



مجلة كلية التربية



واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس

الثانوية العامة بمحافظة دمياط

بحث مستل من رسالة ماجستير

اعداد

هويدا عبد السلام الأسمر محمد

باحثة ماجستير بقسم أصول التربية

أ.د/أحمد عبد الفتاح الزكي

أستاذ التخطيط التربوي

بكلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥ م

واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط

مستخلص:

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الأدبيات حول القيادة الافتراضية وفرق العمل الافتراضية بالمدارس الثانوية العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وأظهرت نتائج البحث من خلال مجتمع البحث (٢٥٣٢) معلم و (٦٧) مديرا وعينة (٢٣٥) معلما و(٦٧) مديرا. وكذلك تبين أن واقع توظيف القيادة الافتراضية بالمدارس الثانوية العامة جاء بدرجة متوسطة، كما أشار البحث إلى قصور في بناء ثقافة تشجع على العمل ضمن فريق افتراضي، بالإضافة إلى ضعف في تطوير البرامج التعليمية بناءً على تقييمات الطلاب والمعلمين، مما يحد من فعالية فرق العمل الافتراضية، وأوصى البحث بضرورة تقديم برامج تدريبية مستمرة لمديري المدارس والمعلمين لتعزيز مهاراتهم القيادية وتفعيل أدوارهم في القيادة الافتراضية بالمدارس الثانوية العامة، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إعادة هيكلة الأدوار القيادية لتكون أكثر مرونة وفتح قنوات اتصال واضحة لضمان الشفافية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الافتراضية- فرق العمل- المدارس الثانوية العامة.

Utilizing virtual leadership as an approach to enhance the performance of general secondary school teams in Damietta Governorate**Abstract**

The current research aimed to identify the reality of employing virtual leadership as an input to improve the performance of virtual work teams in secondary schools in Damietta Governorate, by identifying the literature on distributed leadership in primary schools. The descriptive approach was used for its suitability to the nature of the research. The research was applied on 2532 teachers and 67 managers, sample 253 teachers and 67 managers. The reality of employing virtual leadership was moderate in the secondary schools. In addition to the lack of training for virtual leaders, which limits the effectiveness of virtual work teams The research also indicated shortcomings in building a culture that encourages creativity and innovation, in addition to weakness in developing educational programs based on student and teacher evaluations, which limits the effectiveness of the educational process. The research recommended the need to provide continuous training programs for school leaders and teachers to enhance their leadership skills and activate their roles in virtual leadership. In addition, leadership roles should be restructured to be more flexible and clear communication channels should be opened to ensure transparency and effective participation in decision-making.

Keywords: Virtual leadership - Secondary schools

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة ثورة علمية هائلة في جميع المجالات، هذه الثورة تحمل في طياتها متغيرات عديدة أهمها العولمة، الثورة التكنولوجية، الانفجار المعلوماتي الرقمي، التقدم التكنولوجي التقني المتسارع، التعليم الافتراضي والقيادة الافتراضية للأشخاص والمجموعات عن بعد عبر الإنترنت، وتكوين ما يسمى بفرق العمل كل تلك التغيرات ساهمت في تغيير طبيعة حياة الأفراد والمؤسسات والدول، وفرضت شروطا وآليات وأساليب عمل معينة، وأصبح كل شيء يدار بشكل افتراضي رقمي عن بعد، وفي ظل التحول الإلكتروني وتطور التقنية وتعديل أساليب وسمات معالجة المعلومات والوصول إليها أصبحت الطرق التقليدية غير مناسبة كما كانت عليه في السابق وانتقل العمل من الصورة المباشرة إلى العمل الافتراضي بكل ما يتميز به من السهولة والمرونة لكل المتعاملين والقائمين عليه.

وتعد فرق العمل أحد أهم وأنجح أساليب العمل في المنظمات، نظرا لما يحققه العمل الجماعي من انسجام بين أعضاء المنظمات وكذلك زيادة التعاون والعمل الجماعي البناء، ويوجد الكثير من الدراسات المتعلقة بالعملية الإدارية التي قد توصلت إلى أهمية العمل في فرق مستندا في ذلك على قيمة المشاركة لتحقيق الأهداف، مرتكزين على أسس قيادية مدركة لمعاني النجاح مع توافر المهارات الشخصية والفنية لدى القيادات خاصة وأن فرق العمل أصبحت موزعة جغرافيا؛ حيث لا يجتمع أعضاؤها في مكان واحد وهذا في حد ذاته من أصعب التحديات التي تؤثر بشكل سلبي على فرق العمل الافتراضي (الحبيب، المعيوف، ٢٠٢١، ٣).

ومن المؤكد أن عملية القيادة الافتراضية هي أسلوب حديث للقيادة عبر شبكات الإنترنت وتحت قيادة قائد افتراضي قادر على التواصل مع فرق عمله باستخدام التكنولوجيا متماشيا بذلك مع التحديات العالمية التي فرضت نفسها على المنظومات التعليمية ككل، فأصبح من الضروري اكتساب العاملين بالمنظومة التعليمية للمهارات

التي تمكن كل أفراد المنظومة من بناء مدرسة نموذجية وطلاب قادرين على استخدام شتى أنواع وسائل التواصل الإلكتروني، ويتصف القائد الافتراضي باهتمامه بترقية المعلومات والقدرة على تحليلها مستخدماً التكنولوجيا وجميع أنماط الاتصال المتاحة وعدم إخفاء المعلومات غير السرية عن فرق العمل، ويكون قادراً على التوجيه عن بعد والتواصل مع الأشخاص عن طريق الوسيط الإلكتروني، كل ذلك من خلال بناء الثقة بينه وبين فرق عمله الافتراضية داخل بيئة العمل الافتراضية (شريفى، 2021، 9) والأنصاري، 2021، 191-194).

لذا كان لابد أن تقوم المنظمات بتغيير أساليبها الإدارية التقليدية لتحقيق الاستفادة المثلى من المعرفة والتقدم التكنولوجي الافتراضي، كما كان لابد أن تستغني المؤسسات عن نمط القيادة البيروقراطية والاتجاه لأنماط أكثر مرونة وانسجاماً مع التحديات الحديثة ومنها القيادة الافتراضية (الحبيب، المعيوف، ٢٠٢١، ٢) وشريفى، ٢٠٢١، ١١)، ومن هنا جاءت أهمية دراسة موضوع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى القيام به.

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول كيفية توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين وتطوير دور فرق العمل الافتراضية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية في ظل التسارع التكنولوجي والتقدم الرقمي الهائل، ومواجهة كافة منظمات العالم لثورة معلوماتية غير مسبوقه وغير متباطئة بل تتزايد سرعتها ووتيرتها كل لحظة، خاصة بعد اجتياح فيروس "كوفيد-١٩" للعالم وخضوع العالم كله لاحتياطات السلامة ومن أهمها التباعد الاجتماعي الذي أدى للقيام بكل شيء باستخدام التقنية عن بعد والإدارة عن بعد فيما يعرف بالقيادة الافتراضية

باستخدام التكنولوجيا والوسائل الإلكترونية دون الارتباط بزمان أو مكان، ودون التواجد في نطاق جغرافي ثابت، بل يتم التعامل عن بعد، ولم يكن هناك سبيل لتحقيق كل ذلك بدون التقنية الحديثة وفرق العمل الافتراضية والقيادة الافتراضية والتعامل الإلكتروني والرقمي الذي فرض وجوده وسيطرته على كل المجالات.

