

تحديات تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية الابتدائية غرب الرياض وآليات التغلب عليها

Challenges of Implementing Electronic Leadership in Government
Elementary Schools in Western Riyadh and Mechanisms of
Overcoming Them -Nourh Awadh Allah Sultan Al-Otaibi, Jawhara
bint Abdulrahman Al-Manea

إعداد

أ. نورة عوض الله سلطان العتيبي

باحثة ماجستير تخصص القيادة التربوية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

د. الجوهرة بنت عبد الرحمن المنيع

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور
المجلد الخامس عشر - العدد الثالث - لسنة 2023

تحديات تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية الابتدائية غرب الرياض وآليات التغلب عليها

د. الجوهرة بنت عبد الرحمن المنيع
أ. نورة عوض الله سلطان العتيبي،

■ مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تحديات تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية الابتدائية غرب الرياض وآليات التغلب عليها ، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة، تكون مجتمع الدراسة من قائدات وتوكيلات المدارس الابتدائية غرب الرياض، أما عينة الدراسة فتكونت من (103) فرد، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أشارت إلى موافقات مفردات عينة الدراسة بدرجة متوسطة على تحديات تطبيق القيادة الإلكترونية، وتمثلت أبرز هذه التحديات في النقص في البرامج التدريبية لدى منسوبي المدرسة على برامج القيادة الإلكترونية ، والافتقار إلى الأنظمة والتشريعات واللوائح المنظمة لبرامج تطبيق القيادة الإلكترونية بالشكل المناسب. كما بينت النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة مرتفعة على آليات تفعيل القيادة الإلكترونية وتمثلت أبرزها في العمل على تقبل التغيير الإيجابي وتجريب أساليب إدارية جديدة وفق ضوابط محددة، وتوفير مجموعة من الخطط لتنفيذ الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية، التحديات، المعوقات.

Challenges of Implementing Electronic Leadership in Government Elementary Schools in Western Riyadh and Mechanisms of Overcoming Them

Jawhara bint Abdulrahman Al-Manea

Nourh Awadh Allah Sultan Al-Otaibi,

Department of Educational Administration and Planning, College of Education,
Princess Nourah bint Abdulrahman University, Saudi Arabia.

ABSTRACT

The study aimed to identify the challenges of implementing electronic leadership in government elementary schools in western Riyadh and the mechanisms for overcoming them. The descriptive analytical method was used, and a questionnaire was used as a research instrument. The study population consisted of female principals and vice-principals of government elementary schools in western Riyadh. The study sample consisted of 103 individuals. The study found that the study sample agreed to a moderate degree on the challenges of implementing electronic leadership. The most prominent challenges were the lack of training programs for school staff on electronic leadership programs and the lack of appropriate regulations and legislation governing electronic leadership programs. The results also showed that the study sample agreed to a high degree concerning the mechanisms for activating electronic leadership. The most prominent of these mechanisms were addressing positive change acceptance and trying new management methods within specified guidelines, as well as providing a set of plans for implementing electronic administration.

Keywords:

Electronic Administration, Electronic Leadership, Challenges, Obstacles.

المقدمة:

لقد أولى الباحثون والمختصون موضوع القيادة اهتمامًا كبيرًا منذ عشرات السنين؛ وذلك نظرًا لما لها من أهمية ودور كبير في نجاح أو فشل أي مؤسسة إنتاجية، وقد عدها بعض علماء الإدارة قلب وجوهر العملية الإدارية في المؤسسة؛ لأن لها تأثيرًا قويًا وفعاليًا على وظائف الإدارة الأساسية، وكذلك لأن لها دورًا ديناميكيًا لا يخفى في تحقيق أهداف المؤسسة، والقيادة عند بعض المهتمين في الإدارة هي العمود الفقري في المؤسسة؛ لأن لها أثرًا كبيرًا وارتباطًا قويًا بنجاح تلك المؤسسة وتقدمها، وكذلك في خلق الفرص الملائمة وحثها على الاستمرار في تحقيق المعدلات التنافسية المنشودة في تفوقها.

وللقيادة التربوية دور كبير وفعال في نجاح وتطور المؤسسة التربوية ورفقها وزيادة فاعليتها، حيث يرجع نجاح المدرسة والعاملين فيها إلى الدور الذي تقوم به القيادة الفاعلة فيها، وتبرز أهمية ذلك الدور وفاعليته في قدرة القيادة التربوية على توجيه المؤسسة؛ فتحقيق أهداف المؤسسة يتطلب وجود قادة تعمل على إحداث التأثير الإيجابي بها؛ فالكثير من المشكلات الإدارية يكون مرجعها إلى ضعف أو نقص مهارات القادة اللازمة لتوجيهها صوب تحقيق أهدافها، ولمقومات القائد وشخصيته وظروف بيئة عمله آثار تظهر واضحة على أدائه لأدواره (السبيعي والشهري، 2019).

ويعدُّ الباحثون القيادة الإلكترونية مدخلًا معاصرًا لتحديث وتطوير الإدارة المدرسية وإيجاد حلول مناسبة للمشكلات التقليدية، واستخدام أساليب ووسائل إلكترونية جديدة؛ من أجل تجويد العمل الإداري، تكون متميزة بالكفاءة والسرعة والفاعلية؛ حيث إن للقيادة الإلكترونية آثارًا كبيرة؛ تكنولوجية تتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإدارية تتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية؛ إذ إنها تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التنظيم والتخطيط، والمتابعة الإدارية، واتخاذ القرار، ومما لا شك فيه أن تطبيق القيادة الإلكترونية في إدارة المدرسة، سوف يجعل قائد المدرسة متمكنًا من التحكم بشكل كبير في إدارته للعملية التعليمية، ويهيئ له الفرص الكبيرة لمتابعة أحداث جوانب العملية التعليمية كلها، كما توفر له قدرًا كبيرًا من الشفافية ووضوح

الرؤية؛ وذلك من شأنه أن يحسن ثقة المواطنين في التعليم، ويمثل دافعاً لهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والتقويم والإصلاح اللازمة (عبد الحميد والسيد، 2004: ص 73).

لقد كان من أهم الأهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم لعام 2014 تطوير السياسات التعليمية عن طريق تمكين القيادة وتفعيل الحوافز، وذلك عن طريق تعزيز الكثير من المبادئ؛ منها: التعاون والمشاركة والتنسيق بين وزارة التعليم وغيرها من الوزارات الأخرى، وتطوير استراتيجية التغيير بما يساعد على نجاح واستمرارية تطوير التعليم ورقية في المملكة، وخاصة في الأمور التي لها علاقة بتمكين القيادات من المهارات الرقمية (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم، 2014، ص 41).

وكذلك كان تركيز الأهداف الاستراتيجية لخطة التحول الوطني 2020 على توظيف المداخل الإدارية المعاصرة وتعزيز وتنمية القدرات القيادية في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى استخدام المعايير الدولية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطبيقها، وذلك في ظل التطوير الذي قدمته التقنيات الرقمية لعملية القيادة، وخاصة في المجال التربوي في ظل التحول نحو مجتمعات المعرفة (برنامج التحول الوطني 2020، 2017، ص 62).

وتعدُّ المملكة العربية السعودية إحدى الدول الرائدة في تطبيق القيادة الإلكترونية؛ فقد قامت بتطبيقها في عدد لا يستهان به من المؤسسات الحكومية والخاصة، وهي خطوة سابقة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في مختلف المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على السواء (السالمي، 2008، ص 7).

