

# **تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي**

## **إعداد**

**د. وليد بن عبد الرحمن محمد الجاسر**

**أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك**

**كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**

**مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور**

**المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - الجزء الرابع - ب - لسنة**

**2023**



## تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي

د. وليد بن عبد الرحمن محمد الجاسر

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي، من خلال التعرف على واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أدائهم في ضوء التحول الرقمي، وتحديد متطلبات تطوير أدائهم في ضوء التحول الرقمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على جميع مجتمع الدراسة البالغ (78) مشرفاً ومشرفة للتوجيه والإرشاد بإدارة التعليم ومكاتب التابعة لها بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها:

- أن واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

- أن المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية.

- أن متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة حيال محور الواقع لصالح الأعلى خبرة في العمل الإشرافي، ووجود فروق في محور المتطلبات لصالح الإناث، ولصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، ولصالح الأعلى خبرة في العمل الإشرافي، ولصالح الحاصلين على دورات أكثر في مجال التطبيقات الرقمية.

- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الإشراف التربوي، مشرفو التوجيه والإرشاد، التوجيه والإرشاد.

## **A proposal to developing the performance of guidance and counseling supervisors in the education administration in city of Riyadh in light of the digital transformation**

Dr. Waleed bin Abdul Rahman Mohammed Al-Jasser  
Associate Professor of Management and Educational Planning, Faculty of Education  
Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University (IMSIU) KSA  
Email: [Wajasser@imamu.edu.sa](mailto:Wajasser@imamu.edu.sa)

### **Abstract:**

The study aims to present a proposal to develop the performance of guidance and counseling supervisors in the education administration in the city of Riyadh in light of the digital transformation, by identifying the reality of the guidance and counseling supervisors' performance in light of the digital transformation, detecting the obstacles that limit the development of their performance in light of the digital transformation, and determining the requirements to develop their performance in light of the digital transformation. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used in addition to the questionnaire as a tool that have been applied to the overall study population of (78) guidance and counseling supervisors in the education administration and education offices in Riyadh. The study reached various results, the most significant are the following:

- The reality of guidance and counseling supervisors' performance in light of the digital transformation from their point of view had an average score
- The obstacles that limit the development of the guidance and counseling supervisors' performance in light of the digital transformation from their point of view had a high score
- The requirements to develop the performance of student guidance and counseling supervisors in light of digital transformation had a high score
- There are statistical differences between the average responses of the study subjects regarding the reality aspect, in favor to the higher supervisory experience levels. In addition, there are differences in the requirements aspect, in favor to females, those with a bachelor's degree, those with higher supervisory experience levels, and those with more courses in the field of digital applications
- Present a proposal to develop the performance of guidance and counseling supervisors in the city of Riyadh in light of the digital transformation

**Keywords:** Digital transformation, educational supervision, guidance and counseling supervisors, guidance and counseling.

## المقدمة:

يعد التوجيه والإرشاد الطلابي أحد الركائز الرئيسية في المنظومة التعليمية والتربوية؛ لدوره في تحقيق النمو المتكامل والشامل للطلاب، وتعزيز قيم الاعتزاز بالدين الإسلامي والانتماء الوطني، والارتقاء بالقيم والسلوكيات الإيجابية، وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والتربوي لديهم، والإسهام في التوجيه التعليمي والمهني، وتفعيل الشراكة مع الأسرة.

حيث يحظى التوجيه والإرشاد بعناية واهتمام كبير في جميع مؤسسات التعليم العام في مختلف دول العالم؛ لمكانته الكبيرة في التربية الحديثة التي جعلت الطالب محورا للعملية التربوية، وحولت المدرسة الحديثة من الاقتصار على تدريس المناهج والمقررات إلى التنمية الشاملة لجميع جوانب شخصية الطلاب، فالتوجيه والإرشاد عملية منظمة تهدف إلى مساعدة الطالب في فهم ذاته ومعرفة قدراته وإمكاناته وميوله، ومواجهة مشكلاته واتخاذ قراراته، وتنمية سلوكه الإيجابي، والإسهام في تحقيق الذات والتوافق النفسي والتربوي والاجتماعي والمهني (سالم، 2014)، لذا عدت الجمعية الأمريكية للإرشاد الطلابي برامج التوجيه والإرشاد جزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية والتربوية اليومية في مدارس التعليم العام (الجعيد، 2019).

وتعد المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم من الدول الرائدة في العالم العربي في تطبيق برامج التوجيه والإرشاد في مدارس التعليم العام، حيث سعت إلى التنظيم الإداري لبرامج التوجيه والإرشاد من خلال صدور دليل التوجيه والإرشاد الذي حدد أدوار ومهام وواجبات العاملين في مجال التوجيه والإرشاد في المدارس كالموجهين الطلابيين ومديري المدارس والوكلاء والمعلمين والمشرفين التربويين، بالإضافة إلى مهام واختصاصات الإدارات والوحدات المشرفة على التوجيه والإرشاد بالوزارة وإدارات التعليم (وزارة التعليم، 2020). كما سعت على التنظيم الفني لبرامج التوجيه والإرشاد من خلال صدور دليل برامج التوجيه والإرشاد الذي تضمن تحديد البرامج التي تنفذ في المدارس وأهدافها والفئات المستهدفة وآليات التنفيذ لكل برنامج، وقد حدد الدليل ستة برامج شملت التوجيه الديني والأخلاقي، والتربوي، والتعليمي والمهني، والوقائي، والاجتماعي، والنفسي (وزارة التعليم، 2006).

لذا تبرز أهمية دور مشرفي التوجيه والإرشاد الذي يعد أحد الركائز الأساسية في منظومة الإشراف التربوي التي تتعدد تخصصاتها الإدارية والأكاديمية، ويتميز عن مشرفي التخصصات الأخرى بتوسع مهامه الإدارية والفنية والمهنية التي تتناول تحقيق النمو المتكامل والشامل للطلاب من خلال الإشراف على تطبيق برامج وخدمات التوجيه والإرشاد المتنوعة في جميع المدارس التي يشرف عليها؛ مما يتطلب منه التواصل والتفاعل مع كافة أطراف العملية التعليمية التي تشمل الإدارة المدرسية والموجهين الطلابيين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يتطلب تطوير أدائهم في ضوء المستجدات والتطورات التقنية الحديثة.

ونظرا لكون التحول الرقمي أحد مداخل تطوير الأداء وتحسينه في المؤسسات الإدارية والتعليمية في مختلف دول العالم، أنشأت المملكة العربية السعودية هيئة الحكومة الرقمية في مارس 2021؛ بهدف تسريع وتيرة التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في إطار السعي لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030) بأن تصنف المملكة ضمن المراتب العشر الأولى في مجال الحكومة الرقمية في عام (2030)، وتم الإعلان عن استراتيجية الحكومة الرقمية (2023-2030) لإحداث تحول في القطاعات الحكومية عن طريق التطبيقات الرقمية (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

ومن أبرز الجهات الحكومية المستهدفة وزارة التعليم التي أكدت في خطتها الاستراتيجية (2020-2030) على تعزيز التحول الرقمي كأحد أبرز الأهداف الاستراتيجية من أجل تطوير كفاءة شاغلي الوظائف التعليمية الرقمية، وتحسين مستوى التفاعل والمشاركة الرقمية. مما يتطلب التحول الرقمي في منظومة الإشراف التربوي كمدخل لتطوير الأداء الإداري والفني من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم، وإحداث التكامل بين المنظومة التعليمية بكامل عناصرها لتحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة؛ حيث يرى شوارتز بيشيت (Schwartz-Bechet, 2014) أن التحول الرقمي في عمليات الإشراف التربوي يدل على أن الإشراف التربوي يسير في الاتجاه الصحيح؛ إذ إن إنتاج المعرفة ومشاركتها في العصر الحالي يكون من خلال التطبيقات الرقمية الحديثة. وهذا ما أكدته وزارة التعليم (2022) بأن التحول الرقمي يبدأ من الإشراف التربوي لكونه يساعد العاملين في الميدان على الانخراط في مسيرة التحول الرقمي،

ويعول على المشرف التربوي دورا كبيرا في قيادة هذا التحول من خلال الإعداد والتهيئة لبيئة رقمية من خلال تنفيذ البرامج التطويرية للخبرات التعليمية الرقمية المتكاملة التي من شأنها تطوير أداء العاملين.

ومن خلال ما سبق تتضح أهمية تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي، لكونه عاملا أساسيا في تطوير العملية الإشرافية، وتحسين خدمات وبرامج التوجيه والإرشاد، ورفع مستوى أداء الموجهين الطلابيين في المدارس؛ حيث تؤكد نتائج العديد من الدراسات على دور التحول الرقمي في تطوير أداء المشرف التربوي وتأدية مهامه التي تهدف إلى تحسين المنظومة التعليمية وتطوير أداء العاملين فيها (Schwartz-Bechet,2014)، (Merdah.2015). وقد توصلت نتائج دراسة آل مالح (2016) إلى أهمية دور التطبيقات الرقمية التفاعلية في تطوير عمليات الإشراف التربوي بدرجة عالية جدا، وتشير دراسة حبيبي وآخرون (Habibi et al,2020) إلى أنها تسهم في تطوير عمليات الإشراف التربوي، وتطوير أداء العاملين وعلاج المشكلات التي تواجههم. وأكدت دراسة أبو حسين (2021) على أهمية تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء التحول الرقمي لدوره في تطوير الأداء الرقمي ورفع كفاءته من خلال الاعتماد على معلومات منظمة تساعد في اتخاذ القرارات، وتوفير وقت أكثر عمليات التطوير والتجديد. وكشفت دراسة جيرونا وباوتيسستا (Gerona & Bautista,2022) إلى وجود علاقة ارتباطية بين استخدام التطبيقات الرقمية في الإشراف التربوي وتطوير أداء العاملين في المدارس. ولذا أوصت دراسة حنتول (2013) بأهمية توظيف مشرفي التوجيه والإرشاد للتقنيات الرقمية لما يوجهونه من ضغوط كبيرة في تقديم المساندة والدعم للموجهين الطلابيين ومتابعة أعمالهم المهنية والإدارية، وبخاصة مع كثرة أعداد الموجهين المكلفين بالإشراف عليهم.

**مشكلة الدراسة:**

أولت المملكة العربية السعودية التوجيه والإرشاد الطلابي عناية خاصة منذ مرحلة مبكرة من خلال تأكيد سياسة التعليم في المملكة التي صدرت في عام 1390هـ/ 1971م على العناية بالتوجيه والإرشاد الطلابي (وزارة المعارف، 1995)، وبالرغم من الجهود المبذولة إلا أنه يوجد عدم

رضاً على مستوى برامجه وخدماته، ويؤكد ذلك صدور قرارات مجلس الوزراء رقم (15) وتاريخ 1425/1/14 هـ (2004/3/6) والقرار رقم (9) وتاريخ 1427/1/14 هـ (2006/2/13) بالتأكيد على أهمية توفير خدمات التوجيه والإرشاد للطلاب والطالبات، ويعزز ذلك ما أشار إليه مؤخراً أحد برامج رؤية المملكة (2030) المتمثل في برنامج تنمية القدرات البشرية (2021-2025) الذي عد من أبرز التحديات التي تواجه التعليم العام محدودية الإرشاد والتوجيه الطلابي، وعدم توفر خدمات الإرشاد المهني، وهذا ما أكدته خطة وزارة التعليم الاستراتيجية (2020) بأن من أبرز التحديات التي تواجه التعليم في المملكة ضعف بناء الشخصية لدى الطلاب، نتيجة التركيز على البعد الأكاديمي وغياب الاهتمام بالأبعاد الأخرى لضعف برامج التوجيه والإرشاد، وهذا ما تؤكدته نتائج العديد من الدراسات من ضعف في البرامج والممارسات الإرشادية ومحدوديتها، كدراسة خليل وآخرون (2017)، والجعيد (2019)، الرشيدي ومحمد (2021). مما يتطلب تفعيل دور الإشراف التربوي لتطوير التوجيه والإرشاد؛ حيث يرى الشاعر (2015) بأن دور مشرف التوجيه والإرشاد دور مهم وحاسم في نجاح خدمات التوجيه والإرشاد الطلابي، من خلال مساعدة إدارات المدارس والموجهين الطلابيين في تطوير أدائهم، وتذليل المعوقات التي تواجههم، إضافة إلى أهميته في تحسين برامجه والارتقاء بها لتحقيق أهدافه المنشودة، وهذا ما تؤكدته العديد من الدراسات كدراسة العجلان (2015) وخليل وآخرون (2017) والسلمي (2020).

واستجابة لذلك تبرز الحاجة إلى تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي، إلا أن استقراء الواقع الميداني من خلال نتائج الدراسات والبحوث يشير إلى أن هناك بطناً في التحول الرقمي للإشراف التربوي بإدارات ومكاتب التعليم لوجود مجموعة من المعوقات التي تواجه التحول الرقمي، ومنها ما أشارت إليه دراسة العرفج (2020) من تعدد الأنظمة الإدارية وانعدام التكامل بينها، وضعف التخطيط وجمود الهياكل التنظيمية، وقلة الكوادر المؤهلة. وأشارت دراسة الجيلان (2020) إلى عدم وضوح الرؤية والأهداف للتحول الرقمي، والحاجة للدعم والتغيير الإداري والقانوني. بينما أشارت دراسة الجريسي (2020) إلى عدم وجود إطار تنظيمي وتشريعات قانونية تراعي متطلبات حوكمة التحول الرقمي، وضعف حوافز العاملين. وأشارت دراسة المفيز وآخرون (2021) إلى ضعف التكامل بين تطبيقات التحول الرقمي

الإدارية والتعليمية وتكرار تعطل وبطء تلك التطبيقات. بينما أشارت دراسة العتيبي والمفيز (2021) إلى ضعف الجوانب التشريعية والأنظمة واللوائح ذات الصلة بحوكمة التحول الرقمي، والافتقار لوجود استراتيجيات واضحة، وعدم ملاءمة الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، ومحدودية الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال، بالإضافة إلى تواضع التطبيقات الرقمية على مستوى غالبية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج دراسة الجهني (2021) إلى أن واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم كان بدرجة متوسطة. وكذلك توصلت نتائج دراسة الفنتوخ (2022) إلى أن واقع التحول الرقمي للإشراف التربوي بوزارة التعليم وإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة متوسطة. بينما أشارت دراستا الغامدي (2022) وآل شطيف (2022) إلى أن التطبيقات الرقمية تفتقد لخدمات العمل الإشرافي؛ مما يضطر المشرفين التربويين إلى استخدام النماذج والتقارير الورقية في العديد من المهام الإشرافية. وأكدت دراسة آل نملان وآخرون (2022) على بطء في التحول الرقمي، وضعف التواصل الرقمي مع العاملين في الميدان، وأوصت بإجراء دراسات مستقبلية لتطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء التحول الرقمي.

