مجلة

كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية

السنة الثالثة عشر
العدد (٤٤)
أكتوبر ٢٠٢٥

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423
الترقيم الدولي الالكتروني : 2735-5691
البريد الالكتروني : j_foea@Aru.edu.eg
الموقع الالكتروني : https://foej.journals.ekb.eg

مجلة كلية التربية – جامعة العريش – مجلة علمية محكمة ربع سنوية – السنة الثالثة عشر العدد (٤٤) أكتوبر ٢٠٢٥

الرؤية

ان تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

الرسالة

نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة

حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة : 2314-7423
الترقيم الدولي الالكتروني : 2735-5691

مجلــة كليــة التربيــة

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثانية عشر – العدد الرابع والأربعون – أكتوبر ٢٠٢٥)

https://foej.journals.ekb.eg

j_foea@aru.edu.eg

قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاســـم	الدرجة والتخصص	الصفة
أولا : الهيئة الإدارية العليا للمجلة			
١	أ.د حسن عبد المنعم الدمرداش		رئيس الجامعة
٢	أ.د. محمد محتار المرادني	أستاذ. تكنولوجيا التعليم	عميد الكلية
٣	السيد الأستاذ أشرف عبد الفتاح		أمين عام الجامعة
٤	السيد الأستاذ صبري عطية		عضو قانوني
ثانياً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)			
١	أ.د. زكريا محمد هيبة	أستاذ تربية الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٣	أ.د. عصـــام عطيـــة عبـــد الفتاح	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية – عضو مجلس الإدارة
٤	أ.د نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ علم النفس التربوي	رئيس قسم علم النفس التربوي – عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د صالح محمد صالح	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس – عضو مجلس الإدارة
٦	أ.م.د أحمـد إبـراهيم سـلمي أرناؤوط	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - عضو مجلس الإدارة

٧	أ.م.د يسري أحمد سيد عيسى	أستاذ التربية الخاصة	رئيس قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
٨	أ.م.د عزة حسن محمد	أستاذ الصحة النفسية	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
٩	أ. أحمد محمد الغباشي	أمين الكلية	
ثانياً- الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحرير			
١	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
٢	أ.م.د محمد علام طلبة	أستاذ مساعد (مشارك)– مناهج وطرق التدريس	نائب رئيس هيئة التتحرير – مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٣	أ.م.د كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) – مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٤	د. حسن راضي حسن محمد	مدرس تكنولوجيا التعليم	عضو هيئة تحرير –ومسؤول إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة عبر بنك المعرفة
٥	د. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية – باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير – إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
٦	د. مها سمير محمود سليمان	مدرس– بقسم أصول التربية	عضو هيئة تحرير – مسؤول متابعة الأمور المالية
ثالثاً- الهيئة الفنية (المعاونة) للفريق التنفيذي للتحرير			
١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير – إدارة الموقع الالكتروني للمجلة
٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير – مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر – تجهيز العدد للنشر

٣	م. م. شيماء صبحي	مدرس مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير – مساعد لمسؤول الطباعة والنشر وتجهيز العدد
٤	م. م. حسناء علي حامد	مدرس مساعد بقسم علم النفس	عضو هيئة التحرير – مساعد مسؤول الاتصالات والعلاقات الخارجية والتواصل مع الباحثين
٥	أ.محمود إبراهيم محمد	مدير إدارة الشئون المالية	عضو هيئة تحرير – المسؤول المالي
رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج			
١	أ.د عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية – جامعة أسيوط
٢	أ.د مايسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي
٣	أ.د ريم أحمد عبد العظيم	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	كلية البنات – جامعة عين شمس

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث – عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

https://foej.journals.ekb.eg

الكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تنسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقته من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة **وفقاً لقالب المجلة**. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواءً قُبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.

١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة J_foea@Aru.edu.eg قبل البدء في إجراءات التحكيم

١٢.يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.

١٣.يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.

١٤.في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).

١٥.يمكن – في حالة الحاجة – توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.

١٦.يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:

–موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

https://foej.journals.ekb.eg

–وبريده الالكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الالكترونيتين.

محتويات العدد (الثالث والأربعون)

السنة السابعة		هيئة التحرير	
الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات
	بحوث العدد		
١	**استخدام استراتيجية البنتاجرام المدعومة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس العلوم لتنمية مهارات التواصل العلمي الرقمي لدى طلاب المرحلة الإعدادية** إعداد د. نجلاء محمود يوسف منصور مدرس المناهج وطرق تدريس العلوم بكلية التربية جامعة العريش		
٢	**برنامج قائم على التعلم المخصص لتنمية مهارات الأداء اللغوي الوظيفي والاتجاه نحو التدريس لدى الطلاب المعلمين ذوي الإعاقة البصرية** إعداد د. كمال طاهر موسى ناصف أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد بكلية التربية– جامعة العريش د. رشا صبحي محمد عبدالله حجازي أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الخاصة المساعد كلية علوم الإعاقة والتأهيل جامعة الزقازيق		
٣	**بناء وتقنين مقياس المهارات قبل الأكاديمية للأطفال ذوي الإعاقة الفكرية القابلين للتعلم بالمرحلة الابتدائية** إعداد أ.د/ محمود علي السيد أستاذ علم النفس التربوي		

