

"درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد من وجهة نظر المعلمات"

إعداد الباحثة:
مشاعل نفاع نافع السلمي
2000213

إشراف:
د. إيمان بنت حسين الأمير
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
1443هـ / 2021م



الملخص:

هدف البحث الحالي للتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد في الأبعاد التالية (المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية) من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة البحث حول ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي اعتماداً على استبانة أعدت لهذا الغرض، وتمثل مجتمع البحث في جميع معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، وعدده (4503) معلمة، في حين تمثلت عينة الدراسة في (357) معلمة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أبرزها: حصول جميع محاور ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد على درجات ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.05). وحصل محور ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد على أعلى متوسط حسابي وقيمه (3.16)، تلاه محور ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (3.12)، تلاه محور ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (3.05)، تلاه محور ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (3.04). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة أو المؤهل الأكاديمي). وفي ضوء النتائج السابقة قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، ومن أبرزها: تدريب قائدات المدارس وتأهيلهن بمهارات قيادة فرق العمل عن بعد والاستفادة مما مرت به المؤسسات التعليمية من جائحة كورونا للظروف المحتملة المشابهة مستقبلاً. وأهمية تدريب قائدات المدارس على تطوير الحلول الإبداعية للمشكلات التي يواجهنها في قيادة فريق العمل عن بعد.

المقدمة:

تعد القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها القائد؛ وذلك لأن التطور والتغير المتسارع في الحياة والتعقيد وضغوط العمل ووجود التقنيات الحديثة في العملية التعليمية جميعها تؤكد الحاجة إلى قائد مواكب للمستجدات الحديثة في العملية التعليمية.

فقائد المدرسة يواجه مجموعة من الأفراد، وينسق أعمالهم، ويحفزهم على التعاون والتنافس، ويقوم بنتائج أعمالهم، فيكافئ المجتهدين، ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم. وهذه المهام تتطلب من القائد جهداً ووقتاً ومهارات، حتى يستطيع قيادة فريق عمله نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة (طيب والعتيبي، 2016).

كما يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على وجود قيادات متميزة معدة بصورة تتلاءم مع مواكبة التطور، والتي تدفع بالآخرين بصورة احترافية إلى العمل الناجح، وتحويل المدرسة إلى مؤسسة قائمة على التعاون والعمل كفريق (طيب والوشمي، 2016)؛ فقائد المدرسة الناجح هو الذي يستطيع التحول بالعمل الإداري من العمل التقليدي إلى إطار حديث، يكون فيه قائداً تعليمياً يبني خطته في ضوء رؤية علمية مستقبلية يستطيع من خلالها استثمار طاقات الموارد البشرية المدرسية، ويؤثر فيهم، ويوجه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق أهداف المدرسة (العمامرة، 2012).

وعلى الرغم من تعدد المهارات القيادية التي يجب أن يتحلى بها القائد الفعال، ليكون قائداً ناجحاً، إلا أن أغلب الدراسات أشارت إلى أربعة أنواع من المهارات، وهي: المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية (محمد، 2013).

كما أن للقيادة أساليب متعددة تواكب الظروف المحيطة ببيئة العمل الإداري؛ إذ تواكب الإدارة المستحدثات والتغيرات التي تطرأ على المجتمعات، وهو ما يعرف بالقيادة الموقفية (طيب والعتيبي، 2016). وقد ظهر ذلك في التحول الذي طرأ على القيادة عند ظهور جائحة كورونا حيث واجهت المؤسسات التعليمية تغييرها من المؤسسات العامة مجموعة من العوامل التي أثرت في طبيعة العمل، وشكلت تحدياً لأعمالها، الأمر الذي اقتضى إدخال أساليب قيادية وتبني مهارات حديثة لها، لاستمرار المؤسسات وقيادة فرق العمل في إطار فعال.

فاعتمدت المؤسسات التعليمية على إدارة فرق العمل في العملية التعليمية عن بعد، بسبب الحاجة إلى تسريعها والوصول إلى أفضل النتائج. وقد ساعدت التكنولوجيا في إدارة فرق العمل في المؤسسات التعليمية عن بعد خاصة في ظروف جائحة كورونا التي سيطرت على العالم، فقد أسهمت شبكة الإنترنت في تسهيل عملية التعليم والتعلم، وتنفيذ الدروس عبرها، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا في ممارسة المهام القيادية التي أثرت في العملية التعليمية وتحسينها.

شكلة البحث:

يتيح أسلوب فريق العمل فرص تبادل المعلومات المطلوبة وتدفعها بحرية وبطريقة انسيابية في الاتجاهين: من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة التي ينتمون إليها (رضوان، 2013).

وبالرغم من هذه الأهمية لمهارات فريق العمل إلا أن العديد من الدراسات السابقة أظهرت أن كثيراً من المؤسسات التعليمية تواجه قصوراً في مهارات قيادة فريق العمل حيث توصل السايح و خفور (2013) إلى أن ممارسة قائدات المدارس الثانوية لمهارات قيادة فريق العمل جاءت بدرجة متوسطة، الأمر الذي قد يشير إلى ضعف الاهتمام بهذه المهارات.

وقد تم في فبراير من العام الحالي إجراء استطلاع ضم (64) معلمة حول أهمية بعض الممارسات لقيادة فريق العمل عن بعد لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، وتوصلت إلى أن هذه الممارسات ذات أهمية عالية لقيادة فريق العمل عن بعد، ومن ذلك: ضرورة أن ترتب قيادة المدرسة اجتماعات دورية عن طريق التقنية الحديثة، وأن تراعي ظروف منسوباتها عند توزيع العمل عن بعد، وأن تساعد منسوباتها في تطوير مهاراتهم للعمل عن بعد، وذلك يدل على أهمية مهارات قائدة المدرسة لإدارة العملية التعليمية عن بعد.

وتزداد أهمية دراسة الموضوع والحاجة إليه خلال فترة التعليم عن بعد، إثر جائحة كورونا التي سببت أزمة في ممارسة التعليم التقليدي وجهاً لوجه، وفرضت ظروفاً مختلفة لقيادة العمل بأساليب مختلفة تناسب مختلف الظروف والأحوال، وحاجة القائد إلى ممارسة أدواره عن بعد. وهو ما شكل دافعاً للتعرف على مهارات قيادة فريق العمل عن بعد لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

أسئلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد؟
- 2- ما درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد؟
- 3- ما درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد؟
- 4- ما درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة البحث حول ممارسة قائدات المدارس للمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة)؟

أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الهدف العام التالي: التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد. ويتفرع منه الأهداف التالية:

- 1- التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد.
- 2- التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد.
- 3- التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد.
- 4- التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد.
- 5- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة البحث حول ممارسة قائدات المدارس للمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة).

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع أهمية البحث النظرية من خلال التالي:

- 1- أنه يواكب متطلبات القيادة الحديثة بما تمثله من تحوّل في المفاهيم الإدارية.
- 2- الكشف عن مهارات قيادة فريق العمل عن بعد التي يجب على القادة التحلي بها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- قد تسهم نتائج البحث في توجيه المسؤولين ومتخذي القرار في وزارة التعليم لتحديث معايير اختيار القادة وفق المتطلبات الحديثة لتلبي التطور المتسارع في المجتمع.

- 2- قد تسهم نتائج البحث في تعريف المسؤولين في وزارة التعليم على درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل من حيث نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة نحو ذلك.
 - 3- قد تفيد نتائج البحث في تقييم درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد، مما يساعد على مواصلة نمو المهني في مجال القيادة.
 - 4- قد تسهم نتائج البحث في رفع كفاءة العملية التعليمية وتحسين الأداء من خلال تفعيل قيادة فريق العمل داخل المدرسة.
- حدود البحث:**

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية لهذا البحث في مهارات قيادة فريق العمل عن بعد للقيادات المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة. وتتضمن الحدود الموضوعية المهارات التالية (المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية).

الحدود المكانية: طبقت الدراسة الميدانية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة جدة.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة الميدانية على معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021م).

مصطلحات البحث:

القيادة:

تعرف القيادة لغة بأنها مصدر الفعل (قاد)، والقائد: من يقود الجيش، نقول: قاد الجيش قيادة؛ أي: رأسه ودبر أمره (ابن منظور، 2011).

