

واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها

د. خالد صالح السبيعي

كلية التربية - جامعة الملك سعود

أ. فاطمة عبدالله الشهري

إدارة تعليم الرياض - وزارة التربية والتعليم

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها. تكون مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبنات التابعة للمراكز الإشرافية شرق مدينة الرياض. وطبق المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة وعددهم (٧١) قائدة مدرسية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية كان بدرجة عالية. وأن مجالات كل من: كتابة التقارير المدرسية وإرسالها لمركز الإشراف التربوي أو لإدارة التعليم؛ ومتابعة حضور وغياب المعلمات والعاملات كانت من أعلى مجالات ممارسة القيادة الإلكترونية. أما أقل المجالات فكانت تقديم التوجيهات والتعليمات وتبادل الرأي حولها. كما بينت الدراسة أن قائدات المدارس يرين بأهمية توافر عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في مدارسهن. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة في المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، واختلاف سنوات الخبرة، واختلاف نوع الدورات التدريبية. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات ذات العلاقة.

مقدمة

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين والمختصين منذ عشرات السنين لما لها من أهمية في نجاح أو فشل المؤسسة الإنتاجية؛ وذهب بعض علماء الإدارة إلى اعتبارها قلب وجوهر العملية الإدارية في أي مؤسسة لما لها من تأثير قوي وفعال على وظائف الإدارة الأساسية ودورها الديناميكي في تحقيق أهدافها. كما عد بعض المهتمين في الإدارة القيادة العمود الفقري في أي

مؤسسة لما لها من أثر وارتباط وثيق ليس بنجاح تلك المؤسسة وتقدمها بل في إيجاد وتهيئة الفرص المناسبة ودفعها للاستمرار في تحقيق معدلات تنافسية في تفوقها. وفي المجال التربوي تشكل القيادة التربوية دوراً فاعلاً في نجاح وتطور المؤسسة التربوية وزيادة فاعليتها، حيث يعزى نجاح المدرسة والعاملين فيها إلى دور القيادة الفاعلة فيها. إن ذلك الدور المفصلي للقيادة في توجيه المؤسسة أي كانت نحو تحقيق أهدافها يتطلب وجود قادة تعمل على إحداث التأثير الإيجابي؛ إذ أن العديد من المشكلات الإدارية تعود في معظمها إلى النقص في مهارات القادة اللازمة لتوجيهها نحو عملية تحقيق الأهداف، كما أن مقومات وشخصية القائد وظروف البيئة التي يعمل فيها تترك آثارها على أدائه لأدواره.

وبالرغم من قدم اهتمام علماء الإدارة والباحثين في القيادة إلا أن مفهومها يظل يشوبه نوع من الحيرة، وفي ذلك يبين بولدن (Bolden, 2004) أنه عند تعريف القيادة تبرز مشكلتان أساسيتان: الأولى، تتعلق بمفاهيم النية أو الإحساس مثل الحب والحرية والسعادة حيث إن القيادة بنية معقدة مفتوحة للتفسير الذاتي، فكل فرد لديه فهم بديهي عن ماهية القيادة التي تبني على أساس مزيج من الخبرة والتعلم، ويصعب وضعها في تعريف موجز. والثانية، تتعلق بالطريقة التي يتم بها تعريف القيادة وفهمها وتتأثر بشدة بالموقف. فهناك من ينظر للقيادة على أنها نتيجة لمجموعة من الصفات أو الخصائص التي يمتلكها القائد. في حين يراها آخرون أنها عملية اجتماعية تنبثق من العلاقات الجماعية. تلك الآراء المتباينة سوف تؤدي دائماً إلى اختلاف الرأي حول طبيعة القيادة (Bolden, 2004)؛ (Sharma & Jain, 2013).

وقد حدد جرينت (Grint, 2004) أربع مشكلات سميت 4P تجعل توافق الآراء حول تعريف مشترك للقيادة أمراً مستبعداً للغاية. الأولى، هي وجود مشكلة "العملية" عدم الاتفاق فيما إذا كانت القيادة مستمدة من الصفات الشخصية للقائد أو ما إذا كان القائد يبحث على المتابعة من خلال ما يفعله (أي عملية اجتماعية). ثانياً، مشكلة "الموقف" وهي هل القائد مسؤول (أي لديه

السلطة المخولة رسمياً) أو هل هو مقدما (لديه التأثير غير الرسمي)؟. والمشكلة الثالثة "فلسفية" وهي هل يمارس القائد نفوذا على سلوك أتباعه أم أن أعماله الظاهرة هي التي تحدد ذلك من خلال الموقف أو قد تكون بأثر رجعي؟ والمشكلة الرابعة، "النقاء" وهي هل القيادة متجسدة في الأفراد أم في الجماعات وهل هي ظاهرة إنسانية بحتة؟.

ولقد حدد نورثوس (Northouse, 2004) أربعة موضوعات مشتركة لمفهوم القيادة لتصبح واقعاً: عملية؛ وتتطوي على التأثير؛ والقيادة تحدث في سياق المجموعة؛ والقيادة تنطوي على تحقيق الهدف، وبالتالي عرّف القيادة بأنها عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

إن مناقشة مفهوم القيادة لا يتم بمعزل عن نظرياتها التي شكلت في مجملها الإطار النظري للقيادة والأسس والمبادئ التي ترتكز عليها. ففي النصف الأول من القرن العشرين برزت نظرية السمات التي حددت مجموعة من السمات أو الصفات وعزلت أخرى لاستخدامها في اختيار الأفراد وتشجيعهم على تولي المناصب القيادية. ومن أشهر تلك النظريات التي سلكت هذا المدخل نظرية كونتز ودونلم وويرتش (Koontz, O'Donnellm & Weihrich, 1980) "نظرية الرجل العظيم" (The Great Man Theory) حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا. إلا أنه سرعان ما توالى الدراسات على تحديد سمات أخرى للقادة ولم يتم تحديد نفس السمات على القادة في دراسات أخرى مما نتج عن تعميمات ضعيفة للسمات قد تكون موجودة كما في دراسة شيرما وجين (Sharma & Jain, 2013). وبالرغم من ذلك استطاع بعض الباحثين لاحقاً تحديد بعض السمات حيث حدد كلارك Clark عام 1997 عدداً من سمات القائد الناجح؛ هي: الأمانة، والكفاءة، والرؤية، والملم، والمنصف، والشجاع، والمباشر، وذو الخيال (He, 2008).

وكان البديل عن نظرية السمات النظر فيما يفعله القادة فعلياً أي المدخل

السلوكي Behavioral theories بدلا من سماتهم، حيث ذكر بولدن (Bolden, 2004) أن دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor عام ١٩٦٠ قد لخص اثنتين من وجهات النظر المتناقضة من القادة. حيث في نظرية X القادة لديهم نظرة سلبية إلى حد ما للطبيعة البشرية معتقدين أن الشخص العادي لديه كراهية متأصلة من العمل ويعتقدون أيضا أن الإكراه والسيطرة ضروريان لضمان أن يعمل الأفراد مع تفضيلهم للعمل وفق النمط الأوتوقراطي. وفي المقابل يعتقد القادة في نظرية Y، أن الإنفاق من الجهد البدني والعقلي في العمل هو طبيعي مثل اللعب أو الراحة، وأن الإنسان العادي في ظل الظروف المناسبة يتعلم ليس فقط لقبول العمل بل السعي إلى تحمل مسؤولية. والقادة هنا يسعون إلى تعزيز قدرات العاملين لممارسة مستوى عال من الخيال والإبداع في حل المشاكل التنظيمية، حيث يفضل هؤلاء القادة أسلوب المشاركة.

وفي ذات السياق هناك نظرية أخرى مؤثرة في القيادة وهي الشبكة الإدارية التي وضعها كل من بليك وموتون Blake and Mouton عام ١٩٦٤ وهي عبارة عن نموذج يركز على الإنتاج والعاملين، وتوجهات القادة حولها تضم مجموعات بين النقيضين. حيث يحدد الإنتاج على المحور الأفقي والاهتمام بالعاملين على المحور العمودي وتفرض خمسة نماذج للقيادة حيث يشير الأول إلى الاهتمام والتركيز على المهام. والثاني، الاهتمام بالعاملين. واقترحا أن يكون "إدارة الفريق" هو النموذج القيادي الأكثر فاعلية للاهتمام الكبير لكل من العاملين والإنتاج (Bolden, 2004).

وعلى الرغم من شعبية المدخل السلوكي والاتساق في تصنيف سلوكيات القائد، يبين يو واليفي Yoo & Alavi عام ٢٠٠٣ أنها قد فشلت في تحديد علاقة واضحة ومتسقة بين مختلف سلوكيات القادة وفعالية القيادة، مما قاد إلى تطوير نظرية هي القيادة الطارئة، التي تقوم على أنه: أولاً، لا توجد أفضل طريقة للقيادة، وثانياً، أسلوب القيادة التي كانت فعالة في حالات معينة قد تفشل في حالات أخرى (He, 2008). وقد ساعدت هذه النظرية في تفسير

التساؤل في أنه لماذا يبدو بعض القادة ممن لديهم نجاح قيادي في مواقف معينة فجأة تكون قراراتهم غير مناسبة في مواقف أخرى؟ وفي ذلك يذكر هي (He, 2008) أن فيدلر Fiedler عام ١٩٧٦ قد طور ستة نماذج متعددة في هذا المدخل وهي: النموذج الطارئ Contingency model، ونموذج الحالة Situational model، ونظرية المسار Path-goal theory، ونموذج الربط المتعدد Multiple-linkage model، والنظرية البديلة Substitute theory model، ونموذج القرار المعياري Normative Decision model وجميع هذه النماذج تتحرك بعيدا عن مركزية العلاقة بين القائد والعامل ولكنها تؤكد تدريجيا على أهمية المتغيرات الظرفية على فعالية القيادة.

