

## The Reality of the Implementation of Smart Management Principles by Female Principals of Primary Schools in Taif Governorate

Dr. Amal Mohammed Hassan Al-Badawi\*

[albadwi2015@yahoo.com](mailto:albadwi2015@yahoo.com)

Mona Hassan Mohammed Al-Amri \*\*

[meamcc8@gmail.com](mailto:meamcc8@gmail.com)

### Abstract;

This study aimed to identify the degree of applying smart management principles by primary school principals in Taif Governorate from the perspective of female teachers, and to reveal differences according to the variables of academic qualification and years of experience. The study adopted the descriptive analytical approach. The study population consisted of all female teachers in primary schools in Taif Governorate, and a simple random sample of 222 female teachers was selected. The researchers used a questionnaire as a data collection tool, consisting of (35) items distributed across five dimensions: smart planning, smart organizing, smart leadership, technology and digital transformation, and smart evaluation and control. The findings revealed that the degree of applying smart management principles by primary school principals in Taif Governorate was high. The dimension of smart organizing ranked first, followed by smart planning, technology and digital transformation, smart evaluation and control, and finally smart leadership. The results also showed no statistically significant differences attributed to the variables of academic qualification and years of experience in all dimensions. In light of these findings, the study presented several recommendations, most notably activating participatory leadership, encouraging innovation and creativity among teachers, training principals in data analysis, automating routine procedures, and activating the use of artificial intelligence applications in educational and administrative processes.

**Keywords:** Smart Management, Smart Leadership, Digital Transformation, Primary Schools, Taif Governorate.

\* Associate Professor of Educational Administration and Planning Department of Educational Leadership and Policy –College of Education – King Khalid University- Kingdom of Saudi Arabia

\*\* PhD Student, Educational Administration and Supervision Department of Educational Leadership and Policy – College of Education – King Khalid University- Kingdom of Saudi Arabia

**Cite this article as:** Al-Badawi, A. M. H. & Al-Amri, M. H. M. (2026). The Reality of the Implementation of Smart Management Principles by Female Principals of Primary Schools in Taif Governorate, *The Scientific Journal of The Faculty of Education*, 15(1), 156 -193.

© 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.

## واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية

منى حسن محمد العمري \*\*

[meamcc8@gmail.com](mailto:meamcc8@gmail.com)

د. أمل محمد حسن البدوي \*

[albadwi2015@yahoo.com](mailto:albadwi2015@yahoo.com)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية، من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة، بلغ حجمها (222) معلمة. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اشتملت على (35) فقرة موزعة على خمسة أبعاد: التخطيط الذكي، التنظيم الذكي، القيادة الذكية، التقنية والتحول الرقمي، التقويم والرقابة الذكية.

وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: إن درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية جاءت بدرجة كبيرة، وجاء بعد التنظيم الذكي في الترتيب الأول، يليه التخطيط الذكي، ثم التقنية والتحول الرقمي، ثم التقويم والرقابة الذكية، وأخيراً القيادة الذكية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع الأبعاد. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها تفعيل القيادة التشاركية، تشجيع الابتكار والإبداع لدى المعلمات، تدريب المديرات على تحليل البيانات، أتمتة الإجراءات الروتينية، وتفعيل توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمليات التعليمية والإدارية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذكية، القيادة الذكية، التحول الرقمي، المدارس الابتدائية، محافظة الطائف.

\* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك - قسم القيادة والسياسة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية  
\*\* طالبة دكتوراه - تخصص إدارة وارشاف تربوي - قسم القيادة والسياسة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.

للاقتباس: البدوي ، أ. م. ح.؛ العمري ، م. ح. م. (2026). واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية ، المجلة العلمية لكلية التربية، 15، (1)، 156 - 193

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط 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.

## المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة في مختلف المجالات؛ نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي المتنامي، الأمر الذي انعكس بصورة واضحة على الأنظمة التعليمية وأساليب إدارتها. فقد أصبحت المؤسسات التربوية مطالبة بتبني أنماط إدارية حديثة، قادرة على مواكبة هذه التغيرات، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات التعليمية. وفي هذا السياق برزت الإدارة الذكية كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة والبيانات الرقمية في إدارة المؤسسات التعليمية بصورة أكثر فاعلية ومرونة.

وقد أسهمت الثورة الصناعية الرابعة في إحداث تحولات كبيرة في مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع التعليم، حيث أدى التطور في مجالات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والتقنيات الرقمية إلى ظهور أنماط جديدة من التعليم والإدارة، تعتمد على التكامل بين البيئات المادية والافتراضية، وأسهم هذا التحول في إعادة تشكيل البيئة التعليمية، بحيث أصبح التعلم أكثر مرونة وإتاحة في أي زمان ومكان، كما تغيرت أدوار المدارس لتصبح مؤسسات تعليمية أكثر قدرة على التفاعل مع متطلبات العصر وإدارة عملياتها التعليمية والإدارية بكفاءة أعلى (Jordi et al., 2021).

وفي ضوء هذه التحولات، اتجهت العديد من الدول المتقدمة إلى تبني مفهوم الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية؛ بهدف تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين جودة التعليم، ويعتمد هذا التوجه على توظيف التقنيات الرقمية في جمع البيانات وتحليلها لدعم عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء التعليمي والإداري على حد سواء، كما تساهم الإدارة الذكية في بناء نموذج إداري حديث، يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، ما يعزز من فاعلية النظام التعليمي ويساعد على تحقيق أهداف التنمية التعليمية (نهارى، 2019).

وتعد الإدارة المدرسية الذكية إحدى الركائز الأساسية في تطوير العمل التربوي، حيث تقوم على استخدام الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الرقمية في إدارة مختلف جوانب العملية التعليمية، وتشمل هذه الأنظمة إدارة شؤون الطلاب، وتنظيم الجداول الدراسية، ومتابعة نتائج الطلاب وتقييم أدائهم، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية والمالية داخل المدرسة، كما تتيح الإدارة الذكية استخدام أنظمة الحضور والانصراف الإلكتروني، وتوفير بيانات تعليمية رقمية تعتمد على الوسائط المتعددة، الأمر الذي يساهم في تحسين كفاءة العمل الإداري والتعليمي، وتعزيز قدرات المعلمين والطلاب في استخدام المعلومات والتقنيات الحديثة (إبراهيم، 2019).

وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية، لما لها من دور في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين تجربة التعلم لدى الطلاب، من خلال الاستفادة من التقنيات

الرقمية وتحليل البيانات، فقد أشارت دراسة أرشيد والشرفات (2020) إلى أن تطبيق الإدارة الذكية يسهم في تعزيز قدرة المدارس على الاستجابة لاحتياجات الطلاب وتحسين فاعلية العمليات التعليمية والإدارية. وفي المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع التعليم اهتمامًا متزايدًا بتبني التقنيات الحديثة والتحول نحو الإدارة الرقمية والذكية، وذلك في إطار توجهات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) التي تهدف إلى تطوير مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع التعليم، بما يسهم في بناء نظام تعليمي متطور قادر على المنافسة عالميًا. وقد سعت وزارة التعليم إلى توظيف التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في تطوير البيئة التعليمية وتحسين مخرجات التعليم، بما يسهم في سد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل وتحقيق تعليم نوعي، يواكب التطورات العالمية (البدوي والقحطاني، 2022). وانطلاقًا من أهمية الإدارة الذكية في تطوير العمل التربوي وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية، تبرز الحاجة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الإدارة الذكية في المدارس، لاسيما في المرحلة الابتدائية التي تمثل الأساس في بناء شخصية المتعلم وتنمية مهاراته، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف على واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية. مشكلة الدراسة:

يحظى تطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية باهتمام كبير في إطار التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي، حيث تبذل وزارة التعليم جهودًا متعددة لتطوير البيئة التعليمية وتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، ومن أبرز المبادرات التي دعمت هذا التوجه مبادرة مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (تطوير) والذي يعد من أهم المبادرات الإصلاحية التي تبنتها المملكة العربية السعودية بهدف إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم العام، من خلال توظيف التقنيات الحديثة وتعزيز التحول نحو التعليم الرقمي، وقد ركز المشروع على دمج الحاسوب وتقنيات المعلومات والاتصال في العملية التعليمية والإدارية داخل المدارس، من خلال تطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير الأجهزة الحاسوبية، وإدخال المحتوى الرقمي للمناهج الدراسية، إضافة إلى تدريب المعلمين والقيادات المدرسية على توظيف التكنولوجيا في التعليم (الزين، 2022).

وعلى الرغم من هذه الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي وتطوير التعليم، إلا أن تطبيق مبادئ الإدارة الذكية في المدارس لا يزال يواجه بعض التحديات التي قد تحد من فاعلية هذه الجهود، فقد أظهرت بعض الدراسات وجود معوقات وتحديات تقف أمام تطبيق الإدارة الذكية في المدارس؛ حيث بينت كل من دراسة الطوياري (2022) ودراسة عبد العزيز (2022) إلى وجود عدد من المعوقات التي قد تعيق تطبيق الإدارة الذكية في المدارس، من أبرزها ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للتحول نحو القيادة الإلكترونية، إضافة إلى محدودية القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيق هذا النمط الإداري، فضلاً عن الحاجة إلى توفير البنية التقنية والوسائل الإلكترونية اللازمة لتفعيل الإدارة الذكية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، يتضح - في حدود علم الباحثين - وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الذكية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ولاسيما في المرحلة الابتدائية، بالرغم من أهمية هذه المرحلة التعليمية في بناء الأساس المعرفي والمهاري للمتعلمين، كما أن معظم الدراسات ركزت على الجوانب التقنية أو المتطلبات العامة للتحويل الرقمي، في حين لم تحظ الممارسات الإدارية المرتبطة بتطبيق مبادئ الإدارة الذكية لدى القيادات المدرسية بالاهتمام الكافي، خاصة في البيئة المدرسية المحلية.

وانطلاقاً مما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التعرف على واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية.

#### أسئلة الدراسة:

حددت الباحثتان مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

- تحديد درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من الآتي:
- أولاً: الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة النظرية في الآتي:
- أنها تتناول موضوعاً في غاية الأهمية في التعليم (الإدارة الذكية) وهو تطبيق الإدارة الذكية في العملية التعليمية والإدارية.
  - قد تسهم الدراسة في بناء قاعدة معرفية حول مفهوم الإدارة الذكية وتطبيقاتها في التعليم.

- من المؤمل أن تفيده في فتح المجال للراغبين مستقبلاً من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات؛  
لحدثة الموضوع في مجالات الإدارة الذكية وتوافقه مع متطلبات العصر.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في الآتي:

- قد تسهم هذه الدراسة في تزويد القيادات التربوية بشكل عام في مكاتب التعليم وفي المدارس  
الابتدائية في محافظة الطائف على وجه الخصوص بمعلومات عن أهمية تطبيق الإدارة الذكية  
ودورها في تحقيق أهداف رؤية 2030 بالمملكة وفي الارتقاء بالعملية التعليمية والأداء الإداري  
والتعليمي.

- من المؤمل أن تفيده نتائج الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الذكية في المدارس الابتدائية في  
محافظة الطائف، بما يساعد المسؤولين في إدارة التعليم على وضع الخطط والبرامج العلاجية؛  
لتدعيم جوانب القوة في تلك الممارسات، وتلافي جوانب الضعف؛ للرفع من كفاءة الممارسات  
الإدارية لدى مديرات المدارس.

- الاستجابة لتوجهات المملكة العربية السعودية لتطوير التعليم العام ومواكبة رؤية المملكة 2030.  
حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة في حدودها على الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في  
محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات.

- الحدود البشرية: شملت معلمات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف.

- الحدود المكانية: تشمل المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1447هـ/  
2026م.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الذكية:

تعرف المدرسة الذكية بأنها: "مدرسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع في العملية  
التعليمية بكافة جوانبها، ويمثل بناء المعرفة واستخدامها الهدف الأساسي والنشاط الرئيس لها" (شحاته،  
2020، ص523).

