

Developing the Performance of Private School Principals in Dhamar City in Light of Digital Leadership: A Proposed Framework

Dr. Abdulrahman Al-Haj*

rar.alhajj101@gmail.com

Abstract:

The present study aimed to identify the reality of the performance of private school principals in Dhamar City in light of the dimensions of digital leadership to reveal the most prominent challenges they face, to determine the requirements necessary for developing their performance, and to propose a practical framework to enhance their digital leadership practices. To achieve the study objectives, the descriptive analytical approach was employed, and a questionnaire was used as the primary data collection tool, which was administered to a sample of 64 male and female principals of private schools in Dhamar City, Yemen. The results showed that the level of performance of private school principals in light of digital leadership was moderate overall, with a mean score of (3.21) and a standard deviation of (0.68). Meanwhile, the level of challenges facing principals in implementing digital leadership was high, with a mean score of (4.20) and a standard deviation of (0.72). The results also indicated that the degree of need for performance development requirements in light of digital leadership was high, with a mean score of (4.21) and a standard deviation of (0.65). Based on the findings, the study presented a proposed framework that includes a set of practical procedures and mechanisms for developing the performance of private school principals in Dhamar City and enhancing their competencies in digital leadership.

Keywords: performance development; school principals; private schools; digital leadership

Strategic Educational Management and Planning, Faculty of Education, Tamar University

Cite this article as: Al-Ha, A. (2026). T Developing the Performance of Private School Principals in Dhamar City in Light of Digital Leadership: A Proposed Framework *The Scientific Journal of The Faculty of Education*, 15(1), 96-129.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

تطوير أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية: تصور مقترح

د. عبد الرحمن الحاج*

rar.alhajj101@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف واقع أداء مديري المدارس الأهلية في مدينة دمار في ضوء أبعاد القيادة الرقمية، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجههم، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير أدائهم، وصولاً إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز ممارسات القيادة الرقمية لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، طبقت على عينة بلغ قوامها (64) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأهلية بمدينة دمار. وقد أظهرت النتائج أن مستوى أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة على المستوى الكلي، بمتوسط حسابي قدره (3.21) وانحراف معياري (0.68). في حين جاء مستوى التحديات التي تواجه المديرين في تطبيق القيادة الرقمية مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.72). كما بينت النتائج أن درجة الحاجة إلى متطلبات تطوير الأداء في ضوء القيادة الرقمية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.65). وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم تقديم تصور مقترح يتضمن مجموعة من الإجراءات والآليات العملية لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة دمار وتعزيز كفاءاتهم في مجال القيادة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء؛ مديرو المدارس؛ المدارس الأهلية؛ القيادة الرقمية

* دكتورة في الإدارة وتخطيط تربوي استراتيجي - كلية التربية، جامعة دمار.

للاقتباس: الحاج، ع. (2026). تطوير أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية: تصور مقترح، *المجلة العلمية لكلية التربية، 15*، (1)، 96-129

© نُشر هذا البحث وفقاً لشرط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولاً غير مسبوق نحو الرقمنة في مختلف مناحي الحياة، حيث أصبحت التقنيات الحديثة جزءاً أساسياً من أنظمة العمل والإدارة، وممارسات الحياة اليومية. وفي ظل هذه المتغيرات المتسارعة، لم يعد تطوير المؤسسات خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة وجودية لضمان النجاح والاستمرار والفاعلية.

يعتمد نجاح المؤسسات والعملية الإدارية فيها على كفاءة القيادة وفعاليتها، وقد ظهرت في العصر الحديث عدة نظريات وأساليب خاصة بالقيادة، مثل القيادة التحويلية، والقيادة الأصيلية، ومع تسارع عملية التحول الرقمي في الآونة الأخيرة؛ أصبح من الضروري على كل من يشغل منصباً إدارياً، القيام بتعديل السياسات المتبعة، والاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية المتاحة (النعيمي وحتاملة، 2023).

تعد المؤسسات التعليمية في صلب هذا التحول، حيث فُرض عليها المنظور العالمي، الأمر الذي يدعو إلى التحول الرقمي وضرورة الاستفادة من الأدوات الرقمية، لتحسين الكفاءة وتوفير الوقت والجهد ودعم الابتكار (الجيوسي، 2024).

وفي إطار هذا التحول الرقمي العالمي، برز مفهوم "القيادة الرقمية" كعنصر حاسم في تعزيز جودة التعليم والتعلم، وتحسين التواصل التربوي، وتمكين العاملين من استخدام التقنيات بفاعلية أكبر (Antonopoulou et al., 2020). ولم يعد نجاح المؤسسات الرقمية يعتمد فقط على التقنيات، بل على قادة يمتلكون القدرة على التعامل مع بيئات العمل الحديثة، وقيادة فرقهم نحو التكيف الإيجابي مع متطلبات العصر (Abbu & Gopalakrishna, 2021)، وهذا يستدعي وجود قائد رقمي قوي، واسع المعرفة الرقمية، قادر على استثمار أدوات التقنية، لتعزيز الإنتاجية واتخاذ القرارات المبنية على البيانات (De Araujo et al., 2021).

وقد تعددت التعريفات التي تؤكد على الطبيعة الاستراتيجية والتنظيمية للقيادة الرقمية، فهي ليست مجرد القدرة على استخدام التكنولوجيا، بل هي "نظرة استراتيجية عميقة لثقافة المدرسة تركز على المشاركة والإنجاز" (Domeny, 2017)، ويعرفها (Brett, 2019) بأنها "الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمدرسة، لتحقيق أهداف العمل"، فيما يرى (Bounfour, 2016) أنها عملية "تعبئة الموارد القيادية لإقناع الأفراد من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة التي تساعد في تحقيق أهداف التعليم".

وتتفق التعريفات الأخرى على أنها نمط إداري يستند إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة في الوظائف الإدارية إلكترونياً، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (زيادة، 2021)، أو أنها ممارسة القائد التربوي لمهارات وقدرات في إدارة العملية التعليمية ومتابعتها عن طريق التكنولوجيا الرقمية

(الكندري، 2024)، كما عرفها (Mihardio, et. al., 2019) بأنها "القدرة على اختيار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية لتحقيق أهداف تنظيمية والنهوض بالعملية التعليمية".

وتتجلى فوائد تطبيق القيادة الرقمية في الميدان التربوي في توفيرها فرصاً حقيقية لقيادات المدارس لمتابعة التعليم وتحسينه (Sheninger, 2019)، فهي تسهم في دعم الإدارة ومساندتها من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة، علاوة على فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارة المدرسة والأفراد العاملين؛ ما ييسر الأعمال ويدعم إدارة المعرفة (زيادة، 2021).

وقد أسهمت بالفعل، كما يوضح الكندري (2024) في إحداث نقلة نوعية في أنماط الإدارة والقيادة التعليمية والمدرسية، من حيث التخطيط والتنظيم والمتابعة. ومن هذا المنطلق، يجب أن يكون قادة المدارس قادة تعليميين في البيئة الرقمية تماماً كما هو متوقع منهم في البيئة غير الرقمية (Shepherd & Taylor, 2019).

وانطلاقاً من هذه الأهمية، ولمواجهة تلك التحديات، تأتي هذه الدراسة لتقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة ذمار في ضوء مفاهيم القيادة الرقمية وأسسها، سعياً إلى الإسهام في تطوير المنظومة الإدارية في هذه المدارس، ودعم قدرتها على الاندماج في البيئة الرقمية المعاصرة. مشكلة الدراسة:

في ظل الثورة الرقمية المتسارعة والتحولت المعرفية العميقة التي يشهدها العالم، أصبح اعتماد المؤسسات التعليمية على القيادة الرقمية ضرورة ملحة لتعزيز جودة التعليم، وكفاءة الإدارة المدرسية، وضمان قدرتها على مواكبة متطلبات العصر الرقمي. إذ تشير الدراسات العالمية إلى أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين ممارسات التخطيط، والتمكين، وتنمية الموارد البشرية، وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال في العملية التعليمية والإدارية (أغا، 2024؛ الشيباني والجميبي، 2024؛ الكندية وآخرون، 2024)، كما أظهرت هذه الدراسات أن هناك تفاوتاً في مدى ممارسة القيادة الرقمية بين المدارس، وأن نجاح تطبيقها مرتبط بوجود الدعم المادي والتقني والتدريب المناسب للمديرين، وهو ما يعزز من قدرتهم على إدارة التغيير وتحقيق الأداء الأمثل.

ورغم ما شهده العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين من تطورات أفرزها مجتمع المعرفة، واتجاه النظم التعليمية لتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العمليات، إلا أنه من الملاحظ أنه لم يحظ بهذا القدر من الاهتمام بتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ولا يزال يستخدم الوسائل التقليدية، ما يتطلب إعادة النظر لتطوير تلك القيادة وتحديثها في ضوء مستحدثات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. (الحربي، 2021).

ويؤكد سعادة (2021) على أن عملية تطوير التعليم بحاجة لوجود قيادة رقمية فاعلة، تستطيع مواكبة كافة التطورات في ميدان التعليم الرقمي، وأن الطرق التقليدية لم تعد قادرة على سد حاجات الميدان ليوافق التطور التعليمي والتقني في العالم، كما توصلت دراسة (Promsuwan, et al, 2019) إلى حاجة مدرء المدارس إلى النمو والتطوير المهني، لكي يصبحوا قادة رقميين، ومن ثم تطوير خبراتهم، كما أنه قد أشار (De Araujo, et al, 2021) وكذلك الخالدي (2016) إلى أن بعض من المؤسسات لا تدرك قيمة القادة الرقميين، ما يؤدي ذلك إلى قصور في أدائها وتواجه تحديات وإخفاقات يصعب عليها إصلاحها.

وقد أوصت العديد من الدراسات والأبحاث بضرورة دراسة القيادة الرقمية وتطويرها لدى مختلف القيادات المدرسية، كدراسة (طربية والشرمان، 2025) التي أوصت بضرورة التركيز على احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في ضوء الأبعاد الخاصة بالقيادة الرقمية، ودراسة (الشيواني والجميبي، 2024، المطيري والثبتي، 2024، والمالكي وآخرون، 2021؛ والأغبري والملحم، 2020) التي أوصت بتطوير أداء القيادة المدرسية وتشجيعها على تطبيق أبعاد وسلوكيات القيادة الرقمية، والعمل على تنمية وتطوير فنيات ومتطلبات تطبيق القيادة الرقمية لقيادة المدارس من خلال تصميم البرامج التدريبية المناسبة.

وتؤكد العديد من الدراسات وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تحد من ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس كدراسة (الحماد والزهراني، 2025)، ودراسة (عجلوني، 2025)، ودراسة (القحطاني وآخرون، 2023)، ودراسة (اليامي والضويحي، 2023).

