بحوث محكمة : ٢

متطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية

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

• **المستخلص :**

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بالاعتماد على المقابلة الشخصية كأداة للحصول على البيانات، وتمثلت عينة البحث في (٥) من مشرفات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الرس، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن أهم متطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، تتمثل في التحول الكامل للإدارة الرقمية في المدارس من خلال التخطيط السليم والمدروس، وتطوير البنية التحتية، وإعداد الكوادر البشرية وتوفير الميزانيات والموارد المناسبة، إضافة إلى الاهتمام بالدعم الفني وتوفير أمن المعلومات، ونشر ثقافة الإدارة الرقمية وسن القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيقاتها. حيث تم إجمال تلك المتطلبات في متطلبات مادية ومتطلبات إدارية ومتطلبات بشرية.

الكلمات المفتاحية: متطلبات ، الإدارة الرقمية ، مباديء الحوكمة، مدارس التعليم العام ، مشرفات الإدارة المدرسية.

Requirements for activating the role of digital administration in enhancing the principles of governance of public education schools in Al-Rass Governorate from the point of view of school administration supervisors

D. Iman bint Hamoud Al-Harbi

Abstract:

The research aimed to identify the requirements for activating the role of digital administration in enhancing the principles of governance of public education schools in Al-Rass Governorate from the point of view of school administration supervisors. The researcher used the descriptive approach, relying on personal interviews as a tool for obtaining data, and the research sample consisted of (5) administration supervisors. schools in public education schools in Al-Rass Governorate. The study reached a set of results, the most important of which is:The most important requirements for activating the role of digital administration in promoting governance principles in public education schools in Al-Rass Governorate are the complete transformation of digital administration in schools through sound and thoughtful planning, developing infrastructure, preparing human cadres and providing appropriate budgets and resources, in addition to paying attention to technical support and providing... Information security, spreading the culture of digital management and enacting laws and legislation supporting its applications.These requirements were summarized into material requirements, administrative requirements, and human requirements.

Keywords: requirements, digital management, governance principles, general education schools, school administration supervisors.

- **مقدمة :**

انطلاقا من كون مفهوم الإدارة الرقمية يشكل مدخلا معاصرا لتجويد الإدارة المدرسية، والمساهمة في التقليل من مشكلاتها التقليدية عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، من خلال ما تقدمه الإدارة الرقمية من مزايا عديدة لا تنحصر فقط في البعد التكنولوجي، وإنما تتجاوز ذلك إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية وعمليات اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عال من الشفافية والوضوح للرؤيا، مما يزيد من فاعلية التواصل بين طاقم العمل ودافعيتهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتقويم والإصلاح المدرسية اللازمة (البقعاوي، ٢٠١٩).

ويُضاف إلى ما سبق ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة حول الحوكمة في المدارس ومتطلباتها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها والتي أكدت جميعها على ضرورة البحث في بعض الممارسات الإدارية الحديثة التي من الممكن ان تزيد من فعالية الحوكمة، وتحقيق مبادئها، ومن تلك الممارسات تطبيق الإدارة الرقمية، خاصة وأن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس وعلاقتها بمتغيرات عدة كتطوير الأداء وإدارة الوقت والرضا الوظيفي، دللت معظم نتائجها على وجود تأثير إيجابي لتطبيق مفهوم الإدارة الرقمية على هذه المتغيرات، وبالتالي تظهر الحاجة الى البحث في تأثير الإدارة الرقمية على تحقيق مفهوم الحوكمة وتوفير متطلباتها والذي ربما يتضح أنه تأثير إيجابي وداعم.

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

وعلى ذلك يسعى البحث الحالى لتحديد أهم متطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية مما يبين للمسؤولين عن التعليم ومؤسساته الطريق للعمل على توفير تلك المتطلبات ، والتغلب على ما قد يعترضها من عقبات.

- **سؤال البحث :**

- ما متطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية؟

- **هدف البحث :**

- التعرف على متطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية.

- **أهمية البحث:**

يتناول البحث متطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، مما يسهم في تبصير المسؤولين بكيفية تجويد الأداء المؤسسي من خلال مبادئ ومعايير حاكمة وملزمة لجميع أفراد وإدارة المؤسسة التعليمية.

- **الإطار النظري للبحث :**
- **متطلبات تطبيق الحوكمة ومعوقاتها:**

يتطلب تطبيق الحوكمة عدداً من المتطلبات، منها متطلبات تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة وأخرى تتعلق بالبيئة المحيطة والأطراف الخارجية المستفيدة من خدمات المؤسسة على النحو التالي:

شكل (١): متطلبات تطبيق الحوكمة

المتطلبات الداخلية	المتطلبات الخارجية
• إعداد هيكل تنظيمي ملائم لتحقيق فكرة الحوكمة بالشكل الصحيح. • استخدام التكنولوجيا والتقنيات والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات وتسلسلها بوضوح. • وجود أسس عادلة في نظام الحوافز، الالتزام بالشفافية والنزاهة. • وضوح واستقرار نظم وإجراءات العمل داخل المؤسسة. • تدريب الموارد البشرية وتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتها. • كفاءة القيادة وقدرتها على تحليل المشكلات داخل المؤسسة، والقدرة على اتخاذ القرار الرشيد	• أخذ آراء المستفيدين والجهات المستفيدة بعين الاعتبار والإفادة منها لتصحيح وتحسين الأداء. • إشراك لجان تدقيق ومراجعة من خارج المؤسسة لمراجعة أدائها المالي والإداري، اضافة إلى الإفصاح عن مؤشر الأداء للإدارة التنفيذية. • اعتماد مبادئ الحوكمة كأحد عناصر تحسين الأداء المؤسسي. • قناعة المسؤولين بجدوى الحوكمة كأداة لجودة الإنتاج.