مشكلة الدراسة:

إن التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة قد كان من نتائجها إحداث نقلة نوعية كبيرة في نواحي حياة الإنسان المختلفة، حيث كان لها تأثير كبير في تغيير حياة الإنسان في المجتمعات البشرية المختلفة من الحياة التقليدية إلى حياة عصرية متطورة ومتقدمة، فقد كان لهذه التطورات أثر كبير في إحداث تغييرات كبيرة في المجالات المختلفة؛ الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية، فقد أدت تقنيات التكنولوجيا المتنوعة إلى تحويل ذلك العالم الكبير إلى قرية صغيرة، وقد كان من الطبيعي أن يرافق ذلك التحول الكثير من التغييرات في المفاهيم والاتجاهات،

وتطويرها بما يتواءم مع طبيعة ذلك العالم الحديث المتطور، والقيادة الإلكترونية تُعدُّ إحدى أشكال التطور الذي نتجت عن التطورات العملية والتكنولوجية الحديثة. وبسبب تلك التغيرات التقنية الحديثة المتطورة والمتسارعة وتأثيرها الكبير في مجالات الحياة المختلفة تبقى المؤسسات التعليمية عاجزة عن تحقيق التميز والتنافس، وغير قادرة على الوصول إلى معدلات إنتاجية سريعة وذات جودة عالية؛ وذلك لأنها مازالت تتبع الأساليب والطرق التقليدية في عملياتها وإجراءاتها، ولقد فرضت الثورة التقنية الحديثة في مجال الاتصالات الإلكترونية والمعلومات أنماطاً متنوعة من الأساليب والأنظمة التقنية التي ساعدت ظهور مفاهيم جديدة في بيئة العمل؛ فقد صارت القيادة الإلكترونية في المجالات المختلفة هي معيار قياس تقدم وتخلف المجتمعات في تحول نظم إجراءاتها وأساليب عملها إلى النظم الإلكترونية؛ وذلك بهدف ضمان حدود متدنية جداً من الخطأ والعشوائية ومستوى عالٍ من الإنجاز (بن سليم، 2020). ومن أجل تحسين العملية؛ تبنت وزارة التعليم في المملكة العديد من الأساليب والمداخل الإدارية التعليمية، والقيادة الإلكترونية تُعدُّ واحدةً من أهم هذه المداخل الإدارية، وهي تهدف إلى الاستفادة من الطاقات الإبداعية والفكرية من الجميع؛ لأنها متميزة عن أشكال القيادة التقليدية في أنها تعطي العاملين حُرية كبيرة في المشاركة في اتخاذ القرارات وخلق الثقة لهم (Evans 2014: P 369).

لقد صار التحول إلى القيادة الإلكترونية أمراً ضرورياً ملحاً لكافة المؤسسات؛ كما أصبحت القيادة التقليدية غير قادرة على مسايرة التغيرات والمتطلبات المترتبة على التطور التكنولوجي، وقد وضحت دراسة الحويكان (1436هـ)، أن القيادة الإلكترونية تعمل على تقليل الكثير من الأعباء الإدارية المنوط بها مديرو المدارس كما تفعل دور مشاركة مديري المدارس في التخطيط للمشاريع التقنية المختلفة، كما بينت دراسة الدعجاني (2019)، أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقيق، وبينت دراسة الربيعي (2019)، أن هناك علاقةً بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المملكة العربية السعودية وفاعلية القرار التربوي، وكشفت دراسة أوليوديسي (oluyemisi, 2015)، عن وجود تصورات إيجابية فعالة ومهمة تجاه استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدورها في

فعالية المدرسة وأهمية دورها في إيجاد حلول لمشكلة ضعف التواصل في المدارس والقدرة على تحقيق التخطيط الفعال.

ويلاحظ أن هناك انخفاضاً في تطبيق القيادة الإلكترونية؛ رغم أهميتها؛ بسبب وجود بعض المعوقات التي تمثل عقبة في سبيل تطبيقها، فقد بيّنت دراسة بن سويلم (2020)، ودراسة السقا (2019)، ودراسة الجبر (2020)، ودراسة الربيعي (2019)، ودراسة الدعجاني (2019)، أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قادة المدارس جاءت بدرجة (متوسطة)، وذلك بسبب وجود معوقات بدرجة عالية، كان من أهمها كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق قائد المدرسة، وكذلك قلة المخصصات المالية بغرض دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، قلة الدورات التدريبية.

ومما سبق، ومما اطلعت عليه الباحثة من أبحاثٍ ودراساتٍ سابقة، ومن واقع الخبرة العملية للباحثة، فقد توصلت الباحثة إلى أن وزارة التعليم في المملكة العربية تسعى سعياً حثيثاً إلى تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تقوم على الإفادة من التكنولوجيا الرقمية في تطوير العملية التعليمية، كما تعمل على توفير قيادة إدارية هدفها سد الفجوة في النظام التعليمي القائم، بالإضافة إلى أهمية توظيف القيادة الإلكترونية كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ ومن هنا؛ تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة للكشف عن تحديات تطبيق القيادة الإلكترونية بالمدارس الابتدائية غرب الرياض وآليات التغلب عليها في ضوء التوجّهات العالمية.

أسئلة الدراسة:

1. ما التحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر القائدات؟

2. ما الآليات المقترحة لتفعيل متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر القائدات؟

أهداف الدراسة:

1. تحديّد التحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر القائدات.

2. اقتراح آليات لتفعيل متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر القائدات.

أهمية الدراسة: تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى:

الأهمية النظرية:

1. وتتمثل في أهمية مرحلة التعليم الأساسي؛ حيث إنها تمثل الركيزة الأساسية للعملية التعليمية؛ فكان من الضروري تطويرها ومواكبتها للتغيرات المعاصرة والعمل على تطوير قياداتها التربوية، وذلك عن طريق استخدام بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تتواءم مع متغيرات العصر الحديث وتقدمه.

2. أهمية القيادة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية وأهمية ما تلعبه من أدوار فعالة في العمل على تقليل الأعباء الإدارية التي تتحملها قائدة المدرسة، وتنمية الإبداع الإداري لديها.

3. أهمية استخدام الاتجاهات الإدارية العلمية الحديثة، ومنها القيادة الإلكترونية؛ وذلك بغرض النهوض بقائدات المدارس من أجل مسايرة التطورات الحديثة.

4. إن نتائج ما تتضمنه هذه الدراسة من معلومات تفيد الباحثين والمهتمين في موضوع القيادة والإدارة الإلكترونية، وتثري المكتبة المحلية والعربية.

الأهمية التطبيقية:

1. الارتقاء بمهارات قائدات المدارس والعمل على تطويرها ومعالجة الكثير من المشكلات والتحديات التي قد تواجههن، وخصوصاً في مجال استخدام النظم التقنية.

2. تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم خدمات محوسبة حديثة لجميع العاملات والطالبات والإدارة التعليمية والمجتمع المحلي.

3. نتائج هذه الدراسة قد تُفيد القائدات في الإدارات التعليمية في التعرف على أهم التحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية، ومن ثم إيجاد الطرق الملائمة التي تعمل على التغلب على هذه التحديات.

4. تساعد نتائج هذه الدراسة قادة المدارس في التحول إلى القيادة الإلكترونية ومواكبة ثورة الاتصالات التقنية الإلكترونية عن طريق الإلمام بمتطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس.

5. تساعد في تيسير العمليات الإدارية والفنية وتوفير الوقت والجهد لقادة وقائدات المدارس الابتدائية أثناء عملهم اليومي.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: القيادة الإلكترونية ومتطلبات تطبيق قائدات المدارس غرب مدينة الرياض الحكومية والأهلية الابتدائية للبنات.

2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الابتدائية للبنات في غرب مدينة الرياض.

3. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على قائدات ووكيلات المدارس الابتدائية غرب الرياض.

4. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام 1441/1442 هـ.

مصطلحات الدراسة:

1. القيادة الإلكترونية: هي القيادة التي تحدث التأثير والتغيير وتحقيق الأهداف المطلوبة، ولكن ضمن منظومة توظيف تلك التقنيات في تلك المهام المنوطة. (الجهني، 2018، ص 9).

كما تُعرف القيادة الإلكترونية بأنها: "عملية إلكترونية تتم في بيئة إلكترونية وغير إلكترونية هدفها التأثير المتبادل بين القائد وأتباعه من العاملين عن طريق الوسائل التكنولوجية المتمثلة في الفاكس، الإنترنت، البريد الإلكتروني، المؤتمرات عن بعد.... إلخ. (فراج وجلال، 2012، ص 153).

2. وتُعرف القيادة الإلكترونية؛ إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها توجه قائدات المدارس الابتدائية نحو ممارسة جميع الأعمال عن طريق توظيف تقنية المعلومات لتحقيق أهداف المدرسة.

3. التوجهات العالمية: يقصدُ بها المداخل أو الأساليب أو الوسائل الحديثة التي تعبر عن مساهمات ومواقف بعض الدول المتقدمة في مجال معين أو إزاء قضية معينة بهدف إحداث التطوير والنقْدُم في هذا المجال (بشير، 2011، ص 10).

وُعرِفَ؛ إجرائياً في هذه الدِّرَاسَة: بأنها تبني الأساليب الحديثة في القيادة الإلكترونية والتي قد تم تطبيقها في الدول المتقدمة وثبَّت نجاحها وفعاليتها في مجال الإدارة المدرسية الابتدائية الإلكترونية.

■ الإطار النظري:

مفهوم القيادة الإلكترونية:

القيادة الإلكترونية تُعدُّ نتيجة منطقية اليوم لبيئة العمل والكيانات الإلكترونية المتنامية والناجمة عن التطورات الهائلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات وتكاملها الفريد مع العمليات التنظيمية في المنظمات المختلفة (Mohammad,2009).

