



واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

أ. جواهر بنت فهد السليمان

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: jawaherfalsuliman@gmail.com

د. عبد العزيز بن سالم النوح

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: aalnooh@ksu.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال مبادئه: (المشاركة، والشفافية، والمساءلة). واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، من خلال أداة الاستبانة التي طبقت على المدربين والمدربات في جميع إدارات التعليم، وتكونت عينة الدراسة من (248) مدرباً ومدربة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية بشكل عام جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3,64)، وفيما يتعلق بترتيب مبادئ حوكمة إدارة التدريب من وجهة نظر أفراد الدراسة، جاء مبدأ المشاركة بالمرتبة الأولى، وبدرجة تطبيق عالية، وبمتوسط حسابي (3,67)، وكانت أدنى الممارسات في هذا المبدأ تتمثل في الإعلان عن الحوافز للمدربين، يليه مبدأ الشفافية بدرجة تطبيق عالية، وبمتوسط حسابي (3,56)، وكانت أدنى ممارساته تتمثل في إتاحة الوصول لقاعدة بيانات المدربين لجميع المستفيدين، وفي المرتبة الأخيرة مبدأ المساءلة بدرجة تطبيق عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3,57)، وكانت أدنى ممارساته تتمثل في مناقشة المدربين في ضوء نتائج تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التدريب الإلكتروني، المشاركة، الشفافية، المساءلة.



The Reality of implementing E-training Management Governance for Public School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia

Jawaher Fahad AL-Suliman

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: jawaherfalsuliman@gmail.com

Dr. Abdul Aziz Salem AL-Nooh

Associate Professor of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: aalnooh@ksu.edu.sa

ABSTRACT

The current study aimed to reveal the reality of applying the governance of e-training management for public school principals in the Kingdom of Saudi Arabia through its principles: (participation, transparency, and accountability). The descriptive survey approach was used, through a questionnaire that was applied to male and female trainers in all education departments. The study sample consisted of (248) male and female trainers. The results showed that the reality of applying the governance of e-training management for public school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in general came at a high degree, with an arithmetic mean of (3.64). Regarding the ranking of the principles of training management governance from the point of view of the study individuals; The principle of participation came in first place, with a high degree of application, and an arithmetic mean of (3.67). The lowest practices in this principle were represented by announcing incentives for trainers, followed by the principle of transparency with a high degree of application, and an arithmetic mean of (3.65). The lowest practices were represented by providing access to the trainers' database for all beneficiaries. The principle of accountability came in last place with a high degree of application, and an arithmetic mean of (3.57). The lowest practices were represented by discussing trainers considering the results of the performance evaluation.

Keywords: Governance, e-learning, participation, transparency, accountability.



المقدمة:

شهد العالم تغيرات عديدة في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية خلال الفترة الماضية، نتيجة للثورة المعرفية والعولمة والتطور التكنولوجي والتحول الرقمي، التي فرضت بدورها واقعاً جديداً على جميع المؤسسات في العالم، لذلك توجهت هذه المؤسسات إلى تنمية العنصر البشري والاستثمار فيه. وتعد المملكة العربية السعودية من الدول السابّقة في تنمية رأس المال البشري، الذي انعكس بدوره على جميع القطاعات المختلفة في الدولة. ويتضح ذلك من خلال ما أكدته برنامج التحول الوطني على ضرورة " تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواءمة احتياجات سوق العمل" (برنامج التحول الوطني، 2020، ص45).

وزارة التعليم في المملكة شأنها شأن القطاعات المختلفة حيث تهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الكوادر التعليمية. وتماشياً مع هذا التوجه؛ اهتمت وزارة التعليم بالتدريب والتطوير المهني؛ ومن الشواهد على ذلك تأسيسها للمعهد الوطني للتطوير المهني والتعليمي، حيث يسعى إلى عدة أهداف منها الارتقاء بمستوى الممارسات المهنية إلى مستوى الاحتراف، وإعداد قيادات تعليمية من خلال الكشف عنها واستقطابها وتأهيلها (مجلس الوزراء، 2024). ونفذ المعهد بالتعاون مع المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، مبادرة " التطوير المهني المرن لشاغلي الوظائف التعليمية"، من خلال مجموعة من البرامج التدريبية ضمن مسارات محددة من بينها مسار "المهارات الأساسية للقيادات التعليمية" الموجه للقيادات التعليمية والمهتمين بالقيادة من شاغلي الوظائف التعليمية (المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2023).

ونتيجة للتغيرات المتسارعة؛ أصبح من الضروري إيجاد أساليب للتنمية المهنية بحيث تكون حديثة وغير تقليدية ومتوافقة مع التحول الرقمي لتطوير أداء مدير المدرسة، لذا؛ دعت الحاجة إلى استخدام نظام تدريبي مرّن يشجع التنمية الذاتية المستمرة، ويتماشى مع التوجهات المستقبلية. ومن هذه الأساليب الحديثة التدريب الإلكتروني، حيث يعتمد في مضمونه على تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير المعارف وإكساب المهارات وتغيير الاتجاهات السلوكية (الشهري، 2019). ويتميز التدريب الإلكتروني بتوفير الوقت والجهد، واستيعاب أعداد كبيرة من المتدربين في وقت واحد، وإيصال الخدمة التدريبية لماكن المتدرب (النجدي والقرني، 2018). كما تبرز أهمية التدريب الإلكتروني من خلال دوره في تعزيز تنمية المهارات وسد الفجوات فيها، وتحسين الكفاءة المهنية، وهذا ما أشارت إليه دراسة كلّ من (Sutaro et al., 2019؛ Garg & Sharma, 2017؛ الأنصاري، 2021؛ Islam, 2022).

ولنجاح إدارة التدريب الإلكتروني لابد من حوكمتها فالحوكمة أداة تنظيمية مصنفة ضمن أفضل الممارسات الدولية، وتعمل بمبادئها المختلفة كالمساءلة، والمشاركة، والشفافية، والعدالة، والفاعلية، على توحيد مفهوم السياسات والمعايير والإرشادات الرقمية الحكومية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها وإرشاد الجهات الحكومية خلال عملية تنفيذها (ناصر الدين، 2019).

وانطلاقاً مما سبق؛ ولكون مدخل الحوكمة من شأنها أن تسهم في تطوير إدارة التدريب الإلكتروني، تظهر الحاجة إلى التركيز على هذا المجال دراسةً وبحثاً في الكشف عن واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها ومهامها تحدياً مشتركاً، يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها وتجويد مخرجاتها، حتى تتمكن من مواكبة التطور السريع الذي يشهده العالم في شتى المجالات العامة، وفي التعليم على نحو خاص. لذا تسعى هذه المؤسسات إلى الأخذ بالتوجهات المستقبلية لمواكبة عصر المعلوماتية والتحول الرقمي، ومن هذه التوجهات التدريب الإلكتروني الذي نال أهمية متزايدة في ضوء تطور التقنيات المستخدمة لشبكات المعلومات ومحتواها المتنوع الشامل للنصوص والكتب الإلكترونية والصوت والفيديو والصور وغيرها من الوسائط المتعددة، وتطور إمكانات الشبكات وسرعتها في نقل البيانات (حماد، 2018). ووزارة التعليم أكدت على أهمية الأخذ بهذه التوجهات وتبنت التدريب الإلكتروني لمختلف القيادات و شاغلي الوظائف التعليمية ومن ضمنهم مدير المدرسة من خلال عدة وسائل مثل بناء شبكات تدريب مهنية بين إدارات



التطوير المهني في مختلف المناطق، وإطلاق حزمة من متنوعة من البرامج التطويرية النوعية والمتخصصة المنفذة بأسلوب التدريب الإلكتروني (الشميري، 2020).

وعلى الرغم من هذا الاهتمام إلا أن التدريب الإلكتروني يواجه العديد من المشكلات تحول دون تحقيقه لأهدافه هذا ما كشفته العديد من الدراسات، منها دراسة (الغامدي، 2018) حيث ذكرت مشكلات تتعلق بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وهي عدم قناعة العاملين والمستهدفين بأهمية دراسة تحديد الاحتياج، وضعف التأهيل العلمي للمكلف بدراسة الاحتياج التدريبي، وضعف تطبيق أدوات جمع المعلومات، وعدم وجود خطة استراتيجية، وضعف الطريقة العلمية في تفسير نتائج جمع المعلومات، وإسناد دراسة الاحتياج إلى غير المختصين، وضعف البناء العلمي لأدوات جمع المعلومات، وعدم الربط بين رضا المستفيد وتوجهات المنظمة. وأضافت دراسة (بن دوخي وآخرون، 2022) افتقار التدريب الإلكتروني للسياسات واللوائح التنظيمية، وتدني مشاركة المتدربين في عملية تحديد الاحتياج التدريبي.

أما دراسة (العيسى والعمران، 2021) فقد تناولت مشكلات تتعلق بعملية تنفيذ التدريب، حيث ذكرت ضعف الحوافز المادية المقدمة للمدربين وقلة إقبالهم على التدريب الإلكتروني، وعدم وجود دعم فني لشبكات الاتصال، عدم اهتمام جهات التدريب بإعداد المدربين الكترونياً، عدم تفضيل المتدربين للتدريب الإلكتروني، وصعوبة التواصل مع المتدربين، وصعوبة التواصل مع المدرب والإجابة عن الاستفسارات، وعدم مشاركة الآراء مع المتدربين، وقلة الأنشطة والوسائل التدريبية.

وتناولت دراسة (الحجيلان وعبد الحميد، 2023) مشكلات تتعلق بعملية تصميم التدريب وكذلك تقييم التدريب، وجاءت النتائج كالتالي: القصور في تصميم الأنشطة التدريبية، التفاوت في كفاءة المدربين، ضعف متابعة وتقييم البرنامج التدريبي، اعتماد آلية قياس رضا المستفيدين على أداة الاستبانة، ضعف توفير التغذية الراجعة والتحقق من أثر البرنامج التدريبي مما يؤثر على الميزة التنافسية بين المتدربين.

إن وجود العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة التدريب الإلكتروني من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم التدريب، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب)، يتطلب العمل على تحسين وتطوير إدارة التدريب من خلال مدخل الإصلاح المتمثل في الحوكمة بأبعادها (بالمسائلة، والمشاركة، والشفافية، والعدالة) هذا ما أكدته دراسة (شحب، 2021؛ ومارتينيز اسكوارو وسانشيز، 2022، Martínez-Izquierdo & Sánchez)، إذ دعت إلى ضرورة حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني وإصدار القوانين واللوائح لممارسة الحوكمة وتطبيقها لتحقيق الأهداف المنشودة منه.

وتأسيساً على ما سبق تتضح الحاجة إلى إجراء دراسة حول واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيس للدراسة الحالية في: ما واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع تطبيق مبدأ الشفافية في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
2. ما واقع تطبيق مبدأ المشاركة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
3. ما واقع تطبيق مبدأ المساءلة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق مبدأ الشفافية في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على واقع تطبيق مبدأ المشاركة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



3. التعرف على واقع تطبيق مبدأ المساءلة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:
الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية على جميع إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
الحدود الزمانية: طبقت الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ/2025م.
الحدود البشرية: طبقت الدراسة على المدربين والمدربات في إدارات التعليم التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مصطلحات علمية عديدة، وفي إطار مشكلة الدراسة وأهدافها جرى الاختصار على التعريف بالمصطلحات الآتية:

الحوكمة (Governance): هي عبارة عن مجموعة من القوانين والقرارات والنظم التي تسعى إلى بلوغ هدف التميز من خلال تطبيق حزمة من المبادئ والمعايير (البرأوري وإبراهيم، 2022).

