

تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية في ضوء التحول الرقمي

تهاني فهد العنزي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الحدود الشمالية - مدينة عرعر
- المملكة العربية السعودية

(تاريخ الاستلام: 2025-11-27؛ تاريخ القبول: 2026-02-10)

مستخلص البحث: هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 82 قيادياً من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين في الإدارات التعليمية بالمنطقة. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أساسية، حيث تبين أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على سرعة الأداء الإداري، وزيادة الكفاءة، وتحسين اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية، وأظهرت النتائج الميدانية وجود حاجة ملحة لتنمية مهارات القيادات في التحول الرقمي، مما يعزز من دورهم في التكيف مع التحديات المتزايدة التي تفرضها التقنية. بناءً على ذلك، تم تطوير التصور المقترح الذي يركز على تعزيز الكفاءات الرقمية للقيادات، تطوير بيئة العمل التنظيمية، وضمان توافر البنية التحتية التقنية المناسبة لدعم التحول الرقمي. يتضمن التصور المقترح أبعاداً رئيسية: البعد التقني الذي يركز على تفعيل مهارات تقنية المعلومات؛ البعد الاقتصادي الذي يعزز الكفاءة المالية والرقمية؛ البعد الإنساني الذي يشمل تحسين مهارات الموظفين وتقييم الكفاءات. وتوصي الدراسة بأهمية تفعيل هذا التصور لتحقيق تحسينات ملموسة في أداء القيادات التعليمية في ظل متطلبات التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - أداء القيادي - الإدارة التعليمية - تصور مقترح.

A Proposed Framework for Developing Leadership Performance in Educational Administration in the Northern Borders Region in Light of Digital Transformation

Tahani Fahd Al-Anzi

Associate Professor of Educational Administration - College of Humanities and Social Sciences - Northern Border University - Arar City - Saudi Arabia

(Received: 27-11-2025; Accepted: 10-02-2026)

Abstract: This study aimed to propose a framework for developing the performance of educational leaders in the N.B.E.D of the KSA. A descriptive-analytical approach was used, and a questionnaire was distributed to a sample of 82 leaders, including department directors, heads, and staffs in the region's educational departments. The data were analyzed using statistical analysis tools. The study findings, including that digital transformation has a positive impact on the speed of administrative performance, increased efficiency, and improved decision-making in educational institutions. revealed a pressing need to develop leaders' digital transformation skills, thereby enhancing their ability to adapt to the growing challenges posed by technology. the proposed framework focuses on enhancing the digital competencies of leaders, developing the organizational work environment, and ensuring the availability of appropriate technological infrastructure to support digital transformation. The proposed framework includes key dimensions: a technical dimension that focuses on activating information technology skills; an economic dimension that enhances financial and digital efficiency; a human dimension that includes improving employee skills and assessing competencies. The study recommends implementing this vision to achieve tangible improvements in the performance of educational leaders in light of demands of digital transformation.

Keywords: Digital Transformation - Leadership Performance - Educational Administration - Proposed Vision.



DOI: 10.12816/0062507

(*) Corresponding Author:
Tahani Fahd Al-Anzi

Associate Professor of Educational
Administration - College of Humanities
and Social Sciences - Northern Border
University - Arar City - Saudi Arabia
E-mail:
d-thani@windowslive.com

(*) للمراسلة:
تهاني فهد العنزي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية - جامعة الحدود الشمالية -
مدينة عرعر - المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني:
d-thani@windowslive.com

1 مقدمة

يجتاح العالم المعاصر العديد من التغيرات والتحديات العالمية، بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة المرتبطة بالثورة المعلوماتية والرقمية، والتي جعلت تطوير إدارة النظم التعليمية ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر، بعد أن ألقى التحول الرقمي بآثاره على مختلف مجالات الحياة، وعلى التعليم بوجه خاص، وقد أسهمت هذه التحولات في زيادة الضغوط على المؤسسات التعليمية للاعتراف بأن مسار المعرفة الرقمية أصبح خيار استراتيجي لا غنى عنه لأجيال المستقبل، الأمر الذي يتطلب تفعيل التقنيات الحديثة في تطوير الإدارة التعليمية، بحيث لم يعد التحول الرقمي مقتصر على توظيف الأدوات التقنية، بل أصبح يستلزم تطوير أداء القيادات في الإدارات التعليمية، بما يمكنها من مواكبة متطلبات التحول الرقمي والتعامل بفاعلية (العمرى والحربي، 2025، 20).

تُعد المملكة العربية السعودية جزءاً فاعلاً من المنظومة العالمية المتأثرة بالتحولات المتسارعة، ويظهر ذلك بوضوح في نظمها التعليمية بصفة عامة، وفي أداء القيادات في الإدارات التعليمية بصفة خاصة، حيث فرضت هذه التحولات على القيادات التعليمية تحديات متزايدة تستدعي تطوير أدائها بما ينسجم مع فلسفة التعليم في المملكة وأهدافه الاستراتيجية. حيث أكدت رؤية المملكة العربية السعودية (2014، ص 2-11) أن التعليم يمثل ركيزة أساسية للاستثمار في التنمية البشرية، وأن الأجيال القادمة تشكل الثروة الحقيقية للمجتمع، الأمر الذي يتطلب تبني العمل الاستراتيجي لمواجهة التحديات العالمية وتلبية الاحتياجات المحلية، كما سعى مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام إلى تعزيز قدرة الإدارات التعليمية على إحداث التغيير، من خلال تمكين المدارس وإدارات التعليم من إدارة التغيير بفاعلية، وقيادة التحول نحو النموذج المدرسي الحديث، وبناء نظام متكامل للمعايير التربوية والتقويم والمحاسبية التعليمية (بتور وآخرون، 2025).

يعد التحول الرقمي رؤية متكاملة تتطلب قيادة واعية، قادرة على استشراف المستقبل، وتوظيف الإمكانيات الرقمية بما يعزز جودة التعليم، ويصنع بيئة تعليمية ملهمة ومواكبة لعصر المعرفة، وفي ضوء ذلك ساهم مشروع بوابة المستقبل الذي بدأ عام 2017م في المملكة العربية السعودية في توفير بنية تحتية مهدت الطريق لتحقيق التحول الرقمي في التعليم من خلال استثمار التقنية لدعم الوصول وضمان استمرارية العملية التعليمية وتطوير أداء القيادات وتدعيم نظام النقاط التنافسي لقياس مدى التفاعل والاستفادة من البوابة الإلكترونية في تقويم وتطوير الأداء في مختلف المناطق والإدارات التعليمية (عبد الله، 2020، 183-216).

1-1 مشكلة الدراسة

تسعى الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية إلى تطوير الأداء القيادي بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، بوصفه أحد المرتكزات الأساسية لتحسين كفاءة العمل الإداري، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وتحقيق الاستجابة الفاعلة للمتغيرات التقنية والمعلوماتية المتسارعة، ويُفترض في هذا السياق أن تمتلك القيادات التعليمية الكفايات الرقمية والقيادية اللازمة، وأن تُدار عمليات التطوير وفق استراتيجيات واضحة، وبرامج تدريبية نوعية، وآليات اختيار مبنية على معايير مهنية حديثة، بما يضمن تحقيق الاستخدام الفعال للتحول الرقمي في تطوير الأداء القيادي.

ولتعميق فهم هذه الفجوة، والتحقق من أبعادها ميدانياً، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية هدفت إلى التعرف على واقع استخدام التحول الرقمي في تطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، من خلال مقابلة عدد (20) من القيادات التعليمية العاملين في هذه الإدارات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن واقع الأداء القيادي يتسم بوجود قصور في أساليب تطوير الأداء الإداري، وضعف في معايير اختيار القيادات التعليمية، إلى جانب محدودية قدرة القيادات على التكيف مع المتغيرات التقنية والمعلوماتية المتسارعة، فضلاً عن ضعف البرامج التدريبية الموجهة لتنمية الكفايات الرقمية والقيادية، وعدم ارتباطها الفعلي بمتطلبات التحول الرقمي في العمل الإداري.

2-1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الفكر التربوي المعاصر؟
- ما واقع الأداء القيادي في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية في ضوء التحول الرقمي؟
- ما التصور المقترح للتحول الرقمي كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية؟

3-1 أهداف الدراسة

- التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الفكر التربوي المعاصر.
- التعرف على واقع الأداء القيادي في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية في ضوء التحول الرقمي.
- تقديم تصور المقترح للتحول الرقمي كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية.

