



تصور مقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي⁽¹⁾⁽²⁾

Proposed Framework for Enhancing the Performance of Female School Principals in the Al-Baha Region in Light of Digital Transformation⁽³⁾

Ms. Sana Mohammed Al-zahrani

School Principal || Education Administration in Al-Baha
Region || Ministry of Education || KSA

Email: Samyz2345@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-6215-727X> || Mobile: 00966582799090

أ. سناء محمد الزهراني

مديرة مدرسة || إدارة التعليم بمنطقة الباحة || وزارة التعليم
المملكة العربية السعودية

Abstract: This study aimed to develop a proposed framework for enhancing the performance of female school principals in the Al-Baha region in light of digital transformation. It sought to assess the extent of digital transformation implementation, identify the key challenges hindering performance development, and explore the supportive factors. A descriptive survey design was employed, and data were collected using an electronic questionnaire administered to a sample of 131 principals, representing 80% of the total population (163). Findings revealed a high level of performance aligned with digital transformation ($M = 4.15$), with challenges also rated highly ($M = 4.08$), as well as supportive factors ($M = 3.96$). No statistically significant differences were found based on educational stage across all dimensions. However, significant differences in performance levels were observed based on years of experience—favoring those with less than 10 years—and participation in training programs, with better outcomes among those who had received training. No significant differences were detected in the challenges or supportive factors dimensions. Based on these findings, the study proposed a practical framework to guide the development of school principals' performance within the context of digital transformation, along with recommendations to support its implementation and suggestions for future complementary research.

Keywords: Performance development, female principals, digital transformation, proposed framework.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي، من خلال الكشف عن مستوى تطبيقهن لهذا التحول، والتعرف على الصعوبات التي تعيق تطوير الأداء، والعوامل المساندة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة إلكترونية طبقت على عينة بلغت (131) مديرة، ويمثلن 80% من مجتمع الدراسة البالغ (163) مديرة. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء في ضوء التحول الرقمي جاء بدرجة عالية (بمتوسط = 4.15)، كما حظي محور الصعوبات بدرجة موافقة عالية (بمتوسط = 4.08)، وكذلك محور العوامل المساعدة (بمتوسط = 3.96). لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في جميع المحاور، بينما ظهرت فروق دالة في محور مستوى الأداء تعزى لمتغيري: 1- سنوات الخبرة لصالح فئة (أقل من 10 سنوات)، 2- الدورات التدريبية لصالح (من لديهن دورات تدريبية) ولم تظهر أي فروق في محوري (الصعوبات، العوامل المساعدة). بناءً على النتائج، قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء التحول الرقمي، إضافة إلى توصيات تدعم تطبيقه ونجاحه ومقترحات بدراسات مكملية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، مديرات المدارس، التحول الرقمي، تصور مقترح.

¹ - أصل البحث رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة التربوية بإشراف الأستاذ الدكتور رحمة محمد صالح الغامدي؛ أستاذ الإدارة التربوية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية- جامعة الباحة الفصل الدراسي الثاني العام الجامعي 1446هـ/ 2024م.

² - التوثيق للاقتباس (APA): الزهراني، سناء محمد. (2025). تصور مقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(25)، 127-152. <https://doi.org/10.56793/pcra2213256>

³ - Citation in APA format: Al-Zahrani, S. M. (2025). Proposed Framework for Enhancing the Performance of Female School Principals in the Al-Baha Region in Light of Digital Transformation. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(25), 127–152. <https://doi.org/10.56793/pcra2213256>



1-المقدمة.

يشهد القرن الحادي والعشرون تحولًا جذريًا في طبيعة الإدارة والتعليم بفعل التقدم التقني، ولم يعد التحول الرقمي خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة لتجويد الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة الإدارية. وتعد المؤسسات التعليمية من أبرز القطاعات التي تسعى إلى توظيف الأدوات الرقمية لتحسين خدماتها، ويُعد تطوير أداء الإدارة المدرسية في ضوء التحول الرقمي من أهم التحديات التي تواجه نظم التعليم عالميًا، خصوصًا مع التوسع في الرقمنة والتعليم الذكي. فعالمياً، أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي لا يُحقق فاعليته دون تغيير الثقافة المؤسسية وتوفير الدعم المهني المستمر؛ حيث نهت (Tracy, 2019) إلى ضعف المهارات الرقمية لدى قادة المدارس في الولايات المتحدة، خاصة في التحليل والتواصل، وأوضحت (Mentese, 2021) أن المديرين يتمتعون بكفايات عديدة، إلا أن تطبيق التحول الرقمي ظل محدودًا. كما دعت (Almpanis & Johnson, 2023) إلى ضرورة بناء استراتيجيات متكاملة تجمع بين التخطيط الرقمي والتطوير المهني، بينما أبرزت (Mulkeen et al., 2023) أهمية التدريب والتعلم بالممارسة لسد فجوة التمكين الرقمي. وأشارت (Withworth et al., 2024) إلى أن تمكين المعلمين وتوفير منصات تفاعلية نوعية يمثلان حجر الزاوية في تحقيق قيادة رقمية ناجحة. وفي ذات الإطار، أكدت (Chen & Koosari, 2025) أن الكفاءة الذاتية الرقمية والدعم الاجتماعي يسهمان بفاعلية في تعزيز التحول، بينما يشكل القلق الرقمي عائقًا ملحوظًا. كما خلصت (Huang, 2025) إلى أن تحديث الإدارة لا يقتصر على استخدام التقنية، بل يتطلب تغييرًا جذريًا في عقلية القيادة وثقافة العمل المؤسسي. وفي السياق العربي، أكدت دراسات: (السيد وآخرون، 2020) في مصر فاعلية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، في حين كشفت (الجبر، 2020) في الأردن عن فجوة بين الإمكانيات الرقمية والتطبيق الفعلي. وأوضحت (محمد، 2021) في مصر أن قيادة التعقيد أسهمت في تحسين الأداء رغم ضعف التدريب الرقمي، فيما أكد (الخليفة، 2021) في السودان على الجوانب الإجرائية دون دمج حقيقي للتحول الرقمي. وأظهرت (السعودي وآخرون، 2022) في الكويت أهمية أبعاد التخطيط والاتصال في رفع كفاءة المديرين، ما يعكس الحاجة إلى تصور إداري رقمي حديث. أما في المملكة العربية السعودية، فكتشفت دراسة (كريري والفقيه، 2021) عن وجود فجوة بين الأداء الحالي والمأمول رقميًا، وأبرزت دراسة (آل مسلط، 2020) الحاجة إلى تطوير أنماط القيادة المدرسية رغم اعتمادها على أبعاد جمالية غير رقمية، بينما أشارت دراسة (الغامدي، 2020) إلى أهمية التكامل بين المتطلبات التقنية والبشرية، كما أظهرت دراسة (الزهراني والغامدي، 2023) أن المتطلبات البشرية تنصدر أولويات التطوير الإداري، بينما بيّنت دراسة (المريخي، 2023) أن استجابة مديرات المدارس لمتطلبات الذكاء الاصطناعي لا تزال محدودة. وأوضحت دراسة (المالكي، 2023) أن الجاهزية المهنية لا تتناسب مع توفر البنية التحتية الرقمية، فيما أكدت دراسة (الحربي، 2024) أن التوظيف الفعلي للتقنيات الرقمية في المدارس لا يواكب الإمكانيات المتاحة. بناء على ما سبق، تبرز الحاجة إلى تصور يعزز الأداء الإداري لمديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي، وبما ينسجم مع متطلبات العصر وتوجهات رؤية المملكة 2030 في بناء قيادة مدرسية رقمية بكفاءة وفاعلية.

1-2-مشكلة الدراسة:

تواجه مديرات المدارس في المملكة تحديات جوهرية في توظيف التحول الرقمي لتحسين أدائهن الإداري، ورغم توافر البنية التحتية الرقمية وتأكيد رؤية 2030 على أهميته. تكشف الدراسات السعودية المتلاحقة - منذ دراسة آل

مسلط (2020) التي رصدت ضعف استثمار التقنية في القيادة الجمالية، ودراسة الغامدي (2020) التي أكدت نقص جاهزية القيادات الرقمية - عن فجواتٍ مستمرة، كما أظهرت دراستا: كيري والفقيه (2021) والزهراني (2022) فجوة متوسطة في تطبيق نماذج التميز الرقمي وتكنولوجيا الأداء البشري، بينما كشفت دراسات (الزهراني والغامدي، 2023؛ المريخي، 2023 ؛ المالكي، 2023) عن هيمنة الأولويات التقليدية وضعف الاستجابة لمتطلبات الذكاء الاصطناعي والتوظيف الرقمي الفعّال، ويُبرز هذا التناقضُ بين الدعم المؤسسي والواقع الميداني إشكالية عجز مديرات المدارس عن توطئ التحول الرقمي في الممارسات الإدارية اليومية (كالتخطيط، الاتصال، وصنع القرار)، مما يعيق تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. ويتجسد ذلك في ضعف الجاهزية المهنية الرقمية رغم توفر الإمكانيات التقنية (الحربي، 2024)؛ وكل ذلك يستدعي تطوير تصورٍ شاملٍ يعيد هندسة الأداء الإداري وفق متطلبات العصر الرقمي في المملكة ومنطقة الباحة، واستكمال الجهود لإيجاد أطر لتطوير أداء مديرات المدارس باستخدام المداخل الأحدث.

1-3- أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهن؟
2. ما صعوبات تطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهن؟
3. ما العوامل التي تساعد على تطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي؟
4. ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات فئات العينة على مستوى محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في التحول الرقمي)؟

1-4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على مستوى أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهن.
- 2- تحديد صعوبات تطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهن.
- 3- التعرف على العوامل التي تساعد على تطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي
- 4- كشف مدى وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات فئات العينة على مستوى محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في التحول الرقمي).
- 5- الخروج بتصوّر مقترح لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء التحول الرقمي.

1-5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها (التحول الرقمي) وما تؤمله الباحثة بالاستفادة من نتائجها وكالاتي:

- الأهمية النظرية: وتتمثل في:

- إثراء حقل المعرفة في المكتبات السعودية بدراسات تهتم بتطوير أداء مدراء المدارس في ضوء التحول الرقمي
- إضافة إطار مقترح لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء مدخل حديث لم يسبق تناوله.
- الأهمية العملية:
- من المؤمل أن يساهم التعرف على واقع تطبيق مديرات المدارس للتحويل الرقمي، في مساعدة الجهات المختصة في وزارة التعليم والمناطق لاتخاذ قرارات تساعد في تطوير أداء مديري المدارس ومديراتها في ضوء التحول الرقمي.
- يساعد مديرات المدارس ومديرها على رفع الكفاءة الإدارية بتوظيف التقنية الحديثة بناء على منهجية علمية.
- ستحفز مختلف الفاعلين لتوفير التقنيات والبرمجيات الحديثة التي تساعد على عملية التحول الرقمي في المدارس.
- ستفتح آفاقاً لمزيد من الدراسات حول التحول الرقمي في المدارس بغرض توفير المتطلبات ومعالجة الصعوبات.