والمدرسة الذكية هي: "نتاج نظام قادر على التعبير، بطريقة مخططة ومنهجية وموحدة، عن التطور  
المعرفي ومهارات الحياة، من خلال تنفيذ المهارات الصعبة والمهارات الناعمة في الفصول الدراسية"  
(Aranguren 2022, p. 403).

كما تعرف الإدارة الذكية بالمدارس بأنها: " طريقة لقيادة عمليات إدارية إلكترونية منظمة من الجهود والأنشطة للتواصل والتفاعل مع أولياء أمور الطلبة، ومع المجتمع، يقوم بها الكادر الإداري في المدرسة". (الذهلية وآخرون، 2023، ص 359).

وتُعرّف الإدارة الذكية إجرائياً بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات التي تُستخدم لتحسين الأداء التعليمي والإداري في المدارس الابتدائية بمحافظه الطائف، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، وتعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة، وتحقيق التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب، وتخصيص التعليم وفقاً لاحتياجات المتعلمين.

أدبيات الدراسة:

أولاً: الإطار النظري:

تناولت الباحثتان في الإطار النظري عدد من المفاهيم المتعلقة بالإدارة الذكية في المدارس، من حيث مفهوم المدرسة الذكية ومفهوم الإدارة الذكية وأهميتها ومتطلبات تطبيقها وأبعادها وموقعها على النحو الآتي:

مفهوم المدرسة الذكية:

تعرف الإدارة الذكية بأنها: "العملية التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة والبيانات الضخمة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز اتخاذ القرارات في المؤسسات، وهي نموذج إداري يدمج بين الابتكار التكنولوجي والقدرات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية" (دعجة، 2020، ص 12).  
والمدرسة الذكية هي: "نتاج نظام قادر على التعبير، بطريقة مخططة ومنهجية وموحدة، عن التطور المعرفي ومهارات الحياة، من خلال تنفيذ المهارات الصعبة والمهارات الناعمة في الفصول الدراسية" (Aranguren-Peraza 2022, p. 403).

كما تعرف بأنها: مدرسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع في العملية التعليمية بكافة جوانبها، سواء من الناحية الإدارية للمدرسة، كعمليات التسجيل وتوزيع الشعب والجدول الأسبوعي ومراقبة حضور الطلاب وتحصيلهم العلمي، والتي يتم رصدها بشكل تكنولوجي من خلال أجهزة الكمبيوتر، وكذلك درجاتهم الشهرية ومستواهم التحصيلي. ليس ذلك فقط، بل يمكن لأولياء أمور التلاميذ متابعة مستوى أبنائهم من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة. (الزين، 2022، ص 3).

وبناءً على التعاريف المقدمة، يمكن استنتاج أن المدرسة الذكية هي نظام تعليمي متكامل، يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واسع في جميع جوانب العملية التعليمية والإدارية، بهدف بناء المعرفة واكتساب المهارات الحياتية الضرورية للطلاب، وذلك من خلال توظيف تقنيات متقدمة، كالذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي، وتمكين المعلمين وإشراك أولياء الأمور، مع وجود آليات للتقييم والمتابعة المستمرة، لضمان استدامة هذا النظام التعليمي الذكي.

## مفهوم الإدارة الذكية:

تعرف بانها: " الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة كافة العمليات الإدارية وتقديم الخدمات؛ بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء في مدارس التعليم العام" (عبدالعزیز، 2022، ص 875).

وترى الباحثتان أن الإدارة الذكية هي الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ العمليات الإدارية وتقديم الخدمات، وتهدف هذه الإدارة إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء في مدارس التعليم العام.

## أهمية الإدارة الذكية:

تکمن أهمية الإدارة الذكية في الآتي: (أرشيد والشرفات، 2020).

- استكشاف إمكانيات لطرق جديدة في إجراء العمليات الإدارية والتنظيمية.
  - تسهم في إحداث التغيير في الأنماط التنظيمية.
  - تساعد في بناء قيمة للمنظمة والوصول بها للإبداع.
  - توسيع النطاق وكسر حواجز المكان والزمان لإنجاز المعاملات.
  - إرساء العلاقات بين أعضاء المؤسسة.
  - توفر الوقت والجهد للقادة والمرؤوسين.
  - تدعم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من كافة المستويات في المؤسسة والعمل على إلغاء الهرمية.
  - تحقيق المرونة، فيتسم المناخ في القيادة الإلكترونية بالتغيير.
- ومما سبق فإن أهمية الإدارة الذكية تتجلى في قدرتها على استكشاف أساليب جديدة لتنفيذ العمليات الإدارية، ما يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في الأنماط التنظيمية، والمساهمة في بناء قيمة مضافة للمنظمة وتعزز الإبداع، وتوسع نطاق العمل وتكسر حواجز المكان والزمان، وتعزز العلاقات بين أعضاء المؤسسة، وتوفر الوقت والجهد لكل من القادة والمرؤوسين، من خلال دعم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وإلغاء الهيكلية الهرمية، كما تحقق مرونة أكبر في بيئة العمل، ما يسهم في تحسين الأداء العام ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

## متطلبات تطبيق الإدارة الذكية في المدارس:

هناك عدد من المتطلبات الأساسية للتحويل نحو الإدارة الذكية في المدارس وهي (عبد العزیز،

:2022)

### المتطلبات المادية:

- وضع استراتيجيات واضحة للتحويل نحو الإدارة الذكية.
- تخصيص ميزانية كافية لدعم القيادة الإلكترونية.
- توفير أجهزة حديثة وشبكات اتصالات داخلية وخارجية.
- ضمان وجود صيانة دائمة للبنية التحتية، الأجهزة، والبرامج.
- تقديم حوافز لتشجيع العاملين على دمج التقنية في الممارسات الإدارية.

### المتطلبات البشرية:

- توافر قيادة متميزة تتماشى مع التغيرات السريعة.
- وجود قادة يمتلكون معارف ومهارات عالية ووعي بأهمية الإدارة الذكية.
- توضيح مفهوم القيادة الإلكترونية لجميع المعنيين.
- وجود خبراء في مجال الإدارة الذكية.
- توجيه النظام وفق متطلبات التقنية الحديثة.
- تعزيز مبدأ الشفافية والمحاسبة الإلكترونية.

### المتطلبات التدريبية:

- تدريب القيادات والمرؤوسين على مهارات استخدام البرامج والأجهزة الإلكترونية.
  - توفير برامج للتنمية المهنية في المجال الإلكتروني.
  - تخصيص ميزانية دائمة لدعم البرامج التدريبية.
  - تشكيل فريق متخصص لتدريب القادة والمرؤوسين على المهارات الإلكترونية.
- ومما سبق فإن نجاح التحويل نحو الإدارة الذكية يتطلب التزامًا قويًا من قيادات المؤسسات وموظفيها، وينبغي على الجميع العمل معًا لتطوير بيئة عمل تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا، بتوفير المتطلبات اللازمة، ويمكن للمؤسسات أن تحقق مستويات جديدة من النجاح والتميز في الأداء.

### أبعاد الإدارة الذكية:

تشكل الإدارة الذكية أحد التوجهات الحديثة في الفكر الإداري التربوي، حيث تقوم على توظيف التقنيات الرقمية وتحليل البيانات والأنظمة الذكية في دعم عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتقويم داخل المؤسسات التعليمية، وتزداد أهمية هذا النمط الإداري في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم، والذي أصبح يعتمد بشكل متزايد على التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة الأداء، ورفع جودة

المخرجات التعليمية. وانطلاقاً من ذلك، فإن أهم مبادئ الإدارة الذكية هي: (القرني وسلطاني، 2025) و  
(Duong et al., 2025):

### التخطيط الذكي:

يعد التخطيط الذكي أحد أهم مرتكزات الإدارة الذكية، حيث يقوم على استخدام البيانات والتحليل الرقمي في بناء الخطط واتخاذ القرارات المستقبلية داخل المؤسسات التعليمية، ويتميز هذا النوع من التخطيط بقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية، من خلال الاعتماد على نظم المعلومات والبيانات الضخمة في تحديد الأولويات وصياغة الأهداف، كما يشير التخطيط الذكي إلى انتقال العملية التخطيطية من النمط التقليدي، القائم على الخبرة الفردية إلى نمط يعتمد على التحليل العلمي للبيانات والمؤشرات التعليمية، ما يعزز دقة القرارات ويزيد من كفاءة استخدام الموارد، كما يسهم التخطيط الذكي في تحسين جودة التعليم، من خلال ربط الأهداف المدرسية بمؤشرات أداء قابلة للقياس، وتحديث الخطط بشكل مستمر وفق نتائج التحليل الرقمي..

### التنظيم الذكي:

يُقصد بالتنظيم الذكي إعادة هيكلة العمليات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، باستخدام التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية بما يضمن كفاءة توزيع المهام وتكامل الأدوار، ويعتمد هذا البعد على مبدأ المرونة التنظيمية وتوظيف النظم الذكية في إدارة الموارد البشرية والمادية، ويتميز التنظيم الذكي بقدرته على تقليل الإجراءات الروتينية داخل المدارس، وتحسين سرعة إنجاز المعاملات الإدارية من خلال الأتمتة الإدارية، إضافة إلى تعزيز العمل الجماعي عبر الأنظمة الرقمية التي تتيح التواصل الفعال بين أفراد المجتمع المدرسي، كما يسهم التنظيم الذكي في تحسين تدفق المعلومات داخل المدرسة، ما يساعد في اتخاذ قرارات تنظيمية أكثر دقة وفاعلية، ويعزز من قدرة القيادات المدرسية على إدارة الوقت والموارد بكفاءة عالية. وفي السياق السعودي، أصبح التنظيم الذكي ضرورة ملحة في ظل التوسع في استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة المدارس.

### القيادة الذكية:

تمثل القيادة الذكية نمطاً حديثاً من القيادة، يعتمد على توظيف التكنولوجيا والبيانات في دعم عملية اتخاذ القرار، إلى جانب تعزيز الابتكار والتحفيز داخل المؤسسة التعليمية، وتتميز القيادة الذكية بقدرتها على التفاعل السريع مع التغيرات، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، بدلاً من الحدس أو الخبرة التقليدية، وتسهم القيادة الذكية في تعزيز ثقافة الإبداع داخل المدرسة، من خلال دعم المبادرات التقنية وتشجيع العمل التعاوني، إضافة إلى تمكين العاملين في المدرسة من المشاركة في صنع القرار، كما تركز على مهارات رقمية عالية لدى القائد التربوي، تمكنه من إدارة العمليات التعليمية بكفاءة في بيئة رقمية متغيرة.

## التقنية والتحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الذكية، حيث يعتمد على توظيف التقنيات الحديثة، مثل أنظمة المعلومات، والمنصات التعليمية، والذكاء الاصطناعي في تطوير العمليات التعليمية والإدارية، وقد أصبح استخدام التقنية في المدارس عنصرًا رئيسًا في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء الإداري، وتشمل تطبيقات التقنية في المدارس الذكية استخدام أنظمة إدارة التعلم، والحضور الإلكتروني، وقواعد البيانات الرقمية. إضافة إلى منصات التواصل مع أولياء الأمور، ما يساهم في تحسين التواصل وتبادل المعلومات داخل البيئة المدرسية، كما يتيح التحول الرقمي للمدارس القدرة على تحليل البيانات التعليمية بشكل مستمر، ما يساعد في تحسين اتخاذ القرار وتطوير السياسات التعليمية، وفي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد أهم أهداف رؤية 2030 في قطاع التعليم، حيث تسعى وزارة التعليم إلى تعزيز استخدام التقنية في جميع المدارس.