ولذلك ركزت الدراسة الحالية على دور فرق العمل الافتراضية التي أصبحت وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات بمختلف تخصصاتها وخاصة المنظومة التعليمية، وخاصة مدارس التعليم العام، فنجاح المدارس بالتعليم العام يعد نجاحا للمنظومة التعليمية ككل لأن المدارس هي المقياس والمنفذ للسياسات والاستراتيجيات والبرامج التعليمية بوزارة التربية والتعليم والمسئولة عن قيادة التغيير وإحداث التطورات والتجديدات في نظم الإدارة (الأنصاري، ٢٠٢١، ١٨٩) وأيدتهما في ذلك دراسة شريف (٢٠٢١) ودراسة الحبيب، المعيوف (٢٠٢١)، حول فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية ودراسة عبد النبي (٢٠١٩) التي تناولت فرق العمل واستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر ودراسة الغامدي (٢٠١٥)، التي بحثت في ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، وتؤكد غالب الدراسات علي الدور الإيجابي الذي تلعبه التكنولوجيا لتوظيف الإدارة الافتراضية، وتعمل علي تحسين الأداء القيادي والإداري عن بعد.

ومن هنا نبعت مشكلة البحث الحالي التي يمكن التعبير عنها في الأسئلة

التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الافتراضية؟
٢. ما الإطار المفاهيمي والنظري لفرق العمل الافتراضية؟
٣. ما واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الافتراضية، وأهم خصائصها، وكذلك مفهوم فرق العمل الافتراضية، وكذلك البحث عن واقع توظيف القيادة الافتراضية ودورها في تحسين أداء فرق العمل الافتراضية بالمدارس الثانوي العامة، وطرح بعض التوصيات المتعلقة بتوظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

أهمية البحث:

استمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضوعه المطروح وهو توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، وتتبع أهمية البحث من أهمية شقيه وهما القيادة الافتراضية التي أصبحت من أهم أدوات العصر الحالي والسمة المميزة للمؤسسات الصاعدة، ولم يعد من الممكن الاعتماد على أنماط القيادة التقليدية التي لا تواكب التقدم التكنولوجي، وكذلك يستمد البحث أهميته من أهمية تفعيل فرق العمل الافتراضية ودورها الهام في إنجاز المهام عن بعد في البيئة الافتراضية دون التقيد بالزمان أو المكان عبر الانترنت، وتوفير الوقت والجهد وتيسير انتقال المعلومات والمهام بين أعضاء الفريق الواحد بل بين المؤسسات ذاتها، وسهولة متابعة المهام التي تم إنجازها وتقييمها بشكل سريع ومباشر، وكذلك تتجلى الأهمية الأسمى للبحث في محاولته تحديد الوقوف على حقيقة واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

حدود البحث: تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تحديد واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط من حيث البعد التنظيمي، وبعد بناء الثقة، وبعد التواصل، وبعد التقييم، والبعد الهيكلي.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الحدود المكانية للبحث الحالي على المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.
- **الحدود الزمانية:** طبق هذا البحث ميدانياً خلال العام الدراسي ٢٠٢٤.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، لأنه المنهج المناسب لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وكذلك وصفها وصفا دقيقا وكذلك الحصول على معلومات مفصلة ودقيقة عن ظاهرة ما وتصنيفها وتفسيرها وتعميمها للاستفادة منها في التخطيط المستقبلي، وهذا ما يتناسب مع البحث الحالي في دراستها لموضوع القيادة الافتراضية وكيفية توظيفها في تطوير فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط ويبلغ عدد مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط ٦٧ مديرا، ويبلغ عدد معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط ٢٥٣٢ معلما (مديرية التربية والتعليم بدمياط ٢٠٢٢) وطبقت الدراسة على جميع المديرين لصغر عددهم، أما

بالنسبة للمعلمين فسوف يتم اختيار عينة عشوائية طبقية بواسطة معادلة كرجسي ومورجان (Krejcie and Morgan,1970) لتصبح عينة الدراسة ٢٣٥ معلما.

أداة البحث:

لجمع البيانات والمعلومات استخدم الباحثان الاستبانة للتعرف على واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

مصطلحات البحث:

فرق العمل Work Teams

لأكبر من ر. ق) وهم جماعة من الناس أكبر من الفرقة (ابن منظور, ١٢٩٠, ٣٤٢).
اصطلاحا: على أنها هي مجموعات عمل تعمل على تحقيق أهدافها عن بعد دون الارتباط بحواجز زمانية أو مكانية وتتميز باشتراك أعضائها لتحقيق هدف واحد (شريف, ٢٠٢١, ٢٣), وتعرف كذلك على أنها مجموعة من الأشخاص الموزعين جغرافيا في أماكن وأوقات مختلفة ومنتمون إلى مؤسسة تعليمية مشتركة يتواصلون باستخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل ووسائط الاتصال فيما بينهم، وكذلك التعامل عن بعد لبناء رؤية مشتركة في المستقبل (الأنصاري, ٢٠٢١, ١٩٥) وهي فرق عمل يقوم أعضاؤها بإتمام المهام الموكلة إليهم دون الاهتمام ببناء روابط وعلاقات اجتماعية وثيقة (الحبيب، المعوف، ٢٠٢١, ١٠).

إجرائيا: على أنها مجموعة الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية، ومستخدمين وسائل التواصل الاجتماعي فيما بينهم تحت إشراف قائد افتراضي.

القيادة الافتراضية Virtual Leadership

لغة: (ق. ا. د) وفي لسان العرب القيادة نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفه، ٣٧٠ بن منظور، ٣٧٠، ١٩٩٠)

اصطلاحاً: بأنها هي أسلوب القيادة المعتمدة على الوسائل التكنولوجية التي أنتجتها التغيرات التكنولوجية الحديثة فأنشأت نمطا جديدا من القيادة لفرق عمل افتراضية يسعى من خلالها القائد لتوفير بيئة عمل افتراضية مناسبة للعاملين بحيث يؤثر فيهم بشكل إيجابي معتمدا على الوسائل والوسائط الإلكترونية (شريف، ٢٠٢١، ٨) وكذلك كلمة افتراضي تعني "Virtual" بمعنى أن كل الأفراد يتواصلون فيما بينهم متحررين من حواجز المكان والزمان؛ حيث لا يحتاج التلقين المباشر من القائد للفرق من خلال شبكات الإنترنت، ويعرف القائد الافتراضي بأنه قائد يتمتع بقفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة وأهداف متتالية قصيرة الأمد معتمدا على علمه وجراته العلمية، ويميل لتمكين أفراد فريقه مرتبطا بالعلاقات والشبكات، ويهتم بالنتائج، ويقوم بإنجاز مهام متعددة في نفس الوقت (الأنصاري، ٢٠٢١، ٢٠٢: ٢٠٢)

إجرائياً: تعرف بأنها استخدام وسائل التواصل الحديثة والإنترنت في قيادة وتفعيل دور فرق العمل الافتراضية دون التقيد بحدود جغرافية أو زمانية.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة المدرسية

تعرف القيادة بوجه عام بأنها نشاط بشري بدأ منذ قديم الزمن، بهدف تشكيل المنظمات الاجتماعية لتحقيق الأهداف والطموحات التي لم يمكن تحقيقها بواسطة الجهود الفردية، وتشمل القيادة المهارات الأساسية لحل المشكلات مع القدرة على وضع القرارات الصحيحة.