التعريف الإجرائي للحوكمة (Governance): هي مجموعة من الأنظمة والسياسات والقواعد التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة، وتسعى إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، من خلال مجموعة من المبادئ وهي الشفافية، والمشاركة، والمساءلة.

إدارة التدريب الإلكتروني (E-training management): " توجيه الجهود البشرية من أجل التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والإشراف والتقييم لتفعيل البرامج التدريبية الإلكترونية بما يحقق الأهداف المرجوة منها" (التميمي، 2022، ص 165).

التعريف الإجرائي لإدارة التدريب الإلكتروني (E-training management): هي العملية التي تهدف إلى إكساب مدير المدرسة المهارات والكفايات اللازمة، من خلال مجموعة من العمليات، وهي: تخطيط التدريب الإلكتروني، وتصميمه، وتنفيذه، وتقويمه، ومتابعته.

التعريف الإجرائي لحوكمة إدارة التدريب الإلكتروني (E-Learning Management Governance): تحقيق مبادئ الحوكمة وهي الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، ووضع معايير ومؤشرات أداء، لضمان جودة عمليات التدريب الإلكتروني وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم التدريب الإلكتروني، وتنفيذه، وتقويمه، ومتابعته المقدمة لمديري المدارس.

الإطار النظري:

أولاً/ الحوكمة

مفهوم الحوكمة:

تعددت تعريفات الحوكمة في الأدبيات والدراسات، فهي كلمة مشتقة من الفعل اليوناني Kubernao وتعني توجيهه واستخدمت أول مرة من قبل أفلاطون ثم انتقلت إلى اللاتينية واستخدمت كلمة Sterring للتعبير عن الإدارة أو التوجيه. أما مصطلحات الحوكمة، والحكمانية، وإدارة الحكم، والإدارة المجتمعية هي الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate governance (البرأوري وإبراهيم، 2021). أما البعلبكي (2005، ص.830) فقد ذكر أن "الحاكمية governance، مشتقة من المصدر govern بمعنى يهيمن أو يسيطر؛ يكون ذا نفوذ حاسم، يمارس السلطة".

وتبنى البنك الدولي (WBG) مفهوم الحوكمة في الثمانينيات، وذلك من أجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالجناح الآخر المرتبط به والملازم له وهو الإصلاح السياسي المؤسسي، ومن خلال اتخاذ هذا المفهوم وتداوله فإن البنك



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



الدولي أوضح أن هذا المفهوم له مجموعة من المبادئ تتمثل في الكفاءة، والفاعلية الإدارية، والمساواة والعدالة، والمساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة (أبو النصر، 2015).

وعرفت دراسة مروح (2017) على أن الحوكمة "مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري والتعليمي عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف العملية التربوية" (ص.10). كما تتضمن الحوكمة إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، بحيث لا يكون القرار مقتصرًا على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة، وتوفير المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح، وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة؛ وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تستهدف هذه العوامل التأكد سلامة إدارة تلك المؤسسة، وأنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة. والتأكيد على أن جهود الإدارة تنصب في الحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعالمين، وبلوغ أعلى درجات الكفاءة في العمل (الغامدي، 2020). وكذلك تعرفها دراسة قرواني (2016) على أن الحوكمة "نظام يقوم على العقلانية والشفافية، وهو نظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، ويتضمن وجود كيان إداري داخل كل دولة، أو مؤسسة، أو منظمة، أو مشروع" (ص.127).

أهمية الحوكمة:

تناول الغامدي (2020) أهمية الحوكمة من الناحية التربوية إذ ذكر أنه من الصعوبة بمكان وجود مؤسسة ناجحة لا تنتهج مبادئ الحوكمة من شفافية مساءلة ومشاركة وعدالة وفاعلية، لأنها تسهم بشكل كبير ورئيسي في تقدم المؤسسة التعليمية وتقديم الخدمات للمستفيدين على أكمل وجه ممكن.

وكذلك تمكن تلك المؤسسة التعليمية من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم العالمي، وإيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة. وزيادة الثقة في الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، وزيادة قدرة المؤسسة على التغلب على الأزمات التي تواجهها. مما يجعل تلك المؤسسات قادرة على الصمود في فترة الأزمات (المليجي، 2023). وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وزيادة معدلات النمو المهنية، وفرض الاستقلالية المؤسسية، وتعميق الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها فيما يتعلق بجودة العملية التعليمية (رجب، 2021، ص.79). وأيضاً تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات، وبناء ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين، وتحقيق ثقافة المساءلة والشفافية، وإيجاد طرق لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج (عامر والسنبلي، 2020).

ومما سبق تتجلى أهمية الحوكمة لتحقيق الأهداف التعليمية، لرفع كفاءة التعليم وتجويده، وهذا بدوره سيسهم في إحداث التغيير والحراك الاجتماعي وتحقيق التنمية العلمية، والثقافية، والاقتصادية للأفراد، والمجتمعات، والدول. ويتضح أن أسلوب الحوكمة الذي تنتهجه الدول يؤثر على جودة وكفاءة التعليم، مما يدعو إلى ضرورة تطبيقه على جميع المستويات والمجالات، مثل إدارة العمليات، واتخاذ القرار، والتطوير.

مبادئ الحوكمة:

نالت مبادئ الحوكمة والقيادة اهتماماً كبيراً من قبل كثير الباحثين فقد أشارت دراسة العلي (2023) إلى خمسة مبادئ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة، والفاعلية، ومسؤوليات مجلس الإدارة. وكذلك تناولت دراسة المريخي (2022) الشفافية، والمساءلة، والعدالة، وتوسيع المشاركة. ودراسة الجحدلي (2020) فقد ذكرت أن الحوكمة تركز في هيكلتها على أربعة مبادئ رئيسية، وبدونها قد لا تقوم الحوكمة ويعتريها الخلل أو النقص ويمكن إيجازها في التالي: الشفافية، والمسؤولية، والعدالة، والمساءلة. وأشارت دراسة باصم (2019) إلى المشاركة، والشفافية، والرقابة والمساءلة والمحاسبة، والعدالة الاجتماعية والمساواة، ودور القانون، والرؤية الاستراتيجية، وكفاءة وفاعلية الأداء، والتوافق وحسن التجاوب. وتناول محمود (2016) في دراسته الشفافية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، والمساواة، وضمان حقوق أصحاب المصلحة.

ورغم تعدد المبادئ إلى أن هناك اتفاقاً إلى حد ما من الباحثين والمهتمين والجهات ذات الاختصاص على المبادئ التالية: الشفافية، والمشاركة والمساءلة، حيث أشارت دراسة كلاً من السر (2013) إلى وجود قواعد أساسية يجب أن تسير عليها إدارة المؤسسات التعليمية، كي تحقق الحوكمة وتصل إلى أهدافها، وهذه القواعد تتمثل في المبادئ التالية: مبدأ الشفافية، ومبدأ المساءلة، ومبدأ المشاركة. إذ تعد ركائز الحوكمة التي تقوم عليها وقاعدتها الأساسية (كافي وآخرون، 2018). وسوف يتم تناول المبادئ التالية (الشفافية والمشاركة، والمساءلة) في الدراسة الحالية، وكذلك توضيح أهم الجوانب المتعلقة بكل مبدأ، كالتالي:



أولاً/ الشفافية:

ويقوم مفهوم الشفافية على "مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات" (الشهري، 2022، ص 23). وهذا يعني الوضوح التام حول ما يجري داخل المؤسسات بخصوص العملية التدريبية أو أي نشاط آخر تقوم به المؤسسات، والسماح بتدقيق المعلومات بين المؤسسات والموظفين، بالإضافة إلى تحفيز جميع الأطراف داخل المؤسسة للإفصاح عن مشكلاتهم واحتياجاتهم من خلال الحوار الصريح والتواصل الدائم (ناصر الدين، 2019).

وتتيح الشفافية الحصول على المعلومات والبيانات بصورة صحيحة وغير متناقضة، والانضباط في العمل، وإيجاد آليات وإجراءات للعمل تتسم بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد حتى يسهل مناقشتها مع جميع الأفراد تحقيق المصلحة العامة والتفويض المستمر وتطوير الاداء المؤسسي للعاملين (منصور، 2018). لذا تعد الشفافية مبدأً أساسياً وعنصراً هاماً في تطبيق الحوكمة، نتيجة لقدرتها على معالجة القضايا عند وقوعها وقبل اتساعها (بطاح، 2017).

وقد تعمل الشفافية وفق مستويين، الأول المستوى الذاتي ويشمل على شفافية التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، فيجب على الجهة الإدارية أن تعلن عن كافة القوانين واللوائح المعمول بها لكافة المستفيدين من خدماتها، ويجب تقييم الأداء لجميع الأفراد العاملين بالجهة الإدارية وبصورة منتظمة، ويجب توضيح الحقوق والواجبات للعاملين وتوفير الآلية الواضحة للوصول إليها، هذا بالنسبة للشفافية في القوانين، بينما الشفافية في الإجراءات فتتطلب توعية المستفيدين حول طبيعة مهام الجهة الإدارية والواجبات التي ينبغي عليهم القيام بها، ويجب الإعلان عن حالات الإبداع والتميز الخاصة بالموظفين بالجهة الإدارية، أما المستوى الشمولي؛ فيتطلب اجراء لقاءات بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة تسودها روح الحوار والمشاركة وتعرض فيها آليات التنسيق والمتابعة من أجل تسهيل عمل هذه الأجهزة وابتعادها عن المخالفات ومحاربة الفساد بأشكاله المختلفة (الشلوي، 2016).

ثانياً/ المشاركة:

تعرف المشاركة بأنها: "خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهد لهم، لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرووس والأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي يبدونها" (شليبي، 2015، ص 14). ولتحقيق المشاركة لابد من اقترانها بحرية التعبير - وإمكانية تكوين الجمعيات والنقابات، بالإضافة إلى إعلام حر وتنظيم تشريعي وإداري داعم (عبد الله، 2022).

أما ناصر الدين (2019) فقد عرف مبدأ المشاركة في العملية التدريبية إذ ذكر أنها "إتاحة المجال لجميع المعنيين والمهتمين بالعملية التدريبية بشكل مباشر أو غير مباشر من أفراد ومؤسسات للمشاركة في سن التشريعات، ووضع القواعد والمبادئ، ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تمس العملية التدريبية ونتائجها في مختلف مجالات الحياة التدريبية ضمن مبادئ ومعايير واضحة، وآليات تطبيق، وأدلة امتثال، ومؤشرات أداء محددة. ولا سيما التركيز على المدرب، والمتدرب، والجهات المستفيدة من التدريب بشكل مباشر" (ص 12). وتتحقق المشاركة الإيجابية في النظام التعليمي عن طريق التعاون البناء والمثمر بين جميع عناصر النظام، وتتمثل في إشراك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرارات، وبالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق السياسات التربوية التي تضمن تطوير التعليم بشركات فاعلة، وبخطيط استراتيجي يدعم القرار التربوي بمعلومات شاملة (الروسان، 2023)، وتكمن أهمية المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية في أنها تساهم في توفير الوقت والجهد والموارد المتاحة لها، وتؤدي إلى تفعيل العلاقة بين المجتمع الداخلي والمجتمع الخارجي (الغامدي، 2020)، وتمكن مشاركة المعلمين من الشعور بالتقدير من خلال ضمان مشاركتهم في عمليات الإدارة، وبالتالي يزداد رضاهم عن وظائفهم التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية (Baydar، 2022)، وأكد ناصر الدين (2019) على أن المشاركة في صنع القرارات التدريبية تساهم في زيادة التزام كلاً من المدرب، والمتدرب، والمؤسسات المعنية بالتدريب.