6-1- حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تصور مقترح لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء التحول الرقمي.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على مديرات المدارس للمراحل (ابتدائي، متوسط، ثانوي)
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام التابعة لإدارة تعليم منطقة الباحة (بنات)
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثالث للعام الدراسي 1445هـ.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات التي تم تعريفها اصطلاحاً وإجرائياً كما يلي:
- تطوير الأداء **developing the performance**: ويعرف بأنه: "تحسين الممارسات الإدارية والقيادية التي تقوم بها قيادات إدارات التعليم للارتقاء بإدارة النظام التعليمي لتحقيق الأهداف" (الصعدي، 2018، 235).
 - وتعرف الباحثة تطوير أداء مديرات المدارس إجرائياً بأنه: "الجهود الذي يتم التخطيط له بهدف تحسين أداء مديرات المدارس في ضوء التحول الرقمي بمنطقة الباحة والتي تقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها من استجابات العينة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
 - التحول الرقمي **The Digital transformation**: تعرفه (هيئة الحكومة الرقمية السعودية، 2023)، بأنه: "تحويل نماذج الأعمال وتطويرها بشكل استراتيجي، لتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات وشبكات الاتصال". ويعرفه البريري (2021) بأنه: "استخدام التقنيات الرقمية في توجيه إجراء العمل بهدف إنجاز الأعمال بأقل تكلفة ممكنة لتحويل العمل الإداري اليدوي التقليدي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، وتقديم الخدمات للجميع بالسرعة والكفاءة المطلوبة". (ص.114).
 - وتعرف الباحثة التحول الرقمي إجرائياً بأنه: "توظيف التقنية لتحويل العمليات التقليدية إلى تقنية داخل المؤسسات، لتسهيل الأعمال وتحسين المخرجات، ويُقاس ذلك من خلال استجابات عينة الدراسة على الاستبانة التي تشمل الأداء، الصعوبات، وعوامل تطوير أداء مديرات المدارس".

- تصوّر مقترح: يعرفه غيث (2016، ص. 366) بأنه: "تمثيل عقلي مجرد لموضوع معين، يقوم على الابتكارات والخبرات السابقة، يعتمد على المصادر المباشرة وغير المباشرة للمعلومات حول الموضوع المراد تصوره".
- وإجراءياً تعرف الباحثة التصوّر المقترح: "هو التخطيط العلمي المستقبلي الذي يتم بناؤه على نتائج الدراسة الميدانية لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة بمجالات التطوير المتضمنة في الاستبانة وفقاً للواقع الفعلي للممارسة، ويقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها من استجابات العينة على الاستبانة".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري.

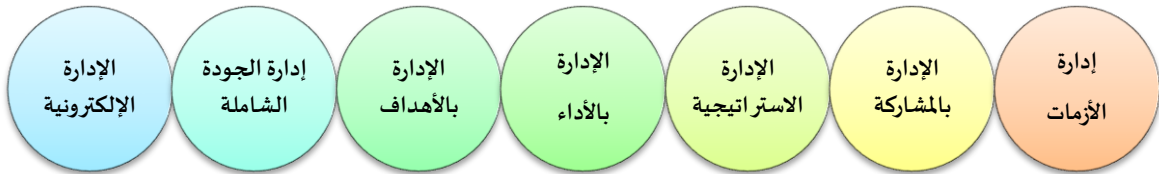
2-1-1-1-2-تطوير الأداء الإداري. 2-1-1-1-1-أهدافه وأهميته:

يهدف تطوير الأداء الإداري إلى تحقيق غايات جوهرية- توجزها الباحثة - نقلاً عن (الصعيدى، 2018؛ أبو عاصي، 2021) كالآتي: تعزيز الثقة التنظيمية والانتماء المؤسسي، وتمكين القادة الإداريين بالصلاحيات اللازمة لتحسين الجودة، وتحقيق الدافعية الذاتية والعمل الجماعي، وتوفير بيانات دقيقة لدعم شفافية القرار.

أما أهمية هذا التطوير فيذكر (الصعيدى، 2018؛ محمد، 2021) أنها تكمن في: رفع مهارات العاملين وتمكينهم من توظيف الأنظمة الحديثة، وتنمية قدرات المديرين على قيادة التطوير المستمر والابتكار، ومعالجة المشكلات بمرونة لخلق بيئة مدرسية داعمة للتجديد. وترى الباحثة أن تحقيق هذه الأهداف وما يترتب عليها من أهمية يتسق مع متطلبات التحول الرقمي، حيث سيمنح المديرات القدرة على التكيف مع التحديات الرقمية، وقيادة مجتمعاتهن المدرسية نحو التميز، وضمان جودة الأداء الإداري الشامل الذي ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.

2-1-1-2-المداخل الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس:

تتطلب التغيرات المستمرة في المؤسسات التعليمية تطوير أداء مديري المدارس لتعزيز قدراتها بتطبيق مداخل إدارية حديثة لتحسين الأداء المدرسي. وتوجز الباحثة أبرز هذه المداخل وفقاً لـ (أحمد وآخرون، 2016) كما في الشكل 1:



الشكل (1) المداخل الإدارية في تطوير الأداء الإداري بالمدارس. المرجع: من إعداد الباحثة نقلاً عن (أحمد وآخرون، 2016) وقد اعتمدت الدراسة الحالية مدخل الإدارة الإلكترونية، بوصفه أساس التطوير في عصر التحول الرقمي.

2-1-1-2-نظريات تطوير الأداء:

يكرس الباحثون في مجال القيادة التربوية جهودهم لإيجاد أساليب ونظريات تساعد على تطوير الأداء الإداري. لقد ظهرت منذ بداية القرن العشرين العديد من النظريات التي أسهمت ولا تزال تسهم في عمليات التطوير الإداري. تستعرض الباحثة أبرز هذه النظريات، معتمدة على ما ورد في أدبيات كل من (إبراهيم، 2018) لنظرية كايزن، و(بلق، 2024) لنظرية النظم، و(الزهراني، 1430؛ النشار، 2017) لنظرية الإدارة بالأهداف.

الجدول (1) مصفوفة النظريات المؤطرة لتطوير الأداء الإداري

م	المجال	نظرية كايزن/ (Kaizen)	نظرية النظم/ (Systems Theory)	الإدارة بالأهداف/ (Goal Setting)
1	المنشأ والمفهوم	يابانية الأصل، تعني التحسين التدريجي المستمر في العمليات دون تكلفة إضافية.	مستمدة من العلوم البيولوجية، ترى أن المنظمة نظام متكامل الأجزاء	طُورت في الإدارة تركز على توجيه المنظمة نحو أهداف محددة.
2	الركائز الأساسية	التحسين المستمر – تقليل الهدر – مشاركة العاملين – الإدارة المباشرة	التفاعل – التكامل – التغذية الراجعة – التوازن – البيئة والحدود.	تحديد أهداف – مشاركة – تخطيط – تنفيذ – تغذية راجعة.
3	أبرز المبادئ التطبيقية	خطوات 5 – 15 استراتيجية ديمينغ (خطط، نفذ، راجع، طور) – إدارة مرئية.	ديناميكية التفاعل – استغلال التكنولوجيا – التكيف مع البيئة.	وضع أهداف ذكية – متابعة الأداء – ربط النتائج بالحوافز.
4	التركيز على الإنسان	تعزيز مشاركة الموظفين يوميًا في تحسين الأداء.	تركيز على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم ضمن النظام.	إشراك العاملين في الأهداف يعزز الالتزام والانتماء والدافعية.
5	المرونة والرقمنة	مرنة وقابلة للتطبيق في التحول الرقمي – تركز على بيئة العمل.	تفسير كيفية تكيف النظام التعليمي مع التغيرات التقنية والاجتماعية.	تدعم التخطيط الرقمي بالأهداف القابلة للقياس والمتابعة الرقمية.
6	الارتباط بالدراسة	تدعم التحسين المستمر في أداء مديرات المدارس باستخدام الأدوات الرقمية.	تفسر الأداء كنتاج لتفاعل نظم فرعية كالقائدة، البيئة، الموارد، التكنولوجيا.	تساعد في صياغة أهداف رقمية قابلة للقياس ومتابعة التنفيذ

المرجع: من إعداد الباحثة نقلاً عن: (العزي، 2009؛ العثماني، 2013؛ أبو النصر، 2017؛ بلقي، 2024)

2-1-2- التحول الرقمي:

يشهد العالم اليوم تسارعًا كبيرًا في تطبيق التحول الرقمي الذي أصبح ضرورة ملحة لجميع المؤسسات التعليمية، حيث يُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الإداري والتعليمي من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة، وتطوير البنية التحتية، وتنمية القدرات البشرية. وتستعرض الباحثة أبرز الجوانب المفاهيمية والعلمية المرتبطة بالتحول الرقمي، كما وردت في الأدبيات الحديثة ما بعد 2015، في المصفوفة الآتية:

الجدول (2) خلاصة موجزة عن التحول الرقمي: المفهوم، الأهداف، الأهمية، المكونات، التطبيق، الصعوبات، العوامل المساعدة

م	المجال	المحتوى العلمي	المرجع
1	المفهوم	استخدام تقنية تغيير جذري في أداء المنظمات بما يحقق الكفاءة والابتكار والإنجاز.	أحمد، 2021
2	الأهداف	تعزيز المبادرات، التنافسية، اتخاذ قرارات وفقاً لبيانات، تحسين الاتصال والموارد.	Spear, 2020
3	الأهمية	تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة، رفع الكفاءة، توفير الشفافية، مواجهة الأزمات.	علي وفايد، 2022
4	المكونات	(1) مواد رقمية، (2) أدوات رقمية، (3) اتصال وتواصل، (4) تعلم ذاتي.	إدريس وحسونة، 2023
5	مجالات التطبيق	(1) التقنيات، (2) البيانات، (3) الموارد البشرية، (4) العمليات الإدارية.	شعلان، 2016
6	الصعوبات	ضعف المهارات الرقمية، قلة الموارد، تهديدات الأمن السيبراني، ضعف الوعي.	Mwita & Jonathan, 2024
7	العوامل المساعدة	بنية تقنية، توفر البيانات، الموارد البشرية، الدعم المالي، الثقافة الرقمية.	Razinkina, 2020

من إعداد الباحثة نقلاً عن: (أحمد، 2021؛ علي وفايد، 2022؛ إدريس وحسونة، 2023؛ Mwita & Jonathan, 2024)

يتضح من الجدول (2) أن التحول الرقمي ليس خياراً بل ضرورة لرفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق جودة العمليات الإدارية والتعليمية. إلا أن نجاحه يتطلب جاهزية رقمية شاملة، تشمل تطوير البنى التحتية والفوقية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، واستثمار في الموارد البشرية، وضمان الحماية الرقمية.

2-2-1-2- العوامل التي تساعد على التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية:

يمثل التحول الرقمي مشروعاً متكاملًا؛ وبذلك فليس قرارًا إداريًا فقط، بل يتطلب توفر مجموعة من العوامل التمكينية. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن هذه العوامل تُشكل بنية تحتية وفوقية وإدارية وثقافية يجب أخذها في الحسبان قبل وأثناء التنفيذ. وكما يبينها الشكل (2)



الشكل (2) العوامل التي تساعد على التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية: من إعداد الباحثة نقلاً عن (علي وفايد، 2022؛ Razinkina, 2020؛ Mwita & Joanthan, 2024).

يتضح من العرض أن التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية مشروع متعدد الأبعاد، لا يمكن عزله عن سياقه التنظيمي والتقني والبشري. ومن هنا، تؤكد الباحثة على أهمية اعتماد مقاربة شاملة تجمع بين تطوير البنية التحتية، وتدريب الكوادر، وتعزيز الوعي الرقمي داخل المجتمع المدرسي لضمان نجاح هذا التحول واستدامته.