أما في السياق اليمني، ولا سيما مدينة ذمار، فتواجه المدارس الأهلية تحديات مضاعفة في ميدان التطوير الإداري والتحول الرقمي، نتيجة الظروف الاقتصادية والتقنية التي تمر بها البلاد. ويصبح دور مديري المدارس الأهلية بمدينة ذمار محورياً في قيادة جهود التغيير، ورفع مستوى الجاهزية الرقمية للمؤسسات التعليمية، وتحسين كفاءة الأداء الإداري والتربوي في ظل هذه الظروف.

وقد لاحظ الباحث من خلال خبرته وعمله مديراً لإحدى المدارس الأهلية بمدينة ذمار افتقار أغلب مديري ومديرات المدارس -حسب علم الباحث- للكفايات التقنية والرقمية التي تمكنهم من أداء مهام الوظيفة على أكمل وجه.

بالإضافة إلى ذلك، تشير المراجعة العلمية إلى غياب الدراسات المحلية التي تبحث في واقع القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الأهلية في مدينة ذمار - اليمن، وهو ما يمثل فجوة علمية واضحة. فالتقييم العلمي لمستوى أداء المديرين في مجال القيادة الرقمية، وفهم التحديات والفرص المتاحة لتطوير هذا الأداء، لم يتم دراسته بعد في السياق المحلي، رغم أهميته في تحسين الأداء الإداري والتربوي للمدارس الأهلية، وتعزيز جاهزيتها للتعامل مع التحولات الرقمية الحديثة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ما واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة ذمار في ضوء القيادة الرقمية؟

- ما التحديات التي تواجه مديري المدارس الأهلية بمدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية؟
- ما المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية؟
- ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية.
- تحديد التحديات التي تواجه مديري المدارس الأهلية بمدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية.
- الكشف عن المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية.
- بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله، وهو القيادة الرقمية في المدارس، والذي أصبح أحد الأساليب القيادية الحديثة، التي تمكن المدارس من الوصول لمرحلة التميز في الأداء وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- تأتي هذه الدراسة مواكبة للتوجهات العالمية الهادفة للتحول الرقمي بكافة المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص.
- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول القيادة الرقمية في التعليم، خصوصاً في سياق المدارس الأهلية في اليمن، حيث تفتقر الدراسات المحلية إلى هذا الموضوع.
- قد تفتح نتائج الدراسة الحالية آفاقاً جديدة للباحثين نحو إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول القيادة الرقمية في المدارس.

الأهمية التطبيقية:

- قد تساعد نتائج الدراسة مديري المدارس الأهلية في مدينة دمار على تحسين أدائهم الإداري والتعليمي، من خلال تبني ممارسات القيادة الرقمية الفعالة.
- قد تتيح نتائج الدراسة الفرصة أمام المعنيين بتطوير العملية التعليمية لوضع برنامج تطوري إثرائي؛ لإكساب مديري المدارس المهارات والمعارف اللازمة للقيادة الرقمية.
- قد تساعد نتائج الدراسة صناعات القرار في وزارة التربية والتعليم وتقديم لهم التغذية الراجعة حول واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية.
- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في توضيح الصورة حول المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية.

- تقدم الدراسة تصورًا مقترحًا عمليًا لتطوير الأداء، يشمل التدريب على استخدام الأدوات الرقمية، تعزيز مهارات التخطيط والتمكين، وتطوير النظام الإداري الرقمي داخل المدارس، بما يساهم في رفع جودة التعليم وتحسين بيئة التعلم للطلاب.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تقييم واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية، مع الاهتمام بالأبعاد الرئيسة للقيادة الرقمية، وهي: التخطيط الرقمي، التمكين والتحفيز الرقمي، تصميم النظام الرقمي، التنمية المهنية الرقمية، والمواطنة الرقمية.

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مدارس التعليم الأهلي بمدينة ذمار - اليمن.

- الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية للعام الدراسي 2025-2026م، وذلك لضمان رصد الواقع الحالي لممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الأهلية.

- الحدود البشرية (العينية): تشمل جميع مديري ومديرات المدارس الأهلية بمدينة ذمار في اليمن.

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

- القيادة الرقمية: يقصد بها مجموعة الممارسات والسلوكيات القيادية التي يستخدمها مديرو المدارس الأهلية بمدينة ذمار لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة المدرسة، بما يشمل التخطيط، التمكين، تصميم النظام، التنمية المهنية، والمواطنة الرقمية، بهدف تحسين جودة التعليم وكفاءة الأداء الإداري، ويتم قياسها من خلال استبانة القياس المعدة خصيصًا للدراسة.

- أداء مديري المدارس: يقصد به درجة الكفاءة التي يظهرها مديري المدارس الأهلية في إدارة المدرسة، وتحقيق أهدافها التعليمية والإدارية، والتي تتجلى في القدرة على التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، تمكين الكوادر التعليمية، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في عمليات الإدارة والتعلم، ويقاس الأداء من خلال مؤشرات مرتبطة بأبعاد القيادة الرقمية، ويتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة المعدة لذلك.

- مدارس التعليم الأهلي: يقصد بها المدارس الخاصة غير الحكومية الواقعة في مدينة ذمار - اليمن، والتي تقدم التعليم بمراحل مختلفة وفق أنظمة تعليمية مستقلة.

الدراسات السابقة:

أجرت آغا (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، من وجهة نظر المعلمات في مدينة طرطوس، ولتحقيق هدف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة وتوزيعها على عينة تكونت من (367) معلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، من وجهة نظر المعلمات في مدينة طرطوس متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية حول درجة تطبيق القيادة الرقمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المعلمات على استبانة القيادة الرقمية تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية، ولصالح 10 سنوات فأكثر.

وأجرى كل من الحماد والزهراني (2025) دراسة هدفت إلى التعرف على تطوير أداء الإدارة المدرسية في التعليم العام بمنطقة القصيم في ضوء متطلبات التحول الرقمي، والتعرف على التحديات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في سياق التحول الرقمي، والتعرف على المتطلبات اللازمة، لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في سياق التحول الرقمي، وبناء تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء متطلبات التحول الرقمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تم الاستعانة بأسلوب دلّفاي مع عينة قصدية من الخبراء المتخصصين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أبرز المعوقات التنظيمية تمثلت في عدم تبنيها في وزارة التعليم، وضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ومديري المدارس، بينما كانت أبرز المعوقات المادية محدودية ميزانيات المدارس وعدم كفايتها، وعدم وجود مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي للمدارس، وتمثلت أبرز المعوقات البشرية في ضعف الكفايات اللازمة لمديري المدارس بما يتوافق مع التحول الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى أهم المتطلبات للتحول الرقمي، وقدمت الدراسة في ضوء ذلك تصوراً مقترحاً لتطبيق التحول الرقمي للمدارس في مدارس التعليم العام.

وقام كل من طربية والشمران (2025) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توظيف القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (572) مديراً ومديرة ومعلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية القيادة الرقمية، تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي لصالح مدير المدرسة و لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، و لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الأهلية، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة الشيباني والجميبي (2024) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية لدى مديرات المرحلة المتوسطة بالطائف في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة تكونت من (342) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: درجة تطبيق القيادة الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة، وكان ترتيب الأبعاد: (التنمية

المهنية، المواطنة الرقمية، التمكين، التخطيط، تصميم النظام)، كما أثبتت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية درجة تطبيق القيادة الرقمية لدى مديرات المرحلة المتوسطة بالطائف.

أما دراسة الكندية وآخرون (2024) فقد هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الرقمية أثناء جائحة كوفيد-19 في سلطنة عمان، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وطورت استبانة تم توزيعها على عينة تكونت من (159) مدير ومديرة مدرسة حكومية وخاصة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الرقمية أثناء جائحة كوفيد-19 في سلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الرقمية أثناء جائحة كوفيد-19 في سلطنة عمان متغير الجنس، ومتغير سنوات الخبرة في الدرجة العامة وجميع الأبعاد، عدا البعد الثالث الإنتاجية والممارسة المهنية لصالح الفئة (1-21)، والبعد السادس القضايا الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لصالح فئة (22-44) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع المدرسة في الدرجة العامة والبعد الأول: القيادة والرؤية، والبعد الرابع: الدعم والإدارة والعمليات، والبعد السادس: القضايا الاجتماعية والقانونية والأخلاقية وجميعها لصالح المدارس الخاصة.

كما أجرى كل من المطيري والثبيتي (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي بمدارس التعليم العام بمحافظة المهدي من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي)، وقد تكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي، وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بمحافظة المهدي من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الأبعاد (بناء الثقافة الرقمية، توفير مخطط ذو رؤية، القائد الممكن، تصميم النظام، التنمية المهنية للمعلمين) جميعها عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المهدي حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية تعزى لاختلاف متغيري الجنس سنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة القحطاني وآخرون (2023) إلى بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التكنولوجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أحد أساليب الدراسات المستقبلية أسلوب دلفاي، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام استبانة مفتوحة بالجولة الأولى، واستبانة مغلقة بالجولتين الثانية والثالثة، وتكون مجتمع الدراسة من عدد من الخبراء بلغ عددهم (17) خبيراً وخبيرة من المختصين في الإدارة والقيادة التربوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهمية القيادة التكنولوجية تمثلت في خمسة مجالات، هي الإجراءات والسياسات

والتخطيط وإعداد الميزانية الرؤية والقيادة التدريس والتعلم والمناهج الدراسية والتقييم والإنتاجية والممارسة المهنية، وأن أهم متطلبات تطبيق مديري مدارس التعليم العام للقيادة التكنولوجية من وجهة نظر الخبراء هي المتطلبات المادية بتخصيص ميزانيات مدرسية خاصة بتطبيق القيادة التكنولوجية والبشرية في اختيار القيادات التربوية، المهتمه بتوظيف التكنولوجيا في عمليات الإدارة المدرسية وعمليات التعليم والتعلم والتنظيمية في تطوير الهياكل والأنظمة والتشريعات والسياسات والإجراءات، بما تتماشى مع متطلبات القيادة التكنولوجية، وأبرز المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة التكنولوجية هي المعوقات المادية في ضعف البنية التحتية والتجهيزات التقنية داخل المدارس والتنظيمية والبشرية، وقد قدمت الدراسة في ضوء نتائجها تصوراً مقترحاً لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة التكنولوجية.