القاعود، مجدلين محمود، وبخيت، انتصار فراج. (٢٠١٩).

ويظهر من الشكل (١) أن متطلبات تطبيق الحوكمة تتمثل في جملة من التغيرات الهيكلية والتنظيمية للمؤسسة وتهيئة البيئة التقنية اللازمة إضافة إلى أهمية توفير جانب التدريب ووجود إدارة تؤمن بدور الحوكمة وأهميتها في تطوير العمل، كما أن إشراك الأطراف المستفيدة في عمليات صنع القرار يشكل متطلبا هاما لتطبيق الحوكمة، علاوة على وجود مراجعة ورقابة مستمرة تضمن تطبيق الحوكمة وسيرها في الاتجاه الصحيح.

وتجمل القطشان (٢٠٢٠) محددات الحوكمة إلى محددات خارجية، ومحددات داخلية، وتتمثل المحددات الخارجية في القوانين والإجراءات المنظمة لنشاط المؤسسة في الدولة، والأوضاع المالية والاستثمارية في المؤسسة، ونجاح القطاع المالي في توفير الموارد الضرورية للمشروعات من حيث إنشائها وتمويلها، أما المحددات الداخلية فتتضمن القرارات الخاصة بالمؤسسة والرقابة الداخلية وتوزيع السلطات والصلاحيات والتفويض في المؤسسة.

أوضح الزطمة ولكحل (٢٠٢٠) وجود عدد من الأسباب التي تقف وراء فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسات، والتي من أهمها: الفشل في تحديد الأولويات بالشكل الصحيح، مما يؤدي إلى إيجاد

كوادر إدارية تعجز عن القيام بمهامها بالشكل الصحيح، وكذلك غياب التدريب الفعال للقيادات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل صحيح، إذ لا بد من التعرف على الاحتياجات الحقيقية لأية منظمة أو مؤسسة قبل أن نضع أية خطة لنشاطها التدريبي، إضافة إلى عدم استقرار وثبات الجهاز الإداري وتعرضه للكثير من التقلبات، فقد ينتج عن تعاقب القيادات التربوية عدم استمرارية برامج الحوكمة التي تتسم بالكفاءة والكفاية.

وفيما يتعلق بالجانب التنظيمي يرى إبراهيم (٢٠٢٠) أن من المعوقات التنظيمية التي قد تعيق تطبيق الحوكمة اتباع سياسة المركزية في تسيير عمل المؤسسات، وشيوع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة، علاوة على غياب المعايير الدقيقة في اختيار القيادات الإدارية، وضعف التنسيق بين الإدارات الدنيا والقيادات العليا في المؤسسة، وأخيرا قلة وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية تحد من الفساد الإداري، وشيوع البيروقراطية في العمل الإداري.

وعلى الصعيد التربوي تظهر عدة عقبات تعوق تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية، وتفضي بطبيعة الحال إلى إخفاق برامج الحوكمة، ومن أهم تلك المعوقات: الإخفاق في تحديد الأولويات بالشكل الصحيح؛ مما يؤدي إلى إيجاد كوادر وأطر إدارية عاجزة عن القيام بمهامها بالشكل الصحيح، وسيادة الهياكل الإدارية المتشعبة والهرمية، وعدم وجود نظام انتخابي معتمد عند اختيار القيادات التي يتم تعيينهم غالباً بواسطة السلطة؛ مما يؤدي إلى غياب مبدأ المشاركة و الشورى، إضافة إلى عدم توافر التقييم المستمر لقرارات وممارسات الإدارة العليا، كذلك يمثل الخوف على وضع المؤسسة وصورتها في المجتمع وإحراج المسئولين، عاملاً من عوامل غياب الشفافية والإفصاح، إضافة إلى وجود التشريعات التي تقيد حق أعضاء المؤسسة في إبداء رأيهم حول الأنظمة والقرارات المتعلقة بهم، وعدم توافر مصادر التمويل الكافية لتحقيق حوكمة المؤسسات التعليمية (الغامدي،٢٠٢٠).

واعتماداً على ما سبق يمكن تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة فيما يلي:

- تطوير الهياكل التنظيمية في إدارات المؤسسات لاستيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة بما فيها الحوكمة
- نشر ثقافة الحوكمة والتعريف بمبادئها وآليات تنفيذها من خلال عقد الورش والبرامج التدريبية للعاملين في هذا المجال.
- تعزيز تطبيق الشفافية من خلال توظيف التقنية ووسائل الاتصال الحديثة في بث المعلومات والبيانات ونشرها كافة إلى المستفيدين، وعقد الدورات التدريبية في مجال الشفافية وطرق ممارستها، واعتماد ممارسة الشفافية معيارا من معايير تقييم أداء المؤسسات
- تعزيز تطبيق المساءلة بالتعليم من خلال زيادة فاعلية الأجهزة الرقابية وإدارات المتابعة داخل المؤسسات ومنحها صلاحيات أكبر للقيام بدورها الرقابي، إضافة إلى إقرار لجان خاصة للمساءلة ومكافحة الفساد تشرف على عمل المؤسسات.
- أما المعوقات التي قد تسهم في فشل تطبيق الحوكمة أو تحد من فاعليتها فيمكن إيجازها على النحو التالي:

