تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

الباحثة/ شريفة جاسم عبد الرحمن النصرالله

دكتوراه إدارة تربوية– جامعة القاهرة

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، وذلك من خلال الكشف عن المعوقات التقنية والبشرية والإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية، بالإضافة الى التعرف على مقترحات القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم إختيار عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم إختيار عينة قوامها (301) من مديري المدارس والمدراء المساعدين ورؤساء الأقسام بمدارس الكويت، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث تم تصميم استبانة شملت (8 محاور أساسية). من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

أشارت النتائج أن المتوسط العام لجميع محاور المعوقات يعادل (3.30) بدلالة لفظية متوسطة.

أشارت النتائج أن التحليل الوصفي لتصورات القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت قد جاء بدلالة لفظية مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.56).

شملت محاور التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت (مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية، مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية، مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في

شؤون الطلاب، مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية، مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية)

ومن خلال نتائج البحث، توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات الهامة، وذلك كما يلي:

ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات المدرسية على استراتيجيات وأساليب وتطبيقات الادراة الافتراضية، من أجل تعزيز المهارات الإدارية والتكنولوجية لديهم، بما ينعكس على فعالية التطبيق، والاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية في مدارس الكويت، لدورها المحوري في تطبيق الإدارة الافتراضية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الافتراضية – الإدارة المدرسية– مدارس– الكويت.

Abstract

The study aimed to develop a proposed perception of virtual management in Kuwait schools by detecting technical, human, and administrative obstacles to virtual management and identifying proposals of school leaders to implement virtual management in Kuwait schools. The study was based on the descriptive survey approach, and the study sample was chosen according to the random stratified sample method, where a sample consisting of (301) school principals, assistant principals, and department heads were selected in Kuwaiti schools. The study used a questionnaire tool to collect information from the study sample, where a

questionnaire was designed that included (8 main axes). Among the most important findings of the study are the following:

-The results indicated that the general average for all obstacles axes is equivalent to (3.30) in terms of medium verbal significance.

-The results indicated that the descriptive analysis of school leaders' perceptions of implementing virtual management in Kuwaiti schools came with a high verbal significance and an arithmetic mean (3.56)

-The themes of the proposed conception for the application of virtual management in Kuwait schools included (proposals for qualification and support for human resources to implement virtual management, proposals to activate administrative communication with the virtual administration, proposals for the application of virtual management in student affairs, proposals to activate the application of virtual management, proposals to increase the effectiveness of school leaders in the application of virtual management.)

Through the results of the research, the researcher reached several important recommendations, as follows:

The need to pay attention to training school leaders on strategies, methods, and applications of virtual administration to enhance their managerial and technological skills will be reflected in the effectiveness of the application.

Paying attention to Kuwait schools' technological infrastructure due to its pivotal role in implementing virtual management.

Keywords: virtual management - The school administration - schools - Kuwait.

مقدمة

أدى التطور التقني الهائل في عصرنا إلى تغييرات ملحوظة في وظائف الإدارة التقليدية حيث تم تحويلها إلى وظائف إلكترونية تعتمد على أنظمة المعلومات في التخطيط والتنظيم وتصميم المرافق والتوجيه والتحكم في العمليات، وإدارة الفريق والعمل الجماعي والعمليات الإلكترونية الأخرى، التي لا تفترض وجود العاملين في مكان واحد (الشهري، 2011، ص: 36)، وهو ما أتاح للبشرية البديل الفعال في ضوء إجراءات التباعد المكاني التي فرضها انتشار فيروس كوفيد 19 المستجد(Dirani et al., 2020)، حيث أثبتت التقينيات التكنولوجية أهميتها ودورها الحيوي في مساعدة البشرية على استمرار الأنشطة الحياتية، في ظل إجراءات التباعد المكاني التي فرضها الفيروس.

وبالانتقال الى المؤسسات التربوية، فقد وجدت المؤسسات التعليمية نفسها أمام مأزق يفرض عليها ضرورة التحول للتعليم الإلكتروني، وذلك بعد أن أجبرت الأنظمة التعليمية والطلاب على الجلوس في المنزل نتيجة انتشار جائحة كورونا في العالم (Zhu & Liu, 2020)، وهو ما صاحبه لجوء القيادات المدرسية لاستخدام للتحول إلى استخدام الأدوات التقنية في إدارة المنظومة المدرسية

(Delcker & Ifenthaler, 2020)، حيث تظهر مزايا الإدارة الافتراضية في تطوير المؤسسات، وسرعة وسهولة الإجراءات، وإنجاز الأنشطة والمعاملات الإدارية بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (العيدي، 2020)، ومن ثم فإن البحث عن البدائل يبدو هو العنوان الرئيسي للمرحلة الحالية، وعليه فيمكن القول أن المؤسسات التعليمية قد وجدت ضالتها في التعليم الإلكتروني والفصول الإفتراضية، والذي تصحبه بطبيعة الحال الإدارة الافتراضية.

ومع التركيز على النطاق الجغرافي لدولة الكويت، نجد أنها لا تختلف عن غيرها من الدول التي لجأت إلى نظام الفصول الافتراضية لوقف انتشار الفيروس، وهو ما مثل تحولًا في المنظومة التعليمية في الكويت من النظم التقليدية إلى التعليم الإلكتروني، وما تلا ذلك بالضرورة من الاعتماد على تقنيات الاتصالات والمعلومات في العمليات الإدارية، وهو ما يشير إلى مسار اجباري لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت، ومع هذا التحول المفاجيء، تتبدى المثالب والمعوقات، وتظهر جوانب القصور في التطبيق، وهو ما يستدعي العمل على ضرورة البحث في هذه الجوانب، من أجل تعزيز الإفادة من مزايا الإدارة الافتراضية

في التعامل مع المتغيرات والأزمات بمرونة وفعالية (أحمد، 2011، ص:401)، والعمل على وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت.

مشكلة البحث

لم يعد التعليم الالكتروني والفصول الافتراضية، يشكلان دور المكمل او البديل المؤقت عن أنظمة التعليم التقليدية، فمع لجوء أنظمة التعليم إلى اعتماد التعليم الإلكتروني استجابة لإجراءات التباعد الاجتماعي التي فرضها فيروس كوفيد 19، بات على الأنظمة الإدارية التحول هي الأخرى لتطبيق الإدارة الافتراضية، باعتبارها الوجه الإداري لتطبيق الفصول الافتراضية(Oberländer, Beinicke, & Bipp, 2020)، وهو ما حدث في الكويت باعتبارها أحد الدول التي حولت نظامها التعليمي الى الفصول الافتراضية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التحول للفصول الافتراضية والإدارة الافتراضية، قد شابه بعض المعوقات والعقبات، حيث نشرت جريدة القبس الكويتية عن تعثر هذا التحول للتعليم الإلكتروني في مدارس الكويت (الحمادي، 2020)، مع وجود عقبات تتمثل في خوادم الانترنت، وضعف التأهيل التكنولوجي، ونقص في الوظائف التقنية، وهو ما يحول دون التطبيق الفاعل للتعليم الإلكتروني والإدارة

الافتراضية، ومن هنا تبرز الحاجة الى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الافتراضية، ووجود تصور لتطبيقها في مدارس الكويت، وهو ما تحاول الدراسة الحالية الوقوف عليه من خلال وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت.

أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت من وجهة نظر القيادات المدرسية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية، كما يلي:

- ما المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟
- ما المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟
- ما المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟
- ما مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟

- ما مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟

- ما مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب بمدارس الكويت؟

- ما مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟

- ما مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟

أهمية البحث

- يتناول البحث الحالي لمشكلة بحثية ترتبط بالواقع الراهن، للشقي الإداري والتعليمي للمنظومة التربوية قبل الجامعية بدولة الكويت.

- يسعى البحث الحالي لأن يقدم تصورًا مقترحًا لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، مما قد يمثل دليلًا ارشاديًا للقيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- يهتم البحث الحالي بدراسة الجوانب المختلفة لتطبيق الإدارة الافتراضية، وهو ما قد يفيد في وضع دليل إرشادي لفعالية تطبيق الإدارة الإفتراضية بمدارس الكويت.

- يسعى البحث الحالي لأن يقدم للقيادات التربوية والإدارية، عددًا من الأساليب والاستراتيجيات الإدارية، التي يمكن أن تساعدهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإفتراضية بمدارس الكويت.

- يسعى البحث الحالي لفتح المجال أمام العديد من الدراسات التي تحاول إختبار هذا التصور المقترح، ودراسة مدى جدواه وفعاليته في تطبيق الإدارة الافتراضية في المنظومة التربوية بمدارس الكويت.

أهداف البحث

يتبلور الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت من وجهة نظر القيادات المدرسية.

ويتفرع عن الهدف الرئيسي للدراسة عدد من الأهداف الفرعية كما يلي:

- الكشف عن المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- بيان المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- التعرف على المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- بيان مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- بيان مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- التعرف على مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب بمدارس الكويت.

- التعرف على مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- التعرف على مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- الكشف عن وجود فروق بين متوسطات درجات المبحوثين في أبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس – الخدمة الوظيفية – التخصص التعليمي – المرحلة الدراسية – المنطقة التعليمية) بمدارس الكويت.

مصطلحات البحث

يُقصد بالإدارة الافتراضية اصطلاحًا استخدام جميع الطاقات البشرية والتقنية لتحقيق الأهداف الإدارية، حيث تجمع بين الإدارة عن بعد، والإدارة عن قرب، لعدم وجود إتصال مواجهي بين الأفراد من من جهة، وإعتمادها على الأرقام والنتائج من جهة أخرى (الشريف وآخرون، 2013، 149).