وفي الثمانينات والتسعينيات من القرن الماضي شاع استخدام ما يسمى بـ القائد الكاريزمي عندما نظر إليه باعتباره وسيلة لتقليل الآثار الناتجة عن إعادة هيكلة المنظمات في ذلك الوقت على الرغم من أنه سبق استخدامه في كتابات كل من ويبر Weber عام ١٩٤٧ وهاوس House عام ١٩٧٦ حيث بين نورثوس (Northouse, 2004) أنهم نظروا للقائد الكاريزمي على أنه شخص يمكن أن يعيد بناء الروح المعنوية ويقدم رؤية إيجابية للمستقبل وهو نهج يجمع بين نظريتي القيادة التحويلية والسمات. وقد تباين الباحثون في تحديد خصائص القائد الكاريزمي إلا أنه يمكن تحديد أربع خصائص رئيسة هي: شخصية مهيمنة، والرغبة في التأثير على الآخرين والثقة بالنفس؛ والسلوك لنموذج الدور القوي ذي الكفاءة؛ وصياغة الأهداف الأيديولوجية بأخلاقيات عالية.

ولقد ساهمت التقنية الحديثة في تطوير كافة أساليب العمل وعملت على التحول النوعي في الإنتاج بشكل عام. وأفرزت التقنية الإلكترونية تطبيقات عملية تعمل وفق أجهزة الحاسب الآلي والاتصالات وشبكة المعلومات وغيرها حيث شكلت رافداً مهماً للقيادة وأوجدت ميداناً جديداً في مجال القيادة يسمى بالقيادة الإلكترونية E-leadership حيث تمازجت فيه القيادة بأنماطها وأساليبها

مع تكنولوجيا الشبكات وتطبيقات التواصل الاجتماعي الإلكتروني بمختلف أنواعها وأصبح المجتمع الرقمي أحد سمات هذا العصر (دواني، ٢٠١٧).

وتعد القيادة الإلكترونية اتجاهاً حديثاً من الاتجاهات المعاصرة للقيادة يتوافق مع طبيعة متغيرات العصر ومتطلباته. وتسعى مختلف المؤسسات؛ بما فيها التعليمية؛ التحول من الأساليب القيادية التقليدية والأخذ بهذا الاتجاه لسرعة تحقيق أهدافها والدقة في إنجازها. وأصبح هناك وعي وقناعة بأن التعليم القائم على التكنولوجيا من الحلول الفعالة للتوسع في التعليم وتحقيق جودته، وفي ظل هذا التوجه فإن هذه التحولات التقنية بحاجة إلى أسلوب قيادي فعال وملئم يمكن تسميته بـ "القيادة الإلكترونية". وهناك أربعة متغيرات تظهر في بيئة العمل الجديدة ساعدت في نفس الوقت على ظهور القيادة الإلكترونية ومن أهم هذه المتغيرات حسب ما ذكر أفوليو وكاهاي (Avolio & Kahai, 2003):

- تغير وسائل الإعلام والاتصال وأساليب إدخال البيانات وهذا أدى بدوره إلى زيادة المشكلات التقنية التي تواجهه في بيئة العمل.
- تعاظم ترابط وتلاحم قوى العمل حيث أصبح العالم وحدة صغيرة أدى إلى الاستجابة السريعة لمطالب العملاء وتزايد عالمية الأسواق.
- سهولة التواصل بالآخرين، والحاجة إلى مهارات قيادية جديدة.

وتعد إسهامات أفوليو وآخرين عام ٢٠٠٠ الأساس التي شكلت الإطار النظري للقيادة الإلكترونية حيث حددوا الكيفية التي يمكن أن يؤثر بها اعتماد القادة أو أتباعهم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى كيفية قيادة هؤلاء القادة من خلال التكنولوجيا المتطورة، وكيفية تأثير القيادة نفسها على استخدام التكنولوجيا (Avolio, Kahai & Dodge, 2000). ولقد عرف كل من أفوليو وسوسيك وكاهاي وبيكر (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014) القيادة الإلكترونية بأنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تقنية المعلومات المتقدمة Advanced Information Technology (AIT) لإحداث تغيير في المواقف

والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات و/ أو المنظمات. كما عرفها كل من بلو وبريسر (Blau & Presser, 2013) بأنها قدرة الشخص على التأثير على سلوك الآخرين في البيئة الرقمية التقنية وتعني استخدام نظام إدارة المدرسة (ليس فقط أي تقنية تعليمية) لتبادل البيانات التربوية المحدثه والاتصالات الإلكترونية من أجل زيادة فعالية المدرسة من خلال اتخاذ القرارات المستندة على البيانات والتفاعلات الفورية بين مختلف الفئات المستفيدة. وعرفها أيضا كل من تشوا وتشو (Chua & Chu, 2017) أنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات والمنظمات. وأنها أيضاً علاقات افتراضية من التأثير (Chua & Chu, 2017).

وعلى غرار القيادة المباشرة (التقليدية)، يمكن أن تنتقل القيادة الإلكترونية عبر السمات (أي من هو)، والسلوكيات (أي ما يفعله المرء)، والإدراكات (أي ماذا وكيف يفكر المرء)، والمؤثرات (أي الشعور) المرتبطة بالقيادة والتابعين وتوفر كل منها طرقاً فريدة لنقل التأثيرات القيادية وتلقيها من جانب الآخرين. وعلى القائد الإلكتروني أن يتصف بعدد من المهارات حيث أشار فيسك (Fisk, 2002) إلى أنه لا بد أن يتصف بالشجاعة والمخاطرة المحسوبة والمشاركة في صنع القرارات كما يجب أن يكون لديه القدرة على تنفيذ القيادة التحويلية إذا لزم الأمر. بينما حدد كل من هولنبيك وماكول (Hollenbeck & McCall, 2006) ست مهارات يجب توافرها في القائد الإلكتروني وهي:

- أن يعي العلاقات بين استخدام المعلومات والتقنيات الإلكترونية المتاحة.
- أن يكون على علم بالتقنية والأساليب الإلكترونية التي تتركز حولها بناء وتعزيز المعلومات أثناء العملية الناجحة.
- يعرف كيف ومتى يستبدل العمل التقليدي بالعمل المتقدم المتكامل.
- يقدر قيمة التكنولوجيا ويشجع فريقه على الابتكار والإبداع التكنولوجي.

- يجرب كل الأفكار الجديدة العلمية وألا يكون متردداً في الاستفادة من الأفكار الجديدة وتطبيقاتها.

ويذكر تشوا وتشو (Chua & Chu, 2017) أن البحوث والدراسات التي أجريت عن القيادة الإلكترونية في المجال التعليمي خلال السنوات العشر الماضية من (٢٠٠٦ - ٢٠١٥) محدودة وقليلة ومعظمها في مرحلة مبكرة من التصور. وبالرغم من ذلك حاولت الدراسة الحالية رصد عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الإلكترونية.

وقد أجرى هي (He, 2008) دراسة هدفت إلى تحقيق الانتقال من الإدارة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية في المنظمات الافتراضية والفرق الافتراضي من أجل وضع إطار نظري للقيادة في المنظمات الافتراضية. هذه الدراسة هي توليف نظريات القيادة والنماذج على أساس مراجعة للأدبيات. وتركز الدراسة التجريبية على مركز أبحاث نوكيا ومجموعة تالنتور Talentor group التي هي ممثلة لمجال التكنولوجيا والأعمال حيث المشاركين من مختلف الإدارات والشركات والأوضاع الجغرافية والاجتماعية من عدد من الدول. وطبقت الدراسة المقابلات والمسح في منهجيتها، وكشفت عن استراتيجيات عمليات المنظمات الافتراضية والفرق الافتراضية إضافة إلى تحسين فعالية القيادة الإلكترونية التي يجب أن يدرك القادة الإلكترونيون أن الفرق الافتراضية تتطلب روابط قوية تكملية بين أعضاء الفريق بسبب عدم وجود القرب المادي. وينبغي أن تستهدف مجموعة من الجهود المحددة درجة عالية من الثقة والتماسك داخل فرق العمل. والتأكد من عدم وجود التعقيدات وقلة الموارد وحواجز ومشكلات الاتصالات. واستخدام المزيد من التفاعل وجهاً لوجه وغيرها من تكنولوجيات الاتصالات الجماعية مثل الهاتف الجماعي ومؤتمرات الفيديو لتعزيز العلاقات الشخصية مع أعضاء الفريق وإنشاء قادة البريد الإلكتروني. كما بينت الدراسة أهمية تدريب القادة والعاملين بصفة مستمرة تطوير قدراتهم في بيئات العمل الافتراضية.

