

سارة الرشيدى؛ شرف الدين الهادي: ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) من وجهة نظر مديرات ...

## ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) من وجهة نظر مديرات المدارس بقطاع نفي

أ. سارة بنت محمد مرزوق الرشيدى<sup>(1)</sup> أ.د. شرف الدين الهادي<sup>(2)</sup>

(قدم للنشر 1443/5/12 هـ - وقيل 1443/6/24 هـ)

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي)، من وجهة نظر مديرات المدارس في قطاع نفي، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط، وتكوّن مجتمع البحث من (29) مديرة من مديرات مدارس قطاع نفي. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة ببناء أداة للدراسة "استبيان"، استخدمت فيها أسلوب الحصر الشامل، ولتأكيد البيانات والمعلومات تم إجراء (9) مقابلات معهن، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: اتضح أن درجة ممارسة القيادة الإلكترونية كانت عالية في كلٍ من المجالات التالية: استخدام التطبيقات في الأجهزة الذكية لإرسال الملفات، وفي التواصل مع المعلمات، وكشفت نتائج التحليل النوعي أن المدارس تعتمد على التعلم وجهًا لوجه، وهو ما يقلل من خبراتها في مجال منصة التعليم الافتراضي، وتحتاج إلى ممارسة لتحسين مستواها، ضرورة مواجهة التحديات الخاصة بالتكنولوجيا، مثل: المهارات، وتكلفة الإنترنت، ووجود احتياجات تدريبية للمديرات حول أهمية دمج العمليات الإدارية بالتطبيقات الإلكترونية، وعدم اكتفائهن بأساليب القيادة الإلكترونية قبل عملية التعليم عن بُعد. كما أشارت بعض المقابلات إلى ضعف الشبكات، وعدم وجود دعم فني، وأن التعليم عن بُعد يتطلب وجود بنية تحتية من حواسيب وهواتف وبرمجيات، وكانت الاجتماعات الافتراضية والشفافية والمساءلة في أثناء التعليم عن بُعد من أهم النتائج التي حظيت بتفاعل المشاركات في المنصة الافتراضية.

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة الإلكترونية - منصة مدرستي.

## Practicing electronic leadership in the virtual education platform (Madrsti) from the point of view of school principals in the Nafi sector

Sarah M Al-Rashidi<sup>(1)</sup>

Sharaf Al-Din Al-Hadi<sup>(2)</sup>

(Submitted 16-12-2021 and Accepted on 27-01-2022)

**Abstract:** The study aimed to reveal the practice of electronic leadership in the virtual learning platform (Madrsti), from the point of view of school principals in Nafi, The study adopted the mixed method, the research design consisted of (29) school principals of Nafi, To achieve the goal of the study, the researcher used the research instrument, "questionnaire to collect data "The comprehensive inventory method was used" To confirm the data and information, (9) interviews were conducted with them, The results of the study showed: It turned out that the degree of practicing electronic leadership was at a high degree in each of the following areas: Using apps on smart devices to send files and in communicating with school teachers. The results of the qualitative analysis revealed that schools rely on face-to-face learning, which reduces their experiences in the field of the virtual education platform and needs practice to improve its level, The necessity of facing challenges related to technology, such as: skills, the cost of the Internet, While virtual meetings, transparency and accountability during distance learning were among the most important results that received the interaction of participants in the virtual platform.

**Keywords:** leadership - E-leadership – Madrasati.

(1) PhD student - Qassim University  
(2) Professor of Education Fundamentals - Qassim University

E-mail: prof.sharafalhadhi@gmail.com

(1) طالبة دكتوراه - جامعة القصيم  
(2) أستاذ أصول التربية - جامعة القصيم

E-mail: t.sarah@hotmail.com

## مقدمة

الشخص القائد والعمليات المتبعة، وأدت التطورات في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والعالم الافتراضي، والتقدم في وسائل تكنولوجيا الإنترنت والتطبيقات، إلى إنشاء نوع جديد من القيادة يتماشى مع هذه التقنيات، ويواجه التحديات والأزمات، ويلبي احتياجات المنظم للتوصل لأهدافها، وهي ما يُسمَّى القيادة الإلكترونية- (Azimi, 2015)E- leadership.

ولقد شهد العالم منذ أواخر عام 2019 ظروفًا استثنائية نتيجةً لتفشي فيروس كورونا، وألقت هذه الأزمة على عاتق القادة مسؤولية ضخمة للتعامل مع الأزمة الحالية، بالإضافة إلى القلق والخوف اللذين أصابا الجميع بسبب سرعة انتشار فيروس كوفيد-19، وعدم توقُّع ضرره، وأدت سلسلة الأحداث المتتالية غير المسبوقة والسريعة إلى حالة من الارتباك والذعر والاضطراب الشديد، وفقدان السيطرة على الأمور، وسارعت بعض الدول إلى اتباع الإجراءات الاحترازية لمواجهة هذا الفيروس، ومن ضمن هذه الدول المملكة العربية السعودية في التعامل مع هذه الجائحة (خطيب، 2020).

وقد أشار القزعي (2020) إلى أن المملكة تصدّرت جميع البلدان، حيث حققت نجاحات في التعامل مع فيروس كورونا المستجد في جميع القطاعات، والمؤسسات، وخصوصًا المؤسسة التعليمية التي حققت

في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تزايد الاعتماد على العمليات الإلكترونية، وأصبح استخدامها ضرورة لتلبية احتياجات المجتمع في مختلف مجالات الحياة، وأدى هذا التقدم التقني والعلمي إلى تطور في المؤسسات، سواء على مستوى الأفراد أم المنظمات نحو المجال التقني المعلوماتي، وطرأت على مستوى العالم تغيرات لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية بسبب هذا التطور، وهذه التغيرات لها تحديات تنبغي مواجهتها بأساليب مستحدثة تمكّن المجتمعات من مواكبة ثورة المعلومات والتعامل معها، وتُعدُّ المؤسسات التعليمية من أبرز المجالات التي تحتاج إلى الدعم التكنولوجي، نظرًا لمواجهة تحديات العصر الحديث، وتقديم أفضل الخدمات للعاملين، وهذا التحول التكنولوجي الهائل يحتاج إلى وجود قيادة قادرة على الاستجابة لهذه التطورات، ولديها رؤية واضحة تمكّنها من الاستفادة من هذه التطورات وتأهيل العاملين لدى المنظمة لرفع قدراتهم للتعامل مع هذه المتغيرات.

فالتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية والأزمات التي قد تواجهها المنظمات وما نعيشه اليوم استدعت وجود نوع جديد من القيادة، متمثل في قيادة مرنة ديناميكية لها القدرة على التعامل مع التغيرات ومواجهة التحديات والأزمات، باختلاف مفهوم القيادة وموقع

الإلكترونية الناجحة شملت القدرة على التوليد والحفاظ على الثقة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة حياة العمل الافتراضي بشكل فعّال، من خلال مراقبة وإدارة أداء الفريق ومدى تقدّمه في استخدام التكنولوجيا.

وللاستكشاف وتشخيص أهم الممارسات لإدارة الموظفين الافتراضيين في المؤسسات العامة هدفت دراسة ماهر (Maher, 2015) إلى التوصل إلى نهج متكامل فيما يتعلق بالممارسات الأساسية لإدارة الموظفين الافتراضيين في المؤسسات العامة، واستخدم الباحث المنهج النوعي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلة بعض المديرين التنفيذيين، ومن أهم نتائج الدراسة أنه لم يكن هناك تمييز بين أفضل الممارسات الأساسية لإدارة الموظفين التقليديين والافتراضيين، ويتطلب نجاح العمل الافتراضي مديرين ذوي خبرة جيدة وقادة مؤثرين ليكونوا قادرين على التخطيط، والتنظيم، وتحفيز الموظفين والزامهم، وتوافر فريق دعم تكنولوجيا المعلومات أمر بالغ الأهمية لحل أيّ من المشكلات التكنولوجية اليومية لتدفق التواصل بين العامل الافتراضي ومنظّمته.