وتعرف القيادة اصطلاحاً بأنها عملية تأثير بين القائد والتابعين بالمنظمة، بحيث يقوم القائد بحفز التابعين وتوجيه قدراتهم والرفع من روحهم المعنوية؛ لتحقيق الأهداف التي تنشدها هذه المنظمة (الزهراني، 2020).

فريق العمل:

يعرف السامر (2018) فريق العمل بأنه "مجموعة من الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة، ويتفاعلون فيما بينهم لتنفيذ مهمة أو مجموعة من المهام داخل المنظمة".

ويعرف فريق العمل المدرسي عن بعد بأنه مجموعة من منسوبي المدرسة إداريين ومعلمين، يعملون عن بعد من أجل تحقيق أهداف المدرسة، ويتسم عملهم بالتكامل والمسؤولية المشتركة، اعتماداً على وسائل الاتصال التقنية المختلفة.

مهارات قيادة فريق العمل:

تعرف مهارات قيادة فريق العمل بأنها مجموعة من المهارات الفنية والإدارية والإنسانية والإدراكية التي يُتوقع وجودها لدى القادة الإداريين والتي يؤدي وجودها وتفاعلها إلى إدارة العمل وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الإتقان والتفوق (عبد الوهاب، 2014).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من المهارات الضرورية التي لا بد أن تمتلكها قائدة المدرسة، مما يمكنها من القيام بمسؤولياتها، وتشمل: المهارات الفنية، والإدارية، والإنسانية، والإدراكية.

الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة المدرسية:

مفهوم القيادة المدرسية:

تعد القيادة من أهم مكونات المؤسسات التربوية؛ وذلك لأنها تسهم في تطويرها وتحسين قدرتها وتحقيق أهدافها المختلفة، وتأمين قدرتها على البقاء والمنافسة في عالم متسارع النمو؛ وقد تعددت تعريفات القيادة المدرسية تبعاً للتغيير في النظريات التربوية حولها، وبما يعكس تنوع الآراء حولها، وتداخل متغيراتها.

فتعرف بأنها النشاط الذي يمارسه قائد المدرسة، والذي يحتل موقعاً وظيفياً رسمياً على هرم رأسي، يتيح له توظيف الموارد اللازمة لممارسة أنشطته القيادية (جرينت، 2013).

كما تعرف بأنها حصيلة التفاعل بين قائد المدرسة ومنسوبيها في المواقف التنظيمية المختلفة (سليمان، 2011). وتعرف أيضاً بأنها فن التأثير في الآخرين (بصبوص، 2016).

كما عرفت القيادة المدرسية بأنها العملية الخاصة بتشجيع منسوبي المدرسة ودفعهم نحو إنجاز أهداف معينة (القبلي والعمراني، 2017).

وينضح مما سبق أن تعريفات القيادة المدرسية السابقة تتفق في كونها تشير إلى عملية التأثير في سلوك منسوبي المدرسة لتحقيق أهدافها، وبذلك يمكن تعريف القيادة المدرسية بأنها مجموع العمليات التي يمارسها قائد المدرسة للتأثير في سلوك منسوبيها من خلال تنسيق جهودهم والتعاون بينهم ليدل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المدرسة وأهداف منسوبيها والمستفيدين منها والجهات ذات العلاقة. كما أن الحديث عن تعريف القيادة المدرسية يقود بلا شك للحديث عن وظائف القيادة، وهو ما يتناوله العنوان الآتي.

وظائف القيادة المدرسية:

هناك ثلاث وظائف أساسية تعتبر من مستلزمات القيادة المدرسية، لخصها العميان (2004) في الآتي:

1. المحافظة على العضوية: وتتضمن قرب القائد من الجماعة، وقبول الجماعة لشخصه.
 2. الإنجاز الموضوعي: فالقائد تقع عليه مسؤولية التأكد من أن الجماعة تحقق أهدافها.
 3. تسهيل تداخل العمل الجماعي: فيجب أن يعمل القائد على تسهيل تداخل العمل الفعال بين أعضاء الفريق، ويعتبر الاتصال من الظواهر المهمة في هذا الجانب.
- ولما كانت هذه الوظائف تتطلب قوة من قائد المدرسة للقيام بها فلا بد من الحديث عن مصادر قوة القيادة المدرسية، وهو ما يتناوله العنوان الآتي.

مصادر قوة القيادة المدرسية:

من أجل أن يتمكن قائد المدرسة من ممارسة عملية القيادة يلزمه قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على منسوبي المدرسة، وتعديل سلوكهم للائتمثال لقراراته، وقد صنف كل من عياصرة وبني أحمد (2008)، وغبابن (2009)، وحرير (2017)، والأحمدي (2020)، والبدر اوي (2021) هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين، لكل منهما مظاهر خاصة به، وذلك كما يأتي:

الأول: السلطة الرسمية للقائد، ومن مظاهر هذه السلطة ما يأتي:

- أ- قوة المكافأة: ومصدرها توقع الفرد بأن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد.
- ب- قوة الإكراه: ومصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأديته واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه عقاب من قبل الرئيس.
- ج- السلطة القانونية: ومصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل.

الثاني: قوة التأثير: وهي مرتبطة بالشخص نفسه لا بالمنصب، ومن مظاهرها:

- أ- القوة الفنية (التخصص): ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد.
- ب- قوة الإعجاب: ويحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

وينضح مما سبق أن مصادر قوة القيادة المدرسية تشير إلى قوة أداة التأثير التي يستخدمها قائد المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية، وأنه من المهم أن يجمع قائد المدرسة بين المصدرين السابقين ومظاهر كل منهما، وأن يوظف كل منها في الوقت المناسب، فما يميز القائد الحقيقي عن غيره هو قدرته على توظيف مصدر القوة المناسب في الوقت المناسب ومع الموقف المناسب.

كما أن هناك عدداً من الوسائل التي يستخدمها قائد المدرسة للتأثير في منسوبيها معتمداً في ذلك على مجموعة من الأدوات التي لخصها حرير (2017) في الآتي:

1. الاستمالة القائمة على الرشد، من خلال إقناع منسوبي المدرسة بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المدرسة.
2. الإلهام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم منسوبي المدرسة ومثالياتهم.
3. تغيير قيم منسوبي المدرسة وقناعاتهم.
4. تطويع قائد المدرسة لبيئة العمل وأدواته ووسائله.

خصائص القيادة المدرسية:

هناك مجموعة من السمات اللازمة للقيادة المدرسية، وقد لخصها كنعان (2007) في الآتي:

1. المقدرة: وتتضمن الذكاء، وطلاقة اللسان، والعدالة.
 2. المسؤولية: وتتطلب المبادرة، والثقة بالنفس، والمثابرة، والطموح.
 3. الإنجاز: وتتضمن الثقافة، والتعليم، والمعرفة، والقدرة على إنجاز الأعمال.
 4. المشاركة: وتتطلب الروح الاجتماعية، والتعاون، والمساهمة، والقدرة على التكيف.
 5. المكانة الاجتماعية: وتشمل: الشعبية، وأن يكون محبوباً داخل المدرسة وخارجها.
- ويتضح مما سبق أن سمات القائد في مجموعها تؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة، والتغلب على كافة الظروف، بحيث تجعله قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

أهمية القيادة المدرسية:

تعد القيادة المدرسية جوهر العملية الإدارية، فهي وسيلة لتحقيق التواصل بين العاملين، وتساعد على حل المشكلات وتقليل حالات الخلاف والنزاعات، وتقريب الآراء وتوحيدها لإبراز المصالح والأهداف المشتركة بين الأفراد. كما أنها أداة تنموية تطويرية تساعد على اكتشاف مواطن الضعف ومعالجتها ومواطن القوة وتعزيزها، وإبقاء الأفراد فيها على اطلاع دائم بأهم المستجدات وأحدثها على ساحة العمل (الهندي، 2013).

وتتمثل أهمية القيادة المدرسية في قدرتها على استثمار جميع الإمكانيات والموارد نحو تحقيقها، وتنمية قدرات منسوبيها ومساعدتهم على استمرارية التعلم، وتطوير الأداء واكتساب المهارات التي تعينهم على تحمل مسؤولياتهم، وتحسين البيئة المدرسية، وتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات بفعالية، وتنفيذها في الوقت المناسب، وتفعيل التفكير الاستراتيجي، وتعزيز عمليات التواصل مع الآخرين، وتحقيق أفضل فهم ممكن للظروف الداخلية والخارجية والاستراتيجيات والأهداف (آل سليمان والحبیب، 2017).