ويتلخص مفهوم القيادة بأنها مقدرة القائد على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهي مسؤولية تجاه فريق العمل لتحقيق النتائج المنشودة، وهي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، ويشار القيادة بوجه عام عن القيام بالأعمال التي تساعد الفريق على تحقيق أهدافه، ويشار للقيادة المدرسية على أنها مقدرة القائد المدرسي على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهي مسؤولية تجاه فريق العمل لتحقيق النتائج المنشودة، وهي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف (الشمري، ٢٠١٨، ١٥٠).

ويعتبر مجال القيادة المدرسية من أهم مجالات إصلاح التعليم، ولنجاح عملية القيادة المدرسية الافتراضية لفرق العمل، لابد من وجود قائد مدرسي يحظى بسلطات أكبر من فرق العاملين معه، بالإضافة لامتعه بصفات تجذب الآخرين إليه وتجعلهم يتأثرون به، بحيث يكون هو المسؤول عن عملية التوجيه والتحفيز والإرشاد للآخرين لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ويتكون هيكل القيادة المدرسية من مجموعة من الأفراد الموكل إليهم إدارة مدارس التعليم العام في مراحلها المختلفة، حيث تحتل القيادة المدرسية الأهمية الأكبر في المنظومة التعليمية باعتبارها الركيزة التي تبنى عليها القرارات الصحيحة التطويرية، ويعتبر قائد المدرسة هو المسؤول الأول عن تطوير فلسفة التعليم والخطط الدراسية ومحتواها والوسائل التعليمية والمباني المدرسية وتوافر القائد الناجح هو الضامن الوحيد لتحقيق تلك الأهداف المنشودة، وهي، مجموعة من الأفراد الموكلين بقيادة فرق العاملين بمدارس التعليم العام في مراحلها المختلفة (الغامدي والجهن، ٢٠١٨، ٨٠).

وأضاف العتيبي وآخرون (٢٠١٨، ١٥:٤) أن القيادة المدرسية هي عملية قيادية بالمقام الأول من خلال قدرتها على تحفيز الآخرين والتأثير فيهم، وهي عملية تعاونية مشتركة تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، والقيادة المدرسية هي ركيزة العمل

الإداري المدرسي؛ وذلك من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات القيادية التي من شأنها دعم ومساندة الطلاب لرفع مستوياتهم التحصيلية.

وتعرف القيادة التربوية بأنها، نشاط يمارسه القائد التربوي في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين بموجب سلطاته الرسمية المسموحة، بحيث يعمل جاهدا من أجل التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق أهدافه التربوية، وتعرف كذلك القيادة التربوية بأنها نشاط يمارسه القائد التربوي في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين بموجب سلطاته الرسمية المسموحة، بحيث يعمل من أجل التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق الهدف (مقبل، ٢٠١٨، ٤).

ويمكن مما سبق تلخيص أهم الفروق بين القيادة والإدارة: حيث إن الإدارة تركز على المنطق أكثر من القيادة التي تركز على العاطفة، وتهتم الإدارة بالتفاصيل والجزئيات على عكس القيادة التي تركز على اختيار العمل الصحيح، وبالإضافة إلى أن عملية القيادة تقوم على ثلاث أمور رئيسية وهي تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى نحو هذه الرؤية والتحفيز وحشد الهمم لتحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد تطورت وتبدلت أنماط القيادة بشكل سريع فأصبح نظام العمل العالمي أكثر اعتمادا على القيادة الافتراضية وفرق العمل الافتراضية، وتعددت فوائد العمل عن بعد حيث يتم التواصل عبر تطبيقات مؤتمرات الفيديو بدلا من الارتباط بمكان وزمان محددين، بالإضافة لإمكانية العمل مع مراعاة ظروف العاملين ومسؤولياتهم الشخصية، وقد بدأ تطبيق القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية والاقتصادية والخدمية منذ منتصف العقد الأخير من القرن الماضي بهدف تسهيل الإجراءات وتحرير الدقة واختصار الوقت (زريقات، ٢٠٢١، ٢٨).

ثانيا: مفهوم بيئة العمل الافتراضية (Virtual work environment):

عرف الباحثان بيئة العمل الافتراضية بأنها البيئة التي تضم مجموعة أشخاص مهنيين، يعملون بشكل منفصل، وسط ظروف مختلفة؛ فبعض فرق العمل يعملون من

داخل منازلهم، أو في مكاتب، كفريق واحد لتحقيق نفس الهدف باستخدام تقنيات الإنترنت والعالم الافتراضي.

ثالثاً: مفهوم القيادة الافتراضية.

القيادة الافتراضية تعني قيادة فريق عمل عن طريق الإنترنت دون التقييد بمكان أو زمان، وقد عرف عبدالله (٢٠٢١، ٤٤٦) القيادة الافتراضية على أنها عملية إدارية تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية، والقدرة على تقديم خدماتها بالوسائل الإلكترونية واستخدام التقنيات الحديثة المتمثلة في الحاسب الآلي والشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) من أجل قيادة أكثر كفاءة وفاعلية.

ويقصد بالقيادة الافتراضية: القيام بإدارة فريق لا يعمل في مكتب أو مكان محدد جغرافياً، وتتم كل مهام القيادة عبر الإنترنت، من خلال برامج الاتصال التكنولوجية الافتراضية، وهو أسلوب جديد في العمل، يمكن أن تشتمل علي مشكلات تكنولوجية وقضايا اتصال واختلافات ثقافية وتغيير المواقف وصراعات التحفيز، وفي تعريف آخر توصف القيادة الافتراضية بأنها القدرة على التعامل مع الأشخاص والتأثير في السلوك البشري لتوجيه فريق عمل نحو تحقيق أهداف مشتركة، بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم عبر الإنترنت ووسائل التواصل التكنولوجية الرقمية دون الارتباط بمكان أو زمان محدد (الرقب، ٢٠٢٢، ٧).

أصبحت القيادة الافتراضية تتم عن بعد ويتم التفاعل مع الفرق فقط من خلال تكنولوجيا المعلومات. وتكافح المؤسسات مشكلات التكامل التكنولوجي بينما يواجه الموظفون مشكلة القدرة على استخدام وتطبيق التكنولوجيا (الصقر، ١٠٨، ٢٠٢١).

وأشار السويغان (٢٠٢٠، ٢) إلى أن القيادة الافتراضية هي مفهوم جديد في العمل الإداري بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وأكد على توافق أهداف القيادة الافتراضية مع الأهداف التي تسعى القيادة المدرسية إلى تحقيقها، والتي تتلخص في تقديم الخدمات بأقصى سرعة وأعلى جودة بشكل تنافسي.