- معوقات تنظيمية تتعلق بعدم وجود خطة جادة لتطبيق الحوكمة، وضعف الهياكل التنظيمية، وسيادة البيروقراطية الإدارية في المؤسسات.
- معوقات مالية وتشمل عدم تخصيص اعتمادات مالية لدعم تطبيق الحوكمة، وسوء إدارة الموارد والإمكانيات المتاحة، فضلاً عن الهدر في المال العام.
- معوقات اجتماعية وتتضمن الارتجالية في حل المشاكل وضعف المساءلة المجتمعية على أداء المؤسسة، وعدم الوعي بأهمية الحوكمة ودورها في تحقيق جودة الأداء، فضلاً عن غياب مفهوم المحاسبية وتقديم الحوافز داخل المؤسسات.

- **متطلبات الإدارة الرقمية ومعوقاتها:**

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

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

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

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

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

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

- **منهج البحث:**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل النوعي لنتائج المقابلة الشخصية مع كل فرد من أفراد عينة البحث .

- **عينة البحث:**

تكونت عينة الدراسة (المقابلة) من (٥) مشاركين، على النحو التالي: (١) مدير تعليم، و(١) رئيس شعبة الإدارة المدرسية، إضافة إلى مشرفات الإدارة المدرسية في إدارة تعليم الرس والبالغ عددهن (٣)، وقد تم اختيار العينة بالطريقة القصدية من المشاركين أصحاب الخبرة المباشرة في الإدارة المدرسية رغبة في جمع المعلومات التي تخدم أغراض الدراسة.

- **أداة البحث [المقابلة] :**

أُجريت المقابلات المفتوحة مع جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الرس والبالغ عددهن (٣)، إضافة إلى مقابلة مع مدير التعليم، وأخرى مع رئيس قسم الإدارة المدرسية بإدارة تعليم الرس، رغبة في إثراء البيانات وإغناءها، وذلك للوقوف على سبل تفعيل دور الإدارة الرقمية في تحقيق حوكمة مدارس التعليم العام من خلال التحليل النوعي لإجابات المشاركين، وتم تحليل المقابلات من خلال تحديد الموضوعات التي تناولتها إجابات المشاركين وتصنيفها وتوضيح إجابات المشاركين التي تضمنت الإشارة إلى هذه الموضوعات.

- **ضبط أداة المقابلة:**

تم عرض أسئلة المقابلة على عدد من الخبراء في الإدارة المدرسية للتحقق من مدى صلاحية الاسئلة ومدى ملاءمتها لهدف الدراسة مع اقتراح الصيغة البديلة في حال عدم مناسبتها، وبناء عليه تم إجراء المقابلة على ثلاث قيادات أولا لتجربتها، ومن ثم تحليل الإجابات بعد ترميزها، وفي ضوء ذلك جرى تعديل الصياغة لبعض الأسئلة حتى تكون أكثر وضوحًا، وإجراء المقابلات في صورتها النهائية وتدوين الإجابات بعد أخذ إذن أفراد العينة.

- **نتائج البحث:**

ينص سؤال البحث على "ما متطلبات تفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال اُستخدمت أداة المقابلة، حيث تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال التحليل النوعي لنتائج المقابلات والتي جرت مع (٥) مشاركين، على النحو التالي: (٣)

مشرفات للإدارة المدرسية، و(١) مدير تعليم، و(١) رئيس لقسم الإدارة المدرسية في إدارة تعليم الرس

وقد رمّزت الباحثة آراء المشاركين في المقابلة بحسب الوظيفة، مقرونه بالحرف الأول من الاسم، على سبيل المثال (ش، أ)، وترمز بالحرف (ش) للمشرفة، و(ر) لرئيس قسم الإدارة المدرسية، و (م) لمدير التعليم، وتحددت أسئلة المقابلة في الأسئلة التالية:

- ما المتطلبات المادية لتفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظرك؟
- ما المتطلبات الإدارية لتفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظرك؟
- ما المتطلبات البشرية لتفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظرك؟

وسنستعرض فيما يلي التحليل النوعي للبيانات التي تضمنتها استجابات المشاركين على الأسئلة التي تم توجيهها إليهم أثناء المقابلة:

تمحورت استجابات افراد العينة حول عدد من الموضوعات الأساسية تمثلت فيما يلي:

- **تدريب وتطوير الكوادر البشرية:**

تعتبر الكوادر البشرية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها عمل المؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية، وقد أتفق غالبية أفراد العينة على أن تطوير وتدريب الكادر البشري من أهم المتطلبات الداعمة لتفعيل دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة المدارس، حيث أكدت المشاركة (ش، أ) على ذلك قائلة " أنه من الضرورة تدريب الكادر البشري بشكل عملي تطبيقي على استخدام آليات الإدارة الرقمية عن طريق تدريب مديرات المدارس من خلال مراكز التدريب والمعاهد التابعة لوزارة التعليم "، وأسندت المشاركة (ش، م) ضعف توظيف التقنية إلى الحاجة إلى التدريب فقالت " إن واقع بعض المدارس يشهد على أن الكوادر البشرية تتفاوت في إقبالها على توظيف الإدارة الرقمية وتطبيقها في العمل وذلك لقلة أو ضعف مهاراتها وحاجتها للتدريب المسبق"، في الوقت الذي حدد فيه المشارك (ر، ق) المهارات التي يجب تدريب الكادر البشري عليها لتدعيم دور الإدارة الرقمية داخل المدارس في تحقيق الحوكمة حيث ذكر أنه " لابد أن يشمل التدريب تأهيل كافة الكوادر البشرية على الاستخدام الفاعل لتطبيقات الحاسب وإدارة الشبكات و التعامل مع قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لبناء الإدارة الرقمية بالشكل السليم"، وفي نفس السياق أضاف المشارك (م، د) مزيداً من المهارات اللازمة لتأهيل العنصر البشري في مجال الإدارة الرقمية قائلاً "أن العناية بالموارد البشرية في المدارس وتمكينها، وتقديم البرامج التدريبية حول تشغيل وصيانة الحاسب، واستخدام التطبيقات والبرمجيات المختلفة بكفاءة وفاعلية، كل ذلك يسهم في خلق بيئة رقمية تشجع مديرات المدارس على التحول إلى الإدارة الرقمية واستثمار الطاقات البشرية لتفعيل الإدارة الرقمية