2-2-1-2- دور التحول الرقمي في تطوير وظائف الأداء الإداري:

تُعد وظائف الأداء الإداري - من تخطيط وتنظيم إلى متابعة وتقويم - المحرك الفعلي لأي مؤسسة ومع تسارع التحول الرقمي، بات من الضروري إعادة صياغة هذه الوظائف لتتلاءم مع البيئة الرقمية، وكما يبينها الجدول (3)

الوظيفة الإدارية	دور التحول/ التطبيقات الرقمية في تطوير الوظيفة
التخطيط	يتيح جمع وتحليل بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات تخطيطية استراتيجية مدروسة وقابلة للتنفيذ.
التنظيم	يدعم توزيع المهام والسلطات وتنظيم العلاقة بين الأفراد بأدوات رقمية تسهم في توسيع الشفافية والإنتاجية.
المتابعة	برصد الأداء الفعلي وتقديم تغذية راجعة فورية، مما يساهم في سرعة التدخل والتصحيح الفوري للانحرافات.
الاتصال	يعزز الاتصال الداخلي والخارجي، ووفرت أدوات فعالة لتبادل المعلومات وتعزيز التفاعل بين مختلف الوحدات.
اتخاذ القرار	أتاحت بيانات ضخمة ونظم معلومات إدارية لاتخاذ قرارات أكثر دقة وشفافية وتوزيع الصلاحيات بعدالة تنظيمية.
التقويم	ساهمت في تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي من خلال معايير كمية ونوعية دقيقة ترتبط بالحوافز والتحفيز.

المراجع: من إعداد الباحثة نقلاً عن كل من: (علي وفايد، 2022؛ Razinkina, 2020؛ Mwita & Joanthan, 2024).

يتبين من الجدول (3) أن دور التحول الرقمي في تطوير وظائف الأداء الإداري، لا يُعد ترفاً تقنياً، بل ضرورة تنظيمية تفرضها بيئة العمل الجديدة. لذلك فإن دمج التقنية في جميع الوظائف الإدارية من شأنه أن يعزز الكفاءة، ويوسع من نطاق الشفافية، ويمنح المؤسسات التعليمية قدرة أكبر على التكيف والابتكار.

2-1-3 دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030

الجدول (4) دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030

البعد/العنصر	التقديم النظري	محتوى التحليل	المرجع الداعم
1- التحدي التقني وأثره على التعليم	فرضت الثورة التقنية واقعاً جديداً على المؤسسات التعليمية يتطلب تجاوز الأساليب التقليدية.	دفعت السياسات التعليمية السعودية إلى توظيف التقنية لتحسين الإدارة والتدريس وتجاوز المعوقات.	القاعود وبدر (2021): Mwita & Joanthan (2024)
2- مفهوم سياسة التعليم السعودي	تُعد سياسة التعليم إطاراً تنظيمياً يحدد الأهداف العامة في ضوء تطلعات الدولة.	نصّت الوثيقة على التفاعل مع المتغيرات العالمية وجودة التعليم باستخدام التقنية.	المنقاش (2006): وزارة التعليم (2024)
3- استجابة السياسات للثورات التقنية	الثورات التكنولوجية والاقتصادية تفرض على الدول مرونة سياسات التعليم.	دعت السياسات لمواكبة التكنولوجيا لضمان جودة المخرجات التعليمية.	العمرى (2023): هيئة الحكومة الرقمية (2023)
4- التحول من الهياكل الهرمية إلى الرقمية	التغيير في البنية الإدارية يعكس استجابة السياسات للتحول الرقمي.	سعت السياسات إلى تبني هياكل رقمية مرنة لتعزيز الكفاءة والمساءلة.	العمرى (2023): منصة (GOV.SA) (1445)
5- الشراكات المجتمعية والتحول الرقمي	تدعو السياسات إلى توظيف الشراكات لدعم التعليم.	تم بناء شراكات تقنية ومجتمعية لتسريع وتوسيع التحول الرقمي في مدارس التعليم.	هيئة الحكومة الرقمية (2023)
6- توظيف التقنية في تحسين العملية التعليمية	يتطلب التحول الرقمي أنظمة تقنية داعمة في التخطيط والتدريس.	وُفرت الوزارة بنية تحتية رقمية ومكتبات وقواعد بيانات ومبادرات رقمية داعمة.	وزارة التعليم (2024): الحكومة الرقمية (2023)
7- البرامج الوطنية للتحول الرقمي	رؤية 2030 تتضمن برامج تنفيذية تدعم التقنية كوسيط للتحول.	تم إطلاق برنامج التحول الوطني لتمكين القطاعين الحكومي والخاص بالتحول الرقمي.	(GOV.SA) (1445): هيئة الحكومة الرقمية (2023)
8- مؤشرات الأداء الرقمية الحكومي	أطلقت هيئة الحكومة الرقمية مؤشرات لقياس الالتزام بالتحول الرقمي.	ارتفع التقدم من 80.96% / 2022 إلى 85.53% / 2023، ومشاركة التعليم بـ 80.02%.	هيئة الحكومة الرقمية (2023)
9- تمكين المواطنين والمشاركة الرقمية	رؤية 2030 تشدد على الشفافية والتمكين الرقمي للمواطنين.	توفرت منصات وبيانات مفتوحة لضمان المشاركة الفعالة لجميع الفئات.	هيئة الحكومة الرقمية (2023)
10- جهود وزارة التعليم للتحول الرقمي	خصصت الوزارة إدارة للتحول الرقمي ونفذت مبادرات ذكية ومستدامة.	تبنت الوزارة أرشفة إلكترونية وتوقفت عن المعاملات الورقية، واعتمدت المباني الذكية.	وزارة التعليم (2024)

يتضح من الجدول (4) أن السياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية كانت حجر الأساس في دعم عملية التحول الرقمي من خلال رؤية وطنية واضحة واستراتيجيات تنفيذية دقيقة. وقد تم تضمين مبادئ الانفتاح والابتكار والمرونة في بنية النظام التعليمي لتقوده نحو تحقيق التميز الرقمي، بما يدعم أهداف رؤية المملكة 2030.

2-2-2 الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة الدراسات السابقة وفقاً لمنهجية المراجعة النقدية موزعة على ثلاثة محاور؛ دراسات تناولت (1- تطوير الأداء، 2- التحول الرقمي، 3- دراسات ربطت تطوير الأداء بالتحول الرقمي)، وكما يلي.

2-2-1- دراسات سابقة تناولت تطوير الأداء الإداري بالمدارس:

تناولت دراسات سعودية متعددة تطوير الأداء الإداري في المدارس، وقد أظهرت تبايناً في مدى تفاعلها مع متطلبات التحول الرقمي. فقد كشفت دراسة (آل مسلط، 2020) عن تطبيق متوسط لأبعاد القيادة الجمالية، مما يعكس ضعفاً في توظيف المداخل التقنية الحديثة في تعزيز الأداء. وأوضحت دراسة (الغامدي، 2020) أن أداء القيادات المدرسية جاء بدرجة متوسطة رغم بروز متطلبات مادية وإدارية عالية، مما يشير إلى تحديات هيكلية ونقص في الدعم المؤسسي. أما دراسة (كيري والفقيه، 2021) فقد أظهرت فجوة متوسطة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، خاصة في بعدي المنظمة والتنمية المهنية، مما يؤكد الحاجة إلى بناء بيئة تنظيمية محفزة للتطوير المستمر. وفي السياق نفسه،

بينت دراسة (الزهراني، 2022) أن ممارسات القيادة لدى المديرين كانت مرتفعة دون وجود فروق دالة لسنوات الخبرة، ما قد يعكس قصوراً في فاعلية البرامج التدريبية أو محدودية تطورها على المدى الطويل. وقد أكدت دراسة (الشايب، 2023) أن أداء المدارس في أبعاد البحث والتدريب جاء مرتفعاً، لكنه ظل متوسطاً في تكنولوجيا المعلومات، مما يكشف عن ضعف في استيعاب البعد الرقمي ضمن إطار اقتصاد المعرفة.

وبينت دراسة (المريخي، 2023) أن الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية جاء مرتفعاً في الاتصال والتوجيه، بينما كانت متطلبات الذكاء الاصطناعي في مستوى متوسط، ما يعكس فجوة بين الكفاءة الإدارية والاستعداد الرقمي. وتوصلت دراسة (الزهراني والغامدي، 2023) إلى أن تطبيق متطلبات التميز الأوروبي كان في المستوى المتوسط، مع تأثير نسبي لمتغيرات مثل المرحلة التعليمية والدورات التدريبية. كما أوضحت دراسة (المالكي، 2023) وجود بنية تحتية تقنية متاحة في مدارس الطائف، إلا أن الجاهزية المهنية لقادة المدارس لا تزال دون المطلوب. وأكدت دراسة (الحري، 2024) أن توظيف الذكاء الاصطناعي في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لا يرقى للإمكانات المتاحة، مما يبرز ضعف تفعيل الرقمي على الرغم من ارتفاع مستوى الوعي.

وعلى الصعيد العربي والعالمي، أوضحت دراسة (السيد وآخرون، 2020) في مصر إدراك المديرين لأهمية الإدارة الإلكترونية، دون أن تشير إلى مدى التطبيق الفعلي، ما يدل على فجوة بين النظرية والممارسة. بينما كشفت دراسة (الجبر، 2020) في الأردن عن وجود معوقات بيئية تحد من تطوير الأداء رغم أهمية الاتجاهات الإدارية المعاصرة. وطرحت دراسة (الخليفة، 2021) في السودان برنامجاً لتطوير وظائف الإدارة، ما يعكس تحديات إجرائية مستمرة. وفي مصر، بينت دراسة (محمد، 2021) أن مستوى أداء المديرين في ضوء قيادة التعقيد كان متوسطاً، مع فروق تعزى لسنوات الخبرة، مما يدل على حاجة لتطوير المهارات القيادية الحديثة. كما أبرزت دراسة (السعودي وآخرون، 2022) في الكويت أهمية أبعاد مثل التخطيط والتقييم والاتصال، فيما كانت الأبعاد الأخرى أقل فاعلية، وعلى المستوى العالمي، كشفت دراسة (Tracy، 2019) أن برامج تطوير القادة في ولاية ماريلاند كانت غير كافية، وأظهرت ضعفاً في الاتصال وتحليل البيانات والتعاون. وأظهرت دراسة (Mentese، 2021) في تركيا أن المديرين يتمتعون بكفايات إدارية عالية، دون وجود فروق دالة حسب الجنس أو الأقدمية، مما يشير إلى غياب استراتيجيات تدريبية مخصصة لتلك المتغيرات.

2-2-2-المحور الثاني: دراسات سابقة تناولت التحول الرقمي:

أظهرت الدراسات السعودية المتعلقة بالتحول الرقمي فجوة واضحة بين التخطيط والتطبيق الفعلي. فقد كشفت دراسة (العتيبي والمفيز، 2021) عن معوقات تتعلق بضعف التشريعات، غياب الاستراتيجيات، ضعف الثقافة التنظيمية، وقلة الكوادر المؤهلة، مما يعيق حوكمة التحول الرقمي. وبينت دراسة (الشمري، 2022) أن الجامعات السعودية تتوفر فيها عناصر التحول الرقمي، مع وجود فروق لصالح الذكور، ما يدل على تفاوت في فرص التمكين الرقمي. وأشارت دراسة (آل مهري والبدوي، 2024)، بالسعودية إلى أهمية الاستثمار في القيادات الجامعية للتحول الرقمي، غير أن اعتمادها على التحليل النظري أبرز فجوة في الواقع التطبيقي، أما دراسة (المريخي وآخرون، 2025) فأكدت أن سياسات التعليم تدعم نشر الثقافة الرقمية وتنمية الموارد البشرية بدرجة عالية، إلا أن التمويل وتصميم المناهج شهدت فروقاً بحسب المؤهل. وأظهرت دراسة (الحمد والزهراي، 2025) أن أبرز معوقات التحول الرقمي ضعف الصلاحيات، محدودية التمويل، وقصور كفايات المديرين الرقمية؛ ما يعكس تحديات تعوق التمكين المؤسسي.