ثالثاً/ المساءلة:

عرفها ككتاب (2017) "بأنها إصدار احكام وفقاً لمعايير محددة تركز على متابعة الأفراد والإحاطة بأفعالهم وبالصلاحيات المفوضة لهم، بغية الارتقاء بالعملية التعليمية، ولذلك يمكن اعتبارها عملية ديناميكية تهدف إلى الارتقاء بأداء الأفراد من خلال المراجعة المستمرة لتعزيز النواحي الإيجابية، وتلافي الجوانب السلبية في العملية التربوية" (ص.10).

وفيما يتعلق بالمساءلة في مجال التدريب فهي تعني "مراقبة ما يجري من أعمال لها علاقة بالعملية التدريبية دون التدخل المباشر وتعطيل سير العمل. وكذلك المراقبة والاستفسار عن شفافية تطبيق الأنظمة والتعليمات التي تخص العملية التدريبية في جميع المؤسسات ذات العلاقة" (ناصر الدين، 2019، ص.13).

وتتضمن المساءلة تحسين برنامج الخدمات؛ حيث تصون عملياتها الإدارية بناءً على مبدأ المشاركة. كذلك تتضمن تحسين الفاعلية وتعزيز المشروعية؛ ويتم تفعيل هذه الأهمية من خلال إلغاء الحواجز الموجودة بين الرئيس والمرووس، إذ تتيح المجال للمرووسين للإبداع والإدلاء بأرائهم، وايضاً التوصل إلى معرفة حاجات الموظفين والسعي وراء تلبيةها. وتمكن المساءلة من تأسيس بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الموظفين، لأنها تعتمد على مبدأ الجدارة والاستحقاق وتعزيز الكفاءة. وتعتبر المساءلة من أهم العمليات التي تمكن الموظفين من تحمل مسؤولياتهم؛ إذ تساهم في معالجة الكثير من المشكلات الإدارية مثل المحسوبية، وبالتالي تعد المساءلة آلية لضبط العمل الإداري (فلاق وحدو، 2015). إضافةً إلى ذلك تعزز المساءلة من ثقة الجمهور في المؤسسات الحكومية، حيث يشعرون بأن حقوقهم محمية وأن هناك آليات للشكوى والمتابعة والتحقيق في حال حدوث أي تجاوزات (العربي وشرقي، 2015).

وتناول كلاً من (الراسبي، 2017؛ المالكي، 2015؛ مطاوع، 2015) أهم الاتجاهات الحديثة المطبقة في بعض المؤسسات التعليمية على المستوى العالمي كأحد الطرق المؤدية إلى دعم التربية للقرن الحادي والعشرين، ومحاولة إظهار أهمية ومبررات تطبيق كلا منهما، ومن هذه الاتجاهات:

مساءلة النتائج، ويعتمد هذا الاتجاه على نموذج إداري حديث يسمى (إدارة الأداء)؛ حيث يبنى على قاعدة علمية تكمن في (الدفع من أجل تحقيق النتائج)، لذا يفترض هذا الاتجاه تواجد نوع من التطوير المهني المستمر للموارد البشرية بالمؤسسات بما يتناسب مع التحديث المستمر للأهداف، كما توضع مجموعة من مؤشرات للأداء لضمان التحسين المستمر لجميع العمليات داخل المؤسسة. وبالتالي لابد من تواجد نوع من التدريب المستمر لجميع أفراد الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية وعلى رأسهم مدير المدرسة، من أجل تحقيق التكيف مع الأهداف المتغيرة، والحصول على أفضل مخرجات ممكنة نتيجة لتواجد أفضل مدخلات قادرة على قيادة العمليات والسيطرة عليها.

المساءلة على المسؤولية تكون المساءلة على المسؤوليات التي تقع على عاتق الفرد أو المؤسسة، وبالتالي تتمثل المساءلة في مطالبة الأفراد والمؤسسات بإنجازاتهم من خلال مسؤولياتهم، ويركز هذا الاتجاه على كيفية تصميم المسؤوليات وكيفية تنفيذها. وهنا يتحمل مديري الإدارات التعليمية مسؤولية تنفيذ السياسات التعليمية والإشراف العام على جميع المؤسسات الواقعة ضمن اختصاصهم، لذلك يتعين على المرووسين تقديم تقرير عن ادائهم تجاه المسؤوليات المسندة إليهم.

المساءلة الديمقراطية لكي ينجح هذا الاتجاه من المساءلة يحتاج إلى العديد من المقومات الأساسية وأهمها تواجد نوع من الشفافية في كل المعلومات المتاحة عن المؤسسات التعليمية، والعمليات التي تتم داخلها، وبالتالي يتمكن الجميع من الحصول على المعلومات.

المساءلة القانونية تشير إلى خضوع المؤسسات التعليمية لمجموعة من اللوائح والقوانين، وذلك للنظر في العديد من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية على المستويين الخارجي والداخلي. ويجب الالتزام بهذه القوانين من أجل تحقيق كفاءة المؤسسات التعليمية، وكذلك تعتبر من المراجع الأساسية عند تطبيق المساءلة على المؤسسات التعليمية.

متطلبات تطبيق الحوكمة:

أن تباع القواعد السليمة للحوكمة الجيدة أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية حيث تعمل على توافر الطمأنينة بين جميع العاملين، مع توافر درجة عالية من الرضا الوظيفي؛ فإنّ الحوكمة تعمل على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف الموظفين داخل المؤسسة والمستفيدين من خدماتها سواء داخلها أو خارجها، وهذا ما تسعى إليه



رؤية المملكة في 2030، ويحتاج وجود نظام الحوكمة الجيد في المؤسسات التربوية إلى توفر المتطلبات الآتية (الشريف وآخرون، 2013):

- توفر القناة الكاملة لدى إدارة المؤسسات بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة.
 - توفر الثقة بين الأطراف المعنية داخل المؤسسة.
 - وضوح التشريعات والسياسات حيث إن الوضوح يسهل تطبيق التشريعات والسياسات والقواعد.
 - وضوح إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بشكل دقيق وواضح.
 - تزفر نظام اتصالات مزود بتقنيات حديثة يسهل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
 - الإجراءات الفاعلة التي تتضمن التوجيه، والإرشاد وتحديد الإيجابيات والسلبيات.
- وأضاف (ناصر الدين، 2015) المتطلبات التالية: عمل نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة، تتضمن سياسات مكتوبة، وأدوار محددة لهذه المجالس واللجان بوضوح، وسياسات متاحة للجميع. وإصدار وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة توضح هياكل هذه المجالس واللجان، وتشكيلها وواجباتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها. وتشريع نظم وإجراءات لإتاحة الفرص للمشاركة من قبل المستفيدين من خدمات المؤسسة، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم. وتشكيل مجالس ولجان تستجيب لمتطلبات الجودة والاعتماد ومواصفاتها. والعمل على تفعيل أسلوب للعمل كفريق واحد يدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة. وتهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في أهداف المؤسسة وبرامجها وخططها. وإصدار نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان.

ثانياً/ إدارة التدريب الإلكتروني:

تعرف إدارة التدريب الإلكتروني بأنها: "توجيه الجهود البشرية من أجل التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والإشراف والتقييم لتفعيل البرامج التدريبية الإلكترونية بما يحقق الأهداف المرجوة منها" (التميمي، 2022، ص 165). إن عملية التدريب عبارة عن نظام، لذلك يحتوي على أنشطة إدارية يقوم بها المدربون والقائمون على التدريب، تتفاعل فيما بينها حيث؛ إذ تحدث علاقة تأثير وتأثر مستمر بين تلك الأنشطة؛ حتى يتمكن المدربون من تحقيق الأهداف التدريبية بأكثر الطرق فعالية (عاشور، 2013، Sutarto et al., 2018). بالتالي يمكن تعريف إدارة التدريب الإلكتروني بأنها: العملية التي تهدف إلى إكساب مدير المدرسة المهارات والكفايات اللازمة، من خلال مجموعة من العمليات، وهي: تخطيط التدريب الإلكتروني، وتصميمه، وتنفيذه، وتقويمه، ومتابعته.

عمليات التدريب الإلكتروني

يقصد بالعمليات "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات" (علام، 2018، ص 48)، وتمر العملية التدريبية بعدد من الخطوات أو المراحل تناولها العديد من الباحثين، وتباينت آرائهم حول عددها، حيث ذكرت دراسة عاشور (2013) ست مراحل، وهي: تقدير الاحتياجات التدريبية، واختيار أكثر الطرق ملائمة للتدريب عن بعد، وتصميم الجلسات التدريبية، ووضع المخططات المبدئية، وتقييم البرنامج، وتقديم التغذية الراجعة. بينما قسمتها دراسة القحطاني (2015) إلى خمس مراحل، وهي: جمع وتحليل المعلومات. وتحديد الاحتياجات التدريبية. وتصميم البرامج التدريبية. وتنفيذ البرامج التدريبية. وتقييم برامج التدريب والمتدربين. وقسمتها دراسة كلاً أبو النصر (2017) والعيسى والعمران (2021) إلى أربع مراحل، كالتالي: التخطيط، والتصميم، والتنفيذ، والتقييم.

أنظمة إدارة التدريب الإلكتروني

ظهرت أنظمة جديدة في مجال التدريب والتنمية البشرية حيث كان لدخول الحاسب الآلي حيز استخدام الفعلي في عام 1946م، وتطوره السريع خلال الخمسين عاماً الماضية أثر كبير في الثورة المعلوماتية وتوفير الأدوات والوسائل التالية للبشرية: (عاشور، 2013)

النظم الخبيرة **Expert Systems**: وهي عبارة عن برامج متطورة صممت خصيصاً لتقوم بعمل الخبراء في مجال معين؛ كالمجال الذي تنتمي إليه (**Knowledge Base**) والذي يعرف بالنظام المبنى على المعرفة، ويتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة تحدد كيفية استخدام تلك القواعد **Rules** في مجال معين طبقاً للقواعد البحثية **Facts**



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



نظم الذكاء الاصطناعي **Artificial Intelligence**: هو أحد علوم الحاسب الفرعية التي تهتم بإنشاء برامج ومكونات قادرة على محاكاة السلوك البشري. ويهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي، التي يجيدها الإنسان باستخدام التقنيات الجديدة بما يتيح للحاسب إنجاز العديد من المهام الصعبة والمعقدة والتي كان يقتصر أداؤها على الإنسان.

نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع التخليبي: **Virtual Reality Training Systems & Multi-Media** وتشمل: الوسائط المتعددة **multi-Media**: وهي عبارة عن نظم وتطبيقات متطورة تستخدم كافة وسائل التأثير (صوت، صورة، حركة) لتركيز المعلومة مع إمكانية إضافة استخدام الأساليب التفاعلية. الواقع التخليبي (الافتراضي أو التقديري) **Virtual Reality**: ويقصد به النظم والتطبيقات التي يتم تطويرها والتعامل معها من خلال أدوات خاصة، تحدث تأثير مماثل للتأثيرات الحقيقية التي يشعر بها الإنسان عند ممارسته العمل العضلي.