وتعزيز دورها في تحقيق الحوكمة "، مما يستدعي زيادة الاهتمام بجانب الإعداد والتدريب وتطوير القدرات لزيادة القدرة على استخدام التقنيات الرقمية وتوظيفها لتحقيق الحوكمة في المدارس، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (عامر وآخرون، ٢٠٢٢) التي أوصت بضرورة تبني وزارة التربية التعليم برامج تدريبية لإعداد وتدريب القيادات التربوية ورفع كفاية مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في مجال الإدارة الرقمية.

- **تطوير البنية التحتية الرقمية:**

يتطلب تفعيل دور الإدارة الرقمية في سبيل تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بناء شبكة واسعة من الحاسبات والأجهزة والتقنيات الحديثة التي تُستخدم في التواصل وتبادل المعلومات والبيانات ومتابعة جميع جوانب الأداء في المدرسة، فقد اتفق معظم المشاركين على تطوير البنية التحتية الرقمية وأثرها المهم في تمكين الإدارة الرقمية وتعزيز ممارسات الحوكمة في المدارس، حيث أجابت المشاركة (ش، أ) بحماس قائلة " إن إنشاء بنية تحتية رقمية قوية هو الخطوة الأولى لخلق منظومة إدارة رقمية فاعلة" في حين أكدت المشاركة (ش، هـ) على "أن تهيئة البيئة الرقمية واستخدام التطبيقات والبرامج التخصصية لتحويل المهام التي تم إنجازها ورقيًا إلى النظام الرقمي واعتمادها، يشكل ضرورة لتطبيق ممارسات الإدارة الرقمية من أجل تفعيل الحوكمة بالشكل الصحيح "، أما إجابة المشاركة (ش، م) فقد أشارت إلى "أن من أهم سبل تفعيل المنظومة الرقمية في المدارس تطوير البنية التحتية للمدرسة فيما يتعلق بأجهزة الحاسبات وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال" وأضافت موضحة "أن ضعف شبكات الإنترنت وعدم تغطيتها لمعظم الوحدات الإدارية، يقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الرقمية بالشكل الملائم في المدارس" أما المشارك (م، د) فقد أكد على عملية التنسيق وتهيئة البنية التحتية الرقمية بالقول "لابد أولا من تهيئة البنية الرقمية وتحسين إدارة هذه البنية لمراعاة انسجام وتوافق الأجهزة الحاسوبية المستخدمة والأنظمة والبرمجيات المستخدمة" وبنوع من الإسهاب أشار المشارك (ر، ق) بنوع من الاسهاب إلى متطلبات خلق البيئة الرقمية المناسبة بقوله "لابد من توفير احتياجات جميع المدارس من المتطلبات التقنية والمادية في مجال الإدارة الرقمية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل"، وبالنظر إلى هذه الإجابات يتضح أن تهيئة البنية التحتية الرقمية الملائمة يعد متطلب أساسي لبناء منظومة الإدارة الرقمية وأن غيابها يؤثر بدرجة كبيرة على ممارسة الإدارة الرقمية وبالتالي يحد من فاعليتها في تطبيق الحوكمة، وتدعم هذه النتيجة دراسة (الرشيدي وآخرون، ٢٠٢١) التي أكدت على ضرورة خلق البنية التحتية الرقمية الملائمة وتوفير الوسائط الرقمية اللازمة في المدارس لمساعدة المديرين المساعدين في الكويت على تحقيق الإدارة الرقمية ودعم ممارساتها، ودراسة (الرقب، ٢٠٢٢) التي دعت إلى تأمين احتياجات المدارس الخاصة في عمان ماديا وتقنيا فيما يتعلق بالإدارة الرقمية، ودراسة (عامر وآخرون، ٢٠٢٢) التي أوصت بضرورة توفير البيئة التقنية الملائمة، لمساعدة قادة المدارس في المدارس الحكومية الفلسطينية على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية.