2. الأداء القيادي: عملية تأثير يمارسها القائد لتمكين الأفراد من العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة، ويُقاس هذا التأثير من خلال نتائج الأداء، وجودة القرارات، ومستوى التفاعل التنظيمي (Northouse, 2022:18).

وتعرف إجرائيًا في هذه الدراسة الدرجة التي تحصل عليها القيادات الإدارية في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية على أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تقيس مستوى ممارستهم للمهام القيادية والإدارية في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

3. التطوير: هو "عملية التغيير أو النمو في البيئة أو الوظيفة أو التنظيم، ويترتب عليه تغيير في القدرة، ومدى التكامل والكفاءة فيما يجرى تطويره" (Good:2019,176).

وتعرف إجرائيًا مجموعة الإجراءات والممارسات التي تتخذها الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية بهدف تحسين قدراتها التنظيمية والأدائية، بما يشمل رفع الكفاءة، وتعديل الأساليب، وتبني ممارسات حديثة، وقياسه يتم من خلال درجة موافقة المشاركين على بنود المحور الخاص بالتطوير في أداة الدراسة.

7-1 الإطار النظري للدراسة:

وفيما يلي استعراض الإطار النظري للدراسة:

1-7-1 الإطار المفاهيمي التحول الرقمي في الفكر التربوي المعاصر.

يمثل التحول الرقمي في التعليم تحول أساسي في الطريقة التي يتم بها تنظيم وإدارة العمليات التعليمية والإدارية في المؤسسات التربوية المعاصر (Carter 2009)، ويشمل التحول في الفكر التربوي دمج التكنولوجيا الرقمية في استراتيجيات التعليم والتعلم والإدارة التربوية، ويعكس تحول في التفكير نحو بناء بيئات تعليمية مرنة وقائمة على الابتكار (حجة، 2025).

تم تعريف التحول الرقمي بأنه السعي لتحقيق استراتيجيات المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستفادة من التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير بهدف خلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والمستفيدين الفعليين وآخرون (2025) كما عرفه مقرض واحمد (2024) بأنه استخدام تقنيات رقمية جديدة تساعد في تحسين الأعمال وتعزيز تجربة العميل، وتنفق العمليات، وتطوير نماذج أعمال جديدة، وعرف (Alharthi, & Alalwan 2023) التحول الرقمي في التعليم بأنه تحويل العمليات الإدارية والممارسات التعليمية إلى عمليات تعتمد على التقنيات (أجهزة وبرامج) بشكل كامل أو جزئي، ويركز التحول على تقليل التكاليف ورفع جودة العمل، بهدف تطوير العمليات التعليمية وتسهيل الوصول إليها.

4-1 أهمية الدراسة

1-4-1 الأهمية النظرية

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى إلى سد فجوة بحثية كشفت عنها الدراسات السابقة، والمتمثلة في التباين بين التوصيات النظرية التي تؤكد أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء القيادي، وبين النتائج التطبيقية التي تشير إلى استمرار وجود صعوبات تعوق هذا التطوير. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تساهم في تعميق الفهم العلمي لطبيعة هذه الفجوة، وأسبابها، ومتطلباتها، بما يدعم الباحثين والمهتمين في بناء دراسات لاحقة أكثر دقة وارتباطًا بالواقع الميداني.

2-4-1 الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ما يمكن أن تقدمه من فائدة عملية مباشرة لصانعي القرار والقيادات التعليمية في وزارة التعليم والإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، من خلال تقديم تصور مقترح عملي قابل للتطبيق يهدف إلى تطوير الأداء القيادي في ضوء التحول الرقمي. كما يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة الجهات المعنية بإعداد القيادات التربوية، ومراكز التدريب، ووحدات التطوير المهني، في إعادة تصميم برامج التدريب والتأهيل بما يتوافق مع متطلبات القيادة في البيئة الرقمية.

5-1 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام 2024/2025.
- الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية للدراسة على القيادات الإدارية العاملة في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، وتشمل مديري الإدارات، وكلاء الإدارات، ورؤساء الأقسام.
- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تناول تطوير الأداء القيادي في الإدارة التعليمية في ضوء التحول الرقمي، وبناء تصور مقترح يساهم في تحسين الأداء القيادي في هذا السياق.

6-1 مصطلحات الدراسة:

يتبنى البحث المصطلحات التالية:

1. التحول الرقمي: عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم النظم الإدارية، وأساليب العمل، والهياكل التنظيمية، من خلال التوظيف المنهجي للتقنيات الرقمية الحديثة، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري، ورفع جودة اتخاذ القرار، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتقنية، ودعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية أعلى (صبري، 2020، 444).

سلوكه الفعلي على اعتبار أن هذا السلوك مرتبط بوظيفته العملية والتي تنعكس بدورها على وحدته أو قسمه، ومن ثمَّ على مؤسسته" (أبو السيد، 2017، 53-54)

• مفهوم الأداء الإداري:

يمثل الأداء الإداري أحد جوانب الأداء التي يتوقف عليها نجاح المنظمات، وذلك لأنَّ الأداء هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز والذي يتسم بالشمولية والاستمرارية (العديلي 2014، 19)

• أنواع الأداء الإداري للقيادات

تتمثل أنواع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية فيما يلي:

1. الأداء البشري: ويتمثل في أداء العناصر البشرية التي تعمل في مختلف وحدات المؤسسة على اعتبار أنه العنصر الفاعل الذي يستطيع تحقيق القيمة المضافة للعمل المؤسسي.
2. الأداء التقني: ويعني قدرة المؤسسة على توظيف مستجدات العصر ومنجزات ثوراته التقنية لصالح أهدافها المنشودة في الحاضر والمستقبل. (Rego et al., 2023)
3. الأداء المالي: ويعني قدرة المؤسسة على توظيف الموارد المالية المتاحة لتحقيق أهدافها المنشودة، مع التأكيد على البحث عن بدائل أخرى لتحقيق الزيادة المنشودة في الأداء المالي للمؤسسة في الحاضر والمستقبل. (Toshiba. 2019, 236- 237)

9-1 الدراسات السابقة

هدفت دراسة بتور وآخرون (2025) إلى التوصل إلى عدة مقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، وذلك في ضوء أبعاد التحول الرقمي. استخدم البحث المنهج الوصفي وأسلوب تحليل المحتوى الكمي، وكذلك استخدم أداة المقابلة على عينة مكونة من عدد (10) قيادياً من مجتمع الدراسة، وظهرت نتائج الدراسة وجود غموض في مفهوم التحول الرقمي لدى القيادات التربوية، وضعف الواقع الرقمي بالديوان العام لمديرية التربية والتعليم، ومقاومة القيادات التربوية للتغيير، ومحدودية اطلاع القيادات التربوية على أحدث المستجدات في التكنولوجيا الرقمية، وضعف الدعم المادي، وعدم توافر بنية تحتية تكنولوجية جيدة ومناسبة لدخول شبكة الإنترنت، وعدم توافر صيانة وتحديث للأجهزة بشكل دوري. وأوصت الدراسة بتخصيص ميزانية مستقلة للتحول الرقمي، وتتضمن التالي: البنية التحتية، والتدريب، والتحديث المستمر للأنظمة والأجهزة.

2-7-1 أهمية استخدام التحول الرقمي في الإدارة

التعليمية بالمؤسسات التعليمية:

تتجلى أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بشكل خاص في قدرته على إحداث تحول شامل في أنظمة التعليم الجامعي، من حيث أساليبه ووسائله وموارده وفلسفته وسياساته، ولم يعد الاعتماد مقتصر على القاعات الدراسية التقليدية أو المكتبات الورقية، بل أصبحت المؤسسات التعليمية (Khatir & Madani, 2024).

يعزز التحول الرقمي البنية المعلوماتية للمؤسسات التعليمية، حيث يوفر قاعدة بيانات قوية تتيح للمؤسسات تقديم خدمات تعليمية متكاملة، مما يساهم في استفادة مختلف المؤسسات والأفراد من هذه الخدمات على المستويين المحلي والعالمي (Ruangpisarn 2024). كما يعمل التحول الرقمي على تزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة والضرورية لتطوير الأداء للقيادين، وتحديد الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وبالتالي بناء هيكل تنظيمي مرن يمكن المؤسسات التربوية من التكيف بشكل أفضل مع تحديات بيئتها التعليمية والتفاعل الفعال مع المنظومات الأخرى داخل الجامعة وخارجها.

