

فاعلية أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان

The Effectiveness of High-Performance Work Systems in Improving Digital Administrative Practices among Public School Principals in the Jazan Education Department

أ. رياض عبده صديق حكيمي: مدير مدرسة بإدارة تعليم جازان، المملكة العربية السعودية
أ. شمعة حسن ظيف الله ال محرق: أخصائية أداء تعليم بإدارة تعليم جازان، المملكة العربية
السعودية.

Mr. Riyadh abdo saddiq hakami: School Principal at Jazan Education Administration, Kingdom of Saudi Arabia

Email: Hakami-30@hotmail.com

Ms. Shamah Hassan Dhayfallah Al-Muharraq: Education Performance Specialist at Jazan Education Administration, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: shmoo01122@gmail.com

Doi: <https://doi.org/10.56989/benkj.v6i2.1772>

المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم منطقة جازان، وذلك في ضوء أبعادها المتمثلة في: التدريب والتطوير المهني، والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وإدارة الأداء والمتابعة، والالتزام التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لأهدافها وطبيعتها متغيراتها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان، وبلغت عينة الدراسة (308) مديرًا ومديرة، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية المناسبة. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، بعد التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة العمل عالية الأداء تسهم بدرجة كبيرة جدًا في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي مرتفعًا. كما بينت النتائج وجود فروق في درجة الإسهام بين الأبعاد، إذ جاء بعد التدريب والتطوير المهني في المرتبة الأولى، يليه بعد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، ثم بعد الالتزام التنظيمي، وأخيرًا بعد إدارة الأداء والمتابعة، وجميعها بدرجة موافقة كبيرة جدًا. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة العمل عالية الأداء بصورة متكاملة داخل المدارس الحكومية، والتركيز على تطوير برامج التدريب الرقمي النوعي، وتعزيز التمكين الإداري، وتفعيل نظم المتابعة الرقمية، وترسيخ الالتزام التنظيمي؛ بما يسهم في دعم التحول الرقمي المدرسي وتحسين جودة الإدارة المدرسية الرقمية. كما اقترحت الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى، وتطبيق الدراسة في بيئات تعليمية مختلفة.

الكلمات المفتاحية: أنظمة العمل عالية الأداء، الممارسات الإدارية الرقمية، التحول الرقمي، الإدارة المدرسية، إدارة تعليم جازان.

Abstract:

This study aimed to investigate the effectiveness of High-Performance Work Systems (HPWS) in improving digital administrative practices among public school principals in the Jazan Education Department. The study examined this effectiveness through four main dimensions: professional training and development, empowerment and participation in decision-making, performance management and monitoring, and organizational commitment. The study adopted a descriptive-analytical approach, appropriate to its objectives and variables. The study population consisted of all male and female principals of public schools in the Jazan Education Department, from which a random sample of 308 principals was selected. A questionnaire was used as the primary data collection instrument after ensuring its validity and reliability through appropriate statistical procedures. The findings revealed that High-Performance Work Systems significantly contribute to improving digital administrative practices, with a very high overall mean score. The results also indicated variations among the dimensions, with professional training and development ranked first, followed by empowerment and participation in decision-making, then organizational commitment, and finally performance management and monitoring, all achieving a very high level of agreement. Based on these findings, the study recommended adopting High-Performance Work Systems in an integrated manner within public schools, emphasizing high-quality digital training programs, strengthening administrative empowerment, activating digital monitoring systems, and enhancing organizational commitment to support school digital transformation and improve the quality of digital school administration. The study also suggested conducting future research on additional organizational variables and applying the study to other educational contexts.

Keywords: High-Performance Work Systems, Digital Administrative Practices, Digital Transformation, School Administration, Jazan Education Department.

المقدمة:

تشهد المؤسسات التعليمية المعاصرة تحولات متسارعة في أنماط العمل الإداري، مدفوعة بالتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال، وما فرضته من متطلبات جديدة تتعلق بالكفاءة، والشفافية، وسرعة الإنجاز، وجودة اتخاذ القرار. وفي هذا الإطار، اتجهت الأنظمة التعليمية إلى تبني الإدارة الرقمية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز القدرة على مواكبة التحولات العالمية في مجال التعليم والإدارة.

وقد حظي التحول الرقمي في التعليم باهتمام بالغ في ضوء توجهات التطوير الشامل، حيث أسهمت المبادرات الرقمية في إعادة تنظيم العمل المدرسي، وتطوير أساليب الإدارة، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المدارس الحكومية، بما انعكس على سرعة الإنجاز ودقة الإجراءات وجودة التواصل المؤسسي. وأكدت دراسات تربوية حديثة أن مستوى توظيف الممارسات الإدارية الرقمية في المدارس السعودية يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والبشرية، من أبرزها كفايات القيادة المدرسية في إدارة التغيير، ومستوى التدريب المهني المتخصص، ودرجة التمكين الإداري، إضافة إلى الثقافة التنظيمية الداعمة لاستخدام التقنية في العمل المدرسي، حيث تمثل هذه العوامل مرتكزات أساسية لنجاح التحول الرقمي واستدامته داخل البيئة المدرسية (المفيز وآخرون، 2021؛ آل محرق والزهراني، 2022).

وقد برزت أنظمة العمل عالية الأداء بوصفها أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تركز على تنمية رأس المال البشري من خلال حزمة متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تشمل الاستقطاب النوعي، والتدريب المستمر، والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وتقييم الأداء القائم على النتائج، وربط الحوافز بمستوى الإنجاز، وتقوم هذه الأنظمة على تحقيق التكامل بين الممارسات الإدارية بما يسهم في تعزيز كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء المؤسسي (علي، 2024). كما تُعد أنظمة العمل عالية الأداء من أكثر المداخل الإدارية شمولاً وتأثيراً في تطوير أداء المؤسسات، لما تقوم عليه من فلسفة إدارية تركز على تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري بوصفه المصدر الرئيس للميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية إذ تقوم هذه الأنظمة على تصميم حزمة مترابطة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى رفع كفايات العاملين، وتعزيز دافعيتهم، وتحسين مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الفردي والتنظيمي. ولا يقتصر دور أنظمة العمل عالية الأداء على تحسين الكفاءة التشغيلية، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتبادل المعرفة، والعمل التعاوني عناصر أساسية لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية (Ashade & Ashade, 2024).