كما أجرى فراج (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن متطلبات ومعوقات تطبيق القيادة الإلكترونية لتطوير منظومة المعاهد الأزهرية، وقد خلصت الدراسة إلى خمسة مكونات منظومية في بيئة العمل الدراسي - باستخدام المدخل المنظومي هي: البيئة الإلكترونية، والديمقراطية الإلكترونية، والممارسات القيادية الإلكترونية، وخصائص الجماعة، ومهارات القائد. وتم تصميم أداة مكونة من (١٥٥) عبارة تعلق بتلك المكونات التنظيمية بالإضافة إلى معوقات التطبيق. وطبقت الأداة على عينة بلغت (٩٢٠) من العاملين بالمعاهد الأزهرية. وأظهرت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية في (توافر وأهمية متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية، ومعوقات متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية) تعزى إلى متغير النوع ومتغير الوظيفة.

وأجرى كل من بلو وبريسر (Blau & Presser, 2013) دراسة هدفت لاستكشاف كيفية تنفيذ نظام إدارة المدرسة للقيادة الإلكترونية من قبل مديري المدارس الثانوية والمعلمين وتعزيز فعالية المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التنفيذ الناجح لنظام إدارة البيانات المدرسية يمكن من تنفيذ القيادة الإلكترونية من قبل مديري المدارس والمعلمين، وبالتالي زيادة فعالية مدارسهم وقد تحقق ذلك من خلال: اتخاذ القرارات القائمة على البيانات؛ والمتابعة وتطبيق المناهج الدراسية، وأداء التعلم، وأنشطة الطلبة؛ والتواصل الإلكتروني مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور؛ وتفويض المسؤوليات؛ وتحسين البيئة المدرسية. وبالنسبة للقيادة الإلكترونية من قبل المعلمين فإنها تتطلب من مديري المدارس قيادة الشكل الموسع لتطبيق التقنية، ويشمل الطلبة وأولياء الأمور؛ وتفويض مسؤوليات القيادة الإلكترونية؛ وتعزيز البيانات اليومية والاتصالات الإلكترونية الأسرية من أجل تعزيز مشاركة الطلبة وآبائهم وبدء تغييرات كبيرة في ثقافة المدرسة بكاملها.

كما أجرى أفوليو وآخرون (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014) دراسة نظرية هدفت لإبراز بعض التغييرات الهامة التي تحدث من حيث مصدر

القيادة ونقلها بسبب التقدم السريع واستخدام تقنية المعلومات المتقدمة Advanced Information Technology. وقدمت الدراسة مراجعة لمفهوم ما يشكل القيادة الإلكترونية، والنظر في كيفية تأثير (AIT) على ديناميكية القيادة، وكيف تؤثر ديناميكية القيادة على الاعتماد المؤمن أو غير المؤمن لفرص (AIT)، وكيف يمكن (AIT) استخدامها لتطوير القيادة، وكيف سيتشكل عمل المنظمات ووظائفها بشكل جيد في المستقبل. وقد قدمت الدراسة إطاراً يصور الآثار التفاعلية للتقنية (AIT) والقيادة على الأفراد، والفريق والتفاعلات التنظيمية مكون هذا الإطار برسم بياني يمثل محور X الزمن بدء من الوقت الفعلي لاستخدام القيادة الإلكترونية ٢٠٠١ ومستقبل استخدامها عام ٢٠١٩. وعلى المحور Y منصات (AIT) وتطور الويب على مدى ٢٠ سنة كفواصل زمني من ويب ١,٠ إلى ما يمكن أن يسمى "ما وراء الويب"، وتصوير في كل مستوى كيف تتفاعل التقنية مع ديناميكية القيادة من أسفل اليسار كتخطيط مركزي إلى أعلى اليمين حيث يتم تضمين جميع التفاعلات بطريقة ديناميكية مع (AIT) في المستقبل. وفي كل مستوى، يشير إلى موضوعات ترتبط مع بممارسة القيادة الإلكترونية والبحوث التي ظهرت.

وأجرى محمود (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى بناء رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على الأسس النظرية للقيادة الإلكترونية واستعرض أهم المتغيرات العالمية المعاصرة التي تستدعي تطبيق القيادة الإلكترونية، ورصد الباحث متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وأخيراً وضع آليات لتطبيقها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة كروية مقترحة.

وأجرى كل تشوا وتشو (Chua & Chu, 2017) دراسة هدفت للكشف عن ممارسات القيادة الإلكترونية المدرسية في بيئة التعلم الافتراضية. ووضع نموذج

أساسي لممارسات القيادة الإلكترونية في المدارس ومواصلة التحقق من صحة النموذج. واستخدمت الدراسة منهج البحث النظري المؤرض Grounded theory research methodology وبينت الدراسة أن النموذج النهائي يتألف من متغير نتائج جودة القيادة الإلكترونية مع العوامل الأساسية السبعة الأخرى. وتتأثر جودة القيادة الإلكترونية مباشرة بعوامل أساسية ثلاثة هي الاستعداد والاستراتيجيات والدعم؛ وتتأثر بشكل غير مباشر بالثقافة والممارسات والاحتياجات والمعوقات. وأن العوامل تساهم بنسبة (٨٧,٢) من جودة القيادة الإلكترونية. كما أن هناك أربعة معايير انبثقت من تلك النتائج لممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس هي: ينبغي لقيادة المدارس منح العاملين الدعم الكامل، ويجب أن تكون الاستراتيجيات التي يتخذها قادة المدارس مناسبة، وينبغي تطوير المزيد من استخدامات تقنية المعلومات والاتصالات؛ والتعاون الدولي وتعزيز تعاون المدرسة مع أطراف خارجية، أي موظفي التعليم، والآباء، والموظفين، والطلاب. وتنمية ثقافة القيادة الإلكترونية في المدرسة، تحتاج المدارس إلى تقديم الدعم الكامل لمجتمعها.

مشكلة الدراسة

إن القيادة التقليدية بشكل عام هي عملية يؤثر فيها أحد أعضاء المؤسسة على سلوكيات العاملين وتوجيهها والتحكم فيها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وفي المؤسسات التعليمية القيادة هي عامل مهم يؤثر على فعالية المدرسة إذ يجب على قائد المدرسة النظر بشمولية للمؤسسة التعليمية ومحاولة إيجاد صلة ضيقة بين أبعادها المختلفة لمساعدة الطلبة على النجاح والقيام بذلك كله أثناء محاولة تغيير العمليات، وتعزيز التعليم والتعلم (Blau & Presser, 2013).

وفي ضوء التغيرات التقنية الحديثة المتطورة والمتسارعة وتأثيرها على شتى مجالات الحياة تبقى المؤسسات التعليمية عاجزة نحو تحقيق التميز والتنافس والوصول لمعدلات إنتاجية سريعة عالية الجودة وذلك باتباعها الأساليب والطرق التقليدية في عملياتها وإجراءاتها. ولقد فرضت الثورة التقنية

الحديثة في مجال الاتصالات الإلكترونية والمعلومات أنماطاً متنوعة من الأساليب والأنظمة التقنية التي ساهمت في ظهور مفاهيم جديدة في بيئة العمل حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات معياراً لقياس تقدم وتختلف المجتمعات في تحول نظم إجراءاتها وأساليب عملها نحو النظم الإلكترونية لضمان حدود متدنية جداً من الخطأ والعشوائية ومستوى عال من الإنجاز.

وأشارت العديد من البحوث والدراسات إلى جملة من المبررات للتحول نحو القيادة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، ومن أهم تلك المبررات: التخلص من حدة البيروقراطية، واختصار خطوات العمل وتبسيط الإجراءات، لتقليل الجهد والوقت المبذول واستثماره في تطوير العمل وتحسين مخرجاته، وسهولة توفير المعلومات والبيانات وسرعة استدعائها للجهة المستفيدة عند الحاجة إليها وحفظها، وتقليل معوقات اتخاذ القرارات، وربط إدارات ووحدات المؤسسات التعليمية مع بعضها البعض لضمان سهولة التواصل فيما بينها بوسائل اتصال إلكترونية سريعة وفاعلة، والحد من الاعتماد على المطبوعات الورقية وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات سواء في الحفظ والتخزين أو الأرشفة؛ إضافة إلى المحافظة على البيئة وترشيد الاستهلاك (محمود، ٢٠١٥).

إن هذا التحول يفرض على قادة العمل التوجه نحو استخدام نمط جديد في القيادة يتناغم مع معطيات العصر ومستجداته؛ هي القيادة الإلكترونية. إذ على قادة المؤسسات التعليمية التحول الجاد لإدارة العمليات الإدارية والتعليمية داخل المدارس والتخطيط لها لكي تواجه تلك المستجدات التقنية بحكمة واستثمارها بما يحقق مفهوم القيادة الإلكترونية.