وعرف أوكيكي (Okeki,2019,50:56) القيادة الافتراضية على أنها استبدال الطاقات البشرية بالأدوات والمعدات، وتعرف تقنيات التواصل عبر الإنترنت على أنها أداة صنعها الإنسان للحصول على خدمات عبر الإنترنت، حل المشكلات، تغطية الاحتياجات، وتعرف بتكنولوجيا المعلومات والتواصل. Information and Communication Technology(IC) وهي عملية دعم لفرق العمل الافتراضية باستخدام أجهزة الحاسوب لجعل العمل أكثر فاعلية وإنتاجية في القرن الحادي والعشرين.

القيادة الافتراضية هي نمط جديد في القيادة يعتمد على قدرة القائد على، (٢٠١٧)ير والتغيير في سلوك فرق العمل في بيئة العمل بأسلوب تقني ومهارات رقمية مما يجعل قيادة العمل عبر التقنية وعن بعد. فلم تكن جائحة كورونا هي السبب لحدوث مثل هذه التغييرات، وتفعيل أنماط القيادة الافتراضية لأن العمل عن بعد والعمل الافتراضي معمول به قبل الجائحة. ومجمل القول أن القيادة الافتراضية هي العمل من خلال التقنية وليست التقنية في حد ذاتها (شقيرات،شقيرات،٢٠٢٢،٤٠١).

رابعاً: معوقات تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس الثانوية العامة.

لا شك أن تطبيق وتفعيل القيادة الافتراضية بالمدارس الثانوية العامة يواجه الكثير من المعوقات والعقبات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. نقص المعدات اللازمة لتمكين الوصول للإنترنت وخاصة لذوي الاعاقات مثل الصم

والبكم والمكفوفين، والفجوة الرقمية بين الطلاب (الأمم المتحدة ،٢٠٢٠،١١).

٢. ضعف التخطيط للمحاضرات التزامنية وصعوبة تطبيق التعليم الإلكتروني لبعض

المقررات التي تحتاج لمشاهدة واقعية (الخبيري،٩،٢٠٢١).

٣. نقص المهارات الرقمية اللازمة من أجل النجاح في العالم الرقمي

(كليمان،٢٠١٧،٣).

٤. نقص البيئة التحتية التكنولوجية الرقمية لدى الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين (Edwards,15,2020).

خامسا: مفهوم وفلسفة العمل ضمن فريق.

العمل ضمن فريق واحد ليس وليد اليوم، بل هو نمط متعارف عليه منذ القدم، ومع ظهور التكنولوجيا وسهولة التواصل مع الأفراد عبر الانترنت دوت التقييد بالنطاق الجغرافي أو الزمني أصبح العمل في فريق من أهم الاتجاهات داخل المنظمات الحديثة، وتقوم فلسفة العمل ضمن فريق على الركائز المتعلقة بثقافة الفريق، من حيث الأهداف، والمصالح، والمهام المشتركة فيما بينهم، يليها تسلسل الفريق، وترتيب أدواره، وتوزيع أعضائه على حسب الكفاءة والاستعداد لكل فرد في الفريق (عبد الفتاح، ١٨٧:١٨٨، ٢٠١٣).

يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد لها هدف مشترك تمتلك مهارات مختلفة يكمل بعضها البعض لإنجاز الهدف المشترك لأفراد الفريق. وتعرف عملية بناء الفريق، بأنها عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة ومتماسكة متفاعلة وفعالة، وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة علي أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة و متفاعلة. وهي عملية تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور القائد تجاه الفريق (شلاكة، ٢٠٢٠، ١).

فرق العمل هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يصنعون كيانا، ويجتمعون معا علي هدف مشترك، وتتميز فرق العمل بتفاعلها مع بعضها، وهي مجموعة قليلة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة، والكفاءات المنسجمة بشكل يجعلهم يتعاونون لإنجاز هدف مشترك واحد (عبد الحليم، ١٨:٥، ٢٠١٥).

سادساً: معوقات تفعيل فرق العمل الافتراضية بالمدارس الثانوية العامة.

- توجد الكثير من المعوقات التي تؤثر وتعوق تفعيل فرق العمل الافتراضية لتحسين أداء فرق العمل الافتراضية والتي منها (عبد الحليم، ٢٠١٥، ٢٥: ٢٨):
- أن تصبح الثقافة الفردية والإنجاز الشخصي هي المهيمنة على بيئة العمل.
 - عدم قدرة القائد على بناء فريقه بشكل فعال والسعي لفرض رأيه وقراراته على أنشطة العمل.
 - ضعف التفكير الاستراتيجي: مما يؤدي إلى عدم التفرقة بين السبب والنتيجة.
 - تسلسل الهيكل التنظيمي: الهياكل التنظيمية التقليدية ذات التسلسل الهرمي الواسع تجعل العمل ضمن فريق عملية شاقة جداً.
 - المعتقدات الثقافية لقائد الفريق: تساهم معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق.
 - ضعف المهارات لدى فريق العمل مثل المهارات الفنية.

➤ نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- لتفسير نتائج استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة ومناقشتها قام الباحثان بتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها تبعاً لأسئلة الدراسة كما يلي:
- ❖ **الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:**

ينص السؤال الميداني على (ما واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق والترتيب لعبارات المحور الأول (واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط)، وذلك كما في جدول (١)

جدول (١)					
واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط					
م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٥	البعد التنظيمي	٤.٠٦٧	٠.٥٦٨	عال	١
٢	بناء الثقة	٣.١٨٨	٠.٥٨١	متوسط	٢
٣	التواصل	٢.٢٤٦	٠.٦٥٨	منخفض	٣
٤	بعد التقييم	٢.٢٣٩	٠.٧٥٧	منخفض	٤
١	البعد الهيكلي	٢.٢٢٠	٠.٦٧٥	منخفض	٥
	المتوسط الحسابي الكلي	٢.٧٩٢	٠.٦٤٨	متوسط	

ويلاحظ من جدول (١) أن المتوسط الحسابي الكلي لآراء أفراد الدراسة بلغ (٢.٧٩٢) وبانحراف معياري (٠.٦٤٨)، وتشير تلك القيم إلى أن درجة توافر واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط جاء متوسطاً، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل في المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط يحتاج إلى تحسينات في عدة جوانب، خاصة في التواصل والتقييم والبنية الهيكلية.

وقد احتل (البعد التنظيمي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٦٧)، بانحراف معياري (٠.٥٦٨)، وبدرجة توافر عالية؛ وهذا يعكس أن البعد التنظيمي في البيئة الافتراضية يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، مع تركيز قوي على حماية الخصوصية، وتعزيز الإبداع، وتقليل الهدر، وسرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية.

وجاء بعد (بناء الثقة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.١٨٨)، بانحراف معياري (٠.٥٨١)، وبدرجة تحقق متوسطة، ويمكن استنتاج أن بناء الثقة في البيئة الافتراضية يتأثر بشكل كبير بصعوبة التواصل والتحقق من الأداء. على الرغم من وجود بعض الجوانب الإيجابية مثل تأثير التجمعات الافتراضية على ثقافة العمل، إلا أن هناك حاجة لتحسين التواصل الرسمي وبناء العلاقات الإنسانية لتعزيز الثقة في هذه البيئة.