وقامت القمصقيصي (2023) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع (20) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج هذه المقابلات أن المعلمين والمعلمات قدموا مجموعة من الممارسات للقيادة الرقمية شملت: يوجه مديرو المدارس المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، عن طريق الوسائل المتعددة، يحفز مديرو المدارس المعلمين على التحسين المستمر في طريقة استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم، يعتمد مديرو المدارس على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامهم الإدارية، يشجع مديرو المدارس المعلمين على إعداد الدروس الرقمية للتعليم، يعمل مديرو المدارس على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم. كما قدموا مجموعة من سبل تحسين القيادة الرقمية كان أبرزها: مبادرة المدارس بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات في مجال التعليم، العمل على زيادة مخصصات المدارس المالية التي تدعم وتساند أي ظرف طارئ، إقناع العاملين بالاستجابة للتحويل الرقمي في المدارس، السعي إلى توفير آليات فاعلة لترقية الخبرة التقنية، تشكيل ثقافة مدرسية إيجابية تكنولوجية لدى كافة العاملين، العمل على إحداث تغيير في أنماط العمل الإداري والقيادي، العمل على غرس السلوك المسؤول عن التحويل الرقمي بما في ذلك الاستخدام الآمن والأخلاقي والقيمي للتكنولوجيا الحديثة.

في حين هدفت دراسة المناصب ودرادكة (2023) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة (221) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان كانت

متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؛ لصالح فئة دكتور وفئة 5- أقل من 10 على التوالي.

أما دراسة اليامي والضويحي (2023) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الدمام، في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، وتحديد معوقات ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم في مدينة الدمام من وجهة نظرهن. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في جمع البيانات، واستخدمت استبانة إلكترونية لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة تكونت من (171) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام من وجهة نظر المديرات جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في القيادة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، تعزى لمتغير عدد برامج تطوير التقنية الرقمية لصالح الحاصلات على ثلاثة برامج في تطوير التقنية الرقمية فأكثر، ومن أكثر المعوقات التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الدمام في ممارستهن للقيادة الرقمية، قلة الدعم المادي المناسب للتحويل نحو العمل القيادي الرقمي، وضعف البنية التحتية للتقنيات الرقمية في المدارس.

في حين أجرى الرقب (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (405) معلمين ومعلمات، من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر.

أما دراسة العماري (2022) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث طبقت على عينة بلغت (40) مديرة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لبعث الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط بدرجة "كبيرة"؛ وبعث الإقناع للقيادة الرقمية جاء بدرجة "كبيرة"؛ وبعث المعرفة للقيادة الرقمية، جاء بدرجة "كبيرة".

كما أجرت أبو حية (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، ومن ثم التوصل لسبل تحسين هذه الممارسة، وقد اتبعت المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً

ومعلمة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية للمدرسة، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص).

وقام المالكي وآخرون (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة المعلمين والمعلمات، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وتم تطبيق استبانة إلكترونية وتوزيعها على (738) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تطبيق مجالات القيادة التكنولوجية جاءت بدرجة متوسطة؛ كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق القيادة التكنولوجية في ضوء جائحة كورونا، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولتغير المؤهل لصالح الدراسات العليا ولتغير عدد سنوات الخدمة لصالح 10 سنوات وأكثر، ولتغير نوع المبني لصالح المباني الحكومية.

كما أجرى حمزة وآخرون (Hamzah, et al., 2021) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في ماليزيا القيادة الرقمية في ظل انتشار جائحة كورونا، واعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات طبقت على عينة تكونت من (400) معلم من معلمي المدارس الثانوية في منطقة هولو لاتجات الماليزية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية الذي يظهره المديرون جاء عالياً.

وأجرى كاراكوس، وبوال، وباباداكيس (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن وجهات نظر وخبرات المعلمين، فيما يتعلق بأدوار القيادة الرقمية لمديري مدارسهم والمقدرات التقنية أثناء جائحة COVID-19، وتم إجراء الدراسة باستخدام نهج نوعي، قائم على دراسة الحالة، ومع مجموعة دراسة تتكون من (89) معلماً حاصلين على درجة الماجستير. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة من خلال تحليل المحتوى، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى استخدام التقنيات الرقمية من قبل مديري المدارس خلال جائحة COVID-19 كان مناسباً من قبل المعلمين، وأن مديري المدارس يدعمون التحول الرقمي والتنمية المهنية القائمة على التقنية في المدارس، وأن مديري المدارس يساهمون في بناء ثقافة التعلم الرقمي في المدارس. كما كشفت نتائج الدراسة أن مهارات القيادة الرقمية لمديري المدارس تم تجميعها تحت ثلاث فئات: استخدام التقنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفردية.

وأجرى الأغبري والملمح (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تقدير ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة شملت (148) قائدة/مدرسة من قيادات مدارس التعليم العام في المحافظة، وأشارت النتائج لموافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على ممارسة قيادات مدارس التعليم العام للقيادة التكنولوجية وفقاً لمعايير: التعلم والتدريس، والإنتاجية والممارسة المهنية، والدعم والإدارة والعمليات، وكذا التقييم والتقييم، وبدرجة متوسطة وفقاً لمعيار: الرؤية والقيادة، والقضايا الاجتماعية والقانونية والأخلاقية، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول معايير القيادة التكنولوجية باختلاف متغير نوع القيادة لصالح القيادات النسائية، وبين أفراد الدراسة في المرحلة الابتدائية، وأفراد الدراسة في المرحلة المتوسطة حول معيار الإنتاجية والممارسة المهنية، لصالح أفراد الدراسة في المرحلة الابتدائية.

وأجرى هيرو (hero, 2020) دراسة هدفت إلى استكشاف القيادة الرقمية لمديري المدارس الابتدائية العاملة في مقاطعة أوبانندو بوالكان وتأثيرها في الكفاءة التقنية للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (105) معلمين ومعلمة من المدارس الحكومية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها مدراؤهم، علاوة على ذلك يتقن المعلمون استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعلم والتعليم، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لا تؤثر بشكل كبير في الكفاءة التقنية للمعلمين.

وأجرى رامن وآخرون (Raman, et al. 2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (47) مديراً و(375) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا جاءت عالية.

في حين أجرى (Thannimalai & Raman, 2018) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى القيادة التكنولوجية للمديرين في القيادة ذات الرؤية، وثقافة تعلم العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والتحسين المنهجي، والمواطنة الرقمية في المدارس، والعلاقة بين القيادة التكنولوجية للمديرين وتكامل تكنولوجيا المعلمين، أخذت عينات عشوائية منهجية لاختيار (90) مديراً و(645) معلماً من المدارس الثانوية الوطنية في ولاية قدح في ماليزيا هذا المسح المقطعي، تم إجراء تقييم القيادة التكنولوجية للمديرين، الذي يستند إلى معايير تكنولوجيا التعليم، أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التكنولوجية للمديرين وتكامل التكنولوجيا لدى المعلمين، وإن للتطوير المهني تأثير كبير على العلاقة بين المتغيرين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة الرقمية أصبحت محورًا مهمًا في تطوير العمل المدرسي، وقد سعت أغلبها إلى تشخيص مستوى ممارسة القيادة الرقمية، وتحديد التحديات والمعوقات، أو اقتراح نماذج تطويرية، مستخدمةً في الغالب المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لملاءمتها لطبيعة الموضوع. كما اعتمدت العينات على المديرين والمعلمين والخبراء، وتفاوتت أحجامها بين عينات صغيرة وموسعة، ما يعكس اهتمامًا متناميًا بالموضوع، وتتفق نتائج معظم الدراسات على أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية يتراوح بين المتوسط والمرتفع، وأن أبرز التحديات تتمثل في ضعف البنية التحتية الرقمية، محدودية التدريب، وقلة الصلاحيات التقنية للمديرين.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدد من الجوانب البارزة؛ إذ ركزت على فئة مديري المدارس الأهلية، وهي فئة لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات المحلية والعربية المتعلقة بالقيادة الرقمية، كما ربطت بين مستوى القيادة الرقمية وواقع الأداء الإداري بصورة مباشرة، وهو ما أضفى عليها طابعًا تطبيقيًا واضحًا. كما جاءت الدراسة في سياق حديث يشهد تحولات رقمية متسارعة في التعليم الأهلي، ما يعزز أهميتها وواقعيتها، إضافة إلى قدرتها على تمهيد الطريق لتطوير تصور مستقبلي لتحسين القيادة الرقمية في هذا النوع من المدارس.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتطويري؛ لكونه الأنسب لطبيعة أهدافها التي تسعى إلى تشخيص واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة ذمار في ضوء القيادة الرقمية، والكشف عن التحديات التي تواجههم، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير أدائهم، وصولًا إلى بناء تصور مقترح. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأهلية بمدينة ذمار للعام الدراسي (2025/2026م) والبالغ عددهم (67) مديراً ومديرة، ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول لجميع أفرادها، فقد قام الباحث بعمل مسح ميداني شامل لجميع أفراد المجتمع، استجاب منهم (64) مديراً ومديرة مثلوا العينة الفعلية للدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم إعدادها بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة بصورتها الأولية على (63) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسة جاءت على النحو الآتي:

المحور الأول: و واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية: ويضم (33) فقرة،
موزعة على خمسة مجالات: التخطيط الرقمي (7 فقرات)، التمكين والتحفيز الرقمي (7 فقرات)، تصميم
النظام الرقمي (7 فقرات)، التنمية المهنية الرقمية (5 فقرات)، المواطنة الرقمية (7 فقرات).
المحور الثاني: التحديات التي تواجه مديري المدارس الأهلية في ممارسة القيادة الرقمية: ويضم
(14) فقرة.

المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية:
ويضم (16) فقرة.
صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين:

1. الصدق الظاهري ومحتوى الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في
القيادة التربوية وتقنيات التعليم والقيادة الرقمية، للتأكد من سلامة صياغة الفقرات، وملاءمة الفقرات
للمجالات، وشمولية الأداة وخلوها من الغموض، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل بعض
الفقرات وحذف بعض الفقرات وفقاً لذلك، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على
المحاور الثلاثة للأداة.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم استخراج معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والمجال الذي تنتهي إليه، على النحو الآتي:

جدول (1)

معاملات الارتباط لفقرات مجالات المحور الأول

| معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة |
|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|--------------|
| | المجال الخامس | | المجال الرابع | | المجال الثالث | | المجال الثاني | | المجال الأول |
| 0.529 | 21 | 0.720 | 16 | 0.581 | 11 | 0.674 | 6 | 0.634 | 1 |
| 0.573 | 22 | 0.570 | 17 | 0.543 | 12 | 0.621 | 7 | 0.597 | 2 |
| 0.708 | 23 | 0.582 | 18 | 0.633 | 13 | 0.528 | 8 | 0.566 | 3 |
| 0.614 | 24 | 0.631 | 19 | 0.570 | 14 | 0.557 | 9 | 0.674 | 4 |
| 0.574 | 25 | 0.540 | 20 | 0.640 | 15 | 0.588 | 10 | 0.515 | 5 |

يتبين من الجدول (1) أن معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول تراوحت بين (0.515 – 0.674)، وهي قيم تشير إلى ارتباط جيد وقوي مع الدرجة الكلية للمجال، أما المجال الثاني (التمكين والتحفيز الرقمي) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.528 – 0.674)، وهي قيم ضمن المستوى المقبول علمياً، أما المجال الثالث (تصميم النظام الرقمي) فقد تراوحت معاملات الارتباط في هذا المجال بين (0.543 – 0.640)، وهي قيم جيدة، بينما جاءت معاملات الارتباط في المجال الرابع (التنمية المهنية الرقمية) بين (0.540 – 0.720)، وهي قيم مناسبة،

أما المجال الخامس (المواطنة الرقمية) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.529 – 0.708)، وتشير هذه القيم إلى صدق قوي ومرتفع لفقرات المجال، وعليه يتضح من معاملات الارتباط أن جميع الفقرات في المجالات الخمسة حققت ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً، أي أنها صالحة لقياس الأبعاد المقصودة من واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية، ولا تحتاج إلى حذف أو تعديل.