وإدراكاً من الباحثين لأهمية القيادة الإلكترونية حيث تعد اتجاهها حيوياً حديثاً في العمل التربوي فقد تم طرح تساؤل استطلاعي Pilot Study لمعرفة اتجاه العاملين في الميدان التربوي عن ممارسة القيادة الإلكترونية في مدارس التعليم العام وذلك على عينة عشوائية بلغت (٦٧) من العاملين في الميدان من

قائدات مدارس ووكيلات ومعلمات ومشرفات تربيوات. وكان من أبرز نتائج ذلك الاستطلاع وجود رغبة عامة بنسبة عالية منهن نحو التحول للعمل وفق القيادة الإلكترونية مع الأخذ في الاعتبار ضرورة توافر متطلبات لتطبيقها في مدارسهن.

واستناداً على ذلك فإن القيادة الإلكترونية تعد اتجاهاً أو نمطاً جديداً في العمل الإداري التربوي، وأن القيام بدراسة هذا الموضوع الحيوي جديرة بالاهتمام. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي:

ما واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها؟

تساؤلات الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

س١ - ما واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض؟

س٢ - ما المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض؟

س٣ - هل توجد فروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥a بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة يمكن أن تعزى لاختلاف المتغيرات: (المؤهل العلمي؛ سنوات الخبرة؛ نوع الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ - إعطاء صورة متكاملة لواقع الإدارة الإلكترونية في السياق المدرسي.
- ٢ - توفير قاعدة بيانات عن الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تنفيذها في قطاع المدارس الثانوية للبنات.

٣ - إبراز الجوانب المتاحة واحتمالات تداخل بعض المتغيرات في تحقيق فاعلية الإدارة الإلكترونية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من حداثة موضوع القيادة الإلكترونية في المجال التربوي وأهمية القيادة على وجه الخصوص حيث من المؤمل أن تسهم الدراسة في:

- ١ - الارتقاء بمهارات قائدة المدرسة وتطويرها ومعالجة الكثير من المشكلات التي تواجهها خاصة في مجال استخدام النظم التقنية.
- ٢ - مساعدة القادة في التحول نحو القيادة الإلكترونية ومواكبة ثورة الاتصالات التقنية الإلكترونية من خلال معرفة متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس.
- ٣ - إثراء المكتبة المحلية والعربية بنتائج هذه الدراسة بما تتضمنه من معلومات ونتائج تفيد الباحثين والمهتمين في موضوع القيادة والإدارة الإلكترونية.

حدود الدراسة

حددت الدراسة وفقاً للآتي:

- ١ - طبقت الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٧-١٤٣٨.
- ٢ - الدراسة بحثت في موضوع القيادة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في المدارس التعليم العام الحكومية.
- ٣ - طبقت الدراسة على قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة المصطلحات التالية:

- القيادة: عرف دواني (٢٠١٧، ٢٠) القيادة بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، وتمثل محطة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير".

وعرفها زيان (٢٠١٢، ١٧) بأنها: "التأثير في الناس بحيث يلتزمون برؤية القائد والأهداف التي حددها وبالمهام التي كلفهم بها باختيارهم دونما قسر أو إجبار".

وتعرف القيادة إجرائياً بأنها: سلوكيات وأفعال معينة يقوم بها شخص يمتلك مهارات وقدرات شخصية رفيعة تهدف إلى حث الأفراد على التعاون والحماس من أجل الوصول بالجماعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

- القيادة الإلكترونية: تعرف القيادة الإلكترونية بأنها "العملية القيادية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسات التربوية والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (نجم، ٢٠٠٤: ١٢٧)".

وفي تعريف حديث للقيادة الإلكترونية عرفها كل من تشوا وتشو (Chua & Chu, 2017) أنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات والمنظمات.

وتعرف القيادة الإلكترونية إجرائياً بأنها: عملية التأثير والتوجيه السلوكي لقائدة المدرسة في التعامل مع المعلمات والإداريات والإدارات الإشرافية خارج المدرسة في معظم العمليات والاتصالات من خلال منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على التقنيات الحديثة.

- المتطلبات: ويقصد بالمتطلبات إجرائياً: الاحتياجات اللازمة للتحويل

نحو تطبيق القيادة الإلكترونية وتشمل جميع العبارات الواردة في استبانة الدراسة والمحددة في أربعة متطلبات بشرية ومادية ومالية وتقنية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وتفسيرها (المنيزل والعتوم، ٢٠١٠) وذلك بجمع المعلومات من المصادر الرسمية وما تطرقت إليه أدبيات الإدارة التربوية عن القيادة والقيادة الإلكترونية على وجه التحديد إضافة إلى استجواب عينة ممثلة لأفراد مجتمع الدراسة قائدات المدارس الثانوية لمعرفة واقع ممارستهن للقيادة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الثانوية الحكومية في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض وذلك في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ وعددهن (١٦٣) قائدة، وفقاً لإحصائية الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض لعام ١٤٣٧ - ١٤٣٨. وتم اختيار عينة قصدية ممثلة لمجتمع الدراسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في المدارس الثانوية التابعة لمركز الإشراف التربوي شرق مدينة الرياض وذلك لأنها تمثل الشريحة الكبرى من عدد المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض حيث يضم المركز ثلاث مكاتب تعليمية تبلغ عدد المدارس الثانوية للبنات فيها (٨١) تمثل نسبة (٧٩,٧) تقريباً من مجتمع الدراسة. وتم توزيع أداة الدراسة الاستبيان الإلكتروني على جميع أفراد الدراسة وبلغ العائد منها والداخل في التحليل الإحصائي (٧١) استبانة.

خصائص عينة الدراسة

حددت خصائص عينة الدراسة بالمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، ونوع الدورات التدريبية، كما في الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)
توزيع أفراد عينة الدراسة (ن = ٧١)

المتغير	الفئات	العدد	%
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	٥٥	٧٧,٥
	ماجستير	١١	١٥,٥
	دكتوراه	٣	٤,٢
	أخرى	٢	٢,٨
	المجموع	٧١	١٠٠
سنوات الخبرة في التعليم	أقل من خمس سنوات	١	١,٤
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧	٩,٩
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٢٣	٣٢,٤
	من ١٥ سنة فأكثر	٤٠	٥٦,٣
	المجموع	٧١	١٠٠
نوع الدورات التدريبية	في مجال الإدارة والقيادة المدرسية	٣٦	٥٠,٧
	في مجال تقنية المعلومات والحاسب الآلي	٣٣	٤٦,٥
	في مجال الإدارة والقيادة الإلكترونية	٢	٢,٨
	المجموع	٧١	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) أن أعلى نسبة استجابة كانت لدى قائدات المدارس الثانوية من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (٧٨٪) تقريباً، وأن أعلى استجابة كانت من القائدات اللاتي لديهن خبرة طويلة في مجال التعليم بنسبة (٥٦٪) كما يتضح من الجدول رقم (١) أن معظم قائدات المدارس حصلن على دورات تدريبية سواء في مجال القيادة أو تقنية المعلومات والحاسب بنسبة بين (٤٧٪) و (٥١٪) تقريباً من إجمالي عدد المستجيبات.

أداة الدراسة

تم تصميم استبانة لغرض جمع المعلومات وذلك بالرجوع إلى الأدبيات

ذات العلاقة، إضافة إلى أنه تم إجراء دراسة استطلاعية في بداية الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٨هـ للتعرف على مدى ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض طبقت على (٦٧) من شاغلات الوظائف التعليمية، وتضمنت عدداً من الأسئلة المفتوحة للتعرف على اتجاهاتهن نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في مدارس التعليم العام، وواقع الممارسة، والمعوقات الممكنة لتطبيق القيادة الإلكترونية المدرسية. وتم الاستفادة من نتائج تلك الدراسة في وضع التصور المبدئي لاستبانة الدراسة الحالية حيث اشتملت في صورتها النهائية على ثلاثة محاور؛ المحور الأول: تضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة، والمحور الثاني: تضمن واقع ممارسة القيادة الإلكترونية ومجالاتها حيث اشتمل واقع ممارستها على تساؤل بنعم أو لا، واعتبر أنه ما زاد عن نسبة (٦٥٪) يعد ممارسة عالية، وبالنسبة لمجالات ممارسة القيادة الإلكترونية فقد تضمن التساؤل عدداً من المجالات أعطيت الفرصة للمستجيبين لاختيار أكثر من مجال وإضافة مجالات أخرى واعتبر أن ما زاد عن نسبة (٤٠٪) مجالات عالية في ممارسة القيادة الإلكترونية، ونسبة من (٣٠٪) إلى أقل من (٤٠٪) مجالات متوسطة، وأقل من نسبة (٣٠٪) ضعيفة.