وهدفت دراسة جونسن (Jönsson, 2016) إلى إيجاد تعريف مناسب للقائد الإلكتروني، وكيفية تغلب القائد الإلكتروني على تحديات القيادة الإلكترونية في بيئات الأعمال الافتراضية، واستخدم الباحث المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة المقابلات، وتم جمع البيانات من

سبّقاً ومثلاً يُحتذى من الدول الأخرى في التعليم عن بُعد، فتبنّت وزارة التعليم المدرسة الافتراضية، وأنشأت منصة (مدرستي)، كنموذج حقيقي لإدارة العملية التعليمية وقيادتها عن بُعد لوصول التعليم إلى جميع الطلبة والطالبات بجميع المستويات التعليمية، وجاء هذا التقدّم بالتزامن مع التحديات الاجتماعية والنفسية الناتجة عن تلك الجائحة.

ولأن هذه الأزمة ليست مشكلةً صحيحةً تُواجه العالم فحسب، بل هي عدة تحديات اقتصادية، واجتماعية، ودينية، وسياسية، يتعرض لها العالم، وتنعكس على البيئة والتعليم وسلوكيات الناس وحياتهم بشكل عام، ويتعين على القادة حينئذ إدراك طبيعة الأزمة الحالية التي تتطلب تعاملاً غير مسبوق، أو مُتَّبِع، ضمن إستراتيجية موضوعة سلفاً، بل يجب على القادة اتخاذ الإجراءات المرتجلة، والتعديل في الممارسات المعتادة، واستخدام أدوات العمل عن بُعد ومهاراته؛ لتجاوز هذه الأزمة (دوريا، دي سميت، 2020)، وهذا ما أشارت إليه دراسات كثيرة، من أهمها:

دراسة مالهوترا (Malhotra, 2007) التي اهتمت بتحديد أفضل الممارسات القيادية للقادة الفعالين للفرق الافتراضية، واعتمد الباحث المنهج النوعي، واستخدم أداة الاستبيان، والمقابلة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (54) فرداً، وأظهرت نتائجها أن الممارسات القيادية

تم اكتشافها فيما يتعلق بالتواصل والثقة في العلاقة بين القائد والمعلم في القيادة الإلكترونية: 1 - الاكتفاء الذاتي، 2 - الهيكل والتخطيط وإمكانية الوصول، 3 - الاجتماعات الافتراضية، 4 - العلاقات الشخصية، وتشير الاجتماعات الافتراضية إلى كيفية اجتماع الفريق وأهمية الحفاظ على كفاءة تلك الاجتماعات.

وأشارت دراسة آل سعود (2018) إلى تحديد مفهوم القيادة الافتراضية، كما هدفت إلى المقارنة بين الأسلوب القيادي التقليدي، والأسلوب الافتراضي، وذلك بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات المنوط بها القادة لإنجاح سير العمل في فرق العمل الافتراضية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة، كأداة بحث، وتم تطبيقها على عينة عددها (700) من العاملين بالغرفة التجارية الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن الغرفة التجارية الصناعية تعتمد على القيادة الافتراضية، كما بين الاعتماد على أحدث تقنيات تكنولوجيا الاتصال وتبادل المعلومات بين جميع العاملين، ذلك بالإضافة إلى أن فريق العمل الافتراضي يحتاج إلى تدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلم كيفية تنفيذ المهمات وتحديد معايير الأداء وتبسيط إجراءات العمل، وتعلم مهارات الاتصال وحل الصراعات وصنع القرارات واتخاذها، وإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت.

(20) قائدًا، ومن أهم نتائج الدراسة وضع أطر نظرية للقيادة الإلكترونية في بيئات العمل الافتراضية، وإنشاء أهداف في الخطط لتوجيه السلوكيات نحو استخدام تقنيات المعلومات من أجل كفاءة عمل الفريق، ومن أهم التحديات عدم إلمام القادة بالتكنولوجيا، وهو ما يُصعب تدفق المعلومات إلى الفريق، وعدم نشر الوعي بالقيادة الإلكترونية.

وسعت دراسة إبراهيم (Ibrahim, 2018) للتعرف على تأثير تنفيذ القيادة الإلكترونية على التواصل داخل الفريق الافتراضي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، وتم جمع البيانات من (879) معلمًا، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية لا يزال منخفضًا، ومشاركة الملفات والاجتماعات عبر الإنترنت تُسهم بشكل إيجابي في التواصل الجماعي، ويُسهم التواصل الجماعي بشكل إيجابي لحل عبء العمل المزدحم لقادة المدارس، وأوصى الباحث بضرورة تدريب القادة والمعلمين الذين يفتقدون إلى مهارات القيادة الإلكترونية.

وأوضحت دراسة سجوجرن (Sjögren, 2018) كيفية تجربة القيادة الإلكترونية من قبل المعلمين، مع التركيز على التحديات التي تواجه القيادة الافتراضية، واستخدم الباحث المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة المقابلة، والتي تم إجراؤها مع (4) من القادة، و(8) من المعلمين، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك أربعة جوانب عملية حيوية

ولأنها تتطلب كفاءة، ومعرفة، وقدرة معلوماتية، ومهارات يتصف بها المشرفون والقادة في المنظمات، الذين يمارسون تلك القيادة مع المرؤوسين، الأمر الذي يحتم الاندماج بين القدرة على الممارسة والتمكّن من تكنولوجيا المعلومات، وامتلاك المهارات للعاملين، ولذا تبرز فاعلية تطبيق القيادة بفكرها الجديد الإلكتروني وقدرتها على تحقيق التواصل الآمن، واستمرار العمل في شتى المجالات، والمؤسسات، حيث تتصف بالمرونة في التعامل مع الأزمات والمتغيرات الداخلية والخارجية خصوصًا مع الجائحة الحالية الناتجة عن فيروس كورونا المستجد التي يواجهها العالم كله، وهو ما يتطلب من قادة المنظمات والمؤسسات تطبيقًا لهذا التوجه ومجاراته لتحقيق الأهداف المشتركة، وتخطّي هذه الأزمة، ومن هذا المنطلق برزت فكرة الدراسة، فقد رأت الباحثة ضرورة دراسة واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في منصات التعليم الافتراضية.

#### مشكلة الدراسة

نتيجة لما يشهده العالم اليوم من تغيير جراء انتشار فيروس COVID-19 وانعكاساته على العملية التعليمية، وانتقال الأعمال من الصورة المباشرة إلى العمل الافتراضي، وهو عمل جماعي يسعى لتحقيق أهداف منظمة ما، لا يجمع أعضاؤها موقع جغرافي ثابت، ولا يوجد تزامن مكاني أو زمني، فقد برز بعض القادة من

واهتمت دراسة بازور (pazur, 2019) بمعرفة دور القائد الافتراضي، واعتمدت الباحثة المنهج النوعي، وتم تطبيق أداة استبانة على (281) مديرًا، و(312) مدرسة افتراضية، وتوصلت الدراسة إلى كثير من النتائج، من أهمها: أن درجة المشاركة في المهمات جاءت عالية، وأن القادة يفتقرون إلى التطوير المهني الجيد، وأوصت بضرورة وجود أدوات تقييم عبر الإنترنت.

وتبعتها دراسة السبيعي والشهري (2019) حيث هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة وُزعت على (71) من مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات، وأشارت نتائجها إلى أن واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية كان بدرجة عالية، وأن مجالات كلاً من: كتابة التقارير المدرسية وإرسالها لمركز الإشراف التربوي أو لإدارة التعليم، ومتابعة حضور المعلمات والعاملات وغياهن، كانت من أعلى مجالات ممارسة القيادة الإلكترونية، أما أقل المجالات فكانت تقديم التوجيهات، والتعليمات، وتبادل الرأي حولها، كما بينت الدراسة أن مديرات المدارس يَعتقِدُن أهمية توافر عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في مدارسهن.