وتزيد الحاجة إلى تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي نتيجة زيادة الأعباء الفنية والإدارية التي تتطلب منهم مضاعفة الجهود في العمل الإشرافي؛ لكون معظم الموجهين الطلابيين من غير المتخصصين؛ إذ تبلغ نسبة الموجهين الطلابيين غير المتخصصين (80%)، ونسبة الموجهات الطلابيات غير المتخصصات (84.2%) (السعداوي، 2019)، وهذا ما أكدته معظم الدراسات التي أشارت إلى أن ضعف برامج التوجيه والإرشاد يعود إلى تكليف غير المتخصصين بالتوجيه الطلابي، بالإضافة إلى قصور البرامج التدريبية لتأهيلهم للقيام بمهامهم، كدراسة العجلان (2015) الجعيد (2019)، والسلمي (2020).

وبناء على ما سبق، وانسجامًا مع التوجه الوطني والعالمي نحو التحول الرقمي؛ فإن مشكلة الدراسة تتبلور في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي.

### أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم؟
- 2- ما المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم؟
- 3- ما متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الإشرافي، الدورات في مجال التطبيقات الرقمية)؟
- 5- ما التصور المقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي؟

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى بشكل عام إلى تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي؛ لدوره الكبير في تحسين أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وجودة عالية، كما تهدف إلى:
- 1- التعرف على واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي.
  - 2- الكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي.
  - 3- تحديد متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي.
  - 4- تقديم لتصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي.

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع التحول الرقمي الذي يعد من أبرز المداخل لتطوير الأداء في المؤسسات الإدارية والتعليمية في مختلف دول العالم، وتوافقها مع توجه رؤية المملكة العربية السعودية (2030) نحو التحول الرقمي في جميع القطاعات الحكومية، فضلا عن مساهمتها في إثراء الجانب البحثي فيما يتعلق بتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي؛ مما قد يفتح آفاقا بحثية في هذا المجال.

وتتمثل أهميتها التطبيقية في تقديم تصور مقترح يساعد صناع القرار في وزارة التعليم في تعزيز التحول الرقمي لدى مشرفي التوجيه والإرشاد، كما يؤمل أن تغيد الدراسة القيادات التعليمية في إدارات ومكاتب التعليم عند التخطيط لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي، ويتوقع أن تغيد مشرفي التوجيه والإرشاد من خلال التعرف على واقع أدائهم في ضوء التحول الرقمي، للعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

## حدود الدراسة:

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي، من خلال التعرف على واقع أدائهم في ضوء التحول الرقمي، والمعوقات التي تحد من تطوير أدائهم في ضوء التحول الرقمي، ومتطلبات تطوير أدائهم في ضوء التحول الرقمي.

-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على إدارة التعليم ومكاتب التعليم بمدينة الرياض.

-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مشرفي ومشرفات التوجيه والإرشاد في إدارة التعليم ومكاتب التعليم بمدينة الرياض.

-الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 1445هـ (2023)

## مصطلحات الدراسة:

**التحول الرقمي:** يعرفه السواط والحربي (2022، 625) بأنه " التحول من العمل التقليدي البطيء إلى العمل الإلكتروني المتسارع؛ مما يحقق كفاءة الأداء وتطويره ". ويعرفه الباحث بأنه تغيير مقصود في ممارسات ومهام مشرفي التوجيه والإرشاد من الشكل التقليدي المعتاد إلى

النمط الرقمي من خلال توظيف التطبيقات الرقمية في العمل الإشرافي لتحسين العمل وإنجازه بأعلى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت.

**التطبيقات الرقمية:** يعرفها غبري (2020: 9) بأنها "برامج إلكترونية جديدة ومتطورة تهدف إلى زيادة الفاعلية لدى المستخدم للوصول إلى الأهداف التي صممت وبرمجت من أجلها، وتساعده على إنجاز كثير من المهام والأعمال". ويعرفها الباحث بأنها جميع الأنظمة والبرامج والمنصات والخدمات الإلكترونية التي تعتمد عليها وزارة التعليم.

**مشرف التوجيه والإرشاد:** أحد شاغلي الوظائف التعليمية الذي يصدر قراراً من مدير عام إدارة التعليم بتكليفه للإشراف على الموجهين الطلابيين بهدف تحسين أدائهم وحل المشكلات التي تواجههم، والمشاركة في تطوير خدمات وبرامج التوجيه والإرشاد الطلابي للارتقاء بعملية التعليم والتعلم.

**الموجه الطلابي:** المعلم المكلف من قبل إدارة التعليم للقيام بخدمات التوجيه الطلابي في المدرسة، وكان يسمى المرشد الطلابي قبل صدور قرار وزارة التعليم في 1440/9/2هـ (2019/5/7) بتعديل المسمى إلى الموجه الطلابي.

### الإطار النظري:

#### أولاً- الإشراف في مجال التوجيه والإرشاد:

تعود بدايات الإشراف على التوجيه والإرشاد الطلابي في المملكة العربية السعودية إلى إنشاء إدارة التربية والنشاط الاجتماعي في وزارة المعارف (وزارة التعليم حالياً) عام 1953م، وتم تعيين مشرفاً اجتماعياً في كل إدارة تعليم لمتابعة برامج النشاط الاجتماعي في المدارس التي زودت بأخصائين اجتماعيين، وفي عام 1961م تم تطويرها إلى الإدارة العامة لرعاية الشباب التي ضمت إدارة خاصة للتربية الاجتماعية تعنى بمعاونة الطلاب على التغلب على ما يعترضهم من مشكلات ومساعدتهم على علاجها، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لبرامج التوجيه والإرشاد الطلابي كانت عام 1981م بإنشاء الإدارة العامة للتوجيه والإرشاد الطلابي؛ لتتولى الإشراف على التخطيط والمتابعة والتقويم والتطوير لبرامج التوجيه والإرشاد الطلابي، وبدأ تكليف مرشدين طلابيين لتنفيذ برامج التوجيه والإرشاد داخل المدرسة، والعمل على مساعدة الطلاب

وحل مشكلاتهم، والسعي إلى تحقيق التوافق الشخصي والتربوي والمهني والاجتماعي، والإسهام في تحقيق النمو السليم (الصايغ، 1992).

وقد تم إنشاء قسم للتوجيه والإرشاد في إدارات التعليم، ووحدات خاصة للتوجيه والإرشاد في مكاتب التعليم التابعة لكل إدارة تعليم، ويتم تكليف مشرف أو مشرفة توجيه وإرشاد لكل (50) مدرسة (وزارة التعليم، 2012).

وحددت مهام مشرف التوجيه والإرشاد بالمهام التالية (وزارة التعليم، 2002، 17-19):

● المشاركة في وضع خطة التوجيه والإرشاد مراعيًا في ذلك الظروف والإمكانات المتوفرة ومسترشداً بخطة وزارة التعليم في ذلك وتعليماتها.

● الإشراف على تطبيق برامج وخدمات التوجيه والإرشاد بالمدارس عن طريق زيارات المدارس والاطلاع على سير برامج التوجيه والإرشاد، وإمداد الموجه الطلابي بالخطط والتوجيهات، ودراسة التعاميم والنشرات المتعلقة بتطوير تنفيذ الخدمات الإرشادية وعقد اجتماعات دورية مع الموجهين في المدارس للاطلاع على مستوى العمل ودراسة المشكلات واقتراح الحلول لها وتدوين نتائج تلك الزيارات والاجتماعات وما تم بشأنها بسجل خاص يتم تقديمه لرئيس القسم بشكل دوري.

● إعداد الخطط والبرامج لتوعية المعلمين ومديري المدارس والطلاب وأولياء أمورهم بأهداف وأساليب التوجيه والإرشاد، والعمل على تنفيذها ومتابعتها وإمكانية عمل الاجتماعات اللازمة بمديري المدارس والمعلمين لدراسة أوضاع الطلاب الدراسية والسلوكية.

● الإشراف على إعداد وتنفيذ بعض البرامج لتوعية أولياء أمور الطلاب بشكل خاص والمجتمع بشكل عام بأهمية توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة مستعينا بالوسائل المتاحة والمشاركة في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين وكذا لقاءات اليوم الإرشادي المفتوح مع أولياء أمور الطلاب.

● تحديد المشكلات السلوكية والتعليمية التي ينبغي دراستها وبحثها على مستوى مكتب التعليم، وكذلك الإسهام بالإشراف والتوجيه في البحوث التي تتم على مستوى المدارس.

- العمل على تهيئة الظروف المناسبة لكي يقوم الموجه الطلابي بعمله على الوجه المطلوب ومساعدته للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تعترض مجال عمله.
  - مساعدة الموجه الطلابي في وضع خطة لتنفيذ برامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
  - المشاركة المباشرة في مختلف مجالات التوجيه والإرشاد كإلقاء المحاضرات وكتابة المقالات والمشاركة في الندوات والرحلات والزيارات المدرسية واللقاءات المختلفة.
  - التعاون مع إدارة المدرسة والموجه الطلابي في تنظيم ملفات الطلاب والسجلات الشاملة للمعلومات الخاصة بهم وجعلها في وضع يضمن حسن الاستفادة منها كمصدر للمعلومات عن الطالب.
  - الاتصال بالجهات المختصة لتأمين الاحتياجات وتفسير الإشكالات وتنسيق الجهود فيما يتعلق ببرامج التوجيه والإرشاد وتنفيذها ميدانياً.
  - القيام بعمل البرامج والمشروعات والبحوث والدراسات أو المقترحات والتقارير التي يراها مناسبة لتطوير العمل الإرشادي.
  - توجيه المعلمين بالتعاون مع الموجه الطلابي على رعاية الطلاب وحل مشكلاتهم من خلال العمل في المدرسة والمشاركة في المجالس واللجان الإرشادية والمدرسية بمختلف أنواعها.
  - المشاركة في اللجان التربوية التي يتم تكليفه بها من قبل إدارة مكتب التعليم مثل اللجان الخاصة بدراسة أوضاع الطلاب أو المدارس.
  - العمل مع المرشد الطلابي على معالجة أوضاع الطلاب المتأخرين دراسياً.
- ومن خلال ما سبق يتضح اختلاف مهام مشرف التوجيه والإرشاد عن مهام مشرفي التخصصات الأخرى، وإن كانت تتكامل معها بشكل عام لتحقيق أهداف الإشراف التربوي؛ حيث تتنوع المهام الإدارية والفنية والمهنية التي تتطلب التواصل مع مديري المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، بالإضافة إلى الإشراف على تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي في المدرسة؛ مما يعزز تطوير أدائهم في ضوء التحول الرقمي.

## ثانيا - التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه "التغيرات والتحويلات التي يتم تشغيلها وبنائها على أساس التقنيات الرقمية" (Joseph & Yaman.2016.4). ويعرفه آل نميلان وآخرون (2022، 496) بأنه " الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى نظام يعتمد على التقنية التكنولوجية للقيام بالأعمال والمهام". كما عرفه أبو النصر (2023، 50) بأنه "تغيير نموذج العمل وإجراءاته من خلال إعادة هيكلة المؤسسات والخدمات من أجل الوصول إلى تبسيط إجراءات العمل، وتسهيل الخدمات وتشغيلها، وتحسين تجربة المستخدم طالب الخدمة. ويشير القحطاني (2023، 118) إلى أنه "تطويع التقنيات الحديثة في تقديم خدمات الأعمال بشكل رقمي متقن وبما يحقق احتياجات ورغبات المستفيدين". بينما يرى الحجيلان (2020، 4) أن التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية هو "تحويل العمليات الإدارية والممارسات التعليمية إلى عمليات تعتمد على التقنية (أجهزة وبرامج) بشكل تام أو جزئي، وتركز على جانبي تقليل التكاليف ورفع جودة العمل، وتهدف لتطوير العمليات التعليمية وسهولة الوصول".

ومن خلال ما سبق يتضح أن البعض ركز على البعد التقني، والبعض ركز على التغيرات التي يجب أن تحدث في ضوء تطبيق التقنيات في ثقافة الأفراد وتبسيط العمليات وإجراءات العمل. ويرى الباحث أن هناك تلازماً بين البعدين لكون التغيرات في العمل لا يمكن أن تحدث دون توفر تطبيقات تقنية تسهم في التحول الرقمي.

## أهمية التحول الرقمي:

تتبع أهمية التحول الرقمي من التوجه العالمي والوطني للتحول في جميع المؤسسات التعليمية، وقد توسعت الأدبيات والدراسات في إبراز أهمية التحول الرقمي من خلال التأكيد على أنه لا يعد غاية وهدفا منشودا في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين كفاءة ونوعية أداء الأفراد والمؤسسات التعليمية، وتحقيق أهدافها وتطوير كافة خدماتها (محمد، 2020)؛ حيث يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير، ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويوجد فرصاً لتقديم

خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الأساليب التقليدية (البار، 2019)، بالإضافة إلى تحقيق المساءلة والمحاسبية والنزاهة والشفافية (أحمد 2020).

لذا تسعى المؤسسات التعليمية إلى التحول الرقمي، واستثمار التطبيقات الرقمية في جميع المجالات سعيا إلى التميز من خلال امتلاك قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات، وإكساب العاملين المهارات الرقمية لمواكبة التطورات في بيئة العمل، وفي مجال الإشراف التربوي يساعد في اختصار الزمن والتقليل من الجهد بإيصال التوجيهات وتطبيق الأساليب الإشرافية في أقصر وقت وأقل جهد، ويوفر فرصة لتبادل الخبرات بين المشرفين والموجهين الطلابيين ، ويعد حلا للعديد من المعوقات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي لقصور أساليب الإشراف التقليدية في تطوير أداء الموجهين الطلابيين (أبو عيادة وعبانة، 2016). كما أنه يساعد في التغلب على مشكلة نقص أعداد المشرفين التربويين أو زيادة أنصبتهم من خلال قيامهم بمهامهم وإيصال المعلومات والتوجيهات والإرشادات إلى جميع المدارس والموجهين الطلابيين دون الحاجة إلى الزيارات الميدانية (فضل والعمري، 2022).

وقد برزت أهمية التحول الرقمي أثناء جائحة فيروس كورونا (كوفيد19) من خلال تحول عمل مشرفي التوجيه والإرشاد إلى العمل عن بعد نتيجة تعليق الحضور إلى المؤسسات التعليمية؛ حيث تم توظيف التطبيقات الرقمية لمتابعة تنفيذ خدمات وبرامج التوجيه والإرشاد الطلابي في المدارس.

### أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي:

التحول الرقمي يركز على أبعاد أساسية تدعم هذا التحول على النحو الأمثل، وتتمثل في

الآتي:

**1- البعد التنظيمي:** يتم من خلال بناء رؤية استراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة استخدام التطبيقات الرقمية، وتطوير أساليب العمل لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، وتوفير اللوائح المنظمة لتوظيف التطبيقات الرقمي في العمليات والوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة وتقويم (القرعاوي، 2022). ومن أبرز المتطلبات لهذا البعد الانفتاح على التطبيقات الرقمية وفهمها واكتساب المهارات المرتبطة بها من خلال توفير مناخ مشجع على توظيفها،

والعمل على موازنة العمليات وإجراءات العمل معها (eufert & Meier, 2016)، ووضع استراتيجية للتحويل الرقمي لرفع كفاءة الوظائف الإدارية (Limani et al,2019)، ونشر ثقافة التحويل الرقمي وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التحويل الرقمي؛ لأنه يساهم في دعم التغيير وتأييده، بالإضافة إلى مراعاة توافر المهارات الرقمية للمرشحين للتوظيف والتعيين (محمد والغبيري، 2020).