- **نشر ثقافة الإدارة الرقمية:**

إن نشر الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الرقمية يشكل خطوة مهمة لتفعيل دورها في تعزيز مبادئ حوكمة عمل المدارس، وفي هذا الإطار اتفقت إجابات معظم أفراد العينة على دور الوعي ونشر الثقافة الرقمية بين العاملين كأحد متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية وتعزيز دورها في تطبيق حوكمة المدارس، حيث عبرت المشاركة (ش، م) عن رأيها بالقول" ان نشر الثقافة الرقمية بين منسوبات المدارس، وترسيخ الوعي بأهمية التحول الرقمي من شأنه مواجهة حالات الرفض أو المقاومة التي تشكل واقعا ملموسا لكثير من المؤسسات التعليمية "، وحملت إجابة المشارك (ر، ق) تفسيرا هاما لضرورة وأهمية نشر ثقافة الإدارة الرقمية حيث قال" ان خلق الوعي بأهمية الإدارة الرقمية وما تحققه من مزايا الدقة والسرعة في الإنجاز والجودة في إدارة المهام، يُسرع من عملية تبني ممارسات هذه الإدارة وشيوعها في المؤسسات التعليمية " وأيدتها المشاركة (ش، ه) بقولها "ان الكثير من المؤسسات التعليمية لا زالت تتردد في التعامل مع الإدارة الرقمية، وفي استخدام التكنولوجيا في النظام الإداري بدافع الجهل بمزاياها والميل نحو المعتاد والخوف من التجربة والفشل، ولا سبيل لمواجهة هذا التردد الا بخلق الوعي وتأسيس الثقافة الرقمية بين المنتسبين لهذه المؤسسات" أما المشارك (م، د) فقد أعتبرها وسيلة لدعم ثقة المديرين بقوله " إن نشر الوعي الرقمي يزيد من ثقة مدى ري المدارس بالتعاملات الرقمية حيث يسود الغموض حول مفهوم الادارة الرقمية وممارساتها لدى بعض القيادات، ويتخوف عدد آخر منهم من التغيير ويرون فيها عبء وظيفي يضاف الى اعبائهم وبالتالي فإن نشر الثقافة الرقمية يعد عاملا هاما في توضيح هذا الغموض، وتأكيدا على كون الإدارة الرقمية اتجاه إداري حديث يسهم في كفاءة الإنجاز وتوفير الوقت والجهد مما يزيد من الاقبال عليها وتبنيها في المؤسسات التعليمية" وبذلك تتفق إجابات معظم أفراد العينة مع دراسة (البقعاوي، ٢٠١٩) التي أشارت إلى ضرورة نشر ثقافة الإدارة الرقمية وتوفير الأدلة الإرشادية والتوضيحية اللازمة للتعامل معها وتطبيقها بين الإداريات في المدارس الثانوية في مدينة حائل.

- **الاهتمام بالدعم الفني:**

يتطلب تفعيل دور الإدارة الرقمية لتحقيق حوكمة مدارس التعليم العام وجود آليات فعالة للدعم الفني للمساعدة في حل المشاكل التقنية المختلفة التي تواجه استخدام هذه الأجهزة والتطبيقات، وفي ضوء ذلك اتفق المشاركون بدرجة متوسطة على ضرورة الاهتمام بالدعم الفني لتعزيز الإدارة الرقمية وضمان فاعليتها، حيث نصت إجابة المشاركة (ش، أ) على "ضرورة توفير طاقم دعم فني متكامل لدعم الإدارة الرقمية وحل المشكلات التي قد تعترض تطبيقها"، بينما أبدت المشاركة (ش، م) أسفها حيال ضعف خدمات الدعم الفني قائلة "أن الإدارة الرقمية تشكل توجها رائعا لإدارة العمل في أي مؤسسة، لكن ضعف الجانب الفني والدعم التقني لتطبيقات الإدارة الرقمية في المدارس من العوامل التي تحد من دور هذه الإدارة واستثمارها بشكل فاعل، فالأجهزة التي تتعرض للأعطال، والتطبيقات التي تواجه مشاكل في

العمل تتوقف الاستفادة منها لأوقات طويلة بسبب تأخر عمليات الدعم الفني " واتفق معها المشارك (م، د) الذي أكد في إجاباته على " أهمية تقديم خدمات الدعم الفني لأعمال ومهام الإدارة الرقمية، وضرورة التواصل الفاعل مع المستخدمين لتقديم المساعدة في الوقت والشكل المناسب "، ويتضح من هذه الإجابات أنه من المهم توفير الدعم الفني الذي يعمل على معالجة المشكلات التقنية المختلفة ويسهل تعامل منسوبات المدارس مع التطبيقات الرقمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرشيدي وآخرون، ٢٠٢١) التي أكدت على ضرورة توفير الدعم الفني المناسب للمديرين المساعدين في الكويت لتحسين بيئة الإدارة الرقمية وممارساتها.

