



البحث الثاني عشر

تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان، للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف (5-10)

(بحث مستل من رسالة الماجستير تخصص: القيادة التربوية)

إعداد

أ/ عائشة بنت بدر بن هلال الجبرية

الدكتورة / زليخا المنوري

الدكتور / حمد اليحمدي

كلية التربية

الجامعة العربية المفتوحة

سلطنة عمان

1447هـ - 2025م

الملخص

تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان، للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف (5-10)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير ممارسة مديري محافظة مسقط بسلطنة عمان، للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف (5-10)، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين حسب متغير (النوع والمؤهل العلمي). واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، لإظهار المشكلة البحثية بصورة مفهومة ومتكاملة، باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، والتي اشتملت على سبعة أبعاد للقيادة الرقمية، وستة أبعاد لمحور الأداء الوظيفي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (331) من المعلمين والمعلمات بمدارس محافظة مسقط. وبمعالجة البيانات إحصائياً من خلال برنامج (spss) كشفت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى ممارسة القادة التربويين للقيادة الرقمية، حيث حققت جميع أبعاد القيادة الرقمية متوسطات حسابية أعلى من (4). كما كشفت نتائج الدراسة ارتفاع الأداء الوظيفي للمعلمين في جميع الأبعاد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.195) بانحراف معياري (0.532). كما كشفت التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية على الأداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير (النوع، والمؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية في المدارس مما يتيح المجال أمام كلا من القادة والمعلمين بتوظيف التكنولوجيا، وتأهيل وتطوير القادة المعلمين من خلال عقد الدورات التدريبية وفق للاحتياجات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية تطوير الأداء الوظيفي

Abstract

The impact of Muscat Governorate school principals' practice of digital leadership on developing the job performance of teachers in grades (5-10)

The study aimed to reveal the impact of the practice of digital leadership by principals in Muscat Governorate on developing the job performance of teachers in grades (5-10), and whether there are statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) between the degree of school principals' practice of digital leadership and the level of teachers' job performance according to the variable (gender and academic qualification). The study relied on the quantitative approach to present the research problem in an understandable and integrated manner, using a questionnaire tool to collect the basic data for the study, which included seven dimensions of digital leadership and six dimensions of the job performance axis. It was applied to a sample of (331) male and female teachers in Muscat Governorate schools. By processing the data statistically using the (spss) program, the study results revealed an increase in the level of educational leaders' practice of digital leadership, as all dimensions of digital leadership achieved arithmetic averages higher than (4). The study results also revealed an increase in teachers' job performance in all dimensions, as the overall arithmetic average reached (4.195) with a standard deviation of (0.532). It also revealed the positive impact of digital leadership on job performance. The study results showed no statistically significant differences between gender and educational qualifications. The study recommended strengthening the digital infrastructure in schools, enabling both leaders and teachers to utilize technology, and qualifying and developing teacher leaders through training courses tailored to their training needs.

Keywords: Digital leadership job performance development

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهدت المؤسسات التعليمية تحولات جذرية في أساليب الإدارة والأنماط القيادية في ضوء العصر الرقمي، فقد باتت القيادة الرقمية عنصر أساسي لتحقيق الكفاءة في المؤسسات التعليمية وتطوير الأداء، وإن دمج التقنيات الرقمية الحديثة في الأساليب القيادية من أبرز التوجهات التي تسعة الأنظمة التعليمية لتحقيقها. لما لها من دور بارز في تطوير الأداء الوظيفي واحسين جودة التعليم.

تعد المؤسسات التعليمية من أهم الصروح العلمية التي تسهم في بناء وتطوير قدرات الأفراد؛ لذا تسعى المؤسسات إلى بذل المزيد من الجهد من أجل مواكبة التغيرات العالمية التي نشهدها في عصرنا الحالي. ونظرًا للثورة التكنولوجية التي يشهدها القرن الحادي والعشرون التي أحدثت تغيرات جذرية وعميقة في مختلف المجالات، ومنها مجال التعليم الذي بات يسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة تتماشى مع هذه التحولات العالمية. فقد فرض هذا الواقع الجديد على المؤسسات التعليمية ضرورة مراجعة أنماطها التقليدية وإحداث تغيرات قيادية تمكنها من مواكبة هذه التغيرات المتسارعة. (أبو عجوة، الطحيطح وعبد المتعال، 2023).

ومن المفاهيم الحديثة التي ظهرت بقوة في ظل التحول الرقمي هي القيادة الرقمية، التي تعمل على تحسين بيئة العمل، وتفعيل نظم المعلومات، ودعم اتخاذ القرار، وقد أكدت دراسة النبهاني (2024) هذا التوجه فقد أوضح أن القيادة الرقمية ترتبط ارتباطًا وثيقًا ببيئة التعلم، سواء في المدارس أو الجامعات، كما تسهم في رفع كفاءة الأداء وتجويد الحياة الوظيفية للمعلمين.

وقد برزت أهمية هذا النوع من القيادة في الحلقة النقاشية " القيادة والتحفيز لتسريع التحول الرقمي " التي نفذتها وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات التي تطرقت فيها إلى دور القيادة ومدى تأثيرها على التغيير والتحفيز نحو مستويات متقدمة من التحول الرقمي في ظل التطورات الرقمية المتسارعة (الشرجي، 2023).

وقد أكدت وزارة التربية والتعليم في ندوة "التعليم في سلطنة عمان (2022) نحو تعليم مستدام" على أهمية تكثيف الجهود من أجل دعم تحويل التعليم بما يتماشى مع التغيرات الحديثة وأعمال التعليم 2030، وأشارت إلى أهمية التنمية المهنية للمعلمين في كافة المراحل من إعداد وتدريب وتأهيل للراقي بمستوى أداء المعلمين وتمكينهم. (وزارة التربية والتعليم، 2022).

وقد حظي الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين في المجال الإداري والتربوي، إذ سعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى الاهتمام ببيئة العمل وتجويد العمليات التعليمية، كما أعطت اهتماما واسعا بتطوير أدوار مديري المدارس، وتحسين مهاراتهم الإدارية والقيادية التي بدورها تسهم في تجويد وتحسين العمل داخل المؤسسات التعليمية.

وتمثل منظومة الأداء الوظيفي العديد من الأنشطة والأعمال داخل المجتمع المدرسي ومحيط المدرسة وخارجه، فهو يتكون من العديد من المهام التي يعمل الموظفون على إنجازها بفاعلية وكفاءة وفق اللوائح والإجراءات المتبعة لكل مؤسسة (المطيري والثبتي، 2023).

واستنادا إلى ما سبق، وكون المؤسسات التعليمية تتطلب اهتماما بها وتطوير قياداتها للراقي بأداء موظفيها، جاءت الدراسة لتبحث في تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان، للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف (5-10).

مشكلة الدراسة:

يشهد عصرنا موجة كبيرة من التحولات الرقمية التي أثرت على جميع المجالات، ولا سيما مجال التعليم؛ والتي أصبحت مطلبا لتحقيق الجودة في الأداء. وقد باتت توظيف القيادة الرقمية في الإدارة المدرسية مطلبا ضروريا لمواكبة التحولات الرقمية المتسارعة، وتلبية الاحتياجات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. وفي المقابل يعد المعلم عنصرا أساسيا في تحسين العملية التعليمية الامر الذي يستدعي توفير بيئة محفزة لتحسين وتطوير أدائه الوظيفي. فممارسة القادة للقيادة الرقمية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وتعزز من مهاراتهم.

إن من موجّهات رؤية عمان 2040 تطوير النظام التعليمي وتجويد وتحسين مخرجاته، ولا يتم ذلك إلا من خلال التركيز على رفع جودة التعليم وتطوير المؤسسات التعليمية والكوادر التربوية وضمان استخدامها لتقنيات التعليم والتعلم الحديثة ونشرها. (وثيقة رؤية عمان 2040، 2020).

لقد أصبحت القيادات الرقمية في ضوء التحول الرقمي عنصراً حاسماً لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين داخل مؤسساتهم التعليمية. إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تواجه القيادات الرقمية في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين. حيث يتطلب هذا التطوير استراتيجيات مبتكرة تضمن تحقيق الأهداف التعليمية.

أوضح العدوان (2023) في دراسته أهمية صقل إمكانيات المديرين وقدراتهم بأنماط إدارية حديثة حتى تمكنهم من التطوير وصنع القرار والتنمية المهنية المستدامة، كما أشار إلى أن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي فرضت أدواراً ومسؤوليات جديدة على العاملين في المؤسسات بما فيهم المديرون؛ مما يستدعي ضرورة تمكينهم بالمهارات القيادية اللازمة للتكيف مع المستجدات والمساهمة في تحسين أداء العاملين لديهم.