	وعميد كلية التربية – جامعة العريش أ.م.د/ أحمد عفت قرشم أستاذ المناهج و طرق التدريس المساعد كلية التربية – جامعة العريش د/ نها محمود أحمد عرندس مدرس التربية الخاصة كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ مروة عدنان عبد العال مدير مركز معاك لرعاية الطفل–اتحاد الأطباء العرب فرع سيناء
٤	**الخصائص السيكومترية لمقياس الكفايات الشخصية والادارية لمديري مدارس التعليم الابتدائي** إعداد أ.د/ السيد كامل الشربيني منصور أستاذ الصحة النفسية كلية التربية – جامعة العريش د/ سوسن علوي مصطفى مدرس الصحة النفسية كلية التربية – جامعة العريش الباحث/ عبد اللطيف أحمد عمران محمد باحث دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص (الصحة النفسية)
٥	**الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات الإدراك البصري المصور لأطفال اضطراب طيف التوحد المدمجين** إعداد أ.د. محمود علي أحمد السيد

	أستاذ علم النفس التربوي كلية التربية –جامعة العريش د. نهى محمود أحمد عرندس مدرس التربية الخاصة كلية التربية –جامعة العريش الباحث/ أحمد فضل الله شلالي حسن باحث دكتوراه قسم التربية الخاصة كلية التربية – جامعة العريش
٦	**بعض المشكلات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء: دراسة ميدانية"** إعداد أ.د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية– جامعة العريش د. أمل محسوب محمد زناتي أستاذ الإدارة التعليمية المساعد كلية التربية– جامعة العريش الباحثة/ هبة الله ربيع عامر عبد الرحمن

٧	**واقع الخدمات اللازمة لتلبية الاحتياجات المجتمعية للطلبة المعاقين بصريا** إعداد أ.د/ زكريا محمد هيبة أستاذ أصول التربية كلية التربية – جامعة العريش د/ أحمد نبوي عبده عيسى أستاذ التربية الحاصة المساعد كلية التربية – جامعة العريش د/ هبة عبده عبدربه إبراهيم مدرس التربية الحاصة كلية التربية – جامعة العريش الباحث/ محمد حمدي محمد حمدي
٨	**فاعلية استراتيجية MURDER المعدلة في تدريس اللغة العربية لتنمية مهارات القراءة السريعة الواعية لطلاب المرحلة الإعدادية** إعداد أ.م.د/ كمال طاهر موسى ناصف أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية المساعد كلية التربية – جامعة العريش د/ سكينة عبد الرازق عبدالله شحتو مدرس المناهج وطرق تدريس اللغة العربية والدراسات الإسلامية كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ أسماء عبد الرحمن حمدان محمد
٩	**تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية** إعداد

	أ.د/ هنداوي محمد حافظ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة حلوان أ.د/ كمال عبد الوهاب أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة العريش أ.د/ أحمد عبدالعظيم سالم أستاذ أصول التربية كلية التربية – جامعة العريش د/ عبدالكريم محمد أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ دعاء العبد إبراهيم جودة مدرسة بالتربية والتعليم
١٠	**توعية طلاب الجامعة للمشاركة في مشروعات التنمية المستدامة بسيناء (دراسة مستقبلية)** إعداد أ.د/ رزق منصور بديوي أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية – جامعة العريش د/ أحمد فاروق الزميتي أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ رنا صلاح حسن قاسم أخصائي اجتماعي بالتربية والتعليم

البحث التاسع

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية

إعداد

أ.د/ هنداوي محمد حافظ

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة حلوان

أ.د/ كمال عبد الوهاب أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة العريش

أ.د/ أحمد عبدالعظيم سالم

أستاذ أصول التربية

كلية التربية – جامعة العريش

د/ عبدالكريم محمد أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة العريش

الباحثة/ دعاء العبد إبراهيم جودة

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية

إعداد

أ.د/ هنداوي محمد حافظ
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة حلوان

أ.د/ كمال عبد الوهاب أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة العريش

أ.د/ أحمد عبدالعظيم سالم
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة العريش

د/ عبدالكريم محمد أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة العريش

الباحثة/ دعاء العبد إبراهيم جودة
مدرسة بالتربية والتعليم

المستخلص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى: الوصول لتصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية، وتَطلب ذلك دراسة الأسس النظرية لأداء القيادات التعليمية الوسطى ، وللقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية، ولأداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء "دراسة وثائقية"، والكشف عن الواقع الميداني لأداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة على (٢٦٥) فرد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: قلة عقد القيادات التعليمية الوسطى اجتماعاتها عبر المنصات الرقمية، عجز تطبيق القيادات التعليمية الوسطى المراقبة الرقمية لأداء العاملين بالمؤسسات التعليمية، لا تمتلك القيادات التعليمية الوسطى مكتبة رقمية، العجز في توفير القيادات التعليمية

الوسطى أنظمة الربط الشبكي بين وحداتها الادارية والمؤسسات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة : (١) توافر الإرادة الكافية للقيادات التعليمية الوسطى لتحقيق التحول إلى القيادة الرقمية (٢)إصدار القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة التي تتكفل التطبيق الأمثل للقيادة الرقمية وفق أبعادها (٣)رصد الميزانيات الكافية لتوفير بيئة رقمية متميزة للقيادات التعليمية الوسطى (٤)الوعي الكامل لدى القيادات التعليمية الوسطى لأهمية تطبيق أبعاد القيادة الرقمية.

الكلمـات المفتاحيـة: تطـوير، أداء، قيـادات تعليميـة وسـطى، محافظـة شـمال سيناء، قيادة رقمية.