النظريات الداعمة للتحول الرقمي: هناك نظريات

داعمة للتحول الرقمي منها (زيان وساحي، 2026):

- **نظرية المجتمع الشبكي:** والتي طرحها مانويل كاستيلز، حيث تشير إلى أن التحول الرقمي أدى إلى تشكل مجتمعات قائمة على الشبكات الرقمية بدلاً من الهياكل التقليدية، تساهم هذه النظرية في تفسير كيف يمكن للتحول الرقمي تمكين القيادات التعليمية من تفعيل المجتمعات الرقمية داخل الجامعات، مما يساهم في تحسين جودة التواصل والتعاون بين مختلف الفئات داخل المؤسسة التعليمية.

- **نظرية الاقتصاد الرقمي:** والتي تركز على كيفية تحويل الموارد الرقمية إلى قيمة اقتصادية جديدة، مع التأكيد على أهمية البيانات كأصل إستراتيجي، تساهم هذه النظرية في تفسير كيفية استفادة القيادات التعليمية من البيانات الرقمية لتوجيه قرارات استراتيجية تساهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين الأداء الأكاديمي.

8-1 المحددات العلمية للأداء الإداري للقيادات

التربوية:

وفيما يلي تناول عناصر المحددات العلمية للأداء الإداري للقيادات التربوية والمتمثلة في:

1-8-1 مفاهيم وأهمية الأداء الإداري:

- **مفهوم الأداء:** يعرف الأداء بأنه: سلوك الموظف الذي يُعبّر عن مجموعة الأدوات التي يستخدمها أثناء إنجاز عمله داخل وخارج حجرة العمل، مع التركيز على

فأكدت أهمية القيادة القوية في تعزيز فعالية التحول الرقمي في المدارس، حيث تلعب القيادة الرقمية دورًا محوريًا في تحقيق التغيير المطلوب، وأكدت دراسة محمد (2024) على معوقات عدة مثل ضعف البنية التحتية وعدم وجود إدارة مستقلة للتحول الرقمي، مشيرة إلى ضرورة تعزيز الثقافة الرقمية والتوعية بالفرص التكنولوجية. مجتمعة، تقدم هذه الدراسات صورة واضحة لأهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، لكنها تبرز أيضًا ضرورة مواجهة التحديات المرتبطة به من خلال تطوير استراتيجيات مدروسة وتحقيق الدعم المادي والتدريبي الكافي لضمان نجاح هذا التحول.

11-1 الإطار الميداني للبحث

أهداف الدراسة الميدانية: يهدف البحث الميداني إلى:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الفكر التربوي المعاصر.
- التعرف على واقع الأداء القيادي في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية في ضوء التحول الرقمي.
- تقديم تصور المقترح للتحول الرقمي كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية.

12-1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى التعرف على محاور مدخل التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الإداري للقيادات في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي ميدانيًا، وتحليل البيانات لاستخلاص الأنماط والعلاقات (Madalinska, 2020)، ومن ثم بناء تصور مقترح يساهم في تطوير الأداء الإداري في ضوء معطيات التحول الرقمي.

13-1 مجتمع الدراسة وعينها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (100) ونظرًا لصغر حجم المجتمع فقد تم أخذ المجتمع كامل كعينة للدراسة والتي تكونت من (100) قيادي من القيادات الإدارية في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف الإدارات والأقسام. وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، واسترجاع عدد من الاستبانات، واستبعاد غير المكتمل منها، واعتماد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي وبلغ العدد الفعلي (82) استبانة صالحة للتحليل ويوضح الجدول الاتي توزيع كل طبقة من المجتمع والعينة.

هدفت دراسة (Khatir & Madani 2024) إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحقيق أداء متميز في الإدارة التعليمية، وتحسين وتطوير الخدمات الإلكترونية، وتيسير وصول المستفيدين إليها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 206 موظفين من إدارة تعليمية، وظهرت نتائج الدراسة أن النموذج يفسر الظاهرة المدروسة بفعالية، وذلك من خلال جهود التحول الرقمي في البنية التحتية والموارد البشرية والثقافة، كما هو مفترض. ومع ذلك، وجدت علاقة سلبية غير متوقعة بين استراتيجيات التحول والأداء المتميز. وأكدت المقابلات مع المشاركين حدوث تحسينات تدريجية في مختلف جوانب التحول الرقمي.

هدفت محمد (2024) إلى تحديد معوقات ومُتطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية في إطار رؤية مصر (2030) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة أسوان نموذجًا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وتم توزيع الاستبيان على عينة قوامها (42) عضو هيئة تدريس بجامعة أسوان، وتوصلت الدراسة إلى ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي بالجامعة، وعدم وجود إدارة مستقلة بالجامعة للتحول الرقمي، وعدم وجود نظام لقياس ومراجعة عملية التحول الرقمي، وسرعة وحداثة التغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسابقتها، وقلة الكوادر والكفاءات المخصصة للتحول الرقمي، ومقاومة التغيير المتأصلة لدى بعض الأفراد، ونقص الامكانيات المالية للتحول الرقمي، وصعوبة شراء البرامج الإدارية الرقمية، ومن أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك التحول الرقمي، منها نشر القيم الأساسية والثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، والتوعية بالإمكانيات الرقمية والتهديدات والفرص المتاحة، وتصميم طرق تعليم تتناسب مع التحول الرقمي.

10-1 التعليق على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري والتعليم في المؤسسات التعليمية، لكنها في الوقت ذاته تبرز التحديات التي تواجه هذا التحول حيث سلطت دراسة بتور وآخرون (2025) الضوء على وجود غموض في مفهوم التحول الرقمي وضعف البنية التحتية، بالإضافة إلى مقاومة بعض القيادات التربوية للتغيير، مما يتطلب تخصيص ميزانيات مستقلة وتطوير ثقافة رقمية قوية، في حين أن دراسة (Khatir & Madani, 2024) أظهرت تحسنًا تدريجيًا في بعض جوانب التحول الرقمي، لكنها أبدت قلق حول وجود علاقة سلبية بين استراتيجيات التحول والأداء المتميز، مما يستدعي دراسة استراتيجية التحول الرقمي بشكل أعمق. أما دراسة (Ruangpisarn & Koolnaphadol, 2024)

جدول (1) توزيع العينة

الطبقة	أفراد العينة	الإدارات/الأقسام	المدراء	الوكلاء	رؤساء الأقسام
إدارة التعليم	40	الإدارة العامة، قسم الشؤون الإدارية	9	10	11
قسم المناهج	20	المناهج الدراسية، التدريب والتطوير	8	7	5
قسم التقييم والتخطيط	25	التقييم التربوي، التخطيط الاستراتيجي	7	7	5
قسم الشؤون المالية	15	الشؤون المالية والإدارية	5	5	3

14-1 أداة الدراسة

استخدمت البحث الاستبانة كأداة لرصد واقع التحول الرقمي كمدخل لتطوير أداء القيادات في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية

1-14-1 صياغة الصورة المبدئية**للاستبيان:**

تمت صياغة بنود الاستبانة في صورته المبدئية ورؤعي فيها الوضوح والتركيز والتحديد وبساطة اللغة، وتم وضع ثلاثة بدائل لمحاورها بتقديرات وزنية 1، 2، 3 للاستجابات موافق (بدرجة ضعيفة، ومتوسطة، وكبيرة) على الترتيب.

2-14-1 صدق وثبات الاستبانة:

بعد إعداد الصورة المبدئية للاستبانة وعرضها على أساتذة التربية، للحكم على مدى صحة ووضوح بنود الاستبانة، ومدى تمثيل تلك البنود لمحاوَر الاستبانة،

ومدى ملائمتها لتحقيق الغرض الذي وُضع من أجله هذا الاستبانة. وبإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحات السادة المحكمين وتحت إشراف السادة المشرفين أُعتبر الاستبانة صادقاً في تحقيق الغرض الذي وُضع من أجله ويطلق على هذا النوع من الصدق (صدق المحكمين).

باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي وجد أن معامل ثبات الاستبانة = (80 تقريباً) وهو معامل مرتفع مما يشير إلى: وضوح تعليمات الاستبانة، والثقة في استخدامه كأداة للكشف عما وُضع لأجله، وملائمة الاستبانة للغرض الذي أُعد من أجله.