ومن وجهة نظر الباحثة أن التحولات الرقمية المتسارعة أظهرت تحديات عديدة أمام المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يستدعي إلى تبني أنماط قيادية حديثة تواكب هذه التحولات. فالقائد لا بد أن يمتلك كفايات عالية من مهارات القيادة الرقمية، وعمليات اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، فقد كشفت بعض الدراسات الحديثة عن وجود تحديات تؤثر على مستوى التبني الفعّال لهذه التحولات. فقد أوضحت دراسة الجيوسي (2023) والعازمي (2022) أن استخدام مديري المدارس للتطبيقات الإلكترونية وممارستهم للقيادة الرقمية ما زال في المستوى المتوسط.

وبناء على ما سبق، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية بهدف استكشاف طبيعة المشكلة البحثية، مكونة من ستة أسئلة، وقد شارك في الاستطلاع (13) معلماً من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة

مسقط (ملحق رقم 1)، وأظهرت نتائج الاستطلاع إلى أن القيادة الرقمية، رغم إمكاناتها في تحسين جودة العمل، لم تُفَعَل بالشكل الكافي داخل المؤسسات التعليمية؛ مما يسلط الضوء على الحاجة إلى تطوير المهارات القيادية الرقمية وتعزيز دعم القيادات للمعلمين لتحقيق التميز المؤسسي.

في ضوء النتائج السابقة، يتّضح أن واقع القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية يعكس وجود فجوة تستدعي الوقوف عليها بالتحليل والدراسة، من هنا جاءت مشكلة الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيسي التالي والذي ينص على ما تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان، للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف (5-10)؟

أسئلة الدراسة:

1- ما تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف من (5-10)؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين حسب متغير النوع والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

1- الكشف عن تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف من (5-10).

2- الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط للقيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين حسب متغير النوع والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية للدراسة:

يعد موضوع القيادة الرقمية من أهم المواضيع في عصرنا الحالي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، فتأتي هذه الدراسة داعمة للدراسات السابقة ويمكن الرجوع إليها كمرجع يستمد منه المعلومات، تعتبر هذه الدراسة داعمة لرؤية عمان 2024 وتطلعاتها نحو التحول الرقمي. وتشير أهمية البحث في أنه يسلط الضوء على نوع من أنواع القيادات التي تعد من القيادات الحديثة والتي تتماشى وتواكب متغيرات العصر.

الأهمية التطبيقية:

- 1- تساعد الدراسة مديري المدارس على توظيف الممارسات القيادية الرقمية في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين وتحسين جودة العملية التعليمية.
- 2- تمكن صناع القرار في وزارة التربية والتعليم من وضع خطط تدريبية تهدف لتنمية مهارات مديري المدارس في القيادة الرقمية.
- 3- تساعد الدراسة المعلمين على دمج القيادة الرقمية في ممارساتهم اليومية، التي بدورها تحسن من أدائهم الوظيفي، وتزيد من فاعليتهم.

حدود الدراسة:

حدود الموضوع: تقتصر هذه الدراسة على الكشف عن تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان، للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف من (5-10).

الحدود الزمنية: تنحصر الدراسة في العام الدراسي 2024/2025 م.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في محافظة مسقط في سلطنة عمان؛ لما تمثله من بيئة تعليمية نشطة تعكس توجهات وزارة التربية والتعليم نحو التحول الرقمي.

الحدود البشرية: شملت الدراسة معلمي الحلقة الثانية للصفوف (5-10) في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط.

مصطلحات الدراسة:

* **القيادة الرقمية:** تعرف القيادة الرقمية بأنها قدرة القائد على التحول الرقمي ورقمنة بيئة العمل

(Erdogan, & Sagbas, 2022)

وتعرف القيادة الرقمية بأنها السلوكيات الاستراتيجية والعقلية التي يتم من خلالها الاستفادة من الموارد المتاحة وذلك من أجل خلق بيئة عمل جاذبة وهادفة مراعية التغيرات التكنولوجية الحديثة كالتقنيات الحديثة والأجهزة التي تساعد على إحداث التغيير وإدارة المؤسسات وهيكلتها (المطيري والثبتي، 2023). وتعرفها الباحثة بأنها قدرة القائد على ممارسة التطبيقات الإلكترونية في قيادة فرق العمل وممارسة الأعمال الإدارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

* الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان جهداً فكرياً أو جسمياً في مكان عمله من أجل تنفيذ الأعمال المكلف بها في منظمته (بلعابد وحزام، 2021).

وتعرفه الباحثة بأنه الآلية التي يعمل بها الموظف لتنفيذ مسؤولياته ومهامه الوظيفية باستخدام التقنيات الحديثة التي توفرها القيادة الرقمية في المؤسسة التعليمية من أجل تحسين كفاءة أداء المعلمين ومواكبة التطورات الحديثة وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادة الرقمية:

في ظل التحولات الرقمية والتطورات التقنية المتسارعة، أصبحت القيادة الرقمية عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح المؤسسي والتميز في الأداء؛ إذ تتطلب بيئات العمل الحديثة من القادة القدرة على توجيه فرق العمل وصياغة استراتيجيات فعالة تتسم بالإبداع والابتكار في إطار بيئة رقمية ديناميكية. ولم تعد القيادة التربوية اليوم مشابهة لأنماطها التقليدية السابقة، بل خضعت لتحولات جوهرية نتيجة دخول التكنولوجيا إلى مختلف القطاعات، لا سيما المؤسسات التعليمية؛ مما استدعى تبني أساليب قيادية جديدة تتماشى مع طبيعة العصر الرقمي.

مفهوم القيادة الرقمية:

تتعدد تعريفات القيادة الرقمية بتعدد السياقات التربوية والتقنية التي تنطلق منها؛ مما يجعلها مفهوماً غير محدود بتعريف واحد أو إطار محدد، فقد أشار السмирان (2023) إلى أن القيادة الرقمية هي نمط يتم من خلاله الدمج بين المؤسسات التعليمية وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تنفيذ المهام القيادية وتحقيق الأهداف وفق التغيرات التكنولوجية الحديثة. كما يرى الباتلي، والعنقري (2024) أن القيادة الرقمية هي النهج الذي يعتمد على التكنولوجيا في القيادة وعلى البيانات الرقمية من أجل تحسين إدارة العمليات واتخاذ القرار. وعرفها كلٌّ من (Lim&Teoh(2021 بأنها أسلوب القيادة الجديدة في ضوء القرن الحادي والعشرين.

ومن هذا المنطلق نستنتج بأن القيادة الرقمية لا يحدها تعريف معين، فقد تعددت التعريفات من قبل الباحثين، ولكن نلاحظ أن جميع التعريفات تركز على توظيف القادة للتكنولوجيا واعتماد التحول الرقمي في أساليب قيادتهم داخل المؤسسات؛ بهدف تحقيق الأهداف المنشودة في ظل التغيرات الرقمية الحديثة.

أهمية القيادة الرقمية:

وتعود أهمية التحول الرقمي للقيادة إلى تحويل البيانات إلى معلومات رقمية، كما يمكن النظر إليه بأنه إحداث نقلة للمجتمع ككل من خلال التطورات التكنولوجية التي يتم من خلالها معالجة البيانات الإلكترونية، مما يخلق فرصًا وتحديات جديدة، التي بدورها تنتج تغيرات بعيدة المدى في جميع المستويات فتؤثر على طريقة التواصل بين الأفراد والتفاعل داخل مؤسساتهم (Hensellek, 2020). حيث تعد القيادة الرقمية مدخلا حديثا لتحسين الأداء وذلك من خلال الأساليب الرقمية التي يتم اتباعها بكفاءة وفعالية التي تتصف بالدقة والسرعة الفائقة. فالقيادة الرقمية تؤثر على البعد التقني المتمثل في التقنية الرقمية، والبعد الإداري الذي يتمثل في الأساليب الإدارية والوظائف والمفاهيم. حيث تعمل على تحسين وتجويد أداء العاملين داخل المؤسسات التعليمية، كما تسهم القيادة الرقمية في اكساب العاملين المهارات الرقمية الحديثة. (المطيري والثبتي، 2023).