Abstract:

The study aimed at: reaching a proposal visualization for developing the performance of secondary educational leaders in North Sinai Province in light of the entrance of digital leadership, and this requires studying the theoretical foundations of the performance of secondary educational leaders,for the digital leadership of educational institutions, for the performance of middle education leaders in North Sinai Province "Documentary Study", and the disclosure of the field reality of the performance of middle education leaders in North Sinai Province in light of the entrance of digital leadership, the researcher used the descriptive method, the questionnaire was used as a study tool on (265) individuals, the study reached several important results: low number of middle education leaders holding their meetings through digital platforms, the inability to implement the middle education leaders digital monitoring of the performance of employees in educational institutions, the middle education leaders do not have a digital library, the failure of middle education leaders to provide networking systems between their administrative units and educational institutions, the study recommends that: (1) there is sufficient will among middle education leaders to realize the transformation to digital leadership and (2) laws, legislation, regulations and regulations

that ensure the optimal application of digital leadership according to its dimensions are enacted, (3)Ensure adequate budgets to provide a distinguished digital environment for middle education leaders (4)Full awareness among middle education leaders of the importance of applying digital leadership dimensions.

Keywords: development, performance, middle educational leadership, North Sinai Governorate, digital leadership

أولاً : المقدمة

يشهد العالم اليوم تقدماً متسارعاً في المعرفة والتكنولوجيا؛ مما أثّر بشكل جوهري على أدوار المؤسسات المجتمعية، وألزمها بإعادة هيكلة أنظمتها وآليات عملها، وفي ظل هذه المستجدات؛ تمر المؤسسات التعليمية بمرحلة تطور تهدف إلى مواكبة المتطلبات الرقمية الحديثة والتعامل مع التحديات التي يفرضها العصر الرقمي، وذلك لضمان استمرارية فاعليتها وجودة مخرجاتها التعليمية.

ولعل ذلك يؤكد ضرورة التأهيل الفني والمهني لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية كالإدارات التعليمية، وبخاصة القيادات التعليمية الوسطى من مديري الادارات ووكلائهم، ومديري المراحل الدراسية (الابتدائي، الاعدادي ، الثانوي العام، التعليم الفني)، ومديري الوحدات الداعمة للمدارس، مثل وحدات:(قياس الجودة، المعلومات، ودعم اتخاذ القرار، الصحة والسلامة المهنية)، حيث يمثل هؤلاء القيادات نقطة الانطلاق في أي اصلاح أو تطوير إداري منشود للمؤسسات التعليمية(همام بدراوي زيدان، ٢٠١٦).

وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية نتيجة الثورة العلمية والتقنية، وانتشار الأجهزة الرقمية والكمبيوتر، مما نتج عنه ظهور أنماط من القيادة: منها القيادة الرقمية التي تم تعريفها بأنها توجيه مجموعة من الطرائق والتقنيات لجلب المهارات والمعرفة معاً ؛ من خلال تحفيز أعضاء المنظمة لتعزيز المعرفة ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة لتطوير فهم أعمق، أو لنقلها من خارج المنظمة إلى داخلها.(Zubancic, 2016)

وفي ضوء التطورات التكنولوجية المتسارعة، واعتماد المجتمع المتزايد على التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الحياة، أصبح من الضروري إعادة النظر في أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء من خلال تبني مدخل القيادة الرقمية ، وتُعَدُّ هذه القيادات الركيزة الأساسية التي تقوم عليها جهود تطوير وإصلاح منظومة التعليم؛ إذ لا يمكن تحقيق التطوير الفعّال إلا بوجود قادة يمتلكون فهماً عميقاً لمتطلبات التحول الرقمي، وقادرون على تطبيق هذه المتطلبات بكفاءة داخل مؤسساتهم التعليمية، ومن هذا المنطلق تبُحث الدراسة الحالية؛ حيث تدور حول تطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

لقلة الأبحاث والدراسات العلمية التي تناولت القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية خلال الفصل الدراسي الثاني لسنة ٢٠٢٢م على عينة من القيادات التعليمية ،وتحكيمها، وأصبحت الاستمارة في صورتها النهائية، ومن ثم التطبيق على عدد (١٨) قيادي تعليمي موزعة كما بالجدول التالي:

جدول (١)

عينة استطلاع الرأي للقيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء

العدد	المسمى الوظيفي	مكان العمل
٦	مديرو الإدارات التعليمية	الإدارات التعليمية
٨	مديرو الإدارات النوعية	مديرية التربية والتعليم
٤	رؤساء الأقسام	الإدارات التعليمية

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: أن إجمالي عدد عينة استطلاع الرأي للقيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء (١٨) قيادي تعليمي منهم (٦) مديرو الإدارات التعليمية،(٨) مديرو الإدارات النوعية، (٤) رؤساء الأقسام.