وفي السياق العربي والعالمي، أظهرت دراسة (المسلماني، 2022، مصر) تقدماً في الرقمنة الجامعية، مع بقاء فجوات نوعية وجندرية لصالح الذكور. وفي السياق الليبي، بينت دراسة (بن سليمان وهارون، 2022) أن الجامعات تعاني من قصور بشري ومادي يعيق تطبيق التحول الرقمي. وعالمياً، أوضحت دراسة (Furjan et al, 2018، كرواتيا) أن التحول الرقمي لا يقوم على التقنية فحسب، بل يستدعي مواءمتها مع حاجات العمل. كما كشفت دراسة (Ugur & Koç, 2019، تركيا) أن القيادات التربوية تفتقر إلى التدريب الرقمي المرن، ما يحد من دورهم التحويلي، كما أوضحت دراسة (Mentese, 2021، تركيا) أن الكفايات الإدارية للمديرين عالية، لكنها لا تُترجم إلى تطبيق رقمي فعال، ما يدل على انفصال بين المهارة التقنية والتنفيذ. وفي أستراليا، كشفت دراسة (Whitworth et al., 2024) أهمية تمكين المعلمين عبر منصات تفاعلية وتدريب متخصص، مع ضرورة دعم الفئات الضعيفة رقمياً. وفي الصين، أكدت دراسة (Chen & Kouhsari, 2025) أن الكفاءة الذاتية الرقمية والدعم الاجتماعي عوامل إيجابية، يقابلها أثر سلبي للقلق الرقمي والضغط المجتمعي، مما يتطلب تمكيناً نفسياً واجتماعياً للقادة. كما بينت دراستا (Wang et al., 2025) و (Huang, 2025) أن الرقمنة الفعالة لا تتحقق إلا بتبني عقلية مؤسسية رقمية ونظام حوكمة متكامل، إذ إن البنية التحتية وحدها غير كافية لضمان التحول الحقيقي.

2-2-3-دراسات ربطت بين تطوير الأداء الإداري والتحول الرقمي:

كشفت الدراسات السعودية عن ارتباط مباشر بين تطوير الأداء الإداري والتحول الرقمي، مع إبراز فجوات في الكفايات والجاهزية الرقمية. فقد بينت دراسة (الريس والعيقان، 2022) أن الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، لا سيما في مجالات إدارة التحول الرقمي والتقنية، مما يعكس ضعفاً في المهارات والمعرفة الرقمية المطلوبة للقيادة الحديثة. كما أكدت دراسة (الحمد والزهراني، 2025) أن التحديات البارزة تشمل ضعف الصلاحيات الإدارية، وقصور التمويل، وانخفاض كفايات المديرين الرقمية، ما يشير إلى فجوة مؤسسية وهيكلية تعيق التوظيف الرقمي في الإدارة المدرسية، رغم توفر التوجهات العامة نحو الرقمنة.

وفي السياق العربي، أوضحت دراسة (علي وفايد، 2022) أن الممارسات الإدارية والبنية التقنية في جامعة الفيوم جاءت بدرجة متوسطة، داعية إلى تطوير الكفاءات الرقمية والتقنية للقيادات الأكاديمية عبر التدريب والبنية التحتية. وفي الأردن، وجدت دراسة (العدوان، 2023) أن المهارات الرقمية القيادية تُمارس بدرجة عالية، خاصة في استخدام الحواسيب والبصمة الإلكترونية، لكنها أظهرت ضعفاً في توظيف التقنيات الحديثة في البرامج العلاجية، مما يشير إلى قصور في التكامل التقني داخل البيئة المدرسية. أما دراسة (إدريس وحسونة، 2023) بفلسطين فقد كشفت عن متوسط في جميع أبعاد الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي، مع غياب فروق دالة إحصائية، ما يعكس تحديات هيكلية لا تتعلق بالعوامل الديموغرافية. كما كشفت دراسة (أحمد، 2023) في جامعة المنيا عن تدني في الدعم المؤسسي والبنية التحتية، مما يعكس ضعفاً في الجاهزية البشرية والمؤسسية للتحول الرقمي الفعال.

عالمياً، أوضحت دراسة (Furjan et al, 2018) في كرواتيا أن التحول الرقمي لا يقتصر على التقنية بل يستند إلى احتياجات العمل، داعية إلى مواءمة الاستراتيجيات التقنية مع الأهداف التشغيلية. وأكدت دراسة (Whitworth et al., 2024) في أستراليا أهمية المنصات الرقمية المصممة جيداً، والتي تتيح التفاعل وتخصيص المحتوى، لكنها كشفت عن نقص في الكوادر المؤهلة، لا سيما القابلات، ما يستدعي تدريباً رقمياً متخصصاً لضمان العدالة الرقمية. وفي الصين، أوضحت دراسة (Chen & Kouhsari, 2025) أن الكفاءة الذاتية والدعم الاجتماعي يساهمان في تعزيز التحول الرقمي، بينما

يشكل القلق والضغط الرقمي عوائق أساسية، كما أظهرت الدراسة دور القيادة الرقمية كعامل تعديلي في هذه العلاقة، مما يستدعي تصميم برامج تدريبية تركز على القيادة الرقمية وتقليل القلق التقني. أما دراسة (Ji et al., 2025) فقد طوّرت نموذج تعلم شخصي قائم على بيانات متعددة الوسائط، مبيّنة أن استخدام البيانات الفسيولوجية والسلوكية يعزز تخصيص التعلم، ويحوّل الأداء الرقمي من نمطي إلى مخصص. وفي السياق البرازيلي، توصّلت دراسة (Carmo et al., 2025) إلى أن التحول الرقمي في إدارة الجامعات يتطلب الابتكار، حيث تم تصنيف التحديات إلى أربعة مجالات حرجية، مما يستدعي منهجًا إداريًا شاملاً مبنياً على الاستدامة والابتكار. كما بينت دراسة (Wang et al., 2025) أن الكفاءة الرقمية لدى طلبة الجامعات تتأثر بعوامل متعددة مثل تصميم المناهج، والدعم التقني، والبنية التحتية، وأوصت باستراتيجيات رقمية مرنة تتكيف مع السياقات. وأكدت (Babaçoğlu et al., 2025) في تركيا أن "الابتكار الاستراتيجي" يمثل العامل الأهم في نضج التحول الرقمي المستدام. وأكدت دراسة (Huang, 2025) أهمية تبني عقلية رقمية مؤسسية، داعية إلى إعادة تصميم أنظمة التعليم والتحول نحو الحوكمة الذكية والتعليم الرقمي المدمج.

2-2-4- تعقيب عام على الدراسات السابقة:

أبرزت الدراسات السابقة محليًا وعالميًا اهتمامًا متزايدًا بتطوير الأداء الإداري والتحول الرقمي، وأكدت على أهمية التكيف مع المتغيرات الحديثة لتعزيز الكفاءة المدرسية. ورغم هذا الاهتمام، كشفت المراجعة النقدية عن فجوات متعددة، منها: ضعف البنية التحتية، وقصور الكفايات الرقمية، وغياب الاستراتيجيات الحوكمية، وقلة الدراسات التطبيقية التي تقدم تصورات واضحة، خصوصًا في سياق التعليم العام.

ومن هنا تتمايز الدراسة الحالية في جوانب متعددة: تركيزها على مديرات المدارس يتيح فهماً معمقاً للتحديات القيادية النسائية، وتخصيصها لمنطقة الباحة يمنحها بعداً محلياً يفترق إليه كثير من الأدبيات، واعتمادها على جمع وتحليل واقع الأداء والصعوبات والعوامل الداعمة لبناء تصور عملي ومقترح. كما تسد هذه الدراسة فجوة بحثية تتعلق بتقديم حلول تطبيقية ترتبط بمفاهيم التحول الرقمي، وتنسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

ويُضاف إلى تميزها تطوير إطار نظري يربط بين التحول الرقمي وتطوير الأداء، في بيئة تعليمية لم تُغطَّ بحثيًا بالقدر الكافي، ما يجعلها مرجعاً مهماً لصنّاع القرار في رسم سياسات تطوير الأداء المدرسي بالاستناد إلى التحول الرقمي.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في صورته المسحية؛ كونه الأنسب لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ لبناء التصور المقترح لتطوير أداء المديرات بمنطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي، والوصول إلى نتائج علمية مقبولة.

3-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديرات مدارس منطقة الباحة، وعددهن (163) مديرة، موزعات على مختلف المراحل التعليمية، حسب إحصائيات إدارة التخطيط والتطوير في إدارة التعليم بمنطقة الباحة (1445هـ). وتم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل؛ استجاب منهن (161)؛ (30) كعينة استطلاعية، والبقية (131) عينة أساسية، وتتطابق مع جداول (Morgan & Krejci, 1970) وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً، أما خصائص العينة فيبينها الجدول (5):

الجدول (5) وصف أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة/المستوى	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة/المستوى	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من 10	40	30.5	الدورات في التحول الرقمي	لم أحصل أى دورة	29	22.1
	10 فأكثر	91	69.5		أقل من (3) دورات	50	38.2
	المجموع	131	100.0		(3) دورات فأكثر	52	39.7
					المجموع	131	100.0

3-3-أداة الدراسة:

صممت الباحثة استبانة بهدف تحقيق أهداف الدراسة بالاستفادة من الدراسات السابقة، وتم صياغة العبارات بعد مراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة (2023، 2024)، وبلغ عدد العبارات الأولية (73) في 3 محاور.

3-3-1-صدق الأداة: التحكيم والتعديل: عرضت الاستبانة على 8 محكمين متخصصين، وتم تعديل الصياغات، حذف بعض العبارات ودمج أخرى، وفقاً لتوصياتهم، وبذلك تكونت الاستبانة من (74) عبارة موزعة على (3) محاور رئيسة: (32) عبارة لمحور مستوى الأداء، و(21) عبارة لمحور صعوبات تطوير الأداء، و(21) العوامل المساعدة لتطوير الأداء.