أما إجرائيا فيقصد بالإدارة الافتراضية مقترحات الإدارة المدرسية لتحويل عمليات الإدارة التقليدية بالمدرسة إلى عمل يعتمد على التواصل عن بعد بإستخدام

تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد وكفاءة عالية.

تعرف الإدارة المدرسية بأنها "جهود منسقة لفريق من العاملين التربويين والإداريين والفنيين لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من حيث الإنصاف والتعليم المتين " (العجمي، 2000، ص: 29)

ويقصد إجرائيًا بالإدارة المدرسية في هذا البحث بأنها محصلة العمليات التي يتم من خلالها وضع المهارات البشرية والمادية في خدمة أهداف العمل، وتؤدي الإدارة وظيفتها من خلال التأثير على سلوك الأفراد، وتحقيق الأهداف المرجوة.

يقصد بالقائد المدرسي اصطلاحًا المدير المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، والمسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة (الحقيل، 1996).

في حين يقصد إجرائيًا بالقيادات المدرسية (المديرين – المدراء المساعد– رؤساء الأقسام) بمدارس الكويت بمراحلها الثلاث (الابتدائية – المتوسطة – الثانوية) بمناطقها التعليمية الستة.

حدود البحث

الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية على مدارس الكويت بمراحلها الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المناطق التعليمية الستة بدولة الكويت.

الحدود البشرية: اعتمد البحث الحالي التطبيق على القيادات المدرسية (المدراء – المدراء المساعدين – رؤساء الأقسام) بمدارس دولة الكويت.

الحدود الموضوعية: يركز البحث على الموضوع النظري للدراسة والمرتبط، بوضع تصور لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

الحدود الزمنية: يشمل الإطار الزمني للدراسة الميدانية المضمون والنتائج المنبثقة عنها خلال فترة الدراسة، وقد تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2020.

الدراسات السابقة

سعت العديد من الدراسات لتناول الجوانب المختلفة للإدارة الافتراضية، من حيث الجوانب اللازمة للتطبيق، والركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الافتراضية، أو الإلكترونية، ومعوقات التطبيق التي تواجهها، أو تناول الجوانب المتضمنة عن تقييمات المستويات الإدارية المختلفة لدرجة التطبيق والممارسة للإدارة الافتراضية بالمدارس، فقبل أن يتعرض العالم لجائحة كوفيد 19، والتحول إلى التعليم الإلكتروني، سعت دراسة (الشقصي، 2008) فقد سعت منذ وقت مبكر لتحديد الجوانب الهامة لتطبيق الإدارة الافتراضية، ومن ثم إمكانية وضع تصور لتطبيقها، وعليه فقد هدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي، والتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي. وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (410) موظفاً في وزارة التعليم العالي، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة توفير نظام حماية للبيانات الخاصة بالتعاملات الإلكترونية، وتوفير البرمجيات الحديثة التي تناسب تطبيقات هذا النظام الإلكتروني، وتأهيل الموظفين لعملية التطبيق، كما أنه من الهام إنشاء قاعدة بيانات تسهل تنفيذ المعاملات، مع وضع خطة إستراتيجية لعملية التطبيق،

وتوفير الدعم المالي والأجهزة الحديثة التي تناسب متطلبات التطبيق، وأهمية دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من المعوقات التي تعوق تطبيق هذا النظام الإداري مثل غياب التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول، تدني مستوى الدورات التدريبية في مجال الحاسوب، أن عملية التطبيق تحتاج إلى مبالغ مالية عالية، عدم إهتمام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما يوجد نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات، نقص العمالة الفنية الماهرة لصيانة أجهزة الحاسوب، كما أظهرت النتائج ضعف البنية الأساسية للاتصالات وإرتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة، مقاومة العاملين للتغيير لاعتقادهم بفقدان وظائفهم، عدم مناسبة التشريعات القانونية لطبيعة العمل الإلكتروني.

من جهة أخرى حاولت دراسة (الهور، 2013) الكشف عن الصعوبات التي يواجهها قادة مدارس الأونروا في محافظات غزة في إستخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها، ولكي تتحقق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تطبيقها على جميع مديري مدارس وكالة الغوث في العام الدراسي(2012،2013)، والبالغ

عددهم (245) مديرا ومديرة، كما تم استخدام المقابلة الشخصية كأداة ثانية، لجمع البيانات من مسؤولي التعليم في الأونروا وفريق من المبرمجين من وزارة التربية والتعليم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بتقييم الصعوبات التي يواجهونها عند استخدام الإدارة الإلكترونية في مدارس الأونروا في محافظات غزة لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة)، كما تأتي التكلفة العالية والصعوبة المالية في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة والوزن النسبي (65.66%) كأبرز المعوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة بأهمية إجراء دورات خدمة سنوية مخصصة لمفهوم الإدارة الإلكترونية والقضايا ذات الصلة بها، منح المتفوقين في العمل الإداري الإلكتروني مكافآت تحفيزية ومكافآت وشهادات تقدير من خلال وزارة التربية والتعليم، كما يتم تخصيص أموال موجهة للإدارة الإلكترونية في المدارس.

من زاوية أخري هدفت دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية ، 2014) إلى التعرف على درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والتعرف إلى تأثير متغيرات الدراسة (النوع، الخبرة التكنولوجية)، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأداة

الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (290) مديرا ومساعد مدير في مدارس التعليم الأساسي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوظيف الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير(النوع، والخبرة التكنولوجية)، إجماع عينة الدراسة على أن الخبرة التكنولوجية تعلب دورا هاماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية بفاعلية في المدارس. وقد شملت توصيات الدراسة القيام بإعداد الخطط الإستراتيجية والأهداف العامة لتوظيف الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية بمشاركة جميع العاملين، والتوسع في توفير خطوط الهاتف والإنترنت في المدارس وخصوصاً في المحافظات البعيدة.

كما سعت دراسة (منجين، 2013) إلى التعرف على التحديات التي تعيق التطبيق الفعال لتقنيات المعلومات والاتصالات في المدارس الثانوية في مقاطعة ميرو بكينيا. واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بالتطبيق على عينة بلغ عددها (220) مقسمة بين معلمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومديري المدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن اهتمامات والتزام ودفاع مدير المدرسة لتنفيذ برنامج تكنولوجيا المعلومات يؤثر

بشكل إيجابي على العملية التعليمية بأكملها، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم استنباط عدد من التوصيات كان أهمها اعتماد وتطبيق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من قبل قادة المدارس وإستخدامها في الأنشطة اليومية وتطبيقها في المدارس، واستحداث دورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات الادارية وتدريب قادة المدارس والمسؤولين عنه.

في سياق مشابه ركزت دراسة (خلف الله، 2014) بدورها على التعرف على صعوبات تطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية في جامعة الأقصى، ووضع تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني بفاعلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعيناً بالاستبانة أداة للدراسه، والتي طبقت على(120) مشرفاً، وهم العاملون في قسم الإشراف التربوي بخان يونس، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكثر الصعوبات لها علاقة بالجانب الإداري في الجامعة حيث حصل على نسبة مقدارها (82.66%)، ويليها الصعوبات ذات العلاقة بالطلبة والمعلمين ومقدارها(77.27%) ثم تليها ما لها علاقة بالمشرفين التربويين ومقدارها(76.26%)، وتقدم الباحث بتصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني

كان من أهم محاوره تصميم برنامج تسجيل محوسب لإدارة مهام الإشراف التربوي، إلى جانب تصميم مدونات إلكترونية خاصة بكل من الطلبة والمشرفين التربويين.

كما هدفت دراسة (الراضي، 2015) إلى اكتشاف واقع توظيف مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر لبرنامج الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطوير أداء مديري المدارس فيما يتعلق ببرامج إدارة المدرسة الإلكترونية وتقديم المقترحات والوسائل الإعلامية والسماح بالتطور الذي يساعد على تطوير العمل الإداري لمدراء المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على تطبيق أداة الاستبانة على عينة مكونة من (48) مديراً من مديري المدارس الحكومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام برامج الإدارة الإلكترونية يتحرك في الإتجاه التصاعدي في المدارس، كما يوجد موظفين متخصصين في المدارس لمساعدة إدارة المدرسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية. وأوصت الدراسة بإشراك قادة المدارس في دورات مكثفة حول كيفية تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية بشكل دائم لمتابعة التطورات في هذا المجال، وتعيين موظفين مؤهلين متفانين للعمل مع أجهزة الكمبيوتر والبرامج الإلكترونية في المدارس.

من ناحية أخرى سعت دراسة أويديمي (Oyedemi, 2015) للتعرف على آراء الإداريين حول إستخدام تقنيات المعلومات والإتصالات في الإدارة المدرسية الفعالة، وذلك من خلال المنهج الوصفي والتحليلي، وتطبيق أداة الاستبانة كأداة للدراسة على عينة الدراسة المكونة من (120) إداريًا منهم (40) مديرًا و(80) نائب مدير. وتم إختيار مديري المدارس والنواب بشكل عشوائي من المدارس الثانوية في ولاية أوسين. أظهرت نتائج الدراسة وجود إتجاهات إيجابية لدى قادة المدارس ومن ينوب عنهم فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات وأدوات الاتصال في الإدارة المدرسية الفعالة، وأن هناك نقص واضح في الأجهزة والشبكات في المدارس. وتضمنت التوصيات تزود الحكومة وأولياء الأمور المدارس بكمية كافية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقيام بتزويد المدارس بالأموال الكافية لتزويدها بالإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة.

من زاوية أخري ركزت دراسة (الحميدين والسرحان، 2015) على تقدير حاجات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان للإدارة الإلكترونية، فقد طبقت الدراسة على عينة قوامها(213) مديراً ومديرة ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن درجة توافر احتياجات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان للإدارة الإلكترونية كانت بدرجة متوسطة في جميع المجالات.