وتم تحليل نتائج الاستطلاع والتي كانت نتائجها كما بالجدول التالي:

جدول (٢)

نتائج استطلاع رأي القيادات التعليمية بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمحافظة شمال سيناء حول معوقات القيادة الرقمية

م	معوقات القيادة الرقمية	نعم		لا		الترتيب
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	
١	تعتمد آلية تعيين القيادات التعليمية في محافظة شمال سيناء على العلاقات الشخصية أكثر من اعتمادها على معايير القيادة الرقمية مثل الكفاءة، والشفافية، وتوظيف البيانات في اتخاذ القرار	١٦	%٨٩	٢	%١١	الخامس
٢	تفتقر عملية تعيين القيادات التعليمية في محافظة شمال سيناء إلى الشفافية الرقمية، وذلك بسبب ندرة الإعلان عن الآليات والمعايير المعتمدة	١٢	%٦٧	٦	%٣٣	الثالث عشر
٣	قلة استخدام القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء للتكنولوجيا في انجاز الأعمال الإدارية	١٤	%٧٨	٤	%٢٢	الحادي عشر
٤	قلة استخدام القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء للتكنولوجيا في كتابة التقارير الإدارية والتعليمية	١٥	%٨٣	٣	%١٧	التاسع
٥	قلة مشاركة القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء في برامج تدريبية لتعلم استخدام التكنولوجيا في العمل	١٧	%٩٤	١	%٦	الأول
٦	ضعف التمويل المخصص من وزارة التربية والتعليم لتوفير الأجهزة التكنولوجية للقيادات التعليمية	١٦	%٨٩	٢	%١١	الخامس
٧	قلة الحوافز المادية المقدمة من وزارة التربية والتعليم للقيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء	١٧	%٩٤	١	%٦	الأول

م	معوقات القيادة الرقمية	نعم		لا		الترتيب
٨	ضعف قنوات الاتصال بين القيادات التعليمية والعاملين بالمؤسسة التعليمية بمحافظة شمال سيناء	١٦	%٨٩	٢	%١١	الخامس
٩	قلة المهارات الرقمية لدى القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء مما يؤثر على قدرتهم على استخدام التكنولوجيا بفعالية	١٧	%٩٤	١	%٦	الأول
١٠	غياب رؤية استراتيجية لتوظيف التكنولوجيا في تحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء	١٥	%٨٣	٣	%١٧	التاسع
١١	نقص في البنية التحتية التكنولوجية مثل الإنترنت والأجهزة	١٦	%٨٩	٢	%١١	الخامس
١٢	مقاومة بعض القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء لتبني التكنولوجيات الحديثة وطرق القيادة الرقمية	١٠	%٥٦	٨	%٤٤	الخامس عشر
١٣	ضعف استخدام القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء للبرامج التكنولوجية لتحليل البيانات في اتخاذ القرارات التعليمية	١١	%٦١	٧	%٣٩	الرابع عشر
١٤	قلة وعي القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء بأهمية القيادة الرقمية وتأثيرها على التعليم	١٧	%٩٤	١	%٦	الأول
١٥	قلة تفعيل دور المجتمع المحلي في دعم المبادرات الرقمية	١٤	%٧٨	٤	%٢٢	الحادي عشر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

حيث أشارت نتائج استطلاع الرأي إلى وجود نقطة متوسطة، إلى جانب عدة نقاط ضعف في مستوى القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية، وهي مبينة على النحو التالي:

-النقطة المتوسطة:

عبارة (١٢)- ونصت على" مقاومة بعض القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء لتبني التكنولوجيات الحديثة وطرق القيادة الرقمية".

- نقاط الضعف:

تتحدد نقاط ضعف القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء من الأقوى إلى الأضعف على النحو التالي:

- عبارة (٥)- **ونصت على** " قلة مشاركة القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء في برامج تدريبية لتعلم استخدام التكنولوجيا في العمل".
- عبارة (٧)- **ونصت على** " قلة الحوافز المادية المقدمة من وزارة التربية والتعليم للقيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء".
- عبارة (٩) – **ونصت على** " قلة المهارات الرقمية لدى القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء مما يؤثر على قدرتهم على استخدام التكنولوجيا بفعالية".
- عبارة (١٤)- **ونصت على** " قلة وعي القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء بأهمية القيادة الرقمية وتأثيرها على التعليم".
- عبارة (١) -**ونصت على** " تعتمد آلية تعيين القيادات التعليمية في محافظة شمال سيناء على العلاقات الشخصية أكثر من اعتمادها على معايير القيادة الرقمية مثل الكفاءة، والشفافية، وتوظيف البيانات في اتخاذ القرار ".
- عبارة (٦)- **ونصت على** " ضعف التمويل المخصص من وزارة التربية والتعليم لتوفير الأجهزة التكنولوجية للقيادات التعليمية".

- عبارة (٨) - **ونصت على** " ضعف قنوات الاتصال بين القيادات التعليمية والعاملين بالمؤسسة التعليمية بمحافظة شمال سيناء".
- عبارة (١١) - **ونصت على** " نقص في البنية التحتية التكنولوجية مثل الإنترنت والأجهزة".
- عبارة (٤)– **ونصت على** " قلة استخدام القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء للتكنولوجيا في كتابة التقارير الإدارية والتعليمية".
- عبارة (١٠) - **ونصت على** " غياب رؤية استراتيجية لتوظيف التكنولوجيا في تحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء"
- عبارة (٣) - **ونصت على** " قلة استخدام القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء للتكنولوجيا في انجاز الأعمال الإدارية".
- عبارة (١٥)– **ونصت على** " قلة تفعيل دور المجتمع المحلي في دعم المبادرات الرقمية".
- عبارة (٢) – **ونصت على** " تفتقر عملية تعيين القيادات التعليمية في محافظة شمال سيناء إلى الشفافية الرقمية، وذلك بسبب ندرة الإعلان عن الآليات والمعايير المعتمدة ".
- عبارة (١٣)– **ونصت على** " ضعف استخدام القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء للبرامج التكنولوجية لتحليل البيانات في اتخاذ القرارات التعليمية".