وبناءً على ما سبق، وفي حدود علم الباحثة، هناك قلة بالدراسات العربية التي تناولت القيادة الإلكترونية،

في ضوء التحول للتعليم الإلكتروني لدعم جودة التدريس، ونتائج الطلاب، والعمليات الإدارية، وآليات التواصل الفعالة، والإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة ذات الأولوية؛ لتحسين الأداء المدرسي، وهذا ما توصلت إليه دراسة السبيعي والشهري (2019)، ودراسة سجوجرن (Sjögren, 2018). حيث أصبح القائد المدرسي يُعنى بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطالب، والمعلمين، والإداريين، والمناهج والأنشطة التربوية، والإشراف التقني، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي عن طريق تفعيل التقنيات الحديثة وإدارة العمليات عن بُعد، كما أكدت دراسة بازور (pazur, 2019).

ونظرًا لعمل الباحثة وما تلحظُهُ في الميدان التربوي للتغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات، وفي ظل منصات التعليم الافتراضي كمنصة "مدرستي"، التي أدت بدورها إلى وجود وجه حديث للقيادة، وهي القيادة الإلكترونية، وبذلك تحتاج هذه القيادة إلى تغيير وتطوير في مفهومها؛ حتى تواكب هذا التطور، والكشف عن ممارساتها والعمل على تطويرها ومعرفة التحديات التي واجهتهم في أثناء العمل في منصة التعليم الافتراضي "مدرستي"، وهو ما شكل دفعًا للباحثة لإجراء هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في قطاع نفي.

خلال القيادة الإلكترونية في التأثير ودفع المرؤوسين (عن بُعد) لتحقيق أهداف المنظمة، فكان لهم حضورهم ليس بخصائصهم الفيزيائية، بل بالمراقبة، والإشراف والتوجيه، والتحفيز، وتنظيم العمل من خلال تقنيات التواصل عن بُعد، كما أنهم تمكنوا من إدارة بيئة عمل افتراضي، لأشخاص يعملون من منازلهم؛ لتحقيق هدف مشترك بينهم، واستطاعوا أن يتلمسوا مميزات القيادة الافتراضية من تعدد نوافذ الاتصال، وهو ما جعل ذلك يتطلب تغييرًا وتطويرًا موكبًا في دعم القدرات والمهارات للقيادات التربوية، والحاجة إلى إبراز مهاراتهم التقنية لنجاح القيادة الإلكترونية، كما أشارت إليه دراسة مالهورترا (Malhotra, 2007)، وهذا التحول للتعليم الإلكتروني في دور القيادة المدرسية يزيد من أهمية المدير المدرسي كموجّه لهذا التحول، لإحداث تغيير تعليم إيجابي (مؤتمر القيادة الافتراضية، وزارة التعليم).

وكمحصلة طبيعية لهذا للتطور التقني بتكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة لِحَق القيادة المدرسية تغييرات كبيرة، انضمت في اتساع مهماتها ومجالاتها، وعليه فلم تُعد القيادة المدرسية مقتصرة على الأعمال المُعدّة في التنظيم المباشر، بل أصبحت القيادة تجمع بين متطلبات الإدارة الافتراضية، والجوانب الإدارية والفنية، وهو ما جعل القائد يواجه تحديات متعددة تتطلب مزيدًا من الدعم، كما أكدت دراسة جونسن (Jönsson, 2016)، والعمل على رفع مستواه، وتعزيز كفاءته، وتطوير أدواته

- تتيح هذه الدراسة مجالاً للباحثين لإضافة معلومات، واقتراحات بموضوعات تحتاج إلى دراسة.
- تأمل الباحثة في أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية تُسهم في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بموضوع القيادة الإلكترونية.

#### ثانياً\_ الأهمية التطبيقية:

- يُتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في إظهار ضرورة وضع الخطط البديلة واتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأزمات.
- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة في تصميم برامج تدريبية، وإرشادية لمديري المؤسسات والمنظمات التعليمية لتعريفهم بالقيادة الإلكترونية.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ممارسة القيادة الإلكترونية في المحاور التالية (العملية التعليمية - الإجراءات الإدارية - التقييم والتقويم - الاجتماعات الافتراضية).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي عام ١٤٤٢هـ/ ٢٠٢١م.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في قطاع نفي التابع لإدارة التعليم بالذوادمي.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على مجموعة من مديرات المدارس التابعة لقطاع نفي التابع لإدارة التعليم بالذوادمي.

واستناداً إلى ذلك نُعدُّ القيادة الإلكترونية اتجاهاً ونمطاً جديداً في العمل التربوي في ظل الأزمات، والقيام بدراسة هذا الموضوع الحيوي جدير بالاهتمام، ويمكن إبراز مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) لدى مديرات مدارس قطاع نفي؟

2- ما وجهة نظر مديرات مدارس قطاع نفي حول ممارسة القيادة الإلكترونية في المحاور التالية (العملية التعليمية - الإجراءات الإدارية - التقييم والتقويم - الاجتماعات الافتراضية)؟  
أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى الكشف عن ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضية (مدرستي) من وجهة نظر مديرات مدارس قطاع نفي.  
أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة علمية تناقش درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) في قطاع نفي للبنات، وتبرز أهميتها في المستوى النظري والتطبيقي على النحو التالي:  
أولاً\_ الأهمية النظرية:

- التعرف على مفهوم القيادة الإلكترونية، واكتشاف المهارات اللازمة للقيادة الإلكترونية، حتى يتمكنوا من تأدية مهامهم بإيجابية وفعالية.

## مصطلحات الدراسة

القيادة الافتراضية (الإلكترونية): هي عملية اجتماعية تقودها تكنولوجيا المعلومات بهدف التأثير على الأفراد والجماعات والمنظمات (Van Wart et al., 2017).

وتُعرّف الباحثة القيادة الإلكترونية إجرائياً: بأنها التعامل مع العاملين بطريقة إيجابية، والتأثير فيهم بفاعلية، وتحفيزهم على أداء العمل بمسؤولية من خلال تكنولوجيا المعلومات.

القائد الافتراضي أو الإلكتروني: هو الفرد الذي يقود العمل والتوجه في بيئة افتراضية (Gheni et al, 2015).

التعلم الافتراضي: عبارة عن منصات تعليمية افتراضية تحقق دمج التكنولوجيا في المجال التعليمي من أجل تعزيز عملية التعلم، وتعزيز العلاقة بين المحتوى وطريقة الحصول عليه باستخدام الأدوات التكنولوجية، مثل الكمبيوتر، الهاتف الخليوي، الكمبيوتر اللوحي؛ من أجل تحقيق التفاعل بينهم (Valencia, 2018).

## مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس التابعة لقطاع نفي التابع لإدارة التعليم بالدوادمي والبالغ عددهم (29) مديراً.

## عينة الدراسة

تم استخدام الحصر الشامل في أداة الاستبيان، ولتأكيد المعلومات والبيانات المستقاة من مجتمع البحث تم استخدام أداة المقابلة مع (9) مشاركات من مديرات

المدارس التابعة لقطاع نفي.

## منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج المختلط الذي يستند إلى افتراضات فلسفية (البرجماتية)، التصميم المُرَجِي التتابعي، وهو يتضمن مرحلتين، كما وضع (Creswell, 2014, p.379)، المرحلة الأولى: مرحلة البيانات الكمية، حيث يجمع الباحث فيها البيانات ويُحلّلها، ثم تُؤخذ نتائج هذه المرحلة إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة الدراسة النوعية، وعليه فإن الباحثة ستقوم باستخدام إستراتيجية expansion، وهي من أساليب البحوث المختلطة في فهم عناصر البحث، وتساعد في تعزيز النتائج وإثرائها؛ لذلك سوف يكون البحث على مرحلتين: مرحلة تقيس مستوى ممارسة القائدات للقيادة الإلكترونية، يتم بها جمع البيانات الكمية، ومن ثم إجراء مقابلة في المرحلة الثانية تفسر وجهة نظرهن حول تطبيق القيادة الإلكترونية في منصات التعليم الافتراضية.