**2- البعد التقني:** يتم بناء التحويل الرقمي باستخدام منظومة من الأنظمة والمنصات والبرمجيات والاتصالات التي تستخدم لتكوين بيئة تقنية توفر البيانات والمعلومات بكفاءة تشغيلية مستمرة، (Gorbunova et al. (2021)، ومن أبرز المتطلبات لهذا البعد توفير بنية تقنية من خلال توافر الأجهزة ونظم المعلومات والشبكات والبرمجيات والتطبيقات المتنوعة والتأكد من إمكانية الوصول إليها واستخدامها بسهولة (أحمد، 2020)، وتوفير أنظمة وقواعد بيانات وبرامج وخدمات البريد الرقمي (السواط والحري، 2022)، وتصميم وتطوير التطبيقات والبرمجيات الداعمة للإشراف التربوي ووجود مواقع إلكترونية (الدعجاني والداود، 2022).

**3- البعد البشري:** يتم العمل على تأهيلهم لاستخدام التطبيقات الرقمية وتوظيف البيانات وإدارتها وتحليلها بشكل منتظم وفعال في جميع مجالات العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والسعي إلى توفير الكفاءات المؤهلة لإدارة تلك التطبيقات والبنية التحتية التقنية بالمؤسسات التعليمية (Santos et al.2019). ومن أبرز المتطلبات لهذا البعد توفير العمل على تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية (محمد والغبيري، 2020)، وتقديم الحوافز المالية والمادية والمعنوية للمشرفين التربويين (المنديل، 2022)؛ حيث يشير (Nahayo et al. 2020) إلى أن تنمية الموارد البشرية تقنيا تعظم من رفع الأداء بالمؤسسات في ضوء التحويل الرقمي.

### **معوقات التحويل الرقمي لمشرفي التوجيه والإرشاد:**

**1- المعوقات التنظيمية:** تشير الأدبيات والدراسات إلى العديد من المعوقات التنظيمية، ومنها دراسة غبري (2020) التي تشير إلى أن النمط التقليدي لا يزال معمول به في بعض جوانب العمل الإشرافي في المؤسسات التربوية. وتوصلت نتائج دراسة أبو حسين (2021) إلى أن البيروقراطية تسود

في العمل الإشرافي بدرجة كبيرة جدا. بينما يشير جاسر (2021) إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشرفين التربويين لا يزالون يفضلون استخدام الأساليب التقليدية في الإشراف التربوي. وأشارت دراسة العتيبي والمفيز (2021) إلى ضعف الجوانب التشريعية والأنظمة واللوائح ذات الصلة بحوكمة التحول الرقمي، وعدم وجود استراتيجيات واضحة لحوكمة التحول الرقمي، إضافة إلى عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية لحوكمة التحول الرقمي، وتتفق معها دراسة السواط والحربي (2022) التي تشير إلى أن الأنظمة واللوائح قد صممت للبيئة التقليدية، بينما التحول الرقمي يتطلب بيئة قانونية وتشريعية مختلفة. وأشارت دراسة المنديل (2022) إلى معوقات ترتبط بكثرة الأعباء والتكليفات الإدارية والفنية التي يقوم بها المشرف؛ مما يؤثر على مهمته الأساسية في الإشراف، بالإضافة إلى زيادة نصابه في المدارس.

**2- المعوقات التقنية:** تشير الأدبيات والدراسات إلى العديد من المعوقات التقنية، ومنها دراسة أبو حسين (2021) التي تشير إلى نقص التطبيقات والبرمجيات التي تخدم الإشراف التربوي بدرجة عالية، بالإضافة إلى نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات استخدام التطبيقات والبرمجيات التي تقدم خدماتها للإشراف التربوي، وعدم توفر الصيانة المستمرة لها بدرجة عالية جدا، وتتفق معها دراسة الدعجاني والداود (2022) التي تشير إلى قلة التطبيقات والبرمجيات المتخصصة في الإشراف التربوي بدرجة عالية جدا، ونقص الأدلة الإرشادية لتلك التطبيقات والبرمجيات. وكذلك دراسة الدوسري والسحيم (2022) التي أشارت إلى عدم توفر أدلة توضيحية وإرشادية لتطبيقات الإشراف التربوي. بينما أشار السواط والحربي (2022) إلى وجود تخوف من أخطار أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام التطبيقات الرقمية الذي يعد أحد أكبر العوائق، خاصة إذا كانت البيانات ذات قيمة عالية.

**3- المعوقات البشرية:** تشير الأدبيات والدراسات إلى العديد من المعوقات البشرية، ومنها دراسة جاسر (2021) التي أشارت إلى المقاومة المحتملة من المشرفين التربويين. وأشارت دراسة الدعجاني والداود (2022) إلى ضعف تحفيز وتشجيع المشرفين التربويين لاستخدام التطبيقات الرقمية بدرجة عالية جدا، وتتفق معها دراسة الدوسري والسحيم (2022) التي أشارت إلى قلة التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي للمشرفين التربويين الذين يفعلون التحول الرقمي، إضافة إلى قلة الدورات التدريبية المقدمة لهم في التحول الرقمي. وأشارت دراسة المنديل (2022) أيضا إلى قلة تلقي المشرفين

التربويين الدورات التدريبية في التطبيقات الرقمية للإشراف التربوية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة آل مداوي (2022) عن وجود احتياجات تدريبية للمشرفين في برامج التحول الرقمي، وضرورة تدريبهم على التطبيقات الرقمية للإشراف التربوي. بينما أشارت دراسة السواط والحربي (2022) إلى وجود مقاومة للتغيير لكونه يحمل الكثير من التغيرات على مستوى الإجراءات والعمليات الإشرافية. ويرى الباحث أنه يمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال توفير أبعاد التحول الرقمي ومتطلباته من أجل تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد لتحقيق الأهداف المنشودة.

### **التطبيقات الرقمية في الإشراف التوجيه والإرشاد:**

تتعدد التطبيقات الرقمية التي يمكن توظيفها من قبل مشرفي التوجيه والإرشاد نتيجة لتطور التقنية المتسارع، ومنها (فضل والعمرى 2020)، (العمود وآخرون، 2021):  
- **البريد الإلكتروني:** يمكن توظيفه من خلال إرسال الخطط الإشرافية والتعاميم أو التوجيهات للموجهين الطلابيين واستقبال ملاحظاتهم والرد على استفساراتهم والإعلان عن أي الفعاليات والاجتماعات واللقاءات والبرامج التدريبية، ونحوها.

- **المواقع الإلكترونية:** تتطلب هذه الخدمة إنشاء مواقع خاصة لإدارات ووحدات التوجيه والإرشاد ضمن موقع وزارة التعليم، بحيث توظف هذه المواقع في التعريف بخدمات التوجيه والإرشاد وبرامجه المختلفة، ووضع اللوائح والأنظمة، ونماذج من خطط برامج التوجيه والإرشاد، والإعلان عن الدورات، وإبراز التجارب المتميزة.

- **المجموعات الإخبارية:** يمكن توظيف العديد من التطبيقات الرقمية مثل (WhatsApp) ونحوها في إنشاء مجموعات للموجهين الطلابيين الذين يشرف عليهم المشرف؛ لتسهيل عملية التواصل معهم في أي وقت، وتزويدهم بالتعاميم والأخبار والتعليميات، وتبادل الخبرات، كما يمكن نشاء قائمة للمدارس المسندة للمشرف التربوية للتواصل مع مديري المدارس للرفع من مستوى خدمات وبرامج التوجيه والإرشاد في تلك المدارس.

- **المكتبة الرقمية:** توفير مكتبة رقمية تعنى بالتوجيه والإرشاد تضم عددًا من المواد الرقمية التي تعيد في العمل الإشرافي، كالحقائب التدريبية، والكتب الرقمية، واللوائح والأدلة، والتعاميم

المهمة، ونماذج العمل، وقراءات ونشرات، وبحوث ورسائل علمية متخصصة، والتجارب المميزة.

- **مؤتمرات الفيديو:** وهي اتصال مرئي ومسموع مع أفراد في أماكن متباعدة يتم فيها مناقشة الأفكار وتبادل الخبرات في جو تفاعلي مرن. ويمكن توظيفها في الإشراف لعقد الاجتماعات ولتكوين مجتمعات تعليم مهنية، وتبادل الخبرات المتميزة.
- **القاعات الافتراضية:** القاعات الافتراضية هي غرف صوتية تجرى فيها المحادثة بين عدة مستخدمين. ويمكن توظيفها في عقد الاجتماعات بين المشرف والموجهين الطلابيين باستخدام الصوت والصورة، وكذلك لعقد البرامج التدريبية واللقاءات وورش العمل.
- **الحوسبة السحابية:** هي مساحة تخزينية على الإنترنت يمكن أن يرفع المشرف الملفات والمستندات والموارد والمصادر ويشاركها مع الموجهين الطلابيين مع إتاحة فرصة التعديل والتطوير والإضافة من خلال تطبيقات الهواتف الذكية.

**وفي إطار سعي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى التحول الرقمي تم إطلاق**

**مجموعة من التطبيقات الرقمية خلال السنوات الأخيرة، ومن أبرزها (وزارة التعليم، 2023):**

**1- نظام نور للإدارة التربوية:** نظام معلوماتي شامل يربط جميع المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم وإدارات التعليم من خلال قاعدة بيانات متكاملة، ويوفر النظام العديد من الخدمات للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور ومديري المدارس، بالإضافة إلى أنه يمكن القيادات التعليمية من متابعة سير العملية التعليمية والحصول على التقارير اللازمة، ويوفر النظام خدمات للإشراف التربوي التي تتمثل في توفير بيانات المدارس والموجهين الطلابيين المسندين لكل مشرف تربوي، وإدخال درجات تقويم الأداء الوظيفي للموجه الطلابي، وبناء خطة الزيارات الميدانية لهم، وتوفير تقارير إحصائية مختلفة عن المدارس ومنسوبيها من طلاب وأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.

**2- منصة مدرستي:** منصة أنشئت خلال انتشار جائحة كورونا (كوفيد19) وهي نظام إدارة

تعلم إلكتروني يضم مجموعة من الأدوات التعليمية التي تدعم عملية التعليم والتعلم وتسهم في تحقيق الأهداف التعليمية، وقد جهزت المنصة بالفصول الافتراضية لتقديم الدروس التي يتفاعل

فيها المعلم مع طلابه، ويناقشهم ويحجب على استفساراتهم، ويسند إليهم الواجبات والأنشطة، ويحفزهم على أدائها.

**3- نظام فارس للموارد البشرية:** نظام يقدم مجموعة من الخدمات الإدارية لجميع الموارد البشرية بوزارة التعليم (المعلم، الإداري، المستخدم) بشكل آلي، مثل طلبات المباشرة والإجازات والتقاعد ونحوها، بالإضافة إلى الاستعلامات عن الخدمات التعليمية والمستحقات المالية والرواتب والمكافآت، وطباعة الإفادة المختلفة، ويسهم النظام في توفير حل شامل لإدارة الموارد البشرية ودعم صنع القرار من خلال إيجاد بيانات متكاملة عن جميع منسوبي وزارة التعليم وكوادرها التعليمية والإدارية.

**4- نظام أعمالي:** نظام لتبادل المراسلات والمعاملات في وزارة التعليم وإدارات التعليم، ويوفر خدمات داعمه كأنظمة اللجان، والاجتماعات، ونظام أرشفة مركزي يساعد في إدارة ومتابعة جميع الوثائق والمراسلات والتعاميم.

**5- خدمة تواصل:** خدمة آلية للتواصل مع مسؤولي وزارة التعليم وكافة إدارات التعليم، وتمكن هذه الخدمة من طرح المقترحات واستفسارات والشكاوى وغيرها، بما يضمن وصولها ومتابعتها من قبل المستفيد.

**6- خدماتي:** منصة إلكترونية لتقديم الدعم لخدمات تقنية المعلومات؛ ونتيح رفع الطلبات والإبلاغ عن المشاكل التقنية ضمن آلية واضحة وموحدة حسب مستوى خدمة محدد.

**6- تطبيقات (Microsoft 365):** يتضمن مجموعة من الخدمات التي تقدمها مايكروسوفت تشمل تطبيقات الورد (Word) والإكسل (Excel) والعروض التقديمية (PowerPoint)، والبريد الإلكتروني (Outlook)، والسحابة الرقمية (OneDrive): توفر سعة تخزينية للملفات بسعة (واحد) تيرابايت، وتطبيق التيمز (Teams) الذي يتيح تواصل المشرف مع الموجهين الطلابيين من خلال الدردشة الفردية والجماعية والمكالمات والاجتماعات بالصوت والصورة، ومشاركة الملفات، بالإضافة إلى مجموعة من التطبيقات المختلفة.

وبالرغم من جهود وزارة التعليم في توفير العديد من التطبيقات الرقمية، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى ضعف تلك التطبيقات في توفير الخدمات اللازمة للتحويل الرقمي في العملية

الإشرافية؛ حيث يشير الحبيب والحقباني (2015) إلى أنه بالرغم من أهمية نظام نور في المنظومة التعليمية، إلا أنه يفتقد للكثير من الجوانب التي تخدم الإشراف التربوي، بالإضافة إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي التي تتيح الاطلاع على بعض البيانات الخاصة بالمدرسة ذات العلاقة بعمله، وعدم توافق نماذج الأساليب الإشرافية في النظام مع طبيعة العمل الإشرافي. بينما أشارت دراسة العرفج (2020) إلى أن تعدد التطبيقات الرقمية وانعدام التكامل بينها يعد من أبرز معوقات التحول الرقمي. ويرى غبري (2020) أن التطبيقات الرقمية تركز على تنفيذ العملية التعليمية والإدارية مع غياب للخدمات الفنية للإشراف التربوي. وأشارت دراسة العتيبي والمفيز (2021) إلى تواضع التطبيقات الرقمية في التحول الرقمي في غالبية إدارات التعليم. بينما أشارت دراسة المفيز وآخرون (2021) إلى ضعف التكامل بين تطبيقات التحول الرقمي الإدارية والتعليمية، وتكرار تعطل وبطء تلك التطبيقات بشكل واضح. وأشارت دراسة الخيبري والعمري (2021) إلى أن خدمات الإشراف التربوي غير مفعلة في منصة مدرستي، وأغلبها يتم بشكل ورقي. وتؤكد دراسة الغامدي (2022) أنه على الرغم من جهود وزارة التعليم في توفير التطبيقات الرقمية مثل نظام نور ونظام فارس ونظام أعمال وخدمة تواصل وخدماتي وغيرها؛ إلا أنه يوجد العديد من المعوقات التي تحد من التحول الرقمي والاستغناء عن المعاملات الورقية. بينما أشارت دراسة آل شطيف (2022) إلى أن نظام نور للإدارة التربوية لا يفي بمتطلبات العمل الإشرافي؛ مما يضطر المشرف التربوي إلى استخدام النماذج والتقارير الورقية من العديد من المهام الإدارية والفنية التي تتطلب جهداً في المراجعة والتحليل لاستخراج التقارير والنتائج. وأشارت دراسة البقمي والدليل (2023) الحاجة إلى تطوير التطبيقات الرقمية وتوفير خدمات استخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة.