شبكة الإنترنت **Internet-web**: وهي تربط بين أكثر من 10 مليون حاسب في أكثر من 150 دولة ويستخدمها أكثر من 100 مليون مستخدم في المجالات البحثية، والحكومية، وقطاعات الأعمال، والتجارة. ولقد أظهرت شبكة الإنترنت العديد من الأفكار غير التقليدية التي ستعيد صياغة أسس وأساليب العمل التي اعتاد عليها البشر، كما أنها أنتجت ميادين وأساليب جديدة في مجال التدريب.

ثالثاً/ الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

- دراسات تناولت الحوكمة:

جاءت العتيبي (2016) للتعرف على واقع تطبيق أبعاد الحوكمة: (الشفافية، المسائلة، المشاركة، اللامركزية، التمكين) كمدخل لتطوير قيادات التعليم من وجهة نظرهم ومروسيهم، والتعرف على معوقات تطبيقها، وعرض التجارب العالمية الناجحة في تطبيق الحوكمة وأبعادها في نظام التعليم للاستفادة منها. وإعداد نموذج مقترح لدور الحوكمة في تطوير الممارسات الإدارية لقيادات التعليم في المملكة العربية السعودية، وتمثلت عينتها في قيادات التعليم العام وبلغ عددهم (111) قائداً، ومجتمع المشرفين والمشرفات وبلغ عددهم (273) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: جاءت ممارسة قيادات التعليم لأبعاد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، الاستقلالية واللامركزية، والتمكين) من وجهة نظرهم بدرجة عالية، أما بعد (المسائلة) فقد جاء بدرجة ضعيفة. وأيضاً أظهرت النتائج ضعف ممارسة القيادة لأبعاد الحوكمة الخمسة من وجهة نظر المرؤوسين. وأيضاً أظهرت النتائج أن قيادات التعليم العام والمرؤوسين موافقون على أن هناك معوقات تحول دون تطبيق الحوكمة في الممارسات الإدارية سواء (المرتبطة بالتنظيم الإداري، أو مرتبطة بالثقافة الاجتماعية، أو المرتبطة بالإعلام الاجتماعي).

وهدف دراسة الشهري (2017) إلى الكشف عن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها وفقاً للمجالات التالية: اللوائح والأنظمة، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار، كما هدفت إلى الوقوف على معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وتكونت عينة الدراسة من (520) فرداً بنسبة (38) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1375) فرداً من كافة المشرفين والمشرفات والإداريين والإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: جاء المتوسط العام الواقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بدرجة قليلة، وجاءت مجالات تطبيق الشفافية الإدارية ما بين المتوسطة والقليلة، ومرتبطة على النحو التالي (مجال اللوائح والأنظمة في المرتبة الأولى، تلاه مجال إجراءات العمل في المرتبة الثانية، ثم مجال تقييم الأداء في المرتبة الثالثة، تلاه مجال المساءلة في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة مجال المشاركة في اتخاذ القرار، وحل مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأخيرة)، وجاءت معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بشكل عام بدرجة كبيرة.

دراسات تناولت التدريب الإلكتروني:



وهدفت دراسة **البقيمي (2016)** إلى التعرف على الخبرات المعاصرة في التدريب الإلكتروني، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من التدريب الإلكتروني من وجهة نظرهم، وتحديد الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في التدريب الإلكتروني بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، والتعرف على مقترحات تفعيل التدريب الإلكتروني من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتمثلت عينة الدراسة (397) مشرفاً تربوياً، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: جاءت الإجابة بنعم على معرفة مهارات الاتصال، والتوعية بعملية التدريب الإلكتروني، ووضع حوافز تشجيعية للتفاعل مع عملية التدريب الإلكتروني، ووضع اللوائح المنظمة لعملية التدريب الإلكتروني، وكذلك جاءت بنعم على ضعف المخصصات المالية لتطبيق التدريب الإلكتروني، والافتقار إلى بنية تحتية مناسبة.

وتناولت دراسة **سالم (2018)** تقويم البرامج التدريبية في ضوء النماذج العالمية، التي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لتقويم البرامج التدريبية من خلال بعض النماذج العالمية، وكذلك التعرف على عناصر تقويم البرامج التدريبية، وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: ندرة اعتماد نتائج التقويم كأحد أدوات التقويم السنوي للمدربين، ضعف مشاركة خبراء تربويين في تقويم أداء المدربين، مشاركة المتدربين في تقييم النشاط التدريبي، قلة توظيف التقويم القبلي للمدربين قبل بدء النشاط التدريبي.

وهدفت دراسة **العيسى (2018)** إلى التعرف على واقع إدارة التدريب الإلكتروني في إدارات التدريب بمناطق المملكة، وتشخيص المتطلبات اللازمة لإدارة التدريب الإلكتروني في إدارات التدريب وفق التقنيات الحديثة. وتمثلت عينة الدراسة في (90) مديراً لإدارات التدريب، و(21) خبيراً من المختصين في تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني، واستخدمت الدراسة أداتي الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: وجود عملية تخطيط للتدريب الإلكتروني بدرجة موافقة، وغير موافقة على وجود عملية تنمية مهنية لمشرفي التدريب على التدريب الإلكتروني، وغير موافقة على وجود عملية تطبيق للتدريب الإلكتروني في إدارات التدريب. وكذلك جاءت بدرجة موافق المتطلبات التالية: الإعداد والتخطيط للتدريب الإلكتروني، لمواجهة مشكلة ضعف التخطيط الحالي في إدارات التدريب التربوي. التأهيل لتسهم في حل مشكلة عدم وجود برامج تنمية مهنية للمشرفين في إدارات التدريب التربوي في مجال التقنيات الحديثة. التصميم، لتوفر على إدارات التدريب تكاليف تصميم مقررات إلكترونية. التطبيق والمتابعة، لكي يتم تحسين عمليات التدريب في إدارات التدريب التربوي من خلال إطلاق برامج تدريب إلكتروني ومتابعة تنفيذها. التقويم لكي يتم تجويد برامج التدريب الإلكتروني المنفذة.

دراسات تناولت حوكمة التدريب:

هدفت دراسة **الخريف (2020)** إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية المطلوب تميمتها في الحوكمة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم بوزارة التعليم بالمملكة، وعرض الأمثل من التجارب العالمية في مجال تطوير أداء القيادات الإدارية في الإدارة التعليمية في ضوء الحوكمة، والتعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق مديري مكاتب التعليم بوزارة التعليم للحوكمة، وتمثلت عينتها في جميع مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وفق المنهج الوصفي المسحي.

وجاءت أبرز نتائج الدراسة كما يلي: أعلى مهارة احتياجاً للتدريب تمكين الأطراف المعنية بالمكتب من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بالوقت المناسب وأقل المهارات احتياجاً للتدريب التمكين من مساندة عمليات تطوير النظام التعليمي، وجاءت متطلبات تطبيق الحوكمة لدى مديري مكاتب التعليم بوزارة التعليم درجة كبير من الأهمية، وكانت أعلى متطلبات الارتقاء بممارسة مدير مكاتب التعليم للحوكمة هي "أن يتم التكليف بالأعمال القيادية بالمكاتب على أساس الكفاءة لتعزيز النزاهة"، وأقلها أهمية "إنشاء قسم مسؤول عن حوكمة أداء مديري مكاتب التعليم تابع لمدير التعليم ويمثل فيه جميع ذوي المصالح. وكان أعلى معوق من المعوقات "قلة البرامج التدريبية لتطبيق الحوكمة الموجهة لمديري مكاتب التعليم وأقل المعوقات تحققاً هو "ثقافة المجتمع العادات والتقاليد تحول دون تطبيق بعض الأنظمة واللوائح.

وهدفت دراسة **شحبل (2021)** إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، من وجهة نظر مشرفي ومشتريات



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



التدريب، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة، والتعرف على المقترحات التي قد تسهم في تطوير تطبيق الحوكمة. وتمثلت عينتها في (70) مشرفاً ومشرفة تدريب، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي بمدخله المسحي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق الحوكمة حيث جاءت الشفافية بالمرتبة الأولى ثم العدالة، ثم المسائلة، ثم المشاركة. وأن أفراد البحث موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تواجه الحوكمة مثل ضعف الدعم المادي المقدم لإدارة التدريب وكذلك ضعف المعايير المتبعة في اختيار العاملين. وأن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على المقترحات التي تساعد في تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب والابتعاث مثل زيادة الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة.

أما دراسة الدوسري (2022) فقد تعرفت على حوكمة التدريب وفق مبادئ إدارة المعرفة بالمؤسسات الحديثة، وتمثلت عينتها في (159) فرداً من العاملين في المنصات التدريبية (دروب- إثنائي- KKUX) في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن أفراد العينة موافقون على وجود أثر لحوكمة التدريب بدرجة كبيرة، وكذلك وجود أثر كبير لإمكانيات المنظمة على حوكمة التدريب.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة العتيبي (2016) التي تناولت واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، ودراسة الخريف (2020) التي هدفت إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية المطلوب تميمتها في الحوكمة، ودراسة العيسى (2018) التي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التدريب الإلكتروني، ودراسة البقمي (2016)، التي تناولت تحديد مفهوم التدريب الإلكتروني، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة شحبل (2021) في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب بينما اختلفت الدراسة الحالية في نوع التدريب إذ تناولت التدريب الإلكتروني.

تتفق الدراسة الحالية ودراسة الخريف (2020)، ودراسة شحبل (2021)، في استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتتفق الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، كما في دراسة البقمي (2016)، ودراسة العتيبي (2016).

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة البقمي (2016)، ودراسة العتيبي (2016)، ودراسة الخريف (2020)، ودراسة القرني (2021)، ودراسة شحبل (2021)، ودراسة الدوسري (2022)، في استخدام أداة الدراسة الاستبانة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كونه الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ حيث يتلخص مفهوم المنهج الوصفي في ملاحظة الظاهرة بالاعتماد على المعلومات الكمية والنوعية في فترة زمنية محددة، ذكر عدس وآخرون (2020) أن المنهج الوصفي المسحي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة، أما التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من: (المدرّبين والمدرّبات) في جميع إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (770) مدرّباً ومدرّبة، وسيتم اقتصار عينة الدراسة للاستبانة على (248) مدرّباً ومدرّبة، وسوف يتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حسب جدول مورغان لتحديد العينة.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



حسب التوزيع الموضح في الجدول رقم (1) فيما يلي:

الجدول رقم (1): احصائيات مجتمع الدراسة

م	إدارة التعليم	اجمالي المدرسين (بنين-بنات)
1	إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية	60
2	إدارة التعليم بمحافظة الاحساء	26
3	إدارة التعليم بمحافظة الطائف	29
4	إدارة التعليم بمحافظة جدة	51
5	إدارة التعليم بمنطقة الباحة	23
6	إدارة التعليم بمنطقة الجوف	28
7	إدارة التعليم بمنطقة الحدود الشمالية	16
8	إدارة التعليم بمنطقة الرياض	143
9	إدارة التعليم بمنطقة القصيم	60
10	إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة	63
11	إدارة التعليم بمنطقة تبوك	26
12	إدارة التعليم بمنطقة جازان	55
13	إدارة التعليم بمنطقة حائل	36
14	إدارة التعليم بمنطقة عسير	78
15	إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة	66
16	إدارة التعليم بمنطقة نجران	10
	الإجمالي	770

المصدر: (وزارة التعليم، 2024)

خصائص أفراد الدراسة:

اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات مستقلة تمثلت في (الإدارة التعليمية، سنوات الخبرة في التدريب، عدد الدورات التي حصل عليها المدرب في التدريب الإلكتروني وتطبيقاته)، وفي ضوء هذه المتغيرات تم تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

● الإدارة التعليمية:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة التعليمية

الإدارة التعليمية	التكرار	النسبة (%)
الرياض	137	55.2
مكة المكرمة	29	11.9
الشرقية	9	3.6
عسير	8	3.2
جدة	11	4.4
الطائف	3	1.2
القصيم	12	4.8
تبوك	4	1.6



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



1.2	3	جازان
1.6	4	حائل
1.6	4	الحدود الشمالية
2.9	7	الاحساء
0.8	2	الباحة
4.8	12	الجوف
0.8	2	المدينة المنورة
0.4	1	نجران
100	248	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن النسبة الأعلى للمدربين المشاركين في الاستبانة تتمثل في إدارة تعليم الرياض بنسبة (55.2%)، ويرجع ارتفاع النسبة إلى كون الباحثة موجودة في مدينة الرياض مما أدى إلى سهولة التواصل مع المدربين والمدربات. أما النسبة الأقل فهي تعود إلى المدربين في إدارة تعليم نجران حيث بلغ عددهم مدرباً واحداً فقط بنسبة (0.4%).