## المعالجات الإحصائية

تم استخدام الأساليب التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ في التأكد من صدق أدوات الدراسة الكمية وثباتها.
- النسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، في الكشف عن أساليب ممارسة القيادة الإلكترونية قبل التعليم عن بُعد.

بنسبة (86.2%) تقريبًا من إجمالي المستجيبات، وأجابت 4 مديرات بأنهن ليس لديهن خبرة، ولم يحصلن على دورات في التقنية، وذلك بنسبة 13.8%.

#### أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قامت الباحثة باستخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تصميم استبانة لغرض جمع المعلومات الأولية عن مدى ممارسة القيادة الإلكترونية قبل التعليم عن بُعد، وذلك من أجل تعزيز النتائج لمدى خبرة المديرية بالقيادة الإلكترونية، وطُبقت على جميع مديرات المدارس، وعددهن (29) مديرةً، وتضمنت الأداة محورين: المحور الأول تضمن واقع ممارسة القيادة الإلكترونية قبل عملية التعليم عن بُعد، حيث اشتمل واقع ممارستها على تساؤل بنعم أو لا، وعدُّ أنه ما زاد على نسبة (65%) ممارسة عالية لجميع مديرات القطاع، والمحور الثاني اشتمل على مجالات ممارسة القيادة الإلكترونية، وتضمن (9) عبارات تناولت أساليب القيادة الإلكترونية.

أما أداة المقابلة فتضمنت عددًا من الأسئلة المفتوحة للتعرف على اتجاهاتهن نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي)، وطُبقت على (9) من المديرات، وتمت الاستفادة من نتائج الاستبانة في وضع التصوُّر المبدئي لأسئلة المقابلة، وفي ضوء أسئلة الدراسة

• أسلوب الترميز، سيتم استخدامه لاكتشاف النسق والمفاهيم الجديدة المستنبطة من المقابلات.

**خصائص عينة الدراسة**

حُدِّدت خصائص عينة الدراسة بالمرحلة الدراسية، والدورات التدريبية كما في الجدولين (1)، و(2)، حيث يتضح من الجدول (1) عدد مديرات المدارس الابتدائية الذي بلغ (14) مديرةً، بنسبة بلغت 48.3%، وبلغ عدد مديرات المدارس المتوسطة (9) مديرات، بنسبة بلغت 31%، في حين بلغ عدد مديرات المدارس الثانوية (6) مديرات، بنسبة بلغت 20.7%.

جدول (1): خصائص العينة

النسبة	التكرار	المراحل
48.3	14	ابتدائي
20.7	6	متوسط
31.0	9	ثانوي
100	29	المجموع

جدول (2): خصائص العينة

النسبة	التكرار	تلقى دورات تدريبية
86.2	25	نعم
13.8	4	لا
100.0	29	المجموع

وكما يتضح من الجدول رقم (2) أن معظم المديرات حصلن على دورات تدريبية في مجال تقنية المعلومات

0.000	.938**	أستخدم التطبيقات المناسبة في التواصل مع المعلمات.
0.000	.921**	أجيد قيادة الفريق افتراضياً.
0.000	.909**	أستخدم التقنية في إعطاء التوجيهات للمعلمات.

يتضح من الجدول رقم (3) أن كل العبارات ترتبط بالدرجة الكلية للمحور، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.646 و0.938.

#### ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الاتساق والترابط الداخلي بين الفقرات المستخدمة لقياس المتغيرات، وقد بينت نتائج الدراسة أن قيمة معامل الثبات عالية.

جدول (4): ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.889	9

كان ثبات الاستبيان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.889، وهو ما يعني أن الاستبيان قادر على تحقيق أهداف الدراسة.

سيتم ترميز البيانات وتصنيف العبارات بشكل يساعد في تجميع ذوات الترميز المتشابهة في مجموعة تُلانم أسئلة البحث والتعريفات الإجرائية في صورتها النهائية. صدق أداة الدراسة: تم التحقق من خلال:

صدق المحكمين: تم عرض أداة الدراسة بالقسمين الكمي والنوعي على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من جامعتي القصيم، وحائل بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم (3) أعضاء، وذلك لإبداء آرائهم في أهمية الفقرات، ووضوح عباراتها، ومدى ملاءمتها للدراسة.

الاتساق الداخلي: تم حساب الصدق من خلال معامل الارتباط بيرسون، حيث تم حساب الارتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور: جدول (3): معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي

المعنوية	معامل بيرسون	العبارة
0.007	.785**	أدرك مفهوم التخطيط الإلكتروني.
0.025	.696*	تحصل الإدارات العليا على معلومات دقيقة عن المدرسة إلكترونياً.
0.034	.778**	أستخدم التطبيقات في الأجهزة الذكية لإرسال الملفات.
0.043	.646*	أستخدم التكنولوجيا في عملية توثيق الملفات.
0.004	.798**	أجيد استخدام التوقيع الإلكتروني.
0.002	.858**	أتعامل مع التخزين السحابي في أرشفة العمل الإداري.

سارة الرشيدى؛ شرف الدين الهادي: ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) من وجهة نظر مديرات ...

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) لدى مديرات المدارس في قطاع نفي؟

النسبة	التكرار	
55.2	16	لا
44.8	13	نعم
100.0	29	المجموع

ولمعرفة مجالات وصور ممارسة مديرات المدارس للقيادة الإلكترونية يوضح الجدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية لمجالات الممارسة، حيث كان التساؤل الموجه لهن يتناول مدى تطبيق أساليب القيادة الإلكترونية قبل منصة مدرستي.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية، ويتضح من الجدول رقم (5) أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة الإلكترونية كان بدرجة متوسطة، حيث جاءت نسبة عدم الممارسة (55%) بينما بلغت نسبة اللاتي يمارسن القيادة الإلكترونية (13) مديرة، بنسبة (44%) من إجمالي عدد أفراد الدراسة.

### جدول رقم (6) أساليب ممارسة القيادة الإلكترونية قبل عملية التعليم عن بُعد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	م
3	0.61	4.34	12	15	2	0	0	التكرار أدرك مفهوم التخطيط الإلكتروني.	1
8	0.95	3.76	6	13	8	1	1	التكرار تحصل الإدارات العليا على معلومات دقيقة عن المدرسة إلكترونياً.	2
1	0.96	4.45	16	10	3	0	0	التكرار استخدم التطبيقات في الأجهزة الذكية لإرسال الملفات.	3
5	0.79	4.14	11	11	7	0	0	التكرار استخدم التكنولوجيا في عملية توثيق الملفات.	4
9	1.21	3.48	10	1	11	7	0	التكرار أجيد استخدام التوقيع الإلكتروني.	5
7	1.11	3.79	9	10	6	3	1	التكرار أتعامل مع التخزين السحابي في أرشفة العمل الإداري.	6
2	0.87	4.41	16	11	1	0	1	التكرار استخدم التطبيقات المناسبة في التواصل مع المعلمات.	7
4	1.04	4.17	13	12	1	2	1	التكرار أجيد قيادة الفريق افتراضياً	8
6	0.91	3.97	8	14	6	0	1	التكرار استخدم التقنية في إعطاء التوجيهات للمعلمات	9
مرتفع	0.91	4.06						المتوسط الكلي	

الإلكتروني بمتوسط (3.48)، وتَعزُّو الباحثة ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرتين "3"، و"7" إلى أن ذلك يرجع إلى استخدام تطبيقي الواتس أب، والتليقرام، وتطبيق البريد الإلكتروني، في تبادل الملفات والتواصل، حيث شكلت نسبة مرتفعة بين المجالات، في حين شكلت الفقرتان "5"، و"8" نسبة منخفضة، ويُعزى ذلك إلى قلة التدريب على التقنيات الجديدة؛ لتسهيل العمل الإداري، كالتوقيع على إشعارات الضعف، والغياب، والمستندات التي تستلزم إرسالها تقنيًا عبر البريد الإلكتروني، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلِّ من سجون (Sjogren, 2018) و(السبيعي، والشهري، 2019)، ودراسة مالهورا (Malhotra, 2007) التي توصلت إلى أنه ينبغي على القادة تعلُّم المهارات التقنية التي تساعد في تنمية هذه الأساليب في بيئة العمل الافتراضية، وتتفق هذه النتيجة مع توجهات المملكة العربية السعودية ورغبتها، وعلى وجه الخصوص وزارة التعليم، في التحول نحو الممارسات الإدارية الإلكترونية لتطوير العملية التعليمية.