- **التخطيط السليم لتطبيق الإدارة الرقمية:**

يعتبر التخطيط من أهم المتطلبات التي يقوم عليها أي عمل أو نشاط إداري، وقد أكدت معظم إجابات المشاركين على أهمية التخطيط والتهيئة لإعداد بيئة تدعم الإدارة الرقمية وتعزز من دورها لتحقيق حوكمة مدارس التعليم العام، حيث عبرت المشاركة (ش، أ) بالقول " من المهم وضع خطة استراتيجية شاملة تتضمن تهيئة الموارد البشرية والمادية والتقنية لضمان سير عملية التحول الرقمي في منظومة العمل الإداري بشكل صحيح "، وفي ذات السياق أكدت إجابة المشارك (ر، ق) على "أهمية عملية التخطيط المسبق لتطبيق الإدارة الرقمية من خلال وضع استراتيجيات وأهداف محددة يتم تطبيقها اعتمادا على الخطط التشغيلية التفصيلية وفقا لمراحل ومستويات متتابعة" ولعل هذا يفسر فكرة التدرج التي أشارت اليها المشاركة (ش، م) في إجابتها حيث قالت " انه من الضرورة التدرج في تطبيق الإدارة الرقمية لتشجيع جميع المستويات الإدارية في المدرسة على الإقبال عليها، ولضمان زيادة مستوى الدقة في تطبيقها، فالتهيئة والتخطيط ضروري لاستيعاب التغيير الإداري وتبنيه في أي مؤسسة" وبنوع من الإصرار أكد المشارك (م، د) على أهمية وجود إدارة مختصة بالتخطيط بالقول" من الأهمية وجود إدارة خاصة بالتخطيط تتركز مهامها على وضع خطة التحول الرقمي وفق أسس ومعايير دقيقة من خلال تحديد المتطلبات المادية والتقنية والبشرية وتدريب الكوادر البشرية على ممارسات الإدارة الرقمية " وبذلك تتفق هذه الإجابات مع ما أوصت به دراسة جيرالد (Gerald, 2020) من ضرورة تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة مديري المدارس بولاية فيرجينيا على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في عملياتها المختلفة، ودراسة (أحمد، ٢٠٢٢) التي أكدت على أهمية وجود خطة استراتيجية واضحة لدى مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد لتطبيق الإدارة الرقمية، وإعداد دليل خاص بمفهومها وأهدافها ،ومجالاتها في العمل المدرسي.

- **توفير الميزانيات المناسبة:**

يعد التمويل من المتطلبات الهامة التي يقوم عليها نجاح التحول الرقمي وخاصة في مجال الإدارة، ويتطلب تطبيق الإدارة الرقمية وتعزيز دورها لتحقيق حوكمة المدارس توافر الكثير من الأجهزة والمعدات والخدمات التكميلية وتنفيذ الدورات التدريبية، وقد تضمنت إجاباتِ المشاركين بدرجة متوسطة الإشارة إلى أهمية توفير الميزانيات المناسبة لإدارات المدارس ضمانا

لتطبيق الإدارة الرقمية بشكل فاعل وصحيح، حيث أجاب المشارك (ر، ق) قائلاً "من الضرورة اعتماد ميزانية رسمية مخصصة لغايات تطبيق الإدارة الرقمية تضمن توفير المعدات والمستلزمات المادية، وكذلك تهيئة البنية التحتية الرقمية بشكل ملائم حيث أن ارتفاع التكلفة المادية يقف عائقا أمام توفير شبكة اتصال جيدة وأجهزة حواسيب تدعم الجانب الفني والتطبيقي لمنظومة الإدارة الرقمية في المدارس "، في حين أسهب المشارك (م، د) بالقول "إن وزارة التعليم والجهات المعنية مطالبة بإقرار ميزانية خاصة وتفصيلية لأجل تفعيل الإدارة الرقمية بكفاءة بحيث تتضمن هذه الميزانية بنودا واضحة ومحددة لشراء أنظمة حماية المعلومات، وتصميم وتطوير البرامج الرقمية الخاصة بالعمل المدرسي، وإجراء الصيانة الدورية للأجهزة والبرمجيات، وتقديم خدمات الدعم الفني "، أما المشاركة (ش، ه) فقد أكدت على ضرورة توفير ميزانيات ترتبط بالجانب الإنساني وتحفيز العنصر البشري حيث أجابت مفصلة "أن توفير الحوافز المالية للعاملين من السبل الداعمة لإقبال منسوبي المدارس والطاقم الإداري على استخدام التطبيقات الرقمية وزيادة دافعيتهم نحوها " وبالنظر إلى هذه الإجابات يتضح أن متوسط المشاركين يرون أهمية توفير الميزانيات المناسبة ودورها في تعزيز دور الإدارة الرقمية في المدارس لتحقيق حوكمة المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشراري والصالح، ٢٠٢٢) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالمتطلبات المالية وتوفيرها بالقدر الكافي لتطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الابتدائية بمدينة سكاكا بالشكل الأمثل، و دراسة (الرشيدي وآخرون، ٢٠٢١) التي أكدت على أهمية توفير الموارد المالية اللازمة للمديرين المساعدين بدولة الكويت لتفعيل الإدارة الرقمية.

- **سن التشريعات والقوانين الداعمة لتطبيق الإدارة الرقمية:**

يقتضي تفعيل الإدارة الرقمية لتعزيز مبادئ حوكمة المدارس أن يكون هذا التطبيق ضمن إطار تشريعي وقانوني يدعم مختلف الأنشطة والمشاريع التي سيتم تنفيذها في مجال الحوكمة، وعلى الرغم من أهمية الجانب التشريعي في تبني أي توجه أو مسار إداري، إلا أن إجابات المشاركين لم تتطرق إلى هذا الجانب كضرورة لتفعيل الإدارة الرقمية في المدارس وتعزيز دورها في تحقيق الحوكمة، ما عدا ندرة من المشاركين حيث أكد المشارك (ر، ق) على أهمية التشريعات والقوانين الداعمة للإدارة الرقمية بالقول "من الضرورة ايجاد التشريعات والتعليمات القانونية التي تسهل عمل الإدارة الرقمية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وتمنح الصفة القانونية لكافة الإجراءات التي يتم العمل بها"، مما يؤكد أن الجانب التشريعي بحاجة إلى المزيد من البحث والاهتمام، وربما يرجع ذلك إلى أن الاهتمام بتطبيق الإدارة الرقمية لا يزال حديثًا ويتسم ببعض الغموض حول آلياته وسبل تطويره، بالإضافة إلى وجود نقص في الوعي بالسياسات والتشريعات اللازمة لتبني مشاريع التحول الرقمي في مجال الإدارة رغم اهميتها، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) والتي دلت على أهمية صياغة لوائح وقوانين تنظيمية تيسر تطبيق الإدارة الرقمية في مدارس المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد.