وتشير القيادة الإلكترونية إلى قدرة الشخص للتأثير على سلوك الآخرين في البيئة الحديثة بواسطة التكنولوجيا الرقمية، حتى يتحقق ذلك فلا بد من وجود قائد، وبيئة إلكترونية ووسيلة يمكن من خلالها تحقيق التأثير (Chamakiotis & Panteli,2011).

من هذا المنطلق، يمكن تحديد مفهوم القيادة الإلكترونية بأنها تلك العملية الممكنة من خلال التقنية وليست التقنية في حد ذاتها (Blau and Presser,2013).

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات؛ ترى الباحثة أن القيادة الإلكترونية تُعبر عن الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة بالطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، في سبيل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، أي إنها تحويل للعمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي، وهي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ بغرض تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وتحسين أدائها وكفاءتها دون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى مواقع الإدارات لإنجاز معاملاتهم، حيث يتم استخدام الوسائل الإلكترونية لتبادل الأعمال والمعاملات بين الموظفين بعضهم البعض وكذلك بين الموظفين ومتلقي الخدمة بدلاً من استخدام الوسائل التقليدية.

أهمية القيادة الإلكترونية:

بدأ الاهتمام بالقيادة الإلكترونية من خلال الخطة الاستراتيجية لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (تطوير)؛ فمن ضمن أهدافه أهمية الاتصالات وتقنيات المعلومات

فى مجال التعليم والتعلم، كما تدعم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 فى ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات عن طريق تركيزها على هدف (نتعلم لنعمل)؛ وذلك بهدف الاستثمار فى التعليم والتدريب، وتحقيق التأهيل المناسب للمعلمين والقيادات التعليمية وتدريبهم؛ بغرض تحقيق أهداف المستقبل، ومن مبادرات التعليم فى ضوء الرؤية الوطنية وبرنامج التحول الوطنى (الجهنى، 2019):

1. التطوير المهنى الشامل للقيادات التعليمية.
 2. التحول نحو التعليم الرقمى.
 3. إنشاء منظومة الخدمات الجامعية الإللكترونية.
 4. تطوير منظومة التعليم التقنى التطبيقى عن طريق جامعة تقنية تطبيقية منها جامعة الملك سلمان للعلوم والتقنية التطبيقية وربطها بكليات التقنية عن طريق إطار تكاملى مع المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى وكلية المجتمع.
 5. إنشاء وتطوير نظام الخدمات المعلوماتية الرقمىة.
- وأهمية القيادة الإللكترونية؛ كما ترى السعودى (2010)، تتمثل فى:
1. انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
 2. تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومىة.
 3. تجنب مخاطر التعامل الورقى.
 4. زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطنى.
 5. إيجاد فرص جديدة للعمل الحر.
 6. الإفادة من الفرص المتاحة فى أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

مهارات قيادات الإدارة الإللكترونية:

على القيادات التى تدير الإدارة الإللكترونية أن تمتلك عددًا من المهارات اللازمة لنجاح هذا النوع من الإدارة، ومن تلك المهارات ما يلى (Hollenbeck & McCall, 2006):

1. أن يدرك العلاقات بين استخدام المعلومات والتقنيات الإللكترونية المتاحة.

2. أن يكون على علم تام بالتقنية والأساليب الإلكترونية التي يدور حولها بناء وتعزيز المعلومات أثناء العملية الناجحة.

3. يعرف كيف ومتى يستبدل العمل التقليدي بالعمل المتقدم المتكامل.

4. يقدر قيمة التكنولوجيا ويشجع فريقه على الابتكار والإبداع التكنولوجي.

5. يجرب كل الأفكار الجديدة العلمية، وألا يكون مترددًا في الإفادة من الأفكار الجديدة وتطبيقاتها.

وقد أشار بن مرزوق وآخرون (2018) إلى أنه في ظل التحول إلى القيادة الإلكترونية لابد وأن يتسم القائد بحسّ تكنولوجي، وأهمية وضروة قدرة القائد على تحسُّس أبعاد هذا التطوُّر والعمل على توظيف مزاياه؛ حتى تكون جزءًا من الميزة التنافسية للمنظمة، وتتسم القيادة الإلكترونية القائمة على المحور البشري بعدة ميزات، وهي:

1. القائد الزبوني: الذي صار يستخدم تسهيلات الإنترنت من أجل البحث عن السعر الأقل،

والمعلومات الأكثر، الجودة الأفضل، والخصوصية، والاستجابة الأسرع، وهذا ما يجعل

الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الشديدة.

2. قائد عمال ومهني المعرفة: هو الذي ينشئ علاقة متميزة مع العاملين بالشركة؛ عن قرب أو

عن بعد، فهؤلاء العاملون صار شأنهم شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بقدراتهم

ومعارفهم إلى خارج الشركة ويؤدوا أعمالهم عن بُعد.

3. القائد التنافسي: أن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الشديدة؛ وذلك بسبب زيادة عدد

المتنافسين؛ ولأن العمل على الإنترنت وخدماته الإلكترونية المتاحة للجميع، وأعماله لا

تتطلب استثمارات كبيرة؛ لذلك تساوت قوة المنافسة بين الشركات الكبيرة والمتوسطة

والصغيرة.

4. القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: إن قادة الشركات الجديدة صاروا يظهرون

خصائص ملائمة تتسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية.

5. القيادة الذاتية: هي الأكثر بروزًا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت؛ وذلك لأن القائد

الإلكتروني منوطٌ به اتخاذ القرارات السريعة والفورية لما هو مطلوب في حينه وفي كل

مكان، فى حين أن القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد مدة من الزمن كافية لتهيئة وجمع المعلومات لا يوضع تحت ضغط مثل هذه الفورية، كما أن مهارات القيادة الإللكترونيين تتمثل فى القدرة على استغلال الفرص التي توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، وخاصة تقنيات الإنترنت بهدف ضمان أداء أكثر كفاءة وفاعلية فى المنظمات المختلفة بهدف؛ استكشاف إمكانيات توافر طرق جديدة لممارسة الأعمال والتأثير على العاملين (Welsum & Lanvin,2012).

وقد أشار (Azimi,2015) إلى أن القدرة المتوقعة من القادة الإللكترونيين لقيادة الكيانات الإللكترونية تتمثل فى القدرة على بناء الخطط الواضحة والمنظور السليم لقيادة الكيانات الإللكترونية، واختيار فريق العمل لاستيعاب الموهوبين والمحافظة عليهم، وتعزيز الثقافة المهنية العالية، والمخاطرة، والقدرة على التفكير، والتسامح حيال الغموض والاضطراب، والقدرة على تعزيز العلاقات، وتطوير ثقافة تبادل المعلومات.

أنواع القيادة الإللكترونية:

القيادة هي أهم وظائف الإدارة الإللكترونية؛ فالتطور فى بيئات العمل والأعمال الإللكترونية والتحول إلى الأساليب الحديثة، كان سبباً فى حدوث نقلة نوعية أدت إلى ظهور نمط القيادة الإللكترونية، ومن أهم أنواعها (عبد الكريم، 2010):

1. القيادة التقنية العملية: وهي النمط القيادي الذي يعتمد فى إنجاز أعماله على التقنيات وتكنولوجيا المعلومات بصورة كاملة، ومن أهم سمات هذا النمط توافر المعلومات بالشكل الذي يضمن تطوير وتحسين جودة العمل ومنظومته، عن طريق ما توفره من سرعة الوصول والحصول على البيانات، وعن طريق هذا النمط القيادي فإن القائد الإللكتروني سيكون بإمكانه تحسين أبعاد التطور التقني المختلفة فى الأجهزة والشبكات والبرمجيات والتطبيقات، وعن طريق هذا النمط سيكتسب مهارات جديدة متمثلة فى الاستجابة والمبادرة بغرض تسهيل الأعمال وسرعة الحركة والقدرة على اتخاذ القرارات.

2. القيادة البشرية الناعمة: وهي نمط قياديّ يتطلب من القائد أن يمتلك الحرفية، والكثير من المعرفة التكنولوجية، بالإضافة إلى حسن التعامل فى المواقف المختلفة وسرعة

إنجاز المتطلبات، ومن مميزات هذا النوع من القيادة قدرة الأفراد العالية على إدارة المنافسة، والتركيز على عناصر التجديد من خلال عمليات الإحلال والتطوير والتجويد المستمر.