يتضح من بيانات جدول رقم (6) المتوسط الحسابي درجة ممارسة المديرات للقيادة الإلكترونية قبل استخدام منصة "مدرستي"، وكانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) والانحراف المعياري (0.91)، وقد جاء ترتيب العبارات كالتالي:

في المركز الأول استخدام التطبيقات في الأجهزة الذكية لإرسال الملفات، جاءت نسبة ممارستها بمتوسط (4,45)، يليه عبارة: أستخدم التطبيقات المناسبة في التواصل مع المعلمات، بمتوسط حسابي (4,41) بالمركز الثاني وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (Ibrahim, 2018) التي أكدت أن التواصل الإلكتروني يُسهم بشكل إيجابي في حل عبء العمل المزدهم لقادة المدارس، وفي المركز الثالث: أدرك مفهوم التخطيط الإلكتروني بمتوسط (4,43)، وفي المركز الرابع جاءت عبارة: أُجيد قيادة الفريق افتراضياً، بمتوسط (4,17)، يليها في المركز الخامس: أستخدم التكنولوجيا في عملية توثيق الملفات، بمتوسط (4,14)، ثم: أستخدم التقنية في إعطاء التوجيهات للمعلمات بمتوسط (3,97)، وفي المركز السابع: أتعامل مع التخزين السحابي في أرشفة العمل الإداري، بمتوسط (3,79)، وفي المركز الثامن جاءت عبارة: تحصل الإدارات العليا على معلومات دقيقة عن المدرسة إلكترونياً، بمتوسط (3,76)، وأخيراً جاءت عبارة: أُجيد استخدام التوقيع

(Meanings)، ثم صُنفت تلك المعاني في مجموعات رئيسية (Categories)، احتوت بدورها على موضوعات (Themes). وكانت الخطوة الأخيرة هي ملاحظة أوجه التباين (Discrepancies) بين المجموعات الرئيسية، واستبعاد الموضوعات أو المعاني التي قد لا تنتمي لأي من المجموعات، وقد أبدى بعضهن ملحوظات أخذت بعين الاعتبار حال تفرغ النتائج وتحليلها، وقادت النتائج إلى خمس مجموعات، ويوضح الجدول (7) نسبة اتفاق العينة على كل الموضوعات التي تتضمنها الدراسة، وكانت هناك عبارات أخرى تشير إلى مفردات مختلفة، لكنها لم تتفق مع المجموعات المستخرجة.

**إجابة السؤال الثاني:** ما وجهة نظر مديرات مدارس قطاع نفي حول ممارسة القيادة الإلكترونية في المحاور التالية (العملية التعليمية - الإجراءات الإدارية - التقييم والتقويم - الاجتماعات الافتراضية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع (9) من مديرات مدارس قطاع نفي، وكل مقابلة سُجِّلت وفُرِّغَت بوضوح، وبعد قراءة أولية لاحظت الباحثة أن المقابلات بينها نقاط تشابه كبيرة، بحيث كانت المقابلات تلك قد شكلت مجموعة تكفي لتحقيق هدف الدراسة الحالية، واستطاعت الباحثة استخراج 18 عبارة لممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي)، وقد تداعت العبارات كلها في معانٍ

جدول (7): نسبة اتفاق العينة على موضوعات الدراسة

الأهمية	الموضوعات	المجموعة
%88	صعوبات العمل الإداري في التعليم الافتراضي.	1- الإجراءات الإدارية
%77	قلة الأعباء الإدارية في التعليم الافتراضي.	2-
%100	دمج التقنيات في العمل الإداري في التعليم الافتراضي.	3-
%44	دور القائد في إدارة التعليم الافتراضي: مرشد.	1- العملية التعليمية
%33	مقترحات لتحسن العملية التعليمية في التعليم الافتراضي.	2-
%100	الفاعلية بين المعلمات.	1- الاجتماعات الافتراضية
%100	الاستخدام بعد أزمة كورونا.	2-
%44	مشكلات التواصل مع الفريق الافتراضي.	3-
%88	جيد.	1- التقويم الإلكتروني
%100	الشفافية والمساءلة.	2-
%55	سلبيات التقويم الإلكتروني.	3-
%66	إيجابيات التقويم الإلكتروني.	4-

100%	1- تجارب تستمر بعد أزمة كورونا.	المنافع العامة
100%	2- الصراع التنظيمي والتغيب عن العمل.	
44%	3- سلبيات التعليم الافتراضي.	
66%	4- إيجابيات التعليم الافتراضي.	
100%	5- تحديد المهارات.	

### المحور الأول: الإجراءات الإدارية:

يوضح هذا المحور الإجراءات الإدارية السارية في أثناء التعلّم الافتراضي عَبرَ المنصة، وقد تختلف المشاركات في آرائهن حول مدى التجربة التي خُضَّتها، وقد عَبرْنَ بها في ثلاثة موضوعات رئيسية:

(أ) صعوبات العمل الإداري في أثناء التعليم الافتراضي، اتفقت (8) من المشاركات على أنهن واجهن صعوبة في العمل الإداري، وعند الرجوع للمقابلة نرى أن ضعف الشبكة والمشكلات التقنية كانت المحور الأهم لديهن، في حين كان ضعف تدريب الطاقم الإداري في المحور الثاني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مالهورا (Malhotra, 2007)، ودراسة (آل سعود، 2018)، وتشير الباحثة إلى أن المدارس تعتمد التعلم وجهًا لوجه، ولم يكن في حُطَّها اعتماد التعليم عن بُعد، لذلك تحولت بشكل مفاجئ إلى التعليم عن بُعد، وهذا ما يقلل من خبراتها في هذا المجال، ويجعل هذا النوع من التعليم مستجدًا،

ويحتاج ممارسة لتحسين مستواه، وتشير الباحثة إلى أن مهارات القادة

الإلكترونيين تتمثل في القدرة على استغلال هذه الفرص التي توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، وخصوصًا تقنيات الإنترنت لضمان أداء أكثر كفاءة وفعالية في مختلف المنظمات، لاستكشاف إمكانية توافر طرق جديدة لممارسة الأعمال والتأثير على العاملين، وتدريبهم، وإدراجها في خطتها السنوية.

(ب) أما الموضوع الثاني فكان قلة الأعباء الإدارية في التعليم الافتراضي، فقد اتفقت (7) مشاركات على قلة الأعباء الإدارية، حيث فسر معظمهن ذلك بقولهن: "غياب المعلمة والطالبة له أثر كبير في انشغال المديرية بالعمل الإداري، فأصبح هناك فرق كبير في الأعباء الملقاة على عاتقي"، بينما قالت الأخريات: "خُفِّفَ الجهد الورقي بشكل كبير، قلَّ الصراع، خُفِّفَ الهدر في الموارد، السجلات أصبحت في متناول الجميع إلكترونيًا"، بينما كان هناك مشاركتان تقولان: "لا، بالعكس الأعباء أشد وبقوة، تضاعفَ العمل فأصبح هناك عمل إلكتروني،

في الموضوع الأول على أن دور القائد في العملية التعليمية في خلال التعليم الافتراضي هو الأساس، كما هو الحال في الحضور، وقد علّقت إحداهن بأن "المديرة هي أساس العملية التعليمية، وهي التي تقودها، وعلى الرغم من اختلاف المكان لا يقلل هذا من دورها الفعال"، بينما قالت أخرى: "إنني يوميًا أتعامل مع الحالات الطارئة، والمشكلات، والدعم المتواصل، وأعطال الإنترنت، ومشكلات الدخول، وجمود الحسابات للطالبات"، واختلفت أخريات معلقات على ذلك: "على القائد نشر الثقافة الإلكترونية وتحديد الاحتياجات، والعمل على سد الفجوات"، "كان دورًا بسيطًا من خلال الإشراف والمتابعة"، "كان دوري من خلال متابعة سير الحصص اليومية، وكان سلسًا جدًّا وبسيطًا"، وعند الرجوع للاستبيان نرى أن ذلك راجع لاعتمادهن على التقنية والتفويض قبل عملية التعليم الافتراضي.