في حين هدفت دراسة (الغنبوصي والهاجري، 2016) التعرف على صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان والكويت من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (274) مديرا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فجوة ثقافية إلكترونية في المرتبة الأولى بين عوامل الصعوبات، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البلدين وذلك لصالح دولة الكويت.

أما دراسة (عبد كحيل، 2016) فقد هدفت إلى تقديم مقترح تصميمي لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم، ودراسة أهمية الفروق بين متوسط درجات الأفراد في العينة من حيث ممارسة الإدارة الإلكترونية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدم أداة

الإستبيان الإلكتروني، واشتملت عينة الدراسة على (134) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في الفصل الدراسي الثاني من العام (2015– 2016) تم أخذها بطريقة المسح الشامل. وأظهرت نتائج الدراسة. أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية هي درجة متوسطة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة باعتماد السيناريو المقترح في دراسة وزارة التربية والتعليم العالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضرورة وضع خطط فعالة لتدريب وتثقيف القائمين على العمل الإداري لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبالتركيز على درجة الممارسة للإدارة الإلكترونية، فقد هدفت دراسة (الرشيدي، فهد معتق حمود و الجبر، حامد سعيد سعد،2016) إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، وهل تختلف أراء عينة الدراسة باختلاف بعض المتغيرات المستقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام إستبيان تكون من (41) فقرة موزعة على أربعة محاور (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة والتقويم)، وتكونت العينة من (102) معلما، و(52) إداريا، يعملون في (12) مدرسة ثانوية، وأظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تطبق بدرجة متوسطة (64%)، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس أو الوظيفة (إداري، مدرس) أوالتخصص التدريسي (علمي، أدبي)، بينما ظهرت فروق دالة إحصائيا تعزى للخبرة ولصالح الخبرة الأطول، و فروق تعزى لمهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ولصالح المهارة الأعلى.

أما دراسة جوجيزاى وإسماعيل وأحمد(jogezai, Ismail and Ahmed, 2016) فقد هدفت إلى معرفة تصورات مدراء الثانوية حول تكامل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات مع ممارسات التدريس والتعلم بالمدارس الباكستانية، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي على (8) مدراء من خلال إجراء المقابلات والمحادثات غير الرسمية والنقاش لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم عينة الدراسة لديهم تصورات إيجابية بشأنه إدماج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات يوما بعد يوم في ممارسات التعليم والتعلم، وكشف عن العديد من العوائق التي تحول دون إدماج تكنولوجيا المعلومات، منها ما يتعلق بتوفير البنية التحتية التكنولوجية، ومنها ما يتعلق بالإجراءات الإدارية والنظام الإداري في المدارس الباكستانية.

في حين ركزت دراسة (الخنيفر،2018) على التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2020، وسبل التغلب عليها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفات الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وبلغ عددهن (75)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى إن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات التقنية، ثم المعوقات الإدارية، ثم المعوقات البشرية وأخيرا المعوقات التشريعية والأمنية. وكان من أبرز المعوقات الإدارية: غياب الخطط الإجرائية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومن أبرز المعوقات التشريعية والأمنية: الإ فتقار إلى وجود إجراءات للإعتماد الإلكتروني في التعامل بين الإدارات مع عدم كفاية القوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وقد أظهرت النتائج أبرز المعوقات البشرية: محدودية الفرص المتاحة للموظفين لحضور المؤتمرات والندوات المتعمقة بالإدارة الإلكترونية، قيمة الحوافز المعنوية للمتميزين في العمل على البرامج والأجهزة الإلكترونية. وكان من أبرز المعوقات

المالية: محدودية المخصصات المالية لتدريب الموظفات في مجال نظم المعلومات والتقنيات الإلكترونية، ضعف دور القطاع الخاص في المساهمة المالية والعينية لدعم تطبيق الإدارة الإلكتروني. وكان من أهم المعوقات التقنية: ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية، والافتقار إلى برامج نوعية لإنجاز العمليات الإلكترونية. كما أوضحت الدراسة أن أهم السبل للتغلب على المعوقات تتمثل في توفير التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية، كما يتم توفير الدعم الفني لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتجويد الربط الإلكتروني بين الإدارات، مواكبة المستجدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما يتم العمل بنظام لتحفيز المتميزين في العمل الإلكتروني.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي لمناسبته لإجراءات البحث الحالي.

مجتمع البحث

شمل مجتمع البحث الحالي جميع القيادات المدرسية (مدير – مدير مساعد – رئيس قسم) بمدارس الكويت في مراحل التعليم ما قبل الجامعي (ابتدائي –

متوسط – ثانوي) وذلك للكشف عن استجاباتهم حول التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

عينة البحث

تم اختيار عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، نظراً لدورها في إعطاء فرص التمثيل لشرائح المجتمع حسب حجمها في الظهور والاختيار بالعينة، حيث تم اختيار عينة قوامها (301) من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام بالمدارس؛ وفيما يلي توزيع عينة البحث حسب (الجنس، الخدمة الوظيفية، التخصص التعليمي، المرحلة الدراسية، المنطقة التعليمية)؛ كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 1: توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير الشخصي	أقسام المتغير الشخصي	العدد	النسبة المئوية
1. الجنس	ذكر	132	43.9
	أنثى	169	56.1
	المجموع	301	%100
2. الخدمة الوظيفية	من سنة إلى 5 سنوات	11	3.7
	من 6 إلى 11 سنة	70	23.3

	12سنة فأكثر	220	73.1
	المجموع	301	٪100
3. التخصص التعليمي	علمي	160	53.2
	أدبي	141	46.8
	المجموع	301	٪100
4- الدرجة الوظيفية	مدير	99	32.9
	مدير مساعد	75	24.9
	رئيس قسم	127	127
	المجموع	301	%100
4. المرحلة الدراسية	الابتدائية	150	49.8
	المتوسطة	101	33.6
	الثانوية	50	16.6
	المجموع	301	٪100
5. المنطقة التعليمية	العاصمة	55	18.3
	الفروانية	58	19.3
	الأحمدي	58	19.3
	الجهراء	56	18.6
	مبارك الكبير	35	11.6
	حولي	39	13.0
	المجموع	301	٪100

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس تشير إلى أن نسبة الذكور بلغت (43.9٪)؛ مقابل النسبة الأكبر للإناث التي بلغت (56.1%)؛ أما توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخدمة الوظيفية فيوضح البيانات الى أن سنوات الخدمة الوظيفية سن 12 سنة فأكثر قد احتلت المرتبة الأولي بنسبة (73.1)، ثم تلتها الخدمة الوظيفية من سن (6 إلى 11 سنة) بنسبة (23.3)، بينما حلت الخدمة الوظيفية (من سنة إلى 5 سوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة (3.7).بينما يشير توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية أن النسبة الأكبر في الدرجة الوظيفية كانت لدرجة رئيس قسم واحتلت المرتبة الأول بنسبة(42.2)، يليها الدرجة الوظيفية لدرجة مدير وكانت بنسبة (32.9)، تلتها في المرحلة الأخيرة درجة مدير مساعد بنسبة(24.9)، بينما يشير توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التخصص التعليمي أن التخصص التعليمي الأكثر تكراراً بين عينة الدراسة كان للتخصص العلمي بنسبة (53.2)، مقابل التخصص الأدبي بنسبة (46.8). بينما كان توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المرحلة الدراسية التي يعملون يشير إلى أن المرحلة الدراسة الأكثر تمثيلًا كانت المرحلة الابتدائية بنسبة (49.8)، بينما جاءت في المرتبة الثانية المرحلة المتوسطة بنسبة(33.6) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت

المرحلة الثانوية بنسبة (16.6). أما عن توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية ، فتشير نتائج توزيع العينة منطقتي الفروانية والأحمدي حلتا في المرتبة الأولى بنسبة(19.3) لكل منهما، تلاهما بفارق ضئيل منطقة الجهراء التعليمية بنسبة (18.6)، بينما المنطقة الأقل تمثلا كانت منطقة مبارك الكبير التعليمية بنسبة (11.6).

أدوات البحث

عمدت الباحثة إلى استخدام أداة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات واستجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة، وقد شملت الاستبانة عدد (8) محاور، حول التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في المدارس بدولة الكويت، وقد عبرت عبارات المحور الأول عن المعوقات التقنية، وذلك من خلال (4) عبارات، والمحور الثاني عن المعوقات البشرية من خلال (3) عبارات، والمحور الثالث عن المعوقات الإدارية والبالغ عددها (5) عبارات، والمحور الرابع مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية وتم التعبير عنه بعدد (6) عبارات، والمحور الخامس والخاص بمقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية من خلال عدد (10) عبارات، والمحور السادس

مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب والذي تضمن عدد (6) عبارات ، والمحور السابع الخاص بمقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية والذي يتضمن عدد (6) عبارات، وجاء المحور الأخير الخاص بمقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية ليتضمن عدد (7) عبارات.

إجراءات الثبات والصدق

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الذي تنتمى اليه لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان.

أولا: حساب علاقة المفردات بدرجة المحور كما هو مبين في جدول (2).