• سنوات الخبرة في التدريب:

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التدريب

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة في التدريب
19.4	48	أقل من (5) سنوات
21	52	(5) – أقل من (10) سنوات
59.6	148	(10) سنوات فأكثر
100	248	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن (59.6%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم في التدريب من (10) سنوات فأكثر، وأن (21%) منهم سنوات خبرتهم من (5) – أقل من (10) سنوات، وأن (19.4%) منهم سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات.

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة سنوات الخبرة في التدريب من (10) سنوات فأكثر لوجود مراكز متخصصة في التدريب وتواجد مدربين مركزيين فيها مفرغين للتدريب، في إدارات التعليم. مما يعزز من قدراتهم على تقديم إجابات جيدة لمحاول الاستبانة.

• عدد الدورات التي حصل عليها المدرب في التدريب الإلكتروني وتطبيقاته:

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التي حصل عليها المدرب في التدريب الإلكتروني وتطبيقاته

النسبة (%)	التكرار	عدد الدورات
28.2	70	(1) – (5) دورات
18.2	45	(6) – (10) دورات
53.6	133	أكثر من (10) دورات
100	248	المجموع

يُظهر الجدول (4) أن ما يزيد عن نصف المشاركين في الدراسة وبنسبة (53.6%) من أفراد العينة حصلوا على أكثر من (10) دورات، وأن (28.2%) منهم حصلوا من (1) – (5) دورات، وأن (18.2%) منهم حصلوا من (6) – (10) دورات.



وقد تعزو الباحثة حصول المدربين على أكثر من (10) دورات في مجال التدريب الإلكتروني وتطبيقاته إلى مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بعد التي تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الخدمة المدنية من خلال توفير دورات تدريبية مكثفة عن بعد يتم تنفيذها وإدارتها من خلال بيئة الكترونية متكاملة (برنامج التحول الوطني، 2025). وكذلك قد تعزى إلى جائحة كورونا (كوفيد-19) واللجوء إلى التعليم والتدريب الإلكتروني وإنشاء منصة مدرستي عام 2020.

أدوات الدراسة:

بناء على المنهج الوصفي المسحي المتبع في الدراسة، وطبيعة البيانات؛ تم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات، وذلك لتوافقها مع المنهج المتبع، وكونها أكثر الأدوات مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة؛ حيث تم بناؤها من خلال الاستفادة من الأدبيات، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتحكيمها من قبل مختصين في مجال الإدارة التربوية، وقد تكونت بصورتها النهائية مما يلي:

المحور الأول: البيانات الأولية لأفراد الدراسة، والمتمثلة في المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص العلمية، والوظيفية لمفردات الدراسة؛ وذلك لوصف أفراد الدراسة من خلال ثلاث متغيرات هي: (الإدارة التعليمية، سنوات الخبرة في التدريب، عدد الدورات التي حصل عليها المدرب في التدريب الإلكتروني وتطبيقاته).

المحور الثاني: التعرف على واقع حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتضمن ثلاثة مبادئ المبدأ الأول: الشفافية، وتكون من (16) عبارة، والمبدأ الثاني: المشاركة وتكون من (7) عبارات، والمبدأ الثالث: المساءلة، وتكون من (7) عبارات.

، والتي تم إعدادها باستخدام الشكل المغلق (Closed Questionnaire) بناء على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي تتوزع فيه الاستجابات لكل عبارة على مدى تدرج خماسي تقابله درجات ليكرت معالجتها احصائياً وفق الترتيب التالي: عالية جداً (5)، عالية (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1)، وطول الفئات المعتمد لغرض تحليل النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (5) فيما يلي:

الجدول رقم (5): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	درجة الموافقة	المتوسط
1	عالية جداً	5 – 4.21
2	عالية	4.20 – 3.41
3	متوسطة	3.40 – 2.61
4	منخفضة	2.60 – 1.81
5	منخفضة جداً	1.80 – 1

• صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه، تم التأكد من الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي للاستبانة، على النحو التالي:

أولاً/ صدق المحكمين:

للتأكد من مدى صدق المحكمين للاستبانة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (21) محكماً، لإبداء رأيهم حول انتماء كل عبارة للمجال المحدد لها، وبناءها اللغوي، وسلامة الصياغة، وإضافة أي اقتراح، أو تعديل يمكن أن يحقق أهداف الدراسة، وبعد استرجاع الاستبانات من السادة المحكمين تم التعديل بناء على مقترحاتهم، وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية حيث اشتمل مبدأ الأول (16) عبارة، والمبدأ الثاني (8) عبارات، والمبدأ الثالث (8) عبارات، وأصبح مجموع عباراته (31) عبارة.



ثانياً/ الاتساق الداخلي للاستبانة:

للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، تم تطبيقها ميدانياً بعد التأكد من صدق المحكمين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباطها بالمحور، كذلك التعرف على درجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور:

- العلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، والدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط		
	المحور الأول		
	المساءلة	المشاركة	الشفافية
1	**0.852	**0.852	**0.826
2	**0.882	**0.852	**0.752
3	**0.869	**0.835	**0.727
4	**0.865	**0.834	**0.757
5	**0.876	**0.882	**0.823
6	**0.917	**0.856	**0.756
7	**0.845	**0.825	**0.797
8		**0.830	**0.719
9			**0.856
10			**0.893
11			**0.833
12			**0.790
13			**0.807
14			**0.818
15			**0.828
16			**0.814
الدرجة الكلية للمحور	**0.860	**0.809	**0.717
الدرجة الكلية للاستبيان	**0.798		

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوحت عبارات المحور الأول بين (0.917) في حدها الأعلى للعبارة رقم (6) في مبدأ المساءلة، وبين (0.719) في حدها الأدنى للعبارة رقم (8) في مبدأ الشفافية، وفيما يخص المحور الثاني فقد تراوحت بين (0.939) في حدها الأعلى للعبارة رقم (22)، وبين (0.857) في حدها الأدنى للعبارة رقم (11)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور والدرجة الكلية للمحور.



ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات أداة الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a)) ويوضح الجدول رقم (7) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول رقم (7): قيم معامل الثبات لمحور الاستبانة

المحور	معامل الثبات
الشفافية	0.962
المشاركة	0.942
المساءلة	0.947
واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية	0.980
كامل الاستبانة	0.985

ويتضح من الجدول رقم (7) أن معامل الثبات لمحور واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية بلغ (0,980)، بينما بلغ معامل الثبات لمحور متطلبات حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية (0,990)، مما يدل على أن قيم معاملات الثبات مرتفعة وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الرئيس:

ما واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد المحور، والتي تقيس بمجملة درجة تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، والتي بلغ عدد العبارات فيها (31) عبارة، بالإضافة إلى استخراج المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري الكلي لكل بعد من أبعاد المحور، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي للمحور، كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (8): درجة تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

م	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	الشفافية	3.65	0.867	2	عالية
2	المشاركة	3.67	0.906	1	عالية
3	المساءلة	3.57	0.941	3	عالية
المتوسط الحسابي العام = 3.64، الانحراف المعياري العام = 0.859					

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لمحور واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدرسين في إدارات التعليم بلغ (3,64) من (5,00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح بين (3,41) إلى (4,20)، وتشير إلى درجة تطبيق عالية، كما أن قيمة الانحراف المعياري العام للمحور بلغت (0,859)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعكس التقارب في استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المحور بشكل عام.



كما يتضح من الجدول (4-1) أن المتوسط الحسابي لأبعاد المحور تتراوح بين (3،57) إلى (3،67) وجميعها تدل على درجة تطبيق عالية، حيث جاءت المشاركة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3،67)، كما جاءت الشفافية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3،65)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المساءلة بمتوسط حسابي (3،57)، وجاءت هذه النتيجة لتتفق مع دراسة العتيبي (2016) في مبدأ المشاركة والشفافية، بينما جاءت المساءلة بدرجة منخفضة، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة شحبل (2021) إذ جاء تطبيق جميع المبادئ بدرجة عالية حيث احتلت الشفافية في المرتبة الأولى وتليها المساءلة ومن ثم المشاركة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المملكة العربية السعودية بالعمل في إطار من الحوكمة بمبادئها كالشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وكذلك الدعوة إلى تعزيز قيم العدالة والشفافية الواردة ضمن أهداف برنامج التحول الوطني. وكذلك تتفق مع دراسة الدوسري (2022) حيث جاء وجود أثر لحوكمة التدريب بدرجة كبيرة.

وفي ظل التحديات المتسارعة والتطلعات الطموحة، أصبح من الضروري أن تنتقل حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني إلى أعلى مستوى متقدم، يضمن جودة المخرجات ويسهم في بناء كفاءات قادرة على مواكبة التحول والتطور، مشاركة بفاعلية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

نتائج السؤال الأول:

ما واقع تطبيق مبدأ الشفافية في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

للتعرف على واقع تطبيق الشفافية في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدربين في إدارات التعليم، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات معيار الشفافية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9): استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق الشفافية في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدربين في إدارات التعليم

م	العبارة	درجة التطبيق					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
1	توضيح الأنظمة واللوائح في إدارة التدريب الإلكتروني.	75	81	83	8	1	3.89	0.890	4
		30.2	32.7	33.5	3.2	0.4			
2	نشر التعاميم واللوائح حال صدورها.	94	65	72	15	2	3.94	0.992	1
		37.9	26.2	29	6	0.8			
3	وضع خطة تشغيلية معلنه لإدارة التدريب الإلكتروني.	97	71	55	20	5	3.94	1.05	2
		39.1	28.6	22.2	8.1	2			
4	رصد وتقدير الميزانيات اللازمة لإدارة التدريب الإلكتروني.	56	66	79	34	13	3.47	1.13	12
		22.6	26.6	31.9	13.7	5.2			
5	تحديد معايير وأدوات التقويم بوضوح للمدربين بداية البرنامج التدريبي.	76	82	66	21	3	3.83	0.998	6
		30.6	33.1	26.6	8.5	1.2			
6	تحديد الشروط والأحكام المتبعة في إجراءات عملية التدريب الإلكتروني (مثل التسجيل، والانسحاب).	92	72	63	18	3	3.93	1.01	3
		37.1	29	25.4	7.3	1.2			