وجاء بعد (التواصل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٢٤٦) بانحراف معياري (٠.٦٥٨)، وبدرجة توافر منخفضة، وهذا يعكس أن التواصل في البيئة الافتراضية يحتاج إلى تحسينات كبيرة في عدة جوانب، بما في ذلك مهارات التواصل، وإدارة الوقت، واستخدام التقنيات، وفهم حاجات الفرق.

وجاء (بعد التقييم) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٢٣٩)، بانحراف معياري (٠.٧٥٧)، وبدرجة توافر منخفضة؛ وهذا يعكس أن عملية التقييم في البيئة الافتراضية تحتاج إلى تحسينات كبيرة في عدة جوانب، بما في ذلك تسجيل النتائج، وتوفير القوانين الواضحة، وتحسين التواصل مع الطلاب، وتوفير التدريب المستمر، وتطوير أدوات التقييم.

وجاء (البعد الهيكلي) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٢٢٠)، بانحراف معياري (٠.٦٧٥)، وبدرجة توافر منخفضة؛ وهذا يعكس أن البعد الهيكلي لبيئة العمل الافتراضية يحتاج إلى تحسينات كبيرة في عدة جوانب، بما في ذلك البنية التحتية التقنية والاعتماد على المصادر الرقمية وتطوير مهارات الفرق الافتراضية.

وفيما يلي مناقشة كل بعد من أبعاد المحور الأول:

البعد الأول: البعد التنظيمي

تكون البعد التنظيمي من (٦) عبارات يتراوح متوسطها الحسابي من (٣.٩٨٣ - ٤.١٢٦) وقد جاءت جميع العبارات بدرجة تحقق عالية، وقد احتل البعد التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٦٧)، وبانحراف معياري (٠.٥٦٨)، وبدرجة تحقق عالية، وذلك في جدول (٢)

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الأول: "البعد التنظيمي"					
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٦	توفر القيادة الافتراضية الخصوصية للمستخدمين بما يضمن حماية نشاطاتهم وبياناتهم.	٤.١٢٦	٠.٦١٣	عال	١
٢	تدعم الفرق الافتراضية الإبداع والابتكار بالمقارنة بالفرق التقليدية.	٤.١٠٦	٠.٥١١	عال	٢
٤	تستطيع فرق العمل الافتراضية تقليل مستوى الهدر والنفايات.	٤.٠٩٣	٠.٥٢٠	عال	٣
٥	يتميز القادة الافتراضيون بوعي كامل وقناعة كافية بأهمية التعليم الرقمي الافتراضي.	٤.٠٨٦	٠.٥٥٨	عال	٤
٣	تتميز الفرق الافتراضية بسرعة الاستجابة للتغيرات التقنية والتكنولوجية في بيئة العمل ذات الخبرات المتعددة.	٤.٠١٠	٠.٥٥٦	عال	٥
١	توفر فرق العمل الافتراضية التكلفة النهائية للعملية التعليمية بالمقارنة بالفرق التقليدية.	٣.٩٨٣	٠.٦٤٩	عال	٦
البعد التنظيمي		٤.٠٦٧	٠.٥٦٨	عال	

❖ وجاءت أعلى عبارتين في البعد الأول (البعد التنظيمي) كما يلي:

- العبارة السادسة (توفر القيادة الافتراضية الخصوصية للمستخدمين بما يضمن حماية نشاطاتهم وبياناتهم) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٢٦) وانحراف معياري (٠.٦١٣)، وبدرجة تحقق عالية، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن الفرق الافتراضية توفر خصوصية للمستخدمين بما يضمن حماية نشاطاتهم وبياناتهم. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البيئة الافتراضية تعطي أولوية كبيرة لحماية الخصوصية والأمان.
- العبارة الثانية (تدعم الفرق الافتراضية الإبداع والابتكار بالمقارنة بالفرق التقليدية) حيث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٠٦) وانحراف معياري (٠.٥١١)، وبدرجة تحقق عالية، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن الفرق

الافتراضية تعزز الإبداع والابتكار مقارنة بالفرق التقليدية. يمكن أن يعزى ذلك إلى المرونة التي توفرها البيئة الافتراضية في العمل.

❖ وجاءت أقل عبارتين في البعد الاول (البعد التنظيمي) كما يلي:

• العبارة الثالثة (تتميز الفرق الافتراضية بسرعة الاستجابة للتغيرات التقنية والتكنولوجية في بيئة العمل ذات الخبرات المتعددة) حيث جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.٠١٠) وبانحراف معياري (٠.٥٥٦)، وبدرجة تحقق عالية، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن الفرق الافتراضية تتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات التقنية والتكنولوجية في بيئة العمل ذات الخبرات المتعددة. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الفرق الافتراضية قادرة على التكيف بسرعة مع التطورات التكنولوجية.

• العبارة الأولى (توفر فرق العمل الافتراضية التكلفة النهائية للعملية التعليمية بالمقارنة بالفرق التقليدية) حيث جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٩٨٣) وبانحراف معياري (٠.٦٤٩)، وبدرجة تحقق عالية، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن فرق العمل الافتراضية توفر الكفاءة النهائية للعمليات الشاملة مقارنة بالفرق التقليدية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البيئة الافتراضية تعزز الكفاءة الشاملة.

البعد الثاني: بناء الثقة

يتكون بعد بناء الثقة من (٦) عبارات يتراوح متوسطها الحسابي من (١.٣٥٤ - ٤.٤٨٣) وقد جاءت العبارة الأولى بدرجة توافر عالية جداً، وجاءت العبارة الثانية بدرجة توافر عالية، وجاءت الثالث عبارات التالية بدرجة توافر متوسطة، بينما جاءت العبارة الأخيرة بدرجة توافر منخفضة جداً، وقد احتل بعد (بناء الثقة) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.١٨٨)، وبانحراف معياري (٠.٥٨١)، وبدرجة تحقق متوسطة، وذلك في جدول (٣)

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد الثاني: "بناء الثقة"					
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	توجد حاجة دائمة لدى القادة للتحفيز والمراقبة عن كثب نتيجة صعوبة التواصل البشري والتجارب عن بعد.	٤.٤٨٣	0.768	عال جدا	١
٢	تؤثر بيئة العمل الافتراضية على مصداقية نتائج الأفراد	٤.٠١٠	0.623	عال	٢
٣	تؤثر التجمعات الافتراضية ضمن بيئة العمل الافتراضية بشكل إيجابي على ثقافة العمل والمنظمة وكذلك على تحقيق أهداف الفريق.	٣.٢٣٥	0.600	متوسط	٣
٥	تسمح البيئة الافتراضية ببناء علاقات إنسانية بين القادة وفرق العمل.	٣.٠٥٦	0.454	متوسط	٤
٦	تلبى الفرق الافتراضية الاحتياجات الفردية للأعضاء وتسهل الاتصال بين الأعضاء.	٢.٩٨٧	0.468	متوسط	٥
٤	يتبادل ويتشارك القادة الافتراضيون قواعد وبروتوكولات التواصل الرقمي الافتراضي فيما بينهم.	١.٣٥٤	0.574	منخفض جدا	٦
بناء الثقة		٣.١٨٨	0.581	متوسط	