وأكدت نتائج استطلاع الرأي أن القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء تواجه تحديات حقيقية، تعكس الواقع الفعلي للمشكلة قيد الدراسة، وتبرز بشكل واضح الحاجة الملحة إلى تطوير أدائها في ضوء مدخل القيادة الرقمية؛ إذ يتبين أن آلية تعيين القيادات تعتمد بشكل كبير على العلاقات الشخصية بدلاً من الكفاءة والمعايير الرقمية، وهو ما أدى إلى غياب الشفافية، وانخفاض مستوى الكفاءة القيادية في بيئة تتطلب التحديث والتطوير المستمر.

وظهر وجود ضعف ملحوظ في استخدام التكنولوجيا من قِبل القيادات التعليمية الوسطى، سواء في إنجاز المهام الإدارية، أو في إعداد التقارير، أو في اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وقد تفاقم هذا الضعف نتيجة قلة المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة، وضعف التمويل والدعم المؤسسي، سواء من حيث توفير الأجهزة أو تقديم الحوافز، وتضاف إلى ذلك محدودية المهارات الرقمية، وغياب الرؤية الاستراتيجية لتوظيف التكنولوجيا في تحسين الأداء، وضعف قنوات الاتصال الداخلية؛ مما عكس فجوة واضحة بين الواقع الفعلي ومتطلبات القيادة الرقمية، وبذلك وجود قصور في أداء القيادات التعليمية الوسطى نتيجة ضعف الدعم المؤسسي الموجه لتطوير مهارات القيادة الرقمية لديها.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن تطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء لم يكن كافياً لتحقيق مدخل القيادة الرقمية ؛ ومن هنا الدراسة تُجيب على السؤال الرئيس الآتي: **كيف يمكن وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية؟؛**

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية :

١- ما الأسس النظرية لأداء القيادات التعليمية الوسطى ؟

٢- ما الأسس النظرية للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية ؟

٣- ما الأسس النظرية لأداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء "دراسة وثائقية" ؟

٤- ما الواقع الميداني لأداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية؟

٥- ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية ؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١- تعرُف الأسس النظرية لأداء القيادات التعليمية الوسطى.

٢- تعرُف الأسس النظرية للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية .

٣- تعرُف الأسس النظرية لأداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء "دراسة وثائقية".

٤- الكشف عن الواقع الميداني لأداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيدة الرقمية .

٥- الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

ظهرت أهمية الدراسة الحالية و مبررات إجرائها من خلال جانبين :

١- **الأهمية النظرية؛** تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في أنها قد تسهم في إثراء المعرفة العلمية بمجال القيادة التعليمية، من خلال تناول القيادة الرقمية كمدخل حديث يجمع بين مهارات القيادة التقليدية وتقنيات العصر الرقمي، وقد يتيح هذا المدخل إطاراً نظرياً لفهم التحديات والفرص التي تواجه القيادات التعليمية الوسطى في بيئات متغيرة، وسعت الدراسة عبر تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء،ودعمت الدراسات الأكاديمية في هذا المجال.

٢-**الأهمية التطبيقية؛** تُسهم الدراسة في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء من خلال تبنّي مدخل القيادة الرقمية، وقد يوفّر هذا التصور إطاراً يمكن الاستناد إليه في تصميم برامج تدريبية لتعزيز المهارات القيادية الرقمية، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء الإداري، كما تُدعم الدراسة صانعي القرار في وضع استراتيجيات فاعلة تناسب خصوصية البيئة التعليمية بالمحافظة، وتساعد القيادات التعليمية الوسطى على أن تتبنى أساليب حديثة تسهم في تحسين جودة المؤسسات التعليمية.

خامساً: حدود الدراسة:

١ –**حدود موضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على عدد من أبعاد القيادة الرقمية مثل(القيادة الحكيمة– نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي– المواطنة الرقمية– الابتكار –الإقناع– المعرفة)للقيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء.

٢ – **حدود زمنية:** تمثلت في الفترة الزمنية التي تتم فيها إجراء الدراسة الميدانية خلالها وهي من شهر يوليو إلى شهر اكتوبر ٢٠٢٤م.

٣– **حدود بشرية:** اقتصرت هذه الدراسة من تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة والمقابلة) على مستويين من القيادات التعليمية في محافظة شمال سيناء:

أ– **على مستوى المديرية؛** بوصفها الفئة العليا من القيادات التعليمية الوسطى المتمثلة في الإدارات التعليمية، وقد شملت القيادات العاملة في مديرية التربية والتعليم مثل: (المدير العام، مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام).

ب_ **على مستوى المدارس؛** بوصفها الفئة الدنيا من القيادات التعليمية الوسطى المتمثلة في الإدارات التعليمية ، وذلك من خلال عينة من مديري المدارس ووكلائهم في الإدارات التعليمية الست (العريش _ بئر العبد _ الشيخ زويد _ رفح _ الحسنة _ نخل) بالمحافظة.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف **القيادات التعليمية الوسطى(Middle educational leaders)** بأنها:" مديري الادارات التعليمية باعتبارهم مستوى إداري أوسط بين فريق الادارة العليا وبين القيادات التنفيذية في المدارس التي تتولى مهمة تسيير العمليات الاجرائية ، وتشغيل المدارس كمدراء المدارس والوكلاء والمدرسون الأوائل" (وزارة التربية والتعليم قرار وزاري رقم ٢١٣ وتعديلاته ، ٢٠١٧).