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



14	1.14	3.39	13	41	80	63	51	ك	تحديد السياسة المتبعة في منح الحوافز للمدربين.	7
			5.2	16.5	32.3	25.4	20.6	%		
5	0.969	3.89	1	19	68	78	82	ك	إتاحة المحتوى التدريبي خلال عملية التدريب الإلكتروني.	8
			0.4	7.7	27.4	31.5	33.1	%		
8	1.08	3.63	10	24	76	74	64	ك	توفير معايير واضحة لاختيار المتدربين.	9
			4	9.7	30.6	29.8	25.8	%		
10	1.15	3.59	10	38	63	69	68	ك	توفير قاعدة بيانات عن كافة المدربين.	10
			4	15.3	25.4	27.8	27.4	%		
16	1.23	3.30	23	41	75	56	53	ك	إتاحة الوصول لقاعدة بيانات المدربين لجميع المستفيدين.	11
			9.3	16.5	30.2	22.6	21.4	%		
15	1.18	3.39	20	31	83	60	54	ك	نشر التقارير والنتائج الخاصة بالتدريب الإلكتروني على بوابة التدريب في إدارة التعليم.	12
			8.1	12.5	33.5	24.2	21.8	%		
9	1.09	3.60	9	32	66	81	60	ك	توفير دليل لإجراءات تقديم التدريب الإلكتروني للمتدربين.	13
			3.6	12.9	26.6	32.7	24.2	%		
11	1.13	3.52	11	33	82	59	63	ك	توفير قنوات اتصال خاصة باستقبال الاقتراحات والشكاوى من المدربين والمتدربين (مديري المدارس) والرد عليها.	14
			4.4	13.3	33.1	23.8	25.4	%		
7	1.05	3.65	5	26	87	62	68	ك	توفير معايير واضحة لتقويم البرامج التدريبية الإلكترونية.	15
			2	10.5	35.1	25	27.4	%		
13	1.15	3.47	14	34	80	61	59	ك	توفير قنوات تواصل مفتوحة تتيح للمدربين والمتدربين (مديري المدارس)، الإبلاغ عن التهديدات السيبرانية.	16
			5.6	13.7	32.3	24.6	23.8	%		
المتوسط الحسابي العام = 3.65، الانحراف المعياري العام = 0.867										

يتضح من الجدول (9) أن واقع تطبيق مبدأ الشفافية في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدربين في إدارات التعليم ظهر بنتيجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3،65) من (5،00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح بين (41،3) إلى (20،4)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0،867).

كما يُظهر الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ تراوحت بين (3،94) و(3،30). وقد حصلت العبارات (16،15،14،13،10،9،8،6،5،4،3،2،1) على درجة تطبيق عالية، في حين حصلت العبارات (12،11،7) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت أعلى في مبدأ الشفافية كما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (2)، وهي: "نشر التعاميم واللوائح حال صدورها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.94) من (5.00) أي أن درجة التطبيق عالية، وانحراف معياري بلغ (0.992)، مما يشير إلى وجود تجانس في استجابات أفراد الدراسة حول العبارة، ويعود ذلك التجانس إلى وجود التقنية والاعتماد على منصة أعمال، وهي "نظام ذكي لتبادل المراسلات بشكل إلكتروني آمن يوفر للمستخدم عدة أدوات إلكترونية تساعده على انجاز عمله، بطريقة سهلة وأمنة، وبأحدث التقنيات المعمول بها لتساهم في سرعة



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والمجهود" (وزارة التعليم، 2025). والتقليل من المعاملات المعتمدة على المناولة الورقية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2017) التي ذكرت أن نشر اللوائح والأنظمة جاء بدرجة متوسطة.

كما جاءت أقل عبارة في مبدأ الشفافية على النحو التالي:

- في المرتبة السادسة عشر والأخيرة جاءت العبارة رقم (11)، وهي: "إتاحة الوصول لقاعدة بيانات المدربين لجميع المستفيدين" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) من (5،0) أي أن درجة التطبيق متوسطة، وانحراف معياري بلغ (1،23)، متجاوز الواحد الصحيح مما يشير إلى وجود تباين في استجابات أفراد الدراسة حول العبارة قد يعزى إلى حداثة منصة المعهد الوطني للتطوير المهني والتعليمي والبدء في إلغاء مراكز التدريب التابعة لإدارات التعليم.

نتائج السؤال الثاني:

ما واقع تطبيق مبدأ المشاركة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

للتعرف على واقع تطبيق المشاركة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدربين في إدارات التعليم، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات معيار الشفافية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10): استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق المشاركة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدربين في إدارات التعليم

م	العبارة	درجة التطبيق					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
1	وضع الانظمة واللوائح على موقع التدريب الإلكتروني أو الجهة المنفذة للتدريب.	70	86	73	13	6	3.81	0.985	1
		28.2	34.7	29.4	5.2	2.4			
2	مشاركة التعاميم واللوائح التي تخص البرنامج المنفذ مع المتدربين حال صدورها.	69	74	72	26	7	3.69	1.07	5
		27.8	29.8	29	10.5	2.8			
3	اعداد الخطة التشغيلية بمشاركة المدربين والمتدربين.	78	89	47	23	11	3.80	1.11	3
		31.5	35.9	19	9.3	4.4			
4	الاعلان عن الميزانيات اللازمة لإدارة التدريب الإلكتروني.	58	69	75	31	15	3.50	1.15	7
		23.4	27.8	30.2	12.5	6			
5	تحديد معايير وأدوات التقويم بوضوح للمتدربين بداية البرنامج التدريبي.	65	86	70	24	3	3.75	0.990	4
		26.2	34.7	28.2	9.7	1.2			
6	الإفصاح عن الشروط والأحكام المتبعة في إجراءات عملية التدريب الإلكتروني (مثل التسجيل، والانسحاب).	78	75	68	23	4	3.80	1.03	2
		31.5	30.2	27.4	9.3	1.6			
7	الإعلان عن الحوافز للمدربين.	52	60	84	37	15	3.39	1.15	8
		21	24.2	33.9	14.9	6			



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



6	1.07	3.68	10	22	69	83	64	ك	مشاركة المتدربين المحتوى التدريبي بعد الانتهاء من العملية التدريب الإلكتروني.	8
			4	8.9	27.8	33.5	25.8	%		
المتوسط الحسابي العام = 3.67، الانحراف المعياري العام = 0.906										

يتضح من الجدول (10) أن واقع تطبيق مبدأ المشاركة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدربين في إدارات التعليم ظهر بنتيجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,67) من (5,00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح بين (41,3) إلى (20,4)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0,906).

كما يُظهر الجدول (3-4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ تراوحت بين (3,81) و(3,39). وقد حصلت العبارات (1,2,3,4,5,6,8) على درجة تطبيق عالية، في حين حصلت العبارة رقم (7) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت أعلى عبارة في مبدأ المشاركة كما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (1)، وهي: " وضع الانظمة واللوائح على موقع التدريب الإلكتروني أو الجهة المنفذة للتدريب"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,81) من (5,00) أي أن درجة التطبيق عالية، وانحراف معياري بلغ (0,985)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البقمي (2016) التي وافق عليها أفراد الدراسة بنعم.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة في مبدأ المشاركة العبارة التالية:

- في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (7)، وهي: " الإعلان عن الحوافز للمدربين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,39) من (5,00) أي أن درجة التطبيق متوسطة، بينما بلغ الانحراف المعياري (1,15)، مما يدل على وجود تباين بين استجابات أفراد الدراسة قد يعزى إلى وجود بعض المدربين في مراكز التدريب ويتقاضون رواتب ثابتة، أما البعض الآخر منهم فهو موجود في إدارات التعليم والبعض منهم يدرّب إضافة إلى عمله الأساسي في الإدارة؛ لذلك قد يتقاضون مكافأة مالية مقابل عدد الساعات التي يقضونها في التدريب، وكذلك يختلف الحافز إذا كان التدريب خلال الإجازة الصيفية أو خلال العام الدراسي.

نتائج السؤال الثالث:

ما واقع تطبيق مبدأ المساءلة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

للتعرف على واقع تطبيق المساءلة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدربين في إدارات التعليم، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات معيار الشفافية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11): استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق المساءلة في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدربين في إدارات التعليم

م	العبارة	درجة التطبيق						المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
1	وضع لجنة لمتابعة ما نُفذ من أعمال.	ك	71	67	87	20	3	3.73	1.001	2
		%	28.6	27	35.1	8.1	1.2			
2	تعزيز سلوكيات الأمان الرقمي لدى	ك	62	73	81	27	5	3.64	1.03	3



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



			2	10.9	32.7	29.4	25	%	المدربيين والمتدربين (مديري المدارس).	
4	1.08	3.57	8	29	86	63	62	ك	وجود سياسات واضحة للمساءلة تشمل (آليات تقديم الشكاوى، وتقييم الأداء، والمتابعة الدورية).	3
			3.2	11.7	34.7	25.4	25	%		
1	1.02	3.76	2	28	69	76	73	ك	تحمل المسؤولية الكاملة عن حماية البيانات الشخصية للمدربين والمتدربين (مديري المدارس).	4
			0.8	11.3	27.8	30.6	29.4	%		
6	1.13	3.39	18	27	92	62	49	ك	تتبع أداء أنظمة LMS Learning Management Systems ، لتتبع أداء المتدربين (مديري المدارس) والمدربين، واستخدامها بكفاءة.	5
			7.3	10.9	37.1	25	19.8	%		
5	1.11	3.52	11	29	88	60	60	ك	تقديم تقارير دورية عن أداء المدربين.	6
			4.4	11.7	35.5	24.2	24.2	%		
7	1.15	3.38	18	30	91	57	52	ك	مناقشة المدربين في ضوء نتائج تقييم الأداء.	7
			7.3	12.1	36.7	23	21	%		
المتوسط الحسابي العام = 3.57، الانحراف المعياري العام = 0.941										

يتضح من الجدول (11) أن واقع تطبيق مبدأ الشفافية في إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المدرسين في إدارات التعليم ظهر بنتيجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,57) من (5,00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح بين (41,3) إلى (20,4)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0,941).

كما يُظهر الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المبدأ تراوحت بين (3,76) و(3,38). وقد حصلت العبارات (1,2,3,4,6) على درجة تطبيق عالية، في حين حصلت العبارتين (5,7) على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت أعلى عبارة في مبدأ المساءلة كما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (4)، وهي: "تحمل المسؤولية الكاملة عن حماية البيانات الشخصية للمدرسين والمتدربين (مديري المدارس)"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,67) من (5,00) أي أن درجة التطبيق عالية، بينما بلغ الانحراف المعياري (1,02)، وتدل هذه النتيجة على أهمية حماية البيانات الشخصية من قبل وزارة التعليم، حيث تلتزم بتطبيق نظام حماية البيانات الشخصية الصادر في المرسوم الملكي رقم (م/19) وتاريخ 1443/2/9هـ، وتشمل البيانات الشخصية مجموعة من الفئات من بينها: البيانات الشخصية الأساسية (مثل: الاسم، والجنس)، وبيانات التواصل (مثل: أرقام الهواتف، والبريد الإلكتروني)، وبيانات الحساب للدخول إلى المنصات (مثل: اسم المستخدم، وكلمة المرور)، وبيانات التعليم والتدريب؛ والتي تشمل بيانات دورة حياة العملية التعليمية والتدريبية المتعلقة بمختلف أصحاب المصلحة (مثل: مدير المدرسة) (وزارة التعليم، 2025).