## التقويم والرقابة الذكية:

يقوم التقويم والرقابة الذكية على استخدام الأنظمة الرقمية في متابعة الأداء التعليمي والإداري داخل المدرسة، حيث تعتمد على جمع البيانات وتحليلها بشكل مستمر، لتقييم مستوى الإنجاز واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ويتميز هذا النوع من الرقابة بالدقة والموضوعية والسرعة في إصدار التقارير، وتساهم الرقابة الذكية في تحسين جودة التعليم، من خلال توفير معلومات فورية عن أداء الطلاب والمعلمين، ما يساعد في اتخاذ قرارات تطويرية مبنية على بيانات دقيقة، كما تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية، تساهم في قياس جودة العمليات التعليمية بشكل مستمر، وفي البيئة المدرسية، تعد الرقابة الذكية أداة فعالة لتحسين الكفاءة الإدارية، حيث تمكن القيادات المدرسية من متابعة الأداء بشكل لحظي واتخاذ قرارات تصحيحية فورية، ما يعزز من جودة العملية التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن تطبيق مبادئ الإدارة الذكية في المدارس الابتدائية، يساهم في تحسين جودة الأداء الإداري والتعليمي، ويعزز من قدرة القيادات المدرسية على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية، ومن هنا تبرز أهمية دراسة واقع تطبيق هذه المبادئ في مدارس محافظة الطائف، بهدف تحديد مستوى التوظيف الفعلي لها، والكشف عن جوانب القوة والقصور، بما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي في التعليم.

## معوقات تطبيق الإدارة الذكية:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود معوقات تحد من تفعيل التعاملات الإلكترونية وتطبيقها في المؤسسات التعليمية، ومن أبرز هذه المعوقات الآتي (عبد العزيز، 2022):

- عدم وضوح التعريفات والمفاهيم المتعلقة بالإدارة الذكية.
- غياب التخطيط الاستراتيجي للمستقبل، ما يؤثر في تنفيذ السياسات.

- عدم كفاءة الشبكات والأنظمة التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة لاستخدام التقنية وتطبيقاتها بشكل فعال.
- تمسك الأفراد بالطرق التقليدية في التعاملات، ما يعيق التغيير.
- تحديات في إلهام وتحفيز الموظفين عن بُعد، ما قد يؤثر على الإنجاز.
- نقص الثقة في التعاملات الإلكترونية قد يعيق اعتمادها.
- تركيز السلطة في اتخاذ القرارات وغياب التفويض الإداري.
- عدم وجود ثقافة تدعم العمل بالإدارة الذكية.
- نقص الموارد اللازمة لدعم التحول نحو الإدارة الذكية.

وترى الباحثتان أن المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات التعليمية تعود إلى مجموعة من العوامل المرتبطة بنقص الوضوح في المفاهيم، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وضعف البنية التحتية التقنية، كما تعكس التحديات المتعلقة بنقص المهارات والخبرات، ومقاومة الأفراد للتغيير، صعوبة في تحقيق التحول الفعال وقلة الثقة في التعاملات الإلكترونية وتركيز السلطة في اتخاذ القرارات، ما يعيق التفويض الإداري.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

قامت الباحثتان بمراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الذكية في المدارس محلياً وعربياً وأجنبياً، حيث وجدت ندرة في ذلك وقد عرضنا نماذج من تلك الدراسات مرتبة من الأحدث للأقدم، على النحو الآتي:

استهدفت دراسة السميان والخوالدة (2023) التعرف على دور مديري المدارس في تربية قصبة المفرق في توفير متطلبات المدرسة الذكية وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة، من خلال عينة تكوّنت من (406) معلمين ومعلمات في المدارس التابعة لتربية قصبة المفرق، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ولغايات الدراسة، تم إعداد استبانة من محورين، تكوّن المحور الأول المتعلق بمتطلبات المدرسة الذكية من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: المتطلبات الاستراتيجية، والمتطلبات التنظيمية، والمتطلبات النوعية، أما المحور الثاني من الاستبانة فتناول التميز المؤسسي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، وتوصّلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد الدراسة لدرجة توافر متطلبات المدرسة الذكية ومستوى التميز المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات المدرسة الذكية ولمستوى التميز المؤسسي لدى المدارس من وجهة نظر المعلمين، تعزى

لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين توافر متطلبات المدرسة الذكية والتميز المؤسسي.

فيما دراسة الطويواوي (2022) هدفت إلى معرفة المتطلبات التنظيمية لإدارة المدارس الذكية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات التنظيمية لإدارة المدارس الذكية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية وسبل تطويرها (نوع العينة - المرحلة - سنوات الخدمة - طبيعة العمل) من وجهة نظر أفراد الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تكون مجتمع الدراسة من قيادات ومسؤولي التحول الرقمي في مدارس التعليم العام والبالغ عددهم (186) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن درجة توافر المتطلبات (التنظيمية) كان بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر المتطلبات (التنظيمية) تبعاً لمتغير (نوع العينة - المرحلة - سنوات الخدمة - طبيعة العمل)، كما توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية حول المتطلبات التنظيمية بين أفراد العينة الذين طبيعة عملهم (مسؤولة تحول رقمي)، وبين أفراد العينة الذين طبيعة عملهم.

وهدفت دراسة عبدالعزيز (2022) إلى التعرف على ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي، من خلال تحديد درجة ممارسة تطبيق الإدارة الذكية في مدارس التعليم العام بمحافظة عسير، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقاتها، من وجهة نظر مديري المدارس والوكلاء في مدارس التعليم العام بمحافظة عسير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (119) مديراً ووكيلاً، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤٤هـ، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة على أن القيادة الذكية بمدارس التعليم العام تمارس بدرجة عالية، لا سيما في نشر المدرسة لقراراتها إلكترونياً، واعتمادها على الوسائل التقنية في تقديم خدماتها الإدارية المختلفة، وأن هناك بعض معوقات تطبيق الإدارة الذكية في المدرسة، ومن أبرزها: ضعف الحوافز (المادية/ المعنوية) الداعمة للتحول للقيادة الإلكترونية، وغياب (القوانين/ التشريعات) الداعمة لتطبيق الإدارة الذكية، وأشارت النتائج أيضاً أن من أبرز متطلبات تفعيل الإدارة الذكية هي ضرورة توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الذكية، كما أوصت الدراسة العمل على وضع خطة استراتيجية خاصة بالتحول نحو الإدارة الذكية، وفرض الإدارة العليا العمل بالإدارة الذكية كنظام مشروع.

وسعت دراسة السعود والطراونة (2021) إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس لإجراءات المساءلة الذكية الداعمة لتحويل المدارس الحكومية إلى وحدات جودة من وجهة نظر القيادات المدرسية، واستخدما المنهج المسحي الوصفي، ولتحقيق الأهداف تم تطوير استبانة طبقت على عينة طبقية

عشوائية، تكونت من (770) مديرا ومديرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادات المدرسية لإجراءات المساءلة الذكية الداعمة لتحول المدارس الحكومية إلى وحدات جودة من وجهة نظر القيادات المدرسية متوسطة للمجالات جميعها؛ وجاء بالمرتبة الأولى التقويم وتنوع مؤشرات الأداء، تلاه مجال المشاركة والمسؤولية، وأخيرا مجال الاهتمام بجودة التعليم وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات المدرسية لمجالات الدراسة ككل (3.42) بواقع تطبيق متوسط.

وسعت دراسة جوردي وآخرون (Jordi et al, 2021) إلى التعرف على كيفية تعامل المدارس مع تحولها القادم، واقترح تعريف شامل للمدارس الذكية، تمت في هذه الدراسة إجراء مقابلات مع 37 مديراً من المدارس الابتدائية والثانوية في كاتالونيا، وقد حددا التحليل الموضوعي الذي يركز على الابتكارات التكنولوجية والتربوية، وأنظمة الإدارة، والشمول، والاستدامة، بعض أوجه التشابه مع الأبحاث ذات الصلة، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الذكية تتمتع بأنظمة إدارة متكاملة وشاملة ومستدامة، وتتبنى منهجيات تعليمية جديدة وتطورات الصناعة بطريقة فعالة، وأن العديد من المدارس تعد نفسها مدارس خضراء وتعرض ممارسات بيئية، وقد تم استخلاص الاستنتاجات لإظهار أنه على الرغم من أن المدارس ليست مستعدة بعد للتعامل مع الثورة الصناعية الرابعة، فإن تأثيرها يعتمد على مستوى نضج التكنولوجيا وسهولة استخدامها، فضلا عن أصحاب المصلحة كصانعي السياسات.

فيما دراسة أوماه وآخرون (Omah et al, 2023) هدفت إلى المعرفة والوصف المتعمق والتفصيلي، وهو موجه نحو تطوير نظرية مبنية على النتائج حول عملية التحول الرقمي في المدارس بمدينة سيدوارجو أندونيسيا، وتم استخدام منهج نوعي مع موضوع واحد من مدير المدرسة الابتدائية المسلمة نهضة العلماء، سيدوارجو. تشمل تقنيات جمع البيانات في هذه الدراسة المقابلات وملاحظة المشاركين والوثائق، وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الرقمية لمديري المدارس لها تأثير على عملية التحول الرقمي في المدارس. ويظهر التحول الرقمي للمدرسة بشكل واضح في مؤشرات تحقيق الرؤية وتشكيل فريق رقمي بتنسيق من فريق ساربراس، وهو أيضًا دليل إرشادي لتنفيذ التحول الرقمي مع تغييرات مختلفة، بما في ذلك إنشاء إعدادات المدرسة، وإدارة التكنولوجيا الرقمية الفعالة والكفؤة، ومناخ العمل الملهم، والثقافة التنظيمية، وبيئة المدرسة الرقمية.

وهدف دراسة دونغ ثي وآخرون (2021) إلى تحديد العوامل التي تؤثر على كفاءات القيادة المدرسية في المشهد المدرسي الأكثر ذكاء اليوم، وتم إجراء البحث باستخدام أساليب البحث النوعية والكمية، تألفت عينة الدراسة من 295 مدير مدرسة ثانوية من خمس مقاطعات ومدن في فيتنام، وأظهرت النتائج أن كفاءات القيادة المدرسية الذكية تعتمد على العوامل الفردية، والعوامل على مستوى المدرسة، والعوامل التعليمية على مستوى المجتمع، وتم تحديد سياسة تطوير المدارس الذكية وابتكار البنية التحتية والمرافق المدرسية الذكية كأهم العوامل، وأن مديري المدارس الثانوية في فيتنام يميلون إلى أن يكونوا واثقين

من كفاءاتهم القيادية المدرسية الذكية، على الرغم من عدد قليل فقط من "الفصول الذكية" ومشاريع المدارس الذكية التجريبية في العديد من المدن، وتماشياً مع الدراسات السابقة، سلطت النتائج الضوء على أن كفاءات القيادة المدرسية الذكية تعتمد على العوامل الفردية، والعوامل على مستوى المدرسة، والعوامل التعليمية على مستوى المجتمع، وتم تحديد سياسات تطوير المدارس الذكية والبنية التحتية للمدارس الذكية وابتكار المرافق، باعتبارها أهم العوامل التي تؤثر على كفاءات القيادة المدرسية الذكية، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة على ضرورة تطوير كفاءات مديري المدارس القيادية الذكية للمساهمة في تطوير المدارس الذكية وفق الظروف العملية.

وهدفت دراسة أرشيد والشرفات (2020) إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية وعلاقته بالإدارة الإلكترونية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان بتطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة والبالغ عددهم (2996)، أما عينة الدراسة فقد طبقت على (161) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود مستوى متوسط لتطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية والإدارة الإلكترونية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  (في تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية فيما تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  (في تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  (بين تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية والإدارة الإلكترونية).