أما المحور الثالث: فقد اشتمل على (٢٢) عبارة تناولت متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية بأبعادها الأربعة (الإدارية، والبشرية، والمالية، والتقنية) وحدد مقياس رباعي متدرج من أربعة حقول هي (عالية = ٤، ومتوسطة = ٣، وضعيفة = ٢، وغير مهمة = ١). حيث قيمة عالية تقع في مدى المتوسط الحسابي (٤-٢،٢٨)، وقيمة متوسطة تقع في مدى المتوسط (٣،٢٧-٢،٥٢)، وقيمة ضعيفة تقع في مدى المتوسط (١،٧٦-٢،٥١)، وقيمة غير مهمة تقع في مدى المتوسط (١،٧٥-١). وقد حلت البيانات في مركز البحوث في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين الأولى تم

عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود وعددهم (٦) من قسمي الإدارة التربوية والسياسات التربوية؛ وذلك لإبداء مرئياتهم حول مدى صلاحيتها للقياس. وحذفت بعض عبارات الاستبانة التي لم يتوافر الاتفاق عليها بين المحكمين، وأعيد صياغة بعض العبارات وفقاً للمقترحات. وللتحقق أيضاً من صدق الاستبانة تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المحور الثالث من الاستبانة باستخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، وكذلك درجة ارتباط كل بعد بالمحور ككل (الثالث)، كما في الجدولين المرقومين (٢) و(٣) وأعطت جميعها درجات دالة إحصائية تعبر عن صدق الاتساق الداخلي لمحور الاستبانة.

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل بعد بالدرجة الكلية للبعد

معاملات المتطلبات الإدارية	بعد المتطلبات البشرية	معاملات المتطلبات المالية	بعد المتطلبات التقنية	معاملات المتطلبات الارتباط*	معاملات المتطلبات الارتباط*	معاملات المتطلبات الارتباط*	معاملات المتطلبات الارتباط*
١	٧٤٥,٧٧٦	٧	٧٧٦,٧٧٦	١٢	٨٤٤,٧٧٦	١٧	٨٦٦,٧٧٦
٢	٨٢٩,٧٧٦	٨	٩٠٩,٧٧٦	١٣	٨٩٢,٧٧٦	١٨	٦٧٣,٧٧٦
٣	٨٤٧,٧٧٦	٩	٩٣٠,٧٧٦	١٤	٩٤٠,٧٧٦	١٩	٨٩٢,٧٧٦
٤	٨٣١,٧٧٦	١٠	٨٧٠,٧٧٦	١٥	٩٠٠,٧٧٦	٢٠	٩١١,٧٧٦
٥	٨٤٨,٧٧٦	١١	٨٤٠,٧٧٦	١٦	٩٠٧,٧٧٦	٢١	٨٨٠,٧٧٦
٦	٧٦٠,٧٧٦	-	-	-	-	٢٢	٩٠٩,٧٧٦

^ Correlation is significant at the 0.01 level

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور (الثالث) المتطلبات

الأبعاد	معامل الارتباط
البعد الأول المتطلبات الإدارية	٠,٨٧٥**
البعد الثاني المتطلبات البشرية	٠,٧٩٣**
البعد الثالث المتطلبات المالية	٠,٨٧٢**
البعد الرابع المتطلبات التقنية	٠,٩٠٠**

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات لجميع محاورها باستخدام معادلة Cronbach Alpha لقياس ثبات الاتساق الداخلي لجميع أبعاد المحور الثالث كما في الجدول رقم (٤) حيث تشير النتائج إلى أنها معاملات ثبات عالية تعزز الثقة بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (٤)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد البنود	معامل الثبات (معامل ألفا)
البعد الأول المتطلبات الإدارية	٦	٠,٨٨٦
البعد الثاني المتطلبات البشرية	٥	٠,٩١٥
البعد الثالث المتطلبات المالية	٥	٠,٩٣٧
البعد الرابع المتطلبات التقنية	٦	٠,٩٢٦
الأبعاد مجتمعة	٢٢	٠,٩٥٨

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لواقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض وصور الممارسة المطبقة كما في الجدولين المرقومين (٥، ٦).

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية لواقع ممارسة القيادة الإلكترونية (ن=٧١)

النسبة %	التكرار	الواقع
٦٦,٢	٤٧	تمارس
٣٣,٨	٢٤	لا تمارس
١٠٠	٧١	العدد الكلي

يتضح من الجدول رقم (٥) أن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية كانت بدرجة عالية حيث جاءت نسبة الممارسة (٦٦٪)، بينما بلغت نسبة اللاتي لا يمارسن القيادة الإلكترونية (٣٤٪) من إجمالي عدد أفراد الدراسة. ولمعرفة مجالات وصور ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية يوضح الجدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية لمجالات الممارسة حيث كان التساؤل الموجه لهن يسمح باختيار أكثر من مجال.

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية لمجالات ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية

(ن=٧١)

درجة الممارسة	النسبة %	التكرارات	المجالات
ضعيفة	٢١	١٤	إرسال جدول الاجتماعات المدرسية للمعلمات ودعوتهن لتقديم آرائهن للموضوعات
عالية	٤١	٢٩	الاعلام عن الزيارات الصفية والمكتبية للمعلمات والعاملات وتحديد هدف الزيارة
عالية	٤١	٢٩	متابعة تنفيذ الجداول المدرسية وتنسيقها
ضعيفة	١٧	١٢	تقديم التوجيهات والتعليمات وتبادل الرأي حولها
عالية	٤٤	٣١	متابعة حضور وغياب المعلمات والعاملات
متوسطة	٣٠	٢١	متابعة التأخر الصباحي للمعلمات والطالبات
ضعيفة	٢٥	١٨	إطلاع المعلمات والعاملات على التعاميم الرسمية من إدارة التعليم ومركز الإشراف

تابع/ جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية لمجالات ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية

(ن=٧١)

المجالات	التكرارات	النسبة %	درجة الممارسة
كتابة التقارير المدرسية وإرسالها	٣٤	٤٨	عالية
أخرى	-	-	-

يتضح من الجدول رقم (٦) أن مجالات ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية كانت عالية في أربعة مجالات ومنها على الترتيب: مجال كتابة التقارير المدرسية وإرسالها لمركز الإشراف التربوي أو لإدارة التعليم جاءت نسبة ممارستها (٤٨٪)، ومتابعة حضور وغياب المعلمات والعاملات، جاءت نسبة ممارستها (٤٤٪) أما أقل المجالات فكانت تقديم التوجيهات والتعليمات وتبادل الرأي حولها، جاءت نسبة ممارستها (١٧٪).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من بلو وبريسر (Blau & Presser, 2013) التي توصلت إلى أن التنفيذ الناجح لنظام إدارة البيانات المدرسية يمكن من تنفيذ القيادة الإلكترونية من قبل مديري المدارس والمعلمين، وبالتالي زيادة فعالية مدارسهم من خلال: اتخاذ القرارات القائمة على البيانات؛ والمتابعة وتطبيق المناهج الدراسية، وأداء التعلم، وأنشطة الطلبة؛ والتواصل الإلكتروني مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور؛ وتفويض المسؤوليات؛ وتحسين البيئة المدرسية. كما تتفق مع كل من تشوا وتشو (Chua & Chu, 2017) التي توصلت إلى أن ممارسات القيادة الإلكترونية المدرسية في بيئة التعلم الافتراضية ينبغي لقادة المدارس منح العاملين الدعم الكامل وتعزيز تعاون المدرسة مع الآباء، والموظفين، والطلاب. وتنمية ثقافة القيادة الإلكترونية في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع توجهات ورغبة المملكة وعلى وجه الخصوص وزارة التعليم في التحول نحو الممارسات الإدارية الإلكترونية لتطوير العملية التعليمية،

والاستفادة من تطور التقنيات المعاصرة؛ حيث إن تلك المجالات والمتمثلة في إرسال واستقبال التقارير المدرسية من وإلى مراكز الإشراف التربوية والإدارات والوحدات المعنية بسرعة ويُسر وفق نظم الكترونية معينة؛ إضافة إلى المجالات الأخرى تعكس تلك الرغبة في سرعة إنجاز الأعمال وتجويدها، وبما ينعكس على تطوير العملية التعليمية والإدارية في المؤسسة التربوية.

إجابة السؤال الثاني: ما المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض كما في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمتطلبات (ن=٧١)

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلبات
المتطلبات الإدارية	٣,٢٢	٠,٩٣٨	٤	متوسطة
المتطلبات البشرية	٣,٢٩	٠,٨١٢	٣	عالية
المتطلبات المالية	٣,٣٥	٠,٩١١	٢	عالية
المتطلبات التقنية	٣,٦١	٠,٧٨٤	١	عالية
المتوسط العام للمتطلبات	٣,٣٧	٠,٨٦١	-	عالية

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قائدات المدارس الثانوية يرين بأهمية توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في مدارسهن بدرجة عالية حيث جاء المتوسط العام للمتطلبات مجتمعة (٣,٣٧). وتعني هذه النتيجة أنه لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس يلزم توافر عدد من المتطلبات. وجاء بُعد المتطلبات التقنية في الرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦١)، وبُعد المتطلبات المالية في

الرتبة الثانية بمتوسط (٣,٢٥)، وبُعد المتطلبات البشرية في الرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٢٩)، وبُعد المتطلبات الإدارية في الرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٢٢).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق القيادة الإلكترونية يتطلب توافر العديد من المتطلبات سواء فيما يتعلق بالبنية التحتية المدرسية المتمثلة في خطوط الاتصال وشبكة إنترنت سريعة، وأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، وتوافر الجانب المالي اللازم لتوفير المعدات والآلات اللازمة، إضافة إلى توفر العنصر البشري القادر على التعامل مع تلك التقنيات الحديثة وصيانتها. جميع تلك المتطلبات يستلزم توافرها من أجل تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس بشكل فعال، حيث إن غياب بعضها يترتب عليه صعوبة الاستفادة من توافر المتطلبات الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هي (He, 2008) التي بينت أن هناك العديد من المتطلبات للانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية، وتتمثل في الثقة والتماسك داخل فرق العمل. والتأكد من عدم وجود التعقيدات وقلة الموارد وحواجز ومشكلات الاتصالات، إضافة إلى تدريب القادة والعاملين بصفة مستمرة تطوير قدراتهم في بيئات العمل الافتراضية. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فراج (٢٠١٢) من أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية في المعاهد الأزهرية.