يمكننا أن نوجز أهمية القيادة الرقمية من وجهة نظر الباحثة بأنها أصبحت من ضروريات العصر الحديث بسبب الثورة المعرفية والتحول نحو التكنولوجيا الرقمية التي شملت جميع جوانب الحياة، حيث تلعب القيادة الرقمية دورا مهماً من خلال تبنيها التقنيات الحديثة والأدوات التي تعمل على تبسيط العمليات في تحسين الكفاءة والإنتاجية، كما تسهم في انجاز المهام في أقل وقت، وتعمل القيادة الرقمية على توفير بيئة عمل داعمة وتعزز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات التعليمية، وتسهم القيادة الرقمية في عمليات التواصل الفعال الذي بدوره يعمل على اتخاذ القرارات الأكثر فاعلية؛ أي يمكننا القول بأن القيادة الرقمية هي من أهم مرتكزات النجاح في عالم التحول الرقمي.

أهداف القيادة الرقمية:

أشار الكندري (2024) أن أهداف القيادة الرقمية هي استخدام الاستراتيجيات التكنولوجية من أجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف وزارة التربية، كما أنها تهدف إلى تعزيز الإبداع والابتكار، وتطوير بيئة التعلم الرقمية وتنميتها. ونصل إلى أن أهداف القيادة الرقمية هي التحسين ورفع الكفاءة والإنتاجية ويتم

ذلك من خلال الأدوات والتقنيات الحديثة التي تعمل على تحسين الأداء وتبسيط العمليات، وتهدف أيضا إلى التواصل الفعال عبر المنصات الإلكترونية، كما أنها تعزز الابتكار والإبداع من خلال تطوير الأفكار، وتهدف القيادة الرقمية إلى تقديم أفضل الخدمات للعملاء التي تلبي احتياجاتهم وتحقق رضاهم من خلال المنتجات الرقمية المقدمة.

نستنتج أن أهداف القيادة الرقمية هي التحسين ورفع الكفاءة والإنتاجية ويتم ذلك من خلال الأدوات والتقنيات الحديثة التي تعمل على تحسين الأداء وتبسيط العمليات، وتهدف أيضا إلى التواصل الفعال عبر المنصات الإلكترونية، كما أنها تعزز الابتكار والإبداع من خلال تطوير الأفكار، وتهدف القيادة الرقمية إلى تقديم أفضل الخدمات للعملاء التي تلبي احتياجاتهم وتحقق رضاهم من خلال المنتجات الرقمية المقدمة.

أنماط القيادة الرقمية:

هناك العديد من المهتمين الذين سعوا إلى تصنيف أنماط القيادة الرقمية للقادة الرقميين ومن بينهم (Ready, Cohen, Kiron, & Pring (2020 حيث صنف الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط، وهي:

- 1- النمط القيادي المنتج: هذا النمط من القيادة يكون لديهم خبرة رقمية والقدرة على اتخاذ قرارات دقيقة يسعى للوصول إلى النتائج العلمية.
- 2- النمط القيادي المتعاون: يسعى القادة إلى بناء علاقات قوية وتواصل فعال، حيث تعد العلاقات بالغة الأهمية، ويعمل القادة على صنع قيمة مضافة في عصر التحول الرقمي.
- 3- النمط القيادي المستكشف: هذا النمط يعتمد على التجريب والبحث حيث يشجع القائد فريقه على الابتكار والتجربة والتفكير خارج الصندوق، ويكون الأسبق في الوصول لما هو جديد.
- 4- النمط القيادي المستثمر: يسعى هذا النمط من القادة إلى تحقيق الاستدامة والعمل من أجل التطوير المستمر والسعي وراء تحقيق الأهداف طويلة الأجل من أجل تحقيق الفوائد.

فنصل إلى إن الأنماط القيادية الرقمية هي عدد من الأساليب تستخدم من قبل القادة في عصر التحول الرقمي من أجل تحقيق الأهداف والرقى بأداء مؤسساتهم.

أثر القيادة الرقمية على الإنتاجية والابتكار:

تلعب القيادة الدور الكبير والحاسم في العصر الرقمي كعامل أساسي في إبداع الموظفين كما أكدته عدد من الأدبيات، حيث تعد القيادة الرقمية من الأساليب القيادية المعاصرة التي ظهرت آثارها على نتائج الموظفين، فمهارات الاتصال التي يمتلكها القادة الرقمييون تمكنهم من التواصل الفعال مع الموظفين والتعاون من خلال قنوات مختلفة حيث يجعل من التواصل مرناً وشفافاً حيث يسهل للموظفين مشاركة أفكارهم وإبداعاتهم بسهولة، كما أن الإمكانيات الكبيرة التي تمتلكها الشبكات الاجتماعية في التأثير على سلوكيات الأفراد فيمكن للقادة استغلالها في تعزيز العصف الذهني وحل (Öngel, Günsel, Gençer Çelik, المشكلات وتبادل الآراء والأفكار التي تعود بالفائدة للمؤسسة

Altındağ, & Tatlı,2023).

أي أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية والابتكار لا سيما في مؤسساتنا التعليمية، حيث أنها تعتمد على التقنيات الحديثة لدعم فرق العمل، وكذلك من أجل إدارة العمليات بكفاءة، حيث تؤثر القيادة الرقمية على زيادة الإنتاجية والكفاءة من خلال الأدوات المساعدة التي تستخدم من أجل إدارة الوقت، وكذلك استخدام الموارد بطرق أفضل، حيث تقلل الجهد والوقت وتتيح المجال للموظفين بالتركيز على أدائهم ومهامهم، كما أن القيادة الرقمية تعمل على توفير قنوات للاتصال والتواصل الفعال من خلال المنصات، حيث تسهل عليهم تبادل المعلومات وتعزز الابتكار الجماعي، كما تشجع القيادة الرقمية على الابتكار وتتبنى الأفكار الإبداعية والجديدة بحيث تتيح المجال للأفراد بالتجريب، وتقدم لهم الدعم والمساندة فيتنافس الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارات الرقمية.

نستنتج أن المؤسسات التي تتبنى في قيادتها القيادة الرقمية تتمتع بفرص أكبر للبقاء والتنافس والنمو، حيث تستطيع هذه المؤسسات توجيه التغييرات في مجالاتها بصورة فعالة.

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي، فيعرفه خليل وآخرون (2021) بأنه الأعمال التي يقوم بها الفرد داخل مؤسسته من أجل تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. بينما يعرفه Limon, & Nartgün(2020) بأنه مساهمات المعلمين في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة التعليمية. والأداء الوظيفي يتشكل في سلوكيات الموظفين التي بدورها تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (نوري، ومحمد، 2021). والأداء الوظيفي هو العملية التي يتم من خلالها مراقبة نتائج الأنشطة، وجمع المعلومات المتعلقة بالآراء، وتحليلها ومتابعة مدى التقدم نحو الأهداف المرجوة والنتائج. (مطلق، 2019).

إذا نصل إلى أن الأداء الوظيفي هو مجموع السلوكيات التي يقوم بها الموظف والأنشطة من أجل تحقيق الأهداف المرتبطة بوظيفته بكفاءة وفاعلية. حيث يعكس الأداء الوظيفي مدى قدرة الموظف على توظيف مهاراته وقدراته ومعرفته لتحقيق الأهداف، ويعكس مدى التزامه بمهامه الوظيفية.

أهمية الأداء الوظيفي.

يسهم الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسات، ويتم ذلك من خلال إنجاز المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، فهو أساس نجاح المؤسسات، كما يسهم الأداء الوظيفي في رفع جودة العمل وتعزيز الإنتاجية؛ مما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية في السوق، ويعد الأداء الوظيفي وسيلة لتحديد جوانب القوة والضعف لدى الموظفين؛ مما يساعد على تطوير وتنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم المهنية والوظيفية، ويسهم الأداء الوظيفي في نمو المستدام للمنظمة وتحقيق الاستقرار، ويعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المنظمة، كما أن أداء الموظفين وإجادتهم هو مؤشر لدرجة فاعلية المنظمة التي يعملون فيها؛ فالأداء مقياس بقدرة الفرد على الإنجاز والأداء بحيث يجب على كل موظف الاهتمام بأداء عمله، كما يرتبط الأداء بمدى استقرار الموظف في عمله. (عمران، 2018).

ومن هنا نتأكد أهمية الأداء في اعتباره أداة تقييم لجوانب القوة وأولويات التطوير لدى الموظفين؛ مما ينتج القدرة على تحديد احتياجاتهم التدريبية والعمل على تطوير مهاراتهم الوظيفية، كما أن ربط الأداء بالحوافز تزيد من دافعية الموظفين وتعزز رضاهم الوظيفي؛ فلا بد من التركيز على الأداء الوظيفي في المنظمات من أجل التحسين والتطوير والذي يتم من خلال التخطيط والتحفيز والتقييم المستمر.