3. القيادة الذاتية: وهذا النوع يتضمن العديد من الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الإلكتروني، عن طريق اتصافه بالقدرة على تشجيع النفس وتحفيزها والتركيز والإنجاز والمبادرة والمهارة العالية والتكيف والمرونة مع مستجدات البيئة المتجددة.

متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية:

أشار عبد الناصر وقرشي (2011) إلى أنه لكي يتم تطبيق القيادة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي لابد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة، وهي:

■ المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

1. وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: وذلك بتشكيل إدارة/هيئة بغرض تخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع القيادة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية/البحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس القيادة الإلكترونية والتكامل بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

2. القيادة والدعم الإداري: القيادة هي المفتاح الرئيس لنجاح أو فشل أي مشروع؛ فدعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيساً في نجاح أي عمل أو فشله كذلك، بالإضافة إلى أن التزام القيادة يعد أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، ومتابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة، ذلك كله سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا والقيادة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في جميع المؤسسات يعد من العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية.

3. الهيكل التنظيمي: لم يعد النموذج الهرمي التقليدي السائد في العصر الصناعي مناسباً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، وأصبحت الهياكل الأكثر ملاءمة هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية

المرتبة بنسجج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإللكترونية إجراء تغييرات فى الجوانب الهيكلية، والتنظيمية، والإجراءات، والأساليب.

4. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين: القيادة الإللكترونية تتطلب إحداث تغييرات جذرية فى نوعية الموارد البشرية المناسبة لها؛ أى إعادة النظر فى نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، وكذلك توعية أفراد المجتمع بطبيعة وثقافة الإدارة الإللكترونية والاستعداد النفسى والسلوكى والتقنى والمادى وغيره من متطلبات التكيف مع القيادة الإللكترونية.

5. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات: أى إصدار القوانين والأنظمة التى تيسر التحول للإدارة الإللكترونية، وذلك لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت فى بيئة تقليدية وأسست لأداء العمل عن طريق اللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وعلى ذلك، فالتحول إلى القيادة الإللكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية تيسر عمل القيادة الإللكترونية، ويضفى عليها المشروعية والمصادقية عن جميع النتائج المترتبة عنها.

■ **المتطلبات البشرية:** إن العنصر البشرى يعدُّ من أهم الموارد التى يتم استثمارها فى المؤسسات والمنظمات، والتى عن طريقها يتحقق النجاح فى أى مشروع؛ لأنه يعدُّ المنشئ للقيادة الإللكترونية، حيث إنه هو الذى اكتشفها وقام بتطويرها، وسخرها لتحقيق أهدافه؛ لذلك فهى من وإلى العنصر البشرى، حيث إنهم الخبراء والعاملون فى حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الأساسية ورأس المال الفكرى للمؤسسة، ومنهم المدراء والوكلاء والمبرمجون، وضابط البيانات والمشغل أو المحور.

■ **المتطلبات التقنية:** وهى التى تتمثل فى توفير البنية التحتية للقيادة الإللكترونية، والتى تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات، بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الكبير من الاتصالات فى وقت واحد، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية الملائمة؛ مثل التجهيزات والحاسبات الآلية والأجهزة والمعدات والأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمية.

التحديات التي تواجه القيادة الإلكترونية:

عند تطبيق ممارسات وأساليب حديثة في القيادة؛ مثل توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات في عملية التأثير، وتغير العلاقة إلى غير مباشرة وعن بعد، فلا شك أن التحدي سيكون كبيراً في هذا المجال، ويمكن بلورة ذلك التحدي من حيث استخدام تلك الأدوات ومدى توفر البيئة وإمكانات القائد لتوظيف هذه الوسائل، والقيادة الإلكترونية تواجه العديد من التحديات؛ كغيرها من أنواع القيادة الأخرى ويمكن حصر تلك التحديات في أمرين رئيسيين، هما (نجم، 2019):

الأول: المتمركز على المهام وهذه تعد القاعدة الصلبة للقيادة المعتمدة على قوة التنظيم والمتمثل في قوة المعاملات وقوة العوائد وتعتبر هذه هي القيادة الإجرائية التي تعتمد على تبادل العوائد مقابل الأداء.

الثاني: القائم على العاملين وهو المدخل المرن الناعم الذي يعتمد على القوة الشخصية ومدى قوة العلاقة بين المرؤوسين والقائد وتأثيره عليهم، والقائد هنا يعد أقرب بشكل كبير من العاملين، وهو مصدر الأداء المتوقع من المنظمة، ويمكن القول إنه المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بأشياء صحيحة.

وهناك مجموعة من المعوقات الرئيسية كما أشار (عبد الكريم. 2010)، أشار إليها (عبد الكريم. 2010)، وهي تتضمن الكثير من المعوقات الفرعية، وهي:

■ **المعوقات الإدارية:**

1. ضعف التنسيق والتخطيط من الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
2. عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لتطبيق القيادة الإلكترونية، وذلك عن طريق الدمج والإضافة في بعض الإدارات وتحديد السلطات والعلاقات بين الأقسام والإدارات، وتدوير العمل بينها وانتقالهم.
3. عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية أو غيابها بخصوص استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4. اعتماد المستويات الإدارية والتنظيمية على الأساليب التقليدية، والتمسك بمبادئ القيادة التقليدية.

5. مقاومة التغيير فى المؤسسات والمنظمات من خلال العاملين التي تظهر ضد تطبيق التقنيات الحديثة؛ خوفاً على مكانتهم الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي.

■ المعوقات البشرية:

1. الأمية الإلكترونية وخصوصاً فى الدول النامية وصعوبة التواصل باستخدام التقنية الحديثة.
2. الفقر وانخفاض مستوى الدخل الفردي.
3. تزايد الفروق الاجتماعية (فئات لا تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تمتلكها)
4. البطالة التي سوف تظهر نتيجة لتطبيق القيادة الإلكترونية، حيث أصبحت الآلية تقوم بدور الإنسان الذي يقاوم هذا التحول خوفاً على امتيازاته.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة بن سويلم. (2020) كان الغرض منها هو الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها والمقترحات التي تُساعد قادة المدارس ووكلائها بمحافظة الدلم على تطبيق الإدارة الإلكترونية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تم توزيعها على جميع مجتمع الدراسة: القادة والوكلاء بالمدارس الحكومية بنين بمحافظة الدلم بمراحلها المختلفة وعددهم (45) قائداً ووكيلاً، منهم (29) قائداً، (16) وكيلاً. أظهرت النتائج أن قادة المدارس فى محافظة الدلم يطبقون الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة، وجاءت المعوقات بصفة عامة بدرجة (عالية)، وكان أهمها: الأعباء الإدارية الكبيرة على قائد المدرسة، وعدم وجود مخصصات مالية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما جاء محور المقترحات بدرجة عالية جداً، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي: ضمان أمن وحماية المعلومات الإلكترونية، الحد من المركزية فى صنع القرار التربوي، تطوير استراتيجية تقنية قابلة للتطبيق، تخطيط وتطوير أنظمة وتعليمات العمل فى المؤسسات، وتكثيف الدورات والبرامج فى مجال الإدارة الإلكترونية.

دراسة الجبر.(2020). سعت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين، تكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجيزة بالبادية الأردنية وعددهم (70) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (33) مديراً و(32) مديرة، تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، وقد أشارت النتائج إلى أن واقع التطبيق للإدارة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة، كما جاءت المقترحات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، ووضع خطط سنوية للبرامج التدريبية.

دراسة الدعجاني (2019): سعت هذه الدراسة للكشف عن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقيق، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة طبقية من (221) قائداً، فيما اقتصرت عينة الدراسة على (29) قائداً، استخدمت أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة لاستخدام القادة للإدارة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تُعزى ل: سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، التخصص، فيما توجد فروق وفقاً لمتغير نوع العمل لصالح قادة المدارس والدرجة الكلية وثلاثة أبعاد للإبداع الإداري (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات).