كما تسهم أنظمة العمل عالية الأداء في توفير بيئة تنظيمية مرنة تدعم التعلم المستمر والتطوير المهني، من خلال التركيز على التدريب النوعي، وتقييم الأداء القائم على النتائج، وربط الحوافز بمستوى الإنجاز، الأمر الذي يعزز الالتزام التنظيمي، ويرفع مستوى الثقة والمسؤولية لدى القيادات والعاملين على حد سواء. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق هذه الأنظمة يساعد القيادات التربوية على توظيف الأدوات الرقمية بكفاءة أعلى في التخطيط، والمتابعة، واتخاذ القرار، من خلال إتاحة المعلومات، وتوسيع صلاحيات العمل، وتعزيز التوافق بين أهداف الفرد والمؤسسة، بما يدعم جودة الممارسات الإدارية الرقمية واستدامتها (Alsafadi et al., 2024).

وفي ضوء ذلك، تبرز أنظمة العمل عالية الأداء كإطار إداري متكامل يدعم تطوير الممارسات الإدارية الرقمية في البيئة المدرسية، من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء، والابتكار، والمسؤولية المشتركة، بما يسهم في تحقيق جودة الإدارة المدرسية واستدامة تطويرها في ظل التحول الرقمي وانطلاقاً من ذلك، يتجه هذا البحث إلى فحص فاعلية أنظمة العمل عالية الأداء عبر أبعادها: التدريب والتطوير المهني، والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وإدارة الأداء والمتابعة، والالتزام التنظيمي في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم منطقة جازان، بما يسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم تعظيم العائد من الأنظمة الرقمية المتعددة، ورفع جودة الإدارة المدرسية الرقمية، وتعزيز التميز المؤسسي في المدرسة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الكبير في تبني الأنظمة الرقمية التعليمية والإدارية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، في إطار التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، إلا أن واقع الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية لا يزال يشهد تفاوتاً ملحوظاً في مستوى الاستخدام والفاعلية. ويتمثل هذا التفاوت في اختلاف قدرة القيادات المدرسية على توظيف الأنظمة الرقمية المتعددة توظيفاً متكاملًا يخدم التخطيط، والمتابعة، واتخاذ القرار، وتحسين جودة الأداء الإداري داخل المدرسة (العدوان، 2023).

وقد أشارت دراسة المفيز وآخرين (2021) إلى أن تطبيق الأنظمة الرقمية في المدارس السعودية يواجه تحديات بشرية وتنظيمية متعددة، تمثلت في ضعف التدريب النوعي المرتبط بالممارسات الإدارية الرقمية، ومحدودية الدعم المهني المقدم للقيادات المدرسية، إضافة إلى تفاوت كفايات القيادات في توظيف التقنيات الرقمية بصورة فاعلة في العمل الإداري، مما أسهم في تقليص الاستفادة من الأنظمة الرقمية المتاحة داخل المدرسة. وتوصلت دراسة آل محرق والزهراني (2022) إلى أن مستوى توظيف الأنظمة الرقمية في الإدارة المدرسية يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة التنظيمية

السائدة، ولا سيما الثقافة التنظيمية الداعمة للتقنية، ووضوح الصلاحيات، وتكامل الأدوار الإدارية، حيث أكدت الدراسة أن غياب بعض الممارسات التنظيمية الداعمة للاستدامة الرقمية يحد من فاعلية التحول الرقمي في المدارس.

كما بينت دراسة العدوان (2023) أن من أبرز معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس السعودية ضعف التأهيل المهني المتخصص في المجال الرقمي، وعدم كفاية البرامج التدريبية الموجهة لتطوير مهارات القيادات المدرسية، إضافة إلى محدودية المتابعة المنظمة لقياس أثر توظيف الأنظمة الرقمية على الأداء الإداري، وهو ما يعكس استمرار التحديات البشرية والتنظيمية المصاحبة لجهود التحول الرقمي في البيئة المدرسية. وتوصلت دراسة السلمي (2023) إلى أن مستوى ممارسة القيادات المدرسية للممارسات الإدارية الرقمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأرجعت ذلك إلى قصور برامج التطوير المهني الموجهة للتحول الرقمي، وضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية المستخدمة داخل المدرسة، إضافة إلى محدودية الصلاحيات الإدارية التي تمكن المدير من توظيف هذه الأنظمة بصورة استراتيجية في التخطيط واتخاذ القرار.

وتزداد أهمية تناول هذه المشكلة في إدارة تعليم منطقة جازان، نظرًا لما تتسم به من خصوصية تنظيمية وجغرافية، وتفاوت في جاهزية المدارس من حيث الإمكانيات التقنية، ومستوى التدريب والدعم، وكثافة الأعباء الإدارية، مما قد يؤثر في مستوى توظيف الأنظمة الرقمية وفي طبيعة الممارسات الإدارية المرتبطة بها. وعليه، تتحدد مشكلة البحث في الحاجة إلى الكشف عن فاعلية أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها المتمثلة في التدريب والتطوير المهني، والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وإدارة الأداء والمتابعة، والالتزام التنظيمي، في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم منطقة جازان، بما يساهم في دعم التحول الرقمي المدرسي وتحسين جودة الإدارة المدرسية الرقمية.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟

1. ما مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد التدريب والتطوير المهني في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟
2. ما مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟

3. ما مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد إدارة الأداء والمتابعة في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟
4. ما مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد الالتزام التنظيمي في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟

أهداف الدراسة:

1. تعرف مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد التدريب والتطوير المهني في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان.
2. تعرف مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان.
3. تعرف مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد إدارة الأداء والمتابعة في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان.
4. تعرف مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد الالتزام التنظيمي في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من خلال:

- يسهم في سد فجوة بحثية عبر ربط أنظمة العمل عالية الأداء بتطوير الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس.
- يقدم إطارًا تفسيريًا يوضح أثر ممارسات: التدريب والتطوير، التمكين والمشاركة، إدارة الأداء والمتابعة، الالتزام التنظيمي في دعم التحول الرقمي المدرسي.
- ينتج نموذجًا يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة تتصل بالأداء والتميز المؤسسي والابتكار الإداري في المدارس.

وتستمد أهميتها التطبيقية من خلال:

- يساعد صناع القرار وإدارة تعليم جازان على تحديد الممارسات التنظيمية الأكثر تأثيرًا في رفع كفاءة الإدارة المدرسية الرقمية.
- يدعم بناء برامج تطوير مهني وتمكين إداري وتحسين نظم المتابعة بما يعزز فاعلية توظيف الأنظمة الرقمية.

- يقدم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق لتحسين جودة الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية.
مصطلحات الدراسة:

أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS):

عرّفها عباس ومفتاح (2020) بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية المتكاملة التي تركز على تنمية رأس المال البشري من خلال التدريب، والتمكين، وتقييم الأداء، والتحفيز، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية" وتعرف اجرائياً بأنها درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم منطقة جازان لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، كما تقاس من خلال أبعادها المتمثلة في: التدريب والتطوير المهني، والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وإدارة الأداء والمتابعة، والالتزام التنظيمي، وذلك وفق استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة.