ودراسة عدوان وحنون (2020) هدفت إلى التعرف على درجة توفر متطلبات نمط المدرسة الذكية في المدارس الأساسية بقطاع غزة من وجهة نظر المشرفين والمديرين، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة: تتوفر متطلبات نمط المدرسة الذكية بنسبة متوسطة في المدارس الأساسية بقطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة (2.91)، وكان الوزن النسبي (58.29%)، وهذا يعني أن متطلبات نمط المدرسة الذكية في المدارس الأساسية بقطاع غزة متوفرة بنسبة قليلة، ولا ترتقي للمستوى المطلوب لهذا النوع من المدارس.

كما هدفت دراسة شلش (2020) إلى معرفة درجة تطبيق مفهوم مدارس التعلم الذكي في مدارس محافظة سلفيت الحكومية، ومعوقات ذلك من وجهة نظر معلمها، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في درجة تطبيق مفهوم مدارس التعلم الذكي التي تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتخصص)، تكونت عينة

الدراسة من (78) معلماً ومعلمة، وأعد الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات تخص إدارة المدرسة والإمكانات، والإدارة الصفية، والتقويم أو المعوقات، مكونة من (53) فقرة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد دلت نتائج الدراسة على أن درجة تطبيق مفهوم المدرسة الذكية كان متوسطاً، كما بينت النتائج أن لا فروق في درجة تطبيق مفهوم مدارس التعلم الذكي تعزى إلى متغير الجنس، في حين ظهرت فروق في مجالات إدارة المدرسة، والإمكانات، والمعوقات لصالح الإناث.

وهدفت دراسة الزهوري وشالاتي (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص للمساءلة الإدارية الذكية، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسط درجات مديري المدارس، أفراد عينة الدراسة على استبانة المساءلة الإدارية الذكية تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، الحلقة الدراسية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت العينة من (50) مديراً ومديرة في مدارس التعليم الأساسي وأشارت النتائج إلى الآتي: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص للمساءلة الإدارية الذكية في جميع المجالات من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس حول درجة ممارستهم للمساءلة الإدارية الذكية تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الحلقة الدراسية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس حول درجة ممارستهم للمساءلة الإدارية الذكية تبعا لمتغير سنوات الخبرة الإدارية لصالح المديرين ذوي الخبرة الأكثر من 5 سنوات.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع دراسة السميان والخوالدة (2023)، وعبداعزيز (2022)، وأرشيد والشرفات (2020)، وشلش (2020) في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ومع دراسة السعود والطراونة (2021) في قياس واقع التطبيق من وجهة نظر المعلمين/المعلمات، ومع دراسة الزهوري وشالاتي (2019) في التركيز على المرحلة الأساسية/الابتدائية. وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة السميان والخوالدة (2023) التي تناولت المتطلبات الاستراتيجية والتنظيمية والنوعية، بينما ركزت الدراسة الحالية على المبادئ العامة للإدارة الذكية، وتميزت عن دراسة الطوباوي (2022) التي اقتصرت على المتطلبات التنظيمية فقط، بينما تناولت الدراسة الحالية أبعاداً متعددة للإدارة الذكية، كما خالفت دراسة عبداعزيز (2022) التي شملت مديري المدارس والوكلاء، في حين اقتصرت الدراسة الحالية على وجهة نظر المعلمات فقط، واختلفت عن دراسة أرشيد والشرفات (2020) التي تناولت المدارس الخاصة، بينما تناولت الدراسة الحالية المدارس الحكومية الابتدائية، وأفادت الدراسات السابقة الباحثة في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد أبعاد الإدارة الذكية المناسبة لطبيعة

البحث، واختيار المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأدوات مناسبة، وتميزت أنها تناولت واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية، وهو مالم يتم تناوله مسبقاً. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى إجابات تسهم في وصف النتائج وتفسيرها، بهدف التعرف على واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات.

- مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف للعام الدراسي 1447هـ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمات المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف بلغت (222)، ووُزعت الاستبانة إلكترونياً عليها.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تبينه نتائج

الجدول الآتي:

جدول (1):

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

| التحصيل الدراسي | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------|-------|----------------|
| بكالوريوس       | 194   | 87.39%         |
| ماجستير         | 22    | 9.91%          |
| دكتوراه         | 6     | 2.70%          |
| الإجمالي        | 222   | 100%           |

يتضح من الجدول رقم (1) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من المعلمات يحملن مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ عددهن (194) معلمة ونسبة مئوية بلغت (87.39%)، بينما جاءت المعلمات الحاصلات على مؤهل الماجستير في المرتبة الثانية بعدد (22) معلمة ونسبة (9.91%)، في حين كانت أقل فئة تمثيلاً هي المعلمات الحاصلات على درجة الدكتوراه بعدد (6) معلمات ونسبة (2.70%). وتعزو الباحثة هذا التوزيع إلى أن مؤهل البكالوريوس هو المؤهل الأساسي لممارسة مهنة التدريس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية.

## ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة:

حُسبت التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة، كما تبينه نتائج الجدول (2) الآتي:

جدول (2):

## التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

| النسبة المئوية % | العدد | الخبرة                  |
|------------------|-------|-------------------------|
| 32.43%           | 72    | أقل من 5 سنوات          |
| 25.68%           | 57    | من 5 سنوات إلى 10 سنوات |
| 43.89%           | 93    | أكثر من 10 سنوات        |
| 100%             | 222   | المجموع                 |

يتضح من الجدول رقم (2) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة من المعلمات كانت من ذوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات، حيث بلغ عددهن (93) معلمة وبنسبة مئوية بلغت (41.89%)، تليهن المعلمات ذوات الخبرة الأقل من 5 سنوات بعدد (72) معلمة وبنسبة (32.43%)، ثم المعلمات ذوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بعدد (57) معلمة وبنسبة (25.68%).

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة أساسية لجمع المعلومات اللازمة من مفردات العينة، للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها ووفق الخطوات المنهجية، وتم إجراء الصدق والثبات وفق الآتي:  
صدق أداة الدراسة: وفي الآتي الخطوات التي اتبعتها الباحثتان للتحقق من صدق الأداة لكل طريقة من الطريقتين:

صدق الاتساق الظاهري (صدق المحكمين): حيث عُرضت على عدد من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة نهائية

صدق الاتساق الداخلي: حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما يوضح نتائجها الجدول الآتي:

جدول رقم (3)

## معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

| التخطيط الذاتي   | التنظيم الذاتي   | القيادة الذكية   | التقنية والتحول الرقمي | التقويم والرقابة الذكية |
|------------------|------------------|------------------|------------------------|-------------------------|
| معامل الارتباط م | معامل الارتباط م | معامل الارتباط م | معامل الارتباط م       | معامل الارتباط م        |
| 0.633**          | 0.854**          | 0.855**          | 0.829**                | 0.673**                 |

| التخطيط الذكي | التنظيم الذكي | القيادة الذكية | التقنية والتحول الرقمي | التقويم والرقابة الذكية |
|---------------|---------------|----------------|------------------------|-------------------------|
| .834**        | 2             | .835**         | 2                      | .832**                  |
| .855**        | 3             | .837**         | 3                      | .850**                  |
| .825**        | 4             | .804**         | 4                      | .877**                  |
| .859**        | 5             | .911**         | 5                      | .856**                  |
| .867**        | 6             | .833**         | 6                      | .798**                  |
| .811**        | 7             | .823**         | 7                      | .888**                  |

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة إيجابية، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وكذلك أيضاً بين كل بعد والاستبانة ككل، ما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة، ما يجعلها صالحة للتطبيق.

#### ثبات أداة الدراسة:

اختُبر ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يوضح

الجدول الآتي معاملات ثبات أداة الدراسة:

#### جدول رقم (4)

#### معامل ثبات أداة الدراسة

| البعده                  | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------|--------------|--------------------|
| التخطيط الذكي           | 7            | 0.83               |
| التنظيم الذكي           | 7            | 0.88               |
| القيادة الذكية          | 7            | 0.79               |
| التقنية والتحول الرقمي  | 7            | 0.78               |
| التقويم والرقابة الذكية | 7            | 0.82               |
| الاستبانة ككل           |              | 0.91               |

من الجدول أعلاه يتضح تتمتع الأداة ومجالاتها الخمسة بثبات مناسب، حيث بلغ معامل ثبات ألفا

كرونباخ للأداة ككل (0.91).

#### أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- النسب المئوية، والتكرارات: وقد استخدمت لوصف توزيع عينة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لإيجاد صدق البناء للأداة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعامل ثبات الأداة.
- الوسط الحسابي (Mean): لمعرفة درجة استجابات أفراد عينة البحث حول الفقرات والأبعاد.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات، ولكل بعد من أبعادها عن متوسطها الحسابي.
- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (OneWayANOVA): للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة باختلاف المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

#### النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل بعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإدارة الذكية

| م | البعد                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب البعد | التقدير |
|---|-------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| 1 | التخطيط الذكي           | 3.60            | 0.821             | 2           | كبيرة   |
| 2 | التنظيم الذكي           | 3.65            | 0.801             | 1           | كبيرة   |
| 3 | القيادة الذكية          | 3.43            | 0.862             | 5           | كبيرة   |
| 4 | التقنية والتحول الرقمي  | 3.56            | 0.808             | 3           | كبيرة   |
| 5 | التقويم والرقابة الذكية | 3.47            | 0.835             | 4           | كبيرة   |
|   | المتوسط العام للأداة    | 3.54            | 0.811             |             | كبيرة   |

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات جاءت بمستوى كبير، حيث بلغ المتوسط العام للأداة (3.54) بانحراف معياري قدره (0.811). وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) التي تشير إلى درجة تقدير "كبيرة".

وقد جاء بعد التنظيم الذكي في الترتيب الأول بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.801). فيما جاء بعد التخطيط الذكي في الترتيب الثاني بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.60) بانحراف معياري (0.821). كما جاء بعد التقنية والتحول الرقمي في

الترتيب الثالث بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.808). وجاء بعد التقويم والرقابة الذكية في الترتيب الرابع بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.47) بانحراف معياري (0.835)، وأخيرا جاء بعد القيادة الذكية في الترتيب الخامس والأخير بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.43) بانحراف معياري (0.862).

وتعزو الباحثان ذلك إلى ما تتمتع به مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وعي متزايد بأهمية الإدارة الذكية، وقدرتهن على مواكبة التوجهات الحديثة في الإدارة التربوية، بالإضافة إلى الدعم الذي تقدمه وزارة التعليم، ممثلة في إدارات التعليم بمحافظة الطائف من خلال توفير برامج التطوير المهني والتدريب على مهارات القيادة الرقمية والذكية، كما يعود ذلك إلى التحول الرقمي المتسارع في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، وما نتج عنه من تبني المدارس للتقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية في أعمالها الإدارية والتعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السميان والخوالدة (2023) التي أظهرت أن درجة توافر متطلبات المدرسة الذكية جاءت مرتفعة، وكذلك مع دراسة عبد العزيز (2022) التي أوضحت أن القيادة الذكية بمدارس التعليم العام تمارس بدرجة عالية، ومع دراسة الزهوري وشالاتي (2019) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية الذكية كانت مرتفعة، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الطوياري (2022) وعدوان وحنون (2020) وأرشيد والشرفات (2020) التي أظهرت درجة توافر متوسطة، ما قد يعزى إلى الفروق في البيئة التعليمية، والمرحلة الدراسية (ابتدائي مقابل أساسي أو خاص)، واختلاف زمن إجراء الدراسات، والتطور التقني الملحوظ في المملكة خلال السنوات الأخيرة.