#### دور التحول الرقمي في تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد:

تشير الأدبيات والدراسات إلى أن التحول الرقمي يسهم في تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية؛ حيث كشفت دراسة حماد (2020) عن وجود علاقة موجبة بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين. وأكدت نتائج دراسة (Bicen & Duman,2020) على أن تطبيق التحول الرقمي أدى إلى مزيد من الالتزام التنظيمي والمؤسسي لدى العاملين في

المؤسسات التعليمية. وتوصلت نتائج دراسة رشوان وقاسم (2022) إلى أثر التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين وفاعليته وكفاءته في المؤسسات التعليمية. ويرى عثمان (2022) أن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة الأداء نتيجة سرعة إنجاز الأعمال وتبسيط إجراءات وممارسات العمل، والحفاظ على المعلومات واستخدامها وقت الحاجة إليها. ويرى السعودي (2022) أن التحول الرقمي مدخل إداري حديث يسهم في تطوير الأداء ويساعد في عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم واتخاذ القرار وعمليات الاتصال.

يبرز دور التحول الرقمي في تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد، من خلال تأكيد وزارة التعليم (2022) أنه يسهم في سهولة وسرعة التواصل مع الموجهين الطلابيين، ورفع فاعلية تقويم أدائهم، ورفع دقة متابعة سير تنفيذ خطط برامج التوجيه والإرشاد، وتنمية أداء الموجهين الطلابيين مهنيًا، وتسهيل مهام المشرفين التربويين، وتسهيل نقل الخبرات، وإتاحة تفعيل أساليب إشرافية متنوعة. كما أنه يسهم في تحسين الإنتاجية وتوفير فرص لتطوير الفرصة للمشرفين التربويين للتطوير والإبداع من خلال تبسيط العمليات الإدارية والفنية والتقليل من أعباء العمل. (Albarr,2012). ويساعد في بناء ودعم شبكات ومجتمعات التعليم المهني من خلال التعاون والتواصل وتبادل الآراء والأفكار ومناقشتها بين المشرفين والموجهين الطلابيين في أي وقت ومن كل مكان (Collier & Burkholde,2013). كما يساعد في التخطيط وبناء الخطط الإشرافية ودعم عمليات اتخاذ القرارات، وتشخيص المشكلات والموضوعية تقويم الأداء من خلال توفر البيانات والمعلومات بدقة وسرعة عالية (الحسيني والخيال، 2013). ويسهم في تحويل البيانات إلى معلومات منظمة ومرابطة تساعد في التحليل والتقييم لعلاج المشكلات واتخاذ القرارات التي تعتمد على أسس علمية بدلا من النظام اليدوي والاجتهادات الشخصية والبيانات الورقية المتناثرة. كما أنه يساعد في التركيز على العمل الجماعي بدلا من الجهود اليومية في أعمال فرعية تتطلب التنقل وزيادة المدارس (أبو حسين، 2021). كما يزيد من فاعلية تطوير وتنمية مهارات الموجهين الطلابيين من خلال عقد اللقاءات والبرامج التدريبية لأكثر عدد ممكن، ومعالجة عدم توفر الأماكن والقاعات الخاصة بالتدريب، واختصار الزمن والتقليل من الجهد المبذول في إيصال التوجيهات وتطبيق الأساليب الإشرافية في أقصر وأقل جهد ممكن (غبري،

(2020). ويحسن من زيادة الإنجاز نتيجة تقليص الأعباء والأعمال المكتبية والورقية المفروضة على المشرف التربوي في عمليات التخطيط والتقويم والمتابعة، بالإضافة إلى سرعة تبادل المعلومات بين المشرف والموجهين الطلابيين دون التقيد بمكان أو وقت محدد، وكذلك يساهم في ارتباط المشرف التربوي المباشر مع وزارة التعليم وإدارات التعليم لتزويدهم بالتقارير الدورية عن العملية الإشرافية (المنديل، 2022). ويساهم في تحسين جودة تقديم الخدمات، وتحسين وتطوير إدارة العملية الإشرافية، وزيادة كفاءة المشرفين نحو التركيز على القيادة الإبداعية من خلال إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات والمقترحات ومناقشتها بشكل يشجع على التنافس الإيجابي للتوصل إلى أفكار إبداعية جديدة (الختلان، 2023)

ويتضح من خلال ما سبق أهمية التحول الرقمي في تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد، من خلال التحرر من عنصر المكان والزمن، فيصبح الاتصال بين المشرف والموجه الطلابي وإدارات المدارس متاحًا حتى خارج أوقات العمل الرسمية، مع إتاحة التغذية الراجعة؛ حيث يمكن للموجه الطلابي إرسال نماذج من أعماله عبر وسائل الاتصال ويستقبل ملاحظات المشرف، كما يسمح للمشرف أن يرسل التوجيهات والتعاميم والنماذج والتجارب المميزة للإفادة منها في برامج التوجيه والإرشاد الطلابي، كما يتيح للموجه الطلابي إرسال الاستفسارات أو المشكلات التي قد يواجهها، ويمكنه تبادل الآراء ومناقشتها.

#### الدراسات السابقة:

أجرى شوارتز بيشيت (Schwartz-Bechet,2014) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي في الإشراف على المعلمين في ولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلة (9) مشرفين تربويين، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لدى المشرفين كان بدرجة عالية، وأنه كان له تأثير في تحسين أدائهم.

وهدف دراسة السوالمة والقطيش (2015) إلى التعرف على درجة استخدام المشرفين التربويين للإنترنت في العمل الإشرافي في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (45) مشرفًا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام المشرفين للإنترنت في العمل الإشرافي جاءت بدرجة منخفضة، ووجود فروق

بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق باختلاف متغير الخبرة.

بينما هدفت دراسة أبو عيادة وعبابنة (2016) إلى التعرف على درجة فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في المدارس الخاصة في عمان بالأردن من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (353) معلما ومشرفا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على دراسات عليا، ووجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الخبرات في المجال الإشرافي لصالح الأقل خبرة، بينما لا توجد فروق باختلاف متغير الجنس.

أما دراسة آل مالح (2016) فقد هدفت إلى التعرف على دور التطبيقات الرقمية التفاعلية في تطوير عمليات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (116) مشرفا ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور التطبيقات الرقمية التفاعلية في تطوير عمليات الإشراف التربوي جاء بدرجة عالية جدا، وأن درجة المتطلبات لتفعيل تلك التطبيقات جاءت بدرجة عالية جدا.

وأجرى حبيبي وآخرون (Habibi et al,2020) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات المعلمين حيال الإشراف التربوي باستخدام تطبيقات الويب في مدينة بوكيتجي في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة التي طبقت على (28) معلما، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية مرتفعة نحو الإشراف التربوي باستخدام تطبيقات الويب، وأن أفراد الدراسة يرون بأنه يسهم في تطوير أدائهم وعلاج المشكلات التي تواجههم، لكونه يسهل التوصل والتفاعل والمناقشة مع المشرف والزملاء في أي مكان وزمان، ويقدم التغذية الراجعة بشكل فعال ومطرّد من خلال تجنب سواء التواصل بين مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين.

أما دراسة غبري (2020) فقد هدفت إلى بناء برنامج مقترح لتأهيل المشرفين التربويين لتطبيق التطبيقات الرقمية في الإشراف التربوي بإدارة تعليم صبيا بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (342) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى موافقة أفراد الدراسة على الاحتياجات التدريبية، وتقديم برنامج في ضوء تلك الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الجنس، ووجود فروق باختلاف الخبرة في العمل الإشرافي لصالح الأعلى خبرة، وعدم وجود فروق باختلاف متغير الدورات التدريبية.

وهدف دراسة العرفج (2020) إلى التعرف على معوقات التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (213) مشرفة تربوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من معوقات التحول الرقمي، وكانت المعوقات التقنية أبرزها مثل تعدد الأنظمة الإدارية وانعدام التكامل بينها، وضعف مستوى البنية التحتية، وتلتها المعوقات التنظيمية التي تمثلت بضعف التخطيط وجمود الهياكل التنظيمية، وأخيراً المعوقات البشرية كقلة الكوادر المؤهلة ومقاومة التغيير.

بينما هدفت دراسة الجريسي (2020) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (150) مشرفة تربوية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مكاتب التعليم جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال الإشرافي)

وأجرى العتيبي والمفيز (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي من خلال تحليل الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات من أهمها ضعف الجوانب التشريعية والأنظمة واللوائح ذات الصلة

بحوكمة التحول الرقمي، وعدم وجود استراتيجيات واضحة لحوكمة التحول الرقمي، إضافة إلى عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية لحوكمة التحول الرقمي، ومحدودية الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال.

أما دراسة الجهني (2021) فقد هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ وطبقت المقابلة لتحديد أهم المتطلبات من وجهة نظر (20) فردا من مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، والاستبانة التي طبقت على (443) من مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم ومشرفي القيادة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة المعوقات التي تواجه التحول الرقمي للإشراف التربوي جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة المتطلبات التحول الرقمي للإشراف التربوي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق في متغير الخبرة لصالح الأقل خبرة، ووجود فروق في الدورات لصالح الأعلى دورات.

وأجرى آل شطيف (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات المشرفين التربويين في محافظة وادي الدواسر حيال استخدام بعض تطبيقات قوقل (Google) للقيام ببعض مهام وإعداد التقارير الرقمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة تكون من (27) مشرفا، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المشرفين التربويين جاءت بدرجة عالية جدا، وأوصت الدراسة بتطوير التقارير للإشراف في أنظمة وزارة التعليم الإلكترونية.

وهدف دراسة الفنتوخ (2022) إلى التعرف على واقع التحول الرقمي للإشراف بوزارة التعليم وإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (660) مشرفا تربويا، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التحول الرقمي للإشراف التربوي كان بدرجة متوسطة، وأن درجة المعوقات التي تواجه التحول الرقمي للإشراف التربوي جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة المتطلبات التحول الرقمي للإشراف التربوي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الجنس

لصالح الإناث، ووجود فروق في متغير الخبرة لصالح الأقل خبرة، ووجود فروق في الدورات لصالح الأعلى دورات.

بينما هدفت دراسة السعودي وآخرون (2022) إلى التعرف على واقع الأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت عينة تكون من (116) مديري ووكلاء الإدارة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية كان بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة جيرونا وباوتيسا (Gerona & Bautista,2022) إلى التعرف على أثر تطبيق استخدام التطبيقات الرقمية في الإشراف التربوي على تطوير أداء المعلمين في التدريس عن بعد في خمس مدارس خاصة بمقاطعة كينتا بالفلبين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (120) معلما، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين استخدام التطبيقات الرقمية في الإشراف التربوي وتطور الأداء المعلمين.

أما دراسة آل نميلان وآخرون (2022) فقد هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على (218) مشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التحول الرقمي جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على المؤهل الأعلى، ووجود فروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة الرقمية لصالح الأعلى دورات، وعدم وجود فروق باختلاف متغير الخبرة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

• يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة أهمية التحول الرقمي في منظومة الإشراف التربوي

كمدخل لتطوير الأداء الإداري والفني من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

• تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناول موضوع التحول الرقمي لدى

المشرفين التربويين بشكل عام، بينما تختلف الدراسة الحالية في أنها تتناول تطوير أداء

مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي، في حين إن بعض الدراسات السابقة

تناولت توظيف التطبيقات الرقمية في الإشراف التربوي كدراسة السوالمة والقطيش (2015)، وأبو عيادة وعبابنة (2016)، وآل مالح (2016) وآل شطيف (2022)، وبعضها تناول تأثير التحول الرقمي في الإشراف التربوي كدراسة شوارتز ببشيت (Schwartz - Bechet, 2014) وحببيي وآخرين (Habibi et al, 2020) وجيرونا وباوتيسا (Gerona & Bautista, 2022)، بينما تناولت بقية الدراسات واقع ومعوقات التحول الرقمي للإشراف التربوي على مستوى وزارة التعليم أو إدارات التعليم أو مكاتب التعليم.

- غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة تصور واضح عن الموضوع، وكذلك في صياغة مشكلة الدراسة وبناء الإطار النظري وأداة الدراسة، وفي تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.
- تنفرد الدراسة الحالية بأنها تقدم تصورًا مقترحًا لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### أولاً- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ثانياً- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض، البالغ عددهم (93) مشرفاً ومشرفة، ولمحدودية المجتمع طبق أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد استجاب (78) مشرفاً ومشرفة بنسبة (83.8) من مجتمع الدراسة.

#### جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	33	42,3%
	أنثى	45	57,7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	45	57,7%
	ماجستير فأعلى	33	42,3%
الخبرة في العمل الإشرافي	أقل من ثلاث سنوات	13	16,7%
	من ثلاث سنوات إلى أقل من ست سنوات	27	34,6%

أكثر من ست سنوات	38	48,7%
لا يوجد	19	24,4%
دورة واحدة	5	6,4%
دورتان فأكثر	54	69,2%
المجموع	78	100%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (57.7%) من أفراد الدراسة من المشرفات التربويات، في حين كانت نسبة المشرفين التربويين (42.3%)، كما يتضح أن أكثر أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي هم الحاصلون على البكالوريوس بنسبة (57.7%)، ثم الماجستير فأعلى بنسبة (42.3%)، أما الخبرة في العمل الإشرافي فقد جاء أكثر أفراد الدراسة من خبرتهم أكثر من ست سنوات بنسبة (48.7%)، يليهم من خبرتهم ثلاث إلى أقل من ست سنوات بنسبة (34.6%)، وأخيراً من خبرتهم أقل من ثلاث سنوات بنسبة (16.7%)، كما يتضح أن أكثر أفراد الدراسة حسب متغير الدورات في مجال التطبيقات الرقمية الحاصلون على دورتين فأكثر بنسبة (69.2%)، يليهم الذين لا يوجد لديهم دروات بنسبة (24.4%)، وأخيراً الحاصلون على دروة واحدة بنسبة (6.4%).

#### ثالثاً - أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة أداة للدراسة لجمع المعلومات، وتم تصميمها من خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين؛ الجزء الأول يتناول البيانات الأولية بأفراد الدراسة التي تتمثل في: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإشرافي، الدورات في مجال التطبيقات الرقمية. أما الجزء الثاني؛ فتكون من (50) عبارة توزعت على ثلاثة محاور على النحو التالي؛ المحور الأول: تناول واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي، وتكون من (23) عبارة، والمحور الثاني: تناول المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي، وتكون من (12) عبارة، والمحور الثالث: تناول متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي، وتكون من (15) عبارة.

وتم استخدام مقياس خماسي متدرج (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) للإجابة عن العبارات.