3-14-1 تطبيق أداة البحث الميداني:

وقد قامت الباحثة بتوزيع نسخ الاستبانة على العينة بمنطقة الحدود الشمالية، والجدول التالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة، والعائدة والمستبعدة والصالحة.

جدول (2) عدد الاستمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة للاستبانة

العدد الكلي للاستمارات	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح إلى مجتمع العينة الأصلي
100	11	89	7	82	% 82



شكل (1) التمثيل البياني لعدد الاستمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة للاستبانة

بعضاً منها قد أجاب على بُعد واحد وترك باقي الأبعاد، وبعض آخر منهم قد أعادها كما هي بدون إجابة بعد كتابة بعض بياناته عليها.

4-14-1 نتائج تطبيق الاستبانة والتحليل الإحصائي وتفسيرها:

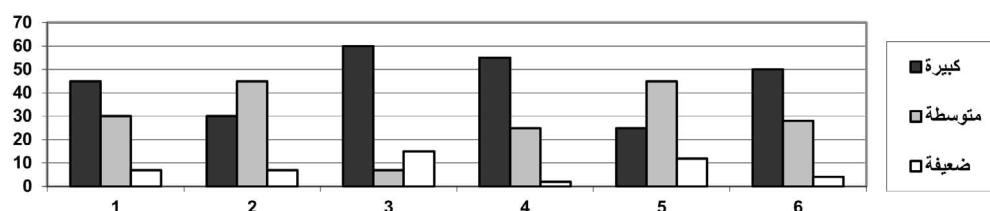
وفيما يلي استعراض وتحليل الإحصائي لنتائج تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية والتعليق على كل بعد من أبعادها.

وفي ضوء استقراء الجدول السابق يتضح أن: إجمالي عينة الدراسة (100) من مديري القيادات التعليمية بالإدارة التعليمية ورؤساء الأقسام والمشرفين بمنطقة الحدود الشمالية بالملكة العربية السعودية.

وجدير بالذكر أن استبعاد بعض الاستجابات تم بسبب عدم جدية أصحابها في الإجابة عنها، حيث إن بعضهم قد وضع علامة (√) أمام معظم العبارات وأحياناً كلها دون الاهتمام أو ترك باقي الأسئلة بدون إجابة، في حين أن

جدول (3) استجابات عينة الدراسة على البعد التقني

م	الأهداف	موافق بدرجة						المتوسط	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة			
		ت	%	ت	%	ت	%		
1	تهتم القيادات التعليمية بالتنمية المهنية التقنية المستمرة لكل العاملين.	45	54.9	30	36.6	7	8.5	2.46	5
2	تمكين العاملين من امتلاك مهارات تقنية المعلومات والاتصالات	30	36.6	45	54.9	7	8.5	2.4	6
3	إتقان المعرفة حول أفضل السبل لدمج التقنية بالإدارة، في ضوء متطلبات التحول الرقمي.	60	73.2	7	8.5	15	8.5	2.52	4
4	تعمل القيادات على إعداد خطة لإدارة الأزمات والمشكلات الطارئة في ظل ما تفرضه التحول الرقمي.	55	67.1	25	30.5	2	18.3	2.55	3
5	إتاحة فرصة الوصول إلى تقنية المعلومات والاتصال المستمر للجميع في ضوء التحول الرقمي بتكلفة معقولة.	25	30.5	45	54.9	12	2.4	2.65	1
6	تنشر القيادات ثقافة التقويم الرقمي وتنميتها بين العاملين بالإدارات التعليمية.	50	61	28	34.1	4	4.9	2.56	2



شكل (2) التمثيل البياني لاستجابات عينة الدراسة على البعد التقني

وهذا يؤكد ويرتبط بضرورة اهتمام القيادات الإدارية بالتنمية المهنية التقنية المستمرة لكل العاملين من أجل تطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية في ظل ما تفرضه التحول الرقمي.

العبارة الثانية جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بتكرارات قدرها (45،30،7) على الترتيب للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) ومتوسط قدره (2،4) ويعزو ذلك إلى تطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية في ضوء ما تفرضه التحول الرقمي.

وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Valera-Quispe,2020)، والتي أكدت على ضرورة وضع معايير لإدارة تقنية المعلومات والاتصالات بالنسبة لتطوير أداء المديرين والقيادات، في حين تختلف مع ما أشارت إليه دراسة (العتيبي، 2021) من وجود العيد من الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية، والتي من أهمها: ضعف الجوانب التشريعية اللازمة لتطبيق هذه الحوكمة، والافتقار لوجود استراتيجيات واضحة لحوكمة التحول الرقمي.

في ضوء استقراء بيانات الجدول والشكل البياني السابقين يتضح أن:

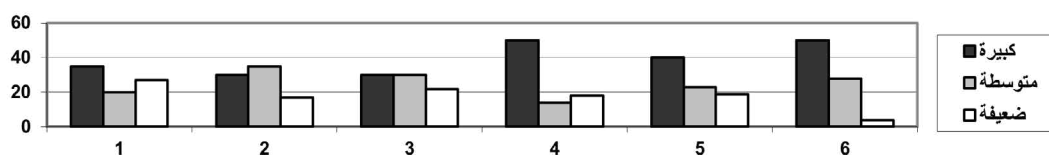
العبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى بتكرارات (25،45،12) ونسب مئوية (30،5 %، 54 %، 9 %، 2،4 %) على الترتيب للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) ومتوسط قدره (2،4)، وهذا الأمر يعزو نحو إتاحة فرصة الوصول إلى تقنية المعلومات والاتصال المستمر للقيادات التعليمية في ضوء التحول الرقمي يساهم بقدر كبير في تنمية أداء القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية في المجال التقني بالإدارة.

جاءت العبارة السادسة والخاصة بنشر ثقافة التقويم الرقمي وتنميتها بين العاملين بالإدارات في المرتبة الثانية بتكرارات (28،4، 50) على الترتيب للاستجابات ومتوسط مقداره (2،56)، حيث يرتبط ذلك بمدى أهمية نشر ثقافة التقويم الرقمي في تطوير أداء القيادات التربوية في الإدارات التعليمية في ضوء مدخل التحول الرقمي.

العبارة الأولى جاءت في المرتبة الخامسة بمعدل تكرارات (45،30،7) على الترتيب للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) ومتوسط قدره (2،46)

جدول (4) استجابات عينة البحث على البعد الاقتصادي

الترتيب	المتوسط	موافق بدرجة						الأهداف	تسلسل
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
5	2.1	32.9	27	24.4	20	42.7	35	تحرص القيادات على استخدام التقنية الرقمية لتقليل تكلفة الخدمات المختلفة في الإدارات التعليمية.	1
4	2.16	20.7	17	42.7	35	36.6	30	تشرف القيادات على بنود صرف الميزانية وفق اللوائح المالية المنظمة لذلك.	2
2	2.28	8.5	22	36.6	30	36.6	30	تراجع القيادات السياسات المالية والإدارية باستمرار.	3
1	2.39	22	18	17.1	14	61	50	يتم تحديد ميزانية للتجهيزات بمختلف الإدارات والمدارس تتناسب مع تحديات ومتطلبات التحول الرقمي.	4
3	2.26	23.2	19	28	23	48.8	40	هل تتوفر ميزانية كافية لتدريب والتنمية المهنية للقيادات الإدارات التعليمية.	5



شكل (3) التمثيل البياني لاستجابات عينة البحث على البعد الاقتصادي

احتلت العبارة الأولى المرتبة الخامسة والأخيرة بتكرارات (27، 20، 35) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2، 1) وهذا يرتبط بحرص القيادات على استخدام التقنية الرقمية لتقليل تكلفة الخدمات المختلفة في الإدارات التعليمية من شأن تطوير أدائهم بالإدارات المختلفة بما يتواءم مع التحول الرقمي.