بينما جاء في المرتبة الأخيرة في مبدأ المسألة العبارة التالية:

- في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (7)، وهي: "مناقشة المدربين في ضوء نتائج تقييم الأداء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3،38) أي أن درجة التطبيق متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري لها (1،15)، وقد يعزى هذا التباين إلى صعوبة تقييم أداء المتدربين إذ يعتبر قياس كلاً من التعلم، والسلوك، والنتائج صعباً نوعاً ما لتدخل عوامل كثيرة قد تؤثر على تقييم التدريب كما ورد في أدبيات الدراسة. وقد تفسر هذه النتيجة أيضاً بنتائج دراسة سالم (2018) إذ تبين من خلال الدراسة ضعف مشاركة الخبراء التربويين في تقييم الأداء للمتدربين، وكذلك ندرة اعتماد نتائج التقييم كأحد أدوات التقييم السنوي للمتدربين، مما يسهم في حصول العبارة "مناقشة المدربين في ضوء نتائج تقييم الأداء" على درجة متوسطة.

توصيات الدراسة:

- 1- الإعلان عن الحوافز المادية والمعنوية للمدربين ومراجعتها باستمرار لتواكب التغيرات في الميدان التعليمي ومتطلباته.
- 2- مناقشة المدربين في ضوء نتائج تقييم الأداء الخاص بالمتدرب، وفق آلية مدروسة ومحكمة.
- 3- اعتماد الحوكمة في جميع عمليات التدريب الإلكتروني.
- 4- نشر ثقافة الحوكمة داخل الإدارات والحث على الالتحاق بدورات عن الحوكمة.

المراجع

1. أبو تايه، سعود. (2021). أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين: دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في أبو ديبيل، تركيا. (2015). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.
2. أبو كريم، أحمد فتحي. (2016). الشفافية والقيادة في الإدارة (ط.2). دار الحامد ادور الكتاب.
3. أبو كريم، أحمد. (2016). تقويم برامج مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين. مجلة العلوم التربوية، (5)، 294-356.
4. أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية.
5. أبو النصر، مدحت. (2017). التدريب عن بعد- بوابتك لمستقبل أفضل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
6. اثرائي. (2025). <https://ethrai.sa/about-us>.
7. سالم، طه عبد الباسط. (2018). تقويم البرامج التدريبية في ضوء النماذج العالمية دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، 29(116)، 345-62158.360. <https://doi.org/10.21608/jfeb.2018.62158.360-345>.
8. أحمد، محمد موسى. (2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية) (H.R) بين النظرية والتطبيق. مكتبة الوفاء القانونية.
9. أسامة (2014).
10. أسمر، معاذ وخضير، إسلام. (2023، مارس 7). أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية الفلسطينية [بحث مقدم]. المؤتمر السنوي الدولي الثاني عشر لكلية الشريعة أخلاقيات مهنة التعليم، نابلس، فلسطين.
11. الأنصاري، رفيدة. (2021). التدريب الإلكتروني من خلال المنصات الفرص والتحديات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(8)، 35-55. <https://www.mandumah.com>.
12. الباسل، ميادة وجمعة، محمد وصيام، إيمان والريامي، محمد. (2022). تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية، (80)، 1-38. دار المنظومة. <https://www.mandumah.com>.
13. باصم، محمد ناصر. (2019). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية، (22)، 551-602. <https://www.mandumah.com>.
14. البراوري، أنمار أمير وإبراهيم، طارق نوري. (2021). الاقتصاد المعرفي. شركة الأكاديميون.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



15. بشير. (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 3(6)، 27-45. <https://www.mandumah.com>.
16. بطاح، أحمد محمد. (2019). إدارة الموارد البشرية في النظام التعليمي. دار الشروق.
17. البقمي، عائض. (2016). تصور مقترح للتدريب الإلكتروني للمشرفين التربويين على ضوء بعض الخبرات المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
18. بني حمد، عبد الله. (2017). أثر تقنية التدريب الإلكتروني على تطوير كفاءة أداء الموظفين في مؤسسة التدريب المهني [رسالة ماجستير غير منشورة]. عُمان.
19. بو دبوس، سامي و زهمول، خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية. الهيئة العامة للثقافة.
20. بيومي، آية جمال. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 12(4)، 141-177. <https://doi.org/10.21608/jfust.2019.82643.177-141>.
21. تشن، يوتشي. (2020). إدارة الحوكمة الرقمية القضايا، والتحديات، والحلول (جعفر العلوان، ترجمة). معهد الإدارة العامة (2017).
22. التميمي، عائشة وهيبه، زكريا. (2022). واقع إدارة التدريب الإلكتروني بعمادة التعليم عن بعد بجامعة طيبة. مجلة التربية، 31(3)، 159-193.
23. الجابرية، بدرية خلفان. (2022). واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48(187)، 131-175. <https://www.mandumah.com>.
24. الجحدلي، تركي عابد. (2020). حوكمة شركات المساهمة (الفصل بين الإدارة والملكية). دار الكتاب الجامعي.
25. جدعون، نجاه جرجس. (2022). (لحوكمة: مفهومها ومفاعيلها). الجامعة العربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 39(3)، 532-584. <https://www.mandumah.com>.
26. حامد، محمد. (2024). أثر اختلاف أنماط التدريب الافتراضي (المباشر، المدمج، والموجه ذاتياً) في تنمية الأداء المهاري لإدارة الأنشطة التفاعلية بنظام الـ بلاك بورد لدى أعضاء هيئة التدريس واتجاهاتهم نحوه. مجلة كلية التربية، 125(125)، 947-1088. <https://www.mandumah.com>.
27. الحجيلان، محمد وعبد الحميد، فاطمة. (2023). تطبيق معايير تصميم التدريب الإلكتروني بين الواقع ومعايير الجودة. مجلة التربية، 1(198)، 321-353. <https://www.mandumah.com>.
28. الخراز، هنادي. (2019). التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في دولة الكويت. المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، 77-102. <https://www.mandumah.com>.
29. الخميس، السيد والباسل، ميادة والرحبية، منى. (2021). تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية. مجلة كلية التربية، 37(80)، 2-39. <https://dx.doi.org/10.21608/jsdu.2022.216544>.
30. الخميس، منهي. (2022). أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها ومعوقاتهما. مجلة العلوم التربوية، 44(44)، 57-90. <https://doi.org/10.21608/maeq.2020.153416.90-57>.
31. الخريف، عبد العزيز. (2020). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
32. دروب. (2025). <https://doroob.sa/ar/individuals/about>.
33. الداود، منال. (2019). بناء مجتمعات الممارسة للقادة التربويين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية مدخلاً للتنمية المهنية: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
34. الدسوقي، طارق نبيل. (2019). الإدارة الرشيدة والحوكمة مؤسسة طيبة.
35. الدهشان، جمال. (2017، مارس 9). الاحتياجات التدريبية مفهومها، أهميتها، أساليب تحديدها [ورقة عمل]. المؤتمر الدولي الأول لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة بنها، مصر.
36. الدهشان، جمال. (2019). التدريب الإلكتروني مدخلاً لتطوير منظومة التدريب في مصر. المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، 2(4)، 41-58. <https://www.mandumah.com>.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



37. الدوري، زكريا والدوري، أسماء. (2022). إدارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر. دار المسيرة.
38. الذويخ، نوره. (2019، يونيو 27). برنامج خبرات والحراك الفكري التربوي. صحيفة مكة. <https://makkahnewspaper.com/article>
39. الراسبي، زهرة. (2017). تصميم أنموذج مساهلة الأداء في النظام التربوي. دار الخليج.
40. ربابعة، نائل موسى. (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (15). <https://www.mecsjs.com/ar>
41. رجب، هدى مصطفى. (2021). تطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل القيادة والحوكمة. دار العلم والإيمان.
42. رضوان، وائل توفيق وغنيم، رانيا وصفي. (2021). التخطيط لتوظيف الشفافية: مدخلاً لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي. مجلة كلية التربية، (35)، 1-37. <https://doi.org/10.21608/jftp.2021.72189.1123>
43. الروسان، محمد أحمد. (2023). أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، (2)، 667-633.
44. سالم، سالم. (2019). حوسبة التدريب: مدخل للتنمية وتطوير الجدارات الوظيفية للموارد البشرية باستخدام التطبيقات التكنولوجية. منظومة فيينا نموذجاً. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(4)، 940-963. <https://www.mandumah.com>
45. السبيعي، فلاح بن فرج. (2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 37(1)، 181-206. <https://doi.org/10.21608/aja.2017.17478.206-181>
46. سليمان، حنان البديري. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان. المجلة التربوية، (76)، 196-292. DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.
47. الشريف، عمر أحمد وعبد العليم، أسامة محمد وبيومي، هشام محمد. (2013). الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة. دار المناهج.
48. الشعلان، أريج والدوسري، سمية. (2022). تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر). المجلة العلمية، 38(10)، 236-252. <http://www.aun.edu.eg>
49. الشعلان، ظافر. (2016، سبتمبر 26). خبرات ينطلق بتدريب 561 معلماً في 9 دول. صحيفة مكة. <https://makkahnewspaper.com/article>
50. شلي، كريمة شلي. مشكلة ضعف مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار الإداري في المنظمات الحكومية. اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 13، 52-23. <https://www.mandumah.com>
51. الشلوي، سعودي شباب. (2016). الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري دراسة تطبيقية على وزارة العمل في مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
52. شمروخ، مرفت جمال الدين. (2015). الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني. المكتب الجامعي الحديث.
53. الشهري، أسماء والصائغ، نجا. (2023). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرقات الأقسام. المجلة العربية للعلوم ونشر البحوث، 7(5)، 17-46. <https://www.mandumah.com>
54. الشهري، شبيخة. (2017). واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.
55. الشهري، عبد الله عوض. (2022). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. دار اليازوري.
56. الشهري، عدنان. (2024، نوفمبر 25). تمكين المدرسة. المميزات والتحديات. صحيفة مكة. <https://makkahnewspaper.com/article>
57. صالح، محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي. دار الحامد.
58. صدار، نور الدين. (2023). الحوكمة ودورها في تحسين أداء المكتبات العامة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