جدول 2: معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين درجات الفقرات ودرجات محاور الاستبيان (ن =30)

المحور	البنود	معامل ارتباط بيرسون	المحور	البنود	معامل ارتباط بيرسون
المحور االأول:		.666**	المحور الثاني:		.631**

المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية		.902**	المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية		.754**
		.915**			.677**
		.600**	المحور الرابع	1	.695**
				2	.714**
المحور الثالث: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية	1	.569**		3	.794**
	2	.814**		4	.917**
	3	.894**		5	.683**
	4	.891**		6	.751**
	5	.771**			
المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية	1	.725**	المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب	1	.805**
	2	.756**		2	.871**
	3	.851**		3	.778**
	4	.542**		4	.566**
	5	.636**		5	.870**
	6	.744**		6	.461**
	7	.769**			
	8	.715**	المحور الثامن: مقترحات زيادة فعالية القيادات	1	.893**
	9	.776**		2	.862**
	10	.643**		3	.860**

المحور السابع: مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية	1	.804**	المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية	5	.764**
	2	.857**		6	.808**
	3	.729**		7	.591**
	4	.869**			
	5	.772**			
	6	.747**			
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%					

وتظهر نتائج الجدول (2) وجود ارتباط موجب ودال احصائيا عند مستويات الدلالة 0.01 بين درجات جميع الفقرات وبين درجة المحور الذي تنتمي اليه، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لجميع المحاور بين 461. كحد أدني، وبين 917. كحد أعلى، وتشير تلك النتائج الى توفر الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثانيًا: حساب قيم مصفوفة معاملات الارتباطات بين درجات محاور الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان، كما هو مبين في جدول (3).

جدول3 : معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين بين درجات محاور الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان (ن=30)

المحور	عدد الفقرات	معاملات الارتباط بين المحاور والتقييم العام
المحور الأول: المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضي	4	.831**

المحور الثاني: المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية	3	.802**
االســـؤال الثالـــث: المعوقـــات الإداريـــة لتطبيـــق الإدارة الافتراضية	5	.690**
المحور الرابع: مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإداررة الافتراضية	6	.868**
المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية	10	.815**
المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شئون الطلاب	6	.782**
المحور السابع: مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية	6	.833**
المحور الثامن: مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية	7	.844**
**** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%**		

و يلاحظ من الجدول أن جميع علاقات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحاور والدرجة الكلية للاستبانة موجبة وتتراوح بين و ، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 1%، والذي يدل على تحقق صدق اتساق المحتوى للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات المقياس لكل من محوري الاستبيان والدرجة الكلية، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في جدول **(4)**.

جدول4 : معاملات ثبات محاور الاستبيان ودرجته الكلية (ن=30)

المحاور	معامل كرونباخ ألفا

المحور الأول: المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضي	.871
المحور الثاني: المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية	.865
االسؤال الثالث: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية	.811
المحور الرابع: مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإداررة الافتراضية	.916
المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية	.898
المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شئون الطلاب	.877
المحور السابع: مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية	.890
المحور الثامن: مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية	.902
الثبات العام للاستبيان	.968

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام لمحاور البحث مرتفع، حيث بلغ ( ) لإجمالي فقرات الاستبيان، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (.811) و (.968)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة. وبناءً على ما سبق من نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي، مما يجعلها صالحة للتطبيق على كامل العينة.

طرق التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب، لمعالجتها إحصائيا بحسب برنامج (SPSS) الإصدار (27)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1.التحليل الوصفي: باستخدام النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود المحور مع ترتيب تلك البنود تنازليا من الأعلى إلى الأقل. لقد تم ترميز الخيار موافق بشدة "5" و موافق "4"، محايد "3"، وغير موافق "2؛، وغير موافق بشدة "1" عند حساب المتوسطات الحسابية. تم حساب الانحراف المعياري معامل الاختلاف لمتوسطات جميع محاور الدراسة.

2. تم تحديد الدلالة اللفظية لمتوسط كل بند من بنود المحاور وكذلك للمتوسط العام للمحور من خلال الميزان التقدير وفقًا لمقياس ليكرت الخماس كما يتضح من خلال الجدول (5):

جدول5 : ميزان تقديري وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	الدلالة اللفظية
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	0.79	منخفضة جدًا
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	0.79	منخفضة

محايد	من 2.60 إلى 3.39	0.79	متوسطة
موافق	من 3.40 إلى 4.19	0.79	مرتفعة
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	0.80	مرتفعة جدًا

3. معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الذي تنتمى اليه، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

4. معامل ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات المقياس لكل من محوري الاستبيان والدرجة الكلية

عرض نتائج البحث

هدف البحث لبيان التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، وذلك من وجهة نظر القيادات المدرسية (مدير– مدير مساعد– رئيس قسم)، وللإجابة على سؤال الدراسة والذي نصه: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت من وجهة نظر القيادات المدرسية؟، فقد تم عمل المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها بعد تطبيق أداة الدراسة على عينة المبحوثين، حيث تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض وتوضيح لنتائج الدراسة.

المحور الأول: المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الأول والذي ينص على: ما المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمحور المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب
1	عدم جاهزية النظام الإلكتروني على تحقيق جميع المعاملات الإدارية	3.55	1.108	مرتفعة	1
2	عدم كفاية الأجهزة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الافتراضية	3.25	1.143	متوسطة	3
3	ضعف الربط الشبكي بين المدارس والإدارات والمناطق التعليمية ووزارة التربية	3.38	1.094	متوسطة	2
4	ضعف البنية التحتية الإلكترونية بالمدارس	2.89	1.081	متوسطة	4

	المتوسط العام للمحور	3.26	.82377	متوسطة

بالنظر للجدول رقم (6) يلاحظ أن المتوسط العام لإستجابات المبحوثين حول المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية (3.26)، وبانحراف معياري (.82377) وبدلالة لفظية (متوسطة)، وقد جاءت العبارة التي تنص على "عدم جاهزية النظام الإلكتروني على تحقيق جميع المعاملات الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.55) وانحراف معياري (1.108) وبدلالة لفظية مرتفعة؛ وجاء متوسط العبارة التي تنص على "ضعف الربط الشبكي بين المدارس والإدارات والمناطق التعليمية ووزارة التربية" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.38) وانحراف معياري (1.094) بدلالة لفظية متوسطة؛ بينما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة "ضعف البنية التحتية الإلكترونية بالمدارس" بمتوسط (2.89) وانحراف معياري (1.081) بدلالة لفظية متوسطة، وسبقتها في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على "عدم كفاية الأجهزة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الافتراضية " بمتوسط (3.25) وانحراف معياري (1.143)

وتتفق نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة (الشقصي، 2008) ودراسة (الهور، 2013)، ودراسة (الراضي، 2015) والتي أشارت إلى المعوقات التقنية

كأبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الافتراضية،؛في المقابل تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخنيفر، 2018) والتي احتل فيها عامل ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية، المرتبة الأولى ضمن المعوقات التقنية.

وتعكس النتائج السابقة أن التحول للتعليم الإلكتروني لازال في مراحله الأولي في مدارس الكويت، حيث بدأ التحول الفعلي للاعتماد على التعليم الإلكتروني منذ بداية العام الدراسي الحالي 2021/2020، بعد توفق المدارس في في النصف الثاني من العام الدراسي 2020/2019 نتيجة لجائحة فيروس كوفيد 19، وبناءً عليه فإن تطبيق الإدارة الافتراضية، لازال هو الاخر في مراحله الأولى، وهو ما يعكسه حصول عدم جاهزية النظام الإلكتروني على تحقيق جميع المعاملات الإدارية على المرتبة الأولى بدلالة لفظية مرتفعة، بين باقي عبارات المعوقات التقنية.

المحور الثاني: المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على: ما المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمحور المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب
1	ضعف المهارات التكنولوجية للموارد البشرية	3.52	1.133	مرتفعة	1
2	نقص دوافع بعض المعلمين والقياديين لتطبيق الإدارة الافتراضية	3.00	970.	متوسطة	3
3	خوف بعض المعلمين والقياديين من التحول الإداري إلى الإدارة الافتراضية	3.23	1.206	متوسطة	2
	المتوسط العام للمحور	3.24	.76855	متوسطة	

بالنظر للجدول رقم (7) يلاحظ أن المتوسط العام لمحور المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية قد بلغ (3.24)، وبانحراف معياري (.76855) بدلالة لفظية (متوسطة)، وقد حلت العبارة التي تنص على " ضعف المهارات التكنولوجية للموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.52) وانحراف معياري (1.133) وبدلالة لفظية مرتفعة، بينما جاء متوسط الفقرة التي تنص على "خوف بعض

المعلمين والقياديين من التحول الإداري إلى الإدارة الافتراضية." في المرتبة الثانية بمتوسط (3.23) وانحراف معياري (1.206) ودلالة لفظية متوسطة؛ بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على" نقص دوافع بعض المعلمين والقياديين لتطبيق الإدارة الافتراضية " بمتوسط (3.00) وانحراف معياري (.970) ودلالة لفظة متوسطة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة (الشقصي، 2008) ودراسة (الهور، 2013) والتي أشارت إلى المعوقات التقنية كأبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الافتراضية، في المقابل تختلف

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات (الشقصي، 2008) ودراسة (الهور، 2013)، ودراسة (الراضي، 2015) ودراسة (الخنيفر، 2018) والتي أشارت إلى ضعف الفرص المتاحة للتدريب على مهارات الإدارة الافتراضية، ووجود نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات، نقص العمالة الفنية الماهرة لصيانة أجهزة الحاسوب. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية ، 2014)، والتي أكدت نتائجها على أن الخبرة

التكنولوجيـة ذات دور محـوري وفاعـل فـي تطبيـق الإدارة الإلكترونيـة بفاعليـة فـي المدارس.

وتـدلل النتـائج السـابقة علـى صـدق واتسـاق نتـائج الدراسـة، فمـع التحـول السـريع أو شـبه المفـاجيء للفصـول الافتراضـية بمـدارس الكويـت، ومـن ثـم الإدارة الافتراضية، تبدو المارات التكنولوجية للموارد البشرية على غير استعداد للتعامل مع ألأدوات التكنولوجيـة، وهو ما يشير الـى ضرورة رفع المؤهلات التكنولوجيـة للموارد البشرية.