ولمزيد من التفاصيل؛ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد مقياس درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات لكل بعد على حدة، على النحو الآتي:

#### البعد الأول: التخطيط الذكي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التخطيط الذكي، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التخطيط الذكي

| رقم العبارة | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | التقدير |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1           | توظف المديرية التقنيات الحديثة في عملية التخطيط.    | 3.68            | 0.811             | 3             | كبيرة   |
| 2           | ترتبط الخطط المدرسية برؤية واضحة وأهداف استراتيجية. | 3.77            | 0.782             | 2             | كبيرة   |

| رقم العبارة         | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | التقدير |
|---------------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 3                   | يتم تحديث الخطط المدرسية بشكل دوري وفق المستجدات.       | 3.85            | 0.764             | 1             | كبيرة   |
| 4                   | تشارك المعلمات في إعداد الخطط المدرسية.                 | 3.32            | 0.887             | 7             | متوسطة  |
| 5                   | تراعي الخطط المدرسية احتياجات الطالبات المستقبلية.      | 3.55            | 0.799             | 5             | كبيرة   |
| 6                   | تستخدم المديرية التحليل الرقمي في اتخاذ قرارات التخطيط. | 3.45            | 0.869             | 6             | كبيرة   |
| 7                   | يتم ربط التخطيط المدرسي بالتحول الرقمي.                 | 3.60            | 0.823             | 4             | كبيرة   |
| المتوسط العام للبعد |   | 3.60            | 0.821             | كبيرة         |         |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التخطيط الذكي لدى مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى "كبيرة"، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.60) بانحراف معياري قدره (0.821)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة تقدير "كبيرة"، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف تدرك أهمية التخطيط القائم على التقنيات الحديثة، وتسعين إلى ربط الخطط المدرسية برؤية واضحة وأهداف استراتيجية، وتحرصن على تحديث الخطط بشكل دوري، لمواكبة المستجدات التعليمية، كما أن التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 أسهم في توفير بيئة داعمة لاستخدام التقنيات في عمليات التخطيط، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السميان والخواودة (2023) التي أظهرت أن درجة توافر متطلبات المدرسة الذكية جاءت مرتفعة، وكذلك مع دراسة عبدالعزيز (2022) التي أوضحت أن القيادة الذكية تمارس بدرجة عالية، كما اختلفت مع دراسة الطوياوي (2022) التي أظهرت درجة توافر المتطلبات التنظيمية متوسطة، وكذلك مع دراسة عدوان وحنون (2020) التي أظهرت توافراً بنسبة متوسطة (2.91)، ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئة التعليمية والمرحلة الدراسية (ابتدائي مقابل أساسي)، والتطور التقني الملحوظ في المملكة خلال السنوات الأخيرة.

وجاءت العبارة رقم (3) التي تنص "يتم تحديث الخطط المدرسية بشكل دوري وفق المستجدات" في الترتيب الأول بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.85) بانحراف معياري قدره (0.764)، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف تدرك أهمية مواكبة التغيرات المتسارعة في المجال التعليمي والتقني، وتعملن على مراجعة الخطط المدرسية بشكل مستمر لضمان ملاءمتها للمتغيرات والمستجدات التربوية، كما أن توجيهات وزارة التعليم وإدارات التعليم بالمحافظة تؤكد على ضرورة التطوير المستدام للخطط المدرسية، إضافة إلى أن التحول الرقمي أسهم في تسهيل عملية التحديث من خلال الأنظمة الإلكترونية والتقارير الدورية، ما جعل المديرات أكثر قدرة على الاستجابة

السريعة للمستجدات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جوردي وآخرون (Jordi et al., 2021) التي أكدت أن المدارس الذكية تتبنى منهجيات تعليمية جديدة وتطورات الصناعة بطريقة فعالة، كما تتفق مع دراسة أوماه وآخرون (Omah et al., 2023) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يظهر في تغييرات مختلفة تشمل إدارة التكنولوجيا الرقمية الفعالة والكفاءة.

وجاءت العبارة رقم (4) التي تنص "تشارك المعلمات في إعداد الخطط المدرسية" في الترتيب السابع (الأخير) بمستوى تقدير "متوسطة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.32) بانحراف معياري قدره (0.887)، وهو المتوسط الوحيد ضمن هذا البعد الذي وقع في الفئة الثالثة (من 2.60 إلى 3.39) التي تشير إلى درجة تقدير "متوسطة". وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن عملية إعداد الخطط المدرسية لا تزال مركزة إلى حد كبير، حيث تقوم بها المديرية بشكل أساسي، أو بالتعاون مع فريق محدود من القيادات المدرسية، كما أن ضيق الوقت وكثرة المهام الموكلة للمعلمات قد يحد من فرص مشاركتهن الفعلية في التخطيط، بالإضافة إلى أن بعض المديرات قد لا تدرك أهمية إشراك المعلمات كشريك أساسي في التخطيط، رغم أنهم الأقرب لاحتياجات الطالبات والواقع الصفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شلش (2020) التي أظهرت أن درجة تطبيق مفهوم المدرسة الذكية كانت متوسطة، كما تتفق مع دراسة الطوياري (2022) التي أشارت إلى درجة توافر متوسطة في بعض المجالات، وتختلف هذه النتيجة عن بقية عبارات البعد التي جاءت جميعها بمستوى "كبيرة"، ما يشير إلى أن مشاركة المعلمات في التخطيط تمثل نقطة ضعف نسبية، تحتاج إلى تطوير وتعزيز من قبل المديرات.

#### البعد الثاني: التنظيم الذكي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التنظيم الذكي، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:  
جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التنظيم

الذكي

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | التقدير |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1           | تعتمد المديرية أساليب تنظيم مرنة داخل المدرسة. | 3.86            | 0.785             | 1             | كبيرة   |
| 2           | يتم توزيع المهام وفق الكفاءة والخبرة.          | 3.82            | 0.792             | 4             | كبيرة   |
| 3           | تستخدم أنظمة إلكترونية في تنظيم العمل المدرسي. | 3.81            | 0.794             | 5             | كبيرة   |
| 4           | يوجد وضوح في الهيكل التنظيمي داخل المدرسة.     | 3.84            | 0.788             | 2             | كبيرة   |

| رقم<br>العبارة      | العبارة  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | ترتيب<br>العبارة | التقدير |
|---------------------|--|--------------------|----------------------|------------------|---------|
| 5                   | يتم تنظيم الوقت المدرسي بكفاءة عالية                   | 3.83               | 0.787                | 3                | كبيرة   |
| 6                   | تدعم المديرية العمل الجماعي داخل المدرسة.              | 3.41               | 0.862                | 6                | كبيرة   |
| 7                   | يتم تقليل الإجراءات الروتينية باستخدام الأنظمة الذكية. | 3.30               | 0.889                | 7                | متوسطة  |
| المتوسط العام للبعد |  | 3.65               | 0.801                | كبيرة            |         |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التنظيم الذكي لدى مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى "كبيرة"، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.65) بانحراف معياري قدره (0.801)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة تقدير "كبيرة"، وقد احتل هذا البعد الترتيب الأول بين أبعاد الإدارة الذكية الخمسة، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف تمتلكن مهارات تنظيمية متقدمة، ويعتمدن أساليب تنظيم مرنة داخل المدرسة، ويحرصن على توزيع المهام وفق الكفاءة والخبرة، كما يتسم الهيكل التنظيمي عندهن بالوضوح، ويتم تنظيم الوقت المدرسي بكفاءة عالية، بالإضافة إلى استخدام الأنظمة الإلكترونية في تنظيم العمل المدرسي، ويعود حصول هذا البعد على الترتيب الأول إلى أن التنظيم يمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العمليات الإدارية الأخرى، وإلى أن المديرات يولين اهتمامًا كبيرًا بهيكل العمل وتوزيع المسؤوليات بما يضمن سير العمل بسلاسة، كما أن التحول الرقمي أسهم في تعزيز القدرات التنظيمية للمديرات من خلال الأنظمة الإلكترونية التي تسهل متابعة المهام وتنظيم الوقت. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جوردي وآخرون (Jordi et al., 2021) التي أكدت أن المدارس الذكية تتمتع بأنظمة إدارة متكاملة وشاملة ومستدامة، كما تتفق مع دراسة السميان والخوالدة (2023) التي أظهرت أن المتطلبات التنظيمية للمدرسة الذكية جاءت بدرجة مرتفعة.

وجاءت العبارة رقم (1) التي تنص "تعتمد المديرية أساليب تنظيم مرنة داخل المدرسة" في الترتيب الأول بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.86) بانحراف معياري قدره (0.785). وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف تدركن أن المرونة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها المجال التعليمي، كما أنهن يعتمدن أساليب تنظيم متنوعة تتناسب مع طبيعة المهام المختلفة والظروف الطارئة، ويمتلكن قدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، كما أن التجارب الميدانية للمديرات ذات الخبرات الطويلة، أسهمت في تطوير أساليب تنظيمية مرنة لديهن، إضافة إلى أن الدعم المؤسسي من إدارة التعليم يشجع على تبني المرونة التنظيمية كأسلوب إداري حديث. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دونغ ثي وآخرون (Dong Thi et al., 2021) التي

أشارت إلى أن كفاءات القيادة المدرسية الذكية تعتمد على العوامل الفردية والعوامل على مستوى المدرسة، ومع دراسة عبد العزيز (2022) التي أوضحت أن القيادة الذكية تمارس بدرجة عالية لا سيما في نشر القرارات إلكترونياً واعتماد الوسائل التقنية.

فيما جاءت العبارة رقم (7) التي تنص "يتم تقليل الإجراءات الروتينية باستخدام الأنظمة الذكية" في الترتيب السابع (الأخير) بمستوى تقدير "متوسطة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.30) بانحراف معياري قدره (0.889)، وهو المتوسط الوحيد ضمن هذا البعد الذي وقع في الفئة الثالثة (من 2.60 إلى 3.39) التي تشير إلى درجة تقدير "متوسطة"، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإجراءات الروتينية لا تزال تشكل جزءاً كبيراً من العمل الإداري في المدارس، وأن التحول نحو الأنظمة الذكية لتقليل هذه الإجراءات ما يزال في مراحله الأولى، كما أن بعض المديرات قد لا تمتلك المهارات التقنية الكافية لاستخدام الأنظمة الذكية في أتمتة الإجراءات الروتينية، إضافة إلى أن البنية التحتية التقنية في بعض المدارس قد لا تكون متطورة بما يكفي لدعم التحول الكامل نحو الأنظمة الذكية، كما أن المقاومة للتغيير لدى بعض الكوادر الإدارية قد تحد من الاستفادة المثلى من هذه الأنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز (2022) التي أشارت إلى أن من أبرز معوقات تطبيق الإدارة الذكية ضعف الحوافز الداعمة للتحول للقيادة الإلكترونية وغياب القوانين والتشريعات الداعمة، كما تتفق مع دراسة الطوياري (2022) التي أظهرت درجة توافر المتطلبات التنظيمية متوسطة، وتختلف هذه النتيجة عن بقية عبارات البعد التي جاءت جميعها بمستوى "كبيرة"، ما يشير إلى أن أتمتة الإجراءات الروتينية تمثل تحدياً رئيساً يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.

### البعد الثالث: القيادة الذكية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد القيادة الذكية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة الذكية

| رقم العبارة | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | التقدير |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1           | تتبنى المديرية أسلوب القيادة التشاركية.             | 3.23            | 0.892             | 6             | متوسطة  |
| 2           | تشجع المديرية الابتكار والإبداع لدى المعلمات.       | 3.28            | 0.884             | 7             | متوسطة  |
| 3           | تدعم المديرية بيئة عمل إيجابية ومحفزة.              | 3.57            | 0.842             | 1             | كبيرة   |
| 4           | تعتمد المديرية على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات. | 3.51            | 0.852             | 3             | كبيرة   |
| 5           | تشجع المديرية التعلم المستمر والتطوير المهني.       | 3.55            | 0.846             | 2             | كبيرة   |
| 6           | تعزز المديرية ثقافة العمل الجماعي.                  | 3.47            | 0.857             | 4             | كبيرة   |
| 7           | تسهم المديرية في حل المشكلات بطرق مبتكرة            | 3.38            | 0.877             | 5             | متوسطة  |
|             | المتوسط العام للبعد                                 | 3.43            | 0.862             |               | كبيرة   |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد القيادة الذكية لدى مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى "كبيرة"، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.43) بانحراف معياري قدره (0.862)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة تقدير "كبيرة"، وقد احتل هذا البعد الترتيب الخامس (الأخير) بين أبعاد الإدارة الذكية الخمسة، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن القيادة الذكية تتطلب مزيجاً معقداً من المهارات القيادية والتقنية والبشرية، كما أن بعض المديرات لا يزلن يمارسن أنماطاً قيادية تقليدية أكثر مركزية، بالإضافة إلى أن تطبيق القيادة الذكية يتطلب وقتاً أطول لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، كما أن عبء العمل وكثرة المهام الإدارية قد يحد من قدرة المديرات على التركيز على الجوانب القيادية الذكية، مثل الابتكار والتشاركية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة دونغ ثي وآخرون (Dong Thi et al., 2021) التي أكدت على ضرورة تطوير كفاءات مديري المدارس القيادية الذكية، للمساهمة في تطوير المدارس الذكية، كما تتفق مع دراسة أرشيد والشرفات (2020) التي أظهرت مستوى متوسطاً لتطبيق نظام المدرسة الذكية في بعض الجوانب، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز (2022) التي أظهرت أن القيادة الذكية بمدارس التعليم العام تمارس بدرجة عالية جداً.