❖ وجاءت أعلى عبارتين في البعد الثاني (بناء الثقة) كما يلي:

- العبارة الأولى (توجد حاجة دائمة لدى القادة للتحفيز والمراقبة عن كثب نتيجة صعوبة التواصل البشري والتجارب عن بعد) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٨٣) وانحراف معياري (٠.٧٦٨)، وبدرجة تحقق عالية جدا، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن القيادة بحاجة دائمة إلى التحقيق والمراقبة بسبب صعوبة التواصل البشري في البيئة الافتراضية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البيئة الافتراضية تفرض تحديات كبيرة على التواصل الفعال، مما يتطلب مراقبة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف.
- العبارة الثانية (تؤثر بيئة العمل الافتراضية على مصداقية نتائج الأفراد) حيث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠١٠) وانحراف معياري (٠.٦٢٣)،

وبدرجة توافر عالية، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن بيئة العمل الافتراضية تؤثر على مصداقية نتائج الأفراد. يمكن أن يعزى ذلك إلى صعوبة التحقق من الأداء في البيئة الافتراضية مقارنة بالبيئة التقليدية.

❖ وجاءت اقل عبارتين في البعد الثاني (بناء الثقة) كما يلي:

• العبارة السادسة (تلمي الفرق الافتراضية الاحتياجات الفردية للأعضاء وتسهل الاتصال بين الأعضاء) حيث جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٩٨٧) وبانحراف معياري (٠.٤٦٨)، وبدرجة تحقق متوسطة، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن الفرق الافتراضية تلمي الاحتياجات الفردية للأعضاء وتسهل الاتصال بينهم، ولكن هناك حاجة لتحسين هذه الجوانب.

• العبارة الرابعة (يتبادل ويتشارك القادة الافتراضيون قواعد وبروتوكولات التواصل الرقمي الافتراضي فيما بينهم) حيث جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١.٣٥٤) وبانحراف معياري (٠.٥٧٤)، وبدرجة تحقق منخفضة جداً، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن تبادل القواعد وبروتوكولات التواصل الرقمي بين القيادات الافتراضية غير كافٍ، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين التواصل الرسمي في البيئة الافتراضية.

البعد الثالث: التواصل

يتكون بعد التواصل من (١١) عبارات يتراوح متوسطها الحسابي من (١.٣٣١ - ٣.٠٢٣) وقد جاءت أول ثلاث عبارات بدرجة توافر متوسطة، وجاءت العبارات السادسة التالية بدرجة توافر منخفضة، بينما جاءت العبارة الأخيرة بدرجة توافر منخفضة جداً، وقد احتل بعد (التواصل) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٢٤٦)، وبانحراف معياري (٠.٦٥٨)، وبدرجة توافر منخفضة، وذلك في جدول (٤)

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثالث: "التواصل"					
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٨	يتمكن القادة الافتراضيون من إدارة النزاعات والتفاوض.	٣.٠٢٣	٠.٦٥٩	متوسط	١
٥	يدير القادة الافتراضيون الوقت لصالح المنظومة التعليمية.	٢.٨٠٥	٠.٦٢٥	متوسط	٢
٩	ينمي القادة الافتراضيون الوعي المعلوماتي لدى أعضاء الفرق الافتراضية.	٢.٧٠٢	٠.٧٨٠	متوسط	٣
٢	يتقن القادة الافتراضيون مهارات التواصل الافتراضي وبناء العلاقات الاجتماعية.	٢.٢٣٥	٠.٥٧٧	منخفض	٤
٣	يشارك القادة الافتراضيون المعلومات، ويتكيفون مع المتغيرات الرقمية بشكل فعال.	٢.١٦٢	٠.٦١٣	منخفض	٥
١٠	يستخدم القادة الافتراضيون المنصات التعليمية وطرق التعليم عن بعد	٢.١٥٦	٠.٥٥٢	منخفض	٦
٧	يتمتع القادة الافتراضيون بالواقعية مع الفرق الافتراضية، وقادرون على صنع القرارات.	٢.١٠٩	٠.٦٢٥	منخفض	٧
٤	يستخدم القادة الافتراضيون التقنيات الافتراضية	٢.٠٩٩	٠.٧١٣	منخفض	٨
٦	يهتم القادة الافتراضيون بالتكنولوجيا وتوظيف البرامج الافتراضية في عمليات التعليم والإدارة.	٢.٠٨٣	٠.٦٠٢	منخفض	٩
١	يستطيع القادة الافتراضيون اختيار وبناء فريق عمل افتراضي فعال ضمن بيئة افتراضية ناجحة وهادفة.	٢.٠٠٣	٠.٦٢٩	منخفض	١٠
١١	يتمتع القادة الافتراضيون بدراية كاملة بحاجات فرق العمل وقادرون على تلبيتها.	١.٣٣١	٠.٨٦٨	منخفض جدا	١١
التواصل		٢.٢٤٦	٠.٦٥٨	منخفض	

❖ وجاءت أعلى عبارتين في البعد الثالث (التواصل) كما يلي:

- العبارة الثامنة (يتمكن القادة الافتراضيون من إدارة النزاعات والتفاوض) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠٢٣) وانحراف معياري (٠.٦٥٩)، وبدرجة توافر متوسطة، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن القادة الافتراضيون لديهم قدرة

معقولة على إدارة التحديات والقضايا في البيئة الافتراضية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن القادة يبذلون جهودًا لإدارة الصراعات بشكل فعال، ولكن هناك مجال لتحسين هذه المهارات.

• العبارة الخامسة (يدير القادة الافتراضيون الوقت لصالح المنظومة التعليمية) حيث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٨٠٥) وبانحراف معياري (٠.٦٢٥)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن القادة الافتراضيون يديرون الوقت بشكل معقول لصالح المنظومة التعليمية، ولكن هناك حاجة لتحسين إدارة الوقت لزيادة الفعالية.

❖ وجاءت اقل عبارتين في البعد الثالث (التواصل) كما يلي:

• العبارة الأولى (يستطيع القادة الافتراضيون اختيار وبناء فريق عمل افتراضي فعال ضمن بيئة افتراضية ناجحة وهادفة) حيث جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢.٠٠٣) وبانحراف معياري (٠.٦٢٩)، وبدرجة تحقق منخفضة، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن اختيار وبناء فريق عمل افتراضي فعال من قبل القادة الافتراضيين يحتاج إلى تحسين.

• العبارة الحادية عشر (يتمتع القادة الافتراضيون بدراية كاملة بحاجات فرق العمل وقادرون على تلبيتها) حيث جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (١.٣٣١) وبانحراف معياري (٠.٨٦٨)، وبدرجة تحقق منخفضة جداً، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن فهم القادة الافتراضيين لحاجات فرق العمل والعمل على تلبيتها غير كافٍ.