## رابعاً - صدق أداة الدراسة:

### (1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، وبناءً على ما أبداه المحكمون من آراء ومقترحات؛ قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين لتكون الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية.

### (2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ويوضح الجدول (2) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) ماعدا العبارة رقم (3) من المحور الثاني التي جاءت دالة عند مستوى (0.05)؛ مما يدل على مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لكل محور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي							
1	**0.822	7	**0.797	13	**0.704	19	**0.695
2	**0.594	8	**0.812	14	**0.613	20	**0.662
3	**0.620	9	**0.842	15	**0.794	21	**0.823
4	**0.737	10	**0.706	16	**0.682	22	**0.840
5	**0.818	11	**0.644	17	**0.749	23	**0.857
6	**0.898	12	**0.537	18	**0.906	-	-
المحور الثاني: المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي							
1	**0.686	4	**0.710	7	**0.695	10	**0.689
2	**0.530	5	**0.595	8	**0.754	11	**0.717
3	*0.413	6	**0.596	9	**0.758	12	**0.609
المحور الثالث: متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي							
1	**0.691	5	**0.931	9	**0.956	13	**0.896
2	**0.746	6	**0.950	10	**0.811	14	**0.935
3	**0.914	7	**0.958	11	**0.864	15	**0.913
4	**0.958	8	**0.889	12	**0.910	-	-

**\*\* دال عند مستوى (0.01) \* دال عند مستوى (0.05)**

**خامسا - ثبات أداة الدراسة:**

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول (3) أن معاملات ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (0.873-0.981)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

**جدول (3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة**

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0,964	23	واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي
0,873	12	المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي
0,981	15	متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي
0.939	50	الثبات الكلي

**سادسا - أساليب المعالجة الإحصائية:**

بعد ترميز البيانات وإدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) بحساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5 = 0.80) بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

**جدول (4): توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة**

مدى المتوسطات	من 4.21 إلى	من 3.41 إلى	من 2.61 إلى	من 1.81 إلى	من 1.00 إلى
درجة الموافقة	5.00	4.20	3.40	2.60	1.80
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

وبعد ذلك استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، واختبار (ت) للفروق بين مجموعتين

مستقلتين (Independent Samples T Test)، واختبار كروسكال واليس لفروق المجموعات المستقلة (Independent-Samples Kruskal-Wallis Test)، واختبار مان-وتني (Mann-Whitney Test) للفروق بين مجموعتين مستقلتين.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حيال واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي.

### جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتب

#### لعبارة المحور الأول

الترتيب	تفسير قيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	م	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
1	عالية جدا	0.70	4.36	0	1	7	33	37	ك	يستخدم التطبيقات الرقمية في إنجاز الأعمال والمخاطبات الإدارية	2
				0.0	1.3	9.0	42.3	47.4	%		
2	عالية جدا	0.79	4.32	0	3	7	30	38	ك	يزود المدارس والموجهين الطلابيين بالقرارات والتعاميم من خلال التطبيقات الرقمية	3
				0.0	3.8	9.0	38.5	48.7	%		
3	عالية	0.91	4.06	1	2	18	27	30	ك	ينفذ البرامج التدريبية واللقاءات وورش العمل الافتراضية لتطوير أداء الموجهين الطلابيين	14
				1.3	2.6	23.1	34.6	38.5	%		
4	عالية	0.91	3.94	0	3	26	22	27	ك	يوظف البيانات والتقارير الرقمية في تحديد احتياجات برامج التوجيه والإرشاد (البشرية والمادية)	20
				0.0	3.8	33.3	28.2	34.6	%		
5	عالية	1.08	3.85	2	7	19	23	27	ك	يوظف التطبيقات الرقمية في تحليل البيانات والتقارير السابقة لإعداد الخطة الإشرافية	1
				2.6	9.0	24.4	29.5	34.6	%		
6	عالية	1.04	3.72	2	5	29	19	23	ك	يعتمد على البيانات والتقارير الرقمية لدعم عمليات اتخاذ القرارات	4
				2.6	6.4	37.2	24.4	29.5	%		
7	عالية	1.15	3.53	3	14	19	23	19	ك	ينمي مهارات الموجه الطلابي الرقمية لتفعيل خدمات التطبيقات الرقمية في تنفيذ برامج وأنشطة التوجيه الطلابي	12
				3.8	17.9	24.4	29.5	24.4	%		
8	عالية	0.98	3.42	2	8	37	17	14	ك	يفعل التطبيقات الرقمية في التواصل وخدمة المستفيدين (مدير المدرسة، الموجه الطلابي، أولياء الأمور)	19
				2.6	10.3	47.4	21.8	17.9	%		
9	متوسطة	0.94	3.40	2	7	39	18	12	ك	يوظف التطبيقات الرقمية في دراسة وتحليل تقارير برامج وأنشطة التوجيه الطلابي	10
				2.6	9.0	50.0	23.1	15.4	%		

تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض د. وليد بن عبد الرحمن محمد الجاسر

10	متوسطة	0.99	3.38	3	7	38	17	13	ك	يتأكد من تفعيل حسابات الموجه الطلابي في التطبيقات الرقمية وتفعيله لخدماتها وتوثيق شواهدها	11
				3.8	9.0	48.7	21.8	16.7	%		
11	متوسطة	1.17	3.37	6	11	24	22	15	ك	يزود الموجه الطلابي بال نشرات والتوجيهات المتعلقة بتطوير خدمات التوجيه الطلابي من خلال التطبيقات الرقمية	16
				7.7	14.1	30.8	28.2	19.2	%		
12	متوسطة	1.12	3.36	4	11	33	13	17	ك	يوظف التطبيقات الرقمية في تقييم أداء الموجه الطلابي وتزويده بالتغذية الراجعة عن أدائه	9
				5.1	14.1	42.3	16.7	21.8	%		
13	متوسطة	1.13	3.33	5	12	27	20	14	ك	يتابع سير تنفيذ برامج وخدمات التوجيه والإرشاد في المدرسة من خلال التطبيقات الرقمية	7
				6.4	15.4	34.6	25.6	17.9	%		
14	متوسطة	1.06	3.24	4	13	33	16	12	ك	يعقد الاجتماعات الافتراضية بشكل دوري مع الموجهين الطلابيين لدراسة أوضاع الطلاب الدراسية والسلوكية	15
				5.1	16.7	42.3	20.5	15.4	%		
16	متوسطة	1.12	3.28	6	8	37	12	15	ك	يعمل على الأرشفة الرقمية لجميع أعماله الإشرافية بصورة يسهل استرجاعها عند الحاجة	23
				7.7	10.3	47.4	15.4	19.2	%		
17	متوسطة	1.12	3.15	6	15	29	17	11	ك	يفعل التطبيقات الرقمية في متابعة سجلات الموجه الطلابي وتقديم التوجيهات المناسبة لمساعدته على تجويد العمل	6
				7.7	19.2	37.2	21.8	14.1	%		
18	متوسطة	1.07	3.12	6	13	35	14	10	ك	يطبق أساليب الإشراف الرقمية ويوظفها لتطوير أداء الموجه الطلابي	8
				7.7	16.7	44.9	17.9	12.8	%		
15	متوسطة	1.09	3.00	6	19	31	13	9	ك	يتعاون مع الموجه الطلابي في تحليل البيانات الرقمية وتوظيفها في تطوير برامج التوجيه الطلابي في المدرسة	5
				7.7	24.4	39.7	16.7	11.5	%		
19	متوسطة	1.21	2.99	8	21	26	10	13	ك	يفعل الحوارات الرقمية لتبادل التجارب والخبرات بين الموجهين الطلابيين	17
				10.3	26.9	33.3	12.8	16.7	%		
20	متوسطة	1.11	2.94	8	18	32	11	9	ك	يستثمر التطبيقات الرقمية في البرامج التوعوية لمنسوبي المدارس وأولياء الأمور	18
				10.3	23.1	41.0	14.1	11.5	%		
21	متوسطة	1.14	2.77	9	27	23	11	8	ك	يوظف التطبيقات الرقمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموجه الطلابي (تحليل تقويم الأداء، الاستبانات الرقمية)	13
				11.5	34.6	29.5	14.1	10.3	%		
22	متوسطة	0.94	2.63	10	21	38	6	3	ك	يستخدم التطبيقات الرقمية في التواصل مع الجهات المختصة لتأمين احتياجات برامج التوجيه الطلابي	21
				12.8	26.9	48.7	7.7	3.8	%		
23	منخفضة	0.93	2.42	12	31	27	6	2	ك	يتعاون مع إدارة المدرسة والموجه الطلابي في رقمنة سجلات وملفات الطلاب للإفادة منها كمصدر للمعلومات	22
				15.4	39.7	34.6	7.7	2.6	%		
				المتوسط الحسابي العام							
متوسطة		1.15	3.37								

يتضح من الجدول السابق أن واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري (1.15)، وقد تعود هذه النتيجة إلى توظيف مشرفي التوجيه والإرشاد التطبيقات الرقمية بشكل واضح في الجوانب الإدارية لكون خدماتها متاحة في تلك التطبيقات

بعكس المهام الفنية لمشرفي التوجيه والإرشاد. وهذا ما أشارت إليه دراسة غبري (2020) أن التطبيقات الرقمية تركز على تنفيذ العملية التعليمية والإدارية مع غياب للخدمات الفنية للإشراف التربوي، ودراسة الخيبري والعمري (2021) التي أشارت إلى ضعف الخدمات الفنية للإشراف التربوي في التطبيقات الرقمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجريسي (2020) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض كان بدرجة متوسطة، ودراسة الجهني (2021) التي أشارت إلى أن واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم كان بدرجة متوسطة، ودراسة الفنتوخ (2022) التي أشارت إلى أن واقع التحول الرقمي للإشراف بوزارة التعليم وإدارات التعليم كان بدرجة متوسطة، ودراسة آل نميلان وآخرون (2022) التي أشارت إلى أن واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم كان بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة شوارتز بيشيت (Schwartz-Bechet,2014) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي لدى المشرفين كان بدرجة عالية، ودراسة أبو عيادة وعبابنة (2016) التي أشارت إلى أن درجة فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي كان بدرجة كبيرة، ودراسة السوالمة والقطيش (2015) التي أشارت إلى أن درجة استخدام المشرفين للإنترنت في العمل الإشرافي كان بدرجة منخفضة.

وقد جاءت عبارتان بدرجة عالية جدا، وهما العبارة رقم (2) " يستخدم التطبيقات الرقمية في إنجاز الأعمال والمخاطبات الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36)، تليها العبارة رقم (3) "يزود المدارس والموجهين الطلابيين بالقرارات والتعاميم من خلال التطبيقات الرقمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.32)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن الأعمال والمخاطبات تتم من خلال نظام أعمال الذي تعتمد عليه وزارة التعليم في تبادل المراسلات والمعاملات، وأسهم في تزويد المدارس بالقرارات والتعاميم بصورة رقمية.

بينما جاءت ست عبارات بدرجة عالية، كان أعلاها العبارة رقم (14) " ينفذ البرامج التدريبية واللقاءات وورش العمل الافتراضية لتطوير أداء الموجهين الطلابيين" بمتوسط حسابي (4.06) في المرتبة الثالثة، وأدناها العبارة رقم (19) "يفعل التطبيقات الرقمية في التواصل وخدمة

المستفيدين (مدير المدرسة، الموجه الطلابي، أولياء الأمور) " بمتوسط حسابي (3.42) في المرتبة الثامنة. وقد تعود هذه النتيجة إلى وجود اتجاه إيجابي نحو التحول الرقمي في عمليات التدريب والتواصل مع المستفيدين نتيجة الآثار الإيجابية للتحول الرقمي أثناء جائحة فيروس كورونا (كوفيد19) للعاملين في المؤسسات التعليمية.

بينما جاءت أربع عشرة عبارة بدرجة متوسطة، كان أعلاها العبارة رقم (10) " يوظف التطبيقات الرقمية في دراسة وتحليل تقارير برامج وأنشطة التوجيه الطلابي " بمتوسط حسابي (3.40) في المرتبة التاسعة، وأدناها العبارة رقم (21) " يستخدم التطبيقات الرقمية في التواصل مع الجهات المختصة لتأمين احتياجات برامج التوجيه الطلابي " بمتوسط حسابي (2.63) في المرتبة ما قبل الأخيرة، وقد تعود هذه النتيجة إلى ما أشارت إليه دراسة جاسر (2021) بوجود نسبة كبيرة من المشرفين التربويين يفضلون الأساليب التقليدية في الإشراف التربوي.

بينما جاءت عبارة واحدة بدرجة منخفضة، وهي العبارة رقم (22) " يتعاون مع إدارة المدرسة والموجه الطلابي في رقمنة سجلات وملفات الطلاب للإفادة منها كمصدر للمعلومات" بمتوسط حسابي (2.42) في المرتبة الأخيرة. وقد تعود هذه النتيجة إلى تفعيل نظام نور للإدارة التربوية بشكل فعال؛ مما يتطلب تطوير مهام مشرف التوجيه والإرشاد التي تضمنت التعاون مع إدارة المدرسة والموجه الطلابي في تنظيم ملفات الطلاب والسجلات الشاملة للمعلومات الخاصة بهم وجعلها في وضع يضمن حسن الاستفادة منها كمصدر للمعلومات عن الطالب (وزارة التعليم، 2002).

**إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم؟**

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حيال المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي.