حيث أن القائد الإداري يواجه مهمة ليست بالسهلة في ضوء التحول الرقمي، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للإدارة التعليمية وتطوير الأداء الإداري بها في ضوء مدخل التحول الرقمي، وهذا يتطلب تهيئة المناخ الإيجابي للعمل الإداري والتغلب على السلبيات والمشكلات ولكن التركيز عن تطوير الأداء بالإدارات التعليمية، في حين اختلفت مع دراسة (بعلی، 2018)، التي توصلت إلى ارتفاع كلفة توظيف تقنية المعلومات، فعلى الرغم من الانخفاض الكبير في أسعار تقنية المعلومات والاتصالات الخاصة بالمستخدم النهائي فإن كلفة توظيفها محلياً في ارتفاع مستمر وذلك لعدة أسباب منها: ارتفاع كلفة إنشاء البنية التحتية لهذه التقنية، وارتفاع كلفة تطويرها، ويعزى ذلك مع ما أكدته دراسة (العتيبي، 2021) في أن حوكمة التحول الرقمي تعتبر عملية متكاملة وشاملة يتم فيها انتقال الإدارات التعليمية التابعة لوزارة التعليم السعودية.

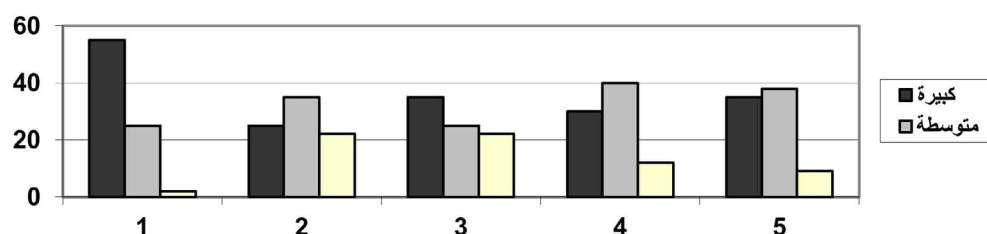
احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بتكرارات (18، 14، 50) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2، 39) الأمر الذي يعزو إلى أهمية تحديد ميزانية للتجهيزات بمختلف الإدارات والمدارس بما يتناسب مع تحديات ومتطلبات التحول الرقمي في تطوير أداء القيادات بالإدارات المختلفة في ضوء متطلبات مدخل التحول الرقمي.

العبارة الثالثة جاءت في المرتبة الثانية بتكرارات قدرها (30، 30، 22) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2، 28) وهذا يعزو إلى أهمية مراجعة القيادات بالإدارات المختلفة للسياسات المالية والإدارية باستمرار لتتواءم مع متطلبات مدخل التحول الرقمي.

العبارة الثانية جاءت في المرتبة الرابعة بتكرارات قدرها (17، 35، 30) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2، 16) وهذا يعزو إلى ضرورة إشراف القيادات على بنود صرف الميزانية وفق اللوائح المالية المنظمة لذلك لتطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية بالاعتماد على مدخل التحول الرقمي.

جدول (5) استجابات عينة البحث على البعد الإنساني (المهارات والقدرات والكفاءات)

الترتيب	المتوسط	موافق بدرجة						الأهداف	تسلسل
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
1	2,65	2.4	2	30.5	25	67.1	55	تعتمد الادارات التعليمية على أنظمة رقمية متقدمة لتسهيل عمليات التوظيف وتقييم الكفاءات.	1
5	2,04	26.8	22	42.7	35	30.5	25	يسهم التحول الرقمي إلي تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوي العاملة والكفاءات التشغيلية.	2
4	2,16	26.8	22	30.5	25	42.7	35	تعتمد الادارات التعليمية على الأنظمة الرقمية لتحسين إدارة الأداء.	3
3	2,22	14.6	12	48.8	40	36.6	30	تعمل التحول الرقمي على تقليل المسافات والبعد المكاني في الإدارات التعليمية المختلفة بالمملكة دعماً لمبدأ مبدأ المساواة.	4
2	2,32	11	9	64.3	38	42.7	35	توفر القيادات حماية وسرية المعلومات بالعاملين مع تطبيق اللوائح والقوانين عليهم دون استثناء.	5



شكل (4) التمثيل البياني لاستجابات عينة البحث على البعد الإنساني (المهارات والقدرات والكفاءات)

احتلت العبارة الثانية المرتبة الأخيرة بتكرارات (25,35,22) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2,04) وهذا يعزو إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوي العاملة والكفاءات التشغيلية مما يؤدي إلى تطوير أداء القيادات بالإدارات المختلفة في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

ويعزى ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (الفواير، 2022): حيث أكدت علي المدير الناجح يؤدي دوراً هاماً في تأهيل الموظفين ذهنياً وعملياً، إضافة إلى تأهيل موظفيه تأهيلاً عصبياً إلى دعم الإدارة العليا عبر سياسة تحفيزية واضحة ومحددة، والاطلاع على الخبرات العالمية الناجحة في ذات الإطار.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (العتيبي، 2021) في عدم وجود إستراتيجيات واضحة لحكومة التحول الرقمي، إضافة إلى عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية لتطبيق هذا النوع من الحوكمة، ومحدودية الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال.

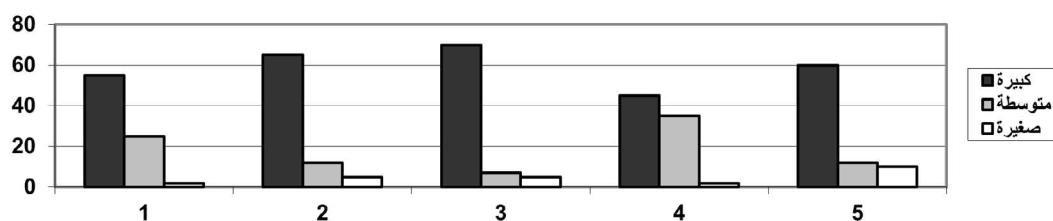
جاءت العبارة الأولى بتكرارات (55,25,2) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2,65) الأمر الذي يؤكد علي اعتماد الإدارات التعليمية على أنظمة رقمية متقدمة لتسهيل عمليات التوظيف وتقييم الكفاءات وذلك من شأنه تطوير أداء القيادات.

في حين جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثانية بتكرارات قدرها (35,38,9) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2,32) حيث يعزو ذلك إلى ضرورة قيام القيادات بتوفير حماية وسرية المعلومات بالعاملين مع تطبيق اللوائح والقوانين عليهم دون استثناء لأن ذلك من شأنه تطوير الأداء الإداري في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

العبارة الثالثة جاءت في المرتبة الرابعة بتكرارات قدرها (35,25,22) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2,16) وهذا يشير إلى أهمية اعتماد الإدارات التعليمية على الأنظمة الرقمية لتحسين إدارة الأداء للقيادات بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل التحول الرقمي.

جدول (6) استجابات عينة البحث على البعد الاجتماعي

تسلسل	الأهداف	درجة التحقق						المتوسط	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة			
		ت	%	ت	%	ت	%		
1	يتسم أداء القيادات في الإدارة التعليمية بالموضوعية في ظل مدخل التحول الرقمي.	55	67.1	25	30.5	2	2.4	2,65	3
2	تعمل القيادات بالإدارات التعليمية على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب مع التحول الرقمي.	65	79.3	12	14.6	5	6.1	2,73	2
3	تعمل القيادات على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في ظل تحديات التحول الرقمي.	70	85.7	7	8.5	5	6.1	2,79	1
4	وضع خطط مختلفة للاجتماعات بمجالس الآباء والامناء كمطلب من متطلبات التحول الرقمي.	45	54.9	35	42.7	2	2.4	2,52	5
5	تهتم القيادات بالمراقبة والمتابعة الدورية لأداء العاملين واستخدامهم للمواقع الالكترونية المختلفة في الخدمات التعليمية.	60	73.2	12	14.6	10	12.2	2,61	4



شكل (5) التمثيل البياني لاستجابات عينة البحث على البعد الاجتماعي

احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأخيرة بتكرارات قدرها (2،35،45) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2,52) وهذا يؤكد على ضرورة وضع القيادات لخطط مختلفة للاجتماعات بمجالس الأباء والأمناء كمطلب من متطلبات التحول الرقمي من أجل تطوير الأداء الإداري مختلف الإدارات.

واتفقت تلك النتائج مع دراسة (محمد، 2020) حيث أكدت علي أن أداء القيادات يجب أن يتوافق مع التوجهات الإستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين، وكذلك دراسة (Mohammad, 2025) التي أشارت إلي ضرورة تحديد الأطر النظرية المتعلقة بالأداء الإداري، حيث يرتبط نجاح القيادات الإدارية بالمناطق والإدارات التعليمية بمدى قدرتها على تحقيق التواصل والتفاعل الفعال مع جميع العاملين في الإدارات، في حين اختلفت مع دراسة (Qingtao&Utomo, 2024) حيث توصلت إلى: وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإدارية الفعالة وفعالية إدارة الأداء، وقد مثلت كل من ممارسات القيادة وإدارة الأداء في الإدارات والمؤسسات التعليمية.

احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بتكرارات قدرها (7،5،70) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2,79) الأمر الذي يشير إلى نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في ظل تحديات التحول الرقمي من شأنه تطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية.

جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية بتكرارات قدرها (5،12،65) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2,73) وهذا يعزو إلى ضرورة عمل القيادات بالإدارات التعليمية على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب مع التحول الرقمي، لأن ذلك من شأنه تطوير أداء القيادات بالإدارات المختلفة.

العبارة الخامسة جاءت في المرتبة الرابعة بتكرارات قدرها (60، 12، 10) للاستجابات موافق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب ومتوسط قدره (2,61) وهذا يؤكد على ضرورة اهتمام القيادات بالمراقبة والمتابعة الدورية لأداء العاملين واستخدامهم للمواقع الالكترونية المختلفة في الخدمات التعليمية لأن ذلك يسهم في تطوير أدائهم الإداري بمختلف الإدارات.

رابعاً: نتائج الدراسة التي سيرتكز عليها التصور المقترح

نتائج الإطار النظري

• الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي في الفكر التربوي المعاصر.

أسفرت مراجعة الإطار النظري حول التحويل الرقمي في الفكر التربوي المعاصر عن مجموعة من النتائج التي تبرز تأثير هذا التحويل على الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. تبين أن التحويل الرقمي له تأثيرات كبيرة على القيادات في الإدارات التعليمية، حيث يعزز سرعة الأداء ويزيد من كفاءة العمل الإداري. هذه السرعة تسهم في تسريع الإجراءات التي كانت تأخذ وقتاً طويلاً في الماضي، وبالتالي تساهم بشكل مباشر في تطوير أداء القيادات بما يتوافق مع متطلبات التحويل الرقمي في النظام التربوي.

كما أسفرت المراجعة عن حقيقة أن التحويل الرقمي يوفر للمؤسسات التربوية معلومات وفيرة ودقيقة، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وزيادة كفاءة المعاملات الإدارية. فهو لا يقتصر فقط على تسريع الإجراءات، بل يساعد أيضاً في تحقيق درجة عالية من الدقة في إنجاز المعاملات المختلفة. وهذا بدوره يعزز فعالية عمل القيادات ويمنحها أدوات مبتكرة لتحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

إضافة إلى ذلك، أظهرت المراجعة أن التحويل الرقمي يساهم بشكل كبير في ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة داخل المؤسسات. يتم ذلك من خلال استخدام برامج حماية متطورة تمنع الوصول غير المصرح به إلى البيانات الحساسة. بفضل هذه الأنظمة، يمكن للمؤسسات ضمان أن المعلومات المهمة تبقى محمية، ولا يُسمح بالوصول إليها إلا للأشخاص المخولين الذين يمتلكون كلمات المرور اللازمة. هذا المستوى من الأمان يعزز من ثقة الموظفين والمستفيدين في التعاملات الرقمية داخل الإدارة التعليمية.

أما فيما يخص المحددات العلمية للأداء الإداري للقيادات التربوية، فقد أظهرت مراجعة الأدبيات أن الأداء الإداري يُفهم على أنه فعالية سلوك الموظف، والتي تُحدد بمستوى الجهد وقدرات الموظف. في هذا السياق، يتم تصنيف الأداء الإداري إلى عدة مجالات رئيسية، بدءاً من الأداء المالي، حيث تتجسد قدرة المؤسسة على توظيف الموارد المالية المتاحة بكفاءة عالية. يعني ذلك أن القيادات التربوية يجب أن تكون قادرة على توجيه الأموال المتاحة للأنشطة التي تحقق أقصى استفادة للمؤسسة التعليمية.

ثم يأتي الأداء البشري، الذي يتعلق بكفاءة العناصر البشرية التي تعمل في مختلف الوحدات داخل المؤسسة.

فكلما كان الموظفون أكثر كفاءة في أداء مهامهم، زادت القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة. وأخيراً، هناك الأداء التقني، الذي يعني قدرة المؤسسة على الاستفادة من التطورات التكنولوجية والمستجدات التقنية الحديثة لتحسين الأداء الإداري والتربوي. فالمؤسسات التعليمية التي تعتمد على التقنيات الحديثة تساهم بشكل كبير في تحقيق نتائج أفضل وأسرع وأكثر دقة في جميع جوانب العمل الإداري.

2 نتائج الدراسة الميدانية

توصل البحث الميداني إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة ضرورة العمل على التنمية المهنية التقنية المستمرة لكافة العاملين في الإدارات التعليمية، مع تمكينهم من امتلاك مهارات تقنية المعلومات والاتصالات. هذه النتيجة تشير إلى أهمية توفير برامج تدريبية متخصصة تساهم في رفع مستوى الكفاءة التقنية للقيادات والعاملين في الإدارات التعليمية، بما يتماشى مع متطلبات التحويل الرقمي.
 - أوضحت الدراسة أهمية إتاحة فرصة الوصول إلى تقنية المعلومات والاتصال المستمر لجميع العاملين في الإدارات التعليمية بتكلفة معقولة. هذا يتطلب توفير البنية التحتية التقنية المناسبة والمستدامة التي تضمن الوصول السهل والأمن إلى المعلومات والاتصالات لجميع الموظفين دون قيود.
 - أبرزت الدراسة دور التحويل الرقمي في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام أنظمة رقمية متقدمة تسهل عمليات التوظيف وتقييم الكفاءات. كما تم التأكيد على حماية وسرية المعلومات الخاصة بالعاملين، مع ضرورة تطبيق اللوائح والقوانين على الجميع دون استثناء.
 - التصور المقترح للتحويل الرقمي مدخل لتطوير أداء القيادات في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية
- في ضوء ما تم عرضه من الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية، حيث تم تحليل ملامح الدراسة الميدانية وتحليلها، تم وضع التصور المقترح وفقاً للخطوات التالية:

1. فلسفة التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من فلسفة أساسية تتمثل في ضرورة إعادة النظر في أداء القيادات بالإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

2. ركائز التصور المقترح

تتبلور ركائز التصور المقترح في النقاط التالية التي توضح لماذا يتم تبني هذا التصور:

البعد الثاني: البعد الاقتصادي لمدخل التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية.

- استخدام القيادات للتقنية الرقمية لتقليل تكلفة الخدمات المختلفة في الإدارات التعليمية.
- إشراف القيادات على بنود صرف الميزانية وفق اللوائح المالية المنظمة لذلك.
- مراجعة القيادات للسياسات المالية والإدارية باستمرار لتوفير ميزانية للتجهيزات والتدريب والتنمية المهنية بما يتناسب مع تحديات ومتطلبات التحول الرقمي.

البعد الثالث: البعد الانساني (المهارات والقدرات والكفاءات) لمدخل التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية.

- اعتماد الإدارات التعليمية على أنظمة رقمية متقدمة لتسهيل عمليات التوظيف وتقييم الكفاءات.
 - العمل تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة والكفاءات التشغيلية بالاعتماد على التحول الرقمي كأحد محاور التحول الرقمي.
- البعد الرابع: البعد الاجتماعي** لمدخل التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية.

- العمل على التزام أداء القيادات في الإدارة التعليمية بالموضوعية في ظل مدخل التحول الرقمي.
- تعمل القيادات بالإدارات التعليمية على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب مع التحول الرقمي.
- تساعد القيادات على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في ظل تحديات التحول الرقمي.

6. متطلبات تنفيذ التصور المقترح

تتمثل متطلبات تطبيق التصور المقترح فيما يلي:

- **متطلبات عامة** تتمثل في: تهيئة القيادات بالإدارات بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية لتقبل تطوير الأداء الإداري، مع تفعيل نتائج النظريات الإدارية المختلفة، والمؤتمرات في مجال تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية.
- **متطلبات تتعلق بالوزارات والهيئات والمؤسسات المختلفة بالمملكة العربية السعودية:** مثل: الشراكة بين الوزارات المختلفة لتحقيق هذه المقترحات على أن تتم هذه الشراكة على أساس أن ذلك مصلحة وطنية على اعتبار أن التعليم وإدارته من القضايا المهمة للمملكة.
- **متطلبات مادية ومالية:** تتمثل في تطوير المباني والمعامل التي تتلاءم مع المستجدات التقنية للتحول الرقمي مع توفير الاعتمادات المالية اللازمة للتجهيزات والتنمية المهنية وغيرها.