تطوير الأداء الوظيفي:

في عصر يتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة أمسى لدى المؤسسات هاجس بالسعي للحفاظ على أدائها والعمل على تطويره وتحسينه، فلا تكتفي هذه المؤسسات بالحفاظ فقط على أدائها فقط بل يجب عليها السعي من أجل التحسين الذي يواكب هذه التغيرات المتسارعة بحيث تكون مؤسسات مستدامة تنمو باستمرار دون توقف. لذا فإن تنفيذ نظام التحسين في المؤسسات يوفر لها مزايا سريعة ومربحة تساعد على الإنتاجية بكفاءة عالية وذات جودة (محمد، 2018). من هنا يتضح لنا مفهوم تطوير الأداء الوظيفي والذي يعد كأداة أساسية لتعزيز الابتكار والإبداع والكفاءة في العمل وقدرة الموظف على تكيفه مع متطلبات السوق وتحقيق التميز.

وسائل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي:

يرى محمد (2018) بأن هناك ثلاث وسائل لتحسين أداء الموظف نوجزها فيما يلي:

1- التركيز على جوانب القوة لدى الموظف وتحديد ما يجب عمله والنظر إليه بإيجابية بما فيه من قصور، وأنه لا يوجد شخص كامل، بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف والاستفادة من قدراته ومهاراته ومعارفه والعمل على تنمية مواهبه.

2- التركيز على ما يرغب الموظف في عمله وتأديته، حيث يسمح للفرد بالقيام بالأعمال التي يرغب في أدائها التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء؛ مما يوفر الانسجام بين عمل الفرد وعمل المنظمة.

3- انسجام وارتباط أهداف الفرد الشخصية بأهداف تحسين الأداء بحيث يجب أن تكون في انسجام، ويمكن الاستفادة منها في التحسين المطلوب والمرغوب للموظف.

نصل إلى أن من أهم وسائل تطوير الأداء الوظيفي هو التدريب المستمر والتعلم الذاتي من خلال حضور الدورات التدريبية والتعلم الإلكتروني، كما يجب على الموظف أن يسعى إلى تطوير مهاراته المهنية والشخصية.

دور التكنولوجيا في تعزيز الأداء الوظيفي:

تعد التكنولوجيا أداة هامة ورئيسة لتعزيز الأداء الوظيفي في مختلف المجالات والقطاعات، حيث أدت التطورات الحديثة إلى تطوير الحلول التكنولوجية التي تسعى إلى تحسين كفاءة الموظفين وتسهيل العمليات والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وتعزيز الانتاجية، حيث تعتمد التكنولوجيا على العديد من الأدوات التي تعزز الأداء الوظيفي وتحقق أهداف المنظمة ورفع جودتها. وأوضح Hasudungan., Erna., Wulan., Iwan, Margo, & Nenden (2020) أن استخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة إنتاجية المؤسسات التي تعتمد عليها بفعالية، كما أن أدوات الأتمتة ساهمت بشكل فعال في تقليل الوقت اللازم لإتمام المهام وتنفيذها؛ مما ساعد الموظفين على التركيز على المهام الأخرى، كما أسهمت التكنولوجيا في تعزيز التواصل؛ حيث ساعدت تطبيقات التواصل زيادة كفاءة العمل الجماعي، ومن مميزات التكنولوجيا أيضا مساهمتها في تحفيز الابتكار وتوفير بيئة عملية تشجع على الإبداع والابتكار في العمل من خلال استخدام البيانات والتنبؤ بالنتائج، وساعدت الموظفين على تبني الأفكار الجديدة.

ومن الجدير بالذكر إن تبني التكنولوجيا يعتمد على مدى تقبل الموظفين للتقنيات الحديثة ومدى سهولة استخدام هذه التقنيات في تنفيذ المهام والفوائد المترتبة من استخدامها ومدى توفير الأمان الوظيفي، ويفرض التحول الرقمي التدريب وتنمية المهارات الوظيفية والتفكير الإبداعي والنقدي، والقدرة على التحليل وحل المشكلات، وذلك من خلال التعلم المستمر والتدريب المهني ولا سيما في بيئات تعزز التحول والتغيير الرقمي؛ لذا فالمؤسسات بحاجة إلى قيادة تعمل على تحفيز الموظفين وتوفير الموارد اللازمة

التي بدورها تسهل عملية التكيف مع التحول الرقمي، ولا بد من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات توفير بيئة داعمة للابتكار، وتوفير فرص التدريب المستمر، وتحسين بيئة العمل بحيث تكون بيئة رقمية.

العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي

إن القيادة الرقمية لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تحسين بيئات العمل وتعزيز الكفاءات المؤسسية وذلك من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، حيث أن الثقافة الرقمية تلعب دوراً أساسياً في تحسين وتعزيز الأداء، وذلك من خلال دمج التكنولوجيا في العمليات التشغيلية والتواصل الفعال في المؤسسات حيث يساهم في زياد الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية. كما أن التميز المهني يساهم تطوير المهارات الرقمية للموظفين، حيث يعزز قدراتهم في التكيف مع التقنيات التكنولوجية في ضوء التحول الرقمي؛ مما يؤدي ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي العام. بالإضافة إلى أن المواطنة الرقمية تخلق بيئة عمل أكثر مرونة وأماناً داخل المؤسسة؛ مما تقلل من المخاطر الأمنية واستخدام التكنولوجيا بشكل مسؤول، ويمكن القول بأن القيادة الرقمية تعتمد على تبني القائد استراتيجيات تعزز من الثقافة الرقمية، وتشجع على الاستخدام التكنولوجي بطرق أخلاقية داخل بيئات العمل تطور من المهارات المهنية للموظفين (Lim & Other, 2021).

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن التميز المهني من أهم العناصر التي تدعم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، حيث يعمل على تنمية المهارات الرقمية التي باتت مطلباً أساسياً في ظل التحولات الرقمية الذي يشهده النظام التعليمي. كما يساهم في تكيف العاملين مع متطلبات التحول من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم التقنية. ويتكامل ذلك مع ممارسات المدراء للقيادة الرقمية التي تعمل جاهدة إلى توجيه العاملين نحو الابتكار والإبداع.

الدراسات السابقة:

محور القيادة الرقمية:

هدفت دراسة الحضرمي (2024) إلى التعرف على درجة إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر الأكاديميين في ظل متغيرات (النوع، الرتبة الأكاديمية والخبرة)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف دراسته، مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (234) عضواً من هيئة التدريس، وأشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة الرقمية في الجامعات العمانية الخاصة جاءت مرتفعة من وجهة نظر الأكاديميين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، وأشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع والرتبة الأكاديمية والخبرة. ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة تبني الجامعات للتقنيات الحديثة في مجال الاتصالات، كونه مطلباً لنجاح القيادة الرقمية والتطوير المستمر.

وتؤكد دراسة البلوي وآخرون (2023) أهمية تطوير القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة مستعيناً بالاستبانة كأداة للدراسة، حيث شملت عينة الدراسة (355) قائداً أكاديمياً وعضواً من هيئة التدريس، وجاءت نتائج الدراسة أن أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك جاءت متوسطة في ضوء القيادة الرقمية، حيث بلغ المتوسط (3.22). كما قامت الدراسة بتقديم تصور لمقترح لتطوير أداء القيادات بالجامعة في ضوء القيادة الرقمية، ومن أهم التوصيات التي أشارت إليها الدراسة أن تعمل الجامعة متمثلة في الإدارة العليا على تبني التصور المقترح، وتوفير جميع المتطلبات، وتذليل الصعوبات لكي يتم تطبيق المقترح بالصورة المطلوبة.

حددت دراسة نواز، جبار، ومالك (Nawaz, Jabbar, & Malik, 2023) العلاقة بين الكفاءات القيادية الرقمية وأداء العاملين، حيث استخدم الباحثون المنهج المسحي المقطعي، مستخدمين الاستبانة كأداة للدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة على (273) عضواً من الهيئة التدريسية من جامعة إسلام

آباد والجامعة الافتراضية الباكستانية، حيث أشارت النتائج إلى وجود ارتباط كبير بين الكفاءات القيادية الرقمية وأداء العاملين، وأوصت الدراسة بأهمية دعم القيادات الرقمية بالأدوات التكنولوجية الحديثة.

