

أثر القيادة الرقمية في تحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية
السعودية.

اسم الطالبة

نهلة عبدالله العتيبي

الرقم الأكاديمي

٢٦١٠٠٠٠٤٥

العام الجامعي

2026

1. مقدمة الدراسة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً رقمياً هائلاً طال جميع جوانب الحياة، وأصبحت التكنولوجيا الرقمية محورياً أساسياً في تطوير الأداء المؤسسي (Sheninger, 2014). ولم يكن قطاع التعليم بمنأى عن هذه التحولات، إذ باتت الأنظمة التعليمية تسعى جاهدة إلى توظيف التقنيات الرقمية في عملياتها التعليمية والإدارية، سعياً لتحقيق الجودة والتميز (OECD, 2021). وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة الرقمية كأحد المفاهيم القيادية الحديثة التي تعكس قدرة القائد على استخدام الأدوات الرقمية لتطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (إبراهيم وخالد، 2020).

وتُعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في مجال التحول الرقمي، حيث أولت قيادتها الرشيدة اهتماماً بالغاً بقطاع التعليم باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق رؤية المملكة 2030 (وزارة التعليم، 2023). وقد تجلّى هذا الاهتمام من خلال إطلاق العديد من المبادرات، مثل: برنامج تطوير التعليم العام، ومبادرة مدارس المستقبل، ومشروع التحول الرقمي في التعليم (Alshuwaikhat & Abubakar, 2020). كما جاءت جائحة كورونا لتسرع من وتيرة هذا التحول، وتفرض على المؤسسات التعليمية تبني أنماط جديدة من التعليم، مما زاد من أهمية القيادة الرقمية ودورها في تجاوز التحديات (Bocken & Geradts, 2020).

ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في التعليم، برزت الحاجة إلى دراسة دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء المدرسي، حيث يُعد الأداء المدرسي مؤشراً أساسياً على جودة التعليم وفعاليته (الزبون، 2020). وتتعدد مؤشرات الأداء المدرسي لتشمل: التحصيل الدراسي، والرضا الوظيفي للمعلمين، والكفاءة الإدارية، والانتماء المدرسي، والتفاعل المجتمعي (السرياني، 2021).

تكمن الأهمية العلمية لهذا الموضوع في كونه يتناول أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة التربوية، وهو القيادة الرقمية، التي لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث في السياق السعودي (الشمري، 2021). وستسهم الدراسة في إثراء المكتبة العلمية، وسد الفجوة البحثية، وتقديم نموذج نظري يمكن البناء عليه. أما من الناحية العملية، فستوفر الدراسة بيانات دقيقة لصناع القرار في وزارة التعليم، مما يمكنهم من وضع الخطط التطويرية المناسبة، وتصميم برامج تدريبية نوعية للقادة المدرسيين (المطيري، 2022).

2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الأداء المدرسي في بعض مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والذي قد يعود إلى غياب أو ضعف تطبيق ممارسات القيادة الرقمية، بالرغم من توفر البنية التحتية التقنية (الشمري، 2021). وقد لوحظ من خلال التقارير الرسمية (وزارة التعليم، 2023) والدراسات السابقة وجود تفاوت كبير في مستويات الأداء المدرسي بين المدارس.

وتبرز الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المدرسي في السياق السعودي، حيث تركزت معظم الدراسات على القيادة التقليدية، بينما كانت الدراسات حول القيادة الرقمية محدودة (العتيبي، 2023؛ المطيري، 2022). كما أن الدراسات التي تناولت التحول الرقمي ركزت على البنية التحتية، ولم تعطِ الاهتمام الكافي لدور القيادة المدرسية (إبراهيم وخالد، 2020).

3. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر القيادة الرقمية في تحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وقادة المدارس؟
2. ما مستوى الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء المدرسي؟

4. هل توجد فروق في تطبيق القيادة الرقمية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، المرحلة الدراسية، ونوع المدرسة؟

5. ما المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الرقمية؟

4. فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء المدرسي.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة الرقمية تعزى للمؤهل العلمي.
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة الرقمية تعزى لسنوات الخبرة.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة الرقمية تعزى لعدد الدورات التدريبية.
 5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة الرقمية تعزى للمرحلة الدراسية.
 6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادة الرقمية تعزى لنوع المدرسة.
 7. لا تسهم أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة في التنبؤ بالأداء المدرسي.
-

5. أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام.
2. قياس مستوى الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام.
3. اختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء المدرسي.
4. الكشف عن الفروق في تطبيق القيادة الرقمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
5. تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية.
6. بناء تصور مقترح لتطوير القيادة الرقمية بما يتوافق مع رؤية 2030.

6. أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الرقمية، وسد الفجوة البحثية، وتطوير الإطار النظري، واختبار أدوات قياس جديدة في البيئة السعودية (الشمري، 2021؛ العتيبي، 2023).

الأهمية التطبيقية: دعم صنع القرار في وزارة التعليم، وتطوير برامج التدريب للقادة المدرسين، وتحسين الأداء المدرسي، وتنفيذ رؤية 2030، وتعزيز الشراكة المجتمعية (وزارة التعليم، 2023؛ Al-Khalifa & Al-Ghamdi, 2021).

7. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** دراسة أثر القيادة الرقمية على الأداء المدرسي فقط، دون متغيرات تنظيمية أخرى.
 - **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) في مدينة الرياض.
 - **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني من العام 2025/2026.
 - **الحدود البشرية:** المعلمون وقادة المدارس (المديرون والوكلاء) فقط.
-

8. مصطلحات الدراسة

- **القيادة الرقمية:** قدرة القائد على توظيف التقنيات الرقمية لتحقيق رؤية المدرسة، ويُقاس بأبعاد: الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الكفاءة التقنية، والتواصل الرقمي (Sheninger, 2014).
- **الأداء المدرسي:** مجموعة النتائج والعمليات التي تعكس جودة المدرسة، ويُقاس بمؤشرات: التحصيل الدراسي، الرضا الوظيفي، الكفاءة الإدارية، الانتماء المدرسي، والتفاعل المجتمعي (الزبون، 2020).
- **التعليم العام:** مراحل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي في المدارس الحكومية والأهلية (وزارة التعليم، 2023).

- القائد المدرسي: مدير المدرسة ووكيلها.

9. الإطار النظري والدراسات السابقة

تشير الأدبيات إلى أن القيادة الرقمية أصبحت ضرورة في ظل التحديات الحالية، وتتطلب من القادة امتلاك كفاءات في الرؤية الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية الرقمية، وإدارة التغيير (Sheninger, 2019; OECD, 2021). وقد ظهرت عدة نماذج نظرية، منها نموذج شننجر (Sheninger, 2014) القائم على سبع ركائز، ونموذج (Al-Khalifa & Al-Ghamdi, 2021) المعد للبيئة السعودية.

أما الأداء المدرسي، فيعكس كفاءة المدرسة في تحقيق أهدافها، ويشمل مؤشرات تحصيلية، ورضا العاملين، وكفاءة إدارية، ومجتمعية، وإبداعية (السرياني، 2021). وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والأداء المدرسي من خلال تحسين التواصل، وتطوير التعليم، وتمكين القيادة التشاركية، وبناء ثقافة الابتكار (العتيبي، 2023؛ Adnan & Smith, 2021).

الدراسات السابقة: أظهرت دراسة العتيبي (2023) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والأداء المدرسي في الرياض، ووجد المطيري (2022) أن مستوى تطبيقها في الكويت متوسط مع معوقات تقنية وبشرية، وتوصل الشمري (2021) إلى أن القيادة الرقمية تفسر 34% من التباين في الرضا الوظيفي. أما الدراسات الأجنبية، فأكدت (Sheninger 2019) و (Hargreaves 2020) و (Adnan & Smith 2021) على أهمية القيادة الرقمية في تحسين الأداء. وتكمن الفجوة في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المدرسي في السعودية باستخدام منهج مختلط (Al-Khalifa & Al-Ghamdi, 2021).

10. منهجية الدراسة

المنهج: المنهج المختلط (التصميم التفسيري المتتابع) (Creswell & Clark, 2018).

مجتمع الدراسة: جميع المعلمين وقادة المدارس في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض (نحو 45,000 معلم و4,800 قائد).