الممارسات الإدارية الرقمية:

عرّفها آل محرق والزهراني (2022) بأنها "توظيف القيادات المدرسية للأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية، وتعزيز التواصل المؤسسي، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات" وتعرف اجرائياً بأنها درجة توظيف مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم منطقة جازان للأنظمة الرقمية التعليمية والإدارية في أداء مهامهم الإدارية، كما تعكسها استجاباتهم على فقرات أداة البحث، في مجالات التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتواصل، واتخاذ القرار.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** فاعلية أنظمة العمل عالية الأداء في أبعاد (التدريب والتطوير المهني - التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار - إدارة الأداء والمتابعة - الالتزام التنظيمي) في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان.
- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لإدارة تعليم جازان في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تُجرى هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1447 / 2026م
- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان.

الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للدراسة:

تُعد أنظمة العمل عالية الأداء من المداخل الإدارية الحديثة التي ركزت عليها الأدبيات التربوية المعاصرة بوصفها إطارًا تنظيميًا يعزز فاعلية الموارد البشرية، ويرتقي بمستوى الأداء المؤسسي من خلال حزمة مترابطة من الممارسات الإدارية والتنظيمية. وقد أكدت دراسات عربية حديثة أن تبني هذه الأنظمة في المؤسسات التعليمية يسهم في تحسين جودة الأداء الإداري، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتعزيز الاستجابة للتغيير والتطوير المؤسسي (عباس ومفتاح، 2022).

وأشارت دراسة فراج (2022) إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء لا تؤثر في الأداء بصورة مباشرة فحسب، بل تعمل عبر آليات تنظيمية ونفسية، مثل الشعور بالدعم، والانتماء، والثقة المتبادلة، وهو ما ينعكس إيجابًا على سلوك العاملين واستعدادهم لتبني الممارسات الحديثة داخل المؤسسة. كما أوضحت دراسات عربية أخرى أن نجاح تطبيق هذه الأنظمة في البيئة التعليمية يتطلب تكامل ممارسات التدريب، والتمكين، وإدارة الأداء، وتعزيز الالتزام التنظيمي، بما ينسجم مع طبيعة العمل المدرسي ومتطلباته (الطائي والحدراوي، 2022).

وتتجلى أهمية أنظمة العمل عالية الأداء كذلك في قدرتها على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والبشرية في المدرسة، حيث تسهم في مواءمة أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتقليل مقاومة التغيير، وتعزيز الالتزام بتطبيق السياسات والأنظمة التعليمية. كما تدعم هذه الأنظمة استدامة التطوير الإداري من خلال بناء قدرات بشرية قادرة على التعلم المستمر والتكيف مع المتغيرات، وهو ما يجعلها مدخلًا استراتيجيًا لتطوير الممارسات الإدارية في التعليم، وتحقيق التميز المؤسسي، ورفع جودة مخرجات العملية التعليمية في ضوء التحديات المعاصرة (الزهراني، 2023).

وتهدف أنظمة العمل عالية الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، وقد ذكر عباس ومفتاح (2022) أن أهداف أنظمة العمل عالية الأداء هي:

1. تنمية رأس المال البشري من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم المهنية، وتعزيز كفاياتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة والتغيرات التنظيمية والتقنية.
2. رفع مستوى الأداء الفردي والتنظيمي عبر تطبيق ممارسات إدارية متكاملة تركز على تحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق نتائج قائمة على مؤشرات أداء واضحة.
3. تعزيز التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار بما يسهم في توسيع صلاحيات العاملين، وزيادة إحساسهم بالمسؤولية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، ودعم العمل التشاركي داخل المؤسسة.

4. تحسين إدارة الأداء والمتابعة من خلال تبني نظم تقويم قائمة على النتائج، وتوفير آليات فعالة للتغذية الراجعة، ودعم التحسين المستمر للأداء المؤسسي.
 5. تعزيز الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي عبر بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والدعم والعدالة التنظيمية، مما يسهم في استقرار الأداء وزيادة الولاء المؤسسي.
 6. دعم الابتكار والتجديد في الممارسات الإدارية من خلال تشجيع المبادرات، وتبني الأفكار الإبداعية، وتوفير مناخ تنظيمي محفز على التعلم المستمر والتطوير.
 7. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير والتحول الرقمي عبر إعداد قيادات وعاملين قادرين على توظيف التقنيات الحديثة، والاستجابة لمتطلبات التطوير المؤسسي بكفاءة ومرونة.
 8. تحقيق الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية من خلال مواءمة أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، وضمان استمرارية الأداء المرتفع في المدى الطويل.
- وتقوم أنظمة العمل عالية الأداء على العديد من الأبعاد منها:

1. التدريب والتطوير المهني حيث يمثل التدريب والتطوير المهني أحد المرتكزات الأساسية لأنظمة العمل عالية الأداء، لما له من دور في تنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية، وتمكينهم من مواكبة المتغيرات التنظيمية والتقنية. وقد أظهرت دراسات عربية حديثة أن ضعف التدريب النوعي المرتبط بالعمل المدرسي الرقمي يعد من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، ويؤثر سلبًا في جودة الممارسات الإدارية (المفيز وآخرون، 2022؛ العدوان، 2022).
2. التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار حيث يرتبط التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار بإتاحة الفرصة لمنسوبي المدرسة للمساهمة الفاعلة في القرارات التنظيمية، وتحمل المسؤولية، والمبادرة في تطوير العمل. وقد بينت دراسات عربية أن محدودية التمكين والمشاركة تؤدي إلى ضعف الدافعية، وتحد من فاعلية الإدارة المدرسية في تبني الممارسات الحديثة (العدوان، 2022).
3. إدارة الأداء والمتابعة حيث تُعد إدارة الأداء والمتابعة من الممارسات التنظيمية الرئيسية التي تضمن استمرارية التحسين ورفع جودة الأداء المؤسسي. وقد أشارت دراسات عربية حديثة إلى أن ضعف نظم المتابعة والتقويم يحد من فاعلية الأداء الإداري في المدارس، ويؤثر في جودة تنفيذ الخطط والمبادرات (الطائي والحدراوي، 2022).
4. الالتزام التنظيمي حيث يُعد الالتزام التنظيمي من المخرجات المهمة لتطبيق أنظمة العمل عالية الأداء، إذ يعكس ارتباط العاملين بالمنظمة وحرصهم على تحقيق أهدافها والالتزام بأنظمتها. وقد أظهرت دراسات عربية حديثة أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يسهم في استقرار الأداء

الإداري، وتحسين جودة الممارسات التنظيمية، وزيادة الاستعداد لتبني التغيير (عباس ومفتاح، 2022).