جدول (2)

معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني والثالث

| الفقرة | معامل الارتباط | الفقرة | معامل الارتباط |
|--------|----------------|--------|----------------|
| 1 | 0.612 | 1 | 0.577 |
| 2 | 0.536 | 2 | 0.637 |
| 3 | 0.587 | 3 | 0.557 |
| 4 | 0.681 | 4 | 0.602 |
| 5 | 0.557 | 5 | 0.544 |
| 6 | 0.540 | 6 | 0.566 |
| 7 | 0.670 | 7 | 0.610 |
| 8 | 0.722 | 8 | 0.703 |
| 9 | 0.719 | 9 | 0.588 |
| 10 | 0.620 | 10 | 0.724 |

يُظهر الجدول (2) أن جميع القيم لفقرات المحور الثاني والثالث تقع ضمن المستويات المقبولة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثاني بين (0.536 – 0.722)، بينما تراوحت في المحور الثالث بين (0.544 – 0.724)، وتعكس هذه القيم مستوى مناسباً من الاتساق الداخلي.

ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الأداة، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (3)

معاملات الثبات لمحاو الأداة

| معامل الثبات | عدد الفقرات | المحور |
|--------------|-------------|---|
| 0.752 | 25 | واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية. |
| 0.802 | 10 | التحديات التي يواجهها مديرو المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية. |
| 0.766 | 10 | المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية. |

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات لجميع المحاور جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.752)، وللمحور الثاني (0.802)، وللمحور الثالث (0.766)، وهي قيم مناسبة وتتمتع بدرجة مناسبة من الموثوقية.
أساليب المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة، وحساب معاملات الارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي، وحساب معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة.
عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

والذي ينص على: "ما واقع أداء مديري المدارس الأهلية في مدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول ومجالاته على النحو الآتي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الأول

| رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|------------|--------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 1 | التخطيط الرقبي. | 3.17 | 0.7296 | 2 | متوسط |
| 2 | التمكين والتحفيز الرقبي. | 3.60 | 0.5667 | 1 | مرتفع |
| 3 | تصميم النظام الرقبي. | 3.13 | 0.7233 | 3 | متوسط |
| 4 | التنمية المهنية الرقمية. | 3.07 | 0.6819 | 4 | متوسط |
| 5 | المواطنة الرقمية. | 3.06 | 0.7317 | 5 | متوسط |
| | الكلي للمحور الأول | 3.21 | 0.6866 | - | متوسط |

يبين جدول (4) أن الأداء العام لمديري المدارس الأهلية في مدينة دمار جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.21) والانحراف المعياري (0.6866)، وهذا الأداء المتوسط بشكل عام يمكن

تفسيره بأن مديري المدارس الأهلية في مدينة دمار قد بدؤوا في تبني ممارسات القيادة الرقمية، إلا أن هذه الممارسات لم تصل بعد إلى مستوى مرتفع، وهو ما يتوافق مع واقع المدارس المحلية التي قد تواجه قيوداً في الموارد الرقمية والبنية التحتية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أغا، 2024)، ودراسة (المالكي وآخرون، 2021)، ودراسة (أبو حية، 2021) التي أظهرت درجة متوسطة لأداء وممارسة القيادة الرقمية وتطبيقها. وتختلف مع نتيجة دراسة (الشيباني والجميحي، 2024)، ودراسة (المطيري والثبيتي، 2024)، ودراسة (اليامي والضويحي، 2023)، ودراسة (العماري، 2022)، ودراسة (الرقب، 2022)، ودراسة (2021 Hamzah, et al.)، ودراسة (الأعبري والملحم، 2020)، ودراسة (Raman, et al. 2019) التي أظهرت درجة مرتفعة لأداء وممارسة القيادة الرقمية. كما تختلف مع نتيجة دراسة (الكندية وآخرون، 2024) التي أظهرت درجة مرتفعة جداً للقيادة الرقمية.

كما يتبين من الجدول (4) أن المجال الثاني (التمكين والتحفيز الرقمي) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.60) وبدرجة مرتفعة، وهو الأعلى بين المجالات، ما يشير إلى أن مديري المدارس يولون اهتماماً نسبياً بتشجيع المعلمين على الابتكار، واستخدام التقنيات الرقمية، ومنحهم الصلاحيات وتحفيزهم على تحسين مهاراتهم الرقمية، أما المجال الأول (التخطيط الرقمي) فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.17)، ما يعكس أن المديرين يخططون لاستخدام التكنولوجيا الرقمية ضمن خطط المدرسة بشكل متوسط، ويستخدمون البيانات الرقمية عند اتخاذ القرارات التخطيطية، لكنه ليس الأداء الأمثل بعد، وتلاه المجال الثالث (تصميم النظام الرقمي) بمتوسط (3.13)، ويشير إلى أن نظم العمل الرقمي في المدارس متوسطة، وأن هناك جهوداً لتنظيم العمليات ومراقبة الأداء عبر أنظمة إلكترونية، لكنها بحاجة لتطوير أكبر، ثم المجال الرابع (التنمية المهنية الرقمية) بمتوسط (3.07)، وهو منخفض نسبياً مقارنة بالمجالات السابقة، ما يدل على أن برامج التدريب الرقمي للمعلمين والكادر الإداري ليست بمستوى كافٍ لتطوير المهارات الرقمية بشكل مستمر، في حين جاء المجال الخامس (المواطنة الرقمية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.06)، وهو الأدنى بين المجالات، ما يشير إلى أن غرس قيم السلوك الرقمي المسؤول وحماية البيانات والالتزام بالأنظمة الرقمية لا يزال يمثل تحدياً نسبياً للمديرين.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول (التخطيط الرقمي)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| a1 | يضع المدير خططاً استراتيجية تدعم التحول الرقمي في المدرسة. | 2.93 | 0.7943 | 5 | متوسط |
| a2 | يحدد أهدافاً واضحة لاستخدام التقنيات الرقمية في الإدارة والتعليم. | 3.14 | 0.7317 | 3 | متوسط |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|---------------|---|--------------------|----------------------|--------|---------|
| a3 | يعتمد على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات التخطيطية. | 3.07 | 0.6738 | 4 | متوسط |
| a4 | يتم دمج البرامج الرقمية ضمن خطط تطوير المدرسة. | 3.26 | 0.7610 | 2 | متوسط |
| a5 | يتابع تنفيذ الخطط الرقمية وقيمتها بانتظام. | 3.43 | 0.6871 | 1 | مرتفع |
| | الكلية للمجال الأول | 3.17 | 0.7296 | - | متوسط |

أظهرت نتائج تحليل بيانات المجال الأول المتعلقة بالتخطيط الرقمي أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (3.17)، وهو مستوى يشير إلى أن واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة ذمار في ضوء التخطيط الرقمي، جاءت في حدود التقدير المتوسط. ويعكس هذا المستوى أن المديرين يمارسون جانباً لا بأس به من مهام التخطيط الرقمي، إلا أن تلك الممارسات لم تصل بعد إلى الدرجة المطلوبة، لتحقيق جاهزية رقمية متقدمة داخل المدارس. ويمكن تفسير هذا المستوى بوجود فجوات في الثقافة الرقمية وفي الخبرات اللازمة لبناء خطط تحويل رقمي واضحة المعالم، بالإضافة إلى اعتماد عدد من المدارس على جهود فردية بدلاً من وجود توجه مؤسسي شامل.

وعند تحليل فقرات المجال، تبين أن أعلى الفقرات متوسطاً كانت الفقرة (a5) التي تنص على: "يتابع تنفيذ الخطط الرقمية وقيمتها بانتظام." حيث حصلت على متوسط مقداره (3.43)، وهو ما يعكس حرص المديرين على متابعة تنفيذ ما يتم إعداده من خطط رقمية ومحاولة تقييمها دورياً. ويُعزى هذا الارتفاع إلى أن مهام المتابعة تُعد جزءاً من الممارسات الإدارية الروتينية، التي يجد المديرين سهولة في تنفيذها، مقارنة بمهام التخطيط وبناء السياسات، كما أن بعض المدارس تمتلك أنظمة متابعة إلكترونية، تسهم في رفع مستوى هذه الممارسة.

أما أدنى الفقرات متوسطاً فكانت الفقرة (a1)، وهي: "يضع المدير خططاً استراتيجية تدعم التحول الرقمي في المدرسة." بمتوسط بلغ (2.93)، ما يشير إلى وجود قصور ملحوظ في جانب التخطيط الاستراتيجي الرقمي، ويعود هذا الانخفاض إلى عدة أسباب محتملة، من أبرزها ضعف الخبرة المتخصصة لدى بعض المديرين في مجال التخطيط الرقمي طويل المدى، إضافة إلى عدم توافر نماذج أو آليات واضحة تساعدهم على بناء خطط استراتيجية رقمية فعّالة، إلى جانب محدودية التدريب المؤسسي الذي يعزز هذا الجانب.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني (التمكين والتحفيز الرقمي)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|---------------|---|--------------------|----------------------|--------|---------|
| a6 | يشجع المعلمين على الابتكار باستخدام الأدوات الرقمية. | 3.53 | 0.6164 | 4 | مرتفع |
| a7 | يمنح الموظفين صلاحيات استخدام التقنيات الرقمية بفاعلية. | 3.75 | 0.4714 | 1 | مرتفع |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| a8 | يحفز المعلمين على تحسين مهاراتهم الرقمية. | 3.65 | 0.5695 | 2 | مرتفع |
| a9 | يشجع مشاركة الفريق في اقتراح حلول رقمية للمشكلات المدرسية. | 3.51 | 0.5907 | 5 | مرتفع |
| a10 | يقدم التقدير والمكافآت للإنجازات الرقمية المتميزة. | 3.57 | 0.5856 | 3 | مرتفع |
| | الكلي للمجال الثاني | 3.60 | 0.5667 | - | مرتفع |

أظهرت نتائج جدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التمكين والتحفيز الرقمي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.5667)، وجاء تقديره مرتفعاً، وهو ما يدل على أن مديري المدارس الأهلية في مدينة ذمار يمارسون هذا البعد بدرجة قوية، تتفق مع متطلبات القيادة الرقمية الحديثة، التي تقوم على تعزيز بيئة محفزة، داعمة، وتمكينية لاستخدام التقنيات الرقمية.