59. طلائع، محمد السعيد. (2025). الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي. المجلة العربية للإدارة، 45(1)، 35-56.
<https://doi.org/10.21608/aja.2022.128818.1221.56>
60. الطوب، ريم عبد العزيز. (2019). آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الادارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية بجامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(22)، 1-27.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R160119>
61. عاشور، نيللي السيد. (2013). التدريب عن بعد رؤية مستقبلية للتدريب المنظومي المعاصر. دار الزهراء.
62. عامر، طارق، المصري، إيهاب. (2019). التدريب والاحتياجات التدريبية. المكتب العربي للمعارف.
63. عامر، سامح والسنتيل، ياسمين. (2020). حوكمة المؤسسات في ضوء الفكر المعاصر. دار الفكر.
64. عبد الله، كفاية محمد. (2022). أخلاقيات الوظيفة العامة والحوكمة. دار المسيرة.
65. العربي، مومن وشرقي، صالح الدين. (2024). الشفافية والمساءلة كآلية لمكافحة الفساد - دراسة مقارنة بين مستجدات التعديل الدستوري 2020 - وآليات الفقه الإسلامي. مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 8(2)، 689-715.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/258104>
66. علام، أحمد علي. (2018). أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية. مكتبة المتنبي.
67. العلي، فهد. (2019). مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 56(2)، 67-110. جامعة الإسكندرية.
68. عماره، سلمى وبارك، نعيمة. (2019). التدريب الإلكتروني كدعم لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، 3(3)، 91-109.
69. العنزي، عبيد نداء. (2021). الإدارة المدرسية. الأسس والنظريات والكفايات. مكتبة المتنبي.
70. العوضي، رأفت. (2020). درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(1)، 208-244.
<https://journal.pass.ps.244-208>
71. عيساني، رفيقة. (2017). دولة القانون والشفافية كمعايير للحكامة الرشيدة وعلاقتها بالتنمية الإنسانية. مجلة حقوق الإنسان والحرية العامة، 3(3)، 133-154. دار المنظومة.
<https://www.mandumah.com>
72. العيسى، حسين. (2018). إدارة التدريب الإلكتروني في إدارات التدريب بوزارة التعليم السعودية وفق التقنيات الحديثة نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الملك سعود.
73. العيسى، غزيل والعمران، أفنان. (2012). التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد): مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات. المجلة العربية للإدارة، 41(2).
74. غادر، محمد ياسين. (2012، ديسمبر 15-17). محددات الحوكمة ومعاييرها [بحث منشور]. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان.
75. عاشور، نيللي السيد. (2013). التدريب عن بعد رؤية مستقبلية للتدريب المنظومي المعاصر. دار الزهراء.
76. علام، أحمد. (2018). أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية. مكتبة المتنبي.
77. الغامدي، علي مرزوق. (2020). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي في التربية، 2(21)، 1-41. دار المنظومة.
<https://www.mandumah.com>
78. غيطان، ميساء. (2018). ممارسة الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين. دار زهدي.
79. الفايز، هيلة. (2018). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة. مجلة العلوم التربوية، 13(13)، 161-234. دار المنظومة.
<https://www.mandumah.com>
80. فلاق، محمد وحدو، سميرة. (2015). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري- تجارب دولية. الريادة لاقتصاديات الأعمال، 1(1)، 8-27.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/67879>
81. القحطاني، محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (ط4). العبيكان.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



82. القحطاني، محمد. (2019). أخلاقيات الوظيفة العامة: مدخل للحوكمة المؤسسية [بحث مقدم]. المؤتمر العربي حوكمة الإدارة العامة: الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم العربي، مسقط، عُمان.
83. القرشي، عبد الله. (2020). حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(5)، 221-272. دار المنظومة. <https://www.mandumah.com>
84. قرواني، خالد نظمي. (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 14(4)، 122-169. https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol14/iss4/4
85. القضاة، صبيب. (2017). التدريب الإلكتروني والأثر المأمول في زيادة كفايات المتدربين. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 25(2)، 2. دار المنظومة. <https://www.mandumah.com>
86. كافي، مصطفى وكافي، كولار وبوربيع، إيمان. (2018). الحوكمة المؤسسية: ألفا للوثائق.
87. كافي، مصطفى يوسف. (2013). الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. المجتمع العربي.
88. كنتاج، محمد يوسف. (2017). المحاسبية الإدارية وأهمية تطبيقها في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
89. الفكي، كمال. (2016). أساسيات إدارة الموارد البشرية. مكتبة المتنبي.
90. المالكي، جابر هلال. (2015). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
91. محمد، بهاء. (2018). الشفافية في إدارة الدولة طريق الإصلاح الإداري. دار أمجد.
92. محمد، نريمن. (2020). آليات المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي ومعوقات تطبيقها. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 1(11)، 21-45. <https://dx.doi.org/10.21608/jpud.2020.127176>
93. محمود، جمال. (2016). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية [رسالة ماجستير، جامعة النجاح]. دار المنظومة. <https://www.mandumah.com>
94. محمود، فاطمة الزهراء سالم. (2014). منظومة التدريب لتحسين جودة التعليم ممارسات من أجل الميز. دار العالم العربي.
95. مروح، محمود أحمد. (2017). واقع معايير الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردنية والمأمول تطبيقه لضمان الجودة الشاملة. مؤتمر حوكمة المناهج المدرسية العربية: الأردن نموذجا، الواقع والمأمول. جامعة الزرقاء. <https://staff.zu.edu.jo>
96. المريخي، غانم. (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة في الجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 23(9)، 41-86. <https://jsr.journals.ekb.eg>
97. مسلم، عبد الله. (2014). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار المعترف.
98. مطاوع، هبه مصطفى. (2015). الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية مدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم في مرحلة رياض الأطفال. دراسات عربية في التربية والتعليم، 62(2)، 469-495. https://saep.journals.ekb.eg/article_55994.html
99. المفيز، خولة. (2014). متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود. مجلة كلية التربية، 24(5)، 229-284. دار المنظومة. <https://www.mandumah.com> ماأخذت منها شي
100. المليجي، رضا إبراهيم. (2023). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية "آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية". مؤسسة طيبة.
101. منصور، عمرو محمود. (2018). الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، 60(8)، 147-219. <https://doi.org/10.21608/egjsw.2018.172938>



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



102. الناصر، نداء ناصر. (2023). الشفافية الإدارية في الجامعة السعودية الإلكترونية (تصور مقترح). مجلة البحث العلمي في التربية، 24(10)، 40-71. DOI: 10.21608/JSRE.2023.237914.1604.71-40
103. ناصر الدين، يعقوب. (2015). دليل حاكمية الجامعات العربية [بحث مقدم]. المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن.
104. ناصر الدين، يعقوب. (2019). حوكمة التدريب. جامعة الشرق الأوسط.
105. النجدي، سمير والقرني، عبد الله. (2017). تصميم بيئة تدريب افتراضية لتنمية مهارات الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 7(5)، 102-117. دار المنظومة. <https://www.mandumah.com>
106. نصيرة، بركنو. (2019). التدريب الإلكتروني. مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات جامعة معسكر.
107. هوشات، فوزية. (2016). المشاركة في إعداد القرار الإداري. مجلة العلوم الإنسانية، 46(4)، 195-206. دار المنظومة. <https://www.mandumah.com>
108. هيئة الحكومة الرقمية. (2022). دليل التعليم عن بعد. <https://www.dga.gov.sa>
109. الواكد، لينا هاشم. (2019). إدارة الأزمات والشفافية الإدارية. مجلة العلوم الإسلامية العالمية، 5(خاص)، 749-768. دار المنظومة. <https://www.mandumah.com>
110. وزارة التعليم. (2025). النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة. <https://moe.gov.sa>
111. وزارة التعليم. (2025). الإدارة العامة للإيفاد والابتعاث. <https://departments.moe.gov.sa/DispatchAndScholarship/Pages/default.aspx>
112. وزارة التعليم. (2021). التقرير السنوي للتعليم العام عام من التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا <https://moe.gov.sa.2021/2020>
113. Asamoah, E., Avenorgbo, M. (2021). The Effect of E-Training on the Performance of Employees in Small and Medium Scale Enterprise amidst the Covid-19 pandemic. Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis ,24(2).34-48. DOI 10.32725/acta.2021.006, ISSN 2336-4297 (online)
114. Baydar, F. (2022). The Relationship Between Participation in Administrative Decisions and School Effectiveness: An Empirical Study on Teachers. International Journal of Psychology and Educational Studies, 9(1), 143-152. <http://dx.doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.1.630>.
115. Bennis, W., Goleman, D., & O'Toole, J. (2008). Transparency: How leaders create a culture of candor. John Wiley & Sons.
116. Bou Kamal, K., Al Aghbari, M., Atteia, M. (2016). E-Training & Employees' Performance a Practical Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain. Journal of Resources Development and Management, 18, 2-8.
117. Deimer, L. (2015). Governance of Vocational Education and Training (VET). International Journal of Development Management. 23-36. <https://www.researchgate.net>.
118. Farouk, D. (2022). The Impact of E-Training System on Employees' Job Performance. Research Association for Interdisciplinary Studies. 30-41. DOI: 10.5281/zenodo.7372499
119. Fazekas, M & Burns, T. (2011). Exploring the Complex Interaction Between Governance and Knowledge in Education. OECD Education Working Papers, (67).
120. Ferney, S., & Marshall, A. (2006). Website physical activity interventions: preferences of potential users. Health Education Research, 21(4), 560-566. <https://doi.org/10.1093/her/cyl013>.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (119) April 2025

العدد (119) أبريل 2025



- 121.Garg,S. & Sharma,S.(2020). User Satisfaction and Continuance Intention for Using E- Training; A Structural Equation Model. Vision The Journal of Business Perspective,24(4),441-451.doi.org/10.1177/0972262920926827
- 122.Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B.,& Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. Public Administration Review, 73(4), 575-586.
- 123.IFC,(2019), SME governance guidebook. International finance corporation <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2010/sme-governance-guidebook>.
- 124.Ismail,F.,Hazwani,N.,Yusof,K.(2022). The Effect of E-training Towards Employee Performance. Research in Management of Technology and Business, 3 (1), 207-218. DOI: <https://doi.org/10.30880/rmtb.2022.03.01.015>.
- 125.Kumar, N.(2023, April 29). How Training Evaluation Can Transform Your Training Programs. <https://elearningindustry.com/>
<https://elearningindustry.com/elearning-authors/neethi-kumar>.
- 126.Kaarsemaker, E.(2010). &Pendleton, A., Poutsma.E.,. The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership. Oxford University Press.
- 127.Michener, G.,& Bersch, K. (2013). Identify Transparency. Information Policy, (18),233-242.
- 128.OECD ,(2017), G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version), OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265455-ar> .
- 129.Skedsmo,G &Huber,S.(2019).forms and practices of accountability in education.Educational Assessment Evaluation and accountability,(31),251-255. <https://doi.org/10.1007/s11092-019-09305-8>.
- 130.Sutarto,J., Mulyo,S., Shorwan,I., & Siswanto,Y.(2022). The Impact of E-Training Model on the Improvement of Professional Competence of PAUD-DIKMAS Educators. UNNES International Conference on Research Innovation and Commercialization. DOI 10.18502/kss.v3i18.4722.
131. <https://www.transparency.org/en>. استرجعت بتاريخ 19/6/2024 من (منظمة الشفافية الدولية).
132. <https://www.undp.org/ar/arab-states>. استرجعت بتاريخ 13/11/2024 من Governance Principles, Institutional Capacity and Quality (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي).
133. مجلس الوزراء.(2024، أغسطس 9). الموافقة على الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة. أم القرى. <https://portal.uqn.gov.sa/details?p=25323> استرجعت بتاريخ 13/11/2024
134. رؤية مصر 2030، الحوكمة: حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع. استرجعت بتاريخ 13/11/2024 من <https://www.presidency.eg/media/163945/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf>
135. قرار مجلس الوزراء بشأن حوكمة مجالس الإدارة في الحوكمة الاتحادية.(2024). حكومة الإمارات العربية المتحدة. استرجعت بتاريخ 13/11/2024 من <https://uaelegislation.gov.ae/ar/legislations/2415>
136. وزارة المالية.(2022). تحول الرقابة المالية.(7). استرجعت بتاريخ 30/11/2024 من <https://www.mof.gov.sa>
137. المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي. استرجعت بتاريخ 26/2/2025 من <https://niepd.futurex.sa>
138. برنامج التحول الوطني 2020. الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2018-2020.



139. منصة اعمال، وزارة التعليم <https://www.moe.gov.sa/aamali/Pages/default.aspx>
استرجعت في 23/4/2025