وتمثل الممارسات الإدارية الرقمية أحد مظاهر التطور الإداري في المؤسسات التعليمية، وتعكس قدرة القيادة المدرسية على توظيف الأنظمة الرقمية في التخطيط والمتابعة والتواصل واتخاذ القرار. وقد بينت دراسات عربية أن مستوى الممارسات الإدارية الرقمية في المدارس يتفاوت تبعاً لكفايات القادة، ونمط الممارسات التنظيمية المعتمدة داخل المدرسة (آل محرق والزهراني، 2022).

وتسهم أنظمة العمل عالية الأداء بدور محوري في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية من خلال إحداث تحول نوعي في أساليب العمل الإداري، قائم على التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف المؤسسية. فهذه الأنظمة تعمل على رفع كفاءة القيادات والعاملين عبر التدريب والتطوير المهني المستمر، وتعزيز التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين نظم إدارة الأداء والمتابعة، بما ينعكس إيجاباً على جودة التخطيط والتنظيم والتنفيذ داخل المدرسة. وقد أكدت دراسات عربية حديثة أن تطبيق ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء يساهم في تحسين الأداء الإداري، وتعزيز الالتزام التنظيمي، ودعم ثقافة العمل التشاركي، الأمر الذي يهيئ بيئة تنظيمية داعمة لتبني الممارسات الإدارية الحديثة ومواجهة متطلبات التغيير والتطوير في التعليم (فراج، 2022).

وتسعى أنظمة العمل عالية الأداء في تطوير آليات التطوير المؤسسي داخل المدرسة، من خلال إرساء ممارسات تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، واتخاذ القرار المبني على البيانات، وربط الأداء بالمساءلة والنتائج. إذ تساهم هذه الأنظمة في بناء قدرات بشرية قادرة على تشخيص جوانب القصور، وتوظيف التغذية الراجعة، وتبني مبادرات تطويرية مستدامة، ولا سيما تلك المرتبطة بالتحول الرقمي في الإدارة المدرسية. وقد أشارت دراسات عربية إلى أن ضعف تطبيق ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء يؤدي إلى قصور في آليات التطوير، ويحد من فاعلية المبادرات الإصلاحية، في حين يساهم تبنيها بصورة متكاملة في تقليل مقاومة التغيير، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية (العتيبي، 2023).

ويتضح مما سبق أن أنظمة العمل عالية الأداء والممارسات الإدارية الرقمية يمثلان إطارين متكاملين في تفسير جودة الأداء الإداري في المدرسة. فأنظمة العمل عالية الأداء تساهم في تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي من خلال تنمية قدرات العاملين، وتعزيز مشاركتهم، وضبط إدارة الأداء، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، في حين تعكس الممارسات الإدارية الرقمية المظهر التطبيقي لهذه البيئة في الواقع المدرسي.

ولقد حظيت أنظمة العمل عالية الأداء باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لأهمية أبعادها في تحسين الممارسات الإدارية لمدير المدارس، فقد أجرى فراغ (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر أنظمة العمل عالية الأداء في رفاهية الموظف، مع اختبار دور التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (420) موظفًا من العاملين في المؤسسات التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء تسهم إيجابيًا في تعزيز الاستجابات الإيجابية للعاملين، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، مما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي، كما أكدت أن تكامل الممارسات التنظيمية يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق هذه النتائج.

وهدف دراسة عباس ومفتاح (2022) إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات التنظيمية الحديثة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (360) من العاملين في المؤسسات التعليمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التدريب وإدارة الأداء ووضوح السياسات التنظيمية وبين مستوى الالتزام التنظيمي، كما أشارت إلى أن فاعلية نظم المتابعة والتقييم تسهم في استقرار الأداء وتحسين جودة الممارسات الإدارية.

كما أجرى الطائي والحدراوي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تبني ممارسات العمل عالية الأداء في تحسين الأداء الإداري ودعم التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (295) من القيادات والعاملين في المؤسسات التربوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات العمل عالية الأداء يسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز الالتزام التنظيمي، كما بينت أن ضعف التمكين وقصور نظم المتابعة من أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية هذه الممارسات.

وهدف دراسة Pahos and Galanaki (2022) إلى اختبار أثر أنظمة العمل عالية الأداء في الأداء الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (488) موظفًا في عدد من المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر إيجابيًا في الأداء الوظيفي عبر تعزيز الالتزام التنظيمي، كما أكدت أن العاملين يستجيبون بصورة إيجابية للممارسات التنظيمية الداعمة، مما يزيد من استعدادهم لبذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

وأجرت آل محرق والزهراني (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع توظيف الأنظمة الرقمية في العملية التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (312) من القيادات التعليمية والمعلمين. وأظهرت نتائج

الدراسة وجود تفاوت في مستوى توظيف الأنظمة الرقمية، وأكدت أن هذا التفاوت يرتبط بعوامل بشرية وتنظيمية، مثل مستوى التدريب، والدعم القيادي، ودور الإدارة المدرسية في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية.

كما هدفت دراسة المفيز وآخرون (2022) إلى الكشف عن التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المدارس السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (270) قائداً وقائدة مدرسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يواجه تحديات تنظيمية وبشرية متعددة، أبرزها ضعف التدريب النوعي وقصور الدعم الإداري، كما أكدت أن القيادة المدرسية تمثل عنصراً محورياً في تحسين فاعلية الممارسات الرقمية داخل المدرسة.

واستهدفت دراسة العدوان (2022) للتعرف على مستوى الممارسات القيادية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (198) مديراً ومديرة مدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات القيادية الرقمية جاء بدرجة متوسطة، وأن ضعف التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار يُعد من أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي المدرسي.

وأجرى McLeod et al (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل البيانات والدراسات السابقة، وطبقت على عينة مكونة من (150) قائداً تربوياً. وأكدت نتائج الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على توافر الأنظمة التقنية فحسب، بل يرتبط بدرجة كبيرة بجودة الممارسات الإدارية والقيادية، ولا سيما القيادة الداعمة والتدريب المستمر.

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- الاتفاق في الإطار العام للموضوع حيث تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بدراسة المداخل الإدارية الحديثة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما ما يتعلق بتطوير الممارسات الإدارية ورفع كفاءة القيادات التعليمية.
- التشابه في المنهج وأدوات البحث حيث تشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي بأشكاله المختلفة، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واستهداف القيادات التعليمية أو العاملين في المؤسسات التعليمية مجتمعاً للدراسة.