وعند تحليل فقرات المجال، تبين أن الفقرة (a7) "يمنح الموظفين صلاحيات استخدام التقنيات الرقمية بفاعلية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.75) وتقدير مرتفع، وهو ما يشير إلى أن منح الصلاحيات هو أكثر جوانب التمكين حضوراً لدى المديرين. ويعكس هذا الأمر مستوى جيداً من الثقة في المعلمين والموظفين، ويعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات رقمية مستقلة، وهو أحد أبرز متطلبات القيادة الرقمية الفعالة وفق الأدبيات التربوية.

وفي المقابل، جاءت الفقرة (a9) "يشجع مشاركة الفريق في اقتراح حلول رقمية للمشكلات المدرسية" في الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.51) رغم حصولها على تقدير مرتفع، ويشير هذا الانخفاض النسبي إلى أن إشراف الفريق في ابتكار حلول رقمية تشاركية ما يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير؛ فقد يواجه المديرين تحديات في نشر ثقافة العمل الرقمي الجماعي، وهو ما تتفق معه دراسات سابقة، أشارت إلى أن التمكين الفردي غالباً ما يكون أقوى حضوراً من التمكين الجماعي لدى القيادات المدرسية.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث (تصميم النظام الرقمي)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| a11 | ينظم سير العمل باستخدام أنظمة رقمية فعالة. | 3.10 | 0.6694 | 4 | متوسط |
| a12 | يضع إجراءات رقمية لتسهيل إدارة العمليات المدرسية. | 3.14 | 0.7097 | 2 | متوسط |
| a13 | يراقب الأداء عبر منصات إلكترونية ومؤشرات رقمية. | 3.12 | 0.7014 | 3 | متوسط |
| a14 | يضمن تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات المختلفة. | 3.09 | 0.7912 | 5 | متوسط |
| a15 | يسهل الوصول للمعلومات والبيانات بشكل رقمي لجميع العاملين. | 3.21 | 0.7446 | 1 | متوسط |
| | الكلي للمجال الثالث | 3.13 | 0.7233 | - | متوسط |

أظهرت نتائج جدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تصميم النظام الرقمي بلغ (3.13) بانحراف معياري (0.7233)، وجاء تقديره متوسطاً، وهو ما يشير إلى أن تطبيق مديري المدارس الأهلية لهذا البعد من القيادة الرقمية ما يزال في مستوى متوسط، ويمثل جانباً يحتاج إلى مزيد من التطوير، مقارنة بالمجالات الأخرى. ويعكس هذا المستوى المتوسط أن تصميم الأنظمة الرقمية في المدارس ما يزال يميل إلى التطبيق الجزئي أو غير المتكامل، وهو ما يتفق مع التحديات التي تواجه العديد من المدارس في تبني بنية تقنية كاملة ومتراصة.

وعند النظر إلى ترتيب فقرات المجال، جاءت الفقرة (a15) "يسهل الوصول للمعلومات والبيانات بشكل رقمي لجميع العاملين" في الرتبة الأولى بمتوسط (3.21) وتقدير متوسط، ويدل ذلك على أن جانب إتاحة البيانات الرقمية هو الأكثر حضوراً بين ممارسات تصميم النظام الرقمي لدى المديرين، ربما بسبب اعتماد المدارس المتزايد على أنظمة المعلومات ولوحات المتابعة الرقمية، ما يسهل توفير المعلومات للعاملين. أما الفقرة الأقل في المتوسط فهي (a14) "يضمن تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات المختلفة" والتي جاءت في الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.09) وتقدير متوسط. ويعكس هذا أن التكامل بين الأنظمة الرقمية يُعد التحدي الأكبر أمام المدارس الأهلية، إذ غالباً ما تعتمد هذه المؤسسات على حلول تقنية متعددة غير مترابطة، ما يحدّ من فاعلية تصميم النظام الرقمي ويقلل من كفاءته التشغيلية.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع (التنمية المهنية الرقمية)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| a16 | ينظم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الكادر التعليمي في استخدام التقنية. | 3.07 | 0.6499 | 3 | متوسط |
| a17 | يشجع المشاركة في الدورات الرقمية وورش العمل المتخصصة. | 3.25 | 0.7346 | 1 | متوسط |
| a18 | يقيم أثر التدريب على أداء المعلمين رقمياً. | 2.95 | 0.6768 | 4 | متوسط |
| a19 | يسعى لتحديث المعرفة الرقمية بما يتوافق مع المستجدات العالمية. | 2.90 | 0.6099 | 5 | متوسط |
| a20 | يوجه الموارد والفرص لدعم التطوير الرقمي المستمر للعاملين. | 3.20 | 0.7385 | 2 | متوسط |
| | الكلي للمجال الرابع | 3.07 | 0.6819 | - | متوسط |

تشير نتائج جدول (8) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التنمية المهنية الرقمية بلغ (3.07) بانحراف معياري (0.6819)، وجاء بتقدير متوسط، ما يدل على أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأهلية للتنمية المهنية الرقمية لا يزال في الإطار المتوسط، ولم يصل بعد إلى المستوى المطلوب لبناء بيئة مدرسية

رقمية متقدمة. ويعكس هذا أن جهود المديرين في تطوير مهارات العاملين في الجوانب الرقمية قائمة، ولكنها ليست ممنهجة بالقدر الكافي أو المستدام.

وقد أظهرت النتائج أن أعلى الفقرات في هذا المجال كانت الفقرة (a17) "يشجع المشاركة في الدورات الرقمية وورش العمل المتخصصة" بمتوسط (3.25) وتقدير متوسط، وهو ما يشير إلى اهتمام المديرين بتشجيع المشاركة في التدريب الرقمي، وربما يعود ذلك إلى سهولة تنفيذ هذا النوع من التشجيع دون الحاجة إلى موارد مادية كبيرة، أو لاعتماد المدارس على دورات خارجية جاهزة.

وفي المقابل، جاءت الفقرة (a19) "يسعى لتحديث المعرفة الرقمية بما يتوافق مع المستجدات العالمية" كأدنى الفقرات بمتوسط (2.90) وتقدير متوسط، ما يشير إلى أن متابعة المديرين للتحديثات العالمية في المجال الرقمي تعدّ ضعيفة نسبيًا. ويمكن تفسير ذلك بغياب منظومة واضحة أو سياسة داخل المؤسسات التعليمية، تعمل على تحديث المعرفة الرقمية بشكل دوري، إضافة إلى العوائق المرتبطة بالوقت والتمويل ونقص الموارد التقنية.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس (المواطنة الرقمية)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| a21 | يطبق معايير الاستخدام الأخلاقي للتقنيات الرقمية. | 3.17 | 0.7027 | 1 | متوسط |
| a22 | يراعي خصوصية البيانات وحماية المعلومات. | 3.06 | 0.7319 | 3 | متوسط |
| a23 | يغرس قيم السلوك الرقمي المسؤول بين العاملين والطلاب. | 3.04 | 0.7438 | 4 | متوسط |
| a24 | يشجع استخدام الأدوات الرقمية في التواصل الإيجابي والتعاون. | 3.10 | 0.7153 | 2 | متوسط |
| a25 | يراقب الالتزام بالأنظمة والسياسات الرقمية للمدرسة. | 2.95 | 0.7649 | 5 | متوسط |
| | الكلي للمجال الخامس | 3.06 | 0.7317 | - | متوسط |

تشير نتائج جدول (9) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال المواطنة الرقمية بلغ (3.06) بانحراف معياري (0.7317) وبمستوى متوسط، ما يدل على أن ممارسة مديري المدارس الأهلية للمواطنة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود جهود قائمة في هذا الجانب، لكنها ليست بالمستوى القوي أو الشامل الذي يتطلبه التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية. ويبدو أن تعزيز قيم المواطنة الرقمية داخل المدرسة ما يزال بحاجة إلى سياسات أكثر وضوحًا وبرامج أكثر تنظيمًا.

وقد سُجّلت أعلى درجة ضمن فقرات هذا المجال في الفقرة (a21) "يطبق معايير الاستخدام الأخلاقي للتقنيات الرقمية" بمتوسط بلغ (3.17) وتقدير متوسط، يشير هذا إلى أن المديرين يولون اهتمامًا نسبيًا

للجوانب الأخلاقية المرتبطة باستخدام التقنية، وهو جانب غالباً ما يحظى بالتركيز في السياسات المدرسية؛ نظراً لارتباطه بسلوكيات العاملين والطلاب، وخطورته في حال إهماله، ويمكن عزو هذا الارتفاع إلى اعتماد المدارس على سياسات عامة جاهزة، أو توجه وزارة التعليم نحو ترسيخ الاستخدام الأخلاقي للوسائط الرقمية.

وفي المقابل، جاءت أدنى الفقرات تمثيلاً في الفقرة (a25) "يراقب الالتزام بالأنظمة والسياسات الرقمية للمدرسة" بمتوسط (2.95) وتقدير متوسط، ما يدل على أن المتابعة الفعلية للالتزام بالسياسات الرقمية تعد أقل حضوراً في ممارسات المديرين. وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود آليات رقابية رقمية فعالة داخل المدرسة، أو غياب أدوات قياس منتظمة لمستوى التزام العاملين والطلاب بالمعايير والسياسات الرقمية، إضافة إلى محدودية الوقت أو تعدد الأعباء الإدارية التي قد تحد من قدرة المديرين على المتابعة الدقيقة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

والذي ينص على: "ما التحديات التي تواجه مديري المدارس الأهلية في مدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور

الثاني على النحو الآتي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|------------|
| b1 | ضعف البنية التحتية الرقمية في المدرسة. | 4.18 | 0.6636 | 5 | مرتفع |
| b2 | قلة الموارد المالية لدعم التحول الرقمي. | 4.18 | 0.6139 | 7 | مرتفع |
| b3 | نقص الكفاءات الرقمية لدى المعلمين. | 4.20 | 0.6218 | 4 | مرتفع |
| b4 | مقاومة بعض العاملين للتغيير الرقمي. | 4.18 | 0.6636 | 6 | مرتفع |
| b5 | محدودية التدريب المتخصص في القيادة الرقمية. | 4.12 | 0.7014 | 9 | مرتفع |
| b6 | ضعف الدعم الفني والصيانة للأنظمة الرقمية. | 4.18 | 0.6139 | 8 | مرتفع |
| b7 | صعوبة تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات المختلفة. | 4.12 | 0.6042 | 10 | مرتفع |
| b8 | عدم وضوح السياسات والإجراءات الرقمية للمدرسة. | 4.34 | 0.5409 | 1 | مرتفع جداً |
| b9 | صعوبة حماية البيانات والخصوصية الرقمية. | 4.20 | 0.6468 | 3 | مرتفع |
| b10 | ضعف الوعي بالابتكار الرقمي وأهميته لدى بعض العاملين. | 4.31 | 0.5875 | 2 | مرتفع جداً |
| | الكلية للمحور الثاني | 4.20 | 0.6258 | - | مرتفع |

تكشف نتائج جدول (10) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التحديات التي تواجه مديري المدارس الأهلية في ممارسة القيادة الرقمية بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.6258) وبدرجة مرتفعة، ما يشير إلى أن مديري المدارس يواجهون تحديات كبيرة وحقيقية، تعيق تفعيل القيادة الرقمية بالشكل المأمول. ويعكس هذا الارتفاع وجود فجوة واضحة بين متطلبات التحول الرقمي وبين الإمكانيات الفعلية المتاحة في المدارس الأهلية بمدينة دمار.

