

تطوير مهارات قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لأداء مهامهم الإدارية عن بعد في ظل الأزمات

إعداد

د/ صلاح كساب ثاني الظفيري

دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص الأصول والإدارة التربوية

تطوير مهارات قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لأداء مهامهم الإدارية عن بعد في ظل الأزمات

د/ صلاح كساب ثاني الظفيري*

مستخلص:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الإنترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإداري، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة عن بعد كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود.

تعد الوظائف الإدارية من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في حياة الأفراد، والمنظمات، والشعوب، فإنجاز الوظائف الإدارية بفعالية تمثل العمود الفقري للمنظمات، وتوافر المعلومات يؤثر تأثيراً بالغاً في إنجاز المهام الإدارية. ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية بفعالية وذات الجدوى العالية، لا بد من توافر قدر من المعلومات بجودة معينة، وهذه الجودة لا تتوافر إلا بوجود نظم معلومات تعتمد عليها الإدارة عند إنجازها للوظائف الإدارية، كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار، والتقييم (محمد عبود ومحمد قاسم، ٢٠٠٩، ٣٩٧).

وذلك لضرورة توفير معلومات تتعلق بأداء المسؤولين الإداريين والمعلمين والأخصائيين وغيرهم ممن يسهمون في العملية التربوية والتعليمية، لكون تلك المعلومات تفيد في توجيه عمليات الانتقاء، والإعداد، والتوظيف، والمتابعة، والترقية، وتطوير وتنمية الأداء الوظيفي (أحمد عبدالقادر، ٢٠١٢، ٦٧١).

إن فالقائد هو الشخص الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة الوظيفية التي تقوم بها جماعته ويقوم هو بتوزيع الاختصاصات على أفرادها، ويسهم في إعطاء نماذج للقدرة في الإنجاز ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم، ويتوقف

* د/ صلاح كساب ثاني الظفيري: دكتوراه الفلسفة في التربية -تخصص الأصول والإدارة التربوية.

نجاح التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه على قيام القيادة الإدارية بوظائفها (سيرين أحمد، ٢٠٠٥، ٢).

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الجيدة أحد المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة للبيئة التي تعمل فيها، وتعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (علي أحمد، ٢٠٠٦، ٣٣).

فهي من أهم مداخل تطوير التعليم لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية، حيث يتولى القائد مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل (فضل رباح، ٢٠١٣، ٢).

ونظراً للدور الذي تلعبه المؤسسات التعليمية في المجتمع، فقد أصبح من الضروري اختيار أفضل القيادات، التي تأخذ على عاتقها مسؤولية إدارتها، وهذا ما يؤكد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وأساس نجاحها وتألقها؛ لذلك فإن تخلف الإدارة في أي مجتمع من المجتمعات يرجع إلى عدم كفاءة القيادة، وضعف قدرتها على أداء مهامها بشكل جيد (سامي سليمان، ٢٠١٤، ٩).

وتحتل قضية تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية بالكويت مكانة مميزة في ظل التغيرات التي تموج بالعالم الآن، وحيث إن الكويت جزء لا يتجزأ منه يؤثر فيه ويتأثر به، نظراً لأن القيادة الإدارية أحد أهم المجالات التي تتأثر بما يحدث حولها من متغيرات في هذا العالم، فقد ظهرت على مستوى الدولة والمؤسسات والأفراد، الأمر الذي فرض وبصورة ملحة على وزارة التربية وإدارتها المختلفة ضرورة تطوير الأداء الإداري لقياداته المختلفة. حيث يعاني الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية من بعض أوجه القصور والتمثلة في: قلة إلمام المدراء بمتطلبات الأداء الإداري الجيد وفق المتغيرات المعاصرة، ضعف

تمكن قيادات الإدارة الوسطى من أساليب إدارة الوقت بوزارة التربية بالكويت، المركزية في اتخاذ القرارات الصادرة من وزارة التربية، ضعف التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل وزارة التربية بالكويت، ضعف ثقافة الجودة لدى قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت(شافي عوض، ٢٠١٤، ٢١). ولقد أصبحت الأزمات سمة من سمات هذا العصر المتغير وجزءاً من نسيج الحياة الإنسانية في أى مجتمع فلا توجد أى منظمة أو مؤسسة بعيدة عن الأزمات، حيث يُصاحبها الإحساس بالخطر وفقدان السيطرة وكذلك نقص المعلومات وعدم دقتها والغموض الذى يحيط بالموقف وهى بمثابة تحدى للإدارة (Megginson , L.& Jane, 2000, 393).

مشكلة الدراسة:

في الأشهر الأخيرة من العام ٢٠١٩ الميلادي أعلنت دولة "الصين" عن تفشي وباء فيروسي مدمر على أراضيها سمي بـ (فيروس كورونا المستجد) Corona Virus أو Covid-19، ونتيجة للاختلاط العالمي المذهل، وسرعة وسائل النقل الحديثة، انتشر الفيروس كالنار في الهشيم في كل دول العالم تقريباً، حتى بلغ عدد المصابين بالفيروس في أواخر شهر مايو ٢٠٢٠ على مستوى العالم أكثر من (٥,٥ مليون) حالة، في حين بلغ عدد الوفيات ما يقرب من ٣٥٠ ألف حالة (<https://www.who.int/ar>) وما زال العدد في تزايد مستمر.

ونتيجة لانتشار الفيروس المدمر، تأثرت قطاعات عديدة في مختلف بلدان العالم، بل وتوقف العديد منها تماماً نتيجة الإغلاق الكلي أو الجزئي لها، مثل قطاع السياحة والسفر، والمعاملات المالية والمصرفية، والاستيراد والتصدير والتجارة الخارجية والداخلية، والعقارات والمقاولات، ومزاولة الطقوس الدينية والاجتماعية، والبورصات المحلية والعالمية... إلخ، وجاء قطاع التعليم في مقدمة القطاعات التي اهتزت بعنف نتيجة انتشار هذا الوباء.

وفي نهاية شهر فبراير ٢٠٢٠، عندما بدأت أجراس الإنذار تدق للتحذير من تزايد تفشي فيروس كورونا المستجد، في ذلك الوقت، لم يكن هناك سوى "الصين" وعدد قليل من البلدان المتضررة الأخرى، تفرض التباعد الاجتماعي من خلال إغلاق المدارس والجامعات. وبعد أكثر من أسبوعين بقليل، أغلق (١٢٠ بلداً) المدارس والجامعات مما أثر على نحو مليار طالب في جميع أنحاء العالم رأوا مدارسهم وجامعاتهم تغلق لفترات زمنية مختلفة، وبعدها بدأ العالم كله تقريباً في

سياسة إغلاق المدارس والجامعات تجنباً لانتشار هذا الوباء (كاليوبي، تيجران، ٢٠٢٠، ١).

وفي أيام قليلة، بدأت المدرسة تلو الأخرى، والجامعة تلو الجامعة في مواجهة الوباء المستجد، ولم تجد النظم التعليمية في العالم بُدأً من الإغلاق الجزئي ثم الكامل لكافة المدارس والجامعات علي مستوى أكثر من ١٥٠ دولة، ومنذ ذلك الوقت لم يذهب طالب إلى مدرسته أو جامعته، وبدأ عهد جديد، وتعليم جديد لم يعهده الطلاب في العالم من قبل، وبدأ التعليم في العالم يواجه أنواعاً معينة من المشاكل الصعبة والمملة، وكان لازماً عليها أن تتكيف مع تلك الصعاب، وتخلق تجارب تعليمية جديدة تتناسب مع أسلوب التعلم الذاتي، وبوسائل جديدة أكثر دقة وفاعلية (Petrie & Others, 2020, 4)

إن التخطيط لإدارة الأزمات من العناصر الفعالة للحد من وقوع الأزمات واحتواء أضرارها وهو ما يعكس ثقافة المؤسسة ورؤيتها في التطوير والتحديث وتبنيها للأسلوب الاستراتيجي في التخطيط والإدارة لهذا المجال، والذي يعني بتطوير الإجراءات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة بحيث تكون المؤسسة على استعداد في أي وقت لمواجهة الأزمات وعلى دراية بما يتم من مراحل التخطيط الزمنية للأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها (السيد السعيد، ٢٠٠٦، ١١٣).