بينما يوضح الموضوع الثاني الاقتراحات التي تود المديرية إضافتها لتحسين عملية التعليم عن بُعد، حيث اتفقت (4) مشاركات على أن التجربة جميلة، ولا تحتاج إلى أي تحسين أو تعديل، في حين اختلفت (5) مشاركات على ذلك، مبررات ذلك بـ"ضرورة وجود تغطية جيدة بالتعاون مع شركات الاتصالات لكي تتم العملية على أكمل وجه، وتوفير أجهزة للطالبات، ومعالجة الإحصاءات الإلكترونية، فهي تُظلم أحيانًا، وتدريب الإداريات على التعامل مع التقنية لمخاطبة الجهات

بالإضافة إلى التوثيق الورقي"، بينما ذكرت أخرى أنه بالتأكيد لم تُخَفَّف؛ لأننا نعمل عن قُرب وعن بُعد، وعند الرجوع للاستبيان ترى الباحثة أن ذلك ناتج من عدم حصول المديرتين على دورات تقنية، وعدم استخدام التقنية قبل التعليم عن بُعد.

(ج) أما الموضوع الثالث فكان دمج التقنيات في العمل الإداري في التعليم الافتراضي، وقد اتفقت جميع المشاركات على أن التعليم الافتراضي ساعد في دمج تقنيات وتطبيقات إلكترونية في العمل الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مالهورا (Malhotra, 2007) ودراسة ماهر (maher, 2015)، ودراسة (آل سعود، 2018)، وعندما طلبت منهن الباحثة تفسير العملية أجابت أغلب المشاركات بأنهن يستخدمن تطبيق الواتس آب لإرسال الملفات، ويقصدن به التعاميم الواردة والصادرة، وعند سؤال الباحثة عن عملية التزامن بين الأجهزة الخاصة بالإدارة أو استخدام منصات التخزين السحابي، أجابت الأغلبية بأنهن لم يستخدمن أيًا من هذه التطبيقات، وأشارت الباحثة للمشاركات إلى تطبيقات الطابعة السحابية أو أرشفة الملفات سحابيًا، واتفقت فقط مديرتان على استخدامها.

#### المحور الثاني\_ العملية التعليمية:

يوضح هذا المحور العملية التعليمية، وكيف دارت في خلال التعليم الافتراضي، وهنا اتفقت (5) مشاركات

### المحور الثالث\_ الاجتماعات الافتراضية:

يوضح هذا المحور مدى استفادة المديرات من الاجتماعات الافتراضية في خلال التعليم الافتراضي، ولاحظت الباحثة مدى تفاعل المديرات في هذا المحور، حيث اتفقت جميعهن على الفاعلية بين المعلمات، والتأكيد على استمرارها بعد أزمة كورونا، وهذا يدل على مدى جدوى هذه الاجتماعات، وبرر الجميع في أثناء المقابلات أنه لم تغيب أي موظفة عن هذه الاجتماعات، وأصبحت فعالة، وأصبح الكل مشاركاً، سواء في الاجتماعات الافتراضية مع المعلمات، أم مع أولياء الأمور.

وعلق بعضهن قائلات: "إنها منحت فرصة للمشاركة وإبداء الرأي للجميع بدون خجل"، وقالت أخرى "أصبح هناك مساحة كافية لإقامة الاجتماع بكل أريحية، بعيداً عن جو المدرسة الذي يسبب هدراً للحصص أحياناً"، واتفق بعضهن على أنها "من أفضل الخيارات، وسوف يستمر بعد الأزمة، وأؤيد ذلك لمناسبتها لظروف الجميع، حيث إنه لم يُعقَّ سير الحصص الدراسية"، وعلقت إحداهن: "أحدثت نقلة عظيمة في الحضور المستمر، والنقاش، والمشاركة في التوصيات، والحلول"، وعند سؤال الباحثة عن مشكلات التواصل مع الفريق اتفقت جميعهن على أنه لا يوجد مشكلات، في حين اتفقت (3) منهن على وجود مشكلات اتصال، وعلقت الباحثة على

العليا، كمكاتب التعليم مثلاً في أثناء التعليم الافتراضي". وعُلقَت الأخيرة قائلة: "أن يكون العمل إلكترونياً خالصاً بعيداً عن الملفات الورقية التي تسببت في تشتت الذهن"، وتُعلق الباحثة بأن مشكلة الشبكات وتعطلها مشكلة عامة، وأن العمل على ضرورة وجود حل يكون من الإدارة العليا بالاشتراك مع وزارة الاتصالات، أما توفير أجهزة للطالبات -على حد علم الباحثة- في منطقة العينة تم توفير أجهزة للطالبات ذوات الدخل المحدود، وتُعلق الباحثة على تدريب الإداريات بأن ذلك راجع للمديرة، وإدراج هذا الاحتياج في خطتها السنوية، والعمل على تقليل الفجوات؛ لكي تقوم المدرسة على تحقيق أهدافها على أكمل وجه، وتتفق الباحثة مع المديرة على أن يكون العمل إلكترونياً خالصاً بعيداً عن الملفات الورقية، إلا ما دعت الضرورة إليه، وأن تكون بالمناولة، وذلك يتم من خلال اعتماد الختم الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني رسمياً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماهر (maher, 2015)، ودراسة (آل سعود، 2018)، وتتفق الباحثة مع المشاركات في أن التعليم عن بُعد يتطلب وجود بنية تحتية من حواسيب، وهواتف، وبرمجيات مجربة ومعتمدة في التعليم، وشراء برامج خاصة؛ لضمان اشتراك أكبر عدد من الطلبة والطالبات في التعليم الإلكتروني، وضرورة مواجهة التحديات الخاصة بالتكنولوجيا، مثل المهارات، وتكلفة الإنترنت.

خلال "إمكانية الدخول ومعرفة مدى تفاعل الطالبات مع المعلمات"، "من خلال الدخول التلقائي والاطلاع على سير الحصص"، "معرفة مدى تمكُّن المعلمة من تحقيق أهداف الدرس"، "متابعة مدى تفاعل الطالبات مع المعلمة من خلال المحادثة الفورية، أو من خلال الميكروفونات"، "من خلال التأكد من حضور الطالبات - الإستراتيجيات - الأنشطة - المشاركة"، "بكل تأكيد أصبح هناك إبداع في الحصص، واستخدام أنواع التقنيات في وقت واحد، واستخدام التطبيقات في الأجهزة الذكية"، "من خلال التأكد من تحقيق أهداف الدرس - تفاعل الطالبات - تطبيق التعلُّم النشط"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مالهورترا (Malhotra, 2007) التي أكدت وجود إدارة مراقبة فعالة في العمل الافتراضي، وترى الباحثة أن المديرية هي المحرك الرئيس للعملية التعليمية، لإشرافها على العمل في المنصة الافتراضية، وملاستها الواقع التربوي من جهة، واتفاقها مع المشرف التربوي من جهة أخرى، وفيها يظهر بوضوح مدى التزام المعلمات بسير الحصص الدراسية وفق الخطة، وتحمل المديرية والمشرفة على عاتقهما تطوير أداء العملية التعليمية، وذلك من خلال تقييم المعلمة، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، الأمر الذي يجعل المديرية تحدد الاحتياجات التدريبية لكل معلمة، وكذلك نقل الخبرات المختلفة، والإسهام في تذليل الصعوبات التي تواجهها.