ويمكن تعريف **القيادات التعليمية الوسطى** في الإدارات التعليمية بأنها: "الجهة التنظيمية التي تتوسط بين القيادة العليا والمستويات التنفيذية، وتُعنى بالإشراف على تنفيذ السياسات التعليمية، وضمان تسيير العمل الإداري والفني، إلى جانب متابعة الأداء في مختلف الوحدات، بما يحقق الربط بين التخطيط المركزي والتطبيق

الميداني" (حنان محمد خليل، يوسف عبد المعطي مصطفى، عبد الرحمن حسنية عبد الرحمن ،٢٠٢٣).

أما **القيادات التعليمية الوسطى (Middle educational leaders)** إجرائياً بأنها: "القيادات المتمثلة في الإدارات التعليمية الست بمحافظة شمال سيناء، والتي تقوم بدور الوسيط بين القيادات العليا المتمثلة في مديرية التربية والتعليم، والفئات الدنيا من القيادات التعليمية المتمثلة في مديري المدارس ووكلائها، وذلك بهدف دعم وتمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الإدارية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في ضوء التحول نحو القيادة الرقمية".

ويمكن تعريف القيادة الرقمية في التعليم: بأنها "دمج التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات، وتطبيقات الويب في ممارسات القيادة لقيادة المدارس نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا" (Yusof, Mat & Mohd Yaakob, Mohd Faiz & Ibrahim, Mohd , 2019).

أما **القيادة الرقمية (Digital leadership) للقيادات التعليمية الوسطى إجرائياً** بأنها: "القدرة التي تمارسها القيادات التعليمية الوسطى، والمتمثلة في الإدارات التعليمية الست بمحافظة شمال سيناء، والتي تضطلع بدور الوسيط بين القيادات العليا المتمثلة في مديرية التربية والتعليم، والفئات الدنيا من القيادات التعليمية المتمثلة في مديري المدارس ووكلائها؛ في توجيه وتحويل المؤسسة التعليمية من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة رقمية، وذلك من خلال توظيف التقنيات الرقمية بفعالية في ممارسة أدوارها الإدارية والفنية ، من خلال تبني أبعاد القيادة الرقمية وهي: القيادة الحكيمة، نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي، المواطنة الرقمية، الابتكار، الإقناع، المعرفة؛ بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في ضوء متطلبات التحول الرقمي في التعليم".

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المتعلقة بتطوير أداء القيادات التعليمية :

١-دراسة (عبدالرحمن ، زيدان، عبدالباقي،٢٠٢٢)، وعنوانها" تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر: آليات مقترحة" وهدفت إلى: بيان كيفية استخدام مدخل التحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، ، وتم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، من خلال عينة مكونة (٨١) فرداً من القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، وأسفرت الدراسة على نتائج: أن بعض القيادات الوسطى ليس لديها الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملها، وتفتقر العمل في فريق ، كما أن الادارة لا توفر التحفيز والدعم الكافي للتحسين المستمر.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية :

١- دراسة (Lander et al 2020)، وعنوانها" العلاقة بين الركائز المتعلقة بالقيادة الرقمية التي تتفق مع القيم والسلوكيات لدى مديري المدارس واستخدام التكنولوجيا لدى المعلمين" ، وهدفت إلى: تحديد العلاقة بين أركان القيادة، وشارك في هذه الدراسة مديرين ثانويين ومعلمين من ثلاث مناطق تعليمية في مقاطعة سوفولك في لونغ آيلاند، نيويورك، وتلقى المدراء استبيان القيادة الرئيسى، واستبيان نتائج تكنولوجيا ، سفرت الدراسة على نتائج: أن أركان القيادة الرقمية لم تتنبأ باستخدام المعلم للتكنولوجيا في أي فئة، وأوصت الدراسة ب:توفير التدريب للمديرين وتوفير التوجيه حول كيفية دعم المعلمين.

٢- دراسة (الجريان،٢٠٢٤)، وعنوانها" القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية"، وهدفت إلى: تعرَف القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تم استخدام الاستبانة على (٣٣٠) معلماً ومعلمة ، وأسفرت الدراسة على نتائج:

أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا جاءت بدرجة مرتفعة ،وبينت أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة ، وأوصت الدراسة ب:بدعوة مديري المدارس نحو المشاركة الفعالة في المؤتمرات والندوات التي تركز على الجوانب الرقمية في الإدارة المدرسية ، وتخفيف العبء والمهام عن مديري المدارس للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

ثالثاً : دراسات تناولت القيادات التعليمية والقيادة الرقمية :

١- دراسة (محمود،٢٠٢٢)،وعنوانها" قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم" وهدفت إلى: تطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من خلال قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، وفي هذا الإطار تم تحديد الإطار العام للبحث، وتم تحديد الإطار النظري للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية من حيث: المفهوم والخصائص والمتطلبات والأبعاد وأهميتها للبيئة التعليمية ، والمهارات والسمات الأساسية للقيادة الرقمية، وأدوار القادة في العصر الرقمي وأساليب ممارسة القيادة الرقمية وأدوات دمجها في إدارة المؤسسات التعليمية، كما تم وصف الواقع المصري لممارسات القيادات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر _ من الوثائق والتقارير الرسمية، وتم استطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التربوية بشأن قائمة الممارسات المقترحة على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، وأخيراً تم صياغة الصورة النهائية للقائمة المقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن الأسئلة التي طرحتها الدراسة، كما تم الاستعانة باستمارة لاستطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التعليمية بشأن

قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم.