حيث تُعد عملية التخطيط العلمي المنظم والإعداد الجيد لمواجهة وإدارة الأزمات المحتملة التي تُهدد المجتمع من العوامل الضرورية التي تُساعد في رحلة الوصول إلى التقدم والرفاهية في ظل تبني مُتخذ القرار سياسة المبادرة قبل رد الفعل لمواجهة الأزمة بما يكفل للمجتمع الاستمرارية في طريق التنمية (محمد صلاح، ٢٠٠٥، ٣).

وفي ظل هذه التأثيرات الجديدة حدثت ثورة في مفاهيم القيادة، وتبنى الفكر الإداري الجديد منطق القيادة بالمعنى الشامل التي تشجع وترشد وتساعد وتقيم الأداء الذي يقوم به الأفراد، وقيادة تقوم على التفاهم المشترك، إذ أن اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة تهدف إلى تخطيط وتنمية الموارد البشرية حيث إنها المدخل الأفضل والأنجح لتحقيق تطور ورفع كفاءة أية منظمة (سامح حلمي،

٢٠١٢، ١٧). وهو الأمر الذي يتضح بصورة كبيرة وقت الأزمات، والتي تحتاج لمهارات وأدوار مختلفة في طبيعتها عن طبيعة الأدوار والمهام التي يقوم بها القائد في الأحوال العادية، فمهمة التخطيط وقت الأزمة تغاير مهمة التخطيط في الوقت العادي، وهكذا بالنسبة لباقي المهام والأدوار الرئيسة التي يجب أن تقوم بها القيادات التربوية. وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الراهنة لتعرف واقع مهارات قيادات المدارس الثانوية لأداء مهامهم الإدارية عن بعد في ظل الأزمات بالكويت. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة الراهنة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير مهارات قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لأداء مهامهم الإدارية عن بعد في ظل الأزمات؟

أسئلة الدراسة:

تفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أهم وظائف الإدارة عن بعد ومهام مديري المدارس الإدارية؟
 - ما واقع أداء المهام الإدارية عن بعد لدى قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت؟
 - ما أهم مقترحات تفعيل أداء المهام الإدارية لدى قيادات المدارس الثانوية في دولة الكويت؟
- أهداف الدراسة:**

- تعرف وظائف الإدارة عن بعد ومهام مديري المدارس الإدارية.
- تحديد واقع أداء المهام الإدارية عن بعد لدى قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت.
- تقديم بعض المقترحات لتفعيل أداء المهام الإدارية لدى قيادات المدارس الثانوية في دولة الكويت.

أهمية الدراسة:

- تتضح أهمية الدراسة من خلال ما تشير إليه النقاط الآتية:
- أهمية مجال الدراسة البحثي والمرتبط بقضية تنمية المهارات الإدارية وخاصة وقت الأزمات عامة وفيروس جائحة كورونا خاصة.
- ندرة الأبحاث والدراسات التي ربطت بين المهام الإدارية والتكنولوجيا وقت الأزمات- في حدود علم الباحث- حيث تعد الدراسة الراهنة من أوائل الدراسات التي تعالج هذا الموضوع بالبيئة الكويتية.

- التأكيد من خلال نتائج الدراسة على أهمية توظيف التكنولوجيا ومستحدثاتها المختلفة في أداء المهام الإدارية لما توفره من وقت وجهد ومال .
 - توجيه أنظار التربويين وواضعي السياسة التعليمية بالكويت إلى ضرورة العمل على تنمية المهارات الإدارية عن بعد لدى كافة العاملين بوزارة التربية الكويتية.
 - تقديم بعض المقترحات لكيفية تفعيل دور التكنولوجيا في تحقيق المهام الإدارية قد تستفيد منه بعض الجهات، مثل المدارس، المسؤولون عن مؤسسات التعليم في الكويت، الباحثون والمتخصصون في المجالات البحثية ذات الصلة.
- منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة الراهنة المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب في وصف الظاهرة محل الدراسة وبيان حالتها كما هي موجودة في الواقع، واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها، ويستلزم ذلك التأصيل النظري للأطر التربوية ذات العلاقة.

حدود الدراسة:

- **حد موضوعي:** تلتزم الدراسة في حدها الموضوعي بمهارات المهام الإدارية عن بعد لدى قيادات المرحلة الثانوية
- **حد مكاني:** المرحلة الثانوية بمنطقة الفروانية التعليمية؛ لقربها من محل عمل الباحث.
- **حد زمني:** تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠.
- **حد بشري:** قيادات المدارس الثانوية (المديرون - مساعديهم - رؤساء الأقسام).

مصطلحات الدراسة:

- **المهام الإدارية عن بعد:** يقصد بالمهام الإدارية: جميع المهام التي ينبغي على مديري المدارس القيام بها لضمان سير العمل لمدرسته بسهولة ويسر (عبدالمعزم محمد، ٢٠١٧، ٩٠). وتعرف الدراسة الراهنة المهام الإدارية عن بعد إجرائياً بقدرة قيادات مدارس المرحلة الثانوية (المديرون - مساعديهم - رؤساء الأقسام) على اكتشاف المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط بمدارسهم

وحسن التعامل مع أصحاب المصالح وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتأثير في الآخرين عن بعد .

الدراسات السابقة:

فيما يلي نتناول الدراسة الراهنة أهم الدراسات وثيقة الصلة بمتغيراتها البحثية وهي الدراسات التي استطاع الباحث الوصول إليها، مع البدء الدراسات العربية ثم الأجنبية، مع ترتيبها ترتيباً تصاعدياً من الأقدم للأحدث زمنياً.

- دراسة (عبيد السبيعي، ٢٠٠٨): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية، وإمكانية ممارستها، والمعوقات التي تحول دون ممارستها، وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية: نوع الإدارة - الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة في مجال الإدارة - الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة . أن بعد تحفيز العاملين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية تلاه بعد القيادة التشاركية في الإدارة وبعد بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة، ثم بعد وضع إستراتيجية لتطوير الإدارة وبعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير، وجاء بعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة في المرتبة الأخيرة. أن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لأهمية الأدوار القيادية تعزى للمتغيرات التالية: نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية لإمكانية ممارسة الأدوار القيادية تعزى للمتغيرات التالية: نوع الإدارة - الوظيفة - الخبرة - الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير. وجد فروق دالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع

الدراسة للدرجة الكلية لإمكانية ممارسة الأدوار القيادية باختلاف متغير المؤهل العلمي بين الحاصلين على بكالوريوس والحاصلين على دكتوراه وذلك لصالح الحاصلين على دكتوراه. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية تعزى للمتغيرات التالية: نوع الإدارة، الوظيفة، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح بين الحاصلين على مؤهل دكتوراه والحاصلين على مؤهل بكالوريوس وذلك لصالح الحاصلين على مؤهل بكالوريوس.

- دراسة (محمد عبود ومحمد قاسم، ٢٠٠٩): هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وأثر كل من المؤهل العلمي، والخبرة، في درجة الممارسة، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: كانت درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم بدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم حيث جاءت المتوسطات لمجالات ممارسة وظائف العملية الإدارية مرتبة تنازلياً كما يأتي: مجال التوجيه، ومجال التقييم، ومجال التخطيط، ومجال اتخاذ القرارات، ومجال التنظيم، ومجال الرقابة، كما بينت نتائج البحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهي لصالح مؤهل الدكتوراه، في حين لم يظهر أثر لمتغير الخبرة.