وجاءت العبارة رقم (3) التي تنص "تدعم المديرية بيئة عمل إيجابية ومحفزة" في الترتيب الأول بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.57) بانحراف معياري قدره (0.842). وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف تدركن أن البيئة الإيجابية والمحفزة هي الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المتميز للمعلمات، كما أنهن يعملن على بناء علاقات إنسانية جيدة مع المعلمات، ويحرصن على تشجيع المعلمات وتحفيزهن معنوياً ومادياً ضمن الإمكانيات المتاحة، كما أن الدعم المعنوي المستمر من المديرات للمعلمات يساهم في خلق جو من الألفة والثقة المتبادلة، إضافة إلى أن الاستقرار الوظيفي للمعلمات يعزز من قدرتهن على الإبداع والعطاء في بيئة إيجابية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أوماه وآخرون (Omah et al., 2023) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يتضمن خلق مناخ عمل ملهم وثقافة تنظيمية إيجابية، كما تتفق مع دراسة السميان والخوالدة (2023) التي أظهرت علاقة ارتباطية بين متطلبات المدرسة الذكية والتميز المؤسسي الذي يشمل التميز البشري.

فيما جاءت العبارة رقم (2) التي تنص "تشجع المديرية الابتكار والإبداع لدى المعلمات" في الترتيب السابع (الأخير) بمستوى تقدير "متوسطة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.28) بانحراف معياري قدره (0.884)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39) التي تشير إلى درجة تقدير "متوسطة"، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن تشجيع الابتكار والإبداع يتطلب من المديرية ثقافة تنظيمية داعمة قد لا تكون متوفرة بنفس الدرجة في جميع المدارس، كما أن الروتين الإداري وكثرة التعليمات واللوائح قد تحد من هامش الحرية الممنوح للمعلمات للابتكار والإبداع، إضافة إلى أن بعض

المديرات قد لا تمتلك المهارات القيادية الحديثة التي تشجع على الابتكار، كما أن الخوف من المخاطرة وتجنب التجارب الجديدة قد يكون سمة لدى بعض المديرات، بالإضافة إلى أن عبء العمل الثقيل الملقى على عاتق المعلمات قد لا يترك لهن مساحة كافية للتفكير الإبداعي والتجديد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شلش (2020) التي أظهرت درجة تطبيق متوسطة في مجالات إدارة المدرسة والإمكانات، وتختلف هذه النتيجة مع بقية عبارات البعد التي جاء بعضها بمستوى "كبيرة"، ما يشير إلى أن تشجيع الابتكار والإبداع يمثل مجالاً يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير من قبل المديرات، كما تجدر الإشارة إلى أن العبارة رقم (1) "تبنى المديرية أسلوب القيادة التشاركية" جاءت أيضاً بمستوى "متوسطة" (3.23)، ما يدل على أن الجوانب التشاركية والابتكارية في القيادة الذكية لا تزال في حاجة إلى تعزيز.

### البعد الرابع: التقنية والتحول الرقمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التقنية والتحول الرقمي، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التقنية والتحول الرقمي

| رقم العبارة | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | التقدير |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1           | تستخدم المدرسة أنظمة إلكترونية لإدارة شؤون الطالبات.          | 3.73            | 0.792             | 3             | كبيرة   |
| 2           | يتم توظيف المنصات الرقمية في العملية التعليمية.               | 3.38            | 0.839             | 5             | متوسطة  |
| 3           | تتوفر بنية تحتية تقنية مناسبة في المدرسة.                     | 3.58            | 0.812             | 4             | كبيرة   |
| 4           | يتم توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بعض العمليات التعليمية. | 3.21            | 0.855             | 7             | متوسطة  |
| 5           | يتم تدريب المعلمات على استخدام التقنيات الحديثة.              | 3.25            | 0.848             | 6             | متوسطة  |
| 6           | يتم تخزين البيانات المدرسية بشكل رقمي.                        | 3.87            | 0.783             | 2             | كبيرة   |
| 7           | يتم توظيف التكنولوجيا في التواصل مع أولياء الأمور.            | 3.89            | 0.777             | 1             | كبيرة   |
|             | المتوسط العام للبعد   | 3.56            | 0.808             |               | كبيرة   |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التقنية والتحول الرقمي لدى مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى "كبيرة"، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.56) بانحراف معياري قدره (0.808)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة تقدير "كبيرة"، وقد احتل هذا البعد الترتيب الثالث بين أبعاد الإدارة الذكية الخمسة، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 أسهم في توفير بيئة داعمة لاستخدام التقنيات في المجال التعليمي، كما أن وزارة التعليم أولت اهتمامًا كبيرًا بتطوير البنية التحتية التقنية في المدارس، وتوفير الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية، بالإضافة إلى التدريب المستمر للمعلمات والإداريات على استخدام هذه التقنيات، كما أن جائحة كورونا (COVID-19) كانت حافزًا قويًا لتسريع وتيرة التحول الرقمي في المدارس، ما أسهم في ترسيخ ثقافة استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز (2022) التي أشارت إلى أن من أبرز متطلبات تفعيل الإدارة الذكية توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة، ومع دراسة دونغ ثي وآخرون (Dong Thi et al., 2021) التي أكدت أن البنية التحتية للمدارس الذكية وابتكار المرافق هي من أهم العوامل المؤثرة في كفاءات القيادة المدرسية الذكية، كما تتفق مع دراسة جوردي وآخرون (Jordi et al., 2021) التي أشارت إلى أن المدارس الذكية تتبنى منهجيات تعليمية جديدة وتطورات الصناعة بطريقة فعالة.

وجاءت العبارة رقم (7) التي تنص "يتم توظيف التكنولوجيا في التواصل مع أولياء الأمور" في الترتيب الأول بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.89) بانحراف معياري قدره (0.777)، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن التواصل مع أولياء الأمور يعد أولوية قصوى لدى مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف، حيث تسعين إلى إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية ومتابعة أبنائهم، كما أن تطبيقات التواصل الإلكترونية (مثل منصة مدرستي، تطبيقات الواتساب، الأنظمة المدرسية الإلكترونية) وفرت قنوات سريعة وفعالة للتواصل مع أولياء الأمور، كما أن الظروف الراهنة والتوجه العالمي نحو التحول الرقمي زاد من اعتماد المدارس على التقنيات في التواصل، إضافة إلى أن رضا أولياء الأمور عن هذه الوسائل، يعزز استمرار استخدامها وتطويرها، كما أن سهولة الاستخدام والسرعة في إيصال المعلومات جعلت من هذه الوسائل الخيار الأمثل للمدارس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز (2022) التي أوضحت أن القيادة الذكية تمارس بدرجة عالية في نشر القرارات إلكترونيًا، واعتماد الوسائل التقنية في تقديم الخدمات الإدارية، كما تتفق مع توجه وزارة التعليم في تفعيل الشراكة المجتمعية عبر الوسائل الرقمية.

وجاءت العبارة رقم (4) التي تنص "يتم توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بعض العمليات التعليمية" في الترتيب السابع (الأخير) بمستوى تقدير "متوسطة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.21) بانحراف معياري قدره (0.855)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39) التي تشير إلى درجة تقدير "متوسطة"، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي لا تزال حديثة العهد في المجال التعليمي في المملكة، ولم يتم تعميمها بشكل واسع بعد على جميع

المدارس، كما أن توظيفها يتطلب بنية تحتية متقدمة وتدريبًا متخصصًا للمعلمات والإداريات، بالإضافة إلى أن تكلفة هذه التطبيقات قد تكون مرتفعة، مقارنة بالإمكانات المتاحة في المدارس الابتدائية، كما أن غياب السياسات الواضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم قد يحد من انتشاره، إضافة إلى أن المرحلة الابتدائية قد لا تكون الأولوية الأولى في توظيف الذكاء الاصطناعي، مقارنة بالمراحل التعليمية الأعلى، كما أن بعض المديرات والمعلمات قد لا يملكن الوعي الكافي بإمكانات الذكاء الاصطناعي التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جوردي وآخرون (Jordi et al., 2021) التي أشارت إلى أن المدارس ليست مستعدة بعد للتعامل مع الثورة الصناعية الرابعة بشكل كامل، وأن تأثيرها يعتمد على مستوى نضج التكنولوجيا وسهولة استخدامها، كما تتفق مع دراسة الطويبوي (2022) التي أظهرت درجة توافر متوسطة في بعض المتطلبات التنظيمية للتحويل الرقمي.

### البعد الخامس: التقويم والرقابة الذكية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التقويم والرقابة الذكية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التقويم والرقابة الذكية

| رقم العبارة | العبارة                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | التقدير |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1           | تعتمد المديرية على تحليل البيانات في التقويم. | 3.33            | 0.863             | 7             | متوسطة  |
| 2           | يتم تقديم تغذية راجعة فورية للمعلمات.         | 3.54            | 0.818             | 2             | كبيرة   |
| 3           | يتم متابعة أداء الطالبات إلكترونياً.          | 3.62            | 0.802             | 1             | كبيرة   |
| 4           | تستخدم المديرية أدوات رقمية في التقويم.       | 3.46            | 0.838             | 4             | كبيرة   |
| 5           | يتم تطوير الأداء بناءً على نتائج التقويم.     | 3.36            | 0.849             | 6             | متوسطة  |
| 6           | تتسم عملية التقويم بالموضوعية والشفافية.      | 3.42            | 0.844             | 5             | كبيرة   |
| 7           | يتم استخدام تقارير إلكترونية في المتابعة.     | 3.53            | 0.824             | 3             | كبيرة   |
|             | المتوسط العام للبعد                           | 3.47            | 0.835             |               | كبيرة   |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التقويم والرقابة الذكية لدى مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى "كبيرة"، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.47) بانحراف معياري قدره (0.835)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة تقدير "كبيرة"،

وقد احتل هذا البعد الترتيب الرابع بين أبعاد الإدارة الذكية الخمسة، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف تدركن أهمية التقويم والرقابة كعمليتين أساسيتين لتحسين الأداء وتطوير العمل المدرسي، كما أنهن يعتمدن الوسائل الإلكترونية في متابعة أداء الطالبات، ويقدمن تغذية راجعة فورية للمعلمات، وتستخدم التقارير الإلكترونية في المتابعة، كما تسعى إلى تحقيق الموضوعية والشفافية في عمليات التقويم، ويعود حصول هذا البعد على الترتيب الرابع إلى أن التقويم والرقابة الذكية يتطلبان بنية بيانات متكاملة ومهارات تحليلية متقدمة، قد لا تكون متوفرة بنفس الدرجة لدى جميع المديرات، كما أن بعض عمليات التقويم لا تزال تقليدية، تعتمد على الملاحظة المباشرة والتقارير الورقية، بالإضافة إلى أن التحليل الرقمي واستخدام البيانات في التقويم وتطوير الأداء بناءً على النتائج لا يزال في مراحله الأولى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعود والطراونة (2021) التي أشارت إلى أن مجال التقويم وتنوع مؤشرات الأداء جاء في المرتبة الأولى ضمن إجراءات المساءلة الذكية بمستوى تطبيق متوسط، ما يشير إلى أن التقويم الذكي يحتاج إلى مزيد من التطوير، كما تتفق مع دراسة السميان والخوالدة (2023) التي أظهرت علاقة ارتباطية بين متطلبات المدرسة الذكية والتميز المؤسسي الذي يشمل التميز الخدماتي.