وكان الغرض من دراسة سيريسوكسيلب، ساواني، كامبانغ، أريراتانا، والافا (Sirisooksilp, Saowanee, Kampang, Arirratana, Wallapha,2022) هو تحديد مستوى القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، ومدى ملائمة وتأثير نماذج القيادة الرقمية على فاعلية المدارس الابتدائية، واستخدم الباحثون لتحقيق أهداف الدراسة البحث الوصفي (تصميم البحث السببي)، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث شملت العينة (220) مدرسة اختيرت بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الرقمية وتأثيرها على فاعلية المدارس جاءت بمستوى مرتفع ، وأن النموذج المستخدم كان ملائمة لفاعلية المدارس، أي أن النتيجة النهائية للدراسة أشارت إلى إيجابية تأثير القيادة الرقمية للمديرين على فاعلية المدارس الابتدائية بنسبة (58.30%). وأوصت الدراسة دعم مديري المدارس والمعلمين لوضع رؤية واضحة لتحقيق نتائج ملموسة، كما أوصت بأهمية تنفيذ مشروع لرفع المستوى التحصيلي بالإضافة إلى تنظيم أنشطة للتعليم والتدريس باستخدام التقنيات الحديثة.

تطوير الأداء الوظيفي

هدفت دراسة عبدالحكيم (2023) إلى تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال القيمة المضافة للتعليم عن بعد بتطبيق تجربة إنجلترا والولايات المتحدة وذلك للاستفادة منها في التعليم الجامعي بمصر، واستخدم الباحثان المنهج المقارن من أجل تحقيق أهداف دراستهم، حيث قام الباحثان بعملية التحليل بين واقع الأداء الأكاديمي للهيئة التدريسية بمصر ودولتي إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكي؛ وذلك لرصد أوجه الشبه والاختلاف بينهم في استخدام القيمة المضافة للتعليم عن بعد من أجل تطوير الأداء الأكاديمي بالجامعة، وأشارت النتائج إلى نقص خبرة وكفاءة الهيئة التدريسية في التعليم عن بعد، وكذلك لابد من إكساب الهيئة التدريسية المهارات الحديثة في تنفيذ وتقييم وتصميم عملية التعلم عن بعد، حيث يشكل التعلم عن بعد تحدياً لهم لعدم إلمامهم بالتقنيات الحديثة وأساليب

التعلم الإلكتروني. وأوصت الدراسة بتقديم الدعم من خلال الدورات التدريبية للتعليم عن بعد بمختلف مجالاتها، وإنشاء مجتمعات تعلم مهنية عبر الإنترنت.

وجاءت دراسة المطيري والثبتي (2023) للتعرف على درجة ممارسة المديرين في مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الرقمية ومستوى الأداء من وجهة نظر المعلمين، كما جاءت للكشف عن العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي، واستخدم الباحثان المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، وشملت عينة الدراسة (331) معلماً، وأهم النتائج التي جاءت بها الدراسة أن درجة ممارسة المدراء للقيادة الرقمية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي حسب رأي المعلمين (3.72%)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المدرسي في المدارس الابتدائية بالمحافظة مرتفع جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي حسب رأي المعلمين (4.45%)، وأن العلاقة بين ممارسة المدراء للقيادة الرقمية والأداء المدرسي علاقة ارتباطية طردية، ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحثان إنشاء وحدة تُعنى بالتحول الرقمي لمتابعة إدارات المدارس في المملكة العربية السعودية، وتنظيم برامج مهنية للقيادة الرقمية.

هدفت دراسة وانج، بارك، و غاو (Wang, Park, & Gao, 2025) إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على الأداء الابتكاري للموظفين، استخدم الباحثون المنهج الكمي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (306) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للقيادة الرقمية على الأداء الابتكاري للموظفين، وأوصت بتعزيز برنامج التطوير القيادي الرقمي، لتمكين القادة بدعم الابتكار في المؤسسات، وتوفير بيئة عمل تعزز التوافق الوظيفي وتحفز السلوك الابتكاري.

هدفت دراسة هدايات، سومنتري، رومنجاي، بيبسونو، والقذافي (Hidayat, Sumantri, Rumengan, Wibisono, & Khaddafi, 2023) إلى معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي ومدى تأثير القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي، حيث استخدم الباحثون المنهج الكمي من خلال تحليل البيانات ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة، حيث أسفرت النتائج إلى التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية على الأداء

الوظيفي، حيث يعد الرضا الوظيفي الوسيط لهذه العلاقة، حيث بلغت نسبة تأثير القيادة الرقمية والتكنولوجيا على تغيرات الأداء الوظيفي (99.8%).

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن استنتاج بعض الدلالات منها:

أكدت بعض الدراسات على أهمية القيادة الرقمية في ضوء التطورات الرقمية الحديثة، وأن هناك العديد من القيادات الرقمية داخل المؤسسات لها دور بارز، مثل دراسة الحضرمي (2024) ودراسة Sirisooksilp & other (2022).

وأشارت نتائج بعض الدراسات إلى نقص كفاءة المعلمين في التقنيات الحديثة ومدى إلمامهم بالمهارات التكنولوجية، كما في دراسة عبد الحكيم (2023)

وأظهرت نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي بأن القيادة الرقمية لها دور إيجابي على الأداء الوظيفي كدراسة المطيري والثيتي (2023) ودراسة Hidayat & other (2023).

المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويعد هذا المنهج هو الأنسب لدراسة الظواهر التربوية والاجتماعية، حيث يقوم المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها، وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها، أي أنه يقوم على تفسير الوضع القائم، بحيث لا يقتصر على جمع البيانات، وإنما يعمل على التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وقياسها وتصنيفها (مليح، والعسولي، 2020)، وهذا المنهج مناسب لموضوع الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمو ومعلمات الصفوف من (5-10): تشمل هذه الفئة جميع معلمي ومعلمات الصفوف من (5-10) في مدارس محافظة مسقط الذين يبلغ عددهم (6564) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2025).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بما يتناسب مع أهداف البحث وطبيعة أدواته، وقد شملت العينة معلمي ومعلمات الصفوف من (5-10) نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم تطبيق الدراسة على عينة مثلث 5% من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفرادها (331) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية شملت مدارس الإناث والذكور في محافظة مسقط.

عينة الدراسة موزعة حسب النوع والمؤهل وسنوات الخبرة

المجموع	المؤهل الدراسي		النوع	سنوات الخبرة
	الماجستير وأعلى	البكالوريوس		
19 37	1 1	18 36	ذكر (19) أنثى (37) المجموع (56)	أقل من خمس سنوات
19 27	4 3	14 24	ذكر (19) أنثى (27) المجموع (46)	10-5
34 36	3 7	30 29	ذكر (34) أنثى (36) المجموع (70)	15-11
39 39	2 3	35 36	ذكر (39) أنثى (39) المجموع (78)	20-16
56 25	11 1	49 24	ذكر (56) أنثى (25) المجموع (81)	أكثر من 20 سنة
ذكر (167) أنثى (164)	36	295	(331)	المجموع الكلي

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة للتعرف على مدى ممارسة القادة للقيادة الرقمية من أجل تطوير الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر المعلمين، وكذلك للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين حسب متغير النوع والخبرة والعمر والمؤهل العلمي.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمبحوث (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: يتضمن عبارات تتعلق بالقيادة الرقمية والمهارات التي يمتلكها القائد ومدى توظيف هذه المهارات من أجل تمكين المعلمين وتنمية مهاراتهم الرقمية.

القسم الثالث: عبارات تخدم الأداء الوظيفي، ومدى تأثير هذه المعايير في تجويد وتطوير الأداء الوظيفي. وقد تمت الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج حسب درجة الأهمية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبانة في صورتها الأولية من خلال عرضها على لجنة تحكيم مكونة من سبعة محكمين من الأكاديميين المتخصصين في مجال التربية، من جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى (ملحق 3)، وقد تم التواصل مع المحكمين وطلب آرائهم حول مدى ملاءمة العبارات لقياس الأبعاد التي صممت من أجلها، ومدى وضوحها ودقة صياغتها، بالإضافة إلى مدى توافق الفقرات مع المحاور التي

تتنمي إليها، كما طلب من المحكمين تقييم مدى كفاية عدد العبارات في كل محور لتغطية المتغيرات المرتبطة به والإجابة عن الأسئلة البحثية.