عناصر القيادة المدرسية:

تتكون القيادة المدرسية من مجموعة من العناصر التي لخصها السعود (2013) في الآتي:

1. القائد: الذي يمتلك القدرة على التأثير في منسوبيها، للحصول على استجاباتهم وتفاعلهم.
 2. الجماعة: وهم مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما.
 3. الهدف: ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.
- وتعد عناصر القيادة عناصر تكاملية بحيث يلعب كل عنصر منها دوراً محورياً في عملية القيادة، بحيث تتفاعل هذه العناصر الثلاثة في منظومة واحدة، لتعبر عن العملية القيادية وتجعل منها واقعاً.

المبحث الثاني: قيادة فريق العمل المدرسي عن بعد:

مفهوم فريق العمل المدرسي:

يعرف فريق العمل المدرسي بأنه مجموعة من منسوبي المدرسة الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة مشتركة داخل المدرسة (جودة، 2004). كما يعرف بأنه مجموعة من منسوبي المدرسة الذين يعملون سوياً بقصد الوصول لأهداف محددة ضمن مجال العمل المدرسي (Holpp, 2009).

ويمكن تعريف فريق العمل المدرسي بأنه مجموعة من منسوبي المدرسة الذين يدركون دورهم الجماعي، ولديهم القدرة على العمل لتحقيق أهداف مشتركة ضمن بيئة العمل المدرسي.

خصائص فريق العمل المدرسي الفعال:

حدد ويلان (2012) و(Larson and Lafasto, 2014) مجموعة من الخصائص لفريق العمل المدرسي الفعال المتمثلة في الآتي:

1. وضوح هدف الفريق وأهميته، واتصافه بالتحدي، ومدى إسهامه بإيجاد هوية للفريق.
2. أن يكون تصميم الفريق مستمداً من نتائج الأهداف الموضوعية.
3. امتلاكه المهارات الأساسية والقدرات الضرورية لإنجاز الأهداف.

4. الالتزام الجماعي الموحد بهدف الفريق الذي يحظى بالأولوية العليا.
 5. المناخ التعاوني والثقة المتبادلة بين الأعضاء من جهة، وبينهم وقيادتهم من جهة أخرى.
 6. وجود معايير للتميز، تدفع الأعضاء لبذل الجهد في تطوير الأداء.
- مفهوم فريق العمل المدرسي عن بعد:

يعرف فريق العمل المدرسي عن بعد بأنه مجموعة من منسوبي المدرسة الموزعين جغرافياً أو تنظيمياً، ويتواصلون فيما بينهم عبر وسائل التقنية الحديثة، بهدف إنجاز مهامهم الوظيفية المحددة لكل عضو من الفريق (Zigurs, 2013).

أهداف قيادة فريق العمل المدرسي عن بعد:

يمكن تحديد أهداف قيادة فريق العمل المدرسي عن بعد في مجموعة من الأهداف التي لخصها القحطاني (2017) في الآتي:

1. تحقيق التكامل والترابط بين أجزاء النظام المدرسي من خلال تقنية المعلومات.
 2. اختصار وقت تنفيذ المعاملات، والدقة والوضوح في العمليات الإدارية داخل المدرسة.
 3. التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
 4. تبسيط الإجراءات داخل المدرسة، وتسهيل الاتصال بين منسوبيها.
 5. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، وزيادة كفاءة العملية الإدارية.
- خصائص قيادة فريق العمل المدرسي عن بعد:

يمكن تحديد خصائص قيادة فريق العمل المدرسي عن بعد في مجموعة من الخصائص التي أشار لها رمضان (2020) في الآتي:

1. التباعد بين قيادة المدرسة ومنسوبيها زماناً أو مكاناً أو كليهما معاً.
2. الاعتماد على وسائط الاتصال المتنوعة من وسائط تكنولوجية متقدمة، بهدف الربط بين القيادة المدرسية ومنسوبيها والمستفيدين منها.
3. وجود اتصال ثنائي الاتجاه بين المدرسة ومنسوبيها بما يمكنهم جميعاً من المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
4. إمكانية عقد لقاءات دورية بين القيادة المدرسية ومنسوبيها والمستفيدين منها لتحقيق الأهداف المدرسية المرسومة.
5. منح منسوبي المدرسة مزيداً من المرونة في اختيار الوقت المناسب للاطلاع على قرارات القيادة المدرسية وتنفيذها.

مهارات قيادة فريق العمل المدرسي عن بعد:

تعرف مهارات قيادة فريق العمل المدرسي عن بعد بأنها مجموعة من المهارات الفنية والإدارية والإنسانية والإدراكية التي يفترض وجودها لدى قائد المدرسة، والتي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة والإتقان (عبد الوهاب، 2014).

ويمكن تعريف مهارات قيادة فريق العمل المدرسي عن بعد بأنها مجموعة من المهارات الفنية والإدارية والإنسانية والإدراكية اللازمة لقائد المدرسة لممارسة عمله عن بعد، مما يسهم في تنظيم العمل عن بعد، وتوجيه قدرات منسوبي المدرسة نحو أعلى درجات الأداء الوظيفي، وتحقيق أهداف المدرسة.

أولاً: المهارات الفنية:

وتعني قدرة قائد المدرسة على توظيف تقنية المعلومات في العمل الإداري المدرسي (الفاضل، 2018). وتشير إلى قدرته على الاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائفه القيادية اعتماداً على نظام افتراضي يمكنه من تأدية التزاماته لجميع المستفيدين من العملية التعليمية (أحمد، 2011).

وتتطلب المهارات الفنية لقيادة فريق العمل المدرسي عن بعد إدخال البرامج التقنية وأنظمة المعلومات، والشبكات، وقواعد البيانات الآلية التي تساعد في حفظ البيانات واسترجاعها وتبادلها عبر المواقع الإلكترونية والشبكات، واستحداث الأنظمة الذكية التي تؤدي وظائفها بشكل آلي، اعتماداً على الذكاء الاصطناعي (الزايدي، 2014).

وهناك مجموعة من المهارات الفنية اللازمة لقيادة فريق العمل المدرسي عن بعد والتي أشار لها عبد القادر (2020) في الآتي:

1. التأكد من إتقان منسوبي المدرسة لمهارات التعليم الإلكترونية اللازمة للتعليم عن بعد.
2. إعداد الدورات التدريبية لمنسوبي المدرسة الخاصة بالتعليم عن بعد.

3. متابعة التفاعل بين المعلمات والطالبات في عملية التعلم الإلكتروني عن بعد.
4. متابعة الواجبات المنزلية المرسله عبر المنصة التعليمية، ومتابعة المعلمات لها أولاً بأول.
5. التأكد من التواصل الفعال المتزامن بين الطالبات والمعلمات.

ثانياً: المهارات الإدارية:

تعني المهارات الإدارية قدرة قائد المدرسة على إجادته عمله وإتقانه، والإلمام بأعمال منسوبيها، ومعرفة مراحل العمل ومتطلباته، وإدراك الطرق والوسائل التي تسهم في إنجاز العمل بالشكل المرغوب فيه (الروقي، 2012). وهي تكتسب بالتعلم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج للمهارات الإدارية بحسب المستويات القيادية، حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى (الفاضل، 2018).

ويحتاج قائد المدرسة إلى تطوير عمليات نظم المعلومات الإدارية، وتطوير العمل الإداري لقيادة فريق العمل عن بعد (عبد المعطي، ٢٠٠٦). بالإضافة إلى تطبيق أسلوب التحليل لنظام العمل المدرسي وعملياته، وتكوين البنية الأساسية لعملية التطوير التي تسهم في تطبيق بعض أشكال القيادة الحديثة في إطار منظومة تكنولوجيا الإدارة، وتهيئة البيئة المناسبة للتطبيق، والعمل على توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم القيادة عن بعد (الشهري، ٢٠١١).

وتتطلب المهارات الإدارية من قائد المدرسة القدرة على تحديد المسؤوليات، وتوزيع المهام والأعمال على منسوبي المدرسة، بحسب اختصاص كل منهم ومؤهلاته. وضرورة التزامه الدقة والموضوعية في توزيع تلك الأعمال، وقد يتطلب ذلك التنظيم أن يقوم قائد المدرسة بتنسيق عمل مدرسته مع القرارات الصادرة من الوزارة حول الدروس الأسبوعية عبر المنصة الإلكترونية (البدري، 2010).