• التشابه في المتغيرات التنظيمية والبشرية حيث تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات تنظيمية وبشرية متقاربة، مثل التدريب والتطوير المهني، والتمكين الإداري، وإدارة الأداء، والالتزام التنظيمي، بوصفها عوامل مؤثرة في تحسين الأداء الإداري.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- الاختلاف في زاوية المعالجة العلمية حيث تتميز الدراسة الحالية بتركيزها المباشر على فاعلية أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها المتكاملة في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية، في حين تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات بصورة جزئية أو منفصلة.
- الاختلاف في المتغير التابع حيث تنفرد الدراسة الحالية باتخاذ الممارسات الإدارية الرقمية متغيرًا تابعًا رئيسيًا، بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على متغيرات أخرى، مثل الأداء الإداري العام، أو الالتزام التنظيمي، أو القيادة الرقمية.
- الاختلاف في السياق التطبيقي حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيقها على مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم منطقة جازان، وهو سياق مكاني لم يحظ - في حدود اطلاع الباحث - بدراسة تجمع بين أنظمة العمل عالية الأداء والممارسات الإدارية الرقمية.

منهجية الدراسة واجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لأهدافها المتمثلة في الكشف عن دور أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها المختلفة في تطوير الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم منطقة جازان، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة تعليم منطقة جازان، حيث بلغ عدد المديرين (٤71) مديرًا، وعدد المديرات (563) مديرة، ليكون إجمالي المجتمع (103٤) قائدًا وقائدة مدرسة. ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة؛ لكونه يمثل القيادات المسؤولة عن تطبيق الأنظمة الرقمية وتفعيل الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من مجتمعها الأصلي وفق إجراءات منهجية مناسبة، وبما يحقق تمثيلًا ملائمًا لمجتمع الدراسة، ويسهم في دقة النتائج وإمكانية تعميمها في حدود الدراسة.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

| النسبة المئوية | العدد | الفئات | الخصائص |
|----------------|-------|--------|---------|
| 50.64% | 156 | ذكور | الجنس |
| 49.35% | 152 | إناث | |

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد بُنيت في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتكوّنت من أربعة محاور تمثل أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء، وهي: التدريب والتطوير المهني، التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الأداء والمتابعة، الالتزام التنظيمي. وهدفت فقرات الأداة إلى قياس دور كل بُعد في تطوير الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من العبارات المرتبطة بكل محور، تم تصميمها وفق مقياس ليكرث الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

خامساً: صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الأداة، عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (6) محكّمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم؛ للتأكد من وضوح الصياغة، وملاءمة الفقرات لأبعادها، وشمولية المحاور، وسلامة اللغة. وقد أخذت ملاحظات المحكّمين بعين الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة، وبذلك تحقق صدق المحتوى وملاءمة الأداة للتطبيق الميداني.

ثانياً: الاتساق البنائي:

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد

| معامل الارتباط مع البعد | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع البعد | رقم الفقرة |
|-------------------------|------------|-------------------------|------------|
| **0.686 | 9 | **0.769 | 1 |
| **0.842 | 10 | **0.882 | 2 |
| **0.726 | 11 | **0.710 | 3 |
| **0.739 | 12 | **0.453 | 4 |
| **0.764 | 13 | **0.872 | 5 |
| **0.690 | 14 | **0.892 | 6 |
| **0.695 | 15 | **0.819 | 7 |

| معامل الارتباط مع البعد | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع البعد | رقم الفقرة |
|-------------------------|------------|-------------------------|------------|
| **0.621 | 16 | **0.865 | 8 |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة الدراسة:

جدول (3) معاملات ثبات مقياس أنظمة العمل عالية الأداء

| معامل الثبات | المحور |
|--------------|-----------------------------------|
| 0,861 | التدريب والتطوير المهني |
| 0,969 | التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار |
| 0,943 | إدارة الأداء والمتابعة |
| 0,937 | الالتزام التنظيمي |
| 0,952 | الأداة ككل |

تُظهر نتائج جدول الثبات أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة مرتفعة، إذ تراوحت بين (0,861**) و (0,969**), بما يشير إلى اتساق داخلي قوي وموثوقية عالية ل فقرات الأداة. كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0,952)، وهو مستوى ممتاز يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق والتحليل الإحصائي بثقة. ويلاحظ أن محور التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار حقق أعلى ثبات، بينما جاء محور التدريب والتطوير المهني بثبات جيد جدًا وهو مستوى مقبول علميًا ويدعم الاعتماد عليه في التحليل اللاحق.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف مجتمع الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات
- معامل ارتباط بيرسون لفحص الاتساق الداخلي
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- الأوزان النسبية لتحديد مستوى الاستجابة

معيار الحكم:

جدول (4): يوضح معيار الحكم:

| درجة الموافقة | الوزن النسبي | المتوسط الحسابي |
|----------------|-------------------|---------------------|
| غير موافق بشدة | من 20 % إلى 36 % | من 1 - 1.80 |
| غير موافق | من 36 % إلى 52 % | أكبر من 1.80 - 2.60 |
| محايد | من 52 % إلى 68 % | أكبر من 2.60 - 3.40 |
| موافق | من 68 % إلى 84 % | أكبر من 3.40 - 4.20 |
| موافق بشدة | من 84 % إلى 100 % | أكبر من 4.20 - 5 |

السؤال الرئيس: ما مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟

للإجابة عن السؤال الرئيس، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك الترتيب، ودرجة الموافقة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5) تحليل مدى إسهام أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 2 | مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بعد (التدريب والتطوير المهني) في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان | 4.47 | 0.802 | كبيرة جدًا | 1 |
| 1 | مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بعد (التمكين والمشاركة) في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان | 4.47 | 0.690 | كبيرة جدًا | 2 |
| 3 | مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بعد (الالتزام التنظيمي) في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان | 4.42 | 0.650 | كبيرة جدًا | 3 |
| 4 | مدى إسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بعد (إدارة الأداء والمتابعة) في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان | 4.39 | 0.609 | كبيرة جدًا | 4 |
| | المجموع | 4.44 | 0.688 | كبيرة جدًا | |