- دراسة (أحمد عبدالقادر، ٢٠١٢): هدفت الدراسة الى تعرف مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) حسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الاجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة، وتدریس - أي بين المديرين والمعلمين) في تقرير مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد أعدت أداة / الاستبيان لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: تتنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المديرين والمعلمين عينة الدراسة مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

-دراسة (شافي الرشيدى، ٢٠١٤): هدف البحث إلى تعرف واقع الإدارة الوسطى في الفكر التربوي المعاصر، ودراسة أبعاد الأداء الإداري للقيادات الوسطى بوزارة التربية بدولة الكويت، وتحديد جوانب الأداء التي يجب مراعاتها عند التصور المقترح، وبلورة بعض مشكلات الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت، إضافة إلى وضع وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى في ضوء بعض مداخل الإدارة الحديثة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج التالية والتي منها عدم الاهتمام بالحصول على دورات تدريبية خاصة بإعداد القيادات الإدارية من الوزارة وهيئات معتمدة في هذا المجال، ضعف القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين، إضافة إلى ضعف وضع قيادات الإدارة الوسطى للبدائل والسياسات المناسبة أثناء عملية تكوين الاستراتيجيات التعليمية المختلفة وقلة استثمار القيادة الوسطى نقاط القوة ونقاط الضعف لديها في تطوير الأداء الإداري.

- دراسة (عبد المنعم محمد، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية والإشرافية من وجهة نظر الموجهين، وتعرف الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في ممارستهم للمهام الإدارية والإشرافية، وتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغيرات الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية والإشرافية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإدارية والإشرافية تعزى

لمتغيرات النوع وسنوات الخبرة والمؤهل الأساسي والدورات التدريبية، كما أن مديري المدارس الثانوية بولاية القضايف يمارسون مهامهم الإدارية والإشرافية بدرجة جيدة.

- دراسة (جيلبرت Gilbert، ٢٠٠٠): هدفت الدراسة إلى وصف ملاحظات المعلمين حول السلوك القيادي لدى المدير وأثره على تحسين وتطوير المدرسة. واعتمدت الدراسة على المقابلات الفردية، وتحليل نتائج المدرسة ووثائقها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ثلاثة أدوار أساسية للمدير هي: التصميم، التيسير، المساندة، تعمل على تشجيع وترسيخ الثقافة التعاونية وروح المشاركة في المدرسة، وأنه لخلق أي تغيير داخل المدرسة يجب اعتماد مبدأ العمل الجماعي في التطوير.

- دراسة (لاني Laine، ٢٠٠٠): سعت الدراسة إلى الاستفادة من نموذج إصلاحي من خلال وصف كل منظمة على حدة من حيث ظروفها وإمكاناتها الحالية التي تساعد لتصبح منظمة تعلم. وفحص العلاقة بين مستوى النظام والأداء التنظيمي. واشترك في ذلك المديرون والمدرسون والطلاب وأولياء الأمور. وأثبتت النتائج فعالية نموذج قيادة النظم في إمكانية أن تصبح المدرسة منظمة صالحة للتعلم من خلال: خصائص القادة بالمدرسة كمستمع جيد، ومهتم، وتفتح الذهن، التعاون بين الأفراد المشاركين وتحقيق التنمية المهنية، أهمية القيادة التشاركية.

- دراسة (روبرتس Roberts، ٢٠٠١): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية سلوك مديري المدارس المتوسطة من خلال الممارسات القيادية من وجهة نظر المدرسين. وتوصلت الدراسة إلى أن حجم المدرسة والمستوى التعليمي للمدرسين يؤثران على ملاحظاتهم بشأن السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة. أما متغيرات الجنس والسن والخبرة فلم تكن ذات تأثير واضح. وأوصت الدراسة بتحلي مديري المدارس المتوسطة بنظرة أشمل وذهن أكثر تفتحاً، وعدم تقيدهم بالإطار المحدود لمعارفهم الخاصة ومهاراتهم وخبراتهم الشخصية.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أهمية تعرف واقع الأداء الإداري لدى قيادات المدارس نظراً لتأثيره الإيجابي في سلوك المرؤوسين، وقد استفادت

الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة في تدعيم المشكلة والإطار النظري، وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في كونها تتناول المهام الإدارية عن بعد لدى قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت.

إجراءات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الراهنة، وتحقيق أهدافها سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- الإطلاع على الأدبيات التربوية والعلمية المتخصصة؛ من أجل تقديم إطار نظري يتناول: وظائف الإدارة عن بعد في التعليم العام، مهام ومسؤوليات قيادات المدارس، مؤشرات الأداء الوظيفي، المتغيرات التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي، مبادئ العمليات الإدارية للأداء الإداري، المهارات القيادية.
- إعداد وتصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته الممثلة له.
- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
- رصد النتائج ومعالجتها إحصائيًا، والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تقديم المقترحات المناسبة لتنمية المهام الإدارية عن بعد لدى القيادات التربوية بالمرحلة الثانوية في الكويت.

الإطار النظري:

فيما يلي تستعرض الدراسة الحالية محاور إطارها النظري، والمتمثل في تعرف: وظائف الإدارة عن بعد في التعليم العام، مهام ومسؤوليات القيادات المدرسية، مؤشرات الأداء الوظيفي، المتغيرات التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي، مبادئ العمليات الإدارية للأداء الإداري، مهارات القيادات المدرسية. وتفصيل مجمل النقاط السابقة كما يلي.

❖ وظائف الإدارة عن بعد في التعليم العام:

تؤدي الإدارة عن بعد عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي (عشور عبدالكريم، ٢٠١٠، ٣٠-٣١) (يوسف أحمد، ٢٠١٥، ٣٣-٣٤):

❖ وظيفة التخطيط عن بعد:

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المؤسسة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها. ويعتبر التخطيط مدخلا لحل المشكلات ومنهجاً لتحقيق الغايات به يتغلب القيادي الواعي على ما يحتمل أن يصادفه من ظروف يجهلها في حاضره. فالتخطيط يهتم بالمستقبل وتوقع الاحداث والتغيرات، لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي يتم المرور بواسطته من حيث وضع ما إلى وضع آخر يمثل الهدف للمؤسسة. وفي مجال الإدارة عن بعد فإن التخطيط عن بعد يعتمد على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق أهدافه، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم عن بعد في تخطيط أعمالها لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط عن بعد أيضا في ظل الثورة عن بعد على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، وتبسيط نظم وإجراءات العمل، وبطبيعة الحال يختلف التخطيط عن بعد تماما عن التخطيط التقليدي.

وتكمن الاختلافات بين التخطيط عن بعد والتقليدي أن التخطيط عن بعد عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة.

كما يمكن المقارنة بينهما من حيث فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها في ظل الإدارة عن بعد، فجميع العاملين يسهمون بالتخطيط عن بعد مع كل فكرة تنشأ في كل موقع، وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره تخطيط من أعلى إلى أسفل، في حين أن التخطيط عن بعد هو تخطيط أفقي في إطاره العام، ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

وفيما يتعلق بالأهداف فإن التخطيط عن بعد يستهدف تحديد ما يراد عمله مستقبلاً، باعتماد تدفق معلوماتي هائل داخل المؤسسة وخارجها، وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة عن بعد لمواجهة متطلبات التغير، وحاجات

المستفيدين، وتفضيلاتهم المحتملة، وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية، وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد.

ويؤكد البعض على أهمية التخطيط في ظل الإدارة عن بعد، حيث إنها تعالج مشكلات الإدارة من خلال المساهمة في وضع خطة مرنة تستطيع أن تجابه هذه المشكلات أو تخفض من حدتها، كما تعمل الإدارة عن بعد على تحسين وظيفة التخطيط من خلال توفير كم هائل من المعلومات المختلفة التي تعتبر الأساس في عملية التخطيط، وسهولة الوصول للمعلومات في الوقت المناسب، وفي أي مكان، وتوفير القدرة على استخدام النظم المعلوماتية عن بعد. كما يعتمد التخطيط عن بعد بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث تنتم القرارات التي تستخدم النظم عن بعد بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المؤسسة وإدارتها، فالتخطيط عن بعد يساعد على تحسين وزيادة كفاءة وفعالية عمليات صنع واتخاذ القرارات، حيث يمكن تحويل حالات ومواقف عدم التأكد بالتخطيط السليم إلى حالات يمكن أن يتخذ منها القرارات مع تحمل المخاطر المحسوبة. كما يعتمد التخطيط عن بعد أيضاً في ظل الثورة عن بعد على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

وعليه يتضح أن التخطيط عن بعد يختلف عن التخطيط التقليدي في:

التخطيط عن بعد عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط. إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.