دراسة الربيعي (2019): هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المملكة العربية السعودية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار التربوي. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدمت أداة الاستبانة تكونت عينة الدراسة من (371) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مدارس مدينة الرياض بالسعودية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق للإدارة الإلكترونية في مدارس المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة وذلك في جميع المجالات وعلى المقياس ككل، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي على جميع المجالات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية. بينما كانت هناك فروق في سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

دراسة السبيعي والشهري (2019): كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها. تكوّن مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبنات، التابعة للمراكز الإشرافية- شرق مدينة الرياض. وطُبّق المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استُخدمت أداة الاستبانة. خلصت النتائج إلى أن واقع ممارسة القائدات للقيادة الإلكترونية كان بدرجة مرتفعة. وجاءت المجالات كتابة التقارير المدرسية. وإرسالها إلى مركز الإشراف التربوي أو إدارة التعليم. ومتابعة حضور وغياب المعلمات والعاملات كانت من أعلى مجالات ممارسة القيادة الإلكترونية. أما أقل هذه المجالات فتمثلت في تقديم التوجيهات والتعليمات وتبادل الآراء بشأنها. كما أشارت النتائج إلى أن قادة المدارس يرون أنفسهم في أهمية استيفاء عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في مدارسهم. كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة في متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية يرجع لاختلاف المؤهلات الأكاديمية، أو سنوات الخبرة المختلفة، أو اختلاف أنواع الدورات التدريبية.

دراسة السقا (2019): كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية) لدى قادة مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي/ وتكونت عينة الدراسة من (218) قائدة مدرسة، كما تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة. خلصت نتائج الدراسة إلى أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية موجودة بدرجة عالية، وكانت أبرز المعوقات هي: المعوقات المالية تليها المعوقات الإدارية، فالمعوقات البشرية، فالمعوقات التقنية، وأن سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة أهمية عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الثانوية، ووجود فروق حول محور سبل التغلب على المعوقات باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح الفئتين من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق حول محور المعوقات باختلاف متغير سنوات الخدمة.

دراسة الجسار.(2019). هدفت الدّراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدّراسة قام الباحث ببناء أداة للدراسة "الاستبانة"، تم توزيعها على عينة عشوائية من (128) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.80 من 5).

دراسة أوليوديسي(oluyemisi,2015) هدفت لمعرفة الدور الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في منطقة أليسا الحكومية المحلية في أوسان، وقد تكونت عينة الدّراسة من (120) مديراً من مديري المدارس تم اختيارهم عشوائياً، وأظهرت النتائج تصورات إيجابية نحو استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدورها في فعالية المدرسة ودورها في حل مشكلة ضعف التواصل في المدارس وتحقيق التخطيط الفعال.

دراسة فينديكلي وبيارسليك (findikli& byarcelik,2015) هدفت إلى التعرف إلى أثر الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على المردود الخدمي (بما فيها قطاع التعليم). استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدّراسة من (100) موظفة ممن يعملن في قطاعات الخدمات في تركيا، بما فيها قطاع التعليم، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، كشفت نتائج الدّراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء مرتفعاً، وأنها ساعدت في تطوير الإدارة ودعم مستوى جودة الخدمات.

دراسة أويديمي(oyedemei,2015) كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على وجهات نظر الإداريين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة المدرسة الفعالة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبانة. أشارت النتائج إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى مديري المدارس الثانوية ونواياهم تجاه استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما أظهرت النتائج وجود نقص واضح في الأجهزة والشبكات في المدرسة.

التعقيب على الدّراسات السابقة:

بمطالعة الدِّراسات السابقة، يلاحظ أن أغلبها أكد على أهمية تطبيق القيادة الإلكترونية لما لها من دور كبيرة في تقليل الأعباء الإدارية على مديري المدارس كما تعمل على مشاركة مديري المدارس في التخطيط للمشاريع التقنية، ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، كما اهتمت أغلب الدراسات السابقة بدراسة واقع تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس ومعوقات تطبيقها وسبل التغلب على هذه المعوقات كدراسة بن سويلم.(2020)، ودراسة الجبر.(2020).

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدِّراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث المنهج المستخدم: جاءت هذه الدِّراسة متفقة مع اغلب الدراسات التي تم عرضها في هذا الفصل من حيث المنهج المتبع وهو الوصفي المسحي كدراسة الجبر.(2020)، ودراسة الربيعي (2019)، ودراسة السبيعي والشهري (2019)، ودراسة أويديمي(oyedemei, 2015). من حيث أدوات الدِّراسة: جاءت هذه الدِّراسة متفقة مع أغلب الدراسات التي تم عرضها من حيث استخدام أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدِّراسة كدراسة بن سويلم.(2020)، ودراسة السقا (2019)، دراسة الجسار.(2019) ودراسة أوليوديسي(oluyemisi, 2015)، دراسة أويديمي (oyedemei,2015)، كما اختلفت مع دراسة فينديكلي وبيارسيلك (findikli& byarcelik, 2015)، والتي استخدمت المقابلة.

من حيث مجتمع وعينة الدِّراسة: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات التي تم عرضها في مجتمع الدِّراسة وهو قادة المدارس كدراسة بن سويلم.(2020)، والسبيعي والشهري (2019)، ودراسة حمدان (2014) بينما اختلفت مع دراسة الربيعي (2019) التي طبقت على المعلمين، كما اختلفت مع دراسة فينديكلي وبيارسيلك (findikli& byarcelik,2015)، والتي طبقت على الموظفين.

أوجهُ الإفادةِ من الدِّراساتِ السابقة:

في ضوء عرض الدِّراساتِ السابقة، أفادت الباحثة من تلك الجهود في عدة مجالات، يمكن إجمالها في الآتي:

- الإفادة من الدِّراساتِ السابقة في كتابة الإطار النظري.
- الإفادة من الدِّراساتِ السابقة من خلال تحديد الحجم المناسب لعينة الدِّراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدِّراسات.
- الاستفادة من الدِّراساتِ السابقة في صياغة منهجية الدِّراسة.
- تحديد الأساليب الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدِّراسة الحالية.
- تعريف بعض المصطلحات الواردة في مصطلحات البحث.
- استفادة الباحثة من الدِّراساتِ السابقة في إعداد أداة الدِّراسة (الاستبانة).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجُ الدِّراسة: في ضوء طبيعة الدِّراسة وأهدافها وتساؤلاتها والمعلومات المراد الحصول عليها، وبعد مراجعة أدبيات البحث العلميِّ ومناهجه، وكذلك مراجعة الدِّراساتِ السابقة في مجال البحث، فإن الباحثة ترى ملائمة المنهج الوصفيِّ المسحي لتطبيق هذه الدِّراسة؛ لأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عنها وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد في تطوير الواقع الذي تتم دراسته (عبيدات وآخرون، 2013، ص: ٢٤٧).

مجتمع وعينة الدِّراسة: تكوّن مجتمع الدِّراسة من جميع قائدات مدارس المرحلة الابتدائية غرب الرياض ووكيلاتها، أما عينة الدِّراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (103) قائدة ووكيلة، (50 قائدة، و53 ووكيلة).

أداة الدِّراسة: تمشيًا مع ظروف هذه الدِّراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدِّراسة، وأهدافها وتساؤلاتها؛ استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها.

صدق أداة الدّراسة (validity):

أ-الصدق الظاهريّ (صدق المحكمين) للأداة (face validity): بعد الانتهاء من بناء أداة الدّراسة، تمّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصّصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكّمين إبداء الرأى حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين، واعتماد العبارة التي أنفق عليها من قبل المحكّمين بنسبة تزيد عن (٨٥٪) فأكثر.

صدق الاتّساق الداخليّ للأداة: (الصدق البنائيّ): بعد التأكد من الصدق الظاهريّ لأداة الدّراسة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيّاً على قائدات ووكيلات مدارس المرحلة الابتدائية غرب مدينة الرياض، وبعد الحصول على الردود قامت الباحثة بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences ، ومن ثم قامت باستخراج معامل بيرسون " Pearson Correlation"؛ لمعرفة مدى الصدق الداخليّ للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:

صدق الاتّساق الداخليّ للمحور الأول: التحديات التي تواجهك لتفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر قائداتها.

جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الرابع بالدرجة الكلية

للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.790	6	**0.750
2	**0.772	7	**0.507
3	**0.814	8	**0.749
4	**0.807	9	**0.758
5	**0.701	10	**0.706

** دالة عند مستوى 0.01

تكشف مؤشرات جدول (1) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول (التحديات التي تواجهك لتفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر قائداتها) والدرجة الكلية، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة مرتفعة من الصدق لعبارات المحور الرابع.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية من وجهة نظر القائدات.

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.857	6	**0.613	1
**0.870	7	**0.810	2
**0.907	8	**0.863	3
**0.880	9	**0.860	4
**0.846	10	**0.856	5

** دالة عند مستوى 0.01

تُشير نتائج جدول (2) إلى أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني (الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية) والدرجة الكلية، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة مرتفعة من الصدق لفقرات المحور الخامس.

معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة:

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	محورا الدّراسة
**0.477	المحور الأول: التحديات التي تواجهك لتفعيل القيادة الإلكترونية
**0.710	المحور الثاني: ما الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية

** دالة عند مستوى 0.01

يتبين من نتائج جدول (3) أن معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعنى وجود درجة عالية من الصدق لمحوري الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha)، والجدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات لمحوري الدراسة.

جدول (4) معاملات ثبات ألفا كرو نباخ لمحوري الدراسة

الفا كرو نباخ	عدد الفقرات	محورا الاستبانة	
0.905	10	التحديات التي تواجهك لتفعيل القيادة الإلكترونية	المحور الأول
0.952	10	الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية	المحور الثاني
0.926	50	الثبات العام للاستبانة	

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (4)، يتبين أن قيم الثبات لمحوري الاستبانة مرتفعة؛ حيث تراوحت ما بين (0.905 و0.952)، وجميعها قيم موجبة؛ ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وبالتالي يمكن تعميمها وتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة على (مرتفعة جداً) 5 درجات، والإجابة على (مرتفعة) 4 درجات، بينما تم منح الإجابة على (متوسطة) 3 درجات، كما تم منح الإجابة على (منخفضة) 2، (منخفضة جداً) درجة واحدة، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محوري الدراسة، حيث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح

أي: $(0.8=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5) درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	1	منخفضة جداً
1.81 إلى 2.60	2	منخفضة
2.61 إلى 3.40	3	متوسطة
3.41 إلى 4.20	4	مرتفعة
4.21 إلى 5	5	مرتفعة جداً

ولخدمة أغراض الدّراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدّراسة في الجانب الميداني؛ تم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدّراسة، حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد استخدمت الباجئة أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1. تكرارات ونسب مئوية: للتعرف على البيانات الأولية لعينة الدّراسة وتحديد استجاباتهم

تجاه عبارات المحورين والأبعاد التي تتضمنها الدّراسة.

2. المتوسط الحسابي (mean): لتحديد درجة استجابات أفراد الدّراسة على كل عبارة من

عبارات محوري الدّراسة الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي الأعلى.

3. معامل الارتباط بيرسون " person Correlation ": لمعرفة معاملات الارتباط بين

عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليها وبين المحورين والدرجة الكلية للاستبانة.

4. معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach'aAlpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدّراسة.

نتائج الدّراسة

نتائج السؤال الأول، والذي نص على الآتي: ما أبرز التحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الإبتدائية غرب الرياض من وجهة نظر قائداتها؟"

للتعرف على التحديات التي تواجهك لتفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الإبتدائية غرب الرياض من وجهة نظر قائداتها؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لفقرات المحور الرابع لكلاً من (القائدات- الوكيلات) كلاً على حدة كما يلي:
أولاً: وجهة نظر القائدات:

جدول (6) التحديات التي تواجهك لتفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الإبتدائية غرب الرياض من وجهة نظر قائداتها

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	ضعف الدعم المالي للمدارس الحكومية من أجل تطبيق القيادة الإلكترونية.	2.82	1.22	5	متوسطة
2	عدم توفر العدد الكاف من أجهزة الحاسوب في المدارس من أجل تطبيق القيادة الإلكترونية	2.64	1.15	9	متوسطة
3	النقص في البرامج التدريبية لدى منسوبي المدرسة على برامج القيادة الإلكترونية	2.76	1.09	7	متوسطة
4	عدم وفرة مصادر للمعرفة بشكل واضح ومناسب لموظفين	3.52	0.90	1	مرتفعة
5	القيادة غير المدربة والمؤهلة لقيادة المدرسة نحو القيادة الإلكترونية	2.76	0.89	6	متوسطة
6	الافتقار إلى الأنظمة والتشريعات واللوائح المنظمة لبرامج تطبيق القيادة الإلكترونية بالشكل المناسب.	2.90	0.97	3	متوسطة
7	مقاومة التغيير لكل ما هو جديد من قبل بعض منسوبي المدرسة.	2.88	1.08	4	متوسطة
8	ضعف التنسيق بين قادة المدارس ومديريات التربية في مجال تطبيق القيادة الإلكترونية.	2.76	0.89	6م	متوسطة
9	نقص الأطر البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي بتطبيقاته وتعاملاته الإلكترونية في المدارس.	2.66	0.98	8	متوسطة
10	الافتقار على برامج القيادة التقليدية وعدم الرغبة في اللجوء إلى الجديد في مجال القيادة.	3.06	1.18	2	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		2.77	0.78	متوسطة	

تُشير النتائج الموضحة بالجدول (6) إلى أن مفردات عينة الدِّراسة موافقات بدرجة متوسطة على التحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر القائدات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقتهن على هذا المحور (2.77 من 5)، ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، والمتراوح ما بين (2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (6) أن هناك تفاوت في درجة موافقة قائدات المدارس على الفقرات المُتعلِّقة بالتحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر القائدات؛ وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقتهن على عبارات هذا المحور ما بين (2.64 إلى 3.52)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئة الثالثة والرابعة من مقياس ليكرت الخماسي واللّتين تشيران إلى الموافقة بدرجة (متوسطة، مرتفعة) على أداة الدِّراسة، فقد تبين من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة مرتفعة على فقرة واحدة وهي رقم (4)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.52)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة، كما يتبين من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على تسع فقرات وهم رقم (10-6-7-1-5-8-3-9-2)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (2.64 إلى 3.06)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق الأنظمة الجديدة غالبًا ما يواجه العديد من العقبات والتحديات عند البدء باستخدامه، ويوجد العديد من التحديات التي تعيق من قدرة القائد على ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية الحكومية غرب الرياض نتيجةً للاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة، مما يستدعي وضع خطط تنفيذية واضحة ودقيقة لكي يتم الانتقال من الأسلوب التقليدي للإدارة إلى القيادة الإلكترونية بشكل صحيح لا يترتب عنه أي مشاكل أو أخطاء قد تقلل من كفاءته في الارتقاء بالعملية التعليمية ومفيد وتتمثل هذه التحديات

فى عدم توافر الميزانيات الكافية لتطوير البنية التحتية وشراء الأجهزة اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية، هنا يظهر دور الدعم المالى والحوافز المادية والمعنوية فى التطبيق الفعال للقيادة الإلكترونية ،كما تعاني العديد من القيادات من الضعف فى المهارات المطلوبة لممارسة القيادة الإلكترونية، ووجود حالة من المقاومة لدى العاملين للأنظمة الإدارية الحديثة التى تتطلب منهم جهودًا إضافية فى التعامل معها وإتقان المهارات الجديدة التى تحتاجها يتطلب زيادة عدد الدورات التى تساهم فى تحسين العاملين وتوضيح مميزات استخدام هذه الطريقة مما يساهم فى تقليل مقاومة هذا التغيير .

ثانياً: وجهة نظر الوكيلات:

جدول (7) التحديات التى تواجهك لتفعيل القيادة الإلكترونية فى المدارس الإبتدائية غرب الرياض من وجهة نظر الوكيلات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	ضعف الدعم المالى للمدارس الحكومية من أجل تطبيق القيادة الإلكترونية.	3.41	1.14	4	مرتفعة
2	عدم توفر العدد الكاف من أجهزة الحاسوب فى المدارس من أجل تطبيق القيادة الإلكترونية	3.53	1.47	2	مرتفعة
3	النقص فى البرامج التدريبية لدى منسوبي المدرسة على برامج القيادة الإلكترونية	3.42	1.20	3	مرتفعة
4	عدم وفرة مصادر للمعرفة بشكل واضح ومناسب لموظفين	2.68	1.08	10	متوسطة
5	القيادة غير المدربة والمؤهلة لقيادة المدرسة نحو القيادة الإلكترونية	3.25	1.22	5	متوسطة
6	الافتقار إلى الأنظمة والتشريعات واللوائح المنظمة لبرامج تطبيق القيادة الإلكترونية بالشكل المناسب.	3.55	1.06	1	مرتفعة
7	مقاومة التغيير لكل ما هو جديد من قبل بعض منسوبي المدرسة.	3.02	0.99	6	متوسطة
8	ضعف التنسيق بين قادة المدارس ومديريات التربية فى مجال تطبيق القيادة الإلكترونية.	2.85	1.00	8	متوسطة
9	نقص الأطر البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي بتطبيقاته وتعاملاته الإلكترونية فى المدارس.	2.81	1.05	9	متوسطة
10	الافتقار على برامج القيادة التقليدية وعدم الرغبة فى اللجوء إلى الجديد فى مجال القيادة.	2.91	1.09	7	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.14	1.13	متوسطة	