وجاءت العبارة رقم (3) التي تنص "يتم متابعة أداء الطالبات إلكترونياً" في الترتيب الأول بمستوى تقدير "كبيرة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.62) بانحراف معياري قدره (0.802)، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن متابعة أداء الطالبات إلكترونياً أصبحت ممارسة راسخة في المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف، وذلك بفضل الأنظمة الإلكترونية التي وفرتها وزارة التعليم مثل منصة مدرستي ونظام نور، والتي تتيح للمديرات والمعلمات متابعة تحصيل الطالبات وحضورهن وسلوكهن بشكل إلكتروني دقيق، كما أن التحول الرقمي في التعليم أسهم في تسهيل عملية جمع وتحليل بيانات أداء الطالبات، ما يتيح للمديرات اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، إضافة إلى أن أولياء الأمور أصبحوا أكثر تفاعلاً مع متابعة أداء أبنائهم عبر هذه الأنظمة، ما يعزز الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز (2022) التي أوضحت أن القيادة الذكية تمارس بدرجة عالية في اعتماد الوسائل التقنية في تقديم الخدمات الإدارية المختلفة، ومع دراسة جوردي وآخرون (Jordi et al., 2021) التي أكدت أن المدارس الذكية تتمتع بأنظمة إدارة متكاملة وشاملة.

وجاءت العبارة رقم (1) التي تنص "تعتمد المديرية على تحليل البيانات في التقويم" في الترتيب السابع (الأخير) بمستوى تقدير "متوسطة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.33) بانحراف معياري قدره (0.863)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.39) التي تشير إلى درجة تقدير "متوسطة"، كما جاءت العبارة رقم (5) "يتم تطوير الأداء بناءً على نتائج التقويم" أيضاً بمستوى "متوسطة" (3.36)، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن تحليل البيانات كأساس للتقويم يتطلب مهارات تقنية وتحليلية متقدمة قد لا تتوفر لدى

جميع المديرات، كما أن البيانات المتاحة في المدارس قد لا تكون منظمة بشكل يسمح بتحليلها بسهولة، إضافة إلى أن بعض المديرات لا زلن يعتمدن على الانطباع الشخصي والملاحظة المباشرة في التقويم بدلاً من تحليل البيانات الموضوعية، كما أن الفجوة بين التقويم والتطوير لا تزال قائمة، حيث إن نتائج التقويم قد لا تُستخدم بشكل فعال في تطوير الأداء؛ بسبب ضعف خطط التطوير أو غياب المتابعة الجادة للنتائج، بالإضافة إلى أن الضغوط الإدارية وكثرة المهام قد تحول دون تخصيص وقت كافٍ لتحليل البيانات واستخدامها في التطوير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السعود والطراونة (2021) التي أظهرت أن مجال التقويم وتنوع مؤشرات الأداء جاء بمستوى متوسط، ومع دراسة عدوان وحنون (2020) التي أشارت إلى أن متطلبات نمط المدرسة الذكية تتوفر بنسبة متوسطة، كما تشير هذه النتيجة إلى أن التحليل الرقمي للبيانات والتطوير المبني على نتائج التقويم يمثلان مجالين رئيسيين يحتاجان إلى مزيد من الاهتمام والتدريب للمديرات والمعلمات على حد سواء، لتحقيق الاستفادة القصوى من عمليات التقويم والرقابة الذكية.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة) وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: المؤهل العلمي:

أجرت الباحثتان اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (11)

نتائج اختبار (ف) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| المحور        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| التخطيط الذكي | بين المجموعات  | 0.089          | 2            | 0.045          | 0.067    | 0.935         |
|               | داخل المجموعات | 146.911        | 219          | 0.671          |          |               |
|               | الكلية         | 147.000        | 221          |                |          |               |
| التنظيم الذكي | بين المجموعات  | 0.098          | 2            | 0.062          | 0.096    | 0.908         |
|               | داخل المجموعات | 143.902        | 219          | 0.643          |          |               |

## الإدارة الذكية

| المحور                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| القيادة الذكية          | الكلية         | 144.000        | 221          |                |          |               |
|                         | بين المجموعات  | 0.156          | 2            |                |          |               |
|                         | داخل المجموعات | 162.844        | 219          |                | 0.078    | 0.078         |
| التقنية والتحول الرقمي  | الكلية         | 163.000        | 221          |                |          |               |
|                         | بين المجموعات  | 0.098          | 2            | 0.057          |          |               |
|                         | داخل المجموعات | 143.902        | 219          | 0.064          | 0.074    | 0.928         |
| التقويم والرقابة الذكية | الكلية         | 144.000        | 221          |                |          |               |
|                         | بين المجموعات  | 0.134          | 2            | 0.067          |          |               |
|                         | داخل المجموعات | 153.866        | 219          | 0.703          | 0.095    | 0.909         |
| الأداة ككل              | الكلية         | 154.000        | 221          |                |          |               |
|                         | بين المجموعات  | 0.575          | 2            | 0.2875         |          |               |
|                         | داخل المجموعات | 751.425        | 219          | 3.431          | 0.084    | 0.919         |
|                         | الكلية         | 752.000        | 221          |                |          |               |

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الإدارة الذكية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في جميع المحاور وللأداة ككل، حيث تراوحت قيم (ف) بين (0.067) و (0.096) للمحاور الفردية، وبلغت (0.084) للأداة ككل، وجميعها أقل من قيمتها الجدولية (3.04)، كما تراوحت مستويات الدلالة بين (0.078) و (0.935) وهي أكبر من (0.05). وتفسر الباحثتان ذلك بأن الوعي بمبادئ الإدارة الذكية يتأثر بالخبرات الميدانية والتدريب أثناء الخدمة أكثر من تأثره بالمؤهل العلمي، كما أن البيئة التنظيمية الموحدة وبرامج التطوير المهني المتكافئة تجعل تقديرات المعلمات متقاربة بغض النظر عن مؤهلاتهن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السميان والخوالدة (2023) ودراسة الطوياوي (2022) اللتين أكدتا عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، كما تختلف مع دراسة أرشيد والشرفات (2020) التي أظهرت فروقاً تعزى لمتغيري الجنس والخبرة وليس للمؤهل العلمي، ما يعزز أن المؤهل العلمي ليس عاملاً مؤثراً في اتجاهات المعلمات نحو الإدارة الذكية.

## ثانياً: سنوات الخبرة:

أجرت الباحثتان اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (12)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| المحور                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| التخطيط الذكي           | بين المجموعات  | 3.086          | 2            | 1.543          | 2.203    | 0.113         |
|                         | داخل المجموعات | 173.673        | 219          | 0.700          |          |               |
|                         | الكلية         | 176.759        | 221          |                |          |               |
| التنظيم الذكي           | بين المجموعات  | 2.156          | 2            | 1.078          | 1.656    | 0.193         |
|                         | داخل المجموعات | 142.844        | 219          | 0.652          |          |               |
|                         | الكلية         | 145.000        | 221          |                |          |               |
| القيادة الذكية          | بين المجموعات  | 0.098          | 2            | 0.049          | 0.074    | 0.928         |
|                         | داخل المجموعات | 143.902        | 219          | 0.657          |          |               |
|                         | الكلية         | 144.000        | 221          |                |          |               |
| التقنية والتحول الرقمي  | بين المجموعات  | 0.089          | 2            | 0.057          | 0.897    | 0.511         |
|                         | داخل المجموعات | 17.462         | 219          | 0.064          |          |               |
|                         | الكلية         | 07.556         | 221          |                |          |               |
| التقويم والرقابة الذكية | بين المجموعات  | 2.439          | 2            | 1.219          | 1.735    | 0.179         |
|                         | داخل المجموعات | 174.320        | 219          | 0.703          |          |               |
|                         | الكلية         | 176.759        | 221          |                |          |               |
| الأداة ككل              | بين المجموعات  | 7.868          | 2            | 3.934          | 1.321    | 0.269         |
|                         | داخل المجموعات | 652.201        | 219          | 2.978          |          |               |
|                         | الكلية         | 660.069        | 221          |                |          |               |

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الإدارة الذكية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وذلك في جميع المحاور ولأداة ككل، حيث تراوحت قيم (ف) المحسوبة بين (0.074) و (2.203)، وجميعها أقل من قيمتها الجدولية (3.04)، كما تراوحت مستويات الدلالة بين (0.113) و (0.928) وهي جميعها أكبر من (0.05). وتفسر الباحثتان ذلك بأن برامج التطوير المهني والتدريب المستمر التي تقدمها وزارة التعليم، تستهدف جميع المعلمات على اختلاف سنوات خبرتهن بشكل متساوٍ، كما أن التحول الرقمي

والتوجه نحو الإدارة الذكية أصبح ملموساً للجميع بغض النظر عن خبراتهم السابقة، إضافة إلى أن التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية فرضت نفسها على جميع المعلمات، ما جعلهن يكتسبن مهارات متقاربة في هذا المجال. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السميان والخوالدة (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، وكذلك مع دراسة الطويوي (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، بينما اختلفت مع دراسة الزهوري وشالاتي (2019) التي أظهرت فروقاً لصالح المديرين ذوي الخبرة الأكثر من 5 سنوات، ومع دراسة أرشيد والشرفات (2020) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، ويعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة عينة الدراسة (معلمات وليس مديرات) وإلى خصوصية المرحلة الابتدائية والظروف التقنية والتنظيمية في محافظة الطائف.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

ملخص نتائج الدراسة:

- جاء المتوسط العام لتطبيق مديرات المدارس الابتدائية في محافظة الطائف لمبادئ الإدارة الذكية من وجهة نظر المعلمات بمستوى "كبيرة"، حيث بلغ (3.54) من 5، وجاء بعد التنظيم الذكي في الترتيب الأول بمتوسط (3.65)، يليه بعد التخطيط الذكي (3.60)، ثم التقنية والتحول الرقمي (3.56)، ثم التقويم والرقابة الذكية (3.47)، وأخيراً القيادة الذكية (3.43).
- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مبادئ الإدارة الذكية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) في جميع المحاور وللأداة ككل، حيث تراوحت قيم (ف) بين (0.067) و (0.096) وجميعها أقل من قيمتها الجدولية (3.04).
- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مبادئ الإدارة الذكية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) في جميع المحاور وللأداة ككل، حيث تراوحت قيم (ف) بين (0.074) و (2.203) وجميعها أقل من قيمتها الجدولية (3.04).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثان بالآتي:

- تفعيل القيادة التشاركية، من خلال إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية وتشكيل فرق عمل مدرسية، لتعزيز بعد القيادة الذكية الذي جاء في الترتيب الأخير.