وقد جاءت أعلى الفقرات تمثيلاً للتحديات في الفقرة (b8) "عدم وضوح السياسات والإجراءات الرقمية للمدرسة" بمتوسط (4.34)، وهو ما يعني أن المديرين يعانون بدرجة كبيرة من غياب إطار تنظيمي واضح، يرشد الممارسات الرقمية داخل المدرسة. ويمكن تفسير ذلك بأن كثيراً من المدارس الأهلية لا تمتلك لوائح داخلية رقمية محدثة، أو أن السياسات المتاحة غير معروفة أو غير مطبقة بالشكل الكافي، ما يؤدي إلى غموض الأدوار، وضعف الالتزام، وتباين الممارسات بين العاملين.

كما أظهرت النتائج أن من بين أكثر التحديات حضوراً أيضاً الفقرات (b3) و (b9) و (b10) التي تتعلق بنقص الكفاءات الرقمية، وصعوبة حماية البيانات، وضعف الوعي بالابتكار، تعكس هذه النتائج أن العنصر البشري يعد عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي؛ إذ إن ضعف المهارات الرقمية والوعي التقني لدى بعض العاملين يشكل حاجزاً أمام تبني الممارسات الحديثة، كما أن التهديدات المتعلقة بالخصوصية والأمان الرقمي تؤثر بشكل مباشر في ثقة العاملين في الأنظمة الرقمية.

وفي المقابل، ظهرت أقل الفقرات من حيث شدة التحدي في الفقرتين (b5) "محدودية التدريب المتخصص" و (b7) "صعوبة التكامل بين الأنظمة" حيث حققنا متوسطاً بلغ (4.12)، ورغم أن التقدير العام لهما ما يزال مرتفعاً، إلا أن كونهما الأقل، يعني أن المدارس قد بدأت في اتخاذ بعض الخطوات لتحسين التدريب أو تعزيز التكامل بين الأنظمة، لكنها لا تزال غير كافية لتحقيق التفعيل الكامل للقيادة الرقمية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:

والذي ينص على: "ما المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية في مدينة دمار في ضوء القيادة الرقمية؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث على النحو الآتي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|------------|
| c1 | توفير بنية تحتية رقمية متطورة في المدارس. | 4.26 | 0.6234 | 3 | مرتفع جداً |
| c2 | تخصيص ميزانية كافية لدعم المشاريع الرقمية. | 4.31 | 0.6393 | 1 | مرتفع جداً |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|---------------|---|--------------------|----------------------|--------|-----------|
| c3 | تقديم برامج تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية للمديرين والمعلمين. | 4.15 | 0.5967 | 8 | مرتفع |
| c4 | توفير دعم في مستمر للأنظمة الرقمية. | 4.07 | 0.5990 | 9 | مرتفع |
| c5 | تطوير السياسات والإجراءات الرقمية لتكون واضحة ومرنة. | 4.26 | 0.5974 | 4 | مرتفع جدا |
| c6 | تعزيز الثقافة الرقمية والوعي بأهمية التحول الرقمي. | 4.25 | 0.6424 | 5 | مرتفع جدا |
| c7 | تشجيع الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم والإدارة. | 4.25 | 0.5634 | 6 | مرتفع جدا |
| c8 | دعم التواصل الفعال عبر منصات رقمية بين جميع الأطراف. | 4.06 | 0.6636 | 10 | مرتفع |
| c9 | إنشاء آليات لتقييم الأداء الرقمي بشكل دوري. | 4.29 | 0.6089 | 2 | مرتفع جدا |
| c10 | بناء شراكات مع جهات متخصصة لتبادل الخبرات الرقمية. | 4.23 | 0.6105 | 7 | مرتفع جدا |
| | الكلية للمحور الثالث | 4.21 | 0.6145 | - | مرتفع جدا |

تشير نتائج جدول (11) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية بلغ (4.21) بانحراف معياري (0.6145)، ما يدل على تقدير عالٍ من قبل المديرين لأهمية هذه المتطلبات لتحقيق قيادة رقمية فعّالة. ويعكس هذا الارتفاع إدراك المديرين بأن تطوير الأداء الرقمي يتطلب توافر عناصر محددة، تشمل البنية التحتية، الموارد المالية، التدريب، الدعم الفني، والسياسات الواضحة، فضلاً عن تعزيز الثقافة الرقمية والابتكار.

وعند تحليل الفقرات، جاءت أعلى فقرة تمثيلاً للمتطلبات في الفقرة (c2) "تخصيص ميزانية كافية لدعم المشاريع الرقمية" بمتوسط (4.31)، وهو ما يشير إلى أن توافر التمويل يعد أهم عامل لضمان تنفيذ المبادرات الرقمية بنجاح، إذ إن أي تحول رقمي يحتاج إلى موارد مالية كافية لتطوير الأنظمة، شراء الأجهزة والبرمجيات، وضمان استدامة المشاريع.

بينما سجلت أقل فقرة، وإن كانت لا تزال مرتفعة، (c8) "دعم التواصل الفعال عبر منصات رقمية بين جميع الأطراف" بمتوسط (4.06)، ما يعكس أن التواصل الرقمي ليس على المستوى الأمثل بين جميع الأطراف، وقد يتطلب إنشاء قنوات فعّالة وربط جميع المشاركين لضمان مشاركة المعلومات بشكل سلس وفعال.

كما يظهر من النتائج أن الفقرات الأخرى مثل (c1، c5، c6، c7، c9، c10) تحظى أيضاً بتقدير مرتفع، ما يعكس توافق المديرين على أهمية تطوير البنية التحتية، السياسات والإجراءات الرقمية، الثقافة الرقمية، الابتكار، وآليات التقييم والشراكات، لتعزيز فاعلية القيادة الرقمية. ويؤكد هذا كله أن تنفيذ التحول الرقمي لا يعتمد على عنصر واحد، بل على منظومة متكاملة من العوامل التقنية والبشرية والتنظيمية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للدراسة:

والذي ينص على: "ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الأهلية في مدينة ذمار في ضوء القيادة الرقمية؟".

انطلاقاً من نتائج الدراسة التي كشفت واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء القيادة الرقمية، والتحديات التي تواجههم والمتطلبات اللازمة لتحسين أدائهم، اعتمد الباحث في إعداد التصور المقترح على منهج تحليلي وتطبيقي، يركز على تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة الخاصة بالمديرين حول الأداء الرقمي، التحديات، والمتطلبات، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بممارسات القيادة الرقمية والتطوير الإداري، واستخلاص الفجوات بين الأداء الحالي للمديرين والممارسات المثلى للقيادة الرقمية، وصياغة آليات تنفيذية عملية لتطوير الأداء في المجالات الخمسة الرئيسة: التخطيط الرقمي، التمكين والتحفيز الرقمي، تصميم النظام الرقمي، التنمية المهنية الرقمية، والمواطنة الرقمية، ويتكون التصور المقترح من الآتي:

مبررات التصور المقترح:

1. تحقيق الكفاءة الإدارية الرقمية: أظهرت الدراسة أن الأداء الرقمي للمديرين متوسط في أغلب المجالات، ما يستدعي تدخلاً تطويرياً.
2. مواجهة التحديات المعوقات: التحديات المرتفعة التي يواجهها المديرون، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية ونقص الكفاءات، تستدعي وضع استراتيجيات تطويرية مدروسة.
3. الاستفادة من المتطلبات الأساسية: النتائج بينت أهمية توفير بنية تحتية، ميزانيات، وبرامج تدريبية؛ وهي عناصر تمثل مدخلاً لضمان فاعلية التصور.
4. تحقيق التميز المدرسي: تطوير أداء المديرين يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة التعليم والعمليات الإدارية بالمدارس.

أهداف التصور المقترح:

1. رفع مستوى أداء المديرين في المجالات الرقمية الخمسة: التخطيط، التمكين، تصميم النظام، التنمية المهنية، والمواطنة الرقمية.
2. معالجة الفجوات في الأداء الرقمي الناتجة عن التحديات الإدارية والتقنية.
3. تفعيل بيئة مدرسية رقمية متكاملة، تساهم في تحسين الأداء الإداري واتخاذ القرار الرقمي.
4. تعزيز القدرات القيادية للمديرين في ضوء المعايير الحديثة للقيادة الرقمية.

آليات تنفيذ التصور المقترح

| الألية | الأنشطة والإجراءات | الجهة المسؤولة | مؤشرات القياس |
|----------------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| تطوير التخطيط الرقمي | - مراجعة خطط | إدارة المدرسة بالتعاون | نسبة وجود خطة رقمية مكتوبة |