مما سبق يتضح أن التخطيط عن بعد هو عملية توظيف التقنيات الحديثة لجمع ومعالجة البيانات والمعلومات لتنظيم وتسهيل وتبسيط نظم إجراءات العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أما التخطيط عن بعد في مجال التعليم: فهو عملية توظيف التقنيات الحديثة لجمع المعلومات الخاصة بالإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وتنظيمها وتبسيط نظم متابعتها وتنفيذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المدرسة.

• وظيفة التنظيم عن بعد:

ومن تعريفات التنظيم أنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص. وهكذا فإن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاولة السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين.

وفي مجال الإدارة عن بعد فإن التنظيم عن بعد هو الإطار العام لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية التي تحقق التنسيق الآني من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية إلى التركيز على الهدف الواحد. والتنظيم عن بعد للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهيكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الطويل (وهو الشكل العمودي في التنظيم من الهرم إلى القاعدة) إلى الشكل العريض (وهو الشكل الأفقي الذي يشمل مشاركة جميع العاملين في التنظيم).

ويعطي التنظيم في الإدارة عن بعد شخصية ومميزات إدارية، وهذا يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم (الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية) ويمكن تناولهم على النحو الآتي:

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في الإدارات والأقسام، والتنسيق بينها لتحقيق أهداف الإدارة عن بعد، وهو الذي يعطي القوام لها ولأقسامها ووظائفها بحدود واضحة لا يمكن تجاوزها.

- **والتنظيم الشبكي في مقابل التنظيم التقليدي:** يتسم بالمرونة في الاتصال والتعاون بين الأفراد حيث يحقق الإنترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع

العاملين عن طريقة الشبكة الداخلية وتؤدي إلى الصلات الفائقة، بما يؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدية.

- **التقسيم الإداري:** وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في الإدارات والأقسام، وعلى الإدارة وجميع العاملين الالتزام بالتقسيم ومتطلباته الوظيفية في التوجيه وإنجاز الأعمال حسب ذلك.

- **سلسلة الأوامر:** وهو ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم العليا إلى مستويات التنظيم الدنيا التي توضح صاحب القرار.

- **الرسمية:** وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسيات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه للعاملين، وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.

- **المركزية واللامركزية:** المركزية هي تركيز سلسة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا.

مما سبق تستخلص الدراسة أن التنظيم عن بعد هو عملية واسعة النطاق تنظم العمل بين الأطراف المشاركة لتسهم في توفير الوقت والجهد والمال لتحقيق أهداف الإدارة عن بعد وفق مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة.

أما التنظيم عن بعد في مجال التعليم: فهو عملية تتمثل في تنظيم وتوزيع الأعمال والمهام المختلفة على العاملين بإدارة المدرسة كل في مجال تخصصه بطريقة منظمة ومرنة لتسهم في توفير الوقت والجهد للوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة المطبقة من قبل المدير والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور مما يتطلب قائداً أو معلمين قادرين على التعامل الإلكتروني لكي يسهل التواصل فيما بينهم داخل المدرسة.

• **وظيفة القيادة عن بعد:**

القيادة هي جوهر العملية الإدارية، ونظراً لكونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية لتحقيق الأهداف. والقيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروؤسيه في المواقف التنظيمية المختلفة.

ويتضح مما سبق أن التركيز على سلوك القائد في (التأثير) على مروؤسيه من أجل دفعهم للعمل، وإنجاز الأهداف المطلوبة، وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمروؤسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

وعند التحول للإدارة عن بعد، لابد أن تؤثر التكنولوجيا والثقافة الحديثة في طريقة تأدية أعمال المؤسسة، وإدارة عملياتها، وعلاقتها مع العاملين والمستفيدين، بالإضافة إلى تغيير أعمالها الإدارية، وبالتالي تغيير القيادة إلى قيادة إلكترونية، والتغيير التكنولوجي المتسارع يجعل القائد عن بعد ذا قدرة على تحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمؤسسة، كما أنه يجعل من القائد عن بعد قائداً زمنياً سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، ومع دخول التكنولوجيا أصبح هناك حاجة ماسة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية، وهذه الفئة تحتاج إلى إدارة جديدة ذات صبغة تفاعلية شبكية تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه، مما يجعل القيادة في الإدارة عن بعد تمثل القوة الأساسية الأولى التي يتشكل القرار الإداري على أساس إرادتها، وبالتالي فإنها تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه هذه المؤسسة في تحقيق نجاحها.

مما سبق يتضح أن القيادة في الإدارة عن بعد، يقصد بها قدرة القائد في التأثير على ممرضيه من أجل دفعهم للعمل، وتوجيههم وإرشادهم لكسب تعاونهم وحفزهم لإنجاز الأعمال المطلوبة بأعلى دقة وأقل وقت لتحقيق أهداف المؤسسة. والقيادة في الإدارة عن بعد في مجال التعليم يقصد بها قدرة مدير المدرسة في التأثير على المعلمين من أجل توجيههم داخل المدرسة وتزويدهم بمعلومات تساعدهم وتحفزهم لإنجاز الأعمال المطلوبة وتنفيذها بأعلى دقة وأقل وقت لتحقيق أهداف المدرسة.

• وظيفة الرقابة عن بعد:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية. لذلك فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة. وتعرف الرقابة عن بعد بأنها: "اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الإدارية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصاً لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر.

وقد شهدت الرقابة تطوراً كبيراً مع ظهور تقنية المعلومات الحديثة، فقد وسعت تكنولوجيا المعلومات كثيراً من نطاق الرقابة عبر الوسائل عن بعد المتنوعة للاتصالات، وأصبحت الرقابة عن بعد أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول، وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير بشكل فوري مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ.

والرقابة في الإدارة عن بعد تكون غالباً نابعة من مصدر رئيس ومركزي واحد مسؤول في المؤسسة، وتختلف أساليب الرقابة عن بعد عن أساليب الرقابة التقليدية، ومن أساليب الرقابة عن بعد ما يأتي: التقارير عن بعد التي يمكن عرضها على شبكة الإنترنت لتعكس صورة المؤسسة لدى جماهيرها. أساليب التفتيش والفحص عن بعد، والتي تهدف فيما تهدف إلى الكشف عن هوية بعض الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

مما سبق تستخلص الدراسة أن الرقابة عن بعد: هي عملية تستهدف استخدام أساليب التقنية الحديثة للأنظمة وشبكة المعلومات استخداماً فعالاً للتحقق من إنجاز المنظمة لأهدافها بأقل وقت وجهد للحد من المفاجآت والأزمات.

وفي مجال التعليم فإن الرقابة عن بعد تهدف إلى استخدام التقنية الحديثة في البرامج والخطط والجدول والاستمارات لاستخدامها داخل المدرسة وتنفيذها من قبل المدير والمعلمين لتحسين العمل داخل المدرسة، وإنجاز المدرسة لأهدافها بأقل وقت وجهد.

❖ مهام ومسؤوليات قيادات المدارس:

المهام الإدارية لقيادات المدارس، من أهمها (عبدالمعظم محمد، ٢٠١٧، ١٧-١٨):

١- **إدارة شؤون الطلاب:** وتشمل عددًا من المهمات الفرعية التي يشرف على تنفيذها ويتأكد من سلامة الإجراءات المتعلقة بها، ومن أبرز ما يتابعه المدير في هذا المجال:

- تنظيم قبول الطلاب الجدد ومتابعة تسجيلهم وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بها.
- تنظيم ومتابعة النظام والانضباط المدرسي الداخلي والخارجي.
- تنظيم ومتابعة الاختبارات المدرسية وحسن سيرها وتحليل نتائجها.