3-3-2-صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بعد التحكيم، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت (30) مديرة من خارج العينة الأصلية، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وللاستبانة وكذلك ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يبينها الجدول 6:

الجدول (6) معاملات الارتباط بين عبارات محور مستوى الأداء والدرجة الكلية للمحور، والارتباط بالدرجة الكلية للأداة

م	محور 1 مستوى الأداء		محور 2 صعوبات تطوير الأداء		محور 3 العوامل المساعدة للتطوير	
	بالمحور	بإجمالي الأداة	بالمحور	بإجمالي المحور	بالمحور	بإجمالي الأداة
1	.501**	.410*	.535**	.735**	.577**	.576**
2	.650**	.458*	.634**	.745**	.692**	.518**
3	.642**	.585**	.501**	.760**	.622**	.447*
4	.599**	.575**	.640**	.867**	.666**	.526**
5	.701**	.374*	.776**	.837**	.645**	.465**
6	.620**	.465**	.639**	.904**	.718**	.552**
7	.592**	.493**	.650**	.891**	.675**	.474**
8	.587**	.288*	.723**	.804**	.621**	.419*
9	.755**	.594**	.619**	.924**	.757**	.607**
10	.771**	.533**	.775**	.853**	.658**	.535**
11	.830**	.477**	.668**	.826**	.623**	.606**
12	.795**	.569**	.772**	.894**	.686**	.686**
13	.763**	.482**	.783**	.891**	.689**	.573**
14	.911**	.504**	.543**	.861**	.679**	.590**
15	.837**	.538**	.622**	.851**	.667**	.531**
16	.878**	.491**	.621**	.796**	.576**	.417*
17	.862**	.536**	.529**	.892**	.697**	.480**
18	.855**	.687**	.753**	.871**	.674**	.599**

19	.834**	.526**	.660**	.826**	.656**	.627**
20	.804**	.554**	.596**	.859**	.655**	.580**
21	.858**	.479**	.619**	.865**	.718**	.404*
22	.870**	.583**				
23	.904**	.570**				
24	.867**	.503**				
25	.830**	.521**				
26	.756**	.467**				
27	.816**	.595**				
28	.695**	.461*				
29	.662**	.400*				
30	.486**	.405*				
31	.796**	.348*				
32	.842**	.442*				
المحاور بالأداة /محور1	.657**	المحور2	.818**	المحور3	.784**	

** دالة عند مستوى الدلالة (0,01). * دالة عند مستوى الدلالة (0,05).

يتضح من الجدول (6) أن جميع عبارات محاور الاستبانة الثلاثة (مستوى الأداء، صعوبات التطوير، العوامل المساعدة) ارتبطت ارتباطاً دالاً إحصائياً بدرجة المحور والكلية للاستبانة، وتراوحت معاملات ارتباط العبارات بمحاورها بين (0.486) و(0.924)، وبالكلية للاستبانة بين (0.288) و(0.757)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01) و(0.05). وتثبت أن العبارات تنتهي بصديق إلى محاورها وتقيس ما وضعت لقياسه، ما يؤكد صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

3-3-3- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من الثبات تم استخدام طريقتين؛ 1-طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، 2-طريقة التجزئة النصفية ومعادلة جتمان Split Half Method and Guttman Split-Half Coefficient، وكما الجدول (7):

الجدول (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:		طريقة التجزئة النصفية ومعادلة جتمان	
م	المحاور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	مستوى الأداء في ضوء التحول الرقمي	32	0.97
2	صعوبات تطوير الأداء	21	0.93
3	العوامل المساعدة لتطوير الأداء	21	0.98
	الاستبانة ككل	74	0.97
			0.96
			0.98

يبين الجدول (7) أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جداً، لكل من (ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية ومعادلة جتمان). وتراوحت معاملات الثبات بين 0.93 - 0.99 لجميع المحاور وللأداة ككل، مما يؤكد موثوقية الأداة وصلاحيته.

4-3- المحك المعتمد في الدراسة:

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المديات للبداية في الاستبانة (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، ثم إضافتها إلى القيم، وذلك كما في الجدول (8):

الجدول (8) المحك للحكم على مستوى الأداء، وصعوبات تطوير الأداء، والعوامل المساعدة لتطوير الأداء

قيمة البديل	المديات للمتوسطات الحسابية	الدلالة اللفظية للأداء/ الصعوبات/ العوامل المساعدة
1	1.00	1.80
2	1.81	2.60
3	2.61	3.40
4	3.41	4.20
5	4.21	5.00

3-5- الأساليب الإحصائية:

تم التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بالأساليب الآتية:

الجدول (9) المعالجات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية

نوع التحليل	الغرض
الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية)	لوصف الخصائص العامة لعينة الدراسة.
معامل ارتباط بيرسون	لقياس الاتساق الداخلي (الصدق التكويني والبنائي).
ألفا كرونباخ	لحساب درجة الثبات الكلي للاستبانة.
التجزئة النصفية + معادلة جتمان	لتقييم ثبات الأداة.
معامل سبيرمان براون	لتصحيح معامل التجزئة النصفية.
اختبار كولموجروف-سمرنوف	للتحقق من توزيع البيانات وتحديد نوع الاختبار الإحصائي المناسب.
المتوسطات والانحرافات المعيارية	لتقدير مستوى الأداء، والصعوبات، والعوامل المساعدة (للأسئلة: 1، 2، 3).
اختبار كروسكال-ويلز (Kruskal-Wallis)	لاختبار الفروق حسب متغيري: المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية.
اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney)	لاختبار الفروق/سنوات الخبرة، وتحديد مصادرها في الدورات التدريبية.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- نتيجة السؤال الأول: "ما مستوى أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهن؟"

وللإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وعلى النحو الآتي:

الجدول (10) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات محور مستوى أداء المديرات مرتبة تنازليا

م	مستوى الأداء في ضوء التحول الرقمي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
29	أعتمد على نظام فارس لتسجيل غياب وتأخر منسوبات المدرسة بدقة.	4.61	.663	1	عال جدًا
1	أؤمن بأهمية التحول الرقمي لتطوير العمل الإداري بالمدرسة.	4.60	.687	2	عال جدًا
28	أقيم أداء المنسوبات باستخدام نظام نور الإلكتروني بانتظام.	4.60	.710	3	عال جدًا
7	أنظم توصيل المعلومات والتوجيهات للمنسوبات بسرعة وكفاءة	4.43	.745	4	عال جدًا
27	أوظف شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل الفعال مع أولياء الأمور.	4.43	.765	5	عال جدًا
20	استخدم التقنية في تقييم الطلاب ورصد نتائجهم بدقة وجودة.	4.41	.732	6	عال جدًا
19	أوجه المعلمات لتفعيل المناهج والواجبات الإلكترونية باستمرار.	4.37	.716	7	عال جدًا
21	أتابع تفعيل السبورة الذكية وأجهزة التقنية داخل الفصول الدراسية.	4.29	.846	8	عال جدًا

4	أربط التنمية المهنية باحتياجات المنسوبات بالتحول الرقمي الفعلي.	4.28	.671	9	عال جدًا
3	أدرج أساليب التهيئة الرقمية ضمن خطط التطوير المدرسي بفعالية.	4.27	.793	11	عال جدًا
14	أوجه المعلمات للمواقع الإلكترونية التي تدعم تطوير أدائهن	4.27	.783	10	عال جدًا
16	أشجع المنسوبات على البحث المستمر عن أدوات رقمية حديثة.	4.26	.697	12	عال جدًا
17	أعمل على رفع كفاءة المنسوبات باستخدام أدوات الاتصال الرقمي.	4.24	.732	13	عال جدًا
11	أنشر الوعي بأهمية إنجاز المهام إلكترونياً بين منسوبات المدرسة.	4.23	.770	14	عال جدًا
15	أهئ بيئة مناسبة لتبادل الخبرات الإلكترونية بين المنسوبات بيسر.	4.21	.813	15	عال جدًا
22	أتابع استخدام البرمجيات التقنية لتطوير التعليم داخل المدرسة.	4.20	.759	16	عال
2	أقوم بإجراءات عملية لتحويل الإدارة المدرسية إلى نمط رقمي.	4.18	.811	17	عال
23	أوجه المعلمات لاستخدام التقنية في تنمية قدرات الطلاب والطالبات.	4.16	.830	18	عال
5	أحدد البرمجيات المناسبة لتنظيم الأعمال الإدارية والخدمات	4.14	.742	19	عال
18	أدرب منسوبات المدرسة على تقنيات وبرمجيات التعليم الرقمي.	4.14	.821	20	عال
24	أتابع إعداد البرامج التربوية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.	4.14	.821	20	عال
32	أحدد مواطن القوة والاحتياج في العمل الإداري للتحويل الرقمي.	4.14	.866	21	عال
31	أكرس جهودي لحل مشاكل المنسوبات في التعامل مع التقنية.	4.12	.877	22	عال
10	استخدم التقنية لتقليص إجراءات الإدارة الورقية وتبسيط العمليات.	4.05	.893	23	عال
13	أتابع إنجازات المنسوبات عبر ملفات الإنجاز الإلكترونية الخاصة بهن.	4.03	.902	24	عال
9	أسعى إلى تقليل الاعتماد على الورق في الأعمال المدرسية.	4.02	.940	26	عال
25	أطبق الإشراف الرقمي بالحاسب لمتابعة التعليم والتعلم بفعالية.	4.02	.920	25	عال
26	أوفر أنظمة إلكترونية لتحسين خدمات الطلاب وأولياء أمورهم.	3.89	.950	27	عال
12	أعقد اجتماعات إلكترونية دورية لنقل المعلومات للمنسوبات.	3.88	.985	28	عال
6	أنشئ أرشيفاً إلكترونياً للبرامج المنفذة واللوائح للرجوع إليها.	3.85	1.024	29	عال
8	أطبق التوقيع الإلكتروني في المراسلات حسب مقتضيات العمل.	3.79	1.081	30	عال
30	استخدم نظام البصمة لمتابعة انتظام دوام منسوبات المدرسة.	2.61	1.671	32	متوسط
	المتوسط الكلي للمحور	4.15	.611		عال

أظهرت نتائج الجدول (10) أن مستوى أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.611). وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات التعليمية لأهمية التحول الرقمي كضرورة تفرضها متغيرات العصر، مما أدى إلى ربط العمليات الإدارية والتعليمية بأنظمة إلكترونية حكومية، مع تعزيز هذا التوجه عبر التدريب المستمر واشتراط المهارات التقنية في شغل المناصب القيادية. كما أظهرت النتائج تبايناً في درجة استخدام بعض الأنظمة الرقمية، حيث حققت بعض التطبيقات الحكومية الإلزامية كـ "نظام فارس" مستويات مرتفعة من التطبيق، في حين كان الإقبال على بعض المبادرات غير الإلزامية، مثل نظام البصمة، محدوداً بسبب غياب القرار الرسمي والتكلفة.

4-2- نتيجة السؤال الثاني: "ما صعوبات تطوير أداء مديرات مدارس الباحة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظرهن؟"
الجدول (11) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات محاور صعوبات تطوير الأداء مرتبة وفقاً للمتوسطات

م	عبارات صعوبات تطوير الأداء في ضوء التحول الرقمي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الصعوبة
15	عدم وجود شراكات تقنية للاستثمار في البنية التحتية الرقمية.	4.38	.789	1	عالية جداً
11	ضعف صيانة الأجهزة وشبكة الإنترنت داخل المدرسة بانتظام.	4.36	.823	2	
7	ضعف الموارد المالية المخصصة للتحويل نحو الإدارة الرقمية.	4.34	.810	3	
9	قلة الحوافز المخصصة لأداء المنسوبات في التحول الرقمي.	4.31	.849	4	
12	نقص البرامج التدريبية التقنية المقدمة لمنسوبات المدرسة.	4.27	.830	5	
19	ضعف تجهيز الفصول الدراسية بالأجهزة التعليمية الرقمية المناسبة.	4.25	.897	6	
8	قصور البنية التحتية وضعف تسهيلات تقنية المعلومات بالمدرسة.	4.24	1.006	7	
18	فرض التعاملات الورقية وتجاهل استخدام الأنظمة الإلكترونية.	4.18	.901	8	عالية
21	غياب نظام بصفة إلكتروني لتسجيل الحضور والانصراف المدرسي.	4.17	1.151	9	عالية
14	غياب الأدلة الإرشادية لتعزيز الأداء الرقمي داخل المدرسة.	4.15	.940	10	عالية
13	افتقار المدرسة لنظم تقييم رقمية دورية لأداء المنسوبات.	4.13	.923	11	عالية
10	قلة الكوادر المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة بالمدرسة.	4.08	.925	12	عالية
5	غياب لوائح وإجراءات لحماية البيانات والمعاملات الرقمية.	4.04	.881	13	عالية
4	ضعف وعي بعض الجهات الإشرافية بقيمة الأداء الرقمي.	3.98	.977	14	عالية
16	نقص كفاءة الإداريين في استخدام تقنيات الإدارة الرقمية.	3.94	1.058	15	عالية
3	كثرة الإجراءات الروتينية المعطلة للعمليات الإدارية المدرسية.	3.90	1.059	17	عالية
20	قلة المنصات الرقمية الضرورية لعمليات التعليم والتعلم.	3.90	1.029	16	عالية
2	المركزية في تحديد رؤية ورسالة المدرسة بدون مرونة.	3.85	1.113	18	عالية
1	المركزية في التخطيط تحد من استقلال المدرسة إدارياً.	3.83	1.075	19	عالية
6	مقاومة بعض المنسوبات للتغيير نحو استخدام الأدوات الرقمية.	3.76	1.059	20	عالية
17	ضعف قناعة القيادات بأهمية التقنية في الإدارة المدرسية.	3.66	1.094	21	عالية
	متوسط صعوبات تطوير الأداء في ضوء التحول الرقمي ككل	4.08	.587		عالية

أظهرت نتائج الجدول (11) أن صعوبات تطوير أداء مديرات مدارس الباحة في ضوء التحول الرقمي جاءت بدرجة عالية، بمتوسط (4.08) وانحراف (0.587)، ويُعزى ذلك لوعي المديرات بالتحديات المرتبطة بالانتقال إلى بيئة معرفية رقمية، والتي قد تعود لضخامة المعلومات التقنية أو محدودية بعض المهارات اللازمة لحل المشكلات التعليمية والإدارية. كما تبين أن أبرز الصعوبات تمثلت في ضعف الشراكات التقنية بسبب مركزية الصلاحيات وضعف الوعي بآلياتها، في حين كانت قلة القناعة بأهمية التقنيات أقلها، مما يعكس وعياً إيجابياً لدى القيادات التربوية.