البعد الرابع: التقييم

(٢٣٩) بعد التقييم من (٥) عبارات يتراوح متوسطها الحسابي من (١.٢٥٨) - (٢.٩٦٧) وقد جاءت أول عبارتين بدرجة توافر متوسطة، وجاءت العبارات التالية بدرجة توافر منخفضة، بينما جاءت العبارة الأخيرة بدرجة توافر منخفضة جداً، وقد

احتل بعد (التقييم) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٢٣٩)، وبانحراف معياري (٠.٧٥٧)، وبدرجة توافر منخفضة، ويستعرض الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق وترتيب الإجابات وذلك في جدول (٥) كما يلي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد الرابع: "بعد التقييم"				
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
٥	يتمكن القادة الافتراضيون من تسجيل نتائج الطلاب ودرجاتهم بما يضمن سهولة المتابعة والانجاز	٢.٩٦٧	٠.٨٣٠	متوسط
٢	توفر بيئة العمل الافتراضية التوثيق الرقمي لجميع أنشطة المدرسة الإدارية والتعليمية وسهولة الرجوع إليها بما يسهل المتابعة والإشراف.	٢.٧٤١	٠.٨٧٠	متوسط
٤	يتمكن القادة الافتراضيون من الإجابة على تساؤلات الطلاب ومتابعة انجازاتهم.	٢.١٣٢	٠.٧٨٣	منخفض
٣	يحصل القادة الافتراضيون على التدريب والمتابعة والتوجيه بشكل دائم.	٢.٠٩٦	٠.٧١٦	منخفض
١	تتوافر معايير القياس والتقييم لجميع أدوات تقييم الأداء المناسبة للعمل في نطاق بيئة افتراضي.	١.٢٥٨	٠.٦١٥	منخفض جدا
بعد التقييم		٢.٢٣٩	٠.٧٥٧	منخفض

❖ وجاءت أعلى عبارتين في البعد الرابع (التقييم) كما يلي:

• العبارة الخامسة (يتمكن القادة الافتراضيون من تسجيل نتائج الطلاب ودرجاتهم بما يضمن سهولة المتابعة والانجاز) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩٦٧) وبانحراف معياري (٠.٨٣٠)، وبدرجة تحقق متوسطة، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن الفرق الافتراضية تقوم بتسجيل نتائج الطلاب ودرجاتهم بشكل يضمن متابعة وتقييم أدائهم. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك نظامًا معقولًا لتسجيل النتائج، ولكن هناك مجال لتحسينه ليكون أكثر فعالية.

• العبارة الثانية (توفر بيئة العمل الافتراضية التوثيق الرقمي لجميع أنشطة المدرسة الإدارية والتعليمية وسهولة الرجوع إليها بما يسهل المتابعة والإشراف) حيث جاءت

في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧٤١) وبانحراف معياري (٠.٨٧٠)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن بيئة العمل الافتراضية توفر قوانين واضحة لأنشطة المدرسة الإدارية والتطبيقية، مما يسهل المتابعة والإشراف. يمكن أن يعزى ذلك إلى وجود إجراءات واضحة، ولكنها تحتاج إلى تحسين لزيادة الفعالية. ❖ وجاءت أقل عبارتين في البعد الرابع (التقييم) كما يلي:

- العبارة الثالثة (يحصل القادة الافتراضيون على التدريب والمتابعة والتوجيه بشكل دائم) حيث جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٠٩٦) وبانحراف معياري (٠.٧١٦)، وبدرجة تحقق منخفضة، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن الفرق الافتراضية تحصل على التدريب والمتابعة والتأهيل بشكل دائم، ولكن هذه الجهود غير كافية. يمكن أن يعزى ذلك إلى الحاجة إلى مزيد من التدريب والتأهيل المستمر.

- العبارة الأولى (تتوافر معايير القياس والتقييم لجميع أدوات تقييم الأداء المناسبة للعمل في نطاق بيئة افتراضي) حيث جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١.٢٥٨) وبانحراف معياري (٠.٦١٥)، وبدرجة تحقق منخفضة جداً، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن أدوات القياس والتقييم المناسبة للعمل في البيئة الافتراضية غير متوفرة بشكل كافٍ. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك حاجة ماسة لتطوير أدوات تقييم أكثر فعالية.

البعد الخامس: البعد الهيكلي

يتكون البعد الهيكلي من (٦) عبارات يتراوح متوسطها الحسابي من (١.٢٤٢) - (٣.٥٩٣) وقد جاءت العبارة الأولى بدرجة تحقق عالية، وجاءت العبارات التالية بدرجة تحقق متوسطة، بينما جاءت آخر ثلاث عبارات بدرجة توافر منخفضة جداً، وقد احتل (البعد الهيكلي) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٢٢٠)، وبانحراف معياري

(٠.٦٧٥)، وبدرجة تحقق منخفضة، ويستعرض الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق وترتيب الإجابات وذلك في جدول (٦)

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد الخامس: "البعد الهيكلي"				
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
٥	يحقق قيام البيئة الافتراضية تطوراً في الأداء الإداري وتنمية مهارات القادة.	٣.٥٩٣	0.845	عال
١	تتوافر الكفاءات اللازمة لقيام بيئة عمل افتراضية تتماشى مع التغيرات التقنية الحديثة.	٢.٧٦٥	0.663	متوسط
٣	يتم العمل بنظام الانتشار الجغرافي وتجاوز حدود الزمان والمكان في بيئة العمل الافتراضية	٢.٦٤٩	0.679	متوسط
٢	تتوافر البنية التحتية التقنية اللازمة لقيام بيئة عمل افتراضية.	١.٧٧٨	0.490	منخفض جداً
٤	تعتمد المدارس على المصادر الرقمية في أداء مهامها الإدارية.	١.٢٩٨	0.690	منخفض جداً
٦	تتميز الفرق الافتراضية بسرعة الاستجابة للتغيرات التقنية والتكنولوجية في بيئة العمل ذات الخبرات المتعددة.	١.٢٤٢	0.685	منخفض جداً
البعد الهيكلي		٢.٢٢٠	0.675	منخفض

❖ وجاءت أعلى عبارتين في البعد الخامس (البعد الهيكلي) كما يلي:

• العبارة الخامسة (يحقق قيام البيئة الافتراضية تطوراً في الأداء الإداري وتنمية مهارات القادة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٩٣) وبانحراف معياري (٠.٨٤٥)، وبدرجة تحقق عالية، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن البيئة الافتراضية تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء الإداري وتنمية مهارات القادة. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البيئة الافتراضية توفر فرصاً كبيرة لتحسين الكفاءة الإدارية وتطوير المهارات القيادية.

• العبارة الأولى (تتوافر الكفاءات اللازمة لقيام بيئة عمل افتراضية تتماشى مع التغيرات التقنية الحديثة) حيث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧٦٥)

وبانحراف معياري (٠.٦٦٣)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعكس أن المشاركين يرون أن الكفاءات اللازمة لقيام بيئة عمل افتراضية متوافقة مع التغيرات التقنية الحديثة موجودة، ولكنها تحتاج إلى مزيد من التحسين. يمكن أن يعزى ذلك إلى الحاجة إلى مزيد من التدريب والتأهيل للعاملين.

❖ وجاءت اقل عبارتين في البعد الخامس (البعد الهيكلي) كما يلي:

• العبارة الرابعة (تعتمد المدارس على المصادر الرقمية في أداء مهامها الإدارية) حيث جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١.٢٩٨) وبانحراف معياري (٠.٦٩٠)، وبدرجة تحقق منخفضة جداً، وهذا يعكس أن المدارس لا تعتمد بشكل كافٍ على المصادر الرقمية في أداء مهامها الإدارية، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.