-
- متابعة البرامج المتعلقة برعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد.
 - ٢- **رعاية شؤون المعلمين والعاملين:** ويمكن تحديد هذه المهمة بالمجموعة التالية من المهمات الفرعية:
 - متابعة دوام المعلمين وانضباطهم.
 - متابعة تنفيذ القوانين والتعليمات الرسمية المتعلقة بأعمالهم.
 - تشجيع وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين ورعاية المناسبات الخاصة بذلك.
 - متابعة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين والتأكد من صحة البيانات فيها.
 - متابعة وتلبية احتياجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات وظائفهم وأدوارهم الإدارية أو الفنية.
 - ممارسة أدوار متعددة موجهة نحو تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً.
 - ٣- **رعاية وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:** ويندرج تحت هذه المهمة الأخذ بعين الاعتبار العمل على تنظيم برامج خدمة المدرسة للمجتمع من ناحية، واستفادة المدرسة من إمكانات المجتمع من ناحية أخرى وتنظيم الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي بأفراده وجماعته ومؤسساته.
 - ٤- **متابعة الشؤون المالية:** إذ يمكن القيام بإجراءات تكفل تنظيم مالية المدرسة بما يضمن تلبية المتطلبات اليومية اللازمة لتسيير العملية التربوية، ومن هذه الإجراءات: تطبيق التعليمات والنظام المالي الخاص بالمدرسة والتأكد من سلامة الإجراءات المالية المتبعة خاصة ما يتعلق بعمليات الصرف وتدقيقها، وتشكيل ومتابعة عمل اللجان المالية وتوضيح مهماتها واعداد التقارير المالية في أوقاتها.
 - ٥- **متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية:** والاتصال هو أحد العلوم الحديثة الذي فرضه الواقع المتطور للإدارة التربوية الذي ينظر للاتصال على أنه العنصر الأساسي الذي يساعد في الوصول إلى الأهداف من خلال تنسيق الجهود وتنظيم المعلومات واتخاذ القرارات.

٦- **تنظيم التسهيلات المادية المدرسية:** ويتعلق بهذا المجال قيام المدير بمتابعة إدارة وتنظيم البناء المدرسي بمرافقه المختلفة، وتسهيل وتنظيم برامج الصيانة للبناء وللتجهيزات المدرسية.

٧- **التقييم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية:** وتتكون مهمة التقييم والمتابعة من العمليات والأساليب والأدوات التي يستخدمها مدير المدرسة تمهيداً لإصدار أحكامه واتخاذ قراراته التي تسهم في ضبط وتوجيه مسيرة المدرسة كنظام.

وهناك من يجمع المهام والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة في ثلاثة محاور: قبل بدء العام الدراسي، وأثناء العام الدراسي، وفي نهاية العام الدراسي كما يلي (عبدالقادر خالد، ٢٠١٠، ٤٨-٤٩):

- قبل بدء العام الدراسي: وهي تتمثل بالتجهيزات التي يقوم بها مدير المدرسة قبل افتتاح العام الدراسي من خلال:

- إعداد المباني والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.
- إعداد ميزانية المدرسة.
- إعداد الجداول وتوزيع المدرسين على الفصول .
- توزيع التلاميذ على الفصول .
- إعداد دليل العمل بالدراسة.
- استقبال المدرسين الجدد.

- **في خلال العام الدراسي:** من مهام مدير المدرسة في خلال العام الدراسي عقد الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمناقشة قضايا تهم المدرسة من مختلف الجوانب، كالاجتماعات التي تعقد لتوزيع الجدول المدرسي، ونتائج الطلبة، وتأمين الإمكانات المادية اللازمة، وصيانة البناء المدرسي، وتنظيم العمل التربوي المدرسي، ومراقبة دوام العاملين والتلاميذ، وكتابة التقارير التي تصف مراحل تنفيذ العمل، وتنظيم السجلات والملفات، ورعاية النظام والانضباط المدرسي، وإدارة نشاطات التلاميذ الصفية واللاصفية، وتنظيم البرامج الإعلامية، ورعاية الشؤون الصحية والاجتماعية، وخدمات التوجيه والإرشاد، وتعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي.

- **في نهاية العام الدراسي:** يقوم مدير المدرسة في نهاية العام الدراسي بالأعمال الفنية والإدارية التالية:

- الامتحانات وإظهار النتيجة وإعلانها.
- إنجاز المفكرة السنوية: كل ما تقوم به المدرسة من أعمال يجب أن يسجل حتى لا تضيع خبرات المدرسة وجهودها دون الاستفادة منها مستقبلاً، ويجب في نهاية العام إيضاح ما تم من مشروعات وما لم يتم لتكاملته في العام القادم.
- إعادة العهد لأربابها.
- توزيع العمل في الإجازة الصيفية.
- مراجعة الدفاتر المالية.
- الجرد السنوي.
- التقرير السنوي.

❖ مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد العاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات. ويستخدم لقياس الأداء الوظيفي المؤشرات الآتية (عائشة أحمد وشذا عبدالمحسن، ٢٠١٣، ٧٧):

- **الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

- **الكفاءة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

❖ المتغيرات التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي:

إن المتغيرات التنظيمية في أي منظمة هي متغيرات متعددة الأبعاد والجوانب، ومن أهمها (عائشة أحمد وشذا عبدالمحسن، ٢٠١٣، ٨١-٨٢):

-البناء التنظيمي: يتضمن البناء التنظيم لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات. وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظييم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

- أنظمة وإجراءات العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة. وتسهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

- الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات. فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة إلكترونية جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها ترتبط بعملية الاتصالات.

- نمط القيادة: إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

- الحوافز: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية إحدى الوسائل المهمة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيساً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

- **التدريب:** يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها؛ فالعملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.

❖ مبادئ العمليات الإدارية للأداء الإداري للقيادات:

تتمثل أهم المبادئ التي تحكم عمليات الأداء الإداري في (دوجلاس سميث، ٢٠٠٤، ٤٣-٤٥):

- **المبدأ الأول:** اتخاذ نتائج الأداء مرجعاً أساسياً لتوجيه الأداء: ويقصد بذلك المبدأ العمل على تحسين الأداء بصورة مستمرة في ضوء نتائجه، والتأكد من أن كل فرد يعطي اهتماماً مستمراً لنتائج أدائه، ويدرك العلاقة بينها وبين مهاراته الشخصية ليتولد لديه الدافع نحو تغيير أدائه وتحسين مستواه لتحقيق نتائج أفضل.
- **المبدأ الثاني:** مشاركة أكبر عدد من الأفراد في تحمل مسؤولية تغيير الأداء: ويعني ذلك ضرورة أن يتحمل الأفراد مسؤولية إحداث التغيير من خلال استقطاب الإدارة العليا الأكثر اهتماماً بالتغيير واستعداداً لتقبله، وتشكيل مجموعات عمل متماسكة وإعدادهم للالتزام بالتغيير.
- **المبدأ الثالث:** إدراك الأفراد للفوائد العائدة عليهم وعلى المؤسسة من إحداث التغيير: وذلك ما يجعل الأفراد يتحملون مشقة تعلم مهارات وسلوكيات جديدة لإدراكهم وثقتهم بأن أدائهم ذو قيمة وتأثير على أداء المؤسسة، ومن قدرتهم على ربط جهودهم المستمرة لتحسين أدائهم بتحسين الصورة العامة للمؤسسة.
- **المبدأ الرابع:** خلق مناخ لمساعدة الأفراد على التعليم والتدريب: ويقصد بذلك تهيئة بيئة داعمة متمثلة في توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم على