- نتائج الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني أظهرت أن أداء القيادات بالإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية ما زال يعاني من الكثير من أوجه القصور التي تعيق تطوير الأداء الإداري في الجوانب الإدارية والفنية، مما يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية.
- الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية يحتاج إلى تهيئة بيئة عمل مناسبة تتسم بسرعة التغيرات في ضوء مدخل التحول الرقمي، مما يعزز قدرتهم على المنافسة وتحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية المتنوعة.

3. منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح من الأسس التالية:

- سعي المجتمع التعليمي السعودي لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات المعرفية، ولا سيما في الإدارة التربوية، بما يتطلب تطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية في ضوء التحول الرقمي.
- تحول دور القيادات في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية من مجرد أداء المهام الإدارية إلى الاهتمام بتطوير مستوى المدير وكفاءته في ظل التحديات التي يفرضها التحول الرقمي.

4. أهداف التصور المقترح: (ماذا نريد أن نحقق؟)

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معالجة نقاط الضعف وأوجه القصور في الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية في كافة الجوانب الفنية والإدارية والمالية من خلال التحول الرقمي.
 - وضع المتطلبات والآليات اللازمة للتغلب على المشكلات والعوائق التي تعيق تطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية.
 - تنمية الكفايات والمهارات الإدارية للقيادات في الإدارات التعليمية المختلفة في المملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.
- 5. أبعاد التصور المقترح: تتبلور أبعاد التصور المقترح فيما يلي:**

- **البعد الأول: البعد التقني** لمدخل التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات بالإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية.
- الاهتمام بالتنمية المهنية التقنية المستمرة للقيادات والعاملين بالإدارات التعليمية.
- تمكين القيادات والعاملين بالإدارات التعليمية من امتلاك مهارات إدارة المعلومات ومهارات مدخل التحول الرقمي في الإدارة وذلك بالعمل على إتقان المعرفة حول أفضل السبل لدمج التقنية في الإدارة، في ضوء متطلبات التحول الرقمي من مهارات إدارية مختلفة.

بعلی، حمزة. (2018). الفجوة الرقمية بين الدول النامية والدول المتقدمة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الحاج لخضر- باتنة، ص 25. مسترجع من: www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/fracture_numerique.doc

Ba'ala, Hamza. (2018 AD). *The Digital Divide between Developing and Developed Countries (in Arabic)*. Ministry of Higher Education and Scientific Research, Faculty of Economic Sciences and Management, University of Hajj Lakhdar, Batna, Algeria, p. 25. Retrieved from: www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/fracture_numerique.doc

بغدادی، منار محمد. (2016). تطوير التعليم في ضوء تجارب بعض الدول، بيروت: مكتبة دار الحكمة.

Baghdadi, Manar Mohammed. (2016 AD). *Developing Education in Light of the Experiences of Some Countries (in Arabic)*. Beirut: Dar Al-Hikma Library.

حجة، ولاء. (2025). التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مجلة التربية، 5(4)، 56-90.

Hajja, Walaa. (2025 AD). *Digital Transformation and Its Role in Enhancing Institutional Performance in Light of Digital Human Resource Management Practices in the Palestinian Ministry of Transport and Communications from the Employees' Perspective (in Arabic)*. Journal of Education, 5(4), 56-90.

الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم. (2016). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 145.

Al-Khatib, Ahmad and Ma'ayia, Adel Salem. (2016 AD). *Modern Management: Theories, Strategies, and Contemporary Models (in Arabic)*. Dar Jadara for World Publishing, Amman, Jordan, p. 145.

رؤية المملكة العربية السعودية (2014). مشروع الملك عبد العزيز آل سعود لتطوير التعليم العام استشراف المستقبل وبناء نظام تعليمي جديد.

Saudi Vision 2030 (2014 AD). *King Abdulaziz Al Saud Project for the Development of General Education. Foresight of the Future and Building a New Educational System (in Arabic)*.

زيان، عبير، ساحي، علي. (2026). الذكاء الاصطناعي كآلية لتقييم جودة التعليم الإعلامي: مراجعة نظرية في ضوء التحول الرقمي. مجلة بحوث الاتصال. مجلة أبحاث الاتصال 8(9)، 112-121

Zian, Abeer, Sahi, Ali. (2026 AD). *Artificial Intelligence as a Mechanism for Evaluating Media Education Quality: A Theoretical Review in Light of Digital Transformation (in Arabic)*. Communication Research Journal, 8(9), 112-121.

• **متطلبات علمية:** تتمثل في شغل وظائف القيادات بالإدارات التعليمية وفقاً لمقاييس وشروط موضوعية حسب الكفاءة وليس على حساب الموضوعية.

3 التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
- تفعيل التصور المقترح لتطوير أداء القيادات في الإدارة التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية لتحقيق تحسينات ملموسة في ظل متطلبات التحول الرقمي.
- ينبغي تطوير برامج تدريبية مستمرة للقيادات والعاملين في الإدارات التعليمية لتعزيز مهارات التحول الرقمي.
- يجب تبني الأنظمة الرقمية المتقدمة لتسهيل عمليات التوظيف وتقييم الكفاءات وتحسين الأداء الإداري.
- يجب تحسين بيئة العمل التنظيمية لدعم التحول الرقمي وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بين القيادات والعاملين.
- ينبغي تخصيص الميزانيات اللازمة للتجهيزات التقنية والتدريب المستمر بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.
- يتعين توفير حماية وسرية المعلومات من خلال تطبيق برامج الحماية الرقمية المتقدمة.

4 المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو السيد، سهيلة حمد. (2017). الأداء والكفايات التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.

Abu Al-Sayed, Suheila Hamad. (2017 AD). *Performance and Educational Competencies (in Arabic)*. Dar Wael for Publishing and Distribution, 2nd Edition, Amman.

أبو بكر، مصطفى محمود. (2015). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

Abu Bakr, Mustafa Mahmoud. (2015 AD). *Administrative Organization in Contemporary Organizations (in Arabic)*. Al-Dar Al-Jamia, Alexandria.

بتور، هالة، أحمد، كمال، كامل، أمل. (2025). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة كلية التربية بالعريش، 13(43)، 269-327.

Batur, Hala, Ahmad, Kamal, Kamel, Amal. (2025 AD). *Development of Administrative Performance for Educational Leaders in the Directorate of Education in North Sinai in Light of Digital Transformation Dimensions (in Arabic)*. Al-Arish College of Education Journal, 13(43), 269-327.