يتضح من جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد البحث حول مدى اسهام أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي مرتفعاً وبلغ (4.44)، بانحراف معياري (0.688)، وهي درجة موافقة كبيرة جداً، مما يدل على اتفاق أفراد البحث بدرجة عالية على أهمية أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية تنازلياً بين (4.47) و(4.39)، وحصلت جميع الأبعاد على درجة موافقة كبيرة جداً. وقد جاء بعد التدريب والتطوير المهني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وانحراف معياري (0.802)، ويعكس ذلك إدراك مديري المدارس لأهمية التدريب المستمر في تطوير كفاياتهم الرقمية، وتمكينهم من مواكبة المستجدات التقنية، وتحسين أساليب العمل الإداري الإلكتروني بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي والتطوير المدرسي. كما أن التدريب يُعدّ من الركائز الأساسية لأنظمة العمل عالية الأداء، لما له من دور مباشر في تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء الإداري. وجاء بعد التمكين والمشاركة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وانحراف معياري (0.690)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار في دعم الممارسات الإدارية الرقمية، حيث يسهم التمكين في تعزيز استقلالية المدير، ورفع قدرته على توظيف الأنظمة الرقمية في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، إضافة إلى تعزيز العمل التشاركي عبر المنصات الرقمية داخل المدرسة. كما جاء بعد الالتزام التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري (0.650)، ويعكس ذلك وعي مديري المدارس بأهمية الالتزام بالأنظمة والتعليمات والسياسات الرقمية في تحسين جودة العمل الإداري، وضمان موثوقية الإجراءات الإلكترونية، وتعزيز الحوكمة الرقمية، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وجاء بعد إدارة الأداء والمتابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.609)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ينظرون إلى إدارة الأداء والمتابعة الرقمية كأداة داعمة لتحسين الأداء، إلا أن تأثيرها يُعد أقل نسبياً مقارنة بأبعاد التدريب والتمكين والالتزام التنظيمي، رغم أهميتها في متابعة تنفيذ المهام، وتحليل مؤشرات الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

السؤال الأول: ما مدى اسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بعد التدريب والتطوير المهني في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟

للإجابة عن السؤال الرئيس، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك الترتيب، ودرجة الموافقة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6) تحليل مدى اسهام بُعد التدريب والتطوير المهني في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 3 | يساعدني التدريب المستمر على تحديث أساليب العمل الإداري الرقمي بما يتوافق مع متطلبات التطوير المدرسي. | 4.64 | 0.617 | موافق بشدة | 1 |
| 1 | أسهمت برامج التدريب الرقمي التي تلقيتها في تطوير قدرتي على استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة المدرسة بكفاءة أعلى. | 4.62 | 0.740 | موافق بشدة | 2 |
| 2 | توفر لي الجهة التعليمية فرصًا تدريبية متخصصة تعزز مهاراتي في قيادة التحول الرقمي داخل المدرسة. | 4.36 | 0.902 | موافق بشدة | 3 |
| 4 | أسهمت البرامج التدريبية الرقمية في تطوير قدرتي على إعادة هندسة العمليات الإدارية إلكترونيًا بما يدعم فعالية العمل المدرسي واستدامته. | 4.25 | 0.943 | موافق بشدة | 4 |
| المجموع | | 4.47 | 0.802 | موافق بشدة | |

يتضح من جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد البحث حول مدى اسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بعد التدريب والتطوير المهني في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.47)، بانحراف معياري (0.802)، وهي درجة موافقة كبيرة جدًا. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية تنازليًا بين (4.64) و(4.25)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع بين أفراد البحث حول أهمية هذا البعد، وقد جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يساعدني التدريب المستمر على تحديث أساليب العمل الإداري الرقمي بما يتوافق مع متطلبات التطوير المدرسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.64) وانحراف معياري (0.617)، مما يعني أن درجة موافقة أفراد البحث كانت كبيرة جدًا. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التدريب المستمر يمثل أحد المحركات الرئيسية لتطوير رأس المال البشري، ويسهم في رفع كفاءة المديرين في التعامل مع الأنظمة الرقمية ومواكبة متطلبات التحول الرقمي، وهو ما أكدته دراسة علي (2024) التي أوضحت أن التدريب يُعد من الممارسات الجوهرية ضمن نظم العمل عالية الأداء المؤثرة في تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء التنظيمي، كما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "أسهمت برامج التدريب الرقمي التي تلقيتها في تطوير قدرتي على استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة المدرسة بكفاءة أعلى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.740)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى فاعلية البرامج التدريبية الرقمية في تعزيز الجدارة المهنية للقيادات المدرسية، وهو ما يتسق مع ما

توصلت إليه دراسة (Wang et al, (2024) ولتي أكدت أن التدريب والتعلم المستمر ضمن نظم العمل عالية الأداء يسهمان في تحسين الأداء والابتكار المؤسسي من خلال رفع الدافعية والكفاءة المهنية

السؤال الثاني: ما مدى اسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟

للإجابة عن السؤال الرئيس، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك الترتيب، ودرجة الموافقة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7) تحليل مدى اسهام بُعد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1 | يسهم التمكين الإداري في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات إدارية فعّالة اعتمادًا على البيانات والأنظمة الإلكترونية، بما يحسن جودة الأداء المدرسي. | 4.56 | 0.765 | موافق بشدة | 1 |
| 2 | يعزز التمكين الإداري القدرة على تنظيم فرق العمل وقيادتها باستخدام أدوات العمل الإلكترونية، بما يرفع مستوى الأداء الجماعي. | 4.47 | 0.767 | موافق بشدة | 2 |
| 3 | تسهم مشاركة منسوبي المدرسة عبر القنوات الرقمية في تحسين جودة الاتصال والتواصل الإلكتروني داخل المدرسة. | 4.44 | 0.656 | موافق بشدة | 3 |
| 4 | تسهم المشاركة عبر المنصات الرقمية في دعم ثقافة الابتكار وتبني مبادرات إدارية رقمية جديدة داخل المدرسة. | 4.40 | 0.779 | موافق بشدة | 4 |
| المجموع | | 4.47 | 0.690 | موافق بشدة | |

يتضح من جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد البحث حول مدى اسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.47)، بانحراف معياري (0.690)، وهي درجة موافقة كبيرة جدًا. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية تنازليًا بين (4.56) و(4.40)، وقد جاء المتطلب رقم (1) ونصه "يسهم التمكين الإداري في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات إدارية فعّالة اعتمادًا على البيانات والأنظمة الإلكترونية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.765). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري يُعد من أبرز ممارسات نظم العمل عالية الأداء، حيث يمنح

القادة القدرة على اتخاذ قرارات قائمة على البيانات، مما يحسن جودة الأداء المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل (2022) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي دال لممارسات التمكين ضمن نظم العمل عالية الأداء في تعزيز الالتزام والرسوخ الوظيفي وتحسين الأداء العام كما جاء المتطلب رقم (2) ونصه "يعزز التمكين الإداري القدرة على تنظيم فرق العمل وقيادتها باستخدام أدوات العمل الإلكترونية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.767)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشاركة والتمكين يعززان العمل الجماعي الرقمي، ويزيدان من فاعلية فرق العمل، وهو ما أكدته دراسة Ali & Hamid (2024) التي أوضحت أن ممارسات المشاركة والرقابة الإدارية ضمن نظم العمل عالية الأداء تسهم في تحسين القدرة على مواجهة التحديات وتعزيز الأداء المؤسسي.

