



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## القيادة الافتراضية كمدخل لإرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في

### المؤسسات التعليمية – دراسة تحليلية

*Virtual leadership as an approach to establish a culture of virtual learning communities in the educational institutions - an analytical study*

بحث مشتق من رسالة الدكتوراة للباحثة

### إعداد

أ.د/ أحمد نجم الدين أحمد عيداروس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ/ ولاء عبد الحميد سعيد عوض الله

باحثة دكتوراه – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

مدير قسم العلاقات العامة والإعلام ومسؤول التدريب بإدارة القنایات التعليمية

تاريخ الاستلام: ٤ مايو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ١٩ مايو ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

## المخلص :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم مجتمعات التعلم الافتراضية مثل مفهومها ومبررات انتشارها وأهدافها وخصائصها ، والإطار النظري الذي يحكم القيادة الافتراضية مثل مفهومها وأهميتها وأهدافها وكفايات القائد الافتراضي ومتطلبات تطبيقها ومعوقات التطبيق ، ودور مدخل القيادة الافتراضية في إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية ، واستخدم البحث المنهج الوصفي ، وأظهر البحث أن للقيادة الافتراضية دور هام في إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية ، وذلك عن طريق عدة آليات منها الاستفادة من شغف الطلاب باستخدام الانترنت والأجهزة المحمولة ، وضرورة تزويد المعلمين بالأدوات والمهارات التكنولوجية اللازمة لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع .

الكلمات المفتاحية : القيادة الافتراضية ، مجتمعات التعلم الافتراضية.

## Abstract

The current research aims to identify the theoretical framework that governs virtual learning communities, such as their concept, justifications for their spread, objectives and characteristics, and the theoretical framework that governs virtual leadership, such as its concept, importance, objectives, competencies of the virtual leader, requirements for their application and obstacles to application, and the role of the virtual leadership entrance in establishing the culture of virtual learning communities in institutions. The research used the descriptive approach, and the research showed that virtual leadership has an important role in establishing the culture of virtual learning communities in educational institutions, through several mechanisms, including benefiting from students' passion for using the Internet and mobile devices, and the need to provide teachers with the necessary technological tools and skills to keep pace with the rapid technological development.

Key words : Virtual leadership, Virtual learning communities.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة ومتلاحقة في مختلف ميادين الحياة ومنها النظام التعليمي ، لذلك أصبح من الضروري مواكبة التعليم لمستحدثات العصر التكنولوجية ومواجهة التحديات المعرفية والمعلوماتية في ضوء عجز الأنظمة الحالية عن مواجهة تلك التحديات التي نتجت عن تحول العالم لمجتمع معلوماتي ، الأمر الذي يستوجب التحرر من تقليدية القيادة والبحث عن أساليب قيادية حديثة مواكبة للثورة التكنولوجية العارمة ، وهو المفهوم والتي تتناسب مع طبيعة العصر الراهن الذي فرض مجموعة من القضايا والمشكلات التي لم تتمكن القيادة التقليدية من حلها.

ولم تكن المؤسسات التعليمية بمنأى عن هذه التغيرات، نظرا لأنها اساس بناء اجيال متطورة فكريا وثقافيا ، ويتوقف هذا على مدى قيامها بدورها المنوط بها على أكمل وجه ، مما يتطلب الاهتمام بتلك المؤسسات والعمل على التصدي لمشكلاتها والسعي لعلاجها بطرق حديثة ومبتكرة، خصوصا في ظل التحديات التي تتطلب التغيير لمواكبتها ومسايرتها. (١)

لذا ومع تفاقم التطورات المعلوماتية والتكنولوجية في ساحة التكنولوجيا الرقمية ، تم توظيف واستغلال الجيل الخامس للتعليم عن بعد وهو جيل التعلم المرن الذكي أي التعلم الافتراضي فهو أحد أشكال التعليم عن بعد ، حيث يعد شكلا من أشكال التعليم العصري ، وضرورة عصرية ملحة نظرا لما يوفره من امكانيات تفي باحتياجات الطلاب ، وتزيل عوائق بعد المسافة والوقت والتكلفة أو تعارض وقت الدراسة مع وقت العمل. (٢)

إن مرور العالم أجمع بجائحة كورونا ( Covid-19 ) أثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن التعلم الافتراضي ، وهو أحد أنماط التعلم عن بعد ليس مجرد حلاً مؤقتاً لأزمة عابرة بل هو نمط من أنماط التعلم يمكن اعتباره موازياً للتعليم المدرسي وداعماً له ، وأن الاهتمام بالتعلم الافتراضي يعد من ضروريات الحياة. (٣)

(١) فيفي أحمد (٢٠١٧) : " سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج "، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، ج ٤٧ ، ص ١٢٠