كما تتطلب المهارات الإدارية من قائد المدرسة القيام بثلاث مهام عامة، لخصها (Zaccaro and Bader, 2003) في الآتي:

1. الاتصال بالفريق: والتدقيق وراء أي أحداث قد تقع أثناء تأدية الفريق مهامه عن بعد.
2. توجيه الفريق: وتحديد الأهداف المطلوبة من الفريق بوضوح، وإسناد المهام لأعضائه.
3. تنسيق عمليات الفريق: وتزويد الفريق بالمصادر الضرورية لأداء مهامه بشكل متخصص.

ثالثاً: المهارات الإنسانية:

تعرف المهارات الإنسانية بأنها الطريقة التي يمكن لقائد المدرسة من خلالها أن يتعامل مع بنجاح مع منسوبيها، وذلك باحترام شخصياتهم، ودفعهم إلى العمل بحماس، وتبني الروح المعنوية لفريق العمل (الغامدي، 2009). كما تعرف هذه المهارات بأنها قدرة قائد المدرسة على التعامل الفاعل والسلوك كعضو مؤثر في جماعة، وكعنصر فاعل في تنمية الجهود المشتركة ضمن الفريق الذي يتولى قيادته. وغالباً ما يجد قادة المدارس أنفسهم في موقف يستدعي الموازنة بين توظيف هذه المهارات وتفعيلها مقابل توظيف وتفعيل متطلبات المهارات الإدارية (الغامدي، 2015).

وتتضمن المهارات الإنسانية أيضاً مدى كفاءة قائد المدرسة في التعرف على متطلبات العمل مع منسوبيها أفراداً وجماعات؛ فالمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم للعمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للجماعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابية (السعود، 2013).

كما تتضمن قدرة قائد المدرسة على تقديم المساعدات التي يحتاج إليها منسوبيها من الناحية المعنوية في الوقت المناسب، مثل الحوافز، وحثهم على التعاون، والعمل بروح الفريق، فالتنظيم المدرسي عمل إنساني، وليس جهداً آلياً فقط، فمن يحقق الأهداف المرسومة هم المعلمون والإداريون، ومن يوجههم وينسق جهودهم نحو تحقيقها هو قائد المدرسة، ولذلك تعتمد درجة تحقيق الأهداف من عدمها على عوامل إنسانية بدرجة كبيرة (العجمي، 2007).

رابعاً: المهارات الإدراكية:

ويقصد بها قدرة قائد المدرسة على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فقائد المدرسة يحتاج إلى القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره، وإلى فهم مدى التداخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمدرسة في علاقتها بالبيئة، وتعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة (العمر، 2019).

وتتعلق هذه المهارات بقدرة قائد المدرسة على تشخيص المواقف، وإدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات واللجان، والمبادأة والابتكار، والقدرة على التصور، حيث تساعد على حل المشكلات دون أي تعقيد، والبعد عن التشدد والتزمّت وذلك عن طريق إقامة علاقات إيجابية مع منسوبي المدرسة (العمارة، 2012).

كما تشير المهارات الإدراكية إلى قدرة قائد المدرسة على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتوصل إلى الحلول الابتكارية، لذلك يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك، والقدرة على تحليل المواقف، وفهم العوامل المؤثرة في العمل المدرسي، والبحث عن حلول للمشكلات (قنديل، ٢٠١٠).

كما تعني اعتماد قائد المدرسة على رؤيته وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائف القيادة المدرسية ومكوناتها الفرعية المتنوعة، والتنبيه إلى أن أي تغيير في أي مكون فرعي سيؤثر بالضرورة ولو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام المدرسي، كما أن نجاح وفاعلية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد على درجة تعمق وتمتع قائد المدرسة متخذ القرار بتوافر المهارات الإدراكية التصورية وبقدرته على إدراك شبكة العلاقات الممتدة وذات الصلة بالقرار (القحطاني، 2017).

ويتضح مما سبق أن مهارات قيادة فريق العمل المدرسي عن بعد تتكامل فيما بينها، فمن أجل أداء أفضل من قائد المدرسة لقيادة فرق العمل المدرسي عن بعد من المهم توافر هذه المهارات جميعها، وعدم الاكتفاء بمهارة دون الأخرى؛ ذلك أن تنوع هذه المهارات لدى قائد المدرسة يعني قدرته على التعامل مع مختلف الأفكار والتوجهات لدى منسوبي المدرسة، وفي الوقت نفسه التعامل مع كافة الظروف خلال قيادة فرق العمل عن بعد.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Castro and Williams, 2010) للتعرف على تأثيرات قائد فريق العمل على التعلم الذاتي للفريق، وتصورات أعضاء الفريق للأداء الجماعي في ظل تأثيرات القائد، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، اعتماداً على المقابلة، وتمثلت عينة الدراسة في (25) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة فلوريدا الأمريكية الذين شملتهم المقابلات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، ومن أبرزها: أن أعضاء هيئة التدريس متفوقون بدرجة كبيرة على أهمية المهارات الإنسانية لقيادة فرق العمل عن بعد، وأن هناك علاقة بين ممارسة القائد لهذه المهارات والتعلم الذاتي في فرق العمل عن بعد.

كما هدفت دراسة عبده (2010) للتعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وتحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية البالغ عددهم (370) فرداً، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفات، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، كما يساهم في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، ويساهم في تطوير عمليات صنع القرارات واتخاذها.

بينما جاءت دراسة السديري (2010) بهدف التعرف على آراء العاملين في القطاع الأكاديمي الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مديريهم والتي تشمل مهارة المدير في قيادة فريق العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد من الموظفين في المؤسسات الأكاديمية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن محور تقديم القرار في قيادة فريق العمل جاء بالمرتبة الأولى وذلك لجودة ومقدرة المديرين على تقديم القرارات المساندة، ومن ثم محور خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل، وتلاه محور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل.

كما هدفت دراسة (Manzoor, 2011) إلى الوقوف على درجة ممارسة القادة لمهارات قيادة فرق العمل (الإدارية والإنسانية) وتحليل تأثير العمل الجماعي على أداء الموظف بوزارة التعليم العالي في خيبر باختون خاوا بمقاطعة بيشاور في باكستان، واعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (242) فرداً من الكليات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة امتلاك القادة للمهارات الإدارية والإنسانية في قيادة فرق العمل جاءت بدرجة متوسطة، أن هناك علاقة إيجابية بين متغير فرق العمل وفعالية أداء العاملين.

أما دراسة الزهراني (2011) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة وأهمية أسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لدراسته، وتكونت عينة الدراسة من (470) مديراً ومعلمياً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: درجة ممارسة مدير المدرسة لأسلوب إدارة الفريق كانت بدرجة متوسطة، بينما درجة أهمية أسلوب إدارة الفريق كانت بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة (Li and Ni, 2011) للوقوف على تصورات مديري المدارس في الصين لأهمية ممارسة المهارات الفنية في قيادة فرق العمل المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي اعتماداً على استبانة أعدها الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة من (135) مدير مدرسة ثانوية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أبرزها: أن مديري المدارس يرون أهمية ممارسة المهارات الفنية وتوظيف التقنية في قيادة فرق العمل المدرسية، وبخاصة في التخطيط التعليمي.

وهدفت دراسة النمرات (2013) للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة اليرموك الأردنية لمهارات قيادة فرق العمل المتمثلة في المهارات (الإنسانية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإدراكية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، اعتماداً على استبانة أعدها لهذا الغرض، وتمثلت عينة الدراسة في (228) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج، ومن أبرزها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهارات قيادة فرق العمل جاءت بدرجة متوسطة في جميع محاور الاستبانة والتي تشمل المهارات (الإنسانية، والإدارية، والإدراكية).

كما هدفت دراسة العتيبي (2014) للكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس بمدينة الطائف لأسلوب العلاقات الإنسانية في إدارة فرق العمل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على استبانة أعدها الباحث، وتمثلت عينة الدراسة في (203) معلمة من معلمات المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، ومن أبرزها: أن درجة امتلاك معلمات المدارس الثانوية لمهارات العلاقات الإنسانية في إدارة فرق العمل جاءت بدرجة عالية.