السؤال الثالث: ما مدى اسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد إدارة الأداء والمتابعة في تحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟

للإجابة عن السؤال الرئيس، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك الترتيب، ودرجة الموافقة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (8) تحليل مدى اسهام بُعد إدارة الأداء والمتابعة في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1 | تساعد آليات إدارة الأداء الحديثة في توظيف أدوات قياس إلكترونية تتيح متابعة تنفيذ المهام الإدارية بشكل لحظي، وتعزز سرعة الاستجابة واتخاذ الإجراء المناسب. | 4.43 | 0.739 | موافق بشدة | 1 |
| 3 | يعزز تطبيق إدارة الأداء قدرة المدير على تحديد الفجوات وتحسين أساليب المتابعة الإدارية. | 4.42 | 0.654 | موافق بشدة | 2 |
| 2 | تعزز إدارة الأداء من توظيف نتائج الأداء الرقمية في إعداد خطط تحسين تعتمد على بيانات ومؤشرات واضحة. | 4.39 | 0.688 | موافق بشدة | 3 |
| 4 | يسهم تطبيق إدارة الأداء في رفع كفاءة المدير في التخطيط والتنظيم والإشراف الرقمي. | 4.29 | 0.750 | موافق بشدة | 4 |
| | المجموع | 4.39 | 0.609 | موافق بشدة | |

يتضح من جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد البحث حول مدى اسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد إدارة الأداء والمتابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

الكلي (4.39)، بانحراف معياري (0.609)، وهي درجة موافقة كبيرة جدًا. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.43) و(4.29)، وقد جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "تساعد آليات إدارة الأداء الحديثة في توظيف أدوات قياس إلكترونية تتيح متابعة تنفيذ المهام الإدارية بشكل لحظي وتعزز سرعة الاستجابة واتخاذ الإجراء المناسب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.739). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المتابعة الرقمية الفورية تسهم في تعزيز الشفافية وسرعة اتخاذ القرار، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه دراسة عيسى (2022) التي أكدت أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء المرتكزة على التقييم والمتابعة يسهم في تحسين جودة العمليات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يعزز تطبيق إدارة الأداء قدرة المدير على تحديد الفجوات وتحسين أساليب المتابعة الإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.654)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن استخدام مؤشرات الأداء الرقمية يساعد المديرين على تشخيص جوانب القصور ووضع خطط تحسين مبنية على بيانات دقيقة، وهو ما أكدته دراسات نظم العمل عالية الأداء في البيئات التعليمية والتنظيمية.

السؤال الرابع: ما مدى اسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بُعد الالتزام التنظيمي في تحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان؟

للإجابة عن السؤال الرئيس، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك الترتيب، ودرجة الموافقة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (9) تحليل مدى اسهام بُعد الالتزام التنظيمي في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1 | يعزز الالتزام بسياسات الأمن السيبراني وأنظمة حماية البيانات موثوقية العمل الإداري الرقمي وجودته. | 4.56 | 0.655 | موافق بشدة | 1 |
| 2 | يعكس التزام المدير بتطبيق الإجراءات عبر الأنظمة الرقمية مستوى ممارسته للحوكمة. | 4.42 | 0.747 | موافق بشدة | 3 |
| 4 | يعزز الالتزام التنظيمي قدرة المدير على تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وجوده. | 4.40 | 0.788 | موافق بشدة | 4 |
| 3 | يعزز الالتزام التنظيمي مشاركة المدير في المبادرات الرقمية التي تطلقها الجهات التعليمية، بما يعكس الولاء المؤسسي ودعم الأهداف الاستراتيجية. | 4.26 | 0.926 | موافق بشدة | 2 |

| | | | |
|------------|-------|------|---------|
| موافق بشدة | 0.650 | 4.42 | المجموع |
|------------|-------|------|---------|

يتضح من جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد البحث حول مدى اسهام أنظمة العمل عالية الأداء في بعد الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.42)، بانحراف معياري (0.650)، وهي درجة موافقة كبيرة جدًا. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.56) و(4.26)، وقد جاء المتطلب رقم (1) ونصه "يعزز الالتزام بسياسات الأمن السيبراني وأنظمة حماية البيانات موثوقية العمل الإداري الرقمي وجودته" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.655). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الالتزام التنظيمي يُعد عنصرًا أساسياً في نجاح التحول الرقمي، حيث يعزز الثقة في الأنظمة الرقمية ويضمن استدامة العمل المؤسسي، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Wang et al (2024) والتي أكدت أن الالتزام المؤسسي والتوافق القيمي يسهمان في تعزيز الأداء والابتكار داخل المنظمات، كما جاء المتطلب رقم (2) ونصه "يعكس التزام المدير بتطبيق الإجراءات عبر الأنظمة الرقمية مستوى ممارسته للحوكمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.747)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الالتزام بالإجراءات الرقمية يعزز الحوكمة والانضباط المؤسسي، وهو ما يتسق مع ما أشارت إليه دراسة علي (2024) حول دور نظم العمل عالية الأداء في بناء رأس مال تنظيمي داعم للأداء المستدام.

ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء تسهم بدرجة كبيرة جدًا في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية بإدارة تعليم جازان، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإسهام هذه الأنظمة مستوى مرتفعًا، مما يعكس إدراك القيادات المدرسية لأهمية تبني ممارسات تنظيمية متكاملة داعمة للتحول الرقمي المدرسي، وأظهرت النتائج أن بُعد التدريب والتطوير المهني جاء في المرتبة الأولى من حيث الإسهام في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية، وهو ما يؤكد الدور المحوري للتدريب المستمر والمتخصص في رفع كفايات المديرين الرقمية، وتمكينهم من توظيف الأنظمة الإلكترونية بكفاءة في التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار. كما أسهم بُعد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار بدرجة كبيرة في دعم الممارسات الإدارية الرقمية، من خلال تعزيز استقلالية المديرين، وتحسين جودة القرارات المبنية على البيانات، ودعم العمل التشاركي عبر المنصات الرقمية.

كما بينت النتائج أن بُعد الالتزام التنظيمي أسهم بدرجة مرتفعة في تحسين الممارسات الإدارية الرقمية، حيث يعكس التزام المديرين بالسياسات والأنظمة الرقمية مستوى عاليًا من الحوكمة والانضباط المؤسسي، ويعزز موثوقية الإجراءات الإدارية الإلكترونية واستدامتها. في حين جاء بُعد إدارة الأداء

والمتابعة في المرتبة الأخيرة نسبيًا، رغم حصوله على درجة إسهام كبيرة جدًا، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز آليات المتابعة الرقمية وربطها بصورة أكثر فاعلية بمؤشرات الأداء والتحسين المستمر. وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن تحسين الممارسات الإدارية الرقمية في المدارس الحكومية لا يتحقق من خلال توفير الأنظمة التقنية فقط، وإنما يتطلب تبني أنظمة عمل عالية الأداء تقوم على تنمية رأس المال البشري، وتعزيز التمكين، وضبط إدارة الأداء، وترسيخ الالتزام التنظيمي في البيئة المدرسية.