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (7) يتبين أن مفردات عينة الدِّراسة موافقات بدرجة متوسطة على التحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر وكيلات المدارس، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقتهم على هذا المحور (3.14 من 5)، ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح ما بين (2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (7) أن هناك تفاوت في درجة موافقة وكيلات المدارس على الفقرات المُتعلِّقة بالتحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر الوكيلات؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الفقرات المُتعلِّقة بهذا المحور ما بين (2.68 إلى 3.55)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من مقياس ليكرت الخماسي واللّتين تشيران إلى الموافقة بدرجة (متوسطة، مرتفعة) على أداة الدِّراسة، فقد تبين من النتائج أن وكيلات المدارس موافقات بدرجة مرتفعة على أربعة فقرات وهم رقم (1-3-2-6)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.41 إلى 3.55)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والمتراوحة ما بين (3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة، كما يتبين من النتائج أن وكيلات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على ستة فقرات وهم رقم (5-7-10-8-9-4)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (2.68 إلى 3.25)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والمتراوحة ما بين (2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

وقد تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى وجود العديد من القيادات غير المؤهلة لممارسة القيادة الإلكترونية والتي تحتاج إلى تنمية كفاءتها في العلوم الإدارية واستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في إدارة المدارس، بالإضافة إلى حاجة منسوبي المدارس إلى دورات تدريبية متنوعة لتنمية المهارات التي تحتاج إليها ممارسة القيادة الإلكترونية، كما يوجد ضعف في التمويل المقدم للمدارس لتطوير المنظومة القيادية من أجل تطبيق القيادة الإلكترونية وما تحتاجه من تقنيات ومستلزمات فنية.

وجاءت هذه النتيجة متفقة بن سويلم(2020)، والتي توصلت إلى أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة عالية ومنها كثرة الأعباء الإدارية على قائد المدرسة، وقلة المخصصات المالية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما جاءت متفقة مع نتائج دراسة أويديمي(oyedemei,2015)، والتي أظهرت وجود نقص واضح في الأجهزة والشبكات في المدرسة.

نتائج السؤال الثاني، والذي نص على الآتي: ما الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية والتغلب على تحدياتها من وجهة نظر القائدات؟

للتعرف على الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية والتغلب على تحدياتها من وجهة نظر القائدات؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافق لفقرات المحور الثاني لكلاً من (القائدات - الوكيلات) كلاً على حدة كما يلي:
أولاً: وجهة نظر القائدات:

جدول (8) الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية من وجهة نظر القائدات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تقبل التغيير الإيجابي ومحاولة تجريب الجديد وفق ضوابط محددة.	4.02	0.82	1	مرتفعة
2	زيادة التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارات المختلفة للشروع في تطبيق القيادة الإلكترونية.	3.54	1.11	5	مرتفعة
3	توافر مجموعة من الخطط التنفيذية والخطط البديلة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدرسة.	3.66	0.96	2	مرتفعة
4	تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس.	3.64	1.00	3	مرتفعة
5	التدريب المستمر ذو المعنى لجميع منسوبي المدرسة وبحسب حاجة كل منهم.	3.48	1.14	6	مرتفعة
6	توفير الدعم المالي اللازم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي المدرسة من أجل التطبيق الفعال للقيادة الإلكترونية	3.22	1.31	8	متوسطة
7	تعديل التشريعات والأنظمة من أجل تطبيق برامج القيادة الإلكترونية بأفضل مستوى.	3.54	1.14	4	مرتفعة
8	توفير فريق دعم فني متخصص دائم لتصميم وتطوير وصيانة البرامج الخاصة بالقيادة الإلكترونية.	3.18	1.19	9	متوسطة
9	التحديث المستمر لأجهزة الحاسب الآلي في المدرسة وبما يواكب البرامج الحاسوبية المتطورة في مجال القيادة الإلكترونية.	3.14	1.400	10	متوسطة
10	وجود معايير واضحة محددة لاختيار القادة والمعلمين في المدرسة التي تطبق القيادة الإلكترونية	3.38	1.22	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.54	0.94		مرتفعة

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (8) إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة مرتفعة على الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر القائدات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقتهن على هذا المحور (3.54 من 5)، ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، والمتروحة ما بين (3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (8) أن هناك تفاوت في درجة موافقة قائدات المدارس على الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر القائدات؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهن على العبارات الخاصة بهذا المحور ما بين (3.14 إلى 4.02)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئة الثالثة والرابعة من مقياس ليكرت الخماسي واللتيين تشيران إلى الموافقة بدرجة (متوسطة، مرتفعة) على أداة الدراسة، فقد تبين من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة مرتفعة على ستة فقرات وهم رقم (1-3-4-7-2-5)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.48 إلى 4.02)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والمتروحة ما بين (3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة، كما يتبين من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على أربعة فقرات وهم رقم (10-6-8-9)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.14 إلى 3.38)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والمتروحة ما بين (2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى تفضيل بعض القيادات لمقترحات تتناسب مع احتياجات المدارس لتطبيق القيادة الإلكترونية، ولهذه المقترحات أهمية كبيرة في التغلب على التحديات التي تواجهها قائدات المدارس في ممارسة القيادة الإلكترونية، وخاصةً فيما يتعلق بتقبل التغيير الذي من شأنه تطوير المؤسسة التعليمية، وزيادة التنسيق الفعال بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية بما يعزز من تطبيق القيادة الإلكترونية، ووضع معايير واضحة ومحددة لتطبيق القيادة

الإلكترونية من قبل قادة المدارس والعاملين فيها، بالإضافة إلى توفير الدعم اللازم من أجل تصميم وصيانة البرامج والتقنيات التي يتم توظيفها في ممارسة القيادة الإلكترونية. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة بن سويلم (2020)، والتي أشارت إلى أن محور مقترحات تفعيل القيادة الإلكترونية جاء بدرجة عالية جداً، وكان أبرز هذه المقترحات وضع خطة استراتيجية تقنية قابلة للتطبيق، وتطوير اللوائح والأنظمة للعمل في المؤسسات، وتكثيف الدورات والبرامج في مجال الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: وجهة نظر الوكيلات:

جدول (9) الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية من وجهة نظر الوكيلات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تقبل التغيير الإيجابي ومحاولة تجريب الجديد وفق ضوابط محددة.	4.08	0.70	1	مرتفعة
2	زيادة التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارات المختلفة للشروع في تطبيق القيادة الإلكترونية.	3.68	0.97	2	مرتفعة
3	توافر مجموعة من الخطط التنفيذية والخطط البديلة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدرسة.	3.42	1.04	7	مرتفعة
4	تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس.	3.49	1.12	5	مرتفعة
5	التدريب المستمر ذو المعنى لجميع منسوبي المدرسة وبحسب حاجة كل منهم.	3.64	1.28	3	مرتفعة
6	توفير الدعم المالي اللازم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي المدرسة من أجل التطبيق الفعال للقيادة الإلكترونية	3.32	1.54	10	متوسطة
7	تعديل التشريعات والأنظمة من أجل تطبيق برامج القيادة الإلكترونية بأفضل مستوى.	3.34	1.27	9	متوسطة
8	توفير فريق دعم فني متخصص دائم لتصميم وتطوير وصيانة البرامج الخاصة بالقيادة الإلكترونية.	3.38	1.31	8	متوسطة
9	التحديث المستمر لأجهزة الحاسب الآلي في المدرسة وبما يواكب البرامج الحاسوبية المتطورة في مجال القيادة الإلكترونية.	3.47	1.35	6	مرتفعة
10	وجود معايير واضحة محددة لاختيار القادة والمعلمين في المدرسة التي تطبق القيادة الإلكترونية	3.55	1.15	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.53	1.01		مرتفعة

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (9) يتبين أن مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة مرتفعة على الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب

الرياض من وجهة نظر وكيلات المدارس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقتهم على هذا المحور (3.53 من 5)، ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي، والمتراوحة ما بين (3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (9) أن هناك تفاوت في درجة موافقة وكيلات المدارس على الفقرات المُتعلِّقة بالآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر الوكيلات؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الفقرات المُتعلِّقة بهذا المحور ما بين (3.32 إلى 4.08)، وتقع هذه المتوسطات ضمن ال فئة الثالثة والرابعة من فئات ليكرت الخماسي واللّتين تشيران إلى الموافقة بدرجة (متوسطة، مرتفعة) على أداة الدِّراسة، فقد تبين من النتائج أن وكيلات المدارس موافقات بدرجة مرتفعة على سبعة فقرات وهم رقم (1-2-5-10-4-9-3)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.42 إلى 4.08)، ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي والمتراوحة ما بين (3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة، كما يتبين من النتائج أن وكيلات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على ثلاثة فقرات وهم رقم (8-7-6)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (3.32 إلى 3.38)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي والمتراوحة ما بين (2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.