وفيما يلي تفصيل للمتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض في أبعادها الأربعة (الإدارية، والبشرية، والمالية، والتقنية) كما يلي:

لتحديد المتطلبات الإدارية لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب كما في الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في
بُعد المتطلبات الإدارية (ن=٧١)

العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة المتطلبات	
	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير مهمة				
١. تشجيع الإدارة التعليمية المدارس على تطبيق القيادة الإلكترونية	ت	٣١	١٩	٨	١٣	٢,٩٦	٥	متوسطة
	%	٤٣,٧	٢٦,٨	١١,٣	١٨,٣			
٢. وجود نظام اتصال إلكتروني بين القائدة ومنسوبات المدرسة	ت	٣٩	٢٢	٧	٣	٣,٣٧	١	عالية
	%	٥٤,٩	٣١	٩,٩	٤,٢			
٣. وجود تدريب كافي للتعامل مع أنظمة وتطبيقات الحاسب الآلي لقائدة المدرسة ومنسوبيها	ت	٣٧	٢٤	٦	٤	٣,٣٢	٣	عالية
	%	٥٢,١	٣٣,٨	٨,٥	٥,٦			
٤. ربط الترشيح للعمل في المهام القيادية بامتلاك مهارات القيادة الإلكترونية	ت	٣٢	٢١	٤	١٤	٣	٤	متوسطة
	%	٤٥,١	٢٩,٦	٥,٦	١٩,٧			
٥. مشاركة القائدات في الدورات التدريبية في مجال القيادة والإدارة الإلكترونية	ت	٣٦	٢٥	٧	٣	٣,٣٢	٢	عالية
	%	٥٠,٧	٣٥,٢	٩,٩	٤,٢			
٦. تطبيق القائدات للعمليات الإدارية المدرسية (التخطيط، والتنظيم، والتسيق، والرقابة والمتابعة) إلكترونياً	ت	٣٦	٢٥	٧	٣	٣,٣٢*	٢م	عالية
	%	٥٠,٧	٣٥,٢	٩,٩	٤,٢			
المتوسط العام								متوسط
						٣,٢٢		

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية كانت مهمة بدرجة عالية ومتوسطة، بمتوسط حسابي بين (٣,٣٧) و (٢,٩٦) ومنها على الترتيب:

١ - العبارة رقم (٢) وجود نظام اتصال إلكتروني بين القائدة ومنسوبات المدرسة، في الرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٣٧). ويعزى ذلك إلى أن توافر الروابط الإلكترونية داخل المدرسة من أساسيات القيادة الإلكترونية، حيث إن التواصل الإلكتروني بين قائدة المدرسة ومنسوباتها تعد الخطوة والبوابة الأولى لتطبيق القيادة الإلكترونية، ويأتي بعدها التواصل مع مختلف الإدارات والوحدات خارج المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أفيلو (Avolio et al., 2003) من أن سهولة التواصل مع الآخرين من أبرز المتغيرات التي تُساعد على ظهور القيادة الإلكترونية.

٢ - العبارة رقم (٥) مشاركة القائدات في الدورات التدريبية في مجال القيادة والإدارة الإلكترونية، وكذلك العبارة رقم (٦) تطبيق القائدات للعمليات الإدارية المدرسية (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة والمتابعة) إلكترونياً، في الرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٣٢).

وفي المقابل فإن أقل المتطلبات أهمية لتطبيق القيادة الإلكترونية كانت على الترتيب:

١ - العبارة رقم (١) تشجيع الإدارة التعليمية المدارس على تطبيق القيادة الإلكترونية، في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٦).

٢ - العبارة رقم (٤) ربط الترشيح للعمل في المهام القيادية بامتلاك مهارات القيادة الإلكترونية، في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٨٣). ويعزى حصول تلك الفقرة على أقل متوسط حسابي، إلى أن هناك العديد من المهارات القيادية اللازم توفرها في قائدة المدرسة مثل الشخصية القيادية، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتجديد والابتكار، إضافة إلى القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فراج (٢٠١٢) من أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المتطلبات الإدارية لتطبيق القيادة الإلكترونية في المعاهد الأزهرية.

ولتحديد المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب كما في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في بُعد المتطلبات البشرية (ن=٧١)

العبارة	درجة الاستجابة					
	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير مهمة	المتوسط الحسابي	الرتبة
١. قناعة قائدة المدرسة بأهمية تطبيق القيادة الإلكترونية	ت	٤٠	٢٤	٤	٣	١
	%	٥٦,٣	٣٣,٨	٥,٦	٤,٢	
٢. توافر مستوى المعرفة الكافي لدى القائدات بأنظمة المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة	ت	٣٣	٢٧	٨	٣	٢
	%	٤٦,٥	٣٨	١١,٣	٤,٢	
٣. توفر مستوى المعرفة الكافي لدى منسوبات المدرسة بأنظمة المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة	ت	٢٩	٣٢	٨	٢	٥
	%	٤٠,٨	٤٥,١	١١,٣	٢,٨	
٤. وجود كوادر فنية متخصصة لتسهيل تطبيق القيادة الإلكترونية	ت	٣١	٣٠	٧	٣	٣
	%	٤٣,٧	٤٢,٧	٩,٩	٤,٢	
٥. تخفيض الأعباء والمسؤوليات على القائدة لتمكينها من تطبيق أنظمة القيادة الإلكترونية	ت	٣٣	٢٨	٥	٥	٤
	%	٤٦,٥	٣٩,٤	٧	٧	
المتوسط العام						
					٣,٢٩	-
						عالية

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق القيادة

الإلكترونية كانت مهمة بدرجة عالية ومتوسطة بمتوسط حسابي بين (٣,٤٢) و (٣,٢٤) ومنها على الترتيب:

١ - العبارة رقم (١) "قناعة قائدة المدرسة بأهمية تطبيق القيادة الإلكترونية"، في الرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط (٣,٤٢). ويعزى ذلك إلى أن قناعة الفرد بشيء ما تساعد على بذل المزيد من الجهد للوصول إليه وتطبيقه، حيث إن الوعي بأهمية القيادة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية التعليمية، وترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية يدعم من تطبيق القيادة الإلكترونية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من هولنيك وماكول (Hollenbeck & McCall, 2006) من أن تقدير قيمة التكنولوجيا من أبرز المهارات اللازم توافرها في القائد الكفاء.

٢ - العبارة رقم (٢) "توافر مستوى المعرفة الكافي لدى القائدات بأنظمة المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة"، في الرتبة الثانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٢٧).

وفي المقابل فإن أقل المتطلبات البشرية أهمية لتطبيق القيادة الإلكترونية جاءت على الترتيب:

١ - العبارة رقم (٣) "توافر مستوى المعرفة الكافي لدى منسوبات المدرسة بأنظمة المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة"، في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٤).

٢ - العبارة رقم (٥) "تخفيض الأعباء والمسؤوليات على القائدة لتمكينها من تطبيق أنظمة القيادة الإلكترونية"، في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٢٥). ويعزى ذلك إلى أن القيادة الإلكترونية من شأنها تخفيف العديد من الأعباء والمسؤوليات عن قائدة المدرسة، حيث أنه في سابقاً في ظل الممارسات التقليدية تبذل القائدة وقتاً طويلاً في المراسلات والمعاملات الورقية والتواصل المباشر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فراج (٢٠١٢) من أن

هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المتطلبات البشرية لتطبيق القيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية.