## جدول (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب

### لعبارات المحور الثاني

الترتيب	تفسير قيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	م	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
1	عالية جدا	0.77	4.38	0	2	8	26	42	ك	كثرة الأعباء الإدارية والفنية لمشرف التوجيه والإرشاد	5
				0	2.6	10.3	33.3	53.8	%		
2	عالية جدا	0.91	4.29	1	3	9	24	41	ك	محدودية خدمات تطبيقات وزارة التعليم الرقمية المتعلقة بمشرف التوجيه والإرشاد	9
				1.3	3.8	11.5	30.8	52.6	%		
3	عالية	1.15	4.14	5	2	10	21	40	ك	ضعف الحوافز المقدمة لمشرفي التوجيه والإرشاد المتميزين في تطبيقات الأداء الرقمي	6
				6.4	2.6	12.8	26.9	51.3	%		
4	عالية	1.05	4.09	2	5	12	24	35	ك	قلة برامج التطوير المهني لمشرف التوجيه والإرشاد في مجال التحول الرقمي	7
				2.6	6.4	15.4	30.8	44.9	%		
5	عالية	1.09	3.86	3	6	16	27	26	ك	ضعف خدمات الصيانة النورية للأجهزة وشبكة الإنترنت في العمل	11
				3.8	7.7	20.5	34.6	33.3	%		
6	عالية	0.99	3.64	2	7	24	29	16	ك	المركزية في التنظيم الإداري تحد من توظيف التطبيقات الرقمية	2
				2.6	9.0	30.8	37.2	20.5	%		
7	عالية	1.04	3.60	2	8	27	23	18	ك	سيادة الإجراءات الورقية في عمليات الإشراف الإداري والفني	3
				2.6	10.3	34.6	29.5	23.1	%		
8	عالية	0.97	3.59	2	7	26	29	14	ك	نقص اللوائح المنظمة لآليات التحول الرقمي للإشراف التربوي	1
				2.6	9.0	33.3	37.2	17.9	%		
9	عالية	0.92	3.55	2	5	31	28	12	ك	ضعف الثقافة الداعمة على التحول الرقمي في عمل مشرف التوجيه والإرشاد	4
				2.6	6.4	39.7	35.9	15.4	%		
10	عالية	1.25	3.47	6	10	26	13	23	ك	غياب الأدلة الإرشادية لمشرف التوجيه والإرشاد لتفعيل خدمات التطبيقات الرقمية	10
				7.7	12.8	33.3	16.7	29.5	%		
11	متوسطة	1.10	3.24	5	13	30	18	12	ك	مقاومة التغيير من قبل بعض مشرفي التوجيه والإرشاد في تفعيل التطبيقات الرقمية الداعمة للتحول الرقمي	8
				6.4	16.7	38.5	23.1	15.4	%		
12	متوسطة	0.99	3.23	2	17	28	23	8	ك	خشية بعض مشرفي التوجيه والإرشاد من أخطار أمن المعلومات كنتيجة للتحول الرقمي	12
				2.6	21.8	35.9	29.5	10.3	%		
				المتوسط الحسابي العام							
	عالية	1.09	3.75								

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (1.09)، وهذه النتيجة تنسجم مع نتيجة السؤال التي أشارت إلى أن واقع أداء المشرفين في ضوء التحول الرقمي جاء بدرجة متوسطة؛ مما يعزز وجود معوقات تحد من تطوير أدائهم في ضوء التحول الرقمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العرفج (2020) التي أشارت إلى أن معوقات التحول الرقمي في مكاتب التعليم كانت بدرجة عالية، ودراسة العنبي والمفيز (2021) التي أشارت إلى أن المعوقات التي تواجه حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية كانت مرتفعة، ودراسة الجهني (2021) التي أشارت إلى أن معوقات التحول الرقمي في مكاتب التعليم كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة الفتوخ (2022) التي أشارت إلى أن معوقات التحول الرقمي للإشراف بوزارة التعليم وإدارات التعليم كانت بدرجة مرتفعة.

وقد جاءت عبارتان بدرجة عالية جداً، وهما العبارة رقم (5) " كثرة الأعباء الإدارية والفنية لمشرف التوجيه والإرشاد " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38)، تليها العبارة رقم (9) " محدودية خدمات تطبيقات وزارة التعليم الرقمية المتعلقة بمشرف التوجيه والإرشاد " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.29)، وقد تعود هذه النتيجة إلى تنوع مهامهم الإدارية والفنية وزيادة نصابهم الإشرافي. وهذا ما أشارت إليه دراسة المنديل (2022) بوجود معوقات ترتبط بكثرة الأعباء والتكليفات لإدارية والفنية التي يقوم بها المشرف مما يؤثر على مهمته الأساسية في الإشراف، بالإضافة إلى زيادة نصابه في المدارس. كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة الدعجاني والداود (2022) التي تشير إلى قلة التطبيقات والبرمجيات المتخصصة في الإشراف التربوي، ودراستي الغامدي (2022) وآل شطيف (2022) التي تشير إلى أن التطبيقات الرقمية تفتقد لخدمات العمل الإشرافي.

بينما جاءت ثماني عبارات بدرجة عالية، كان أعلاها العبارة رقم (6) " ضعف الحوافز المقدمة لمشرفي التوجيه والإرشاد المتميزين في تطبيقات الأداء الرقمي " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.14)، وأدناها العبارة رقم (8) " غياب الأدلة الإرشادية لمشرف التوجيه

والإرشاد لتفعيل خدمات التطبيقات الرقمية " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.47). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجريسي (2020) التي أشارت إلى ضعف الحوافز المالية والمادية والمعنوية، ودراستي أبو حسين (2021) والدوسري والسحيم (2022) اللتين أشارتا إلى نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات استخدام التطبيقات والبرمجيات التي تقدم خدماتها للإشراف التربوي.

وجاءت عبارتان بدرجة متوسطة، وهما العبارة رقم (12) "مقاومة التغيير من قبل بعض مشرفي التوجيه والإرشاد في تفعيل التطبيقات الرقمية الداعمة للتحويل الرقمي" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24)، تليها العبارة رقم (12) "خشية بعض مشرفي التوجيه والإرشاد من أخطار أمن المعلومات كنتيجة للتحويل الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23). وقد تعود هذه النتيجة وجود قناعة لدى مشرفي التوجيه والإرشاد بأهمية التحويل الرقمي التي ظهرت آثاره الإيجابية أثناء جائحة فيروس كورونا (كوفيد19)؛ مما يقلل من مقاومة التغيير، إضافة إلى قناعتهم بجهود وزارة التعليم لتعزيز الأمن السيبراني في جميع أنظمتها وتطبيقاته الرقمية في إطار جهود المملكة العربية السعودية التي حققت المرتبة الثانية عالمياً في مؤشر الأمن السيبراني لعام 2023م من مركز التنافسية العالمي التابع للمعهد الدولي للتنمية الإدارية في سويسرا (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، 2023)

**إجابة السؤال الثالث: ما متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحويل الرقمي من وجهة نظرهم؟**

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حيال متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحويل الرقمي.

**جدول (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب**

**لعبارات المحور الثالث**

الترتيب	تفسير قيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	م	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
1	عالية جداً	0.90	4.32	1	2	11	21	43	ك	تبنى الإدارة استراتيجية للتحويل الرقمي في جميع	1

تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض د. وليد بن عبد الرحمن محمد الجاسر

				1.3	2.6	14.1	26.9	55.1	%	أعمالها	
2	عالية جداً	1.03	4.26	2	3	13	15	45	ك	توفير الخدمات اللازمة لمشرف التوجيه والإرشاد في تطبيقات وزارة التعليم الرقمية	3
				2.6	3.8	16.7	19.2	57.7	%		
3	عالية جداً	0.91	4.22	1	2	14	23	38	ك	تطوير إجراءات العمل وتبسيطها لتناسب مع التحول الرقمي	2
				1.3	2.6	17.9	29.5	48.7	%		
4	عالية	1.05	3.92	2	5	19	23	29	ك	توفير نظام حوافز لمشرفي التوجيه والإرشاد المتميزين في مجال التحول الرقمي	5
				2.6	6.4	24.4	29.5	37.2	%		
5	عالية	1.01	3.86	2	5	19	28	24	ك	توفير مناخ تنظيمي مشجع ومحفز على التحول الرقمي	4
				2.6	6.4	24.4	35.9	30.8	%		
6	عالية	1.12	3.72	3	7	24	19	25	ك	تحويل جميع نماذج التوجيه والإرشاد إلى نماذج رقمية	12
				3.8	9.0	30.8	24.4	32.1	%		
7	عالية	1.11	3.69	5	2	28	20	23	ك	توفير قنوات رقمية لتبادل الخبرات والاستشارات بين مشرفي التوجيه والإرشاد	7
				6.4	2.6	35.9	25.6	29.5	%		
8	عالية	1.10	3.68	3	7	25	20	23	ك	التدريب والتطوير المهني المستمر لمشرفي التوجيه والإرشاد في مجال التحول الرقمي	9
				3.8	9.0	32.1	25.6	29.5	%		
9	عالية	1.27	3.65	9	2	21	21	25	ك	توفير شبكة داخلية تربط مشرفي التوجيه والإرشاد للتواصل الرقمي وتبادل الخبرات والتجارب	15
				11.5	2.6	26.9	26.9	32.1	%		
10	عالية	1.10	3.63	3	6	31	15	23	ك	متابعة الأداء الرقمي لمشرفي التوجيه والإرشاد وتقديم التغذية الراجعة بصورة دورية	6
				3.8	7.7	39.7	19.2	29.5	%		
11	عالية	1.08	3.62	3	7	27	21	20	ك	توفير قنوات رقمية للمقترحات والاستشارات والشكاوى ومتابعتها	14
				3.8	9.0	34.6	26.9	25.6	%		
12	عالية	1.16	3.62	5	6	25	20	22	ك	توفير مكتبة رقمية تتضمن اللوائح والأدلة الإرشادية والتعاميم والمرجع المتعلقة بخدمات وبرامج التوجيه والإرشاد	8
				6.4	7.7	32.1	25.6	28.2	%		
13	عالية	1.05	3.56	3	6	31	20	18	ك	تضمن معايير الترشح لمشرف التوجيه والإرشاد الكفايات الرقمية	10
				3.8	7.7	39.7	25.6	23.1	%		
15	عالية	1.15	3.55	5	9	20	26	18	ك	منح مشرف التوجيه والإرشاد صلاحية الحصول على المعلومات والتقارير التي يحتاجه في عمله من قواعد البيانات الرقمية	11
				6.4	11.5	25.6	33.3	23.1	%		
15	عالية	1.32	3.53	12	2	17	27	20	ك	توفير تجهيزات تقنية وأجهزة حاسب محمولة لمشرفي التوجيه والإرشاد	13
				15.4	2.6	21.8	34.6	25.6	%		
	عالية	1,13	3.78	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من الجدول السابق أن متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري (1.13). وقد تعود هذه النتيجة إلى وعي أفراد الدراسة بأهمية التحول الرقمي ودوره في تطوير أدائهم وتقليل من أعباء العمل، وهذا ما أشارت إليه دراسة البقمي والدليل (2023) بأن المشرفين التربويين استمروا بعد انتهاء جائحة كورونا (كوفيد 19) في استخدام التطبيقات الرقمية؛ نظرا لما لمسوه من مميزات وفوائد عديدة توفر الوقت والجهد، إضافة إلى أنها تتسم بالكفاءة العالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل مالح (2016) التي أشارت إلى أن متطلبات تفعيل التطبيقات الرقمية في تطوير عمليات الإشراف التربوي كانت بدرجة عالية جدا، ودراسة حبيبي وآخرين (Habibi et al,2020) التي أشارت إلى وجود اتجاهات إيجابية مرتفعة نحو الإشراف التربوي باستخدام تطبيقات الويب، ودراسة الجهني (2021) التي أشارت إلى أن متطلبات التحول الرقمي في مكاتب التعليم كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة الفنتوخ (2022) التي أشارت إلى أن متطلبات التحول الرقمي للإشراف بوزارة التعليم وإدارات التعليم كانت بدرجة مرتفعة.

وقد جاءت ثلاث عبارات بدرجة عالية جدا، وهي العبارة رقم (1) " تبني الإدارة استراتيجية للتحول الرقمي في جميع أعمالها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32)، تليها العبارة رقم (3) "توفير الخدمات اللازمة لمشرف التوجيه والإرشاد في تطبيقات وزارة التعليم الرقمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.26)، ثم العبارة رقم (2) " تطوير إجراءات العمل وتبسيطها لتناسب مع التحول الرقمي " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.22)، وهذه النتيجة تتفق مع ما أكدته دراستا ليماني وآخرون (Limani et al,2019) والقرعاوي (2022) بضرورة بناء رؤية استراتيجية للتحول الرقمي، وتطوير أساليب العمل لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، كما تتفق مع دراسة جوربونوفا وآخرين (2021) (Gorbunova et al.) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يتطلب توفير الأنظمة والمنصات والبرمجيات اللازمة، ودراسة الدعجاني والداود (2022) التي أشارت إلى الحاجة إلى تصميم وتطوير التطبيقات والبرمجيات الداعمة للإشراف التربوي.

وجاءت بقية العبارات بدرجة عالية؛ كانت أعلاها العبارة رقم (5) " توفير نظام حوافز لمشرفي التوجيه والإرشاد المتميزين في مجال التحول الرقمي "، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.92)، يليها العبارة رقم (4) " توفير مناخ تنظيمي مشجع ومحفز على التحول الرقمي " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.86). بينما كان أدنها العبارة رقم (11) "منح مشرف التوجيه والإرشاد صلاحية الحصول على المعلومات والتقارير التي يحتاجها في عمله من قواعد البيانات الرقمية " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55)، يليها العبارة رقم (13) " توفير تجهيزات تقنية وأجهزة حاسب محمولة لمشرفي التوجيه والإرشاد " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنديل (2022) التي أكدت على تقديم الحوافز المالية والمادية والمعنوية للمشرفين التربويين، ودراسة محمد والغبيري (2020) التي أكدت على نشر ثقافة التحول الرقمي وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على التحول الرقمي، ودراسة سانتوس وآخرين (Santos et al.2019) التي أكدت على تأهيل العاملين لتوظيف البيانات وإدارتها في جميع مجالات العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ومن خلال ما سبق تتضح الحاجة إلى توفير جميع تلك المتطلبات التي جاءت بدرجة عالية؛ مما يعزز تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الإشرافي، الدورات في مجال التطبيقات الرقمية)؟

أولاً-الفروق باختلاف متغير الجنس:

لمعرفة الفروق باختلاف متغير الجنس (ذكر/ أنثى) تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples T Test)، كما يتضح في الجدول التالي:

## جدول (14) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	ذكر	33	3.70	0.86	1,787	0,078
	أنثى	45	3.36	0.84		
المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	ذكر	33	3.55	0.52	1,843-	0,069
	أنثى	45	3.82	0.77		
متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	ذكر	33	3.31	1.06	2,813-	0,006
	أنثى	45	3.94	0.90		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حيال المحور الثالث (متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي) باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث؛ أي أن درجة موافقة المشرفات على المتطلبات أعلى من المشرفين، وقد تعود هذه النتيجة إلى شعور المشرفات بأن توفير تلك المتطلبات ستسهم في تحسين بيئة وظروف العمل الإشرافي الميداني الذي يتطلب التنقل بشكل دوري بين المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الجهني (2021) والفتوخ (2022) اللتين أشارتا إلى وجود فروق باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السوالمه والقطيش (2015) التي أشارت إلى وجود باختلاف متغير الجنس لصالح الذكور.

بينما يوضح الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في بقية المحاور باختلاف متغير الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي أبو عيادة وعبابنة (2016) وغبري (2020) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق باختلاف متغير الجنس

### ثانياً- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples T Test)، كما يتضح في الجدول التالي:

## جدول (14) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف

### متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	بكالوريوس	45	3.58	0.79	0,907	0,367
	ماجستير فأعلى	33	3.40	0.94		
المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	بكالوريوس	45	3.83	0.61	1,826	0,072
	ماجستير فأعلى	33	3.55	0.75		
متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	بكالوريوس	45	3.92	0.80	2,492	0,016
	ماجستير فأعلى	33	3.33	1.18		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حيال المحور الثالث (متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي) باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس؛ أي أن درجة موافقتهم على المتطلبات أعلى من الحاصلين على مؤهل الماجستير فأعلى. وقد تعود هذه النتيجة إلى أنهم أكثر رغبة في تطوير أدائهم في ضوء التحول الرقمي مقارنة بزملائهم الحاصلين على مؤهلات أعلى. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراستي أبو عيادة وعبانة (2016) وآل نميلان وآخرين (2022) اللتين أشارتا إلى وجود فروق بين باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الدراسات العليا.