| مؤشرات القياس | الجهة المسؤولة | الأنشطة والإجراءات | الألية |
|--|---|--|---------------------------------|
| ومعتمدة (%)، نسبة تنفيذ الخطة الرقمية خلال العام الدراسي، مستوى وضوح الأهداف الرقمية (يقاس باستبانة للمعلمين)، عدد مؤشرات الأداء الرقمية التي تم تتبعها دورياً، مستوى رضا الكادر التعليمي عن التخطيط الرقبي. | مع قسم التخطيط المدرسي | المدرسة الحالية. - تصميم خطط استراتيجية رقمية شاملة. - متابعة التنفيذ والتقييم الدوري. | |
| عدد القرارات الإدارية التي تم اتخاذها باستخدام أنظمة رقمية، نسبة مشاركة المعلمين في المبادرات الرقمية، عدد المبادرات أو الابتكارات الرقمية المقدمة من العاملين، مستوى الرضا الوظيفي المرتبط بالتحفيز الرقبي، نسبة الحوافز المقدمة مقابل الأداء الرقبي. | إدارة المدرسة وقسم الموارد البشرية بالمدرسة | - منح المدير صلاحيات اتخاذ قرارات رقمية. - تحفيز الابتكار الرقبي عبر مكافآت رمزية. - عقد اجتماعات دورية لمتابعة التطوير الرقبي. | تعزيز التمكين والتحفيز الرقبي. |
| نسبة العمليات الإدارية التي تم تحويلها إلى أنظمة رقمية، عدد الأنظمة الرقمية المفعلة داخل المدرسة، زمن إنجاز المعاملات قبل وبعد التحول الرقبي، نسبة تكامل قواعد البيانات بين الأقسام، عدد الأعطال التقنية وزمن معالجتها. | قسم تقنية المعلومات بالإدارة المدرسية | - إنشاء أنظمة رقمية لإدارة العمليات. - مراقبة الأداء عبر لوحات متابعة رقمية. - تحديث قواعد البيانات وتكامل الأنظمة بين الإدارات. | تحسين تصميم النظام الرقبي. |
| عدد البرامج التدريبية الرقمية المنفذة سنوياً، نسبة حضور المديرين للدورات التدريبية، مستوى التحسن في المهارات الرقمية (اختبار قبلي/بعدي)، مدى تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل، تقييم أثر التدريب على الأداء الإداري. | الإدارة العامة للتدريب والتطوير | - تنظيم ورش عمل تدريبية للقيادة الرقمية. - تقييم أثر التدريب على الأداء الرقبي. - تحديث المعرفة الرقمية وفق المستجدات العالمية. | تنمية المهنية الرقمية للمديرين. |
| نسبة الالتزام بسياسات الاستخدام الرقبي، عدد المخالفات الرقمية | إدارة المدرسة ووحدة الأمن الرقبي | - وضع سياسات استخدام آمنة | تعزيز المواطنة الرقمية. |

| مؤشرات القياس | الجهة المسؤولة | الأنشطة والإجراءات | الألية |
|--|----------------|---|--------|
| المسجلة، مستوى الوعي بالمواطنة الرقمية (استبانة)، عدد البرامج التوعوية المنفذة، مستوى الأمن الرقمي داخل المدرسة. | | للتقنيات الرقمية. - مراقبة الالتزام بالأنظمة الرقمية. - نشر ثقافة المسؤولية الرقمية بين جميع العاملين. | |

متطلبات نجاح التصور المقترح:

- توفير بنية تحتية رقمية متطورة في المدارس تشمل أجهزة حديثة، شبكات الإنترنت السريعة، وأنظمة رقمية متكاملة.
- تخصيص ميزانيات كافية لدعم المشاريع الرقمية والتدريب المستمر للكوادر التعليمية والإدارية.
- تقديم دعم فني مستمر للأنظمة الرقمية.
- تعزيز الثقافة الرقمية والوعي بأهمية التحول الرقمي.
- التزام الإدارة العليا بالمتابعة والتقييم الدوري لضمان تنفيذ التصور المقترح وتحقيق أهدافه وآلياته.

- تعزيز الشراكات مع جهات متخصصة لتبادل الخبرات الرقمية والاستفادة من أفضل الممارسات.

معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- نقص الكفاءات الرقمية لدى بعض المديرين قد يعيق تنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعال.
- المقاومة للتغيير الرقمي من بعض العاملين قد تؤثر في سرعة تطبيق الأنظمة والخطط الجديدة.
- القيود المالية والبنية التحتية المحدودة في بعض المدارس قد تحد من تنفيذ بعض الأنشطة المقترحة.

- ضعف الدعم الفني المستمر من قبل الجهات المعنية قد يؤدي إلى تعطيل بعض الأنظمة الرقمية وتراجع جودة الأداء.

التوصيات:

- استنادًا إلى نتائج الدراسة، وانطلاقًا من التصور المقترح لتطوير الأداء، توصي الدراسة بالآتي:
 - تعزيز البنية التحتية الرقمية في المدارس الأهلية بمدينة ذمار، من خلال توفير أنظمة تكنولوجية متقدمة، وأجهزة حديثة وبرمجيات متخصصة لدعم تنفيذ القيادة الرقمية بشكل فعال.
 - تطوير مهارات المديرين في القيادة الرقمية، من خلال اقتراح برامج تدريبية وورش عمل متخصصة، تستهدف صقل مهارات المديرين في استخدام التكنولوجيا لاتخاذ القرارات التخطيطية، وإدارة العمليات، وتحفيز فرق العمل، وضمان جودة الأداء الرقمي.

- وضع سياسات وإجراءات واضحة للقيادة الرقمية: ضرورة صياغة سياسات مرنة ومنظمة تتضمن المعايير والإجراءات المتبعة في تطبيق التحول الرقمي داخل المدارس، مع التأكيد على حماية البيانات وخصوصية المعلومات.

- تعزيز ثقافة التحول الرقمي والمواطنة الرقمية، من خلال تشجيع المديرين على تبني استخدام التقنيات الرقمية بشكل مسؤول وأخلاقي، وغرس قيم الابتكار والمشاركة في جميع مستويات الإدارة المدرسية.

- توفير دعم فني وإداري مستمر، من خلال إنشاء وحدات دعم فني متخصصة داخل المدارس، لضمان صيانة الأنظمة الرقمية ومعالجة المشكلات التقنية بسرعة، وتقديم الإرشادات للمديرين حول أفضل الممارسات الرقمية.

- تقييم الأداء الرقمي بشكل دوري، من خلال وضع آليات واضحة لمتابعة وتقييم أداء المديرين في مجالات القيادة الرقمية بشكل منتظم، لضمان تطوير مستمر ومعالجة نقاط الضعف بشكل فوري.

- تشجيع التعاون والشراكات، من خلال تحفيز تبادل الخبرات الرقمية بين المدارس وفتح قنوات للتعاون مع جهات متخصصة، سواء على المستوى المحلي أو الوطني، لدعم التحول الرقمي وتعزيز الأداء الإداري.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- إجراء بحوث مستقبلية لدراسة العلاقة بين تطوير أداء مديري المدارس في القيادة الرقمية، ومستوى الأداء التدريسي للمعلمين أو مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب وجودة العملية التعليمية.

- إجراء دراسة مماثلة على مدارس أهلية وحكومية في محافظات ومناطق مختلفة، مع مراعاة اختلاف السياقات التعليمية، لمقارنة نتائج الأداء الإداري الرقمي، واستخلاص استنتاجات أوسع حول فاعلية القيادة الرقمية في المدارس.

- إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الرقمية واتخاذ القرار الإداري ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء الإداري والتخطيط الاستراتيجي ومتغيرات أخرى.

- إجراء دراسة لبناء برامج تدريبية متكاملة، لتعزيز مهارات المديرين في القيادة الرقمية، تشمل استخدام البيانات الرقمية، التخطيط الاستراتيجي الرقمي، وإدارة الابتكار داخل المدرسة.

- إجراء دراسة حول إمكانية استخدام أنظمة رقمية متقدمة، لمتابعة وتقييم أداء المديرين بشكل دوري، وربط نتائج التقييم بخطط التطوير الفردي والمؤسسي، بما يساهم في تحسين جودة الإدارة واتخاذ القرارات.

المراجع

- آغا، قمر قاسم. (2024)، القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة حماة، 7(2). استرجع في من <https://hama-univ.edu.sy/ojs/index.php/huj/article/view/1964>
- الأغبري، عبدالصمد، والمحم، عبداللطيف. (2020). مدى تقدير ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لقياداتها. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، 21(1)، 159-201.
- الجيوسي، سيرين عزيز. (2024). القيادة الرقمية وعلاقتها بالاحتراق الرقبي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحري، حمدان محمد. (2021). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)، المجلة العربية للنشر العلمي، 27(27)، 82-105.
- الحماد خ. ب، الزهراني إ. ب. (2025). تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في ضوء متطلبات التحول الرقمي: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 44(44)، 409-432. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi44.1295>
- الخالدي، مشعل. (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية، 63(3)، 363-419.
- الذهلي، ربيع. الخروصي، حسين. الشعيلي، صالح. (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(33)، 79-93. <https://doi.org/10.33977/1182-012-033-007>
- الرقب، يوسف حابس. (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- زيادة، رانية محمد. (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية "دراسة حالة جامعة الملك خالد"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14(2)، 89-116.
- سعادة، نانسي. (2021). درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبه عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الشيواني، شيخة سعود. الجميبي، وفاء عايش. (2024). القيادة الرقمية لدى مديرات المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي - عدد خاص بالمؤتمر الدولي الرابع للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول (26-28) يناير، 116-133.
- طرية، ناصر. والشمران، منيرة. (2025). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 42(1)، 68-86. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.v42i1.1009>
- عجلوني ب. أ. (2025). تحليل معوقات القيادة الرقمية في التعليم المهني: رؤية معلمي المدارس الثانوية في قصبه إربد. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 5(2)، 205-227. <https://doi.org/10.56961/mejhss.v5i2.984>
- العماري، جواهر نايش محمد. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 41(194)، 199-239.

القصص، حلوة جبر. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 3(9)، 466-491.

الكندري، هدى أحمد. (2024). واقع القيادة الرقمية في تجربة التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر، 24(1)، 9-42.

<https://doi.org/10.29117/jes.2024.0156>

الكندية، لطيفة، العبري، أحمد. الفواعير، أحمد. (2024). درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الرقمية أثناء جائحة كورونا (COVID-19) في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، مجلة الخليل للدراسات التربوية والنفسية، 2(2)، 79-86.

المالكي، عادل، اليزيدي، نايف، اليزيدي، عبدالرحمن، الطويرقي، وليد، والجني، عبديالله. (2021). درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، 37(10)، 276-320.

المطيري، سلطان دخيل الله، الثبيتي، عبد الله عواض. (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 27(27)، 61-89.

<https://doi.org/10.33193/JEAHS.27.2023.393>

المناصير، عبود فرحان. درادكة، امجد محمود. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 45(1)، 33-57. <https://doi.org/10.21608/IJASHS.2023.307699>

النعمي، عبد العزيز. وحتاملة، حابس. (2023). القيادة الرقمية ودورها في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 19(1)، 165-180.

اليامي، جواهر فارس. الضويحي، عادل عبد المحسن. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الدمام ومعوقات تطبيقها. مجلة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للعلوم الإنسانية والتربوية، 1(2)، 1-11.

References

Āghā, Qamar Qāsim. (2024). Al-Qiyādah al-Raqmiyyah ladā Mudīrī Madāris al-Ḥalaqah al-Ūlā min al-Ta'lim al-Asāsī min Wajhat Naẓar al-Mu'allimāt. *Majallat Jāmi'at Ḥamāh*, 7(2).

Al-Aghbari, 'Abd al-Ṣamad, & al-Mulḥim, 'Abd al-Laṭīf. (2020). Madā Taqdīr Mumārasat Ma'āyir al-Qiyādah al-Tiknūlūjiyyah bi-Madāris al-Ta'lim al-'Āmm fī Muḥāfazat al-Aḥsā' bi-al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'ūdiyyah: Dirāsah Maydāniyyah li-Qiyādātihā. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyyah wa-al-Nafsiyyah*, 21(1), 159–201.