وقد أخذت الباحثة جميع ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار فيما يتعلق بتعديل صياغة العبارات، أو حذف العبارات غير المناسبة منها، أو إضافة عبارات جديدة يرون أنها تعزز من شمولية الأداة وارتباطها بمحاور الدراسة. وبناء على آراء المحكمين ومقترحاتهم تم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها حتى تكون أكثر ملائمة ووضوحاً للقارئ أو المبحوثين وإزالة الغموض في بعض الفقرات. وبعد إجراء التعديل النهائي تم عرضها على أحد المشرفين لمراجعتها وإخراجها بالصورة النهائية.

ثبات الأداة:

أما فيما يتعلق بمقياس الثبات لأبعاد محور القيادة الرقمية، أشارت النتائج إلى أن معاملات الثبات لأبعاد القيادة الرقمية تراوحت درجتها الكلية بين (0.864-0.951)، وفق طريقة كرونباخ بينما بلغت قيمة معامل كرو نباخ ألفا الكلية للأبعاد المتعلقة بالقيادة الرقمية (0.982)، وهي معاملات ثبات عالية جداً وتفي بأغراض البحث العلمي. بينما أشارت النتائج أن معاملات الثبات لأبعاد الأداء الوظيفي تتراوح بين (0.661-0.923) وفق طريقة كرو نباخ ألفا، بينما بلغت قيمة معامل كرو نباخ ألفا للدرجة الكلية لأبعاد الأداء الوظيفي (0.962) وهي معاملات ثبات عالية تفي بأغراض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها وتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لعرض البيانات واختبار العلاقات، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد شملت هذه الأساليب مجموعة من التحليلات التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأسئلة الدراسة، بهدف الوصول إلى أدق النتائج التي بدورها تدعم وتفسر الظواهر المدروسة:

- المتوسط الحسابي وذلك من أجل التعرف على مدى انخفاض أو ارتفاع استجابات أفراد العينة لجميع عبارات متغيرات الدراسة، وذلك من أجل ترتيب العبارات.

- الانحراف المعياري للتعرف على انحراف استجابات أفراد العينة لجميع عبارات المتغيرات في الدراسة.
- اختبار كرو نباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- اختبار T-TEST
- تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

عرض النتائج ومناقشتها:

لتقييم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة، ولتوفير المقارنات بين تلك التقديرات تم استخدام الحدود الفعلية للفئات بناء على التدرج الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). وقد تم حساب هذه الحدود من خلال تحديد طول المدى (5-1=4)، ثم قسمة المدى على فئات المدى (5÷4=0.8)، وبعد ذلك يضاف (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى (1-0.8) وهكذا لبقية الفئات، فيكون المقياس كما يوضحه الجدول (2)

جدول (2) معيار الحكم على النتائج

الدرجة	قيم المتوسط الحسابي		مستوى الممارسة
	من	إلى	
5	أكثر من 4.20	5.00	كبيرة جدا
4	أكثر من 3.40	4.20	كبيرة
3	أكثر من 2.6	3.40	متوسطة
2	أكثر من 1.8	2.60	ضعيفة
1	1.00	1.80	ضعيفة جدا

4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:

ما مدى تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف من (5-10)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة التي شملتها الدراسة لكل فقرة من فقرات محور القيادة الرقمية ومحور الأداء الوظيفي ولكل بعد من أبعاد المحورين على حدة. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (3) الآتي:

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور القيادة الرقمية لقياس مدى ممارسة القادة للقيادة الرقمية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التقييم المستمر والفعال للتحويل الرقمي والتقدم	4.4300	.70976
2	الإبداع والابتكار الرقمي	4.4280	.75105
3	فعالية استخدام التكنولوجيا الرقمية	4.4119	.69911
4	التواصل الرقمي الفعال	4.3484	.73680
5	التزام القائد بالتطوير المهني والتعلم المستمر	4.3434	.81932
6	التخطيط الاستراتيجي الرقمي	4.3243	.73552
7	تطوير وتنمية كفاءات المعلمين	4.2367	.82392
	المجموع الكلي للمحاور	4.3594	.69395

يتضح من الجدول (3) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد محور القيادة الرقمية لقياس مدى ممارسة القادة للقيادة الرقمية جاءت مرتفعة في مختلف أبعادها السبعة التي تشتمل: (فعالية استخدام التكنولوجيا الرقمية، والتخطيط الاستراتيجي الرقمي، وتطوير وتنمية كفاءات المعلمين، والتواصل الرقمي الفعال، والإبداع والابتكار الرقمي، والتقييم المستمر والفعال للتحويل الرقمي والتقدم، والتزام القائد بالتطوير المهني والتعلم المستمر). وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الأبعاد (4.359)، وانحراف معياري (0.693)، وهو ما يعكس مستوى عاليًا من الاتفاق بين أفراد العينة بشأن أهمية القيادة الرقمية وأثرها الإيجابي على العملية التعليمية، كما يشير التقييم العام ارتفاع مستوى ممارسة القادة للقيادة الرقمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.236-4.430)، وانحرافات معيارية بين (0.693 - 0.709).

وتشير النتائج إلى ارتفاع مستوى ممارسة القادة التربويين للقيادة الرقمية حيث حققت جميع أبعاد القيادة متوسطات حسابية أعلى من (4)؛ ويعكس ذلك أدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة الرقمية وأثرها الإيجابي على العملية التعليمية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الذهلي وآخرون (2019) التي توصلت إلى أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية مرتفع. وكذلك اتفقت مع دراسة (Sirisooksilp & others(2022) التي توصلت إلى أن مستوى القيادة الرقمية وتأثيرها على فاعلية المدارس جاء مرتفعاً، بينما اختلفت مع دراسة العازمي (2022) التي كشفت عن ممارسة القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية بالكويت جاءت متوسطةً من وجهة نظر المعلمين.

وفي المقابل سجل البعد الذي ينص على " تطوير وتنمية كفاءات المعلمين" أدنى متوسط حسابي (4.236)، بانحراف معياري (0.823) ويرجح أن يكون ذلك مرتبطاً بضعف البنية التحتية التقنية وقلة الأجهزة الحديثة، مما تشكل عائقاً أمام المعلمين على تطوير كفاءاتهم المهنية وتنميتها، كما يعزى قلة اهتمام القادة بتطوير مهارات المعلمين في الجانب التكنولوجي إلى قلة الدورات التدريبية في هذا المجال، وعدم وجود خبراء لإقامة البرامج والورش التدريبية في بعض المجالات التكنولوجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مطلق (2019) التي كشفت عن وجود قصور في أداء المديرين في تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق معايير جودة الأداء. بينما تختلف مع دراسة (Karakose, & others (2021) أن مدراء المدارس يدعمون التحول الرقمي والتطوير المهني الذي يدعم التحول الرقمي.

ومن هذه النتائج نستنتج أن القادة التربويين يمارسون القيادة الرقمية بمستوى عالٍ في مؤسساتهم التعليمية، ويعزى ذلك إلى مواكبة القادة للتحول الرقمي والتطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم، وكذلك لتحسين العملية التعليمية وتحقيق الاستدامة.

ويوضح الجدول (4) عرض للنتائج المرتبطة بتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي الذي يهدف لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين وأبعاده الستة (وضوح الأهداف، والالتزام والانضباط، والتعاون والعمل الجماعي، والابتكار والتطور، والتقييم المستمر، والقيادة الفعالة) بمدارس الصفوف من (5-10) بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، وذلك وفقاً للأبعاد الستة.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد درجة الأداء الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الصفوف من (5-10) بمحافظة مسقط في سلطنة عمان عبر أبعاده الستة: (الالتزام والانضباط، والتعاون والعمل الجماعي، ووضوح الأهداف، والقيادة الفعالة، والتقييم المستمر، والابتكار والتطور) جاءت مرتفعة. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأبعاد (4.195)، بانحراف معياري (0.532). وقد تفاوتت تقديرات أفراد العينة بين درجة كبيرة جداً ومتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.887-4.751)، والانحرافات المعيارية بين (0.385-0.532). وسجل بُعد الالتزام والانضباط أعلى متوسط حسابي

الرتبة	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	الالتزام والانضباط	4.7513	.38520	كبيرة جداً
2	التعاون والعمل الجماعي	4.4371	.73098	كبيرة جداً
3	القيادة الفعالة	4.4320	.70041	كبيرة جداً
4	التقييم المستمر	4.3364	.76695	كبيرة جداً
5	وضوح الأهداف	4.3313	.69582	كبيرة جداً
6	الابتكار والتطور	2.8872	.50855	متوسطة
	المجموع الكلي للمحاور	4.1959	.53296	كبيرة

(4.75) بدرجة موافقة "كبيرة جداً"، بانحراف معياري (0.38)، بينما جاء بعد الابتكار والتطوير في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة "متوسطة"، وذلك بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.50).