ذلك بأنه راجع لُبعد مدارسهن عن النطاق العمراني، حيث إن المديرات يعيُشن في هجر، وربما يرجع ذلك إلى ضعف الشبكات وتغطية الإنترنت، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (Ibrahim, 2017)، ودراسة بازور (Pazur, 2019)، التي أكدت ضرورة وجود تغطية جيدة لنجاح القيادة الإلكترونية.

#### المحور الرابع\_التقويم الإلكتروني:

قسَّمت الباحثة هذا المحور إلى أربعة موضوعات، كما يلي: (أ) كيف رأت المديرية عملية التقويم في أثناء التعليم الافتراضي، واتفقت (8) مشاركات على أنها جيدة، معلِّقات على ذلك بالقول: "التقويم كان جيداً، أصبح بإمكانني معرفة سَبْر الحصص الدراسية ومتابعتها، إضافة إلى الاطلاع على نتائج الطالبات، ومدى حضورهن"، "كانت سلسةً منظمّة، بناءً على التعليمات الواردة"، "من الممكن أن تكون فعالة إذا كانت تُوازي الصدق، والعكس صحيح"، بينما علَّقت المديرية المختلفة عنهن بأنها "جيدة للمعلمة، ولكنها غير جيدة للطالبة، وغير منصفة"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بازور (Pazur, 2019)، التي أكدت ضرورة وجود أدوات تقييم فعالة.

(ب) الشفافية والمساءلة: دار هذا الموضوع عن مدى تحقُّق الشفافية والمساءلة في التعليم الافتراضي، حيث اتفقت جميعهن على ذلك، مبررات ذلك بأنها تحققت من

### المحور الخامس\_ المنافع العامة:

قسّمت الباحثة هذا المحور إلى خمسة موضوعات، اشتملت على: (أ) تجارب تستمر بعد أزمة كورونا: كانت ردود المشاركات في الموضوع مشابهة لبعضهن لبعض، فقد اتفقت المشاركات على أن الاجتماعات الافتراضية بالمعلمات، وأولياء الأمور، ومجتمعات التعلم المهنية، والدورات التدريبية، هي من أفضل التجارب التي تستمر بعد كورونا، بالإضافة لقولهن: "التبليغات والدروس التطبيقية كان لها تجربة جميلة في تبادل الخبرات، كان تعاون أولياء الأمور فعالاً في أثناء الأزمة"، وقد علّقت إحدى المشاركات على أن حضور اجتماع أولياء الأمور كان فعالاً جداً، وشاركت الأمهات بهذا الاجتماع في طرح الأسئلة والتجاوب مع المرشدة والمديرة، بينما اتفقت أخريات على الاجتماعات، بالإضافة إلى استمرار الواجبات، والمشروعات، وقالت أخرى بضرورة استمرار المنصة بعد الأزمة، وذلك من خلال تقلبات المناخ، وتعليق الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماهر (maher, 2015)، ودراسة (آل سعود، 2018) التي أكدت أهمية الاجتماعات الافتراضية، وأهمية الحفاظ عليها.

(ب) الصراع التنظيمي والتغيب عن العمل: اتفقت المشاركات جميعهن في هذا الموضوع على مبررات ذلك: "الأعمال كانت مسندة ومنظمة، وانشغال المعلمة بالطالبة والمهمات المسندة لها أدى إلى اندثار الصراع

(ج) إيجابيات التقويم الإلكتروني: في هذا الموضوع اتفقت (6) مشاركات، من حيث تقويم الطالبات على "إتقان طاقم المعلمات عمل الاختبارات الإلكترونية، التصحيح الإلكتروني، وجود الأسئلة في المنصة مقننة من الوزارة وتقيس الأهداف، الإبداع في استخدام التقنية وأدوات التقويم الإلكتروني"، بينما علّقت الأخريات بأنها "فُرصة لمعرفة أولياء الأمور مستويات أبنائهم، سهولة التقويم، عدم تغيب المعلمات عن الاختبارات، سرعة الإنجاز والرصد"، في حين اتفق الجميع على أنه ساعد في تقييم المعلمة بالصورة الصحيحة، وساعد في معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (Ibrahim, 2017)، التي أكدت وجود إستراتيجيات فعالة تمكّن من التقويم من خلال التقنيات المناسبة.

(د) سلبيات التقويم الإلكتروني: في هذا الموضوع اتفقت (5) مشاركات على عدة نقاط، منها: "قلة المصداقية في التقويم الإلكتروني، صعوبة التواصل مع الطالبات المتغيبات، سهولة غش الطالبة، مساعدة الأسر لأبنائهن في الاختبارات"، وبرتت الأخريات ذلك بأنهن "وجدن صعوبة في تقويم الصفوف الأولية، وذلك لصغر سنهن، خصوصاً الصف الأول الابتدائي"، وقالت أخرى: "إن تفاوت أيام المعلمات بالحضور تأخر في تسليم أعمال الدرجات والنتائج، وهو الأمر الذي أدى إلى تأخر صدور التقارير".

(Malhotra, 2007)، ودراسة ماهر (maher, 2015)، ودراسة إبراهيم (Ibrahim, 2018)، التي أكدت أن نجاح العمل الافتراضي يعتمد على توفير الموارد الجيدة المعتمدة على شبكات الإنترنت.

(د) إيجابيات التعليم الافتراضي: تفاعلت المشاركات في هذا الموضوع، حيث اتفقت (6) منهن على الإجابات نفسها، وقامت الباحثة بترميز هذه الإجابات لتُحَقِّق في "المتابعة الدقيقة، إتقان استخدام التقنية، الاطلاع على ما يدور في الحصاص من إستراتيجيات، وطُرق، ووسائل"، بينما ذكرت الأخريات قلة الالتقاء، وهو ما قلل في الهدر من حيث الأوراق، واستخدام التجهيزات المدرسية، لاحظنا قلة غياب الطالبات، وبررت إحداهن بأن "بإمكانها استخراج المعدلات وقياس النتائج وربطها بمدى تحصيل طالبة، وانخفاضها"، وذكرت إحداهن: "وجود حاسب وبريد إلكتروني، وإتقانها استخدام التقنية في إرسال الواجبات والمشروعات، من أجمل إيجابيات هذا التعليم".

(هـ) تحديد المهارات: كانت الباحثة تهدف من خلال هذا السؤال إلى معرفة مدى الاحتياجات التدريبية لكل مديرة، ورفعها إلى وحدة التدريب، وقد اتفقت جميعهن على ضرورة التدريب على التطبيقات المساندة إلى العمل الإداري، كالخطابات الإلكترونية، وإرسال المعاملات، والمستندات الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، وملف

والتغيب كذلك"، وعلقت أخرى بأن "أكثر ما كان عليه الصراع في السابق كان الحصاص الأخيرة، بينما الآن أصبح الكل يرغب في الحصاص الأخيرة، وهو الأمر الذي جعل الصراع غائبًا في هذه السَّنَة، إضافة إلى إجابات المديرات عن التغيب عن العمل بأنه كان نادرًا، حيث لم تستخدم المعلمات الإجازات الاضطرارية حتى الآن، ولا المرضية أو الرعاية أو الاستثنائية حتى، وأنهن منتظمت إلى حد ما"، وأكدت دراسة (آل سعود، 2018) على ضرورة تعلُّم القائد مهارة حل الصراعات في أثناء العمل الافتراضي، وتعلُّم مهارة الاتصال التي تساعد القائد في مواجهة التحديات الافتراضية التي تواجهه.