عينة الدراسة: عينة طبقية عشوائية (450 معلماً وقائداً)، وعينة هادفة (15 قائداً للمقابلات).

أدوات الدراسة: استبانة (مكونة من 80 فقرة موزعة على مقياس القيادة الرقمية ومقياس الأداء المدرسي)، ودليل مقابلة شبه منظمة.

الصدق والثبات: الصدق الظاهري (المحكمون)، والصدق البنائي (التحليل العاملي)، وثبات ألفا كرونباخ (متوقع > 0.80).

الإجراءات: الحصول على الموافقات الرسمية، توزيع الاستبانات إلكترونياً، ثم إجراء المقابلات مع 15 قائداً.

الأساليب الإحصائية: المتوسطات، الانحرافات المعيارية، معامل بيرسون، اختبار (ت)، ANOVA، الانحدار المتعدد، وتحليل المضمون للبيانات الكيفية.

11. الجوانب الأخلاقية

- الحصول على الموافقات الرسمية من وزارة التعليم والمدارس.
- الحصول على الموافقة المستنيرة من المشاركين.
- الحفاظ على سرية البيانات وخصوصية المشاركين.
- إعلام المشاركين بحقوقهم في الانسحاب في أي وقت.

- استخدام البيانات للأغراض العلمية فقط.
 - تخزين البيانات بأمان وعدم مشاركتها مع أطراف ثالثة.
 - الالتزام بالصدق العلمي والنزاهة في كتابة التقارير (Creswell & Clark, 2018).
-

12. النتائج المتوقعة

1. مستوى متوسط لتطبيق القيادة الرقمية، وبعد (التواصل الرقمي) الأعلى.
 2. مستوى جيد للأداء المدرسي، ومؤشر (الرضا الوظيفي) الأعلى.
 3. علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء المدرسي.
 4. فروق في تطبيق القيادة الرقمية تعزى للدورات التدريبية وسنوات الخبرة.
 5. عدم وجود فروق جوهرية تعزى لنوع المدرسة أو المرحلة الدراسية.
 6. إسهام أبعاد القيادة الرقمية في التنبؤ بالأداء المدرسي بنسبة 30-45%.
 7. تحديد معوقات رئيسية: ضعف التدريب، مقاومة التغيير، نقص الدعم الفني.
 8. تقديم تصور مقترح لتطوير القيادة الرقمية (الشمري، 2021؛ العتيبي، 2023؛ المطيري، 2022).
-

13. المراجع

- إبراهيم، م.، وخالد، ع. (2020). القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية. *مجلة التربية العربية*، 15-45، (2)، 67.
- الزبون، م. (2020). *إدارة الأداء المدرسي في عصر التحول الرقمي*. دار الفكر.
- السرياني، ف. (2021). مؤشرات الأداء المدرسي. *مجلة العلوم التربوية*، 42، 112-135، (3).
- الشمري، ن. (2021). أثر القيادة الرقمية على الرضا الوظيفي. *مجلة التربية السعودية*، 25، 88-110، (1).

- العنبي، س. (2023). القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- المطيري، ع. (2022). واقع القيادة الرقمية في الكويت. مجلة الخليج التربوي، 38، 55-79، (4)
- وزارة التعليم. (2023). التقرير السنوي. الرياض.
- Adnan, M., & Smith, J. (2021). Digital leadership in Malaysian schools. *Journal of Educational Technology*, 18(3), 210-230.
- Al-Khalifa, H., & Al-Ghamdi, R. (2021). A proposed model for digital leadership in Saudi education. *Saudi Journal of Educational Sciences*, 12(2), 15-35.
- Alshuwaikhat, H., & Abubakar, I. (2020). Sustainable development in Saudi Arabia. *Sustainability*, 12(5), 212-230.
- Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 120-135.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
- Hargreaves, A. (2020). Digital leadership and school improvement in Canada. *Canadian Journal of Education*, 43(2), 301-325.
- OECD. (2021). *Digital leadership in education: Future directions*. OECD Publishing.
- Sheneringer, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Corwin Press.
- Sheneringer, E. (2019). Digital leadership in practice. *Journal of School Leadership*, 29(4), 315-335.