وكذلك هدفت دراسة الغامدي (2015) إلى معرفة استخدام مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، والمعوقات التي تحد من مهارات قيادة بناء فرق العمل لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة أداة لدراسته، وتكونت العينة من (118) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية لدى مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة جاءت بدرجة كبيرة.

وجاءت دراسة طيب والعتيبي (2016) بهدف التعرف على مستوى ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب من وجهة نظر مشرفيهم، واعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام البالغ عددهم (58) رئيس قسم و(107) مشرفاً في إدارة التربية والتعليم (1435-1436)، أما العينة فتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: وجود اختلافات في درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مشرفيهم وفقاً لمتغيرات سنوات الخدمة، كما تبين وجود اختلافات بين كل من أبعاد قيادة فريق العمل المتمثلة في مهارات اتخاذ القرار، والاتصال، والتحفيز، وإدارة الصراع، وإدارة الاجتماعات تعزى لسنوات الخدمة في العمل.

بينما جاءت دراسة (Kuscu & Arslan, 2016) بهدف فحص تصور القيادة الافتراضية لفرق العمل المدرسية عن بعد، واستخدم المنهج النوعي وتم تحليل محتوى المقابلات المباشرة للعينة حيث بنيت الأسئلة على ثلاثة ركائز عند سؤال فرق التعليم عن بعد. الأول هو الأكاديميون (المعلمون)، والثاني هو الطلاب والثالث هو المنسق وفريق الدعم الفني بجامعة جاناكالي التركية. تم فحص تصوراتهم عن القائد الافتراضي بشكل فردي في هذه الدراسة. وأظهرت النتائج أن القائد الافتراضي هو أي شخص داخل فريق الأكاديميين ومدير فريق الدعم الفني ومعلم للطلاب. وأن المهارات الأكثر أهمية للقائد الافتراضي هي مهارات الاتصال والمهارات الإدارية، وأن دورها مهم بدرجة كبيرة ورئيس في نجاح عملية التعليم عن بعد.

كما هدفت دراسة المجالي (2019) للوقوف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة ظفار لمهارات قيادة فرق العمل، وتكونت عينة الدراسة من (92) عضو هيئة تدريس بجامعة ظفار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي اعتماداً على الاستبانة لتحقيق أهدافها، والتي تكونت محاورها من المهارات (الإدارية، والإنسانية، وإدارة الصراع، ومهارات الاتصال، وإدارة الاجتماعات)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أبرزها: امتلاك القادة الأكاديميين في الجامعة لمهارات قيادة فرق العمل بدرجة متوسطة في مجمل محاور الاستبانة، فيما جاء امتلاكهم لكل من (المهارات الإدارية والإنسانية) بدرجة عالية.

وكذلك هدفت دراسة (Alward and Phelps, 2019) إلى استكشاف عوامل النجاح الحيوية للقادة الافتراضيين والتأكد من تأثير قيادتهم على أداء الفريق في مؤسسات التعليم العالي. تكونت عينة الدراسة من 10 قادة أكاديميين ذوي خبرة يشرفون على فرق افتراضية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي كما استخدمت المقابلة شبه المنظمة للحصول على آراء المفحوصين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مهارات رئيسية يجب أن تتوفر في القائد الافتراضي وهي: التدريب والتطوير، والثقة، والذكاء العاطفي، والمهارات التقنية، وتقدير الموظفين وتحفيزهم، والمهارات الإدارية، وبناءً على هذه النتائج توصلت الدراسة للتوصيات التالية: الحاجة إلى مهارات شخصية محددة وقوية لمواكبة التطور التكنولوجي على وجه التحديد، كما يتوقف النجاح التنظيمي جزئياً على الشمولية وتدريب القادة الافتراضيين وأهمية الثقة والذكاء العاطفي والفعالية، والتواصل الفعال.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد مقارنة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة يمكن إيجاز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط الآتية:

- 1- من حيث بيئة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الحدود والبيئة فقد طبقت بعضها في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة طيب والعتيبي (2016)، ودراسة عبده (2010)، فيما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2015)، ودراسة الزهراني (2011) التي طبقت في مؤسسات التعليم العام،
- 2- من حيث هدف الدراسة: اختلفت الاتجاهات البحثية للباحثين في الدراسات السابقة. بينما تسعى الدراسة لتحقيق الهدف العام التالي: التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد.

- 3- **من حيث المنهج:** اختلف منهج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة واتفقت مع بعضها وفقاً للآتي: حيث اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج متعددة كدراسة (Kuscu & Arslan, 2016)، ودراسة (Alward and Phelps, 2019) اللتين استخدمتا المنهج النوعي، ويتفق منهج الدراسة مع الدراسات التالية في استخدامها المنهج الوصفي كدراسة طيب والعتيبي (2016)، ودراسة الزهراني (2011) ودراسة الغامدي (2015)، ودراسة عبده (2010).
- 4- **من حيث الأداة:** اختلفت الدراسة الحالية من حيث الأداة كدراسة (Alward and Phelps, 2019) التي استخدمت المقابلة شبه المنظمة، ودراسة (Kuscu & Arslan, 2016) التي استخدمت المقابلة المباشرة، وتتفق أداة هذه الدراسة مع دراسة طيب والعتيبي (2016) ودراسة الزهراني (2011) ودراسة الغامدي (2015)، ودراسة عبده (2010)، ودراسة (Manzoor, 2011) في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على تحليل ودراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وذلك لملاءمته لتحقيق أهداف البحث الحالي ويعرف بأنه المنهج الذي "يسعى لوصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو الظروف والممارسات، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية" (القحطاني والعامري وآل مذهب والعمر، 2010، 205).

مجتمع البحث :

تكوّن مجتمع البحث الحالي من جميع معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وعددهن (4503) معلمة ضمن (121) مدرسة ثانوية للبنات بحسب الإحصاءات التي حصلت عليها الباحثة من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وبلغت عينة البحث (357) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة. وذلك بنسبة 8% من المجتمع الكلي للبحث، اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون الخاصة بنسبة العينة من المجتمع.

مواصفات عينة البحث:

يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث متمثلة في: (المؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة)

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي اعتمدت الباحثة على الاستبانة لمعرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد. وبناء على ذلك قامت الباحثة بإعداد الاستبانة مستندة على الأدب النظري والدراسات.

صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الاستبانة "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001، 179). وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال ما يلي:

أولاً: صدق المحكمين:

للتأكد من صدق المحكمين عرضتها الباحثة على محكمين متخصصين في القيادة التربوية، وعددهم (17) محكم حيث أشاروا إلى تعديل بعض العبارات وحذف بعضها، وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية على النحو التالي :

• الجزء الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية) للمعلمات عينة البحث، وتشمل: (المؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة).

• الجزء الثاني: محاور الاستبانة، واشتملت على أربعة محاور، وهي:

- المحور الأول: درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد، ويضم (11) إحدى عشرة عبارة.
- المحور الثاني: درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد، ويضم (9) تسع عبارات.
- المحور الثالث: درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد، ويضم (9) تسع عبارات.
- المحور الرابع: درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد، ويضم (8) ثماني عبارات.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة. واتضح أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا ما يعطي الباحثة درجة من الاطمئنان لتطبيق أداة البحث.

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وكانت اقيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة مرتفعة، مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات، وصلاحيته للتطبيق.

عرض وتحليل النتائج

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدمت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، واختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

إجابة السؤال الرئيس: والذي ينص على: "ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	متوسطة	0.795	3.16	ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد
2	متوسطة	0.849	3.12	ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد
3	متوسطة	0.847	3.05	ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد
4	متوسطة	0.801	3.04	ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد
	متوسطة	0.798	3.09	ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد

يبين الجدول حصول جميع محاور ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد على درجات ممارسة متوسطة، حيث حصل محور ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد على أعلى متوسط حسابي وقيمه (3.16). كما يبين الجدول حصول إجمالي المحاور على متوسط حسابي قيمته (3.09) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة. وربما يعزى توسط درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد لحدائثة التجربة التي مر بها التعليم إثر جائحة كورونا، حيث فاجأت هذه الجائحة المجتمع التعليمي بشكل خاص، والمؤسسات الحكومية بشكل عام، مما يدل على قلة تأهيل قائدات المدارس لممارسة هذه المهارات عن بعد، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى عقد الدورات التدريبية لقائدات المدارس لتمكينهن منها في حال مواجهة ظروف مشابهة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النمرات (2013) التي حصلت على درجة متوسطة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهارات قيادة فرق العمل في جميع محاور الاستبانة (الإنسانية، والإدارية، والإدراكية).