٢- دراسة (الشمري ، الثويني،٢٠٢٣)، وعنوانها" درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها"، وهدفت إلى: التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل من وجهة نظرهم، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية، إضافة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية تعزى للمتغيرات (الجنس – المؤهل العلمي–عدد سنوات الخدمة – عدد الدورات التدريبية في التقنية)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة على نتائج: أن القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل يمارسون القيادة الرقمية بدرجة عالية، وأن المتوسط العام لتقدير العينة لسبل تطوير درجة ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية بدرجة أهمية عالية جداً، وأوصت الدراسة ب: تحسين وتطوير درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل، وذلك من خلال إعداد البرامج والدورات التدريبية بحيث تواكب التغيرات المستمرة ومستجدات التقنية ، وضرورة الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة للدول التي طبقت القيادة الرقمية في بناء خطة استراتيجية تضمن استمرارية تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق الجودة الشاملة، والاهتمام بتحديث البنية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيق القيادة الرقمية، وخصوصاً في ظل التطور السريع للتقنيات في الوقت الحاضر، والاهتمام بتحسين بيئة العمل، وتشجيع العاملين وتقديم الحوافز بما يدعم تطبيق القيادة الرقمية ويزيد فرص نجاحها.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتبين للباحثة من خلال عرض الدراسات السابقة بمحاورها، أن بعضها ركزَّ على متغير تطوير أداء القيادات التعليمية مثل دراسة (المطيري، ٢٠١٨) ،دراسة (غراب ، الخميسي ، ٢٠٢٢)، دراسة (عبدالرحمن، زيدان ، عبدالباقي،٢٠٢٢) ، ، بينما ركزّ البعض الآخر على متغير القيادة الرقمية مثل دراسة (Lander et al 2020، دراسة (الجريان ، ٢٠٢٤)، ووجدت دراسات تناولت متغيري القيادات التعليمية والقيادة الرقمية معاً مثل دراسة (محمود ، ٢٠٢٢)، ودراسة (الشمري، الثويني ، ٢٠٢٣).

وفى حدود علم الباحثة أنه يوجد عدد قليل من الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، وبصفة عامة أمكن للباحثة تحديد أوجه الشبه والاختلاف والإفادة على النحو الآتي:

- **أوجه الشبه:** تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادات التعليمية ومع البعض الآخر في تناولها لمتغير القيادة الرقمية؛ كما تشابهت في استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة.
- **أوجه الاختلاف:** تتباين الدراسة الحالية عن الدراسات والبحوث السابقة ؛حيث أجريت في محافظة شمال سيناء، وهي منطقة ذات خصوصية اجتماعية وأمنية واقتصادية تختلف عن باقي المحافظات المصرية والعربية، ومعظم الدراسات السابقة ركزت إما على القيادات العليا (مثل مديري المدارس أو رؤساء الأقسام) أو تناولت القيادة بشكل عام، بينما ركزت الدراسة على القيادات التعليمية الوسطى، وهي فئة غالباً ما تُهمّش رغم دورها الحيوي في تنفيذ السياسات وتحقيق التواصل بين الإدارة العليا والتنفيذية، و على الرغم من أن بعض الدراسات تناولت القيادة الرقمية؛ إلا أن الدراسة تميزت بأنها تستخدم مدخل القيادة الرقمية كإطار لبناء تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية

الوسطى، وهو دمج لم يتم تناوله بشكل مباشر أو متكامل في الدراسات السابقة.

- **أوجه الافادة:** ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في اظهار بعض الجوانب التي تستحق الدراسة حيث: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد عنوان الدراسة، وبلورة مشكلة الدراسة، وفي اختيار المنهج وأدوات الدراسة، ووضع الحدود الموضوعية للدراسة وفي تحديد مصطلحات الدراسة.

- نتائج الدراسة :

أظهرت الدراسة الميدانية التي أجريت لمحافظة شمال سيناء عدداً من النتائج أهمها ما يلي:

١- **نقاط القوة** : وهي كالآتي:

- اعتمدت القيادات التعليمية الوسطى في اتخاذ قراراتها على المعلومات الرقمية.
- وظفت القيادات التعليمية الوسطى وسائل التواصل عبر الانترنت في العمليات الإدارية.
- عملت القيادات التعليمية الوسطى على بناء العلاقات الايجابية مع العاملين بالمؤسسات التعليمية .
- اعتمدت القيادات التعليمية الوسطى على التطوير المهني المستدام للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- طورت القيادات التعليمية الوسطى الكفاءة الرقمية للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- التزمت القيادات التعليمية الوسطى بالمبادئ الأخلاقية في اعداد المحتوى التعليمي.
- امتلكت القيادات التعليمية الوسطى رؤية استراتيجية.

٢- **نقاط الضعف:** وهي كالآتي:

- قلة عقد القيادات التعليمية الوسطى اجتماعاتها عبر المنصات الرقمية.
- الهيكل تنظيمي بالإدارة التعليمية لا يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.
- عجز تطبيق القيادات التعليمية الوسطى المراقبة الرقمية لأداء العاملين بالمؤسسات التعليمية .
- لا تمتلك قيادات الإدارة التعليمية مكتبة رقمية .
- قلة مشاركة القيادات التعليمية الوسطى في اللقاءات(مؤتمرات – ندوات) المرتبطة بالتعلم الرقمي.
- قلة نشر القيادات التعليمية الوسطى ثقافة التحفيز المادية والمعنوية للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ضعف تيسير القيادات التعليمية الوسطى عمليات الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمية.
- العجز في استخدام القيادات التعليمية الوسطى تطبيقات وأنظمة رقمية لتوجيه وحماية جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية .
- ضعف اتاحة القيادات التعليمية الوسطى التبادل والمشاركة الإلكترونية للمعلومات مع العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- قلة استخدام القيادات التعليمية الوسطى استراتيجيات وأدلة إدارية لتعزيز الأمن المعلوماتي لبياناتها.
- قلة تحفيز القيادات التعليمية الوسطى العاملين بالمؤسسات التعليمية على طرح أفكارهم الابتكارية.
- ضعف وضع القيادات التعليمية الوسطى أهدافاً استراتيجية لتطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- العجز في توفير القيادات التعليمية الوسطى أنظمة الربط الشبكي بين وحداتها الادارية والمؤسسات التعليمية.