(ج) سلبيات التعلُّم الافتراضي: اتفقت (4) من المشاركات على سلبيات التعليم الافتراضي، واختلفت (5) مشاركات في الإجابة عن هذه السؤال، وذلك راجع لبيئة المنظمة، حيث اتفقت (4) منهن على ضعف الشبكات، وصعوبة التواصل مع الطالبات، وبررت الأخريات ذلك بـ"أكثر السلبيات إهمال معلمات التربية، والفنية، والأسرية، حيث لم يكن بالمستوى المطلوب، ولا بد من وجود بدائل"، وأشارت الأخرى إلى "عدم تفعيل أولياء الأمور لحساباتهم في المنصة، وكثرة الأعباء الملقاة على الكادر الإداري كانت من أكثر السلبيات"، وقالت إحداهن: "عدم ارتباط المنصة بنظام نور قلل من فعالية الحضور والغياب لدى الطالبات، وأصبح الغياب يؤخذ يوميًا"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مالهورا

- وجود احتياجات تدريبية للمدبرات حول أهمية دمج العمليات الإدارية بالتطبيقات الإلكترونية.
  - تحديد المعوقات التي واجهت المدبرات في أثناء القيادة الإلكترونية، كضعف المهارات التقنية.
  - تحديد متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية.
  - ضرورة مواجهة التحديات الخاصة بالتكنولوجيا، مثل عدم وجود دعم فني، وتكلفة الإنترنت.
  - كشفت الدراسة نجاح الاجتماعات الافتراضية في النقاشات والتفاعل مع المعلمات.
  - تفاعل المدبرات في بند الشفافية والمساءلة في أثناء القيادة الإلكترونية واتفقن بنسبة (100%).
  - قلة المصدقية في عملية التقييم الإلكتروني، وضرورة وجود رقابة.
  - غياب الصراع التنظيمي في أثناء التعليم عن بُعد.
  - تفاعل المدبرات في بند الشفافية والمساءلة في أثناء التعليم عن بُعد، واتفقن بنسبة (100%).
- التوصيات**
- 1- أن تضع الإدارة العليا الخطط المناسبة لتطبيق القيادة الإلكترونية في مدارس التعليم العام.
  - 2- القياس والتقييم لعملية التطبيق للقيادة الإلكترونية، على ضوء مؤشرات محددة، من أهمها: الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية.

الإنجاز الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية من خلال التخزين السحابي، ومهارة تحليل نتائج الاختبارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بازور (Pazur, 2019)، ودراسة مالهورا (Malhotra, 2007)، ودراسة ماهر (maher, 2015)، ودراسة (آل سعود، 2018)، ودراسة إبراهيم (Ibrahim, 2018) التي أكدت ضرورة تدريب الفريق على استخدام التكنولوجيا، وعدم وجود إستراتيجيات فعالة لتدريب القادة عُدَّ من أهم التحديات التي واجهت هذا المدخل الحديث، ونادت الدراسات بضرورة التدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلُّم كيفية التنفيذ وتحديد معايير الأداء، وتبسيط إجراءات العمل من خلال التطبيقات الإلكترونية، وهذا ما سعت الدراسة إلى تطبيقه.

#### مناقشة النتائج

- اتضح أن درجة ممارسة القيادة الإلكترونية كانت عالية في كلِّ من المجالات التالية: استخدام التطبيقات في الأجهزة الذكية لإرسال الملفات، وفي التواصل مع المعلمات.
  - كشفت الدراسة أن درجة ممارسة المدبرات استخدام التكنولوجيا في عملية توثيق الملفات، والأرشفة الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، كانت متوسطة.
- كشفت نتائج التحليل النوعي عما يلي:

الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها. *المجلة التربوية*، 33(130)، 98-59. الشهرى، عجلان بن محمد. (2018). القيادة الإلكترونية - منهج عملي مقترح. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 2(9)، 67-39.

### ثانياً\_ المراجع الأجنبية:

- Al-Qazai, Maha. (2020, October, 30). Saudi-style distance education. Al Jazeera.
- Al Shahery, A. (2018). Online e-leadership suggested curriculum. A published research in an economic science, administration, and law magazine. *The Arabic magazine for science and research publishing*. 2(9), 39-67.
- Al Soud, A, Abdul Rahman. (2018). "The effective factors in virtual work team's success and effectiveness. *Social and humanitarian magazine*, (49), 205-262.
- Al-Sabiey, K, S. (2019). The fact behind practicing e-leadership in governmental high schools for girls in Riyadh and the availability of provided needs. *Educational magazine*, 33(130), 59-98.
- Azimi, H. (2015). Virtual Organizations and E-Leadership, Euro-Asian. *Journal of Economics and Finance*, 3(4), 227-239.
- Creswell, JW (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage. English Language Teaching, 12(5), 300-390.
- Doria, G. & Woody, A. (16, March, 2020). leadership during hardships: facing the

- 3- تشخيص جاهزية إدارات التعليم لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، واستعدادها لتطبيق القيادة الافتراضية.
- 4- نشر ثقافة المعرفة بالقيادة الإلكترونية.
- 5- بناء القدرات التقنية للقيادات، من خلال الإعداد، والتأهيل، والتدريب النوعي المناسب للاحتياجات.
- 6- تدريب الإداريين والمعلمين تدريباً عملياً تطبيقياً على تطبيقات القيادة الإلكترونية.
- 7- معالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الإلكترونية في مدارس التعليم العام.
- 8- المزاوجة بين التعليم وجهاً لوجه، والتعليم عن بُعد في مؤسسات التعليم مستقبلاً.

\*\*\*\*

### أولاً\_ المراجع العربية:

- آل سعود، عبد العزيز عبد الرحمن. (2018). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، (49)، 262-205.
- خطيب، محمد. (2020). إدارة أزمة جائحة كورونا "COVID-19" لدى الحكومة السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي عهده الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (21)، 106-82.
- السبيعي، خالد صالح، الشهرى، فاطمة عبد الله. (2019). واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية

- Ministry of Education. Virtual Leadership Conference.  
<https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/events/Pages/default.aspx>
- Pazur, M. (2019). *Leading from a Distance: The Virtual School Principal as Instructional Leader* [Unpublished Doctoral dissertation]. Oakland University.
- Sjögren, J., & Arvidsson, M. (2018). *Exploring E-leadership: the Follower's Experience* [Unpublished Master thesis]. Lund University Libraries.
- Valencia, G., Enríquez, V., & Tigreros, F. (2018). Innovative Scenarios in the Teaching and Learning Process: A View from the Implementation of Virtual Platforms. *English Language Teaching*, 11(7), 131-141.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537.
- Coronavirus outbreak and future challenges. <https://2u.pw/dVIV6>
- Gheni, A., Josoh, Y., Jabar, A., Ali, M., Abdullah, H., Abdullah, S., & Khalefa, S. (2015, August). *The virtual teams: E-leaders challenges*. In *e-Learning, e-Management and e-Services*, University Putra Malaysia.
- Ibrahim, M., Yaakob, M., & Yusof, R. (2018). The effect of e-leadership and team communication on well-being of school leaders in Malaysia. *Technology*, 9(7), 994-999.
- Jönsson, J. (2016). *To lead from a distance*. Virtual Leadership.
- Khatib, M. (2020). "Coronavirus crisis management in the Saudi government by the leadership of King Salman Ben Abdul Aziz, custodian of the two holy mosques, and the crown prince Mohamed Ben Salman Ben Abd Aziz. The Arabic magazine for science publishing, 21, 82-106.
- Maher, A., & Bedawy, R. (2015). Core practices for managing virtual employees in public organizations. *Journal of Business and Economics*, 6(1), 113-120.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Acad Manage Perspect*, 21, 60-70.

سارة الرشيدى؛ شرف الدين الهادي: ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) من وجهة نظر مديرات ...



سارة الرشيدى؛ شرف الدين الهادي: ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) من وجهة نظر مديرات ...



سارة الرشيدى؛ شرف الدين الهادي: ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) من وجهة نظر مديرات ...