إجابة السؤال الأول: والذي ينص على: "ما درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	متوسطة	0.933	3.27	تتابع قائدة المدرسة حضور المعلمات عبر المنصة التعليمية بشكل دوري.	4
2	متوسطة	0.921	3.26	تتابع مديرة المدرسة تنفيذ المعلمات للحصص اليومية عبر المنصة.	6

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	متوسطة	0.898	3.20	تضبط قائدة المدرسة إعدادات الجدول المدرسي بواسطة البرامج التقنية	11
4	متوسطة	0.907	3.19	تتابع قائدة المدرسة المشكلات الفنية التي تواجه منسوبات المدرسة على المنصة التعليمية.	10
5	متوسطة	0.842	3.16	تجيب قائدة المدرسة عن بعد على استفسارات منسوباتها	8
6	متوسطة	0.854	3.14	تجيب قائدة المدرسة على استفسارات أولياء الأمور فيما يتعلق بتعلم الطالبات.	9
7	متوسطة	0.892	3.13	تفعل قائدة المدرسة المراسلات الإلكترونية مع منسوبات المدرسة.	1
8	متوسطة	0.844	3.12	تتواصل إلكترونياً قائدة المدرسة مع منسوبات المدرسة بشكل دوري.	3
9	متوسطة	0.920	2.88	تعقد قائدة المدرسة الاجتماعات الافتراضية مع منسوبات المدرسة من خلال برامج الاتصال المختلفة.	2
10	متوسطة	1.216	2.64	تتابع قائدة المدرسة الواجبات المنزلية للطالبات عبر المنصة التعليمية.	7
11	قليلة	1.222	2.49	تعقد مديرة المدرسة لقاءات افتراضية مع أولياء الأمور بما يدعم تعلم الطالبات.	5
	متوسطة	0.801	3.04	المتوسط العام	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد تراوحت قيمها بين (2.49 - 3.27)، حيث حصلت معظم العبارات على درجات ممارسة متوسطة كان أعلاها العبارة رقم (4) والتي تنص على "تتابع قائدة المدرسة حضور المعلمات عبر المنصة التعليمية بشكل دوري" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (3.27)، في حين حصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تعقد مديرة المدرسة لقاءات افتراضية مع أولياء الأمور بما يدعم تعلم الطالبات" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (2.49) ودرجة ممارسة قليلة.

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.04) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة حصول إجمالي عبارات هذا المحور على درجة ممارسة متوسطة لقلة خبرة قائدات المدارس بالتقنية الحديثة، وما رافق عملية التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا من كثرة الأعباء الإلكترونية الملقاة على قائدات المدارس، وبخاصة مع الحاجة للمتابعة المستمرة للعملية التربوية التعليمية عن بعد كل يوم، وانشغال كثير من الأمهات بمتابعة الأبناء أكثر مما كان عليه الأمر في التعليم الوجاهي، وبخاصة أن بعض الأمهات من الموظفات ممن لديهن عمل صباحي ما قد يقلل فرص التواصل مع قيادة المدرسة عن بعد.

إجابة السؤال الثاني: والذي ينص على: "ما درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسطة	0.922	3.24	تتابع قائدة المدرسة المنصة التعليمية للتأكد من سير العمل عن بعد.	13

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	متوسطة	0.889	3.19	تمارس قائدة المدرسة دورها بكفاءة كمشرف مقيم في المدرسة.	12
3	متوسطة	0.838	3.18	تفوض قائدة المدرسة الأعمال لمنسوباتها عن بعد من خلال منصة المدرسة.	15
4	متوسطة	0.888	3.17	تعد قائدة المدرسة جدولاً دورياً لحضور منسوباتها على فترات مختلفة.	18
5	متوسطة	0.864	3.15	تطلع قائدة المدرسة إلكترونياً على تقارير الإنجاز بشكل مستمر.	16
6	متوسطة	0.885	3.15	تحرص قائدة المدرسة على التخطيط المستمر للعمل المدرسي من خلال منصة المدرسة.	17
7	متوسطة	0.836	3.13	تفوض قائدة المدرسة بعض الصلاحيات عن بعد لمنسوباتها بحسب كفاءة كل منهن.	20
8	متوسطة	1.003	3.11	تتحقق قائدة المدرسة من بيانات المعلمات والطالبات والفصول الدراسية.	14
9	متوسطة	0.863	3.10	تتابع قائدة المدرسة تنفيذ المعلمات لخطة الفاقد التعليمي.	19
	متوسطة	0.795	3.16	المتوسط العام	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد تراوحت قيمها بين (3.10 - 3.24) وجميعها بدرجات ممارسة متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (12) والتي تنص على " تتابع قائدة المدرسة المنصة التعليمية للتأكد من سير العمل عن بعد " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.24)، في حين حصلت العبارة رقم (19) والتي تنص على " تتابع قائدة المدرسة تنفيذ المعلمات لخطة الفاقد التعليمي " على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.10). كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.16) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة حصول إجمالي عبارات هذا المحور على درجة ممارسة متوسطة لقلة خبرة قائدات المدارس بعملية التعليم عن بعد، وضعف قدرة قائدات المدارس على وضع الخطط والأساليب الإدارية لإنجاح العملية التعليمية عن بعد، بالإضافة إلى حاجة الميدان التعليمي لدراسات تربوية تحلل الواقع وإيجاد الوسائل الكفيلة بمعالجة المشكلات التي تعترض العملية الإدارية عن بعد.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المجالي (2019) التي توصلت نتائجها إلى درجة امتلاك القادة الأكاديميين في الجامعة لمهارات قيادة فرق العمل بدرجة عالية في محور المهارات الإدارية و دراسة (Kuscu & Arslan,2016) وأن المهارات الأكثر أهمية للقائد الافتراضي هي مهارات الإدارية وجاءت بدرجة كبيرة.

إجابة السؤال الثالث والذي ينص على: "ما درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد؟"
 للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسطة	0.901	3.22	تشعر قائدة المدرسة بمنسوباتها بأهمية عملهن في تفعيل المنصة التعليمية.	25
2	متوسطة	0.900	3.20	تشجع قائدة المدرسة منسوباتها على التعاون بروح الفريق الواحد للعمل عن بعد.	24

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	متوسطة	0.854	3.18	تثق قائدة المدرسة بقدرات منسوباتها على تنفيذ الأعمال بكفاءة عن بعد.	23
4	متوسطة	0.874	3.16	تتعامل قائدة المدرسة مع منسوباتها على أساس الثقة المتبادلة بين الطرفين.	22
5	متوسطة	0.888	3.14	تبني قائدة المدرسة قنوات للتواصل مع منسوبات المدرسة.	27
6	متوسطة	0.950	3.06	تحرص قائدة المدرسة على تلبية لاحتياجات التقنية لمنسوبات المدرسة لتفعيل التعليم عن بعد	28
7	متوسطة	0.952	3.06	تراعي قائدة المدرسة ظروف منسوباتها في عملية الحضور للمدرسة على فترات متباعدة.	29
8	متوسطة	0.959	3.04	تحترم قائدة المدرسة وجهات النظر المختلفة لمنسوباتها حول أداء العمل المدرسي.	26
9	متوسطة	0.954	3.03	تتعامل قائدة المدرسة مع جميع منسوباتها بعدالة في توزيع المهام عن بعد.	21
	متوسطة	0.849	3.12	المتوسط العام	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد تراوحت قيمها بين (3.03 - 3.22) وجميعها بدرجات ممارسة متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (25) والتي تنص على " تشعر قائدة المدرسة بمنسوباتها بأهمية عملهن في تفعيل المنصة التعليمية " على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (3.22)، في حين حصلت العبارة رقم (21) والتي تنص على " تتعامل قائدة المدرسة مع جميع منسوباتها بعدالة في توزيع المهام عن بعد " على أقل متوسط حسابي وقيمتها (3.03).