ولتحديد المتطلبات المالية لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب كما في الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في بُعد المتطلبات المالية (ن=٧١)

العبارة	درجة الاستجابة				الرتبة	المتوسط الحسابي	درجة المتطلبات	
	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير مهمة				
١. وجود ميزانية لشراء الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق أنظمة القيادة الإلكترونية	ت	٤٢	٢١	٦	٢	٣,٤٥	عالية	
	%	٥٩,٢	٢٩,٦	٨,٥	٢,٨			
٢. دعم مؤسسات المجتمع المدني المدرسة بالمستلزمات التقنية الحديثة	ت	٣٢	٢٢	١١	٦	٣,١٣	متوسطة	
	%	٤٥,١	٣١	١٥,٥	٨,٥			
٣. تخصيص بند من الميزانية للتدريب على تطبيق أنظمة القيادة الإلكترونية	ت	٤٢	١٨	٧	٤	٣,٣٨	عالية	
	%	٥٩,٢	٢٥,٤	٩,٩	٥,٦			
٤. الدعم المادي من الإدارة التعليمية للمدارس التي تطبق القيادة الإلكترونية	ت	٤٢	١٤	٨	٧	٣,٢٨	عالية	
	%	٥٩,٢	١٩,٧	١١,٣	٩,٩			
٥. زيادة ميزانية المدرسة من المخصصات المالية في بند الصيانة والتشغيل	ت	٤٩	١٢	٥	٥	٣,٤٨	عالية	
	%	٦٩	١٦,٩	٧	٧			
المتوسط العام							٣,٣٥	عالية

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق القيادة

الإلكترونية في المدارس كانت مهمة بدرجة عالية حيث جاءت معظم العبارات بدرجة عالية بمتوسط حسابي بين (٣, ٤٨) و (٣, ١٣) ومنها على الترتيب:

١ - العبارة رقم (٥) "زيادة ميزانية المدرسة من المخصصات المالية في بند الصيانة والتشغيل"، في الرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣, ٤٨)، ويعزى ذلك إلى أن القيادة الإلكترونية تتطلب مزيداً من الدعم المالي حيث إن تطبيقها يستلزم إعادة هيكلة البنية التحتية الإلكترونية للمدرسة، إضافة إلى توفير الدعم التقني من صيانة وتشغيل للأجهزة ومرفقاتها وهذا يستلزم زيادة المخصصات المالية للمدرسة فيما يتعلق بالصيانة والتشغيل.

٢ - العبارة رقم (١) "وجود ميزانية لشراء الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق أنظمة القيادة الإلكترونية. في الرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣, ٤٥).

وفي المقابل فإن العبارة رقم (٢) "دعم مؤسسات المجتمع المدني المدرسة بالمستلزمات التقنية الحديثة"، أقل المتطلبات المالية أهمية لتطبيق القيادة الإلكترونية حيث جاءت في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣, ١٣). ويعزى ذلك إلى أن مؤسسات المجتمع المدني ليست هي المسؤولة المباشرة عن توفير تلك المستلزمات التقنية للمدارس، بل يقع ذلك على عاتق الإدارة التعليمية والمدرسة على وجه الخصوص. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فراج (٢٠١٢) من أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المتطلبات المالية لتطبيق القيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية.

ولتحديد المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب كما في الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب في
بُعد المتطلبات التقنية (ن=٧١)

العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة المتطلبات
	عالية	متوسطة	ضعيفة	غير مهمة			
١. وجود شبكة انترنت داخلية تربط كافة مرافق المدرسة ببعضها	٣١	١٩	٨	١٣	٣,٦٨	٢	عالية
	٤٣,٧ %	٢٦,٨	١١,٣	١٨,٣			
٢. وجود قاعدة بيانات خاصة بالطالبات والموظفات والمعلمات	٣٩	٢٢	٧	٣	٣,٥٤	٦	عالية
	٥٤,٩ %	٣١	٩,٩	٤,٢			
٣. توفير دعم فني لبرامج الصيانة بشكل دوري	٣٧	٢٤	٦	٤	٣,٦٨	١	عالية
	٥٢,١ %	٣٣,٨	٨,٥	٥,٦			
٤. توفر دعم لأمن المعلومات لضمان عدم اختراق البيانات الخاصة بالمدرسة	٣٢	٢١	٤	١٤	٣,٦١	٣	عالية
	٤٥,١ %	٢٩,٦	٥,٦	١٩,٧			
٥. توفر موقع خاص للمدرسة على شبكة الإنترنت (website)	٣٦	٢٥	٧	٣	٣,٥٦	٤	عالية
	٥٠,٧ %	٣٥,٢	٩,٩	٤,٢			
٦. توفر برامج مستمرة لمكافحة الفيروسات لحماية أجهزة الحاسب الآلي	٣٦	٢٥	٧	٣	٣,٥٦	٥	عالية
	٥٠,٧ %	٣٥,٢	٩,٩	٤,٢			
المتوسط العام					٣,٦١		عالية

يتضح من الجدول رقم (١١) أن المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية كانت جميعها مهمة بدرجة عالية بمتوسط حسابي بين (٣,٦٨) و (٣,٥٤) ومنها على الترتيب:

١ - العبارة رقم (٣) "توفير دعم فني لبرامج الصيانة بشكل دوري"، في الرتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط (٣,٦٨). ويعزى ذلك إلى أن برامج ونظم

القيادة الإلكترونية تحتاج إلى فنيين متخصصين لصيانتها وتحديثها بشكل دوري حتى تتمكن القيادة المدرسية والعاملين من ممارسة مهامهم بشكل منظم، حيث إن تعطل أحد هذه النظم أو الأجهزة يحد من فاعلية تطبيق القيادة الإلكترونية.

٢ - العبارة رقم (١) "وجود شبكة انترنت داخلية تربط كافة مرافق المدرسة ببعضه"، في الرتبة الثانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٦٨, ٣).

وفي المقابل فإن أقل المتطلبات التقنية أهمية كانت العبارة رقم (٢) "وجود قاعدة بيانات خاصة بالطالبات والموظفات والمعلمات"، في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٥٤, ٣). ويعزى ذلك إلى أن قاعدة البيانات الخاصة بالأفراد داخل المدرسة من طالبات وموظفات ومعلمات قد تستطيع القيادة المدرسة العمل بدونها لفترة من الزمن، كما أن السجلات المدرسية قد تُساعد الإدارة المدرسية في التغلب على عدم وجود قاعدة البيانات تلك، في حين لا تستطيع القيادة المدرسية تطبيق القيادة الإلكترونية داخل المدرسة بدون توافر البنية التحتية الإلكترونية مثل شبكة الاتصالات والنظم الإلكترونية وأجهزة الحاسب الآلي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فراج (٢٠١٢) من أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المتطلبات التقنية لتطبيق القيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية.

إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة والتي يمكن أن تعزى لاختلاف المتغيرات: (المؤهل العلمي؛ سنوات الخبرة؛ نوع الدورات التدريبية)؟

للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية والتي يمكن أن تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الدورات التدريبية). فقد تم حساب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One - Way Anova) كما في الجداول أرقام (١٢)، و(١٣)، و(١٤).

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات (التباين)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات (المؤهل)	٣	٨٠,٣٦١	٢٦,٧٨٧	١,٣١٥	٠,٢٧٧ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	١٣٦٤,٤٢٧	٢٠,٣٦٥		
	المجموع الكلي	٧٠	١٤٤٤,٧٨٩			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات (المؤهل)	٣	٩٤,١٨٩	٣١,٣٩٦	٢,٧٤٢	٠,٠٥٠ دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	٧٦٧,٢٧٦	١١,٤٥٢		
	المجموع الكلي	٧٠	٨٦١,٤٦٥			
المتطلبات المالية	بين المجموعات (المؤهل)	٣	٥١,٩٥٤	١٧,٣١٨	١,٠٣٩	٠,٣٨١ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	١١١٦,٤١٢	١٦,٦٦٣		
	المجموع الكلي	٧٠	١١٦٨,٣٦٦			
المتطلبات التقنية	بين المجموعات (المؤهل)	٣	١٠٤,٨٣٨	٣٤,٩٤٦	٢,٢٦٠	٠,٠٨٩ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	١٠٣٥,٨٩٤	١٥,٤٦١		
	المجموع الكلي	٧٠	١١٤٠,٧٣٢			
المتطلبات مجتمعة	بين المجموعات (المؤهل)	٣	٨١٨,٤٦٣	٢٧٢,٨٢١	١,٤٢٧	٠,٢٤٣ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	١٢٨٠٨,١٨	١٩١,١٦٧		
	المجموع الكلي	٧٠	١٣٦٢٦,٦٤			

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيمة (ف) = (١,٤٢٧) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أي أنه لا توجد هناك فروق بين استجابات أفراد الدراسة في المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي. ويعزى ذلك إلى أن قائدات المدارس الثانوية على اختلاف مؤهلاتهن العلمية على وعي وإدراك بأهمية تطبيق القيادة الإلكترونية لما لها من دور محوري في تطوير وتحسين العملية التعليمية والإدارية إضافة إلى انسجامها مع ما تسعى إليه وزارة التعليم من التحول نحو الممارسات التقنية تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

كما تم الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة التي يمكن أن تعزى لمتغير الخبرة كما في الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات (التباين)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الطلبات الإدارية	بين المجموعات (المؤهل)	٣	٥٨,٧٣١	١٩,٥٧٧	٠,٩٤٦	٠,٤٢٣ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	١٣٨٦,٠٥٨	٢٠,٦٨٧		
	المجموع الكلي	٧٠	١٤٤٤,٧٨٩			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات (المؤهل)	٣	٥٦,٩٤١	١٨,٩٨٠	١,٥٨١	٠,٢٠٢ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	٨٠٤,٥٢٤	١٢,٠٠٨		
	المجموع الكلي	٧٠	٨٦١,٤٦٥			
المتطلبات المالية	بين المجموعات (المؤهل)	٣	١٠٩,٧٨٣	٣٦,٥٩٤	٢,٣١٦	٠,٠٨٤ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	١٠٥٨,٥٨٤	١٥,٨٠٠		
	المجموع الكلي	٧٠	١١٦٨,٣٦٦			
المتطلبات التقنية	بين المجموعات (المؤهل)	٣	١٢٢,٠٤٩	٤٠,٦٨٣	٢,٦٧٦	٠,٠٥٤ دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	١٠١٨,٦٨٣	١٥,٢٠٤		
	المجموع الكلي	٧٠	١١٤٠,٧٣٢			
المتطلبات مجتمعة	بين المجموعات (المؤهل)	٣	١٢٤٣,٣٥٠	٤١٤,٤٥٠	٢,٢٤٢	٠,٠٩١ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٧	١٢٣٨٣,٢٩	١٨٤,٨٢٥		
	المجموع الكلي	٧٠	١٣٦٢٦,٦٤			