المحور الثالث: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية

للإجابـة علـى السـؤال الفرعـي الثالـث والـذي يـنص علـى: مـا المعوقـات الإداريـة لتطبيـق الإدارة الافتراضـية بمـدارس الكويـت؟، تـم حسـاب المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة والدلالـة اللفظيـة والترتيـب لاسـتجابات أفـراد عينـة الدراسة حول المحور الثالث، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمحور المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب
1	عدم جاهزية النظام الإداري للتحول إلى الإدارة الافتراضية	3.05	1.292	متوسطة	5
2	عدم التخطيط المسبق لتطبيق الإدارة الافتراضية	3.35	1.260	متوسطة	3
3	عدم كفاية البرامج التدريبية والتأهيلية لتطبيق الإدارة الافتراضية	3.87	1.156	مرتفعة	1
4	نقص الحوافز المادية والمعنوية لتطبيق الإدارة الافتراضية	3.48	1.109	مرتفعة	2
5	صعوبة التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى الإلكترونية	3.09	1.168	متوسطة	4
	المتوسط العام للمحور	3.36	.91818	متوسطة	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام للمعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية (3.36) وانحراف معياري (.91818)، حيث جاء معظم متوسط فقرات المحور بدلالة لفظية متوسطة، حيث جاء متوسط الفقرة التي تنص على "عدم جاهزية النظام الإداري للتحول إلى الإدارة الافتراضية" بأقل متوسط بقيمة (3.5) وبانحراف معياري (1.292) بدلالة لفظية متوسطة، بينما جاءت الفقرة التي تنص

على " صعوبة التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى الإلكترونية في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (3.09) وبانحراف معياري(1.168)، بينما جاء متوسط الفقرة التي تنص على " عدم كفاية البرامج التدريبية والتأهيلية لتطبيق الإدارة الافتراضية" بأعلى قيمة متوسط وبدالة لفظية مرتفعة بقيمة متوسط حسابي(3.87) وبانحراف معياري(1.156).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (jogezai, Ismail and Ahmed, 2016)، والتي أوضحت أن ما يتعلق بالإجراءات الإدارية والنظام الإداري في المدارس الباكستانية، من ضمن العدي من العوائق التي تحول دون إدماج تكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية؛ في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخنيفر،2018) والتي أوضحت أن غياب الخطط الإجرائية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، هي أبرز المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية.

وتكشف النتائج السابقة عما دللت عليه نتائج المعوقات البشرية، فمع ضعف المهارات التكنولوجية للموارد البشرية، يبدو منطقيًا حلول عدم كفاية البرامج

التدريبة والتأهيلية في المرتبة الأولى ضمن المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية، بالإضافة الى نقص الحوافز المادية والمعنوية لتطبيق الإدارة الافتراضية.

المحور الرابع: مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع والذي ينص على: ما مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 8:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمحور مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب
1	نشر الوعي بمزايا التحول للإدارة الافتراضية	3.09	1.348	متوسطة	6

2	وضع استراتيجية تهدف للتحول الرقمي بمدارس الكويت	3.30	1.002	متوسطة	4
3	وضع دليل إرشادي لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت	3.23	.932	متوسطة	5
4	وضع خطة لتنمية المهارات التكنولوجية للموارد البشرية	3.31	.983	متوسطة	3
5	توفير فريق لتقديم الدعم الفني والتقني على مدار الساعة	3.55	1.065	مرتفعة	1
6	توفير البرامج التدريبية في الادارة الافتراضية على جميع المستويات الإدارية	3.45	1.132	مرتفعة	2
	المتوسط العام للمحور	3.32	.84450	متوسط	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لمحور مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية قد بلغ (3.32)، وبانحراف معياري (.84450) وبدلالة لفظية متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي لعبارة " توفير فريق لتقديم الدعم الفني والتقني على مدار الساعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.065)، وفي المرتبة الثانية حلت عبارة " توفير البرامج التدريبية في الادارة الافتراضية على جميع المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.132)؛ بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (.932).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة (الشقصي، 2008) والتي أكدت أهمية وضع خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الافتراضية، كما تتفق مع دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية ، 2014)، التي أوصت بإعداد الخطط الإستراتيجية والأهداف العامة لتوظيف الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية بمشاركة جميع العاملين، كما تتفق مع دراسة (الراضي، 2015) التي أشارت الى أهمية التأهيل التكنولوجي لتطبيق هذا النوع من الإدارة، كما تتفق مع دراسة (الخنيفر، 2018) والتي أكدت أن أهم السبل للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الافتراضية تتمثل في توفير التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

وتكشف النتائج السابقة عن حاجة الموارد البشرية والقيادات المدرسية إلى فريق دعم فني مؤهل يكون قادر على تقديم المساعدة بشكل مستمر، وهو أمر منطقي، حيث تكثر المشكلات الفنية والتقنية مع بداية التحول إلى أنظمة الإدارة الافتراضية، وعليه فإن النتائج تشير الى درجة احتياج مرتفعة لجانب الدعم الفني، بالإضافة الى زيادة المهارات الإلكترونية للتعامل مع أدوات الإدارة الافتراضية؛ بينما قد يشير حلول نشر الوعي بمزايا التحول للإدارة الافتراضية في المرتبة

الأخيرة، إلا معرفة الموارد البشرية بهذه الأهمية، ناهيك عن كونها فرضًا واقعًا وبديلًا عن أنظمة الإدارة التقليدية في الوقت الحالي.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الخامس والذي ينص على: ما مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخامس ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 9:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب
1	اعتماد البريد الإلكتروني كنظام رسمي للمكاتبات والمراسلات.	3.37	1.186	متوسطة	3
2	توفير قاعدة بيانات رقمية متكاملة للمدرسة.	3.57	1.019	مرتفعة	1
3	عقد الاجتماعات إلكترونيا على المستويين الداخلي والخارجي.	3.21	1.192	متوسطة	5

4	التحـــول لتكليـــف المـــوظفين بالمهـــام إلكترونيًا.	3.02	1.133	متوسطة	10
5	توجيـه القيـادات المدرسـية للمعلمـين مـن خلال النظام الإداري الرقمي.	3.11	1.135	متوسطة	8
6	لاعتمـاد علـى التقـارير الإلكترونيـة فـي الاتصال الإداري.	3.20	1.197	متوسطة	6
7	التبادل الإلكتروني للمعلومات بين المدرسة والجهات الإدارية.	3.25	0.974	متوسطة	4
8	الاعتمـاد علـى تطبيـق إلكترونـي يحقـق جميع المعاملات الإدارية بالمدرسة	3.56	1.125	مرتفعة	2
9	الإفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل الإداري	3.17	1.164	متوسطة	7
10	توفير منتدى عام للحوار الإلكتروني يخدم جميع مدارس الوزارة	3.11	1.135	متوسطة	9
	المتوسط العام للمحور	3.25	.72883	متوسطة	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لمحور مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية، يعادل (3.25) وانحراف معياري (.72883) بدلالة لفظية متوسطة. حيث جاء متوسط معظم فقرات المحور بدلالة لفظية متوسطة؛ بينما جاء متوسط العبارة "توفير قاعدة بيانات رقمية متكاملة للمدرسة"، فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (1.019) وبدلالة لفظية مرتفعة، وكذلك جاءت عبارة "الاعتماد على تطبيق إلكتروني يحقق جميع

المعاملات الإدارية بالمدرسة" في المرتبة الثانية بفارق بسيط ومتوسط حسابي بقيمة (3.56) وانحراف معياري بقيمة (1.125) وبدلالة لفظية مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة " التحول لتكليف الموظفين بالمهام إلكترونيًا." بقيمة متوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.133) ودلالة لفظية متوسطة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة (الشقصي، 2008) والتي أوضحت نتائجها أهمية انشاء قاعدة بيانات تسهل تنفيذ المعاملات، كما تتفق مع نتائج دراسة (خلف الله، 2014) والتي كان من أهم ركائزها في التحول للإدارة الافتراضية تصميم برنامج محوسب يضم البيانات الأساسية للعمليات الإدارية.

ويتضح من خلال النتائج السابقة وعي القيادات المدرسية بأولويات التحول للاتصال الإداري والمتمثلة في وجود قاعدة بيانات رقمية يتم الارتكاز عليها في تحقيق الاتصال الإداري الإلكتروني على كافة المستويات الوظيفية، بالإضافة الى اهتمام القيادات المدرسية بالتطبيقات الإلكترونية، ودورها في تيسير عمليات التواصل الالكتروني، علاوة على التحول إلى البريد الإلكتروني واعتماده كنظام رسمي للمبادلات والمراسلات؛ غير أنه تجدر الإشارة إلى أن حلول عبارة التحول لتكليف الموظفين الكترونيًا في المرتبة الأخيرة، قد يشير إلى نقص في المهارات

القيادية في استخدام الوسائل التكنولوجية في التكليف بالمهام، وهو ما يشير الى أهمية القيادات المدرسية على كيفية نقل التكاليف بوضوح للمرؤوسين من خلال قنوات الإدارة الافتراضية.

المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب

للإجابة على السؤال الفرعي السادس والذي ينص على: ما مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور السادس ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب
1	الاعتماد على تطبيق إلكتروني ذو جودة في تطبيق الفصول الافتراضية	3.61	1.375	مرتفعة	2
2	التحول الرقمي لتقديم جميع الخدمات للطلاب	3.67	1.183	مرتفعة	1

3	تقديم الدعم الإلكتروني للطلاب، للتأقلم مع النظام الإلكتروني	3.34	1.196	متوسطة	5
4	الاعتماد على قنوات الاتصال الرقمية في التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور	3.59	1.109	مرتفعة	4
5	توفير فريق دعم فني لحل ومعالجة المشكلات التي توجه الطلاب	3.61	1.023	مرتفعة	3
6	توفير أنشطة وفعاليات إلكترونية بديلة عن الأنشطة التقليدية	3.15	1.020	متوسطة	6
	المتوسط العام للمحور	3.49	.81801	مرتفعة	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لمحور مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب (3.49)، وانحراف المعياري (.81801)، حيث جاءت معظم الفقرات الدلالة اللفظية المرتفعة، باستثناء الفقرتين اللتان تنصان على " توفير أنشطة وفعاليات إلكترونية بديلة عن الأنشطة التقليدية " بمتوسط (3.15) وانحراف معياري (1.020) ، والتي حلت بدورها في المرتبة الاخيرة بين الفقرات؛ بينما الفقرة رقم 3 التي تنص على " تقديم الدعم الإلكتروني للطلاب، للتأقلم مع النظام الإلكتروني "، والتي جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بأقل متوسط (3.43) وبانحراف معياري (1.196)، حيث اشتركتا في الدلالة اللفظية المتوسطة؛ بينما جاءت الفقرة رقم 2 الخاصة ب " التحول الرقمي لتقديم جميع الخدمات

للطلاب" بأعلى متوسط حسابي بقيمة (3.67) وإنحراف معياري بقيمة (1.183) ودلالة لفظية مرتفعة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخنيفر،2018) التي أكدت أن توفير الدعم الفني من أهم السبل لتذليل العقبات التي تعوق تطبيق الإدارة الافتراضية، كما تتفق مع نتائج دراسة (خلف الله، 2014) والتي أكدت أهمية الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في التحول الإلكتروني للإدارة.

وتؤكد النتائج السابقة على فهم القيادات المدرسية لأولويات التحول نحو الإدارة الافتراضية، حيث يتكامل التحول الرقمي في تقديم الخدمات للطلاب، مع توفر قاعدة بيانات تسمح بالاتصال الإداري الرقمي، بالإضافة إلى حلول مقترح التطبيق الرقمي والإلكتروني في المرتبة الثانية في كلا المحورين، وهو ما يؤكد في الوقت ذاته على اتساق نتائج الدراسة. كما توضح النتائج أهمية توفر فريق للدعم الفني سواء على المستوى الإداري، أو على مستوى تقديم الخدمات للطلاب، خاصة في المراحل الأولى لتقديم الخدمات الكترونيا.

المحور السابع: مقترحات تفعيل الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

للإجابة على السؤال الفرعي السابع والذي ينص على: ما مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور السابع ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب
1	تكثيف البرامج التدريبية في مجال الإدارة الافتراضية للإداريين التربويين.	3.41	1.253	مرتفعة	4
2	التحديث المستمرة للبنية التحتية الإلكترونية بالمدارس	3.31	1.203	متوسطة	6
3	الإفادة من تجارب الدول الرائدة في تطبيق الإدارة الافتراضية في مجال التعليم	3.58	.985	مرتفعة	3
4	تزويد المدارس بمختصين في مجال صيانة الأجهزة الإلكترونية	3.40	1.192	مرتفعة	5
5	توفر برامج وتطبيقات إلكترونية متوافقة مع النظام التعليمي، وسهلة التطبيق	3.81	1.074	مرتفعة	2

6	التـدريب علـى بـرامج وتطبيقـات الإدارة الافتراضية	3.89	.983	مرتفعة	1
	المتوسط العام للمحور	3.56	.84328	مرتفعة	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لمحور مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية (3.56) وبانحراف معياري(.84328)، حيث جاءت معظم الفقرات الدلالة اللفظية مرتفعة، باستثناء العبارة التي تنص على "التحديث المستمرة للبنية التحتية الإلكترونية بالمدارس" حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي بقيمة (3.31) وانحراف معياري(1.203) ودلالة لفظية متوسطة.

بينما جاءت العبارة التي تنص على " التدريب على برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بأعلى متوسط حسابي بقيمة (3.89) وإنحراف معياري (.983) ودلالة لفظية مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "توفر برامج وتطبيقات إلكترونية متوافقة مع النظام التعليمي، وسهلة التطبيق" بمتوسط حسابي قيمته (3.81) وإنحراف معياري (1.074) ودلالة لفظية مرتفعة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الراضي، 2015) التي أشارت الى أهمية التأهيل التكنولوجي لتطبيق هذا النوع من الإدارة، كما تتفق مع

دراسة (الخنيفر، 2018) والتي على ضرورة التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية، كما تتفق مع دراسة (خلف الله، 2014) والتي أكدت الاعتماد على البرامج والتطبيقات التكنولوجية للتحول للإدارة الافتراضية.

وتدلل النتائج السابقة على صدق واتساق نتائج الدراسة، حيث سعت القيادات المدرسية في استجاباتها نحو سبل تفعيل الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، إلى التركيز على البنود والمحاور ذات الأهمية، والمتعلقة بتوفير التدريب والتأهيل للموارد البشرية، وتوفير البرامج والتطبيقات الإلكترونية المتوافقة مع النظام التعليمي، وهو ما أكدته المحاور المختلفة للتصورات حول تطبيق الإدارة الافتراضية، علاوة على حداثة تجربة التحول نحو الإدارة الافتراضية، مما قد يكون سببًا في رغبة القيادات المدرسية في الإفادة من تجارب الدول الرائدة في تطبيق الإدارة الافتراضية في مجال التعليم.

المحور الثامن: مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الثامن والذي ينص على: ما مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمحور مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب
1	اهتمام الإداريين بالدقة وتحليل المعلومات	3.07	1.244	متوسطة	7
2	تشجيع كل أنماط التواصل والرسائل عبر البريد الإلكتروني	3.28	1.050	متوسطة	5
3	نشر المعلومات غير السرية على شبكة المعلومات والاتصالات الداخلية، لتوفير الوقت على الموظفين	3.36	1.073	متوسطة	4
4	فتح قنوات تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بين الموظفين من أجل تعزيز الشفافية	3.50	.900	مرتفعة	3
5	السماح بارتكاب الأخطاء لتشجيع الابتكار والإبداع في العمل	3.22	1.221	متوسطة	6
6	الموضوعية في التعامل مع الموظفين	3.82	.985	مرتفعة	1
7	التركيز على الثواب والعقاب في تحقيق الأهداف بعيدًا عن العلاقات والنوايا	3.68	.919	مرتفعه	2
	المتوسط العام للسؤال	3.40	.98105	مرتفعة	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام للسؤال مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية (3.40) وبانحراف معياري (.98105)، حيث جاءت معظم الفقرات بدالة لفظية متوسطة، فجاءت الفقرة رقم 1 الخاصة ب" سبل زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بالمدرسة) اهتمام الإداريين بالدقة وتحليل المعلومات" بأقل قيمة متوسط حسابي (3.07) وإنحراف معياري (1.244) ودلالة لفظية متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم 6 الخاصة ب "الموضوعية في التعامل مع الموظفين" بأعلى قيمة متوسط حسابي (3.82) وإنحراف معياري (.985) ودلالة لفظية مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفرقة رقم الخاصة ب "التركيز على الثواب والعقاب في تحقيق الأهداف بعيدًا عن العلاقات والنوايا " بمتوسط حسابي قيمته (3.68) وإنحراف معياري (.919) ودلالة لفظية مرتفعة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية، 2014) التي أكدت دور الأهداف في تحقيق التحول للإدارة الافتراضية، مع أهمية مشاركة جميع العاملين في ذلك.

وتشير النتائج السابقة الى تأكيد القيادات المدرسية على الثوابت الإدارية المتعلقة بالموضوعية وعدم الشخصانية، والشفافية، وتبادل المعلومات، وهو ما يؤكده حلول البنود المتعلقة بها في المراتب الأولى من المقترحات الخاصة بزيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية، علاوة على تأكيدهم على أهمية استخدام القيادات المدرسية للبريد الإلكتزوني في التواصل والمراسلات، وهو ما يتسق ويؤكد نتائج المحور الخاص بمقترحات الاتصال الإداري.

التحليل الوصفي لمعوقات تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

للإجابة على السؤال الفرعي الثامن والذي ينص على: ما مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع ورصدت النتائج في الجدول التالي: فيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمعوقات تطبيق الإدارة الافتراضية (التقنية والبشرية والإدارية) فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور المحاور الثلاث الأولى والتي شملت المعوقات، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول11 : التحليل الوصفي لمتوسطات محاور معوقات تطبيق الإدارة الافتراضية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب حسب المتوسط
المحور الأول: المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية	3.36	.91818	متوسطة	1
المحور الثاني: المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية	3.24	.76855	متوسطة	3
المحور الثالث: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية	3.26	.82377	متوسطة	2
المتوسط العام لمحاور المعوقات	3.30	.75545	متوسطة	

وبالنظر الى الجدول رقم (12) يتضح أن الدلالات اللفظية للمتوسط العام لجميع محاور معوقات تطبيق الإدارة الافتراضية متوسطة بمتوسط (3.30) و انحراف معياري (.75545)، وقد حلت المعوقات التقنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (.91818)، بينما حلت المعوقات البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (.82377)، ، وجاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (.82377).

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخنيفر، 2018) والتي جاءت فيها المعوقات التقنية في المرتبة الثانية، تلتها المعوقات الإدارية في المرتبة الثالثة، وفي المترتبة الرابعة المعوقات البشرية.