خلصت النتائج إلى أن مفردات عينة الدِّراسة موافقات بدرجة مرتفعة على الآليات المقترحة لتفعيل القيادة الإلكترونية في المدارس الابتدائية غرب الرياض من وجهة نظر وكيلات المدارس وذلك بمتوسط حسابي (3.53 من 5)، وأتضح من النتائج أن أبرز الآليات المقترحة من وجهة نظر القائدات هي (تقبل التغيير الإيجابي ومحاولة تجريب الجديد وفق ضوابط محددة، زيادة التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارات المختلفة للشروع في تطبيق القيادة الإلكترونية، التدريب المستمر ذو المعنى لجميع منسوبي المدرسة وبحسب حاجة كل منهم). وتعزي الباحثة ذلك إلى دور المقترحات في التغلب على المشاكل التي تواجه تطبيق القيادة الإلكترونية في البيئة المدرسية.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة السقا (2019)، والتي أشارت إلى أن سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جات بدرجة أهمية عالية.

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج بشقيها: النظري والميداني تُوصي الباحثة بالآتي:

-حث منسوبي المدرسة على تقبل التغيير الإيجابي ومحاولة تجريب الجديد وفق ضوابط محددة.

-توفير مجموعة من الخطط التنفيذية والخطط البديلة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدرسة.

-تعديل التشريعات والأنظمة من أجل تطبيق برامج القيادة الإلكترونية بأفضل مستوى.

-زيادة التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارات المختلفة للشرع في تطبيق القيادة الإلكترونية.

-ضرورة تقبل التغيير الإيجابي تماشياً مع رؤية 2030 والتحول الرقمي، ومحاولة تجريب الجديد وفق ضوابط محددة.

-التدريب المستمر ذو المعنى لجميع منسوبي المدرسة وبحسب حاجة كل منهم.

-توفير معايير واضحة محددة لاختيار القادة والمعلمين في المدرسة التي تطبق القيادة الإلكترونية.

-تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس.

-توفير الدعم المالي اللازم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي المدرسة من أجل التطبيق الفعال للقيادة الإلكترونية.

-توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي في المدرسة لتطبيق القيادة الإلكترونية، والحرص على التحديث المستمر لهذه الأجهزة بما يواكب البرامج الحاسوبية المتطورة في مجال القيادة الإلكترونية.

-توفير فريق دعم فني متخصص دائم لتصميم وتطوير وصيانة البرامج الخاصة بالقيادة الإلكترونية.

-توفير مصادر المعرفة بشكل واضح ومناسب للموظفين:

مُقْتَرَحَاتُ لِدِرَاسَاتٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ:

-إجراء دِرَاسَةٍ مُمَاتِلَةٍ لِلدِّرَاسَةِ الْحَالِيَةِ فِي مُدُنٍ وَمَحَافِظَاتٍ أُخْرَى وَعَلَى مَرَاكِلٍ تَعْلِيمِيَّةٍ أُخْرَى بِالمَمْلَكَةِ، وَمَقَارِنَةً نَتَائِجَهَا بِنَتَائِجِ الدِّرَاسَةِ الْحَالِيَةِ؛ لِلوَقُوفِ عَلَى مَتَطَلِبَاتِ تَطْبِيقِ القِيَادَةِ الإِلِكْتُرُونِيَّةِ فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْعَامِ بِالمَمْلَكَةِ الْعَرَبِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ.

-إجراء المَزِيدِ مِنَ الدِّرَاسَاتِ الَّتِي تَهْدَفُ إِلَى التَّعْرُفِ عَلَى أَهْمِ المَعْوَقَاتِ الَّتِي تَعْبِقُ تَطْبِيقَ القِيَادَةِ الإِلِكْتُرُونِيَّةِ فِي المَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ، وَكَيْفِيَّةِ التَّغْلُبِ عَلَيْهَا.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن سويلم، محمد بن إبراهيم.(2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية فى مدارس التعليم العام الحكومية للبنين فى محافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج4، ع8، 121-142.
2. برنامج التحول الوطني 2020 (2017): أحد برامج رؤية 2030، المملكة العربية السعودية.
3. بشير، رضوان أحمد (2011): إدارة الجامعات الليبية فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، بحث مقدم للمؤتمر العربي السادس بعنوان: "تطوير برامج التعليم العالي النوعي فى الوطن العربي فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، كلية الآداب والعلوم، جامعة عمر المختار، ليبيا.
4. بن مرزوق، عنتر، وعادل، قرقاد، ونور الدين، حفيظي، وطاهر، بن ناعة. (2018). إدارة الموارد البشرية فى عصر الإدارة الإلكترونية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي
5. الجبر، سلطان سليمان.(2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، مج4، ع16، 110-129.
6. الجسار، عاطف فليح منيزل.(2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية فى محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج3، ع28، 1-12.
7. الجهني، هدى عطية. (2018): تطبيق القيادة الإلكترونية فى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فى ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود.

8. الجهني، هدى. (2019). القيادة الإلكترونية في ضوء المعلومات والاتصالات. الرياض: مكتبة الرشد.
9. الحويكان، حمد (1436هـ). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام للبنين في محافظة المجمعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
10. الدعجاني، فائز بن هميل فائز. (2019). درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقيق، المجلة التربوية، جامعة سوهاج كلية التربية، ج57، 57-90.
11. الربيعي، سعد قابل عيضة (2019): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس الرياض بالمملكة العربية السعودية بما يزيد من فاعلية القرارات التربوية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع (2)، م (3)، ص: 1-20.
12. السبيعي، خالد بن صالح المرزم؛ الشهري فاطمة عبد الله. (2019). واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها، المجلة التربوية، جامعة الكويت- مجلة النشر العلمي، مج33، ع130، 59-98.
13. السقا، امثال. (2019): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
14. عبد الحميد، حمدي والسيد، عبد الفتاح (2004): الحكومة الإلكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة- دراسة في الأهداف والأهمية وإمكانية التطبيق، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (46)، ص: 73.
15. عبد الكريم، عاشور. (2010). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. رسالة ماجستير غير منشور، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

16. عبد الناصر، موسى، وقريشي، محمد. (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية فى تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة الباحث، كلية 1(9)، 90-91.
17. فراج، حشمت عبد الحكيم وجمال، أبو بكر أحمد (2012): التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية، مجلة التربية- مصر، مج 15، ع 38، نوفمبر، ص 147-222.
18. المسعودي، سميرة (2010). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
19. نجم، عبود. (2019). الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأغا، مروان وحجاج، جعفر وكساب، رؤى (2012): العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 14، (1)، 73-102.
20. وزارة التربية والتعليم السعودية، (2014) الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم، وزارة التربية والتعليم، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Azimi, H. (2015). Virtual Organizations and E-Leadership, **Euro-Asian Journal of Economics and Finance**, 3(4), 227-239.
1. 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), 1000-1011.
2. Chamakiotis, P., & Panteli, N. (2011). **E-leadership styles for global virtual teams**. In P. Young (Ed.), *Leadership in the digital enterprise: Issues and challenges* (pp. 143-162). Hershey PA: IGI Global.
3. Evans, R. (2014): **Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy**. Measuring

4. Findikli, M. & Bayarcelik, E. (2015). Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (207), 424-431.
5. Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398-413.
6. Mohammad, K. (2009). E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization, *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 1-21.
7. Oluyemisi, A (2015). ICT and Effective School management Administrator Perspective. *Proceeding of the world congress on Engineering London UK.WCE 2015, July 1- 3.*
8. Oyedemi, O (2015). ICT and effective school management, administrator perspective. Paper presented at the world congress on engineering(WCE 1- 3 July 2015, London, U.K.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

وزارة التعليم.(2018). المنتجات الإلكترونية. المملكة العربية السعودية مسترجع من :

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

Welsum, D. and Lanvin, B. (2012). e-Leadership Skills: Vision Report, INSEAD. Retrieved, Oct ,18. 2017, from:

[http://eskillsvision.](http://eskillsvision.eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/Vision%20report.pdf)

[eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/Vision%20report. pdf.](http://eskillsvision.eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/Vision%20report.pdf)