- أن تعد هذه البيئة في ضوء أهداف محددة تمثل تحديات لأداء الأفراد تستغل طاقاتهم وتوجهها نحو الاستفادة من جوانب الدعم المتاح في الوقت المناسب.
- **المبدأ الخامس:** الاعتماد على التجريب كأحسن مسار لتغيير الأداء: ويقصد بذلك تشجيع الأفراد على ابتكار مسارات خاصة لتحقيق أهداف التغيير وتجريب هذه المسارات والاستفادة من خبرات النجاح أو الفشل.
- **المبدأ السادس:** الاعتماد على الأداء الجماعي في المواقف التي تتطلبه: إن أحسن أسلوب للارتقاء بالأداء واكتساب الخبرات ومهارات التغيير هو أسلوب فريق العمل حيث يعمل أعضاؤه بصورة متماسكة نتيجة الشعور بتحديات مشتركة، وبرغم ذلك فإن هناك مهام يفضل أداؤها فردياً ونجاح التغيير يتوقف على القدرة على تحديد الفرص الأدائية التي تتطلب العمل الجماعي والفرص التي تستوجب الأداء الفردي.
- **المبدأ السابع:** تركيز التغيير على التصميم الجديد لطريقة العمل أكثر من التركيز حول تغيير سلطة اتخاذ القرار: ويعني ذلك أن التصميمات الجديدة التي توضح رؤية مختلفة لكيفية أداء الأعمال هي التي تدفع نحو تحمل مسؤولية إحداث التغيير، وليس المهم أن تكون قرارات التغيير مركزية أو لا مركزية ما دامت ستنتج في نهاية الأمر نحو إحداث تغيير للأداء بسرعة أكثر وبأخطاء أقل وبطريقة ودية للعمل وباستثمار أفضل للوقت.
- **المبدأ الثامن:** استخدام لغة مؤثرة لحشد طاقات الأفراد من أجل إحداث التغيير: إن إحداث التغيير في أداء الفرد أمر صعب لأنه تغيير سلوكي، فهو يتطلب قدرة على التأثير في الآخرين، ولعل التغيير يحتاج إلى موارد مالية إلا أنه يعتمد أكثر على رغبة الأفراد أنفسهم في بذل الطاقة اللازمة لإحداث التغيير، ويستوجب ذلك قيام القادة بتوظيف طاقات الأفراد وبث الثقة فيهم لإثارة القوة الكامنة لديهم لتحسين أدائهم.
- **المبدأ التاسع:** شمول واستمرار مبادرات التغيير في كل أنحاء المؤسسة: يجب توفير مجموعة من المبادرات تسمح للأعضاء وفرق العمل على كل المستويات بالمساهمة لتحقيق غرض المنظمة من خلال مبادرات تتحرك في نفس الوقت من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وعبر الحدود التنظيمية على أن تتسم هذه المبادرات بالانسجام مع بعضها.

- **المبدأ العاشر:** قدرة القيادة على معايشة التغيير والشجاعة في التغلب على الشكوك والمخاوف المصاحبة له: فلا بد من أن تقدم القيادات على كافة المستويات القدوة في الإيمان بالتغيير والتغلب على الشكوك والفشل ومخاوف الإحباط والبحث عن كل فرصة ممكنة لدعم الأمر في نتائج التغيير والثقة في قدرته على النجاح.

❖ مهارات قيادات المدارس:

يتطلب نجاح كل قائد أن يتميز بصفات، أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها. ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة، وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يمتلك، أو يكتسب مجموعة من المهارات، وهي (نرمين كمال، ٢٠١٣، ٢٠):

- **المهارات الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله، ومتقناً لإياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، وعارفاً لمراحلها، وعلاقاتها، ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات، وتحليلها، ومدرّها للطرق، والوسائل المتاحة، والكفيلة بإنجاز العمل. والمهارات الفنية يمكن اكتسابها من الخبرة في العمل، لذلك يجب أن يركز على المهارات الإبداعية مثل التفكير الاستراتيجي، الرؤية الانتقادية الهادفة، القدرة على التفكير المتشعب، وأن تكون هذه المهارات ضمن شروط اختيار القائد.

- **المهارات الإنسانية:** ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين، وعلاقاتهم، ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

- **المهارات الفكرية:** وتمثل القابليات الذهنية، والعقلية/ الفكرية التي تمكن المدير أو القائد تبصر أهداف المؤسسة، وتحديد سياساتها، وخططها، واستشراف مستقبلها برؤية ثاقبة، وقدرة عالية من الفراسة، والحدس القائم على إدراك معالم المستقبل، وما ينبغي أن تسير المؤسسة في إطاره من رؤية واضحة، وقدرة فكرية متبصرة توجد مهارات عالية في معالجة المشاكل، وتحديد الأهداف، والخطط المستقبلية.

- **المهارات الفردية الذاتية:** إن المهارات الفردية، أو الشخصية التي يمتلكها الفرد تعزز من قدراته التأثيرية في الآخرين والتي تتمثل بالقدرات الجسمية والابتكار وغيرها من المهارات التي ترتبط بطبيعة الفرد الجسمية، والعقلية، والسيكولوجية، وغيرها.

إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع ممثلي هيئة الإدارة بمدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الفروانية التعليمية، والبالغ عددهم (٦٨٩) عضواً وفقاً لآخر الإحصاءات (وزارة التربية، ٢٠١٦، ٦٧)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية؛ كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة. حيث تم توزيع أداة الدراسة على (٢١٠) مفردة، عاد منها (١٩٧)، الصالح منها لأغراض البحث العلمي (١٩١) استبانة.

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء وتطوير أداة (استبانة) لتعرف واقع المهام الإدارية عن بعد لدى القيادات التربوية بالمرحلة الثانوية، من خلال دراسة الأدب التربوي والدراسات السابقة، وكل ما له صلة بمتغيرات الدراسة الراهنة. وتكونت الاستبانة من جزئين: الأول، شمل البيانات الأساسية كالاسم (اختياري)، الوظيفة. والثاني، شمل عبارات الاستبانة التي تم توجيهها لعينة الدراسة حول واقع المهام الإدارية عن بعد لدى القيادات التربوية بالمرحلة الثانوية من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة عن بعد، وأمام كل عبارة خمسة مستويات تقيس درجة التحقق لدى أفراد العينة، وهي: متحققة بدرجة كبيرة جداً (خمس درجات)، بدرجة كبيرة (أربع درجات)، بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)، بدرجة قليلة (درجتان) بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة). وتم اعتماد القاعدة الحسابية التالية لتقدير استجابات أفراد العينة:

(١,٠٠ : ١,٨٠ قليلة جداً)، (١,٨٠ : ٢,٦٠ قليلة)، (٢,٦٠ : ٣,٤٠ متوسطة)، (٣,٤٠ : ٤,٢٠ كبيرة)، (٤,٢٠ : ٥,٠٠ كبيرة جداً) .

- صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على صدق المحكمين، حيث عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على الخبراء والمتخصصين. وقد طلب منهم إبداء الرأي حول مدى صحة العبارات، ومناسبتها لمعرفة واقع المهام الإدارية لدى القيادات التربوية بالمرحلة الثانوية، مع حرية الحذف والإضافة للعبارات، وبعد أخذ

رأي المحكمين وإجراء التعديلات، استقرت الاستبانة في صورتها النهائية، حيث شملت (٣٣) عبارة.

- ثبات الأداة:

تم حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test- Re -test)، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة مبدئية من القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة، بلغ عددهم (١٥)، بخلاف عينة الدراسة، وبعد مضي أسبوعين تم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط للأداة وفق معادلة بيرسون التنبؤية، وبلغ معامل ثبات الأداة ككل (٠.٧٩).

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

للتأكد من تحقق هدف الدراسة الميدانية، والمتمثل في تعرف واقع المهام الإدارية عن بعد، يتم رصد النتائج من خلال ترتيب المحاور في ضوء درجة تحققها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من قيادات المرحلة الثانوية بدولة الكويت، ثم ترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة. وهو ما توضحه الجداول التالية.