4-3- نتيجة السؤال الثالث: "ما درجة موافقة أفراد العينة على العوامل التي تساعد على تطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي؟"

الجدول (12) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات محاور العوامل التي تساعد على تطوير الأداء مرتبة تنازلياً

م	العوامل المساعدة لتطوير الأداء في ضوء التحول الرقمي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
15	وجود حسابات رسمية للتواصل مع الطالبات وأولياء الأمور.	4.25	.914	1	عالية جداً

3	توفر كوادرت تعليمية وإدارية تتقن تقنيات المعلومات بكفاءة.	4.14	.901	2	عالية
18	وجود ثقافة تنظيمية تدعم أهمية التحول الرقمي المدرسي.	4.11	.862	3	عالية
1	رؤية واضحة من إدارة التعليم تدعم التحول الرقمي.	4.09	.854	4	عالية
9	وجود آليات لرصد بيانات أداء منسوبات المدرسة بدقة.	4.08	.937	5	عالية
10	تزويد المنسوبات بمعلومات وحلول لمشكلات التحول الرقمي.	4.03	1.015	6	عالية
16	منح المديرية صلاحيات اتخاذ القرار الرقمي في الإدارة.	3.99	1.063	8	عالية
20	توفر قاعدة بيانات إلكترونية يسهل الرجوع إليها دائماً.	3.99	1.049	7	عالية
11	توفر تطبيقات لمتابعة الخدمات الوزارية التعليمية بسهولة.	3.98	1.060	9	عالية
19	توفر أنظمة حماية فعالة لحماية البرامج والمعلومات.	3.98	1.067	10	عالية
17	وجود أنظمة رقمية تدعم عمليات المتابعة والتقييم المدرسي.	3.97	1.045	11	عالية
4	توفر تسهيلات لتنفيذ جميع المعاملات إلكترونياً بالكامل.	3.93	1.124	13	عالية
14	توفر منصات مساندة لعمليات التدريب والتعليم الإلكتروني.	3.93	1.118	12	عالية
5	وجود معلومات إلكترونية حول المهام الوظيفية الإدارية.	3.92	1.045	14	عالية
2	امتلاك المدرسة خطة شاملة للتحول الرقمي وإلغاء الورق.	3.90	.976	15	عالية
13	توفر تقنيات تعليمية داخل الفصول الدراسية الحديثة.	3.89	1.236	16	عالية
21	وجود دعم خارجي من إدارة التعليم لتسريع التحول الرقمي.	3.87	1.199	17	عالية
6	توفر نماذج إلكترونية لتيسير الخدمات والبرامج التعليمية.	3.83	1.104	18	عالية
8	وجود شبكة إنترنت داخل المدرسة تخدم جميع المنسوبات.	3.82	1.344	19	عالية
7	تأمين أجهزة تقنية حديثة تدعم التحول الرقمي بالمدرسة.	3.79	1.240	20	عالية
12	تجهيز مكاتب المنسوبات بأدوات تقنية لتطوير الأداء المدرسي.	3.67	1.411	21	عالية
المتوسط الكلي للمحور		3.96	.897		عالية

أظهرت نتائج الجدول (12) أن العوامل المساعدة في تطوير أداء المديرات في ضوء التحول الرقمي جاءت بدرجة موافقة عالية، بمتوسط (3.96) وانحراف (0.897). وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرات بأهمية تفعيل المتطلبات الرقمية بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة، وإدراكهن لتأثير هذه العوامل على تحسين العمليات اليومية من خلال تنمية القدرات التقنية. كما أشارت إلى اتفاق غالب المديرات على أهمية أدوات التواصل الرقمي، بينما تباينت الآراء بشأن تجهيز المكاتب تقنياً، ما يعكس مرونة التحول الرقمي القائم على الأدوات الذكية الشخصية أكثر من التجهيزات التقليدية.

4-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) بين إجابات فئات العينة على مستوى محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في التحول الرقمي)؟"

4-4-1- فحص أثر متغير المرحلة التعليمية:

تم فحص دلالات الفروق بين متوسطات العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal - Wallis)؛ وأظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق دالة عند ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات العينة حول محاور الدراسة الثلاثة؛ تعزى لمتغير المرحلة التعليمية،* تم إزالة النتيجة مراعاة لقواعد وضوابط النشر بالمجلة.

2-4-4- فحص أثر متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13) نتائج اختبار (Mann-Whitney) لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

محاو الاستبانة	سنوات الخبرة	العد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	الدلالة	التفسير
مستوى الأداء	أقل من 10 سنوات	40	77.85	3114.00	-2.371	.018	دالة
	10 سنوات فأكثر	91	60.79	5532.00			
صعوبات تطوير الأداء	أقل من 10 سنوات	40	66.80	2672.00	-.160	.873	غير دالة
	10 سنوات فأكثر	91	65.65	5974.00			
العوامل المساعدة لتطوير	أقل من 10 سنوات	40	68.60	2744.00	-.522	.602	غير دالة
	10 سنوات فأكثر	91	64.86	5902.00			

أظهرت نتائج الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة حول مستوى أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، لصالح المديرات ذوات الخبرة الأقل من 10 سنوات، ويُعزى ذلك إلى امتلاكهن مهارات رقمية أحدث، مقارنة بمن اعتدن على النمط الورقي التقليدي. كما قد يكون دافع إثبات الذات لدى المديرات الأحدث عاملاً في تبني أساليب رقمية متقدمة.

3-4-4- فحص أثر متغير الدورات التدريبية في مجال التحول الرقمي:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال التحول الرقمي، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal - Wallis)؛ والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14) نتائج اختبار (Kruskal - Wallis) لفحص دلالات الفروق بين متوسطات العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية الرقمية

المجاور	الدورات التدريبية	العد	متوسط الرتب	قيمة (χ^2)	درجة الحرية	الدلالة	التفسير
مستوى الأداء	لم أحصل على دورة	29	45.74	17.677	2	.000	دالة
	أقل من (3) دورات	50	81.93				
	(3) دورات فأكثر	52	61.98				
صعوبات تطوير الأداء	لم أحصل على دورة	29	56.52	3.450	2	.178	غير دالة
	أقل من (3) دورات	50	72.73				
	(3) دورات فأكثر	52	64.82				
العوامل المساعدة	لم أحصل على دورة	29	58.90	3.078	2	.215	غير دالة
	أقل من (3) دورات	50	73.09				
	(3) دورات فأكثر	52	63.14				

أظهرت نتائج الجدول (14) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة حول أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي تُعزى لمتغير الدورات التدريبية، لارتباط التدريب بتحسين الأداء. في المقابل، لم تُسجل فروق دالة في صعوبات التطوير أو العوامل المساعدة، ويُعزى ذلك إلى عدم ملائمة محتوى البرامج

التدريبية لاحتياجات المديرات، إذ تُنظَّم غالبًا دون دراسة مسبقة، ما أدى إلى تقارب تقييماهن. ولتحديد مصدر الفروق، استخدمت الباحثة اختبار (Mann-Whitney) وكما يبينها الجدول (15).

الجدول (15) نتائج اختبار (Mann-Whitney) لمصادر الفروق بين إجابات العينة تبعاً لمتغير الدورات في التحول الرقمي

المحور	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة z	الدالة	التفسير
مستوى الأداء في ضوء التحول الرقمي	لم أحصل على دورة	29	43.58	2266.00	-2.761	.006	دالة
	أقل من (3) دورات	50	59.74	2987.00			
	لم أحصل على دورة	29	26.74	775.50	-3.919	.000	دالة
	(3) دورات فأكثر	52	44.90	2335.00			
	أقل من (3) دورات	50	34.00	986.00	-2.001	.045	دالة
	(3) دورات فأكثر	52	47.69	2384.50			

أوضحت نتائج الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء المديرات تُعزى لمتغير الدورات التدريبية، لصالح من تلقين ثلاث دورات فأكثر مقارنة بمن تلقين أقل من ثلاث. وتُعد هذه النتيجة منطقية نظراً لما تركه الدورات التدريبية من أثر مباشر في تنمية المهارات الرقمية وتوظيفها في العمليات الإدارية والقيادية.

4-5- مناقشة نتائج الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى مستوى مرتفع في أداء مديرات مدارس الباحة في ضوء التحول الرقمي ($M = 4.15$)، بما يؤكد نجاحاً نسبياً في تبني بعض الممارسات الرقمية، وهو ما يندرج مع نتائج دراسة (الزهراني والغامدي، 2023) التي وجدت تطبيقاً متوسطاً لمتطلبات نموذج التميز الأوروبي، ودراسة (المريخي، 2023) التي أظهرت كفاءة جيدة في الاتصال والتوجيه. كما يتوافق ذلك مع دراسة (العدوان، 2023) بالأردن التي أظهرت ممارسات قيادية مرتفعة في التقييم الرقمي والإدارة التقنية، ومع نتائج (Umah et al., 2023) التي أبرزت أثر المهارات الرقمية في التحول المدرسي. رغم ذلك، أظهرت الدراسة الحالية صعوبات مرتفعة ($M = 4.08$)، مثل ضعف الصلاحيات، وقلة التدريب، والضغط الإداري، وهي نتائج تكررت في (الحماد والزهراني، 2025)، و(إدريس وحسونة، 2023)، و(Carmo et al., 2025) الذين أكدوا أن التحول الرقمي دون جاهزية مؤسسية وهيكلية يمثل عبئاً أكثر من كونه تطويراً. وهذا يتماشى مع دراسة (Babaçoğlu et al., 2025) التي أكدت أن "الابتكار الاستراتيجي" ضروري لنضج التحول الرقمي المستدام، وأن غيابه يعرقل التكامل الرقمي، أما العوامل المساعدة ($M = 3.96$) فبرزت بدرجة عالية، لكنها لم تكن كافية لتعويض التحديات، مما يؤكد نتائج (Mentese, 2021) و(Huang, 2025) اللتين شددتا على أهمية التدريب المستمر وبناء أنظمة دعم فعّالة. اللافت أن المديرات الأقل خبرة أو ممن تلقين تدريباً أظهرن أداءً أفضل، مما يعكس تحولاً في ديناميكيات الكفاءة، كما أوضحته دراسات (Chen & Kouhsari, 2025) و(Imran et al., 2025) و(الريس والعيفان، 2022). وهذا يشير إلى أن التدريب هو المحدد الأقوى في الأداء الرقمي، وليس طول الخدمة. كما يدعم الإطار النظري (JD-R) أن الكفاءة والدعم تقلل الضغط الرقمي، وتسهم في استدامة التحول الرقمي.