- Arqawi, Samer. (2025 AD). *Exploring the Impact of Digital Transformation Dimensions on Institutional Performance: Evidence from Jenin Municipality*. *Al-Istiqbal University Research Journal*, 10(1), 5-30.
- العمرى، نجلاء محمد، الحربي، أبرار سالم. (2025). التعليم في عصر ثورة الذكاء الاصطناعي التوليدي وآفاقه المستقبلية، مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5 (118)، 32-16.
- Al-Omari, Najla Mohammed, Al-Harbi, Abrar Salem. (2025 AD). *Education in the Age of Generative Artificial Intelligence Revolution and Its Future Prospects*. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 5(118), 16-32.
- عياصرة، علي وحجازين، هشام. (2016). المدير والإدارة المدرسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- Ayasrah, Ali and Hjazeen, Hisham. (2016 AD). *The Principal and School Management (in Arabic)*. Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman.
- عيد، هالة فوزي محمد. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 1(3).
- Eid, Hala Fawzi Mohammed. (2020 AD). *Developing University Leadership Performance in Light of 21st Century Challenges*. *International Journal of Research in Educational Sciences*, 1(3).
- الفيفي، ايمن، الشمري، وائل بن شافي. (2025). أثر التحول الرقمي على إدارة التغيير: دراسة ميدانية على الإداريين في المحكمة الجزائية بمحافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، 5(12)، 28-1.
- Al-Fifi, Ayman, Al-Shammari, Wael bin Shafi. (2025 AD). *The Impact of Digital Transformation on Change Management: A Field Study on Administrators in the Juvenile Court in Jeddah Governorate*. *Arab Journal of Management*, 5(12), 1-28.
- القرعاوي، حياة محمد. (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي. مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8 (82)، 52-37.
- Al-Qurawi, Hayat Mohammed. (2022 AD). *A Proposed Concept for Digital Transformation in Saudi Universities in Light of Digital Transformation Dimensions*. *Journal of Arts, Humanities, and Social Sciences*, 8(82), 37-52.
- مجمع اللغة العربية. (2010). المعجم الوجيز، دار التحرير للطباعة والنشر، القاهرة، ص109.
- Arabic Language Academy. (2010 AD). *Al-Mujam Al-Wajez*, Dar Al-Tahrir for Printing and Publishing, Cairo, p. 109.
- الشراري، خالد جويش. (2020). تقنية التعليم في عصر المعلومات والاتصالات، الرياض: مكتبة دار القلم.
- Al-Sharari, Khalid Jwaish. (2020 AD). *Educational Technology in the Information and Communications Age (in Arabic)*. Riyadh: Dar Al-Qalam Library.
- شعلان، محمد على حسن. (2016). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030، مجلة المهندس، (99).
- Shalaan, Mohammed Ali Hassan. (2016 AD). *Governance of Digital Transformation in Saudi Vision 2030 (in Arabic)*. *Al-Muhandis Journal*, (99).
- صالح، مصطفى. (2020). تصميم التدريب الإلكتروني لدعم التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030، ملتقى تقنيات التعليم في ضوء رؤية المملكة 2030، الرياض، جامعة الملك سعود.
- Saleh, Mustafa. (2020 AD). *Design of E-Training to Support Digital Transformation in Light of Saudi Vision 2030 (in Arabic)*. *Educational Technologies Forum in Light of Saudi Vision 2030*, Riyadh, King Saud University.
- صبري، رشا السيد. (2020). برنامج مقترح قائم على نظريتي تعلم لعصر الثورة الصناعية الرابعة باستخدام إستراتيجيات التعلم الرقمي وقياس فاعليته في تنمية البراعة الرياضية والاستمتاع بالتعلم وتقديره لدى طالبات السنة التحضيرية، ضمن: كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلة التربوية، (73).
- Sabri, Rasha Sayed. (2020 AD). *A Proposed Program Based on Learning Theories for the Fourth Industrial Revolution Era Using Digital Learning Strategies and Measuring Its Effectiveness in Developing Sports Skills, Learning Enjoyment, and Its Appreciation Among Preparatory Year Female Students*, in: Faculty of Education, Ain Shams University, *Educational Journal*, (73).
- العتيبي، سامية بنت تراحيب بن بين. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- Al-Otaibi, Samia bint Tarahib bin Bein. (2021 AD). *Governance of Digital Transformation in Educational Administrations in Saudi Arabia in Light of Global Practices*, Doctoral Dissertation, Faculty of Education, King Saud University, Riyadh.
- العديلي، ناصر محمد. (2014). إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- Al-Adaily, Nasser Mohammed. (2014 AD). *Organizational Behavior Management*, Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia.
- عرقاوي، سامر. (2025). استكشاف أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: أدلة من بلدية جنين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 10(1)، 30-5.

ثانياً المراجع الأجنبية

- Alharthi, A., & Alalwan, A. (2023). Digital transformation and organizational performance in higher education institutions: A framework for sustainable development in Saudi Arabia. *Education and Information Technologies*, 28(4), 5129-5151. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11605-3>
- Asbeetah, Z., Alzubi, A., Khadem, A., & Iyiola, K. (2025). Harnessing digital transformation for sustainable performance: exploring the mediating roles of green knowledge acquisition and innovation performance under digital transformational leadership. *Sustainability*, 17(5), 2285.
- Good, T. L. (2019). *Educational administration and organizational development*. Routledge.
- Carter, V. (2009). *Dictionary of Education*, 3rd ed. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Chesbrough, H. W. (2010). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Chrusciak, C. B., Szejka, A. L., & Junior, O. C. (2025). Integrating digital transformation with human-centric factors strategies to enhance organisational process performance: The HOPE model. *Journal of Industrial Information Integration*, 44, 100785.
- John V tanasoff. J. (2021). *The digital revolution*. Accessed. 07/08/2025-retrieved from: <https://web.archive.org/web/20081007132355/http://history.sandiego.edu/gen/recording/digital.html>
- John, Gibbs, J. (2019). *Performance Measure Properties and Incentives – Institute for the Study of Labor*, 13(6), London
- Khatir, N., & Madani, H. (2024). The impact of digital transformation on achieving outstanding performance in educational administration. *International Journal of Educational Management*, 38(7), 1821-1838.
- Meta, N. (2022). analysis of the impact of psychological capital on quality of work life and organizational citizen ship behavior: A study on Sadat city university. *International Journal of Business Administration*, 6(2).
- Mohammad, A. [et. Al]. (2025). Developing the administrative performance of secondary education leaders in the State of Kuwait in light of the organizational excellence approach: an analytical study. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 41(3).
- محمد، خولة بنت عبد الله. (2020). جاهزية المدارس المطبقة لبوابة المستقبل للتحول الرقمي استجابة لجائحة كورونا بالملكة العربية السعودية، جامعة الأمير سطام بن (عبد العزيز، مجلة العلوم التربوية، 1)6
- Mohammed, Khawla bint Abdullah. (2020 AD). Readiness of Schools Implementing the Future Gate for Digital Transformation in Response to the COVID-19 Pandemic in Saudi Arabia. Prince Sattam Bin Abdulaziz University, *Journal of Educational Sciences*, 6(1).
- محمد، محمد. (2024). مُعوقات ومُتطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية في إطار رؤية مصر 2030 من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة أسوان نموذجاً، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 4(2)، 51-155.
- Mohammed, Mohammed. (2024 AD). Barriers and Requirements of Digital Transformation in Egyptian Universities in the Framework of Egypt Vision 2030 from the Perspective of Academic Leaders: Aswan University as a Model. *Journal of the Higher Institute for Qualitative Studies*, 4(2), 51-155.
- مراد، محمود مرسى. (2015). تطبيقات الإدارة العامة، دار الكتب المصرية، القاهرة.
- Murad, Mahmoud Mursi. (2015 AD). *Public Administration Applications*. Dar Al-Kutub Al-Misriyya, Cairo.
- مقرض، محمد، احمد، فبيبي، هند. (2024). تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية (دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد). مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(2)، 39-67.
- Muqris, Mohammed, Ahmed, Fibi, Hind. (2024 AD). Analyzing the Relationship Between Digital Transformation and Enhancing Institutional Performance Through Organizational Excellence Mediation: A Field Study on the Banking Sector in Port Said. *Journal of Financial and Commercial Research*, 25(2), 39-67.
- موسى، على. (2022). التحول الرقمي والعملية التعليمية: المدرسة التونسية نموذجاً، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (1).
- Mousa, Ali. (2022 AD). *The Digital Revolution and the Educational Process: The Tunisian School as a Model*. Al-Hikma Journal for Social Studies, (1).
- يحياوي، إبراهيم يحياوي. (2019). تأثير تقنية التعليم والاتصال، دار اليازوري العلمية، الأردن.
- Yahyaoui, Ibrahim Yahyaoui. (2019 AD). *The Impact of Educational and Communication Technology*. Dar Al-Yazouri Scientific Publishing, Jordan.

- Qingtao, W., & Utomo, S. B. (2024). *Administrative Leadership and Performance Management: Enhancing School Outcomes in Chinese Urban Schools*. *Peta International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4).
- Rego, A vitoria. A., Magalhaes. A., Ribiro. N. & Cunha M. P.)2023(.Are authentic leaders associated with more virtuous committed and potent teams? *The leadership avarterl*, 24(1).
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Madalinska, J. (2020). *Fostering Quality Education Research: The Role of the European Educational Research Association as a Scientific Association*. *European Educational Research Journal*, 1(19), 30 – 42
- Ruangpisarn, N., & Koolnaphadol, T. (2024). *digital transformation leadership of administrators affecting to school effectiveness* (Doctoral dissertation, Srinakharinwirot University).
- Toshiba, C. (2019). *Sparks A wave of Innovation: New Structures and Incentives Stimulate Employee Creativity*, *Journal Human Resource Management International Digest, Case Study*, 14, (6), New York
- Valera-Quispe. P. (2020). *Effects of the Training Program for Managers in Digital Competencies in the Framework of Good Performance, in the Improvement of the Performance of Managers of Networks*, PhD, Major National University of San Marcos, Peru..