- تشجيع الابتكار والإبداع لدى المعلمات عبر تخصيص وقت أسبوعي للأفكار الإبداعية وإنشاء جوائز تحفيزية للمبادرات المتميزة.
- تدريب المديرات على تحليل البيانات واستخدام نتائج التقييم، كأساس لتطوير الأداء، لتحسين بعد التقييم والرقابة الذكية.
- إشراك المعلمات في إعداد الخطط المدرسية من خلال ورش عمل دورية، لرفع مستوى المشاركة الذي جاء ضمن أقل العبارات تحقيقاً.
- أتمتة الإجراءات الروتينية باستخدام الأنظمة الذكية، وتقليل الأعمال الورقية لتوفير الوقت والجهد.
- تفعيل توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمليات التعليمية والإدارية بشكل تدريجي، مع توفير البنية التحتية اللازمة.
- اعتماد أسلوب القيادة الذكية في برامج إعداد وتأهيل المديرات الجدد، وتضمينه في خطط التطوير المهني.
- توفير منصة إلكترونية موحدة للإدارة المدرسية الذكية، تتكامل مع الأنظمة الحالية (نور، مدرستي) وتشمل جميع العمليات الإدارية.
- بناء قنوات تواصل إلكترونية فعّالة مع أولياء الأمور وتعزيز الشراكة المجتمعية عبر التطبيقات والمنصات الرقمية الحديثة.
- تخصيص حوافز مادية ومعنوية للمدارس والمديرات المتميزة في تطبيق الإدارة الذكية، لتعزيز ثقافة التنافس الإيجابي والتميز المؤسسي.

#### المقترحات:

- دراسة تجريبية لقياس أثر برنامج تدريبي قائم على القيادة الذكية في تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية.
- دراسة العلاقة بين الإدارة الذكية والتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة مقارنة بين المرحلة الابتدائية والمرحلتين المتوسطة والثانوية في واقع تطبيق مبادئ الإدارة الذكية.

#### المراجع:

#### المراجع العربية:

- إبراهيم، هبة إبراهيم (2019) المدرسة الذكية ودورها في التصدي لأساليب التزييف الإعلامي من وجهة نظر معلمها، المجلة الدولية للبحوث، (2)، 1110-153.

أرشيد، ماجدة نايف جويعد. الشرفات، صالح سويلم (2020) درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية وعلاقته بالإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، الإدارة التربوية. كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت. الأردن.

البدوي، أمل محمد حسن، والفحطاني، تغريد علي سعيد (2022) دور قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية في تطبيق أبعاد الذكاء الاصطناعي، مجلة تطوير الأداء الجامعي، (17)2، 37 – 66.

الزهوري، لينا وشالاتي، لينا محمود (2019) درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص للمساءلة الإدارية الذكية، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، (41)58، 11 – 44

دعجة، رندة أحمد. (2020). تأثير الإدارة الذكية في التحول إلى مؤسسات ذكية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية على ثانويات ضاحية بيروت الجنوبية. مجلة الحدائة، 12، 205-43.

الذهلية، حليلة بنت ناصر، وآخرون (2023). توظيف التواصل الإلكتروني بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور بسلطنة عمان في ضوء نموذج إبستين للشراكة المجتمعية، مجلة كلية التربية، 47، 351-390.

الزوين غروب محمد (2022) مدى تحقق المدارس الذكية في سوريا في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة دراسة حالة على مجموعة من المدارس في مدينة حمص، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

السعود، ختام عبدالحميد والطراونة، إخليف يوسف صالح (2021) درجة تطبيق القيادات المدرسية لإجراءات المساءلة الذكية الداعمة لتحويل المدارس الحكومية إلى وحدات جودة من وجهة نظر القيادات المدرسية، مجلة كلية التربية، (37)11، 465 - 489 .

السميران نجادة مفلح عطا الله والخوالدة تيسير. (2023). دور مديري المدارس في تربية قصبه المفرق في توفير متطلبات المدرسة الذكية من وجهة نظر المعلمين. مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، 3(3)، 100–87.

<https://doi.org/10.56961/mejeps.v3i3.481>

شحاتة، حامد أحمد محمد (2020) الاتجاهات الحديثة في تطوير مدارس التعليم قبل الجامعي: المدارس الذكية نموذجا، مجلة كلية التربية بالمنصورة، (109)1، 503 – 555.

شلش، باسم محمد أحمد (2020) درجة تطبيق مفهوم مدارس التعلم الذكي في مدارس محافظة سلفيت الحكومية ومعوقات ذلك من وجهة نظر معلمها، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 59، (59)4، 27-50.

الطويواوي، ندى سالم مبارك (2022) المتطلبات التنظيمية لإدارة المدارس الذكية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية وسبل تطويرها مستقبل التربية العربية (29)12، 135-54.

عبدا العزيز، جهان عبد العزيز رجب (2022) ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي، المجلة التربوية، 104، 865 – 904.

عدوان، نارمين فضل وحنون، تغريد أحمد (2020) درجة توافر متطلبات توظيف نمط المدرسة الذكية " في المدارس الأساسية في محافظات قطاع غزة، مجلة كلية العودة للبحوث والدراسات القانونية والإنسانية، 6، 171 – 223.

نهاري، حورية (2019) المدارس الذكية بين رهانات الجودة وتحديات الواقع: التجربة المصرية أنموذجا، مجلة العربية، (6)1، 125 – 107.

## References

- Ibrahim, Heba Ibrahim (2019). Al-Madrasa al-Dhakiyya wa-Dawruhā fi al-Taṣaddi li-Asālib al-Tazyif al-lāmi min Wijhat Nazar Mu'allimihā. *Al-Majalla al-Duwaliyya lil-Buḥūth*, 2(1), 110–153.

- Arshid, Majda Nayef Juweid, & Al-Sharafat, Saleh Swailem (2020). Darajat Taṭbīq Muḍīrī al-Madāris al-Khāssa bi-Muḥāfaẓat al-‘Āshīma li-Niẓām al-Madrasa al-Dhakiyya wa-‘Alāqatuh bi-al-Idāra al-Ilktrūniyya (PhD Dissertation), Kulliyat al-‘Ulūm al-Tarbawīyya, Jāmi‘at Āl al-Bayt, al-Urdun.
- Al-Badawi, Amal Mohammed Hassan, & Al-Qahtani, Taghreed Ali Saeed (2022). Dawr Qā‘idat Madāris al-Ta‘līm al-‘Āmm bi-Madīnat Abhā al-Ḥaḍariyya fi Taṭbīq Ab‘ād al-Dhakā’ al-Iṣṭinā‘ī. **Majallat Taṭwīr al-Adā’ al-Jāmi‘ī**, 17(2), 37–66.
- Al-Zuhuri, Lina, & Shalati, Lina Mahmoud (2019). Darajat Mumārasat Muḍīrī Madāris al-Ta‘līm al-Asāsī fi Madīnat Ḥimṣ lil-Muḥāsaba al-Idāriyya al-Dhakiyya. **Majallat Jāmi‘at al-Ba‘th lil-‘Ulūm al-Insāniyya**, 41(58), 11–44.
- Da’ja, Randa Ahmad (2020). Ta‘thīr al-Idāra al-Dhakiyya fi al-Taḥawwul ilā Mu‘assasat Dhakiyya min Wījhat Naẓar al-Mu‘allimīn: Dirāsa Maydāniyya ‘alā Thanawīyyāt Ḍāhiyat Bayrūt al-Janūbiyya. **Majallat al-Ḥadātha**, 205, 12–43.
- Al-Dhahiliyya, Halima bint Nasser, et al. (2023). Tawzīf al-Tawāṣul al-Ilktrūnī bayna al-Idāra al-Madrasīyya wa-Awliya’ al-Umūr bi-Sulṭanat ‘Umān fi Ḍaw’ Namūdḥaj Epstein lil-Sharāka al-Mujtama‘iyya. **Majallat Kulliyat al-Tarbiyya**, 47, 351–390.
- Al-Zein, Ghob, Mohammed (2022). Madā Taḥaqquq al-Madāris al-Dhakiyya fi Sūriya fi ‘Aṣr al-Iqtisād al-Qā‘im ‘alā al-Ma‘rifa: Dirāsa Ḥāla ‘alā Majmū‘a min al-Madāris fi Madīnat Ḥimṣ (Master’s Thesis), al-Jāmi‘a al-Ifṭirādiyya al-Sūriyya.
- Al-Saud, Khitam Abdulhamid, & Al-Tarawneh, Ikhlef Yusuf Saleh (2021). Darajat Taṭbīq al-Qiyādāt al-Madrasīyya li-Ijra‘āt al-Muḥāsaba al-Dhakiyya al-Dā‘ima li-Taḥwil al-Madāris al-Ḥukūmiyya ilā Waḥdāt Jawda. **Majallat Kulliyat al-Tarbiyya**, 37(11), 465–489.
- Al-Samiran, Najat Muflih Ata Allah, & Al-Khawalkeh, Taysir (2023). Dawr Muḍīrī al-Madāris fi Tarbiyat Qaṣabat al-Mafraq fi Tawfir Muṭṭalabāt al-Madrasa al-Dhakiyya min Wījhat Naẓar al-Mu‘allimīn. **Middle East Journal of Educational and Psychological Sciences**, 3(3), 87–100. <https://doi.org/10.56961/mejeps.v3i3.481>
- Shahat, Hamed Ahmed Mohammed (2020). Al-Ittijāhat al-Ḥadītha fi Taṭwīr Madāris al-Ta‘līm Qabl al-Jāmi‘ī: al-Madāris al-Dhakiyya Namūdḥajan. **Majallat Kulliyat al-Tarbiyya bi-al-Manṣūra**, 109(1), 503–555.
- Shalash, Basim Mohammed Ahmed (2020). Darajat Taṭbīq Mafhūm Madāris al-Ta‘allum al-Dhaki fi Madāris Muḥāfaẓat Salfīt al-Ḥukūmiyya wa-Mu‘awwiqāt Dhālika min Wījhat Naẓar Mu‘allimīhā. **Majallat al-Ustād lil-‘Ulūm al-Insāniyya wa-al-Ijtīmā‘iyya**, 59(4), 27–50.
- Al-Tuyawi, Nida Salem Mubarak (2022). al-Mutataallabāt al-Tanzīmiyya li-Idārat al-Madāris al-Dhakiyya bi-al-Ta‘līm al-‘Āmm fi al-Mamlaka al-‘Arabiyya al-Sa‘ūdiyya wa-Subl Taṭwīrihā. **Mustaqbal al-Tarbiyya al-‘Arabiyya**, 29(135), 12–54.
- Abd Al-Aziz, Gehan Abdulaziz Rajab (2022). Mumārasat Taṭbīq al-Idāra al-Dhakiyya fi Ba‘ḍ Madāris al-Ta‘līm al-‘Āmm bi-Mintaqat ‘Asīr fi Ḍaw’ al-Taḥawwul al-Raqamī. **Al-Majalla al-Tarbawīyya**, 104, 865–904.
- Adwan, Narimen Fadl, & Hanoun, Taghreed Ahmed (2020). Darajat Tawāfur Mutatallabāt Tawzīf Namṭ al-Madrasa al-Dhakiyya fi al-Madāris al-Asāsiyya fi Muḥāfaẓāt Qiṭa’ Ghazza. **Majallat Kulliyat al-‘Awda lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-Qānūniyya wa-al-Insāniyya**, 6, 171–223.

Nahari, Huriya (2019). al-Madāris al-Dhakiyya bayna Rahānāt al-Jawda wa-Taḥaddiyāt al-Wāqī': al-Tajriba al-Miṣriyya Namūdhajan. *Al-Majalla al-'Arabiyya*, 6(1), 107–125

#### المراجع الأجنبية:

- Aranguren-Peraza, Gilberto. 2022. Escuela inteligente y el desarrollo de las habilidades blandas. *Revista Educare* 26: 403–28.
- Jordi Mogas Recalde ,Ramon Palau ,Marta Fuentes Agustí ,Gisela Cebrián(2021) Smart schools on the way: How school principals from Catalonia approach the future of education within the fourth industrial revolution, *Learning Environments Research*, 25(3) DOI:10.1007/s10984-021-09398-3
- Omah, E.C., Imron, A., Hadi, S., & Prahriyono, H. (2023). The school's premier digital leadership innovation in transforming digital learning. *Revista de gesto social e ambiental*, 17(3), e03365.  
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n3-025>
- Duong Thi Hoang Yen, Le Ngoc Hung, & Thi Thuy Hang Vu. (2021). Factors Affecting Smart School Leadership Competencies of High School Principals in Vietnam. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 20(4), 1-17. <https://doi.org/10.26803/ijlter.20.4.1>