- ضعف توظيف القيادات التعليمية الوسطى المعارف الرقمية في إقناع العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ضعف امتلاك القيادات التعليمية الوسطى مهارات صياغة رسائل إقناع العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- قلة استخدام القيادات التعليمية الوسطى مصطلحات مهنية ملائمة لتوضيح أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ضعف توازن القيادات التعليمية الوسطى بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- قلة استخدم القيادات التعليمية الوسطى التطبيقات الرقمية للترويج للأفكار الجديدة إلى العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- –قلة اهتمام القيادات التعليمية الوسطى بتشكيل فرق العمل.
- ضعف تنظيم القيادات التعليمية الوسطى برامج تدريبية للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- – ضعف توفير القيادات التعليمية الوسطى التجهيزات الرقمية لخدمات الانترنت بالمؤسسات التعليم.
- – قلة اتاحة القيادات التعليمية الوسطى فرص التعلم الرقمي للعاملين بالمؤسسات التعليمية .
- ضعف توفير القيادات التعليمية الوسطى للعاملين بالمؤسسات التعليمية مصادر تعلم رقمية مرتبطة بالعمل.
- قصور بعض اللوائح التنظيمية المعمول بها في الإدارات التعليمية عن مواكبة متطلبات القيادة الرقمية، مما حدّ من قدرة القيادات التعليمية الوسطى على ممارسة أدوارها بكفاءة في البيئة الرقمية.
- اعتماد القيادات التعليمية الوسطى على تطبيقات التواصل الاجتماعي مثل (واتساب، تيليجرام، وماسنجر) في إدارة العمل التربوي بشكل غير رسمي، مع غياب تنظيم إداري واضح لهذا الاستخدام.

- ضعف تجاوب بعض القيادات التعليمية الوسطى مع الشكاوى والمقترحات التي ترد من الميدان التربوي، مما أضعف من دورها في ترسيخ مفاهيم القيادة الرقمية القائمة على التشاركية والتفاعل.
- تعدد المشكلات التي تواجه القيادات التعليمية الوسطى في ظل التحول نحو القيادة الرقمية، ومن أبرزها: ضعف البنية التحتية، ونقص التدريب، ومحدودية الصلاحيات التقنية.
- قلة البرامج التدريبية المتخصصة في القيادة الرقمية المقدمة من الإدارات التعليمية، مع اعتمادها غالباً على دورات عامة لا تراعي احتياجات القيادات الوسطى في هذا المجال.

المراجع:

١- أسماء عوض نهار الجريان (٢٠٢٤): **القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية**"، كلية الآداب والعلوم التربوية ،جامعة الشرق الأوسط.

٢- ايناس أحمد فتحي محمود (٢٠٢٢) :" **قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم**"، مجلة الإدارة التربوية ، العدد(٣٤) .

٣- حنان محمد خليل، يوسف عبد المعطي مصطفى، عبد الرحمن حسنية عبد الرحمن (٢٠٢٣): "**معوقات التنمية المهنية التي تواجه القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية**"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد(١٦)، المجلد (١٧).

٤- سلطان دخيل الله المطيري، عبدالله عواض الثبيتي(٢٠٢٣): "**القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهد وعلاقتها بالأداء المدرسي**"، مجلة العلوم التربوية ووالانسانية، العدد(٢٧)، كلية الامارات للعلوم التربوية.

٥- صباح سيد عبد الرحمن ، مراد صالح مراد زيدان، عزة نادي عبد الظاهر عبد الباقي(٢٠٢٢):" **تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر: آليات مقترحة**"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، العدد(١٦)، الجزء (٩)، كلية التربية، جامعة الفيوم.

٦- غادة نايف الشمري، يوسف محمد الثويّني (٢٠٢٣):"**درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها**"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد (٢).

٧- همام بدراوي زيدان (٢٠١٦):" **أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الادارة التعليمية** "، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، العدد (٨))، السنة٣).

٨-وزارة التربية والتعليم قرار وزاري رقم ٢١٣ وتعديلاته لسنة (٢٠١٧) **:بشأن الوظائف الاشرافية بالادارات ومديرية التربية والتعليم ب ج.م.ع.**

9- Lander, Justin (2020). The Relationship between Principles' Pillars of Digital Leadership Alignment and Teacher Technology Use, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, The School of Education at ST. John's University, New York.

10-Yusof, Mat & Mohd Yaakob, Mohd Faiz & Ibrahim, Mohd. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, (IJITEE) Volume-8 Issue-9.

11- Zubancic, T. & Herneoja, A.(2016): **Digital Leadership**. Retrieved on21/4/2022 Available at: Research Gate, (34) .

رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي.والعمل على تنويع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية.واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل.والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.