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.12) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة حصول إجمالي عبارات هذا المحور على درجة ممارسة متوسطة لقلة خبرة قائدات المدارس بعملية التعليم عن بعد، وما اتسمت به مرحلة التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من ضعف التواصل بين القيادة المدرسية ومنسوباتها من جهة، وضعف التواصل بين منسوبات المدرسة أنفسهن من جهة ثانية وبخاصة في ظل ظروف الحجر المنزلي، وهو ما تسبب في ضعف العمل بروح الفريق الواحد على عكس التعليم الوجيه الذي يمكن من خلاله تفعيل فرق العمل بصورة أكبر.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Manzoor, 2011) التي توصلت نتائجها أن درجة امتلاك القادة للمهارات الإنسانية في قيادة فرق العمل جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المجالي (2019) ودراسة العتيبي (2014) التي توصلت نتائجها إلى درجة امتلاك القادة الأكاديميين في الجامعة لمهارات قيادة فرق العمل بدرجة عالية في محور المهارات الإدارية. ونتيجة دراسة (Castro and Williams, 2010) التي جاءت نتائج دراستها حول المهارات الإنسانية لقيادة فرق العمل عن بعد كبيرة.

إجابة السؤال الرابع والذي ينص على: "ما درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسطة	0.856	3.17	تتظر قائدة المدرسة نظرة شمولية لعمل فريق العمل المدرسي.	30
2	متوسطة	0.876	3.15	تراعي قائدة المدرسة الصالح العام في التعامل مع مشكلات فريق العمل.	37

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	متوسطة	0.856	3.13	تدرك قائدة المدرسة الفروق الفردية في أداء منسوباتها.	33
4	متوسطة	0.916	3.10	تشعر قائدة المدرسة بالمشكلات التي يواجهها فريق العمل في المدرسة.	31
5	متوسطة	0.899	3.08	تأخذ قائدة المدرسة بعين الاعتبار أولويات العمل لدى منسوبات المدرسة.	35
6	متوسطة	0.875	3.06	تأخذ قائدة المدرسة بعين الاعتبار الظروف المستقبلية المحتملة لعمل منسوباتها عن بعد.	34
7	متوسطة	0.864	3.06	تتوقع قائدة المدرسة أثر التغييرات التي قد تحدث في أداء منسوباتها على العمل.	36
8	متوسطة	1.254	2.64	تضع قائدة المدرسة حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجهها منسوباتها.	32
	متوسطة	0.847	3.05	المتوسط العام	

ويبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد تراوحت قيمها بين (2.64 - 3.17) وجميعها بدرجات ممارسة متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (30) والتي تنص على " تتنظر قائدة المدرسة نظرة شمولية لعمل فريق العمل المدرسي " على أعلى متوسط حسابي وقيمه (3.17)، في حين حصلت العبارة رقم (32) والتي تنص على " تضع قائدة المدرسة حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجهها منسوباتها " على أقل متوسط حسابي وقيمه (2.64).

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.05) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة حصول إجمالي عبارات هذا المحور على درجة ممارسة متوسطة لقلّة خبرة قائدات المدارس بعملية التعليم عن بعد، وصعوبة حصر المشكلات التي تعترض سير العمل كفريق، وصعوبة تصور طبيعة المهام التي يفترض إسنادها لأعضاء الفريق خلال العمل عن بعد وما أحدثته جائحة كورونا من مفاجأة وإرباك في العملية التعليمية، وتعدد المشكلات التي عانت منها العملية التربوية خلال الجائحة. إجابة السؤال الخامس والذي ينص على: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة البحث حول ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟ حسب سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تبعاً لمتغير الخدمة، وكانت النتائج كما يلي:

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد	أقل من 5	59	2.92	0.828
	من 5 إلى أقل من 10	131	3.04	0.831
درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد	أقل من 5	59	2.96	0.838
	من 5 إلى أقل من 10	131	3.15	0.826
درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد	أقل من 5	59	2.92	0.874
	من 5 إلى أقل من 10	131	3.10	0.866
	أكثر من 10	167	3.21	0.818
	أقل من 5	59	2.89	0.942

0.845	3.08	131	من 5 إلى أقل من 10	درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد
0.812	3.08	167	أكثر من 10	
0.849	2.92	59	أقل من 5	درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد
0.828	3.09	131	من 5 إلى أقل من 10	
0.751	3.15	167	أكثر من 10	

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كما يلي:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد	بين المجموعات	1.222	2	0.611	0.952	0.387
	داخل المجموعات	227.167	354	0.642		
	المجموع	228.389	356			
درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد	بين المجموعات	3.553	2	1.777	2.840	0.060
	داخل المجموعات	221.455	354	0.626		
	المجموع	225.009	356			
درجة ممارسة قائدات المدارس للإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد	بين المجموعات	3.536	2	1.768	2.475	0.086
	داخل المجموعات	252.908	354	0.714		
	المجموع	256.444	356			
درجة ممارسة قائدات المدارس للإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد	بين المجموعات	1.857	2	0.928	1.295	0.275
	داخل المجموعات	253.698	354	0.717		
	المجموع	255.555	356			
درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد	بين المجموعات	2.303	2	1.151	1.815	0.164
	داخل المجموعات	224.488	354	0.634		
	المجموع	226.790	356			

يتضح من الجدول أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع محاور الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد مهما كانت خبراتهن، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طيب والعنبي (2016) التي توصلت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مشرفيهم وفقاً لمتغيرات سنوات الخدمة في جميع الأبعاد.

حسب المؤهل الأكاديمي:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي، وكانت النتائج كما يلي:

المحور	المؤهل الأكاديمي	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد	دبلوم	14	145.54	4.305	2	0.116
	بكالوريوس	279	184.71			
	دراسات عليا	64	161.41			
درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد	دبلوم	14	136.64	3.491	2	0.175
	بكالوريوس	279	183.06			
	دراسات عليا	64	170.55			
درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد	دبلوم	14	142.71	3.793	2	0.150
	بكالوريوس	279	183.97			
	دراسات عليا	64	165.27			
درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد	دبلوم	14	144.18	2.359	2	0.307
	بكالوريوس	279	182.52			
	دراسات عليا	64	171.26			
درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد	دبلوم	14	141.25	4.625	2	0.099
	بكالوريوس	279	184.83			
	دراسات عليا	64	161.86			

يتضح من الجدول أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع محاور الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد مهما اختلفت مؤهلاتهن الأكاديمية. وتعزو الباحثة عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة البحث (المعلمات) حول درجة ممارسة المديرات لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي أيضاً لأن تأثيرات جائحة كورونا قد طالت جميع منسوبات المدارس واعتبار المدرسة وحدة واحدة ومنسوباتها فريق عمل واحد، وبالتالي فإن التأثير يطال جميع أعضاء الفريق دون استثناء.

ملخص النتائج:

- حصول إجمالي محاور ممارسة قائدات المدارس لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد على متوسط حسابي قيمته (3.09) ودرجة ممارسة متوسطة.
- حصول المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الفنية لقيادة فريق العمل عن بعد على متوسط حسابي قيمته (3.04) ودرجة ممارسة متوسطة.
- حصول المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدارية لقيادة فريق العمل عن بعد على متوسط حسابي قيمته (3.16) ودرجة ممارسة متوسطة.
- حصول المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإنسانية لقيادة فريق العمل عن بعد على متوسط حسابي قيمته (3.12) ودرجة ممارسة متوسطة.
- حصول المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات الإدراكية لقيادة فريق العمل عن بعد على متوسط حسابي قيمته (3.05) ودرجة ممارسة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل عن بعد تعزى لمتغير سنوات الخدمة أو المؤهل الأكاديمي.

توصيات البحث:

بناء على ما توصلت له الباحثة من نتائج، فإنها توصي بما يأتي:

- تدريب قائدات المدارس وتأهيلهن بمهارات قيادة فرق العمل عن بعد والاستفادة مما مرت به المؤسسات التعليمية من جائحة كورونا للظروف المحتملة المشابهة مستقبلاً.
- لما جاءت عبارة " تتابع قائدة المدرسة تنفيذ المعلمات لخطة الفاقد التعليمي" في المرتبة الأخيرة ضمن المهارات الإدارية فإن الباحثة توصي بأهمية تدريب قائدات المدارس على متابعة الفاقد التعليمي، ومحاولة حصر أسبابه للتغلب عليها.
- لما جاءت عبارة " تتعامل قائدة المدرسة مع جميع منسوباتها بعدالة في توزيع المهام عن بعد" في المرتبة الأخيرة ضمن المهارات الإنسانية فإن الباحثة توصي بأهمية اختيار قائدات المدارس المؤهلات للتعامل مع عملية التعليم عن بعد، بما يضمن العدالة في توزيع المهام لفريق العمل عن بعد.