- **توفير أمن المعلومات وضمانات الأمن الرقمي:**

عند تبني المدارس لتطبيقات الإدارة الرقمية يصبح تحقيق الأمن الرقمي وحماية المعلومات ضرورة حتمية لمواجهة التهديدات الإلكترونية والحفاظ على سرية المعلومات وسلامتها، خاصة في ظل سهولة استخدام الفضاء الرقمي وانخفاض تكلفته، لذلك أكد غالبية المشاركين على جانب أمن المعلومات وضرورة تأمين البيانات وحمايتها من الانتهاك والسرقة كأحد سبل تعزيز الإدارة الرقمية وتمكينها في المدارس، حيث عبر المشارك (ر، ق) عن ضرورة توفير البيئة الأمنية الملائمة للمعلومات التي يتم تداولها في المدارس بقوله " إن تطبيقات الإدارة في البيئة الرقمية تنطوي على جوانب كبيرة من المخاطر ؛ حيث أن البيانات تكون معرضة للتهديد والسرقة والتسرب والتحريف وغير ذلك من صور الاستغلال والتعدي، مما يستوجب مزيدا من التدابير الأمنية لحماية البيانات ومنع تهكيرها وتوفير برامج الحماية لمختلف التطبيقات والمواقع الإلكترونية الِتي تتعامل معها المدرسة" وعبر المشارك (م، د) عن تخوفه فيما يتعلق بأمن المعلومات قائلا" إن تطبيق الإدارة الرقمية المدرسية يستوجب المتابعة الدقيقة للبيانات المتداولة لضمان موثوقيتها وسريتها وعدم تعرضها للتهديد والاختراق، وتعاني بعض المدارس من ضعف نظم أمن المعلومات وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام في هذا الجانب" فيما حملت إجابة المشاركة (ش، م) بعضا من هذه الأساليب والإجراءات التي تستهدف حماية أمن المعلومات حيث ذكرت " أن من وسائل حماية البيانات في الإدارة الرقمية اعتماد بعض الإجراءات التي من شأنها زيادة الموثوقية والحفاظ على الأمن المعلوماتي بين المستخدمين كالتأكيد على التحديث المستمر للبيانات الحساسة مثل كلمات المرور وطرق التحقق من هوية المستخدم، واستخدام البرامج الخاصة بتنظيف الصفحات بعد الاستخدام"، وبذلك فإن هذه الإجابات تتقاطع مع دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة توجيه المزيد من الاهتمام لجانب التدابير الأمنية لضمان الوقاية والحماية الالكترونية وحقوق الخصوصية فيما يتعلق بالإدارة الرقمية في مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، وهذا ما كشفته دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) من الافتقار الى وجود نظام إلكتروني أمني لحماية البيانات والمعلومات وضمان سريتها في مدارس المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد.

- **التحول الكامل للإدارة الرقمية:**

وهذا يعني أن يتم تطبيق الإدارة الرقمية بشكل شامل ومتكامل وعل جميع المستويات والأصعدة داخل المؤسسات التعليمية والعمل على توظيف واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في كافة المهام والإجراءات، فالتطبيق الشامل يضمن حوكمة العمل وضبطه ويحقق التنسيق وانسيابية العمل بين جميع الجهات، وقد تضمنت إجابات معظم المشاركين التأكيد على هذا الجانب، حيث أشارت المشاركة (ش، أ) إلى ضرورة التحول الرقمي وأهميته في تفعيل الإدارة الرقمية قائلة " من الأهمية أن تتم عملية التحول الرقمي الكامل في كل الإجراءات والمهام الإدارية وعدم الازدواجية من خلال وضع خطة لزيادة معدل استخدام التعاملات الإلكترونية والتخلي التدريجي عن التعامل الورقي داخل المدارس من جهة وبين المدارس وإدارات التعليم من جهة أخرى "، وأكدت ذلك المشاركة (ش، م) بقولها "من المهم تفعيل الإدارة الرقمية بشكل

كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية"، كما أشارت إجابة المشاركة (ش، هـ) على ضرورة تحويل النماذج الرقمية إلى نماذج إلكترونية مستندة على البيانات والتقنيات الحديثة، وشرحت الكيفية التي تتم بها عملية التحول بالقول "أرى أن عملية التحول الكامل للإدارة الرقمية لابد أن تتضمن تطوير الأنظمة والبرمجيات بحيث تُجرى جميع المهام والإجراءات الكترونيا، ويتم التخلص من المعاملات الورقية نهائيا "، في حين أكدت إجابة المشارك (ر، ق) على أهمية اعتماد الصيغ الإلكترونية في جميع المعاملات حيث أشار إلى" أن اعتماد التوقيع الإلكتروني والوثائق الرقمية، يدعم الاعتراف بكافة المعاملات الرقمية وإضفاء المصداقية والصفة القانونية عليها "، وجاءت إجابة المشارك (م، د) لتؤكد على فكرة التحول الكامل وكونه ضرورة حتمية لضمان نجاح تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس حيث أجاب بحزم "إن أي عملية التحول لتطبيق الإدارة الرقمية إذا لم تكن متكاملة ومتبادلة وتعمل في نفس الهدف والاتجاه لن تؤدي الى نتيجة مثمرة فتطبيق التحول الجزئي من خلال الإعتماد المزدوج على النماذج الرقمية والنماذج التقليدية للإدارة في ذات الوقت سيكون جهدا عبثيا يؤدي الى مزيد من التعارض والتضارب وبطء العمل "، وبالنظر إلى هذه الإجابات يتضح أن غالبية المشاركين يرون أن عملية التحول الكامل للإدارة الرقمية يعزز من ممارساتها وجهودها في تحقيق الحوكمة للوسائل الرقمية، ويسهم في زيادة كفاءة إدارات المدارس في تطبيقها، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة جيرالد (Gerald, 2020) التي بينت أن تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية بولاية فيرجينيا يجب أن يكون تطبيقا شاملا يشارك فيه المعلمون إلى جانب الإدارة.