وتشير النتائج السابقة إلى استعداد الموارد البشرية في مدارس الكويت للتحول نحو الإدارة الافتراضية، حيث جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة؛ غير أنه تجدر الإشارة الى ان هذا الامر قد يكون فيه من الاجبار اكثر ما يكون فيه من الاختيار، حيث بات التحول نحو الفصول الافتراضية، والإدارة الافتراضية امرًا مفروضًا على واقع التعليم في المرحلة الحالية، علاوة على ان هذا الاستعداد للتحول يتقاطع مع المعوقات التقنية والإدارية، والتي لازالت تشير الى حاجة الموارد البشرية للتدريب والتأهيل على استخدام تقنيات وأدوات الإدارة الافتراضية.

التحليل الوصفي لتصورات القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والذي ينص على: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت من وجهة نظر القيادات المدرسية؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية

والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور تصورات تطبيق الإدارة الافتراضية، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 13: التحليل الوصفي لمتوسطات تصورات تطبيق الإدارة الافتراضية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية للمتوسط	الترتيب حسب المتوسط
المحور الرابع: مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية	3.32	.84450	متوسطة	4
المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية	3.25	.72883	متوسطة	5
المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب	3.49	.81801	مرتفعة	2
المحور السابع: مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية	3.56	.84328	مرتفعة	1
المحور الثامن: مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية	3.40	.98105	مرتفعة	3
المتوسط العام لمحاور التصورات المقترحة	3.56	.87150	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (13) أن الدلالات اللفظية للمتوسط العام لجميع محاور التصورات المقترحة لتطبيق الإدارة الافتراضية من وجهة نظر القيادات المدرسية كانت مرتفعة بمتوسط (3.56) و انحراف معياري (87150.)، وقد حلت

المقترحات الخاصة بتفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (84328.)، وفي المرتبة الثانية حلت مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (81801.)، أما في المرتبة الثالثة حلت مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (98105.)؛ بينما جاء في المرتبة الرابعة مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (84450.)، وقد حلت متقرحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (72883.).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أوصت به دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية ، 2014) من ضرورة العمل وفق خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الافتراضية، كما تتفق الدراسة الحالية مع ما أوصت به دراسة (منجين، 2013) من أهمية تدريب القيادات المدرسية على الإدارة الافتراضية، والاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات واستخدامها في الأنشطة اليومية.

وتدلل النتائج السابقة على ترتيب منطقي للتصورات المقترحة من القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية، حيث حازت مقترحات التفعيل، المرتبة الأولى والثالثة، مما يؤكد الرغبة في مزيد من التحول نحو الإدارة الافتراضية، يصحب ذلك الانتقال الى مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية فيما يتعلق بشؤون الطلاب، بما يشكل ثلاث محاور أساسية تهتم بتفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية، وليس التوجه نحوها، حيث أنها أصبحت بالفعل حيز التطبيق نظرًا للتحول نحو التعلم الالكتروني والفصول الافتراضية في مدارس الكويت.

التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

في ضوء ما أفرزته نتائج الدراسة عن معوقات ومقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، فقد اتضحت جوانب القصور والمعوقات في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، ومن خلال هذه النتائج، سيتم اقتراح تصور لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، وسيتم بناء التصور وفقًا لما يلي:

أولًا: منطلقات التصور المقترح.

مع التحول للتعليم الالكتروني والفصول الافتراضية بمدارس الكويت، تبدو الحاجة ملحة لتصور فاعل في تطبيق الإدارة الافتراضية بالمدارس، نظرًا لدورها في تيسيير العملية التعليمية، وتسهيل الإجراءات الادراية وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

ثانيًا: أهداف التصور المقترح.

يهدف هذا التصور الى تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية، وذلك كما يلي:

- التحول نحو الإدارة الافتراضية بديلًا عن أساليب الإدارة التقليدية في ظل التحول نحو التعليم الالكتروني والفصوال الافتراضية.
- الإفادة من مزايا الإدارة الافتراضية في تسهيل العمليات الإدارية بالمدرسة.
- تعزيز مهارات القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.
- تحقيق مستويات اتصال إدارية متميزة من خلال الإفادة من تقنيات الإدارة الافتراضية.

ثالثًا: مجالات التصور المقترح

مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية.

يعد الإعداد والتأهيل هي الخطوة الأولى للتحول نحو أي نظام إداري جديد، وعليه فحتى تكون الموارد البشرية بمدارس الكويت، قادرة على تطبيق الإدارة الافتراضية فإنها تحتاج إلى:

- توفير فريق لتقديم الدعم الفني والتقني على مدار الساعة.
- توفير البرامج التدريبية في الادارة الافتراضية على جميع المستويات الإدارية.
- وضع خطة لتنمية المهارات التكنولوجية للموارد البشرية.

مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية

تمثل قنوات الاتصال الإداري محورًا هيكليا في المنظومة الإدارية، وعليه يتحددها نجاح التواصل بين أفراد المنظمة، وحتى يتم تحقيق الاتصال عبر الوسائل الإلكترونية بما ينعكس على فعالية الإدارة الافتراضية، يجب العمل على:

- وضع خطة لتنمية المهارات التكنولوجية للموارد البشرية.

- الاعتماد على تطبيق إلكتروني يحقق جميع المعاملات الإدارية بالمدرسة.
- اعتماد البريد الإلكتروني كنظام رسمي للمكاتبات والمراسلات.
- التبادل الإلكتروني للمعلومات بين المدرسة والجهات الإدارية.
- عقد الاجتماعات إلكترونيا على المستويين الداخلي والخارجي.

مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب

لتطبيق الإدارة الافتراضية في خدمات شؤون الطلاب، تحتاج مدارس الكويت إلى:

- التحول الرقمي لتقديم جميع الخدمات للطلاب.
- التحول الرقمي لتقديم جميع الخدمات للطلاب.
- توفير فريق دعم فني لحل ومعالجة المشكلات التي توجه الطلاب.
- الاعتماد على قنوات الاتصال الرقمية في التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور.

مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية

لتفعيل تطبيق الادراة الافتراضية تحتاج مدارس الكويت إلى:

- التأهيل والتدريب على برامج وتطبيقات الإدارة الافتراضية.
- توفير برامج وتطبيقات إلكترونية متوافقة مع النظام التعليمي، وسهلة التطبيق.
- الإفادة من تجارب الدول الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال التعليم.

مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية

لزيادة فعالية تطبيق الإدارة الافتراضية، تحتاج القيادات المدرسية إلى:

- الموضوعية في التعامل مع الموظفين
- التركيز على الثواب والعقاب في تحقيق الأهداف بعيدًا عن العلاقات والنوايا

- فتح قنوات تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بين الموظفين من أجل تعزيز الشفافية.

- نشر المعلومات غير السرية على شبكة المعلومات والاتصالات الداخلية، لتوفير الوقت على الموظفين.

رابعًا: آليات تنفيذ التصور المقترح

لتنفيذ التصور المقترح يجب العمل من خلال استراتيجية إدارية فعالية بمدارس الكويت، وهو ما يستوجب العمل وفق الخطوات والمتطلبات التالية:

1. تقييم ودراسة واقع الإدارة بمدارس الكويت

ويشمل تقييم الوضع ثلاث مستويات هيكلية تتمثل في البنية التحتية، والمهارات، والعمليات الإدارية، وذلك من خلال مدى توفرها ومدى الحاجة اليها.

أ- تقييم الوضع الحالي

وذلك بهدف معرفة الوضع الحالي للمدرسة على مستوى البنية التحتية والمهارات، والعمليات الإدارية بالمدرسة.

ب-تقييم متطلبات تطبيق تصور الإدارة الافتراضية

وتتحدد المتطلبات وفقًا للرؤية والأهداف المرسومة، وتتمثل في سد الفجوة بين الوضع الحالي على مستوى (البنية التحتية – المهارات – العمليات الإدارية) وبين الرؤية المستهدف تحقيقها، ومن الحيثيات الهامة التي يجب الالتفات إليها، العمل أولًا على الإفادة من الموارد المتوفرة، أو تحديث الموارد الحالية بالمدارس، ثم تحديد المتطلبات الجديدة.

2. دراسة بيئة التعليم الإلكتروني والعوامل المتعلقة بها

عدد من الدراسات والتقارير الهامة يجب الوقوف عليها، لاستكمال الخطوات الاستراتيجية لتنفيذ التصور المقترح، على سبيل المثال لا الحصر، دراسة أنواع العمليات والإجراءات الإدارية بالمدارس، دافعية الموارد البشرية لتطبيق الفصول الافتراضية والإدارة الافتراضية، المهارات التكنولوجية للموارد البشرية.

3. تحديد الموارد البشرية والإجراءات الإدارية

- يتمثل ذلك في تحديد الموارد البشرية والاحتياجات الوظيفية -خاصة التقنية – اللازمة لتطبيق التصور المقترح للإدارة الافتراضية، مع التحديد الدقيق

للمؤهلات، وعدد الموظفين، والقدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة للمنصة، بالإضافة الى تحديد عمليات التطوير والتحول الإلكتروني، ومراجعة معايير ضمان الجودة وأساليب تقييم الخدمات الإدارية، وإجراءات المكافأة والتميز.

4. تصميم حملة تعريفية بمزايا الإدارة الافتراضية

وذلك لتوعية الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة بأهمية الإدارة الافتراضية، ودورها في تسهيل الإجراءات والمعاملات الإدارية، وفي المزايا التي تحققها للمتعاملين.

5. الجدول الزمني

ويستهدف الجدول الزمني توزيع الإجراءات الخاصة بتنفيذ التصور المقترح للإدارة الافتراضية، وفق جدول زمني محدد.