جدول (١) ترتيب محاور أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الترتيب	المتوسط الحسابي	محاور الأداة
الأول	٤٥,٩٧	مهام التخطيط عن بعد
الثاني	٤٥,٦٠	مهام التنظيم عن بعد
الثالث	٣٩,٦٨	مهام القيادة عن بعد
الرابع	٢٩,٠٩	مهام الرقابة عن بعد

يتضح من الجدول السابق أن محور التخطيط عن بعد قد جاء في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب محاور الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة وذلك بمتوسط قدره (٤٥,٩٧)، مما قد يدل على مدى وعي أفراد عينة الدراسة وإدراكها للدور الذي يلعبه التخطيط كوظيفة إدارية فهو نقطة الانطلاق لنجاح أي عمل إداري، فالتخطيط الجيد غالباً يسفر عن نتائج جيدة، ويؤدي إلى تطوير العمل الإداري بدرجة عالية. وجاء محور التنظيم عن بعد في المرتبة الثانية بالنسبة لترتيب محاور أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط قدره (٤٥,٦٠). وهي نتيجة تدعم سابقتها حيث إن التنظيم كوظيفة إدارية يلي عملية التخطيط فبعد

وضع الخطط تبدأ مرحلة توزيع المهام التي اشتملتها الخطط على فريق العمل ليقوم كل فرد بدوره المحدد له طبقاً لقدراته. وجاء محور الرقابة عن بعد في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر أفراد العينة، وبمتوسط بلغ (٢٩,٠٩). وقد يرجع ذلك إلى تواضع الواقع الفعلي لتطبيق الإدارة عن بعد داخل المؤسسات التعليمية وما يواجهه من معوقات أثرت بالسلب على اقتناع الأفراد بتطبيقها أو مستوى ذلك التطبيق. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (محمد عبود ومحمد قاسم، ٢٠٠٩)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢) ترتيب عبارات محور التخطيط عن بعد من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	أوظف التخطيط عن بعد في حفظ معلومات العاملين بالمدرسة.	٤,٣٠	الثالث
٢	أوظف التخطيط عن بعد في جمع معلومات العاملين بالمدرسة.	٤,٣٥	الثاني
٣	أوظف التخطيط عن بعد في تبسيط معالجة البيانات والمعلومات.	٤,٤٥	الأول
٤	أوظف التخطيط عن بعد في تبسيط نظم إجراءات العمل.	٤,٢٣	الخامس
٥	أوظف التخطيط عن بعد في سرعة تواصل الإدارة مع المعلمين والطلاب.	٤,١٥	الثامن
٦	أوظف التخطيط عن بعد في توفير الجهد.	٤,١٨	السادس
٧	أوظف التخطيط عن بعد في توفير الوقت.	٤,٢٨	الرابع
٨	أوظف التخطيط عن بعد متابعة وتنفيذ الخطط.	٤,١٦	السابع
٩	أوظف التخطيط عن بعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	٤,١١	التاسع
١٠	أوظف التخطيط عن بعد في الحد من المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة.	٣,٨٤	العاشر

يتضح من الجدول السابق أن عبارات محور التخطيط عن بعد قد تراوحت درجة تحققها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ما بين درجة كبيرة للعبارات (٥)، (١٠-٨). ودرجة كبيرة جداً للعبارات (١-٤,٧).

حيث إن العبارة (٣) والتي تنص على " أوظف التخطيط عن بعد في تبسيط معالجة البيانات والمعلومات"، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات محور التخطيط عن بعد وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط قدره

(٤,٤٥). وقد يرجع ذلك الى أن جمع المعلومات والبيانات حول عناصر المؤسسة التعليمية بما فيها من عاملين وخلافه هو أساس عملية التخطيط. وهو ما يشير إلى وجود أثر فعال لتطبيق المهام الإدارية بشكل إلكتروني تمثل في سرعة الحصول على المعلومات بدقة عالية، وسهولة تخزين المعلومات. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "أوظف التخطيط عن بعد في جمع معلومات العاملين بالمدرسة"، بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٥). وهي نتيجة تؤكد النتيجة السابقة وتدعمها. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١٠)، والتي تنص على "أوظف التخطيط عن بعد في الحد من المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة"، وذلك بمتوسط بلغ (٣,٨٤). وقد يرجع ذلك إلى حاجة بعض المشكلات للتفاعل معها وجها لوجه.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات محور التنظيم عن بعد من وجهة نظر عينة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٣) ترتيب عبارات محور التنظيم عن بعد من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	أوظف التنظيم عن بعد في دقة سير العمل بين الأطراف المشاركة فيه.	٤,١٢	السادس
٢	أوظف التنظيم عن بعد تسهيل متابعة الخطط الاستراتيجية.	٣,٩٧	السابع
٣	أوظف التنظيم عن بعد التواصل بين مختلف أطراف العناصر الإدارية.	٤,١٦	الخامس
٤	أوظف التنظيم عن بعد في تسجيل أكبر عدد ممكن من المستفيدين.	٤,٢٠	الرابع
٥	أوظف التنظيم عن بعد في توفير المعلومات المستخدمة .	٤,٣٩	الأول
٦	أوظف التنظيم عن بعد في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة.	٤,٢٣	الثالث
٧	أوظف التنظيم عن بعد في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.	٣,٩٦	الثامن
٨	أوظف التنظيم عن بعد في توفير الخصوصية لدى مختلف الأطراف.	٤,٣٣	الثاني

يتضح من الجدول السابق أن عبارات محور التنظيم عن بعد قد تراوحت درجة تحققها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ما بين درجة كبيرة للعبارات (١-٣، ٥، ٧). ودرجة كبيرة جداً للعبارات (٤-٦، ٨).

حيث إن العبارة (٥) والتي تنص على " أوظف التنظيم عن بعد في توفير المعلومات المستخدمة"، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات محور التنظيم عن بعد وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط قدره (٤,٣٩). ويمكن تفسير تلك النتيجة من خلال القول بأن وظيفة التنظيم والتي تعني في الأساس توزيع المهام على الأفراد للقيام بكل مهمة لذا فإن توفير المعلومات عن المؤسسة والعاملين بها يعتبر نقطة مهمة لنجاح المؤسسات. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (٨) والتي تنص على "أوظف التنظيم عن بعد في توفير الخصوصية لدى مختلف الأطراف"، بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٣). وهي نتيجة منطقية وتعتبر ميزة تنفرد بها ممارسة المهام عن بعد بصورة تحافظ للأفراد على قدر من الخصوصية نتيجة عدم التلاقي بصورة مباشرة بشكل دوري. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٧)، والتي تنص على "أوظف التنظيم عن بعد في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة"، وذلك بمتوسط بلغ (٣,٩٦). ويمكن تفسير تلك النتيجة من خلال أن الإدارة عن بعد والتي تعتمد على التقنيات وتقلل من العنصر البشري وهو ما قد يفقدها ميزة المرونة. وفيما يتعلق بترتيب عبارات محور القيادة في الإدارة عن بعد من وجهة نظر عينة الدراسة الجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

ترتيب عبارات محور القيادة في الإدارة عن بعد من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	أوظف القيادة عن بعد في حفز العاملين لإنجاز أعمالهم.	٣,٩٠	الثامن
٢	أوظف القيادة عن بعد في تزويد العاملين بالمعلومات في أسرع وقت ممكن.	٣,٩١	السابع
٣	أوظف القيادة عن بعد في تنفيذ الخطط الإدارية بسهولة.	٤,٠٦	الثاني
٤	أوظف القيادة عن بعد في تقديم المعلومات بشكل دقيق.	٤,٠١	الثالث
٥	أوظف القيادة عن بعد في تحقيق أهداف المدرسة.	٤,١٠	الأول
٦	أوظف القيادة عن بعد في توجيه وإرشاد العاملين بها.	٤,٠٠	الرابع
٧	أوظف القيادة عن بعد في تحقيق تعاون العاملين مع إدارة المدرسة.	٣,٩٥	الخامس
٨	أوظف القيادة عن بعد في الحد من تأثير العلاقات الشخصية على سير العمل.	٣,٧٦	التاسع
٩	أوظف القيادة عن بعد في التطوير الإداري من خلال توظيف المستجدات التكنولوجية.	٣,٩٢	السادس