4-5-1- أبرز الاستنتاجات من نتائج الدراسة والدراسات السابقة:

1. الأداء الرقمي العالي يعكس نضجاً إدارياً متزايداً لدى مديرات مدارس الباحة.

2. لا تزال التحديات التقنية والتنظيمية تعوق التطبيق الشامل للتحول الرقمي.
3. ضعف البنية المؤسسية والتشريعات يبطئ التحول الرقمي رغم توفر البنية التحتية.
4. الكفاءة الذاتية والتدريب المكثف يرتبطان مباشرة بتحسين أداء القيادات النسائية.
5. المديرات الأقل خبرة أكثر مرونة في تبني وتطبيق المهارات الرقمية الحديثة.
6. لا تختلف التحديات الرقمية بين المراحل التعليمية، مما يتطلب حلولاً موحدة.
7. العقلية الرقمية شرط أساسي لنجاح أي تصور لتطوير الأداء الإداري الرقمي.
8. دعم القيادة وبناء ثقافة مؤسسية رقمية ضروريان لتنفيذ العوامل المساعدة.

4-6- نتائج السؤال الرئيس: "ما التصور المقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي؟"
وتعتمد الإجابة على خلاصة الخلفية النظرية والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة ميدانية؛ وبناء تصور مقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي، وقامت الباحثة ببنائه؛ كما يلي.

4-6-1- العنوان "تصور مقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي.

4-6-2- العناصر الرئيسية للتصور المقترح:

الجدول (16) العناصر الرئيسية للتصور المقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي

الأسس	المنطلقات	المبررات	الأهداف	المتطلبات
دور المديرات المحوري وتزايد الأعباء الإدارية	نظرية: أهمية التحول الرقمي وتطوير الأداء	التطور التقني يحتم تطوير الأداء المهني	خلق بيئة قيادية رقمية	رؤية وخطة شاملة رقمية للمدرسة
مواكبة التحول الرقمي عالمياً ومحلياً	محلية: دعم رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني	أهمية اللوائح والمعايير في تطبيق التحول الرقمي	تمكين المديرات بثقافة رقمية	كوادر مؤهلة وتسهيلات إلكترونية
الحاجة لاكتساب مهارات التحول لتحقيق التميز	دراسات: ضعف استثمار التقنية وتوجه الوزارة لتأهيل المديرات	الحاجة لتدريب وتوفير كفاءات بشرية	رفع الأداء عبر المهارات الرقمية	أدلة ونماذج ومعدات تقنية متطورة
نتائج الدراسة والدراسات السابقة تؤكد وجود تحديات		دعم إداري ومالي لتوفير بيئة رقمية فاعلة	تلبية الاحتياجات وتحقيق رؤية 2030	إنترنت، تطبيقات، منصات، مواقع تواصل
		نتائج الدراسة الحالية ودعمها لبناء تصور	وضع حلول لتجاوز الصعوبات	صلاحيات، تقويم، حماية بيانات، دعم خارجي

يعكس الجدول (16) تماسك مكونات التصور المقترح من خلال ترابط الأسس والمنطلقات مع المبررات الواقعية والأهداف الاستراتيجية والمتطلبات التنفيذية، مما يُظهر شمولية الرؤية لتطوير أداء مديرات المدارس في ضوء التحول الرقمي. وتُبرز المصفوفة تركيز الباحثة على الأبعاد النظرية والميدانية المستقاة من نتائج الدراسة، إضافة إلى توافقها مع السياسات الوطنية مثل رؤية 2030. كما توضح المتطلبات المقترحة الحاجة إلى بيئة رقمية متكاملة تشمل الكوادر المؤهلة، الأدوات التقنية، الدعم المؤسسي، والتمكين الإداري. ويعكس هذا العرض قدرة التصور على الانتقال من مرحلة التشخيص إلى مرحلة التنفيذ الفعال القابل للقياس والمتابعة.

4-6-3- مراحل تطبيق التصور المقترح:

تقترح الباحثة مراحل لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي، وكما يبينها الجدول:

الجدول (17) المراحل والوظائف والأنشطة اللازمة والإجراءات ومعايير نجاح التصور

المرحلة/العنصر	المحتوى (الأنشطة)	أهم الإجراءات / ومعايير وشروط نجاح التنفيذ
1-مرحلة التهيئة والاستعداد	تهيئة مديرات المدارس للتحويل الرقمي، وتطوير البنية التحتية.	توعية بمزايا التحويل الرقمي، وتجهيزات تقنية ملائمة.
2-مرحلة دراسة الوضع الحالي	دراسة الإمكانيات التقنية، وتحليل نقاط القوة والقصور.	تنفيذها فرق التخطيط المدرسي لتشخيص الواقع الرقمي بدقة.
3-مرحلة التخطيط	صياغة رؤية وأهداف وخطة لتطوير الأداء الرقمي.	تحديد الجهات المنفذة والداعمة، ومؤشرات للأداء.
4-مرحلة التنفيذ	تحويل الخطة إلى واقع عملي داخل المدارس.	متابعة دورية لتقويم النتائج وتعديل الانحرافات.
5-مرحلة المتابعة والتقييم	تتبع تنفيذ التصور ومحاسبة المقصرين بشفافية.	استخدام أدوات تقويم دقيقة وآليات محاسبة فعالة.
6-الصعوبات المحتملة للتطبيق	تشمل 21 عائقاً: مثل المركزية، ضعف البنية، قلة التدريب، غياب الحوافز، مقاومة التغيير.	تم تصنيفها إلى تنظيمية، بشرية، تقنية، وتشريعية.
7-الإجراءات المقترحة لمعالجة الصعوبات	• تفعيل مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ. تحديث تشريعات تحفيز الأداء. ربط الحوافز بالإنجاز.	تهدف لتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وتمكين القيادات المدرسية من الأداء الفعال.

4-6-4-الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح:

1. قد تواجه تطبيق هذا التصور صعوبات؛ كما أثبتتها الدراسة الميدانية، وأبرزها الآتي:
1. المركزية الإدارية المفرطة في التخطيط وتحديد الرؤية والرسالة، مما يحد من مرونة المدارس.
2. ضعف البنية التحتية التقنية وغياب نظام الصيانة، مع نقص التجهيزات والمنصات داخل الفصول.
3. ضعف الموارد المالية والبشرية المخصصة لدعم التحويل الرقمي وتشغيله واستدامته.
4. محدودية الوعي والدعم المؤسسي من بعض الجهات الإشرافية بأهمية الرقمنة.
5. غياب لوائح الحماية الرقمية ونظم التأمين، مما يهدد سرية البيانات الرقمية.
6. مقاومة التغيير من الكادر التعليمي وضعف القناعة بأهمية الإدارة الرقمية.
7. قلة التدريب والحوافز المقدمة للكوادر النسائية لتبني المهارات الرقمية وتطويرها.
8. الاعتماد المستمر على التعاملات الورقية وغياب التكامل مع البرامج الإلكترونية.

4-6-5-التوصيات والإجراءات المقترحة لتجاوز صعوبات تطبيق التصور المقترح:

1. تفعيل مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ لضمان مرونة المدارس في تطبيق التحويل الرقمي.
2. نقل بعض الصلاحيات الإدارية والمالية لمديرات المدارس لدعم استقلالية القرار الإداري الرقمي.
3. تطوير التشريعات والسياسات لتأمين المعاملات الرقمية، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد والدعم.
4. تأسيس نظام تحفيزي عادل يربط المكافآت بنتائج الأداء الرقمي، ويشمل حوافز مادية ومعنوية.
5. عقد شراكات تقنية مستدامة مع مؤسسات داعمة لتطوير البنية التحتية الرقمية داخل المدارس.
6. تنظيم برامج تدريب تطبيقي متخصصة في التحويل الرقمي، تُمكن الكادر من المهارات العملية الفعلية.
7. إلغاء التعاملات الورقية تدريجياً واعتماد الأنظمة الإلكترونية في العمليات الإدارية والتعليمية.
8. استثمار الكفاءات المتميزة في مجال التحويل الرقمي من خلال التوأمة المهنية وتبادل الخبرات.

9. مقترحات بدراسات مستقبلية:

- تصميم برنامج تدريبي لتأهيل مديرات المدارس بالمهارات الرقمية.
إعداد استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري لتحقيق التحول الرقمي.
تصور لتفعيل الشراكة المجتمعية كرافد للبنية التحتية الرقمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، رماز حمدي. (2018). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية. *دراسات في الطفولة والتربية*، 184-153. <https://doi.org/10.21608/DFTT.2018.134972>
2. أبو النصر، مدحت محمد. (2017). استراتيجية كايزن اليابانية رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة (ط2). القاهرة: دار الكتب المصرية.
3. أبو عاصي، هشام عبد العزيز. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *المجلة التربوية لكتبة التربية بجامعة سوهاج*، 2(88)، 950-900. <http://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2021.180567>
4. أحمد، رانيا كمال. (2021). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد. *المجلة التربوية*، 92(92)، 275-215. <http://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2021.208297>
5. أحمد، صفاء طلب محمد. (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري الرقمي باستخدام تقنيات نظام الإشراف الإلكتروني من قبل القيادات الإدارية في ضوء متطلبات التحول الرقمي: كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا نموذجاً. *مجلة دراسات في الطفولة والتربية*، 14(101)، 101-179. <http://search.mandumah.com/Record/1373825>
6. أحمد، محمد فتحي. (2021). التحول الرقمي للجامعات رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية. *مجلة إبداعات تربوية رابطة التربويين العرب*، 19، 9-29.
7. إدريس، الفاضل تيمان، وحسونة، إبراهيم عمر. (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 10(69). <https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi20.73>
8. آل مسلط، محمد أحمد، وعبد التواب، فضل محمود. (2020). تطوير أداء قادة المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء أبعاد القيادة الجمالية. *مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية*، 9(2)، 1-19. <http://search.mandumah.com/Record/326150>
9. البار، عدنان مصطفى، والمرحبي، خالد علي. (2018). التحول الرقمي ولماذا التحول الرقمي. منتدى أسبار. <https://www.awforum.org/index.php/en/component/k2/item/191-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%20-digital-transformation>
10. البريري، محمد أحمد. (2021). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي دراسة ميدانية. *رابطة التربويين العرب*، 134، 182-101. <https://doi.org/10.21608/saep.2021.175139>
11. بلقي، الكوني التوي. (2024). نظرية النظم في إدارة التعليم: تحليل شامل لإمكاناتها وتحدياتها. *مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 4(25). <https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/article/view/1084/963>
12. بن سليمان، خالد عمر، وهارون، عمران شعبان. (2022). التحول الرقمي للتعليم بالجامعات الليبية: التحديات- الحلول. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 2(3)، 363-335. <http://search.mandumah.com/Record/1405309>