بينما يوضح الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في بقية المحاور باختلاف متغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجريسي (2020) التي أشارت إلى عدم وجود باختلاف متغير المؤهل العلمي.

### ثالثاً- الفروق باختلاف متغير الخبرة في العمل الإشرافي:

لمعرفة الفروق باختلاف متغير الخبرة في العمل الإشرافي تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لقلة عدد فئة أفراد الدراسة الذين خبرتهم (أقل من ثلاث سنوات، ن-13)، كما يتضح في الجدول التالي:

## جدول (16) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق بين متوسطات رتب أفراد الدراسة

### باختلاف متغير الخبرة في العمل الإشرافي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة H	مستوى الدلالة
واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	أقل من ثلاث سنوات	13	20.62	10.923	0.004
	من ثلاث سنوات إلى ست سنوات	27	44.11		
	أكثر من ست سنوات	38	42.68		
المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	أقل من ثلاث سنوات	13	36.00	2.249	0.325
	من ثلاث سنوات إلى ست سنوات	27	35.65		
	أكثر من ست سنوات	38	43.43		
متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	أقل من ثلاث سنوات	13	22.92	8.462	0.015
	من ثلاث سنوات إلى ست سنوات	27	43.39		
	أكثر من ست سنوات	38	42.41		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب أفراد الدراسة حيال المحور الثاني (المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي) باختلاف متغير الخبرة في العمل الإشرافي؛ إذ جاءت قيمة كروسكال واليس (H) (2.249) ومستوى دلالتها ( $0.325 < 0.05$ )؛ أي أنها غير دالة إحصائياً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السوالمه والقطيش (2015) والجريسي (2020) وآل نميلان وآخرين (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق باختلاف متغير الخبرة.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب أفراد الدراسة حيال المحور الأول (واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي) باختلاف سنوات الخدمة في العمل الإشرافي؛ إذ جاءت قيمة كروسكال واليس (H) (10.923) ومستوى دلالتها (0.004)؛ أي أنها دالة إحصائياً. وكذلك في المحور الثالث (متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي)؛ إذ جاءت قيمة كروسكال واليس (H) (8.462) ومستوى دلالتها (0.015)؛ أي أنها دالة إحصائياً.

ولمعرفة اتجاهات ودلالات تلك الفروق تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test)

لدلالة الفروق بين متوسطات الرتب، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (17) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسطات رتب أفراد الدراسة في

**المحورين الأول والثالث باختلاف متغير الخبرة في العمل الإشرافي**

المحور	الخبرة في العمل الإشرافي	أقل من ثلاث سنوات	من ثلاث سنوات إلى ست سنوات	أكثر من ست سنوات
واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	أقل من ثلاث سنوات	-	**3,341-	**2,815-
	من ثلاث سنوات إلى ست سنوات		-	0,120-
	أكثر من ست سنوات			-
متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	أقل من ثلاث سنوات	-	**2,734-	**2,634-
	من ثلاث سنوات إلى ست سنوات		-	0,141-
	أكثر من ست سنوات			-

**\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات رتب درجات فئة من خبرتهم (أقل من ثلاث سنوات) ومتوسطات رتب درجات فئتي من خبرتهم (من ثلاث سنوات إلى ست سنوات، أكثر من ست سنوات) في المحورين الأول والثالث في اتجاه فئتي من خبرتهم (من ثلاث سنوات إلى ست سنوات، أكثر من ست سنوات). بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين باقي متوسطات الرتب؛ مما يدل على أن درجة الموافقة على المحورين الأول والثالث أعلى لدى الفئات الأكثر خبرة، وقد تعود هذه النتيجة إلى تأثير الخبرة في تعزيز الاتجاهات نحو التحول الرقمي الذي يسهم في تطوير الأداء وجودته. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غبري (2020) التي أشارت إلى وجود فروق باختلاف الخبرة في العمل الإشرافي لصالح الأعلى خبرة. بينما تختلف عن نتيجة دراسة أبو عيادة وعبابنة (2016) والجهني (2021) والفنتوخ (2022) التي أشارت إلى وجود فروق باختلاف متغير الخبرة في المجال الإشرافي لصالح الأقل خبرة.

رابعا- الفروق باختلاف متغير الدورات في مجال التطبيقات الرقمية:

لمعرفة الفروق باختلاف متغير الدورات في مجال التطبيقات الرقمية تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) بديلا عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لقلة عدد فئة أفراد الدراسة (الحاصلين على دورة واحدة، ن=5)، كما يتضح في الجدول التالي:

### جدول (16) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق بين متوسطات رتب أفراد الدراسة

#### باختلاف متغير الدورات في مجال التطبيقات الرقمية

المحور	الدورات	العدد	متوسط الرتب	قيمة H	مستوى الدلالة
واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	لا يوجد	19	24.63	13.141	0.001
	دورة واحدة	5	29.60		
	دورتان فأكثر	54	45.65		
المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	لا يوجد	19	25.58	9.542	0.008
	دورة واحدة	5	44.70		
	دورتان فأكثر	54	43.92		
متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	لا يوجد	19	23.79	12.439	0.002
	دورة واحدة	5	39.80		
	دورتان فأكثر	54	45.00		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب أفراد الدراسة حيال جميع محاور الدراسة باختلاف متغير الدورات في مجال التطبيقات الرقمية؛ إذ جاءت في المحور الأول قيمة كروسكال واليس (H) (13.141) ومستوى دلالتها (0.001). وجاءت في المحور الثاني قيمة كروسكال واليس (H) (2.249) ومستوى دلالتها (0.008). كما جاءت في المحور الثالث قيمة كروسكال واليس (H) (2.249) ومستوى دلالتها (0.002)؛ أي أنها دالة إحصائياً في المحاور الثلاثة.

ولمعرفة اتجاهات ودلالات تلك الفروق تم استخدام اختبار مان ويتي (Mann-Whitney Test)

لدلالة الفروق بين متوسطات الرتب، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (17) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين متوسطات رتب أفراد الدراسة في محاور الدراسة باختلاف متغير الدورات في مجال التطبيقات الرقمية**

المحور	الدورات	لا يوجد	دورة واحدة	دورتان فأكثر
واقع أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	لا يوجد	-	0,892-	**3,398-
	دورة واحدة		-	1,691-
المعوقات التي تحد من تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	لا يوجد	-	*2,050-	**2,977-
	دورة واحدة		-	0,068-
متطلبات تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي	لا يوجد	-	1,823-	**3,452-
	دورة واحدة		-	0,659-
	دورتان فأكثر			-

**\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 \* دال عند مستوى دلالة 0.05**

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات رتب درجات فئة (غير الحاصلين على أي دورات) ومتوسطات رتب درجات فئة الحاصلين على (دورة واحدة) في جميع المحاور في اتجاه فئة الحاصلين على (دورتين فأكثر). كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات رتب درجات فئة الحاصلين على (دورة واحدة) ومتوسطات رتب درجات فئة (غير الحاصلين على أي دورات) في المحور الثاني في اتجاه فئة الحاصلين على (دورة واحدة). كما يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الفئتين على المحورين الأول والثالث. وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات فئة الحاصلين على (دورة واحدة) وفئة الحاصلين على (دورتين فأكثر) في جميع المحاور. وتدل النتائج السابقة على أن درجة الموافقة على محاور الدراسة أعلى لدى الفئات الأكثر حصولاً على الدورات في مجال التطبيقات الرقمية، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن الحصول على الدورات التدريبية تسهم في تعزيز المعارف والمهارات وتنمية الاتجاهات حيال دور التحول الرقمي في تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي آل نميلان وآخرين (2022) والفتوخ (2022) اللتين أشارتا إلى وجود فروق باختلاف متغير الدورات التدريبية لصالح الأعلى دورات. بينما تختلف هذه

النتيجة عن نتيجة دراستي غبري (2020) والجهنّي (2021) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق باختلاف متغير الدورات التدريبية.

**إجابة السؤال الخامس: ما التصور المقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي؟**

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة بأن واقع التحول الرقمي جاء بدرجة متوسطة، ووجود معوقات بدرجة عالية، والمتطلبات بدرجة عالية؛ الأمر الذي يستدعي وضع تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء التحول الرقمي، وإيجاد الحلول للمعوقات التي تحول دون تطوير أدائهم في ضوء التحول الرقمي. ويشتمل التصور على المحاور الآتية:

#### **أهداف التصور المقترح:**

يسعى التصور إلى تحقيق الهدف الرئيس للدراسة وهو تطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي، ويتفرع منه الأهداف التالية:

- 1- تطوير الإجراءات التنظيمية للتحول الرقمي في أداء مشرفي التوجيه والإرشاد.
- 2- تحسين خدمات التطبيقات الرقمية اللازمة لتنفيذ مهام مشرفي التوجيه والإرشاد الإدارية والفنية والمهنية.
- 3- تمكين مشرفي التوجيه والإرشاد من توظيف التطبيقات الرقمية في ممارساتهم وأدائهم بكفاءة وفاعلية عالية.

#### **منطلقات التصور المقترح:**

- يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المنطلقات تتمثل في الآتي:
- 1- أهمية الإشراف التربوي للتوجيه والإرشاد في تطوير خدمات وبرامج التوجيه والإرشاد الطلابي، وتكاملها مع عناصر المنظومة التعليمية.
  - 2- التوجه الوطني نحو تطوير خدمات وبرامج الإرشاد الطلابي، من خلال تأكيد رؤية المملكة (2030) وقرارات مجلس الوزراء على أهمية توفير خدمات التوجيه والإرشاد للطلاب والطالبات، وتطوير برامجهم المختلفة.

3-برامج التحول الرقمي التي تهدف إلى تطوير منظمة البنية الرقمية في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030).

4-استراتيجية الحكومة الرقمية في المملكة (2023-2030) التي تهدف إلى التحول الرقمي في القطاعات الحكومية.

5-توجه وزارة التعليم نحو تعزيز التحول الرقمي في خطتها الاستراتيجية (2020-2030) والعمل على تطوير كفاءة شاغلي الوظائف التعليمية الرقمية، وتحسين مستوى التفاعل والمشاركة الرقمية.

#### أبعاد التصور المقترح وآليات التنفيذ:

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من الأبعاد الرئيسة لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي، وفي ما يلي عرض لتلك الأبعاد وآليات التنفيذ المقترحة.

أولاً - البعد التنظيمي:

- 1- نشر ثقافة استخدام التطبيقات الرقمية لدى مشرفي التوجيه والإرشاد.
- 2- تطوير الأنظمة واللوائح لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي في أداء مشرفي التوجيه والإرشاد.
- 3- بناء دليل تنظيمي يبين الوصف الوظيفي لمشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي.
- 4- إعداد دليل إجرائي يوضح إجراءات وأساليب العمل المناسبة للتحول الرقمي.
- 5- استحداث وحدة تعنى بالتحول الرقمي في إدارات التوجيه والإرشاد.

#### ثانياً - البعد التقني:

- 1- توفر منصة موحدة للدخول لجميع التطبيقات الرقمية، والعمل على التكامل بينها.
- 2- تطوير خدمات التطبيقات الرقمية في ضوء إجراءات وأساليب العمل المحددة في الدليل الإجرائي، ومنح الصلاحيات اللازمة بما يتفق مع الدليل التنظيمي.
- 3- إعداد الأدلة الإرشادية لخدمات التطبيقات الرقمية الخاصة بمشرفي التوجيه والإرشاد.
- 4- تصميم وتطوير التطبيقات الرقمية للهواتف الذكية.

5- تفعيل مواقع إدارات ووحدات التوجيه والإرشاد، وتضمينها اللوائح والأدلة الإرشادية المتعلقة بخدمات وبرامج التوجيه والإرشاد، والتعريف بالقنوات الرقمية لاستقبال المقترحات والاستفسارات.

### ثالثاً - البعد البشري:

- 1- وضع خطة لتنمية مهارات مشرفي التوجيه والإرشاد الرقمية.
- 2- تدريب مشرفي التوجيه والإرشاد على توظيف التطبيقات الرقمية في أدائهم لمهامهم.
- 3- تأهيل مشرفي التوجيه والإرشاد على إدارة وتحليل البيانات والمعلومات، وتوظيفهم في جميع مجالات العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 4- تنمية مهارات مشرفي التوجيه والإرشاد التدريبية لتنفيذ البرامج وورش العمل باستخدام التطبيقات الرقمية لتطوير أداء الموجهين الطلابيين ورفع من كفاءتهم المهنية.
- 5- وضع نظام حوافز لمشرفي التوجيه والإرشاد المتميزين في مجال التحول الرقمي.
- 6- تضمين معايير الترشيح لمشرف التوجيه والإرشاد الكفايات الرقمية.

### متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- بناء رؤية استراتيجية للتحول الرقمي.
  - تبني ودعم الإدارة العليا للتحول الرقمي.
  - توفير مناخ تنظيمي مشجع ومحفز على التحول الرقمي
  - توفير الكفاءات المتخصصة للعمل وحدة التحول الرقمي لتقديم خدمات الدعم لمشرفي التوجيه والإرشاد.
  - توفير تجهيزات تقنية وأجهزة حاسب محمولة لمشرفي التوجيه والإرشاد.
  - توفير شبكة داخلية تربط مشرفي التوجيه والإرشاد للتواصل الرقمي وتبادل الخبرات والتجارب.
  - متابعة الأداء الرقمي لمشرفي التوجيه والإرشاد وتقديم التغذية الراجعة بصورة دورية.
- معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- كثرة الأعباء الإدارية والفنية لمشرف التوجيه والإرشاد، ويمكن التغلب عليها من خلال توظيف التطبيقات الرقمية التي تسهم في تقليل الأعباء من خلال التركيز على العمل الجماعي وتوفير الوقت والجهد في الأعمال المختلفة التي تتطلب الزيارات الميدانية.
- ضعف الحوافز المقدمة لمشرفي التوجيه والإرشاد المتميزين في تطبيقات الأداء الرقمي، ويمكن التغلب عليها بوضع نظام للحوافز مالية ومادية ومعنوية للمتميزين منهم.
- قلة برامج التطوير المهني لمشرف التوجيه والإرشاد في مجال التحول الرقمي، ويمكن التغلب عليها من خلال تكثيف البرامج والدورات التدريبية في مجال التحول الرقمي.
- ضعف خدمات الصيانة الدورية للأجهزة وشبكة الإنترنت في العمل، ويمكن التغلب عليها من خلال توفير فنيين في وحدة التحول الرقمي لتقديم الخدمات اللازمة.
- محدودية خدمات تطبيقات وزارة التعليم الرقمية المتعلقة بمشرف التوجيه والإرشاد، وغياب الأدلة الإرشادية لتفعيل تلك الخدمات، ويمكن التغلب عليها بتطوير الخدمات في تلك التطبيقات لتمكينهم من تطوير أدائهم وإنجاز مهامهم الإشرافية، وتوفير الأدلة الإرشادية لذلك.