يتضح من الجدول (٤) أن جميع عبارات محور القيادة عن بعد قد تحققت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة. كما يتضح أن العبارة (٥) والتي تنص على "أوظف القيادة عن بعد في تحقيق أهداف المدرسة"، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات محور القيادة عن بعد وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط قدره (٤,١٠). وهي نتيجة منطقية تتوافق مع ما جاء من نتائج سابقة في محوري التخطيط والتنظيم، حيث إن نجاح أي مؤسستها يكون بمثابة الشغل الشاغل لقيادتها. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "أوظف القيادة عن بعد في تنفيذ الخطط الإدارية بسهولة"، بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٦). وهي نتيجة تتفق ما النتيجة السابقة وتؤكد لها من خلال التركيز على تنفيذ الخطط الموضوع لتحقيق أهداف المدرسة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٨)، والتي تنص على "أوظف القيادة عن بعد في الحد من تأثير العلاقات الشخصية على سير العمل"، وذلك بمتوسط بلغ (٣,٧٦). ويمكن تفسير تلك النتيجة من خلال أن رغم ممارسة المهام الإدارية بشكل إلكتروني إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تأثير لبعض العلاقات الشخصية في العمل حتى مع قلة اللقاء المباشر بين العاملين.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات محور الرقابة في الإدارة عن بعد من وجهة نظر عينة الدراسة الجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

ترتيب عبارات محور الرقابة في الإدارة عن بعد من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	أوظف الرقابة عن بعد في متابعة الخطط والأعمال اليومية.	٤,٢٢	الثاني
٢	أوظف الرقابة عن بعد في تحقيق إنجازات المدرسة.	٤,١٢	الخامس
٣	أوظف الرقابة عن بعد في تقييم إنجاز الأعمال وجودتها.	٤,١٧	الثالث
٤	أوظف الرقابة عن بعد في تحديث المعلومات والبيانات.	٤,٠٣	السادس
٥	أوظف الرقابة عن بعد في الحد من الأزمات في العمل.	٤,٢٤	الأول
٦	أوظف الرقابة عن بعد في تسجيل المعلومات الخاصة بالمتابعة.	٤,١٥	الرابع

يتضح من الجدول (٥) أن عبارات محور الرقابة عن بعد قد تراوحت درجة تحققها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ما بين درجة كبيرة للعبارات (٢-٥). ودرجة كبيرة جداً للعبارات (١، ٦).

كما يتضح أن العبارة (٥)، والتي تنص على "أوظف الرقابة عن بعد في الحد من الأزمات في العمل"، قد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب عبارات محور الرقابة عن بعد، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط قدره (٤,٢٤). ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول إن عملية الرقابة داخل منظومة الإدارة عن بعد تستلزم العمل على المتابعة المستمرة للمعلومات وتحديثها أولاً بأول حتى يكون للمتابعة وإصدار القرارات قيمة في الحد من الأزمات. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (١)، والتي تنص على "أوظف الرقابة عن بعد في متابعة الخطط والأعمال اليومية"، بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٢). وهي نتيجة تتفق مع ما أشارت إليه النتيجة السابقة حيث إن عملية الرقابة ودورها في الحد من الأزمات يتطلب العمل على ضرورة متابعة الخطط والأعمال اليومية بصفة دورية. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٤)، والتي تنص على "أوظف الرقابة عن بعد في تحديث المعلومات والبيانات"، وذلك بمتوسط بلغ (٤,٠٣). ويمكن تفسير تلك النتيجة من خلال وجهة نظر أفراد العينة حول دور عملية الرقابة في تحديث المعلومات والبيانات تعد من المهام الإدارية الثانوية لعملية الرقابة.

توصيات الدراسة:

- الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا لتطبيق ممارسة المهام الإدارية عن بعد وبشكل إلكتروني كامل.
- إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة عن بعد بكافة المراحل الدراسية بدولة الكويت.
- عقد دورات تدريبية لكافة العاملين بوزارة التربية بالكويت لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة عن بعد وأهميتها.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية والعمليات والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة عن بعد.

- بناء قاعدة معلومات على مستوى المنطقة التعليمية أو الوزارة تتصف بالدقة والشمول.
- استخدام شبكات الاتصالات عن بعد المتقدمة (الإنترنت - الإنترنت - الإكسترانت).
- وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين المدارس عن بعد في مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت.
- استخدام مختلف أشكال الاتصال عن بعد (البريد عن بعد - البريد الصوتي - المؤتمرات عن بعد).

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- يوسف أحمد العثمان: تطوير الإدارة عن بعد بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية دراسة حالة بمنطقة الخبر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٥.
- أحمد عبد القادر المسوري: واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، الأستاذ، العدد ٢٠١، كلية التربية، جامعة بغداد، ٢٠١٢.
- السيد السعيد عبد الوهاب: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- دوجلاس سميث : إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟: المبادئ الاستراتيجية الرؤى: عشرة مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى، ط٢، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- سامح حلمي حواش: التنمية المهنية للقيادات الوسطى التربوية في مصر باستخدام التدريب عن بعد تصور مقترح للتطوير، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.
- سامي سليمان حامد: الأنماط القيادية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بليبيا دراسة ميدانية مطبقة على مدارس مدينة بنغازي، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.
- سيرين أحمد الأفغاني: النمط القيادي لمديرات مؤسسات رعاية الفتيات بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٥.
- شافي عوض ضيدان الرشيد: تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٤.
- عائشة أحمد الحسيني وشذا عبدالمحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة عن بعد على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة

- الملك عبدالعزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع ١٠، جامعة الأزهر، ٢٠١٣.
- عبدالمنعم محمد حامد: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية والإشرافية من وجهة نظر الموجهين بولاية القضايف، مجلة الشرق للدراسات والبحوث العلمية، ع ٥، كلية الشرق الأهلية، كسلا، ٢٠١٧.
- عبدالمنعم محمد حامد: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية والإشرافية من وجهة نظر الموجهين بولاية القضايف، مجلة الشرق للدراسات والبحوث العلمية، ع ٥، كلية الشرق الأهلية، كسلا، ٢٠١٧.
- عبيد عبدالله بحتير السبيعي: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.
- عشور عبدالكريم: دور الإدارة عن بعد في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠١٠.
- علي أحمد عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.
- فضل رباح أحمد: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١٣.
- محمد صلاح سالم: إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، القاهرة، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٠٥.
- محمد عبود الحراشة ومحمد قاسم مقابلة: درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٥، ع ٣ و ٤، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.
- نرمين كمال يوسف: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١٣.

وزارة التربية: المجموعة الإحصائية للتعليم ، وزارة التربية، الكويت، ٢٠١٦.
 عبدالقادر خالد رباح: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس
 الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة
 ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة، ٢٠١٠.
 محمد عبود الحراحشة ومحمد قاسم مقابلة: درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية
 لدى رؤساء.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Roberts, Baserlz ann: Teacher Perceptions of Middle School
 Principle Leadership Bahavior. EdD.
<http://www.lip.umi.com>.
- Gilbert, Janet Ellyn: The Impact of Principal Leadership
 Behaviors on Collaboration and Collegiality for School
 Improvement A case study, DAI-A61/01.P40,2000.
- Laine, Frances Harold: Systems Leadership and Education
 Reform, Toward the Development of anew paradigm
 for Creating and Sustaining Organizational Change
 from Within. <http://www.lip.umi.com>
- Megginson, L.& Jane, A.: Small Bussiness management An
 Entreneurs Guide book, the mcgraw-hill, New york,
 2000.
- Petrie, Ch.,& et al: Quality education for all during Covid-19
 Crisis , HundrED reports with (OECD),2020.
- كاليوبي قازي - هق، تيجران شمس (٢٠٢٠)، إدارة تأثير فيروس كورونا المستجد
 على الأنظمة التعليمية في أنحاء العالم، مدونات البنك الدولي، متاح على الموقع:
<https://blogs.worldbank.org/ar/education/managing-impact-covid-19-education-systems-around-world-how-countries-are-preparing>
[-https://www.who.int/ar](https://www.who.int/ar)