Al-Jiyūsi, Sīrīn 'Aziz. (2024). *Al-Qiyādah al-Raqmiyyah wa-'Alāqatuhā bi-al-Ihtirāq al-Raqmī ladā Mu'allimī al-Madāris al-Khāṣṣah al-Urduniyyah* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.

Al-Ḥarbī, Ḥamdān Muḥammad. (2021). Wāqī' Tawzīf al-Qiyādah al-Raqmiyyah fī al-Ta'lim 'an Bu'd wa-Idārat al-Azamāt al-Tārīḥ ladā Qādat al-Madāris al-Ibtidā'iyyah fī Madīnat Makkah al-Mukarramah (al-Taṣawwūr al-Muqtarah). *Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Nashr al-'Ilmī*, (27), 82–105.

- Al-Ḥammād, Khālid ibn ‘Abd al-Raḥmān, & al-Zahrānī, Ibrāhīm ibn Ḥanash. (2025). Taṭwīr Adā’ Mudīrī Madāris al-Ta’līm al-‘Āmm bi-Miṭṭaqat al-Qaṣīm fi Ḍaw’ Mutaṭallabāt al-Taḥawwul al-Raqmī: Taṣawwur Muqtarah. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-Dirāsāt al-Insāniyah*, (44), 409–432.
- Al-Khālīdī, Mish‘al. (2016). Taṣawwur Muqtarah li-Taṭwīr al-Adā’ al-Idārī fi al-Mu’assasāt al-Ta’līmīyah fi Ḍaw’ Madkhal al-Idārah al-Ilīktrūniyah. *Majallat Kullīyyat al-Tarbīyah*, 63(3), 363–419.
- Al-Dhahlī, Rabī‘, al-Kharūṣī, Ḥusayn, & al-Shu‘aylī, Šālīh. (2021). Darajat Tawzīf Mudīrī al-Madāris fi Sulṭanat ‘Umān lil-Qiyādah al-Raqmīyah min Wajhat Naẓar al-Mudīrīn Anfusiḥim. *Majallat Jāmi‘at al-Quds al-Maftūḥah lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-Nafsīyah*, 12(33), 79–93.
- Al-Raqab, Yūsuf Ḥābis. (2022). *Darajat Mumārasat al-Qiyādah al-Raqmīyah min Qibal Mudīrī al-Madāris al-Khāṣṣah fi al-‘Āsimah ‘Ammān min Wajhat Naẓar al-Mu‘allīmīn* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
- Ziyādah, Rāniyah Muḥammad. (2021). Dawr al-Idārah al-Raqmīyah fi Tanmīyat Mahārāt al-Qiyādah al-Ibdā’īyah: Dirāsāt Ḥālāt Jāmi‘at al-Malik Khālid. *Majallat Taṭwīr al-Adā’ al-Jāmi‘ī*, 14(2), 89–116.
- Sa‘ādah, Nansī. (2021). *Darajat Mumārasat al-Qiyādah al-Tīknūlūjīyah ladā Mudīrī al-Madāris al-Asāsīyah fi Liwā’ Qaṣabat ‘Ammān fi Zill Jā’iḥat Kūrūnā min Wajhat Naẓar al-Mu‘allīmīn* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Shaybānī, Shaykhah Su‘ūd, & al-Jumay‘ī, Wafā’ ‘Āyīd. (2024). Al-Qiyādah al-Raqmīyah ladā Mudīrāt al-Marḥalah al-Mutawassīṭah bi-Madīnat al-Ṭā’īf fi Ḍaw’ Ru’yat al-Mamlakah 2030 min Wajhat Naẓar al-Mu‘allīmāt. *Al-Majallah al-Dawliyah lil-Baḥth wa-al-Taṭwīr al-Tarbawī*, Special Issue, 116–133.
- Ṭarbiyyah, Nāṣir, & al-Sharmān, Munīrah. (2025). Al-Qiyādah al-Raqmīyah ladā Mudīrī al-Madāris al-‘Arabīyah Dākhl al-Khaṭṭ al-Akhḍar min Wajhat Naẓar al-Mudīrīn wa-al-Mu‘allīmīn. *Al-Majallah al-Urduniyah lil-‘Ulūm al-Taṭbīqīyah*, 42(1), 68–86.
- ‘Ajlūnī, B. A. (2025). Taḥlīl Mu‘awwiqāt al-Qiyādah al-Raqmīyah fi al-Ta’līm al-Mihnī: Ru’yat Mu‘allīmī al-Madāris al-Thānawīyah fi Qaṣabat Irbid. *Majallat al-Sharq al-Awsaṭ lil-‘Ulūm al-Insāniyah wa-al-Thaqāfiyah*, 5(2), 205–227.
- Al-‘Ammārī, Jawāhir Nāyish Muḥammad. (2022). Darajat Mumārasat Mudīrāt al-Madāris al-Thānawīyah lil-Qiyādah al-Raqmīyah bi-Muḥāfazat Khamīs Mushayṭ. *Majallat Kullīyyat al-Tarbīyah bi-Jāmi‘at al-Azhar*, 41(194), Part 2, 199–239.
- Al-Qaṣqaṣī, Ḥulwah Jabr. (2023). Darajat Mumārasat al-Qiyādah al-Raqmīyah ladā Mudīrī al-Madāris Dākhl al-Khaṭṭ al-Akhḍar min Wajhat Naẓar al-Mu‘allīmīn wa-Subul Taḥsīnīhā. *Majallat al-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Tarbawīyah*, 3(9), 466–491.
- Al-Kindarī, Hudā Aḥmad. (2024). Wāqī‘ al-Qiyādah al-Raqmīyah fi Tajribat al-Ta’allum ‘an Bu’d min Wajhat Naẓar al-Mu‘allīmīn fi Madāris al-Marḥalah al-Ibdā’īyah bi-Dawlat al-Kuwayt. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 24(1), 9–42.

- Al-Kindiyyah, Laṭīfah, al-ʿAbri, Aḥmad, & al-Fawāʿir, Aḥmad. (2024). Darajat Taṭbīq Mudīrī al-Madāris lil-Qiyādah al-Raqmiyyah Athnā Jāʾihat Kūrūnā (COVID-19) fi Sulṭanat ʿUmān min Wajhat Naẓar Mudīrī al-Madāris Anfusihim. *Majallat al-Khalil lil-Dirāsāt al-Tarbawīyyah wa-al-Nafsiyyah*, 1(2), 79–86.
- Al-Mālikī, ʿĀdil, al-Yazīdī, Nāyif, al-Yazīdī, ʿAbd al-Raḥmān, al-Ṭuwayriqī, Walīd, & al-Juhanī, ʿUbayd Allāh. (2021). Darajat Taṭbīq al-Qiyādah al-Tiknūlūjiyyah fi al-Madāris al-Thānawīyyah bi-Jiddah fi Ḍawʾ Jāʾihat Kūrūnā min Wajhat Naẓar al-Muʿallimīn wa-al-Muʿallimāt. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, 37(10), 276–320.
- Al-Muṭayrī, Sulṭān Dakhil Allāh, & al-Thubaytī, ʿAbd Allāh ʿAwwād. (2023). Al-Qiyādah al-Raqmiyyah ladā Mudīrī al-Madāris al-Ibtidāʾīyyah bi-Muḥāfazat al-Mahd wa-ʿAlāqatuhā bi-al-Adāʾ al-Madrasī. *Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawīyyah wa-al-Insāniyyah*, (27), 61–89.
- Al-Manāṣīr, ʿUhūd Farḥān, & Darādīkah, Amjad Maḥmūd. (2023). Darajat Mumārasat al-Qiyādah al-Raqmiyyah ladā Mudīrī al-Madāris al-Thānawīyyah al-Ḥukūmiyyah fi Muḥāfazat al-ʿĀshimah ʿAmmān min Wajhat Naẓar al-Muʿallimīn. *Al-Majallah al-Dawliyyah lil-Ādāb wa-al-ʿUlūm al-Insāniyyah wa-al-Ijtīmāʾīyyah*, 45(1), 33–57.
- Al-Nuʿaymī, ʿAbd al-ʿAzīz, & Ḥatāmlah, Ḥābis. (2023). Al-Qiyādah al-Raqmiyyah wa-Dawruhā fi Taṭwīr Adāʾ al-Muʿallimīn fi Madāris Mudīriyyat al-Tarbiyah wa-al-Taʿlīm li-Liwāʾ Banī ʿUbayd. *Al-Majallah al-Urduniyyah fi al-ʿUlūm al-Tarbawīyyah*, 19(1), 165–180.
- Al-Yāmī, Jawāhir Fāris, & al-Ḍuwayḥī, ʿĀdil ʿAbd al-Muḥsin. (2023). Darajat Mumārasat al-Qiyādah al-Raqmiyyah ladā Mudīrāt Madāris al-Taʿlīm al-ʿĀmm bi-Madīnat al-Dammām wa-Muʿawwiqāt Taṭbīqihā. *Majallat Jāmiʿat al-Imām ʿAbd al-Raḥmān ibn Fayṣal lil-ʿUlūm al-Insāniyyah wa-al-Tarbawīyyah*, 1(2), 1–11.

المراجع الأجنبية:

- Abbu, H., Gopalakrishna, P. (2021). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, 125, 851-863. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.004>
- Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. *Springer International Publishing*, Cham, 134- 137.
- Brett, J. (2019). Evolving Digital Leadership. Australia: **spencer science media**.
- De Araujo, L., Priadana, S., Paramarta, V., Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>
- Hero, Jesson L. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(6), 4-10.

- Domeny, J. V. (2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools (**Doctoral dissertation**, Southwest Baptist University).
- Hamzah, N., Nasir, M., & Wahab, J. (2021). The effects of principals' digital leadership on teachers' digital teaching during the COVID-19 pandemic in Malaysia. **Journal of Education and e-Learning Research**, 8(2), 216-221.
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. **Sustainability**, 13(23), 13448.
- Mihardjo, L. Sasmoko, A. Firdaus, E. (2019). Digital leadership Im- pacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation. **Polish Journal of Management Studies**, 19(2), 285-298.
- Promsuwan, P.; Wichitputchraporn, W.; Niyamabha, A.; Prachongchit, S.; Moore, K.; & Koedsuwan, S. (2019). A Model of Digital Leadership Development for Principals of Small Size Schools under the Office of the Basic Education Commission. **Asian Political Science Review**, 3(2). 96-104.
- Raman, A., Thannimalai, R., & Ismail, S. (2019). Principals' technology leadership and its effect on teachers' technology integration in 21st-century classrooms. **International Journal of Instruction**, 12(4), 423-442.
- Thannimalai, R. & Raman, A. (2018). The Influence of Principals' Technology Leadership and Professional Development on Teachers' Technology Integration in Secondary Schools. **Malaysian Journal of learning and Instruction**, 15(1), 203-228.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership leaders among school leaders in Malaysia. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)**, 8(9), 1481-1485.