المقترحات:

- إجراء دراسة حول أسباب قلة خبرة قائدات المدارس بممارسة مهارات قيادة فرق العمل عن بعد.
- إجراء دراسة للوقوف على درجة تأهيل قائدات المدارس وتدريبهن على مهارات قيادة فرق العمل عن بعد.

المراجع:

المراجع العربية:

- ابن منظور، محمد بن مكرم الإفريقي. (2011). لسان العرب. بيروت: دار الكتب العلمية.
- أحمد، أشرف محمود. (2011). الإدارة التربوية بين العملية والمهنية والمستقبلية. جدة: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.
- الأحمدي، مازن محمد. (2020). أخلاقيات القيادة في المؤسسات التربوية. القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع والطباعة.
- آل سليمان، زيد بن ناصر محمد؛ و الحبيب، عبد الرحمن بن محمد. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل (35)، 183-199.
- البدراوي، رضا فرج. (2021). القيادة الإدارية الجامعية. البصرة: منشورات جامعة البصرة.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2010). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والتوزيع.
- بصيص، أحمد عبد ربه. (2016). فن القيادة في الإسلام. الزرقاء: مكتبة المنار.
- جرينت، كيث. (2013). القيادة. ترجمة حسين التلاوي، القاهرة: دار كلمات عربية للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حريم، حسن. (2017). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل. القاهرة: دار الكتب المصرية.
- رمضان، محمد جابر محمود. (2020). دور التعليم عن بعد في حل إشكاليات وباء كورونا المستجد. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، العدد 77، 1531-1543.

- الروقي، عبد الله عايض. (2012). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزهراني، صالح ظافر. (2011). واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمديري المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزهراني، عبدالواحد بن سعود. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة الفاعلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، 18(3)، 45-64.
- السامر، عماد عبد الله. (2018). قيادة فرق العمل. عمان: دار الجامعة للطباعة والتوزيع.
- السايع، رجاء؛ وخفور، نسرين. (2013). أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لبناء الجنوب. كلية العلوم التجارية والاقتصادية.
- السديري، أحمد. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
- السعود، راتب. (2013). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء.
- سليمان، حنفي محمود. (2011). الإدارة: منهج شامل. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية.
- الشهري، عبد الله مرعي. (2011). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإشرافية: دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
- طيب، عزيزة عبد الله؛ والعنبي، نورة محيا. (2016). مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية. 1(2)، 388-437.
- طيب، عزيزة عبد الله؛ والوشمي، أسماء ناصر. (2016). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. مجلة العلوم التربوية، 2(2)، 87-143.
- عبد القادر، محمود هلال عبد الباسط. (2020). أزمة جائحة كورونا وإشكاليات التعليم عن بعد: تحديات ومتطلبات. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، العدد 83، 1-17.
- عبد المعطي، أحمد حسين. (2006). تصور مقترح لدور الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري بكليات التربية بمصر: دراسة تقييمية. مجلة جامعة الزقازيق، كلية التربية، 23(2)، 121-157.
- عبد الوهاب، محمد. (2014). عشرة مهارات قيادية هل توجد لديك أيها المدير. الرياض: قرطبة للنشر.
- عبد، أم الخير بنت إبراهيم أحمد. (2010). فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي. دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. دراسة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة.
- العنبي، تركي بن كديس. (2014). درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، القاهرة، 1(15)، 745-810.
- العجمي، محمد مسلم. (2007). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- العمارة، محمد حسن. (2012). مبادئ الإدارة المدرسية. ط4، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمر، محمود عبد اللطيف. (2019). القيادة المدرسية الإبداعية: منظور شامل. القاهرة: دار القاهرة للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2، عمان: دار وائل للنشر.
- عياصرة، معن محمود؛ وبني أحمد، مروان محمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبد الله عبد الواحد. (2009). القيادة الإدارية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الغامدي، علي بن محمد بن زهيد. (2015). ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين، 16(4)، 441-478.
- غباين، عمر. (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال. عمان: دار إثراء.
- الفاضل، مراد حسن. (2018). مهارات القيادة المدرسية. عمان: الدار الجامعية للنشر.
- القبلي، عناية؛ والعمراني، ساهرة. (2017). مهارات القيادة في الميدان التربوي. عمان: دار أمان للنشر.

- القحطاني، منصور بن عوض. (2017). تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، العدد 11، 221-304.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر.
- كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة.
- المجالي، مصلح مسلم مصطفى. (2019). سمات الشخصية الإيجابية وفق مفاهيم علم النفس الإيجابي وعلاقتها بمهارات قيادة فريق العمل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات. مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة. 27(3)، 264-316.
- محمد، ماهر أحمد. (2013). الإدارة التربوية. ط2، الدمام: مكتبة المتنبّي.
- النمرات، خالد أحمد. (2013). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعة اليرموك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الهندي، محمد فضل. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وبلان، سوزان (2012). كيفية بناء فرق عمل فعالة: دليل عملي للأعضاء والقادة. (ترجمة: عبد الكريم احمد الخزامي). ط3، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education. *Online Learning*, 23(3), 72-93. doi:10.24059/olj.v23i3.2113.
- Castro, Stephanie and Williams, Ethlyn. (2010). The effects of teamwork on individual learning and perceptions of team performance. Emerald Group publishing Limited. Vol. 16, No. 3/4. P P 124-147.
- Holpp, L. (2009). *Managing teams*. (p1). New York: McGraw Hill Companies.
- Kuscu, Meltem & Arslan, Hasan. (2016). Virtual Leadership at Distance Education Teams. *Turkish Online Journal of Distance Education*. 17. 10.17718/tojde.79230.
- Larson, Carol; and Lafasto, Frank M. (2014). *Teamwork-What Must Go Right/ What Can Go Wrong*. Newbury Park, Ca: Sage Publication..
- Li, G. and Ni, X. (2011) School principals' perceptions of practicing technical skills in leading school work teams, *RELC Journal*, April 1, (42): 69-85.
- Manzoor, Sheikh, Ullah, Hatiz, Hussain, Murad. (2011): Effect of Teamwork on Employees Performance. *International Journal of learning & Development*, vol. 1, No.1,(p.p.110-126).
- Zaccaro, SJ. and Bader P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*. 31(4): 377-387.
- Zigurs I. (2013). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity. *Organizational Dynamics*. 31(4): 339-351.

“The Degree of Practicing remote team leadership skills by Public Secondary School Principals in Jeddah from the Teachers' Perspectives”

Abstract

The current research aimed to identify the degree to which secondary school leaders in Jeddah governorate practice remote team leadership skills in the following dimensions (technical skills, administrative skills, human skills, and cognitive skills) from the point of view of secondary school teachers in Jeddah, and to detect whether there are significant differences Statistical significance in the response of the research sample members about the practice of school leaders of the skills of remote work team leadership due to demographic variables (academic qualification and years of service.)

To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive survey method based on a questionnaire prepared by the researcher for this purpose, and the research community was represented in all secondary school teachers in Jeddah Governorate, which numbered (4503) female teachers, while the study sample consisted of (357) female teachers.

The study reached several results, the most important of which are: All the axes of school leaders' practice of remote team leadership skills obtained medium practice scores, with a mean of (3.05). The axis of school leaders' practice of administrative skills to lead the work team remotely got the highest arithmetic average and its value (3.16), followed by the axis of school leaders' practice of human skills to lead the work team remotely with an arithmetic average of (3.12), followed by the axis of school leaders' practice of cognitive skills to lead the work team. Remotely, with an average value of (3.05), followed by the practice of school leaders of technical skills to lead the work team remotely, with an average value of (3.04). And the absence of statistically significant differences in the degrees of practice of secondary school leaders in Jeddah for the skills of remote work team leadership due to the variables (years of service or academic qualification.)

In light of the previous results, the researcher made a number of recommendations, most notably: training school leaders and qualifying them with the skills of leading remote work teams and benefiting from what educational institutions have been through from the Corona pandemic for similar possible conditions in the future. And the importance of training school leaders to develop creative solutions to the problems they face in leading the remote work team.