التوصيات:

- إعداد خطة تدريب رقمي سنوية موجهة لمديري المدارس الحكومية، تتضمن برامج تدريبية متخصصة في الممارسات الإدارية الرقمية، وتُبنى على تحليل احتياجات تدريبية فعلية مرتبطة بمتطلبات التطوير المدرسي.
- إقرار آلية تنظيمية تدعم وجود مكونات تطبيقية عملية (مهام رقمية، نماذج إلكترونية، مشروعات تحسين قصيرة) في البرامج التدريبية الرقمية، وتُنفذ ميدانيًا داخل المدرسة، ويُقاس أثرها من خلال متابعة إدارة التعليم.
- تطوير أدلة إجرائية تنظيمية توضّح آليات استخدام البيانات المستخرجة من الأنظمة الرقمية في اتخاذ القرار الإداري المدرسي، مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بذلك.
- تفعيل فرق العمل المدرسية الرقمية من خلال منصات إلكترونية معتمدة لإدارة الاجتماعات والمهام، وتدريب مديري المدارس على قيادة الفرق والعمل التشاركي باستخدام الأدوات الرقمية.
- تصميم أو تفعيل لوحات متابعة رقمية (Dashboards) لمتابعة تنفيذ المهام الإدارية المدرسية بصورة لحظية، وربطها بمؤشرات أداء واضحة تدعم سرعة اتخاذ القرار والتدخل التصحيحي.
- اعتماد نتائج المتابعة الرقمية في تحليل فجوات الأداء وتضمينها بشكل منهجي في خطط التحسين المدرسي، بما يعزز ثقافة التحسين المستمر المبني على البيانات
- تنفيذ برامج توعية وتدريب دورية لمديري المدارس حول سياسات الأمن السيبراني وحماية البيانات، وربط الالتزام بهذه السياسات بتقويم الأداء الإداري الرقمي.
- إلزام المدارس بتطبيق الإجراءات الإدارية عبر الأنظمة الرقمية المعتمدة بوصفها ممارسات تنظيمية رسمية، مع متابعة الالتزام بها من خلال آليات تقويم واضحة تعزز الحوكمة الرقمية.

المقترحات:

- إجراء دراسات مستقبلية تتناول فاعلية أنظمة العمل عالية الأداء في متغيرات تنظيمية أخرى، مثل: التميز المؤسسي، والابتكار الإداري، وجودة الحياة الوظيفية في المدارس الحكومية.
- دراسة دور القيادة الرقمية كمتغير وسيط أو معدل في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والممارسات الإدارية الرقمية

قائمة المصادر والمراجع:

- آل محرق، شمعة بنت حسن، والزهراني، حسن بن إبراهيم. (2022). واقع توظيف الأنظمة الرقمية في العملية التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 43(6)، 78-117.
- الزهراني، حسن بن إبراهيم. (2023). الإدارة المدرسية الحديثة ومتطلبات التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي. *مجلة القيادة التربوية*، 5(2)، 33-68.
- السلمي، عبد الله بن حسين. (2023). واقع ممارسة القيادات المدرسية للممارسات الإدارية الرقمية في مدارس التعليم العام. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية*، 35(1)، 119-154.
- الطائي، أحمد بن علي، والحدراوي، حسين بن محمد. (2022). أثر ممارسات العمل عالية الأداء في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التربوية. *مجلة التربية المعاصرة*، 36(3)، 87-120.
- عباس، اعتدال عبد الله، ومفتاح، عبد الفتاح أحمد. (2020). أنظمة العمل عالية الأداء وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة الإدارة التربوية*، 37(1)، 37.
- عباس، اعتدال عبد الله، ومفتاح، عبد الفتاح أحمد. (2022). الممارسات التنظيمية الحديثة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. *مجلة العلوم التربوية*، 18(1)، 201-236.
- العتيبي، محمد بن سعد. (2023). معوقات تطبيق المداخل الإدارية الحديثة في المدارس الحكومية السعودية. *مجلة التربية المعاصرة*، 37(1)، 55-89.
- العدوان، تغريد علي إسحق. (2022). الممارسات القيادية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية. *مجلة التربية المعاصرة*، 36(4)، 36.
- العدوان، تغريد علي إسحق. (2023). معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة التربوية*، 12(2)، 95-132.

- علي، محمد بن أحمد. (2024). دور أنظمة العمل عالية الأداء في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات التعليمية. *مجلة الإدارة التربوية الحديثة*.
- فراج، أحمد بن عبد الرحمن. (2022). أثر أنظمة العمل عالية الأداء في رفاهية الموظف: الدور الوسيط للتبادل الاجتماعي والاقتصادي. *مجلة العلوم الإدارية*، (2) 215، 14-248.
- المغربية، فاطمة & دهليز، خالد. (2023). أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 3(8).
<https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.553>
- المفيز، عبد الله بن محمد، وآخرون. (2021). التحديات البشرية والتنظيمية للتحول الرقمي في المدارس السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (5) 38.
- المفيز، عبد الله بن محمد، وآخرون. (2022). واقع التحول الرقمي في المدارس السعودية ومعوقاته التنظيمية. *مجلة التربية المعاصرة*، (2) 36.
- Alsafadi, Y., Aljawarneh, N., & Bani-Melhem, S. (2024). High-performance work systems and digital transformation: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 215–233.
- Ashade, M., & Ashade, R. (2024). High-performance work systems and organizational innovation in educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 45–61. <https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.553>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 8–29.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Galanaki, E., & Pahos, N. (2022). High-performance work systems and employee performance: The mediating role of organizational commitment. *European Management Journal*, 40(2), 276–287.
- Hamid, S., & Ali, M. (2024). Empowerment practices within high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 66–81.

- Huang, J., Li, W., & Chen, Y. (2023). Human resource management practices and digital transformation in education. *Computers & Education, 195*, 104708.
- McLeod, S., Richardson, J., & Sato, T. (2022). Leadership practices and digital transformation in education systems. *Educational Management Administration & Leadership, 50*(4), 589–607.
- Wang, Y., Liu, X., & Zhang, H. (2024). Continuous learning and innovation in high-performance work systems. *Journal of Knowledge Management, 28*(3), 745–762