أشارت النتائج تسجيل البعد الذي ينص على "الالتزام والانضباط" أعلى متوسط حسابي (4.75) بدرجة موافقة "كبيرة جداً"، يشير هذا الارتفاع العالي إلى حرص المعلمين على اتباع التعليمات والأنظمة والالتزام بها، وهو عامل أساسي لتحقيق جودة العملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Rahadian

(2020) التي أشارت إلى أن تطبيق نموذج القيادة "Among" يعمل على تحسين انضباط المعلمين في عملهم من خلال الوصول في الوقت المحدد، والالتزام العاملين بساعات العمل. كما تتفق مع دراسة يوسف (2023) التي أوضحت أهمية الأخلاق المهنية في الأداء الوظيفي فالالتزام بالعمل والانضباط والقيام بالمهام والمتطلبات المهنية، تزيد من سرعة الإنجاز ويخفف من ضغوط العمل كما أنه يسهل الأعمال الصعبة. وقد يعزى التزام وانضباط المعلمين بعدة عوامل تنظيمية من أبرزها اعتماد المؤسسات التعليمية على النظم واللوائح التنظيمية؛ مما يجعل الالتزام سلوكا متوقعا من المعلمين ضمن الواجبات الوظيفية، كما أن المتابعة المستمرة والرقابة الإدارية تلعب دورًا هامًا في الانضباط والالتزام.

وفي المقابل جاء بعد "الابتكار والتطوير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.88) أي بدرجة موافقة "متوسطة" وقد يعود ذلك إلى تحديات في توفير بيئة محفزة على التطوير والابتكار أو نقص في الفرص التدريبية لتنمية المهارات المهنية للمعلمين، وقد يعزى كذلك إلى ضعف البنية التحتية الرقمية أو قلة البرامج التدريبية التي تعزز الابتكار. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الهواشلة (2024) التي أظهرت تعزيز القادة وتحفيزهم للسلوك التنظيمي لدى المعلمين مما يساهم في بناء بيئة تعليمية تحفز المعلمين على الإبداع والابتكار. وتختلف مع دراسة (Sterrett, & Richardson, 2020) التي أظهرت نتائجها دعم القادة للمعلمين في التطوير المهني باستخدام التكنولوجيا، وإطلاعهم المستمر على الابتكارات الجديدة، وتمكينهم من اكتشاف أدوات رقمية جديدة.

نصل إلى أن نتائج الدراسة أظهرت قصورًا في اهتمام القيادات التربوية بتطوير أداء المعلمين مهنيًا وتمكينهم من ممارسات رقمية مبتكرة، وقد يعزى ذلك إلى غياب السياسات الواضحة في المؤسسات التعليمية التي تحفز التطوير المهني، أو تعود إلى ضعف البنية التحتية الرقمية ونقص البرامج التدريبية المتخصصة التي بدورها تعزز التطوير والابتكار لدى المعلمين.

أثر ممارسة القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي بشكل عام

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر ممارسة القيادة الرقمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي الصفوف من (5-10) بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر ممارسة القيادة الرقمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي الصفوف من (5-10) بمحافظة مسقط في سلطنة عمان

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأداء الوظيفي	القيادة الرقمية	0.702	0.017	0.915	0.836	41.012	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (5) إلى وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة الرقمية على الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الانحدار (B) (0.702)، وهذا يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة الرقمية تؤدي إلى زيادة قدرها (0.702) وحدة في مستوى الأداء الوظيفي. بينما بلغ مقدار الخطأ المعياري (0.017) وهذا يشير إلى دقة تقدير المعامل. كما يتضح من الجدول وجود دلالة إحصائية عالية عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (41.012) وهي قيمة عالية جداً مما يشير إلى معامل انحدار ذي دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (t) بلغ (0.00) وهذا يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية. كما بلغت قيمة Beta (0.915) وهذا يشير إلى أن القيادة الرقمية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

وتشير النتائج إلى تبني القادة لممارسات القيادة الرقمية التي بدورها تسهم في تعزيز الابتكار والإنتاجية في بيئة العمل. وتتفق النتائج مع دراسة المطيري والثبتي (2023) التي أشارت إلى العلاقة الطردية بين ممارسة القادة للقيادة الرقمية والأداء المدرسي. وكذلك اتفقت مع دراسة نوري ومحمد (2022) التي أكدت على تبني التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الإنتاجية وتقليل الفجوات التنظيمية في

المؤسسات. وأشارت دراسة (Hidayta & others(2023) إلى التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية على الأداء الوظيفي حيث بلغت نسبة التأثير (98%).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين حسب متغير النوع والخبرة والعمر والمؤهل العلمي؟

متغير النوع:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة الرقمية والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير ال

الأبعاد	نوع المستجيب						
	ذكور ن = 167		إناث ن = 164		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
وضوح الأهداف	4.3792	.74258	4.2825	.64335	.313	1.266	غير دالة
الالتزام والانضباط	4.7485	.41631	4.7541	.35196	.280	.131	غير دالة
التعاون والعمل الجماعي	4.4830	.72502	4.3902	.73626	.202	1.155	غير دالة
الابتكار والتطوير	2.9082	.52726	2.8659	.48945	.757	.675	غير دالة
التقييم المستمر	4.3992	.80680	4.2724	.72096	1.507	.313	غير دالة
القيادة الفعالة	4.4950	.69696	4.3679	.70020	1.655	.608	غير دالة
المجموع الكلي	4.2355	.55960	4.1555	.50290	1.368	.581	غير دالة

يتضح لنا من الجدول (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الأداء الوظيفي (وضوح الأهداف، والالتزام والانضباط، والتعاون والعمل الجماعي، والابتكار والتطوير، والتقييم المستمر، والقيادة الفعالة) وممارسة القيادة الرقمية حسب متغير النوع.

وقد توافقت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الحربي والخوفي (2023) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وهي نتائج مماثلة لنتائج الدراسة الحالية. كما اتفقت مع دراسة الذهلي وآخرون (2020) التي أكدت غياب الفروق الجندرية في درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير (النوع). وفي المقابل، تخالف نتيجة هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسة Gan, Deng, Liu, & Li. (2025) التي كشفت عن وجود فروق ملحوظة بين النوعين في الأداء الوظيفي للمعلمين.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعد مؤشراً واضحاً على تطور الممارسات المهنية العادلة في البيئة التعليمية، حيث لا يعد النوع عاملاً هاماً في تحديد مستويات الأداء الوظيفي للمعلمين؛ ويعزى ذلك للتحويلات المتسارعة التي يشهدها عصرنا الحالي من ثورات تكنولوجية في جميع المجالات لا سيما في مجال التعليم.

متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (10): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أداء أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل

الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
وضوح الأهداف	1.885	3	.628	1.301	.274
بين المجموعات	157.89	327	.483		
داخل المجموعات	1				

.999	.006	.001	3	.003	بين المجموعات	الالتزام والانضباط
		.150	327	48.962	داخل المجموعات	
.253	1.366	.727	3	2.182	بين المجموعات	التعاون والعمل الجماعي
		.533	327	174.14 6	داخل المجموعات	
.504	.784	.203	3	.609	بين المجموعات	الابتكار والتطوير
		.259	327	84.735	داخل المجموعات	
.063	2.452	1.424	3	4.271	بين المجموعات	التقييم المستمر
		.581	327	189.83 7	داخل المجموعات	
.575	.663	.326	3	.979	بين المجموعات	القيادة الفعالة
		.492	327	160.90 8	داخل المجموعات	
.302	1.220	.346	3	1.038	بين المجموعات	الكلي
		.283	327	92.699	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (10) الذي يتضمن نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي على أبعاد الأداء الوظيفي (وضوح الأهداف، والالتزام والانضباط، والتعاون والعمل الجماعي، والابتكار والتطوير، والتقييم المستمر، والقيادة الفعالة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الأداء الوظيفي وممارسة القيادة الرقمية حسب متغير المؤهل العلمي.