13. الجبر، سلطان سليمان. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4 (14)، 138-156. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R251119>
14. الخليفة، الزين الخليفة الخضر. (2021). برنامج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان في ضوء نظرية سيرز. *مجلة الإدارة التربوية*، 8 (30)، 13-42. <http://search.mandumah.com/Record/1158539>
15. الخميسي، السيد سلامة. (2020). التعليم في زمن كورونا تجسير الفجوة بين البيت والمدرسة. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 3 (4)، 52-73. <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i11.1289>
16. الريس، إيمان إبراهيم، والعيان، مي محمد. (2022). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. *رسالة مكتب التربية لدول الخليج*، 42 (164)، 13-38. <https://doi.org/10.35270/0011-042-164-001>
17. الزهراني، حسينة أحمد، والغامدي، عمير سفر. (2023). تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 121 (1)، 673-736. <http://dx.doi.org/10.21608/maed.2023.302537>
18. الزهراني، خديجة مقبول. (2022). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء نموذج المستويات الخمسة للقيادة لماكسويل. *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، 5، 145-187. <http://search.mandumah.com/Record/1328421>
19. الزهراني، كوثر محمد. (2009). درجة تفعيل مدخل الإدارة بالأهداف لدى مديرات المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
20. السعودي، رمضان محمد، إبراهيم، فيصل فتحي، والعاظمي، منيرة عيد. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، 107، 235-277. <http://search.mandumah.com/Record/1369937>
21. السيد، محمد أحمد، زهران، إيمان حمدي، ومحمود، محمد صبري. (2020). آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14 (2)، 337-374. <https://doi.org/10.21608/jfust.2020.119388>
22. الشايب، زهرة عبد الله. (2023). تطوير أداء مدارس التعليم العام في ضوء الاتجاهات الحديثة لاقتصاد المعرفة: تصور مقترح. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 12 (2)، 248-305. <http://dx.doi.org/10.31559/EPS2023.12.2.5>
23. شعلان، محمد علي. (2016). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030. *مجلة المهندس*، 99، 46-48. <http://www.saudieng.sa>
24. الشمري، ذهب نايف. (2022). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية: جامعة حائل دراسة حالة. *المجلة التربوية*، 95، 1665-1720. <http://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2022.220763>
25. الصعدي، هند أحمد. (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، 178 (1)، 229-315. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2018.39577>
26. عبيد، مصطفى. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
27. العتيبي، سامية تراحيب، والمفيز، خولة عبد الله. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 192، 66-116. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.66.2021.462>
28. العدوان، تغريد علي إسحق. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. *مجلة كلية التربية*، 39 (1)، 206-228. <http://search.mandumah.com/Record/1382586>
29. علي، عبيد أحمد، وفايد، عبد الستار محروس. (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 169 (169)، 198-305. <http://search.mandumah.com/Record/1292640>

30. العمري، فريعه حسن. (2023). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*, 39(3)، 89-122. <https://doi.org/10.33850/EJEV.2019.42381>
31. الغامدي، محمد سلمان. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية: تصور مقترح. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى. <https://shortest.link/5Nvm>
32. غيث، محمد عاطف. (2016). قاموس علم الاجتماع. الهيئة العامة للكتاب. <https://cutt.us/KOd48>
33. القاعود، مجدي محمد، وبدر، ولينة عبد الباسط. (2021). أثر التحول من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي على ضوء جائحة كورونا (كوفيد-19). *مجلة جرش للبحوث والدراسات*, 22(1)، 409-437. <https://doi.org/10.36091/0550-022-001-014>
34. كيري، ابتسام عبده علي، والفقيه، محمد بن هادي. (2021). تطوير أداء قادة المدارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جازان.
35. المريخي، مشاعل هزاع. (2023). تحسين الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*, 2(17)، 66-95. <https://doi.org/10.56793/pra2213174>
36. المريخي، مشاعل هزاع، العتيبي، منال مزيد، والمهنا، نورة إبراهيم. (2025). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية 2030 من وجهة نظر المعلمات بإدارة تعليم الدوادمي. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*, 3(25)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213251>
37. المسلماني، لمياء إبراهيم. (2022). التحول الرقمي في الجامعات المصرية: الواقع، المتطلبات، المعوقات. *المجلة التربوية*, 99، 793-876. <http://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2022.251405>
38. هيئة الحكومة الرقمية. (2022). التحول الرقمي، مسترجع من الرابط [/https://dga.gov.sa](https://dga.gov.sa)
39. هيئة الحكومة الرقمية. (2023). قياس التحول الرقمي 2023، مسترجع من <https://www.dga.gov.sa/ar/the-results-of-the-11th-measurement-for-2023>
40. وزارة التعليم. (2023). تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالمياً، متاح على الرابط <https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx>
41. وزارة التعليم، (1443). الحكومة الخضراء، مسترجع من <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/nationaltransformation/Pages/greengovernment.aspx>
42. وزارة التعليم، (2024)، إدارة التقنية والتحول الرقمي، مسترجع من <https://departments.moe.gov.sa/DispatchAndScholarship/Pages/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A.aspx>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English :

1. Abu Asi, H. A. (2021). A proposed framework for developing the performance of school leaders in secondary schools in light of organizational agility approach (in Arabic). *Educational Journal of Faculty of Education, Sohag University*, 2(88), 900-950. <http://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2021.180567>
2. Ahmed, R. K. (2021). Developing the performance of secondary school principals in Sohag Governorate in light of complexity leadership dimensions (in Arabic). *Educational Journal*, 92(92), 215-275. <http://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2021.208297>
3. Ahmed, S. T. M. (2023). A proposed framework for developing digital administrative performance using electronic supervision system techniques by administrative leaders in light of digital transformation requirements: Faculty of Early

- Childhood Education, Minia University as a model (in Arabic). *Studies in Childhood and Education Journal*, 14(101), 179–101. <http://search.mandumah.com/Record/1373825>
4. Al-Barbari, M. A. (2021). Developing technical competencies of directors of measurement and evaluation centers in Egyptian universities to meet digital transformation requirements: A field study (in Arabic). *Arab Educators Association*, 134, 101–182. <https://doi.org/10.21608/saep.2021.175139>
 5. Al-Jabr, S. S. (2020). A proposed framework for developing the performance of directors of schools in Central Badia, Jordan in light of some contemporary trends (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(14), 138–156. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R251119>
 6. Al-Khalifa, Z. K. K. (2021). A proposed program to develop the performance of public school principals in Sudan in light of Sears' theory (in Arabic). *Educational Administration Journal*, 8(30), 13–42. <http://search.mandumah.com/Record/1158539>
 7. Al-Khamisi, S. S. (2020). Education in the time of Corona: Bridging the gap between home and school (in Arabic). *International Journal of Educational Research in Educational Sciences*, 3(4), 52–73. <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i11.1289>
 8. Al-Maslat, M. A., & Abdel-Tawab, F. M. (2020). Developing the performance of secondary school leaders in Abha City in light of aesthetic leadership dimensions (in Arabic). *Journal of Jazan University for Humanities*, 9(2), 1–19. <http://search.mandumah.com/Record/326150>
 9. Al-Rais, I. I., & Al-Aifan, M. M. (2022). Professional development needs of school leadership in Saudi Arabia in light of digital leadership (in Arabic). *Gulf Cooperation Council Education Office Report*, 42(164), 13–38. <https://doi.org/10.35270/0011-042-164-001>
 10. Babaçoğlu, S., Yalçın, G. C., Kara, K., Turen, U., Simic, V., Polat, M., & Pamucar, D. (2025). Promoting benchmarking and best practices in education: An interval-valued spherical fuzzy model for assessing sustainable digital transformation maturity. *Technology in Society*, 81, 102850. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102850>
 11. Bin Suleiman, K. O., & Haroun, I. S. (2022). Digital transformation of education in Libyan universities: Challenges and solutions (in Arabic). *Journal of Commercial Studies and Research*, 2(3), 335–363. <http://search.mandumah.com/Record/1405309>
 12. Carmo, J. E. S., Lacerda, D. P., Klingenberg, C. O., & Piran, F. A. S. (2025). Digital transformation in the management of higher education institutions. *Sustainable Futures*, 9, 100692. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100692>
 13. Chen, J., & Kouhsari, M. (2025). Demystifying the personal and social forces behind school digital transformation: An analysis of the job demands and resources theory through school leaders. *Computers & Education*, 228, 105232. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105232>
 14. Commvault (2017, April). Digital Transformation: The Full Monty The Register, Moving your business to a holistic digital driven enterprise. <https://whitepapers.theregister.com/paper/view/5707/digital-transformation-the-full-monty>
 15. Furjan, M., Strahonja, V., & Tomić-Pupek, K. (2018). Framing the digital transformation of educational institutions. Central European Conference on Information and Intelligent Systems, 97–104. <https://www.proquest.com/openview/cedbcf011a81cbe5f31f7cce9e4189f3/1> .

16. Huang, R. (2025). Accelerating the digital transformation of education to promote high-quality school development. *In Leading Smart Education* (pp. 3–12). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-2184-0_1
17. Ibrahim, R. H. (2018). A proposed framework for applying continuous improvement in the quality of kindergarten leadership performance using the Japanese Gemba Kaizen strategy: A prospective study (in Arabic). *Studies in Childhood and Education*, 153–184. <https://doi.org/10.21608/DFTT.2018.134972>
18. Idris, F. T., & Hassouna, I. O. (2023). A proposed framework for developing administrative performance at the Ministry of Education in the southern governorates in light of digital transformation (in Arabic). *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(69). <https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi20.73>
19. Imran, M., Almusharraf, N., & Abbasova, M. Y. (2025). Digital learning transformation: A study of teachers' post-Covid-19 experiences. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101228. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101228>
20. Ji, X., Sun, L., & Huang, K. (2025). The construction and implementation direction of personalized learning model based on multimodal data fusion in the context of intelligent education. *Cognitive Systems Research*, 92, 101379. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2025.101379>
21. Mentese, S. (2021). School Principals' Levels of Administrative Competences Based on the Perceptions of Principals and Teachers. *European Educational Researcher*, 4(1), 43-62. <http://dx.doi.org/10.31757/euer.413>
22. Mwita, M. M., & Joanthan, J. (2020). Digital Leadership for Digital Transformation. Centre for Information and Communication Technology. Sokoine University of Agriculture, Tanzania. Retrieved from <https://nomadit.co.uk/conference/dsa2020>
23. Razinkina, E. M. (2020, December 9). Digital transformation: Case of the polytechnic university. *ITM Web of Conferences* 35 (2020): 02007. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20203502007>
24. Spear, E. (2020). Digital transformation in Higher Education, Trends, Tips, Example, Available at <https://precisioncampus.com/blog/digitaltransformation-higher-education>
25. Tracy, M. (2019). A Case Study of the Perceived Effectiveness of Administrative Professional Developmentmm ProQuest LLC (Doctoral dissertation, Ed. D. Dissertation, Grand Canyon University).
26. Ugur, N. G., & Koç, T. (2019). Leading and Teaching with Technology: School Principals' Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 42-71, <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2019.3758>
27. Umah, E. C., Imron, A., Hadi, S., & Praherdhiono, H. (2023). Madrasah Principal Digital Leadership Innovation in Digital Learning Transformation. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(3), e03365. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n3-025>
28. Wang, M., Zeng, C., Xu, L., & Sun, H. (2025). Meeting the digital literacy education needs of college students: A two-stage study in China. *The Journal of Academic Librarianship*, 51(5), 103084. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2025.103084>
29. Whitworth, K., Donnellan-Fernandez, R., & Fleet, J. A. (2024). Digital transformation of antenatal education: A descriptive exploratory study of women's experiences of online antenatal education. *Women and Birth*, 37(1), 188–196. <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2023.08.008>