(2) Amy J. Pilcher (2017): Virtual learning community utilizing learning communities in hybrid and online graduate programs , PHD, Iowa State University, p. 1

(١) محمد محمد عبد الهادي (٢٠٢٠): " دور التعليم الالكتروني في دعم منظومة التعليم في ظل جائحة كورونا "، دراسات في التعليم الجامعي ، كلية التربية - جامعة عين شمس ، ع ٤٩ ، ص ١٨٠

وتهدف مجتمعات التعلم الافتراضية إلى تكوين بيئة تعليمية تفاعلية مفتوحة المجالات والاستخدامات بين المعلم والمتعلم ، وتتمي روح العمل الجماعي للمتعلمين وكذلك توصل المعلومات بسهولة وبساطة وترسخها في الذهن من خلال ما توصلت اليه التقنية من تطوير في مجال الوسائط المتعدد ثلاثية الابعاد ووسائل الاتصالات والشبكات. (١)

وتختلف القيادة الافتراضية عن القيادة التقليدية في أن التواصل يعتمد عادة على المعلومات غير المتزامنة بواسطة الحاسب الآلي. (٢)

وتؤثر القيادة الافتراضية على فاعلية مجتمعات التعلم الافتراضية من خلال التعاون الافتراضي ، وسلوكيات القائد التي تسهل تبادل المعرفة وتعزيز التفاعلات بين أعضاء مجتمعات التعلم الافتراضية وتوفير التدريب والتوجيه ، مما يسهم في بناء العلاقات والتي بدورها تعزز ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية. (٣)

وتلعب القيادة الافتراضية دورا حيويا لفاعلية الفريق الافتراضي ، حيث ان معظم الفرق الافتراضية تتواصل وتعمل بشكل غير متزامن من خلال التقنيات الحديثة. (٤)

وتمثل القيادة الافتراضية التحكم المباشر في أنشطة أعضاء الفريق بسبب اختلاف مواقعهم الجغرافية ، وبناء على ذلك يعتبر القائد الافتراضي مبدأ تفويض الادارة عن طريق تحويل الوظائف الادارية لأسفل التسلسل الهرمي لأعضاء الفريق الآخرين ، ولكن تنفيذ وقبول هذه الوظائف الادارية يعتمد على مستوى التحفيز وتحديد الأهداف من قبل أعضاء الفريق، وهناك ثلاثة أدوار أساسية للقائد الافتراضي هي :

- ١ . التواصل بين اعضاء الفريق لتحديد المهام وتفسير الأحداث.
- ٢ . محدد للاتجاه لضمان وجود جميع الاجراءات للغرض المحدد وتلك الاجراءات تتماشى مع الأهداف والغايات المحددة للفريق.

(2)Nmmdi Stanley & et al.(2018) : " Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations bench marketing ",An international journal ,Vol. 25, No. 2, p. 697.

(3) Snellman Carita (2014): " opportunities and challenges for E-leaders , Social and behavioral sciences, Vol. 110, p.1257.

(4)Chenwei Liao(2019) : "Leadership in virtual teams : A multi level perspective " ,Human resource management review, Vol. 27, p. 652

(5)Kai-Tang Fan(2014) : " E-learning effectiveness in virtual teams : motivating language perspective " , Industrial management & Data system ,Vol. 114, No. 3, p.422.

٣. منسق للعمليات لتحديد الموارد الصحيحة وتطوير أساليب حل المشكلات ، وينبغي على القائد الافتراضي تحفيز وتمكين الموظفين لتحقيق الأهداف وتقليل الخسائر. (١)

وتركز القيادة الافتراضية في تصميمها على إدارة العلاقات وتعزيز سلوكيات قيادية أفضل من القيادة التقليدية ويكرس القائد الافتراضي جهوده في بناء العلاقات بين أعضاء الفريق والحفاظ عليها ، وتتم غالبية الاتصالات في المؤسسات الافتراضية من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة. (٢)

وتتطلب القيادة الافتراضية بعض الكفاءات التي تجعل أداء الفريق فعال وتعد هذه الكفاءات مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات التي تتعلق بالمنصب الوظيفي ، والتي عند اكتسابها تسمح للشخص بأداء وظيفته بمستوى عال من الكفاءة والفعالية ، وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات قد تشمل الجوانب الشخصية والمهنية والجوانب الشخصية مثل المهارات والمواقف والقيم التي تكمن وراء العمل. (٣)

وتتميز القيادة الافتراضية بأنها محددة الأهداف ورؤيتها واضحة وتنسيق المهام واضح ومحدد وتتبع القيادة الافتراضية السلوك التعاوني الذي يزيد مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق ويؤدي لأداء أعلى ونتائج إيجابية للفريق ، ويعمل القائد الافتراضي على تعزيز الهوية بين أعضاء الفريق من خلال التواصل التكنولوجي ، وشرح الأساليب التي تؤسس الثقة وإدارة الاجتماعات . (٤)