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن قيمة (ف) = (٢,٢٤٢) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أي أنه لا توجد هناك فروق بين استجابات أفراد الدراسة في المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة. ويعزى ذلك إلى أن معظم قائدات المدارس الثانوية عينة الدراسة لديهن تجربة وخبرة من التعامل في ضوء القيادة التقليدية أو المباشرة مما يساهم في زيادة وعيهم بأهمية ممارسة القيادة الإلكترونية لما لها

من مزايا عديدة في ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير العمل، بما ينعكس على تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة. وتم الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة التي يمكن أن تعزى لمتغير الدورات التدريبية كما في الجدول رقم (١٤):

جدول رقم (١٤)

تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير نوع الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات (التباين)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الطلبات الإدارية	بين المجموعات (المؤهل)	٢	٨٥,٩٣٨	٤٢,٩٦٩	٢,١٥٠	٠,١٢٤ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٨	١٣٥٨,٨٥١	١٩,٩٨٣		
	المجموع الكلي	٧٠	١٤٤٤,٧٨٩			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات (المؤهل)	٢	١٢,١٥٤	٦,٠٧٧	٠,٤٨٧	٠,٦١٧ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٨	٨٤٩,٣١١	١٢,٤٩٠		
	المجموع الكلي	٧٠	٨٦١,٤٦٥			
المتطلبات المالية	بين المجموعات (المؤهل)	٢	٩٧,٥٠٠	٤٨,٧٥٠	٣,٠٩٦	٠,٠٥٢ دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٨	١٠٧٠,٨٦٦	١٥,٧٤٨		
	المجموع الكلي	٧٠	١١٦٨,٣٦٦			
المتطلبات التقنية	بين المجموعات (المؤهل)	٢	١١٥,٤٢٢	٥٧,٧١١	٣,٨٢٧	٠,٠٢٧ دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٨	١٠٢٥,٣١١	١٥,٠٧٨		
	المجموع الكلي	٧٠	١١٤٠,٧٣٢			
المتطلبات مجتمعة	بين المجموعات (المؤهل)	٢	١٠٦١,٩٥٦	٥٣٠,٩٧٨	٢,٨٧٤	٠,٠٦٣ غير دال
	داخل المجموعات (الخطأ)	٦٨	١٢٥٦٤,٦٩	١٨٤,٧٧٥		
	المجموع الكلي	٧٠	١٣٦٢٦,٦٤			

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن قيمة (ف) = (٢,٨٧٤) غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أي أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد الدراسة في المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية تعزى إلى اختلاف نوع الدورات

التدريبية. ويعزى ذلك إلى أن جميع قائدات المدارس الثانوية عينة الدراسة قد حصلن على دورات تدريبية في مجالات مختلفة في القيادة ومنها ما يتصل بتقنية المعلومات وكذلك تطبيقات في القيادة الإلكترونية.

خلاصة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة بشكل عام إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيقها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ - أن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية عالية بنسبة (٦٦٪)، بينما بلغت نسبة اللاتي لا يمارسن القيادة الإلكترونية (٣٤٪) وأن مجالات ممارستها كانت عالية في أربعة مجالات ومنها على الترتيب: مجال كتابة التقارير المدرسية وإرسالها لمركز الإشراف التربوي أو لإدارة التعليم جاءت نسبة ممارستها (٤٨٪) ومتابعة حضور وغياب المعلمات والعاملات، جاءت نسبة ممارستها (٤٤٪) أما أقل المجالات ممارسة فكانت تقديم التوجيهات والتعليمات وتبادل الرأي حولها، جاءت نسبة ممارستها (١٧٪).

٢ - أن قائدات المدارس الثانوية يرين أهمية توافر جملة من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في مدارسهن بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٣٧). حيث جاء بعد المتطلبات التقنية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦١). وبعد المتطلبات المالية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٥). وبعد المتطلبات البشرية في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٢٩). وبعد المتطلبات الإدارية في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٢).

٣ - أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد الدراسة في المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية تُعزى إلى اختلاف كل من المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الدورات التدريبية.

وفي ضوء تلك النتائج تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- ١ - توفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية، خاصة المستلزمات ذات الطبيعة التقنية التشغيلية.
- ٢ - زيادة عدد الدورات التدريبية وورش العمل لقائدات المدارس في تطبيقات القيادة الإلكترونية.
- ٣ - التحفيز المادي والمعنوي لقائدات المدارس المتميزات في تطبيق القيادة الإلكترونية؛ لحفز وتشجيع بقية القائدات.
- ٤ - تشجيع تبادل الزيارات الميدانية بين قائدات المدارس وذلك للتعرف على مزايا تطبيق القيادة الإلكترونية وتبادل الخبرات في كيفية تطبيقها ومعالجة الصعوبات.
- ٥ - الحرص على نشر ثقافة استخدام تقنية المعلومات والإنترنت في الإدارات التعليمية المختلفة، وذلك تمهيداً لتعميمها على كافة المدارس في المراحل التعليمية المختلفة.
- ٦ - إجراء دراسة تطبيقية عن مدى ممارسة القيادة الإلكترونية في مدارس التعليم العام في مناطق تعليمية مختلفة.
- ٧ - بناء تصور مقترح لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس لمختلف المراحل التعليمية.

The Status-quo of e-Leadership Practice in Government Female Secondary Schools in Riyadh City and the Availability of its Application Requirement

Dr. Khalid S. Al Sbaie'

College of Education - King Saud University

Fatma A. Al Shahri

Moe - AL-Riyadh

K.S.A

Abstract

The study aims to identify the (status-quo) of e-leadership practice at the government female secondary schools in Riyadh, and the availability of the requirements of e-leadership practice. The study society consisted of female high school leaders in the north of Riyadh. The descriptive approach was applied, and the questionnaire used to collect data from (71) female school leaders. Findings showed that the quality of e-leadership practice at secondary school was high. The domains of writing and sending school reports to the Center for Educational Supervision or the Department of Education; and follow-up attendance and absence of female teachers were the highest domains of e-eadership. On the other hand, the lowest areas were the provision of guidance and instructions and the exchange of views. The study also showed that leaders indicated the importance of providing several requirements in order to implement the e-leadership. The study presents a number of related recommendations.

المراجع

- ١ - دواني، كمال سليم (٢٠١٧). القيادة التربوية، ط٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٢ - زيان، محمود (٢٠١٢). ثلاثية القيادة الفعالة، ط ١. مصر: ريتاج للنشر والتوزيع.
- ٣ - فراج، حشمت محمددين (٢٠١٢). التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية. مصر.
- ٤ - محمود، محمد صبري حافظ (٢٠١٥). رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية - كلية التربية - جامعة الباحة.
- ٥ - المنيزل، عبدالله فلاح والعتوم، عدنان يوسف (٢٠١٠). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.
- ٦ - نجم، نجم عبود (٢٠٠٤). "الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف وتطبيقاتها التربوية". إربد، عمان، مركز عمان الثقافي.
- 7 - Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-leadership. **Organizational Dynamics**, 31, 325-338.
- 8 - Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G.E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**, 11(4), 615-668. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00062-X
- 9 - Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. **The Leadership Quarterly**, 25(1), 105-131. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.003
- 10 - Blau, I. & Presser, O. (2013). E-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system.

- British Journal of Educational Technology**, 44(6), doi: 1000-1011
doi:10.1111/bjet.12088
- 11 - Bolden, R. (2004). What is Leadership. Leadership South West Research Report1. Center for Leadership studies, University of Exeter.
 - 12 - Chua, Y. P. & Chu, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. **Computers & Education Journal**, Volume 109, 109-121. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2017.02.012>
 - 13 - Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. **Business Strategy Review**, 13(1), 43-50.
 - 14 - Grint, K. (2004). What is Leadership? From Hydra to Hybrid. Working paper, Saïd Business School and Templeton College, Oxford University.
 - 15 - He, R. (2008) E-leadership Strategy in Virtual Organizations and Virtual Teams. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science in Technology, Helsinki university of Technology.
 - 16 - Hollenbeck, G. & McCall, M. S. (2006). Leadership competency models. **The Leadership Quarterly** 17. 398-413.
 - 17 - Koontz, H., O'Donnellm, C. & Weihrich, H. (1980). Model for the Perception of the Specific e-Leadership Skills and Features in Learning Management System Environment. Harvard Business School Press.
 - 18 - Northouse, P.G. (2004). **Leadership: Theory and Practice** (3rd Edition). London: Sage Publications Ltd.
 - 19 - Sharma, M. & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. **Global Journal of Management and Business Studies**, 3, 309-318. <http://www.ripublication.com/gjmbs.htm>