• العبارة السادسة (تتميز الفرق الافتراضية بسرعة الاستجابة للتغيرات التقنية والتكنولوجية في بيئة العمل ذات الخبرات المتعددة) حيث جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١.٢٤٢) وبانحراف معياري (٠.٦٨٥)، وبدرجة تحقق منخفضة جداً، وهذا يعكس أن الفرق الافتراضية لا تتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات التقنية والتكنولوجية، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير مهارات الفرق في هذا المجال.

❖ تعليق عام علي ما سبق

مما سبق عرضه نجد ما يلي:

– توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل في المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط يحتاج إلى تحسينات في عدة جوانب، خاصة في التواصل والتقييم والبنية الهيكلية.

- بناء الثقة في البيئة الافتراضية يتأثر بشكل كبير بصعوبة التواصل والتحقق من الأداء. على الرغم من وجود بعض الجوانب الإيجابية مثل تأثير التجمعات الافتراضية على ثقافة العمل، إلا أن هناك حاجة لتحسين التواصل الرسمي وبناء العلاقات الإنسانية لتعزيز الثقة في هذه البيئة.
- التواصل في البيئة الافتراضية يحتاج إلى تحسينات كبيرة في عدة جوانب، بما في ذلك مهارات التواصل، وإدارة الوقت، واستخدام التقنيات، وفهم حاجات الفرق.
- عملية التقييم في البيئة الافتراضية تحتاج إلى تحسينات كبيرة في عدة جوانب، بما في ذلك تسجيل النتائج، وتوفير القوانين الواضحة، وتحسين التواصل مع الطلاب، وتوفير التدريب المستمر، وتطوير أدوات التقييم.
- البعد الهيكلي لبيئة العمل الافتراضية يحتاج إلى تحسينات كبيرة في عدة جوانب، بما في ذلك البنية التحتية التقنية والاعتماد على المصادر الرقمية وتطوير مهارات الفرق الافتراضية.

❖ التوصيات

- ومن خلال ما تم عرضه في البحث الحالي وبعد الاطلاع علي الدراسات المتعلقة بموضوع البحث الحالي، يوصي الباحثان بما يلي:
- ١- ضرورة تكثيف التدريبات المهنية للقادة الافتراضيين بالمدارس الثانوية العامة لضمان توظيف القيادة الافتراضية وتحسين أداء فرق العمل.
- ٢- إعادة هيكلة الأدوار القيادية بما يضمن التوزيع الفعال للمهام والمرونة في الأداء لتحقيق الأهداف.
- ٣- إعادة بناء البنية التحتية التقنية لضمان وجود بيئة عمل مناسبة تعزز الثقة بين أفراد فرق العمل وتضمن تطوير عملية التقييم للأفراد بشكل مستمر.

- ٤- ضرورة الاعتماد علي المصادر الرقمية في المناهج وتعديل المنصات وتوفير البيانات وتبادل الخبرات بين الفرق الافتراضية.
- ٥- تعزيز مهارات التواصل وبناء الثقة بين أفراد الفرق الافتراضية.
- ٦- تنمية الوعي بأهمية القيادة الافتراضية وفرق العمل لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة في مجال تكنولوجيا التعليم والتعلم.
- ٧- كما يوصي الباحثان بضرورة إجراء بحوث فيما يتعلق بالقيادة الافتراضية ودورها كمدخل لتحسين أداء فرق العمل الافتراضية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الخبيري، سميرة سلمان حامد (٢٠٢١). واقع استخدام معلمات اللغة العربية بالمرحلة الثانوية للمنصات التعليمية في التدريس والصعوبات التي تواجههن. *المجلة للنشر العلمي العربية*, (٣٣), ١-٩.
- الأنصاري، عبد اللاه، محمد صبري، ابتسام محمد (٢٠٢١). تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية* (٧)، ١٨٩-٢١٠.
- شريف، مسعودة (٢٠٢١). القيادة الافتراضية كمحرك دافع لخوض عمار الأعمال الإلكترونية، ٢٣-١.
- الرقب، يوسف حابس (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٧.
- الغامدي ، الجهني، علي بن محمد بن زهيد، عبد الله بن مسعود بن غيث (٢٠١٨). "درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية". *المجلة التربوية*, (٥١), ٨٠.

الحبيب، هيفاء بنت أحمد، المعيوف، صلاح بن معاذ (٢٠٢١). فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية (مراجعة الأدبيات وتوصيات للبحث والممارسة). *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة*

التخصصات، ٣٥ (٤)، ١٠-٢.

عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية ، رؤية عصرية ونظرة تربوية*. مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص ١٨٧-١٨٨.

عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية ، رؤية عصرية ونظرة تربوية*. مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص ١٨٧-١٨٨.

شلاكة، طارق كاظم (٢٠٢٠). فرق العمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، ١٤_١.

مقبل، عالية محمد (٢٠١٨). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (١)، ٨_١.

شقيرات، شقيرات، عبير عدنان، تهاني خليل (٢٠٢٢). دور القيادة الإلكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بشرقي القدس. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٤٧)، ٣٩٨-٤٠٠.

السويغان، مشاري مجبل (٢٠٢٠). " دور الادارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء بعض المتغيرات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة القاهرة، ٢.

العتيبي، و آخرون (٢٠١٨). أداء مديري المرحلة الابتدائية وأثره على الناتج التعليمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، ٤-١٥.

الأمم المتحدة (أغسطس، ٢٠٢٠). التعليم في أثناء جائحة كوفيد _ ١٩ وما بعدها، موجز سياساتي، ١١:١.

زريقات، محمد نايف (٢٠٢١). "درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قسبة اربد لمهامهم التربوية والإدارية الكترونيا من وجهة نظر المعلمين". *مجلة كلية التربية، جامعة مؤتة*، ٢٨.

عبدالله، بشكوش جعفر (٢٠٢١). "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الأساسية في محافظة دهوك من وجهة نظر مديري هذه المدارس". *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*. كلية الإمارات للعلوم التربوية، (٦٥)، ٤٤٦.

ابن منظور، محمد بن مكرم (١٩٩٢). لسان العرب. بيروت. دار صادر، ٣٧٠.

ريميرز, شلايشر , فرناندو, اندريس(٢٠٢٠). اطار عمل لتوجيه استجابة التعليم تجاه جائحة فيروس كورونا المستجد, تقرير.

كليمان, سارة غران(٢٠١٧). التعليم الرقمي والتربية والمهارات في العصر الرقمي, الندوة الاستشارية المعنية بالتعليم الرقمي, معهد كورشام للقيادة الفكرية, المملكة المتحدة, ٢٣:٣.

. WWW.rand/t/cf369

ثانيا: المراجع الأجنبية

Krecie, R, Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for research activities .*Education and Psychological Measurements*, 13.

Okeke, Ndidi L. (2019)."School Technology Leadership: A new Concept". *International Journal of Innovative Development and Policy Studies* 7(2):50-56.

Edwards, L. R. (2020). How Principles Learn to Be Technology Leaders: A Critical Incident Qualitative Study [doctor of philosophy dissertation], Education Foundations & Leadership, Old Dominion University,13:17.