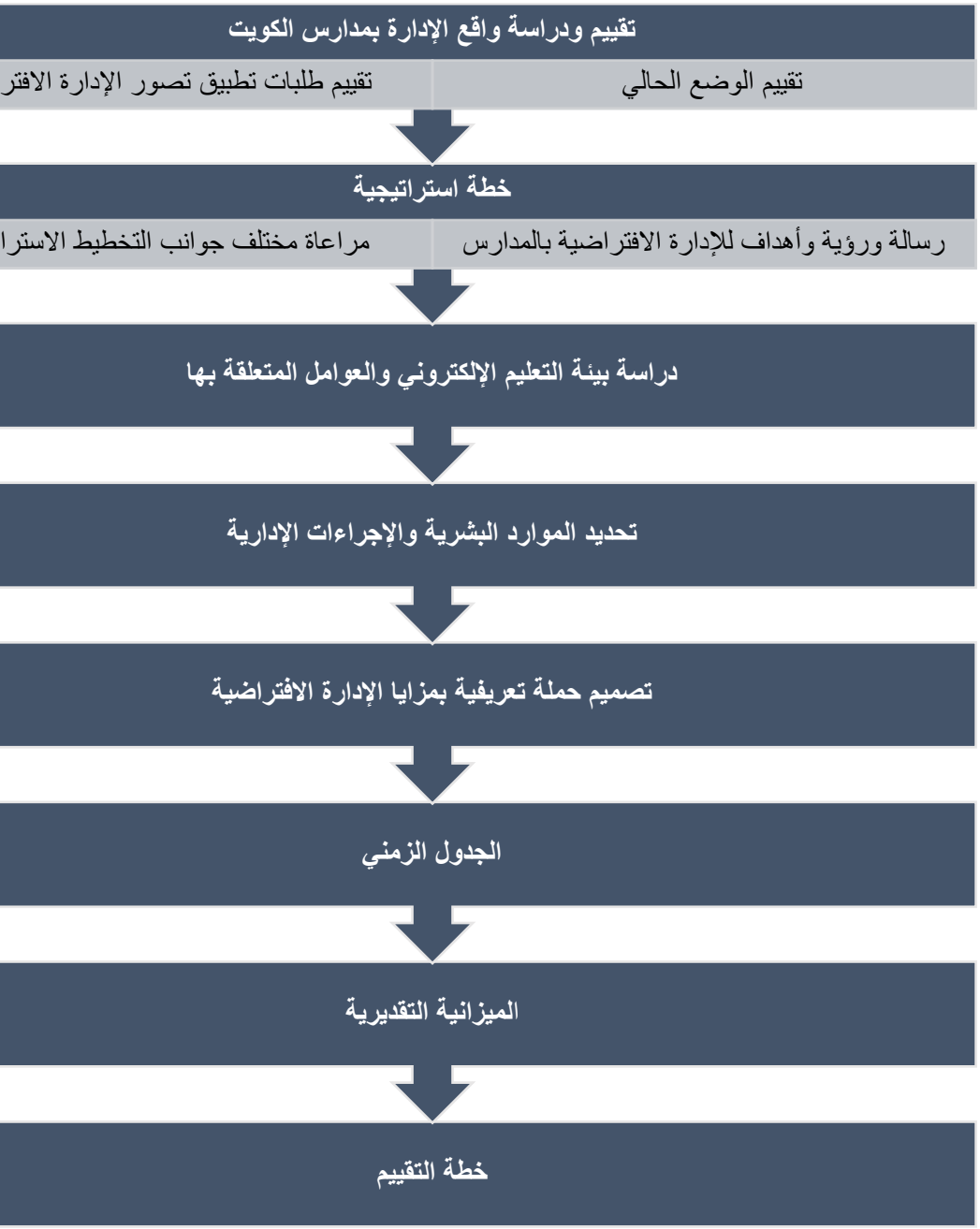
6. الميزانية التقديرية

يجب أن يراعي عند وضع الميزانية التقديرية، تضمين جيمع التكاليف المباشرة لاعتماد وتنفيذ التصور المقترح للإدارة الافتراضية، فضلًا عن تكاليف البرمجيات، والتقينات اللازمة، وما يتعبها من تكاليف غير مباشرة متعلقة بعمليات تطبيق الإدارة الافتراضية.

7. خطة التقييم

من الهام الحرص على متابعة وتقييم فاعلية التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية، من أجل مراجعة وتقييم تحقيقها لرؤية وأهداف المؤسسة التربوية، وهو ما يستلزم وضع أسلوب لتقييم فاعلية الإدارة الافتراضية على مختلف الجوانب والمستويات.

ومن خلال التصور السابق، تم التوصل الى نموذج يعبر عن آليات تنفيذ التصور المقترح للإدارة الافتراضية وذلك كما يلي:



شكل 1: يوضح نموذج تنفيذ آليات التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية

التوصيات والبحوث المستقبلية

- من خلال نتائج البحث، توصلت الباحثة عدد من التوصيات الهامة، وذلك كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات المدرسية على استراتيجيات وأساليب وتطبيقات الادراة الافتراضية، من أجل تعزيز المهارات الإدارية والتكنولوجية لديهم، بما ينعكس على فعالية التطبيق.

- نشر الوعي بأهمية الإدارة الافتراضية المدرسية بين القيادات المدرسية والمعلمين، لتعزيز تطبيقاتها في مدارس الكويت.

- الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية في مدارس الكويت، لدورها المحوري في تطبيق الإدارة الافتراضية.

- تفتح الدراسة الحالية المجال لدراسات مستقبلية حول تقييم فعالية التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت.

- تمهد الدراسة الحالية لمزيد من الدراسات حول تطبيق الإدارة الافتراضية على فئة المتلقين أو المستجيبين في المنظومة الإدارية

والـذين تشـملهم فئـات المعلمـين والطـلاب، وحتـى أوليـاء الأمـور، ودرجـة اسـتخدامهم لأدوات تكنولوجيـا المعلومـات فـي التواصـل مـع إدارة المدرسة.

قائمة المراجع

أولًا: المراجع العربية

إدريس، ثابت. (2003). *نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة والجودة الشـاملة فـي الإدارة التعليميـة والمدرسـية*. الإسـكندرية: دار الوفـاء لـدنيا الطباعة والنشر .دار الجامعية.

الحميديين، رحمة والسرحان، خالد. (2015). تقدير حاجات المدارشس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان للإدارة الإلكترونية. *مجلة دراسات العلوم التربوية، 42*(3)، 1001(1022.

الخنيفر، أمل بنت عبد الله. (2018). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء 2030 وسبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*(178).

الراضي، خالد. (2015). برمجh الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام: الواقع والمعوقات. *المجلة الت ربوية الدولية المتخصصة، 2*(4)، 119_137.

الرشيدي، فهدمعلق حمود والجبر، حامد سعيد سعد. (2016). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. *المجلة العلمية لكلية التربية، أسبيوط.*

الشريف، عمر و عبد العليم، أسامه و بيومي، هشام محمد. (2013). *لإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة.* عمان، الأردن: دار المناهج للنشر.

الشقصي، ليلي بنت خميس. (2008). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء أراء العاملين فيها . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس.

الشهري، عبد الله مرعي. (2011). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإشرافية: دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية. أبها: جامعة الملك خالد.: رسالة ماجستير غير منشورة.

الصوافي، محمد؛ والفهدي،وراشد؛ ،الحارثية، عائشة. (2014). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة السلطان قابوس، 3*(7)، 113-100.

العجمي، محمد حسن. (2000) الإدارة المدرسية، ط1 ، مصر: دار الفكر.

العيدي ، عائشة و العيدي، مسعودة. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمدينة الأغواط . *مجلة العلوم الإجتماعية، 9*(2)، 236_258.

الغنبوصي، سالم والهاجري، سالم. (2016). صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت. *مجلة الدراسات للعلوم التربوية، 43*(2)، 535_ 551.

الهور، معين. (2013). الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزة في استخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها. غزة، الجامعة الإسلامية: رسالة ماجستير غير منشورة.

خلف الله، محمود ابراهيم. (يونيو، 2014). تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية_ جامعة الأقصى. *مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية)، 18*(2)، 287-315.

عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، عمان : دار الشروق.

عبد كحيل، زينات حامد. (2016). تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. الجامعة الإسلامية_ غزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا: قدم هذا البحث إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجو الماجستير في أصول التربية في الجامعة الإسلامية بغزة.

المراجع الأجنبية

Delcker, J., & Ifenthaler, D. (2020). Teachers' perspective on school development at German vocational schools during the Covid-19 pandemic. *Technology, Pedagogy and Education,* 1-15.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., . . . Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International, 23*(4), 380-394.

Jogezai, N. A., Ismail, S., & Ahmed, F. (2016). ICT integration & the role of school leadership: perceptions of head teachers of secondary schools in Quetta Pakistan. *International Journal of Innovation and Scientific*, *27*(1), 155-163.

Mingaine, L. (2013). Leadership Challenges in the Implementation of ICT in Public Secondary Schools, Kenya. *Journal of education and learning, 2*(1), 32-43.

Oyedemi, O. A. (2015). *ICT and effective school management: Administrators' perspective.* Paper presented at the Proceedings of the World Congress on Engineering.

Zhu, X., & Liu, J. (2020). Education in and after Covid-19: Immediate responses and long-term visions. *Postdigital Science and Education, 2*(3), 695-699.

المواقع الإلكترونية

الحمادي، هاني (2020). التعليم الإلكتروني، التربية تفشل لسنوات!، تحقيق صحفي، جريدة القبس، الكويت، تاريخ النشر 28 مارس 2020، تاريخ الاطلاع 12 فبراير 2021، متوفر عبر الرابط التالي: https://alqabas.com/article/5764364-التعليم-الإلكتروني-التربية-تفشل-لسنوات