### توصيات الدراسة:

- من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، وفي ضوء التصور المقترح يوصي الباحث بالآتي:
- 1- تبني وزارة التعليم لهذا التصور المقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي.
  - 2- وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي في جميع أعمال الإشراف التربوي للتوجيه والإرشاد؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تبني الإدارة استراتيجية للتحول الرقمي في جميع أعمالها من أبرز المتطلبات بدرجة عالية جدا.
  - 3- تطوير الأنظمة واللوائح لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي من خلال اعتماد توظيف التطبيقات الرقمية في جوانب العمل الإشرافي لمشرفي التوجيه والإرشاد.

4- تطوير مهام مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي، والعمل على تحليلها من قبل المختصين في بناء التطبيقات الرقمية من أجل توفير الخدمات اللازمة في تلك التطبيقات، حيث أظهرت نتائج الدراسة ضعف خدمات التطبيقات في تلبية جوانب الإشراف الفنية بشكل واضح، كما أن محدودية تلك الخدمات كانت من أبرز معوقات التحول الرقمي بدرجة عالية جداً، وأن العمل على توفير تلك الخدمات من أبرز متطلبات التحول الرقمي بدرجة عالية جداً.

5- تكثيف البرامج التدريبية لمشرفي التوجيه والإرشاد في مجال التحول الرقمي؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز متطلبات تطوير الأداء في ظل التحول الرقمي، وأن قلة برامج التطوير المهني من أبرز المعوقات.

6- وضع نظام حوافز لمشرفي التوجيه والإرشاد المتميزين في تفعيل التطبيقات الرقمية؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه من أبرز متطلبات تطوير الأداء في ظل التحول الرقمي، وأن ضعف تلك الحوافز من أبرز المعوقات.

7- تعميم هذا التصور على جميع مشرفي التوجيه والإرشاد في المملكة العربية السعودية لكون سياسة العمل وإجراءاته موحدة من قبل وزارة التعليم في جميع إدارات ومكاتب التعليم.

#### **مقترحات لدراسات مستقبلية:**

- تصور مقترح للكفايات الرقمية لمشرفي التوجيه والإرشاد.
- برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مشرفي التوجيه والإرشاد في ضوء التحول الرقمي.
- تطوير أداء مشرفي التخصصات الأخرى في ضوء التحول الرقمي.
- تطوير أداء الموجهين الطلابيين في ضوء التحول الرقمي.



### المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، مصر، 4 (11)، 45-70.
- أبو حسين، فاطمة. (2021). معوقات ممارسة الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر المشرفات في مدينة أبها الحضرية. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، الكويت، 1 (1)، 277-316.
- أبو عيادة، هبة وعبابنة، صالح. (2016). فاعلية توظيف تقنية الإنترنت في الإشراف التربوي في المدارس الخاصة في عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 12 (1)، 17-30.
- أحمد، محمد. (2020). استراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، مصر، 14 (6)، 403-628.
- الأسرج، أسماء ومحمد، محمد. (2022). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، جامعة الفيوم، مصر، 16 (2)، 101-126.
- آل شطيف، إبراهيم. (2022). التقارير الإلكترونية كأداة مقترحة لتسهيل بعض مهام المشرفين التربويين في محافظة وداي الدواسر واتجاهاتهم نحوها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، غزة، 6 (21)، 23-53.
- آل مالح، عائشة. (2016). دور الأنظمة الإلكترونية التفاعلية في تطوير الإشراف التربوي بمنطقة عسير التعليمية: تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد، كلية التربية، أبها.
- آل مداوي، عبير. (2022). الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمنطقة عسير لتطبيق برنامج الفصول الافتراضية في الإشراف التربوي. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، غزة، 30 (2)، 337-371.
- آل نميلان، ميعاد والشنيقي، آمال والسحيم، هيفاء. (2022). التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، مصر، 6 (27)، 491-519.
- البار، عدنان. (2019). تقنيات التحول الرقمي، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

- البيومي، سلطان والدليل، أحمد. (2023). درجة استخدام المشرفين التربويين لمنصة مدرستي في الأساليب الإشرافية عن بعد والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف. *مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا*، جامعة كفر الشيخ، مصر، 28 (12)، 16-41.
- جاسر، جاسر. (2021). معوقات تطبيق المشرفين التربويين للإشراف الإلكتروني في ظل التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، الخرطوم، 2 (7)، 93-120.
- الجريسي، مي. (2020). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة*، مصر، (111)، 655-685.
- الجعيد، صالحة. (2019). الإرشاد الطلابي في مدارس التعليم العام في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والأردن وإمكانية الاستفادة منه في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، مصر، 4 (11)، 255-293.
- الجهني، رسمية. (2021). تطوير إدارة مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحول الرقمي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، كلية التربية. الرياض.
- الحبيب، عبد الرحمن والحقباني، فريال. (2015). واقع تطبيق الإشراف التربوي في نظام نور من وجهة نظر المشرفين التربويين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق بالمملكة العربية السعودية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، مصر، 22 (99)، 11-62.
- الحجيلان، محمد. (2020). التحول الرقمي في التعليم: رؤية وفق مفهوم تحسين الأداء البشري HPI. ملتقى تقنيات التعليم في ضوء رؤية المملكة 2030، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الحسيني، عائشة والخيال، وشذا. (2013). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. *المجلة العلمية لقطاعات كلية التجارة*، جامعة الأزهر، مصر، 1 (10)، 1-145.
- حماد، محمد. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، جامعة مدينة السادات، مصر، 7 (2)، 247-448.
- حنتول، أحمد. (2013). الكفاءة المهنية الإرشادية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية: الصعوبات والتحديات بين الواقع والمأمول. *المؤتمر العلمي العربي السادس للتعليم*، الجمعية المصرية لأصول التربية، 1، 171-185.

- الختلان، أماني. (2023). تصور إداري مقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي. *المجلة العربية للنشر العلمي*، الأردن، 6 (54)، 186-200.
- خلف الله، محمود. (2014). تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني على الطلبة والمعلمين بكلية التربية بجامعة الأقصى. *مجلة جامعة الأقصى*، غزة، 18 (2)، 287-315.
- خليل، فتحي وعطيف، سلطان وحكمي، عبده وطوهرى، علي. (2017). الكفايات الإرشادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مرشدي الطلاب بمنطقة جازان. *مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق*، مصر، 1 (94)، 55-91.
- الخبيري، أفرح والعمري، عائشة. (2021). متطلبات تفعيل دور الهيئة الإدارية في منصة مدرستي. *المؤتمر الدولي الثاني لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي*، جدة، 4-7 نوفمبر-2021.
- الدعجاني، حنان والداود، إبراهيم. (2022). واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، مصر، 6 (25)، 107-156.
- الدوسري، نورة والسحيم، هيفاء. (2022). واقع الإشراف الإلكتروني ومعوقاته تطبيقه من وجهة نظر المشرفات التربوية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، جامعة المجمع. (28)، 29-58.
- رشوان، عبد الرحمن وقاسم، زينب. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، *المؤتمر العلمي الثالث: المعرفة التكنولوجية والتحول الرقمي في التعليم العالي*، الأردن، 21-22 ديسمبر 2020.
- الرشيدي، فاطمة ومحمد، يوسف. (2021). واقع الإرشاد التربوي والتحديات التي تواجه المرشحات الطالبات في المرحلة المتوسطة بالمدينة المنورة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، مصر، 6 (25)، 433-470.
- سالم، عمرو. (2014). دراسة معوقات العملية الإرشادية في المجال التعليم في المنطقة الشرقية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، تونس، 41 (42)، 32-40.
- السعداوي، عبد الله. (2019). واقع المرشحين للإرشاد الطلابي وفقا لنتائج الاختبار المهني لمرشدي الطلاب وتقويم مدى مواءمته مع الاتجاهات الحالية للتعين. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (14)، 281-334.

السعودي، رمضان وعبد المنعم، فيصل والصيفي، محمود. (2022). تطوير الأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر، (105)، 119-143.

السلمي، صفية. (2020). المعوقات التي تواجه المرشد الطلابي خلال الممارسة الإرشادية بمراحل التعليم العام. المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، 2 (18)، 122-136.

السواط، طلق والحربي، ياسر. (2020). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك

عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، 2 (43)، 647-686.

السوالمه، سالم والقطيش، حسين. (2015). استخدام المشرفين التربويين للإنترنت في الإشراف الإلكتروني في مديريات التربية التعليم في محافظة المفرق. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 42 (1)، 171-183.

الشاعر، إبراهيم. (2015). درجة توقعات المرشدين التربويين لدور مشرف الإرشاد التربوي في محافظات جنوب الضفة الغربية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، (23)، 99-130.

الصايغ، محمد. (1992). التوجيه والإرشاد الطلابي: دراسة لنماذج من التجارب العالمية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

العتيبي، سامية والمفيز، خولة. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (66)، 192-216.

عثمان، عرفه. (2022). التحول الرقمي كألية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1 (58)، 109-150.

العجلان، أحمد. (2015). تفعيل أداء المرشد الطلابي لبرامج التوجيه والإرشاد بالمدارس الثانوية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، 16 (39)، 180-

212.

العرفج، عواطف. (2020). معوقات التحول الرقمي في مكاتب إدارات التعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي، الرياض.

العمود، مها والدوسري، نادية وقريشي، وفاء. (2021). الإشراف التربوي الإلكتروني في ظل جائحة كورونا: التحديات والفرص. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16 (4). 468 - 506.

الغامدي، هند. (2022). أتمتة التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العام لتعليم البنات بالرياض. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 1 (12)، 1-40.

غبري، محمد. (2020). برنامج مقترح لتأهيل المشرفين التربويين لتطبيق البرامج الحديثة للتقنية في الإشراف التربوي بإدارة تعليم صيبيا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد، كلية التربية. أبها.

فضل، عبد التواب والعمري، سعد. (2020). دور الإشراف التربوي في تحقيق جودة أداء المشرفين التربويين بإدارة تعليم محايل عسير. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، (25)، 236-280.

الفتوح، عبد الله. (2022). التحول الرقمي للإشراف التربوي بوزارة التعليم وإداراتها بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، جامعة دمنهور، مصر، 14 (4)، 166-228.

القحطاني، عايش. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مصر، 4 (11)، 115-152.

القرعاوي، حياة. (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (82)، 37-52.

مجلس الوزراء السعودي. (2004). قرار رقم (15) وتاريخ 1425/1/14هـ (2004/3/6) بشأن خدمات التوجيه والإرشاد للطلاب والطالبات.

مجلس الوزراء السعودي. (2006). قرار رقم (9) وتاريخ 14/1/1427هـ (2006/2/13) بشأن خدمات التوجيه والإرشاد للطلاب والطالبات.

محمد، حسن والغبيري، محمد (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، الجزائر، 4 (3)، 31-8.

المفيز، خولة والعيقان، مي والرئيس، إيمان. (2021). تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، 33 (4)، 676- 653.

المملكة العربية السعودية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مسترجع من " [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)

المملكة العربية السعودية. (2021). برنامج تنمية القدرات البشرية. مسترجع من " [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)

المنديل، محمد. (2022). واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني لمدارس التعليم العام في منطقة الرياض. بحث ماجستير غير منشور. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية. الرياض. هيئة الحكومة الرقمية. (2023). استراتيجية الحكومة الرقمية (2023-2030). مسترجع من " <https://dga.gov.sa>

الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. (2023). تحقيق المملكة المرتبة الثانية عالمياً في مؤشر الأمن السيبراني. مسترجع من " <https://nca.gov.sa>

وزارة التعليم. (2002). دليل المرشد الطلابي في مدارس التعليم العام. الإدارة العامة للتوجيه والإرشاد.

وزارة التعليم. (2006). دليل برامج التوجيه والإرشاد. إدارة التوجيه والإرشاد.

وزارة التعليم. (2019). قرار الموافقة على الدليل التنظيمي لوزارة التعليم في 1440/9/2هـ (2019/5/7).

وزارة التعليم. (2020). الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير.

وزارة التعليم. (2022). الدليل الإرشادي للمشرف التربوي. الرياض: تطوير لتقنيات التعليم.

وزارة التعليم. (2023). تطبيقات وأنظمة وزارة التعليم. مسترجع من "

<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/Portal/Pages/Systems.aspx>

وزارة المعارف. (1995). سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. ط4. الرياض: مطابع

البيان.

### المراجع الاجنبية:

- AlBar, A. (2012). An Electronic Supervision System Architecture in Education Environments. *European Journal of Business and Management*, 4 (8), 140-148.
- Collier, D. Burkholder, K, & Branum, T. (2013). Digital learning: Meeting the challenges and embracing the opportunities for teachers. A Policy Brief from the Committee for Economic Development prepared in cooperation with. *Texas Association of School Administrators & Fort Worth Chamber of Commerce*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED544368.pdf>
- Limani, Y. Hajrizi, E. & Stapleton, L. & Retkoceri, M. (2019). Digital Transformation Readiness Higher Education Institutions (HEI): The Case of Kosovo. *International Federation of Automatic Control "IFAC"*, 52(25), 52-57. DOI:10.1016/j.ifacol.2019.12.445
- Merdah, H. (2015). An E-Supervision System in Education Environments. Available Online at <https://www.researchgate.net/publication/277304704>, [https://doi:10.13140/RG.2.1.4489.6169](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4489.6169).
- Nahayo, O. Suryanto, S. & Windijarto, W. & Rutikanga, J. (2020). The Output of Digital Transformation on Human Resource Development in Developing Countries: Case of Rwanda. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 712-729.
- Santos, H. Batista, J. & Marques, R. (2019). Digital transformation in higher education: the use of communication technologies by students. *Procedia Computer Science*, 164, 123-130.
- Schwartz-Bechet, B. (2014). Virtual Supervision of Teacher Candidates: A Case Study. *The International Journal of Learning Annual Review*, 21 (1). 1-12. DOI:10.18848/1447-9494/CGP/v21/48741
- Seufert, S. Meier, C. (2016). From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 9(2), 27-33. <https://doi.org/10.3991/ijac.v9i2.6003>
- Bicen, H. Duman, H. (2020). The Relationship of Educational Management in the New World Order With the Sustainability of Digital Transformation and Corporate Commitment, Educational Administration, Educational Technology, Article Publisher in MDPI AG, Switzerland, Basel.

- Gerona, R. Bautista, S. (2022). ICT Skills, E-Supervision Scheme of School Heads, And Teacher Development in Distance Learning Among Selected Private Schools in Cainta. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*. 5 (5), 983-993. DOI: 10.47191/ijmra/v5-i5-15.
- Joseph, K. Yaman, R. (2016 December).IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective Completed Research Paper, Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin, Ireland.
- Habibi, G. Mandasari, M. & Rukun, K. & Hadiyanto.(2020, January). E- supervision using web: elementary school teachers' reaction. In International Conference on Education, *Science and Technology*, 3, 25- 30 . DOI: <https://doi.org/10.32698/tech3230>
- Gorbunova, N. Timirgaleeva, R. & Khrulyova, A. (2021). Integrated model formation for the digital university development. In *SHS Web of Conferences*, (113), 0024. EDP Sciences. DOI:10.1051/shsconf/202111300024