وتشير النتائج إلى أن المؤهل العلمي لا يعد عاملاً مؤثراً على ممارسات المعلمين المهنية وإدراكهم لمهارات الأداء الوظيفي؛ ويعزى ذلك إلى توفير المؤسسات التعليمية بيئات تنظيمية موحدة لجميع العاملين. وأكدت دراسة خشان (2022) على الاستعداد الرقمي لدى مديري المدارس الذي أسهم بفعالية في أداء المهام الإدارية، كما أنها لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك

فهي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت لنفس النتيجة لعدم وجود دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

ومن وجهة نظر الباحثة، يشكل المؤهل العلمي عاملاً أساسياً في فعالية الأداء الوظيفي بالإضافة إلى عوامل أخرى كالخبرة والقيادة الفعالة والأطر المؤسسية والبيئة التعليمية، فعند تكامل هذه العوامل فإنها تؤثر بشكل جوهري على الأداء الوظيفي. وأشارت نتائج الدراسة لكون متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على الأداء الوظيفي فيجب الوقوف على المحتوى النظري في البرامج الجامعية وربطها بالمهارات التطبيقية المطلوبة في الميدان؛ للوصول إلى المستوى المطلوب للأداء الوظيفي.

ملخص النتائج:

1- ارتفاع مستوى ممارسة القادة التربويين للقيادة الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد القيادة (4.359)، وانحراف معياري (0.693).

2- ارتفاع تقديرات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لمعلمي مدارس الصفوف من (5-10) بمحافظة مسقط في سلطنة عمان في جميع أبعاده الستة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأبعاد (4.195)، بانحراف معياري (0.532).

3- أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الأداء الوظيفي وممارسة القيادة الرقمية حسب متغير النوع.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الأداء الوظيفي وممارسة القيادة الرقمية حسب متغير المؤهل التعليمي.

التوصيات والمقترحات لزيادة تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لدى معلمي الصفوف (5-10)

- 1- تطبيق أفضل التوجهات العالمية في الإدارة المدرسية لتعزيز استمرارية استخدام القيادة الرقمية.
- 2- تأهيل وتطوير القادة والمعلمين من خلال عقد الدورات التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية كل حسب مجاله وتخصصه، لمواكبة التطورات المتسارعة ودمج التكنولوجيا في العملية التعليمية.
- 3- تخصيص فرق دعم فنية داخل المدارس للعمل على حل المشكلات الفنية التي تواجه المعلمين.
- 4- إعداد مقترح لتطوير القيادات التربوية لممارسة القيادة الرقمية بصورة فعالة لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الذي بدوره يحقق الجودة والتحسين للعملية التعليمية، ويحقق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
- 5- إعداد برامج تأهيلية للقادة التربويين والمعلمين لمواكبة المستجدات الرقمية المتسارعة من أجل تعزيز جودة التعليم.
- 6- تضمين القيادة الرقمية من ضمن معايير تقييم الكفايات الإدارية لمديري المدارس.

أهم المقترحات

- 1- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في محافظات أخرى من محافظات سلطنة عمان.
- 2- إجراء دراسة حول أهم الصعوبات التي تواجه مدراء المدارس لتطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية وإيجاد حلول علمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عجوة، عبد الله، الطحيطح، ناصر وعبد المتعال، محمد (2022). أثر القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين، *المؤتمر الدولي العاشر للنظام الاقتصادي الإسلامي-جامعة العلوم المالية*. 966-976.
- الباتلي، أبرار والعنقري، غادة (2024). تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين-دراسة ميدانية- في الهيئة العامة للموانئ. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة الملك سعود. 48(3)، 1-25.
- بلعابد، عبير وحزام، مروة (2021). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجمهورية الجزائرية.
- البلوي، عيد والبلوي، حماد (2023). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*. كلية التربية، جامعة دمنهور. 15(4)، 721-764.
- الجيوسي، آمنه (2023). دور الإدارة المدرسية في تعزيز استخدام تطبيقات الواقع الافتراضي في مدارس التعليم والتدريب المهني في فلسطين. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، 39(3.2)، 1-26.
- الحربي، ماجد، والخوفي، سعد (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، كلية التربية، جامعة دمنهور، 15(4)، 483-487.
- الحضرمي، سيف (2024)، درجة إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر الأكاديميين. (رسالة ماجستير). جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- خشان، بلال (2022). الاستعداد الرقمي لدى مدراء المدارس بمديرية قصبه عمان وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، 38(12)، 440-467.
- خليل، نبيل، عبد الفتاح، منال، الحو، إيهاب، سعيد، أحمد، والشاعر، جيهان (2021). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية*، جامعة سوهاج، 9(9)، 491-523.

- الذهلي، ربيع، الخروصي، حسين، والشعيلي، صالح (2019). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة البحوث والدراسات التربوية والنفسية- جامعة القدس المفتوحة، 12(33)، 79-93.
- السميرت، بيان (2023). محركات القيادة الرقمية لدى قادة المدارس في ظل التعلم عن بعد: دراسة تطبيقية على قادة المدارس في محافظة الكرك، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 39(7)، 188-205.
- الشرجي، صالح (6 سبتمبر، 2023). استعراض التوجهات العالمية في التقنيات المتقدمة ودور القيادة في تمكين التحول الرقمي، <https://www.omandaily.om>
- العازمي، حماد (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، 120، 579-628.
- عبد الحكيم، عصام (2023). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي باستخدام القيمة المضافة للتعليم عن بعد على ضوء خبرتي إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية:(دراسة مقارنة). *المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط*، 5(4)، 61-93.
- العدوان، تغريد (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي (دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة). *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 39(1)، 206-228.
- عمران، حسن (2018). دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية بمدينة مرزق. *المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، 24(2)، 9-231.
- الكندي، هدى (2024). واقع القيادة الرقمية في تجربة التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر*، 24(1)، 9-42.
- محمد، مصطفى (2018). *السجل الوظيفي وأثره على تطوير الأداء*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع: عمان
- مطلق، مها (2019). تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء. *مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية*، 13(1)، 142-176.
- المطيري، سلطان والثبتي، عبد الله (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، 27(2)، 61-89.

مليح، يونس والعسولي، عبدالصمد (2020). التطبيق الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. *المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، 29، 36-64،

النبهاني، أحمد (2024). القيادة الرقمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، *(رسالة ماجستير)*، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

نوري، محمد ومحمد، بهيجان (2021). انعكاسات القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي، دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في أقاليم كردستان-العراق، *مجلة العلوم الانسانية-جامعة زاخو*، 10(1)، 160-177.

وثيقة عمان 2040، سلطنة عمان، 2020.

وزارة التربية والتعليم، مسقط تاريخ النشر 23 /06/ 2022

<https://home.moe.gov.om/region/dahira/topics/1/show/8348>

الهواشلة، حسين (2024). تأثير دور مديري المدارس في تنمية السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس في النقب من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 40(3.2)، 80-99.

يوسف، تتيوس (2023). الأخلاق المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي *(رسالة دكتوراة)*، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.

المراجع الأجنبية:

- Gan, Y., Deng, J., Liu, C., & Li, S. (2025). Exploring gender differences in workload and job performance: insights from junior high school teachers. *BMC psychology*, 13(1), 184.
- Hasudungan, S, Erna, M, Wulan, T., Iwan, S., Margo, P., & Nenden, K. (2020). Knowledge management and employee performance: a systematic literature review. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 101(5), 150-159.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 1-15.
- Hidayat, F., Sumantri, S., Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2), 144-151.
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23).
- Lim, C, & Teoh, A. (2021). Predicting the influence of digital leadership on performance of private higher education institutions: Evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1-38.
- Limon, İ., & Nartgün, S. (2020). Development of teacher job performance scale and determining teachers' job performance level. *Journal of Theoretical Educational Science*, 13(3), 564-590.
- Nawaz, H., Jabbar, M. N., & Malik, F. Q. (2023). Relationship between Digital Leadership Competencies and Teachers' Performance: Structural Equation Model Analysis. *Pakistan Journal of Distance and Online Learning*, 9(2), 51-72.
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2023). Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Lens. *Behavioral Sciences*, 14(1), 3.

Rahadian, R. (2020). Application of the " Among " Leadership Model to Improve Teacher Work Discipline. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(10), 894-899.

Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). The new leadership playbook for the digital age. *MIT Sloan Management Review*, 0_1-18.

Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.

Sirisooksilp, S., Kampang, K., & Ariratana, W. (2022). The effect of digital leadership on school administrators towards primary school effectiveness: A structural equation modeling. *NeuroQuantology*, 20(16), 3769-3777.

Sterrett, W., & Richardson, J. W. (2020). Supporting professional development through digital principal leadership. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 5(2), 4.

Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025). Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person-job fit. *Frontiers in Psychology*, 16, 149-264.