وبصورة عامة يتبين من خلال تحليل إجابات المشاركين على السؤال الرابع أن منسوبي القيادة المدرسية في إدارة التعليم بمحافظة الرس يمتلكون رؤية واضحة حول المتطلبات التي من شأنها أن تدعم دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في المدارس، كما يتضح من عرض الإجابات أن تطبيق الإدارة الرقمية في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس لا يزال بحاجة إلى المزيد من التدعيم و التطوير عن طريق تأهيل القيادات وتدريب الكوادر البشرية وتطوير البنية التحتية الرقمية والاهتمام بتقديم الدعم الفني والتخطيط الجيد للتحول الرقمي وتوفير الميزانيات المناسبة، إضافة إلى تطوير التشريعات والسياسات الداعمة لتطبيق الإدارة الرقمية وتعزيز مبادئ التحول الكامل لها.

وعليه يمكن القول إن النجاح في تفعيل دور الإدارة الرقمية كإستراتيجية لتعزيز مبادئ حوكمة المدارس يحتاج الى مزيد من العمل لتجاوز الصعوبات التي تواجهه من أجل المضي قدما نحو تطبيقها بخطوات ثابتة ومدروسة على المدى المتوسط والبعيد وبما يجعل منها وسيلة فعالة لتعزيز مبادئ حوكمة العمل المدرسي من خلال اعتماد الشفافية التي تطبع معاملاتها وتفاعلاتها وتضمن مشاركة جميع أطراف العملية التعليمية كل من موقعه، مع تحقيق العدالة ومساءلة المقصرين والمراجعة المستمرة لأداء المنظومة ككل.

• المراجع العربية:

- إبراهيم، هدوء السيد عبد الحي. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية – دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصور، ١٠٩(٥)، ٨٧٩–٩٠٨.
- أحمد، نوال أسعد لاشين. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١١ (٣)، ٤٩٨–٥١٧.
- إدارة التعليم بمحافظة الرس. (١٤٤٤). قسم التخطيط والتطوير.
- البطران، شيماء عبد الله عبد العال. (٢٠٢١). الادارة الرقمية كآلية لتنمية راس المال البشرى الإداري في الجامعات المصرية (دراسة ميدانية على موظفي الادارة بجامعة الفيوم). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٤)، ٥٩٢– ٦٥٦.
- البقعاوي، موضي بنت مشرف. (٢٠١٩). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣ (٢٤)، ١–٢٥.
- الحربي، حمدان. (٢٠٢١). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإنارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٧(٢)، ٨٢– ١٠٥.
- الرشيدي، فهد عبيد، والعجمي، عبد الرحمن سعد، والطشة، حمود غنيم. (٢٠٢١). درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧(٣)، ٥٦–٨٠.
- الرقب، يوسف حابس. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين[رسالة ماجستير غير منشورة].جامعة الشرق الأوسط.
- رؤية 2030. (April. 4,2019). الدليل الاسترشادي لتنفيذ رؤية المملكة ٢٠٣٠. النسخة رقم 1.1. https://www.kku.edu.sa/sites / default/ files/general files/pdf/guide.pdf
- الزطمة، محمد بديع، ولكحل، لخضر. (٢٠٢٠). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تفعيله. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ١(٦)، ١٤– ٣٤.
- الشراري، شاكر زيد والصالح، محمد علي صالح. (٢٠٢٢). دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري
- الشهري، عجلان. (٢٠١٨). القيادة الإلكترونية – منهج عملي مقترح -. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(٩)، ٣٩–٦٧.
- عامر، خلود وزيادة، سهى وخصيب، نجلاء. (٢٠٢٢). درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج القيادة المدرسية للعام ٢٠٢١–٢٠٢٢ م في فلسطين، ودورها في دعم ابداع المعلمين والطلبة. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، ٢، ٦٠–٨٨.
- عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٥). البيئة الإلكترونية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الغامدي، علي مرزوق. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي في التربية، (٢١)، ١–٤١.
- القاعود، مجدلين محمود، وبخيت، انتصار فراج. (٢٠١٩). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٦(٣)، ٣٢٧–٣٤٠.
- القطشان، أميمة عبد العزيز عبد السلام. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميهم[رسالة ماجستير، جامعة الأقصى].مستودع جامعة الأقصى. http://scholar. alaqsa. edu. ps/id/eprint/1296

• المراجع الأجنبية:

- Gerald, S. N. (2020). Measuring Principals' Technology Leadership and Principals' Behaviors: A Quantitative Study (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Sheninger, E (2021, 3. July). Pillars of Digital Leadership in Education, Teach Thought.
- https://www.teachthought.com/the-future-of-learning/digital-leadership/
- Sheninger, E. C. (2019). Digital leadership: Changing paradigms for changing times (2nd ed.). Thousand Oaks, Calefornia: Corwin.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