ونظرا لأهمية القيادة الافتراضية في إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية فقد أصبح من الضروري التأكد من تطبيق القيادة الافتراضية كمدخل لإرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية بالمؤسسات التعليمية على أرض الواقع وهو الأمر الذي تركز عليه الدراسة الحالية ويعد ضمن الأهداف التنفيذية للخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي توفير البنية التكنولوجية والفصول الافتراضية اللازمة لدعم

(1)Khurram Mehtab & Et al.(2017) : " Virtual leadership : A review paper " , Mediterranean journal of social sciences, Vol. 8, No. 4, p. 1841

(2)Lalaine Byrd (2019): " Virtual action learning for virtual leadership development " , Performance improvement ,Vol.58, No. 8-9, p. 22.

(3)Nnamdi Stanley Muduka(2018) : Op.Cit , p. 699.

(4)Jennifer L. Gibbs & Et al.(2017) : " Investigating the impacts of team type and design on virtual team process " ,Human resource management review ,Vol.27, p. 593.

الممارسات التربوية وتطبيق المناهج وطرق التعليم والتعلم ، وتوفير جهاز تابلت لجميع الطلاب .<sup>(١)</sup>

وفي ضوء الامر الاداري الصادر عن السيد الاستاذ الدكتور الوزير برقم (٤) لسنة ٢٠٢٠ بشأن تطبيق نظام للتواصل التعليمي الكترونيا بين الطلاب والمعلمين في المواد المختلفة ، وحيث أن الاجراءات التي تتخذها الوزارة هو تغيير وسيلة التقييم للطلاب تتناسب مع الظروف التي تمر بها البلاد في الفترة الحالية ويسري ذلك على جميع مدارس الجمهورية ( الرسمي - الخاص ) وضمن ما جاء في هذا الامر الاداري التأكيد على استمرار العملية التعليمية خلال الفصل الدراسي عن بعد من خلال الدخول على المنصة الالكترونية ( تواصل ) لشرح المواد الدراسية والتواصل مع الطلاب وأولياء الامور بالاستعانة بالمصادر التعليمية المختلفة والمتوفرة على بنك المعرفة ، وبالنسبة لامتحان نهاية الفصل الدراسي الثاني الخاص بطلاب الصفين الأول والثاني الثانوي ، سوف يتم امتحانهم الكترونيا من خلال التابلت الخاص بهم وفق الجدول الذي سيتم اعلان تفاصيله لاحقا علما بأن الامتحان سيكون متاحا بأماكن تواجد الطلاب خارج المدرسة والذي سيبدأ في ٢٠٢٠/٥/٢<sup>(٢)</sup> مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم في مصر ، والتي ما زالت مستمرة فإنه ثمة جوانب قصور عديدة لا تزال موجودة مما يعيق عملية التطوير والتجديد ويؤثر على المنظومة التعليمية وهذا يحتم إعادة النظر في التعليم ، وعلى الرغم من الاهتمام بتزويد المدارس بتكنولوجيا المعلومات والاتصال منذ ما يزيد عن عقدين من الزمان ، واستثمار الكثير من الموارد المالية في هذا الاتجاه فإنه مازال هناك قصور في البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس.<sup>(٣)</sup>

(٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص ٧٦.

(١) جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠) : الأمر الاداري رقم (٤) لسنة ٢٠٢٠ بشأن تطبيق نظام التواصل التعليمي الكترونيا بين الطلاب والمعلمين في المواد المختلفة ، ص ص ١،٢.

(٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠، مرجع سابق ، ص ٤٢.

وباستقراء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ فقد أبرزت العديد من المشكلات في التعليم قبل الجامعي ومنها: (١)

- غياب التوظيف الامثل لتكنولوجيا التعليم.

- مشكلات الابنية التعليمية وانعكاساتها على الاداء التعليمي ( كثافة الفصول - الفترات الدراسية...).

- ضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب - انخفاض جاذبية المدرسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:  
كيف يمكن للقيادة الافتراضية إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الاطار النظري الذي يحكم القيادة الافتراضية ومجتمعات التعلم الافتراضية من حيث: مفهوما وخصائصها ومتطلبات تطبيقها ومعوقات تطبيقها في المؤسسات التعليمية؟

- ما الآليات التي تسهم في إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية من خلال مدخل القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية ؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية.

- التعرف على ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية.

- التوصل لمجموعة من الآليات التي تسهم في إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية.

(٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤،٢٠٣٠، المرجع سابق ، ص ٥٢.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

- مواكبة تطور العصر التقني خاصة في مجالات الاتصالات والاستفادة منه في تفعيل مجتمعات التعلم الافتراضية .
  - الاهتمام بالتعليم عن بعد وفعالية العملية التعليمية ومواكبتها لمستحدثات العصر التكنولوجية من خلال إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية.
  - إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية من خلال مدخل القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية .
- منهج الدراسة :

تقتضي طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتعداها إلى تفسيرها والتعمق فيها وتحليلها ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة<sup>(١)</sup> ، وذلك لجمع بيانات ومعلومات متعلقة بمتغيري الدراسة وهما القيادة الافتراضية ومجتمعات التعلم الافتراضية ، ووضع آليات تسهم في إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية .

حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية من خلال مدخل القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية.
- مصطلحات الدراسة:

القيادة الافتراضية : Virtual leadership

تعرف على أنها التواصل بين القائد وأعضاء الفريق من خلال وسائل التواصل الاجتماعي عبر الهاتف أو الحاسوب من أجل تطوير هياكل وثقافات الفريق الجديد.<sup>(٢)</sup>

وتعرف على أنها عملية تفاعل اجتماعي تدار بالعمل التعاوني ، فهي تؤثر في الناس وتلهمهم لإيجاد امكانيات جديدة، وتحقيق أهدافهم وتسهيل الوصول إليها.<sup>(١)</sup>

(١) محمد السيد على (٢٠١٢) : البحث التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة ، ص ٨٦

(2) Mohd Yusri(2014) : " Model of virtual leadership , inrta-team communication and job performance among school leaders in Malaysia " , 5<sup>th</sup> world conference on learning teaching and education leadership, WCLTA , Procedia -social and behavioral sciences, Vol. 186,p.675.



ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة الافتراضية اجرائيا على أنها: مدخل قيادي يجمع بين تقنيات الادارة التربوية وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، لتنظيم وتحديد مهام اعضاء المجتمع الافتراضي مع التأكيد على اهمية التواصل التقني بين الاعضاء دون التقيد بالحدود الجغرافية او الزمانية.

مجتمعات التعلم الافتراضية : Virtual learning communities  
تعرف على أنها مجتمعات الكترونية تتيح التواصل بشكل مترامن من خلال ادوات اكثر فاعلية تتناسب مع طبيعة الجيل الثاني للتعلم الالكتروني ، ويمكن المعلم من نشر المحتوى والانشطة والمهام والاتصال بالطلاب باستخدام النصوص المكتوبة والصوت والصور والفيديو والمحادثات المباشرة ، والسبورة الالكترونية التفاعلية وتحقيق المشاركة الفعالة من جانب الطلاب في ساحة الحوار والنقاش. (٢)

كما تعرف على أنها صيغة تعليمية مستحدثة تستخدم مختلف اشكال الدراسة الالكترونية باستخدام شبكة المعلومات وعبر اجهزة الكمبيوتر وتقوم على الفصل بين المعلم والمتعلم، ويتم التواصل بينهما في اوقات محددة تتطلبها عملية التعلم. (٣)

وتعرف مجتمعات التعلم الافتراضية اجرائيا على أنها : مركز للتعليم الافتراضي يعمل كمؤسسة تعليمية متاحة للتعليم من خلال شبكة المعلومات الدولية ، حيث يقدم خدماته عن بعد دون التقيد بالزمان والمكان ، ويكون مقرها الواقعي المؤسسات التعليمية ، والمقر الافتراضي شبكة الانترنت.

(1) Iris Annukka ( 2015 ) : " leadership toward creativity in virtual work in a start-up context " ,  
Journal of work place learning , Vol. 27, No. 6, p. 427.

(2) Florance Martin & et al.(2013) : " A case study on the adoption and use a synchronous virtual classrooms " , **The Electronic Journal of E-learning** , Vol. 11, p. 126.

(٣) ناجي عبد الوهاب هلال (٢٠١٦) : " نماذج التعليم الجامعي الافتراضي وامكانية تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في نظام التعليم السعودي - دراسة ميدانية، الثقافة والتنمية ، ع ١٠١، ص ١٦، ص ١٢٢.

## الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي :  
 أولاً: الدراسات العربية:

١- تقويم واقع التعليم الالكتروني أثناء جائحة كورونا في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين : (١)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقويم التعليم الالكتروني أثناء جائحة كورونا في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن تقويم واقع التعليم الالكتروني أثناء جائحة كورونا في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً ، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي والخبرة.

٢-فاعلية التعليم الالكتروني عن بعد في ظل جائحة كورونا ومعوقاته من وجهة نظر معلمي البادية الشمالية الشرقية في الأردن : (٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية التعليم الالكتروني عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر المعلمين بالبادية الشمالية الشرقية في الأردن ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكشفت نتائج الدراسة أن تقييم عينة الدراسة لفاعلية التعليم الالكتروني والتعلم عن بعد في ظل انتشار جائحة فيروس كورونا من وجهة نظرهم حصل في مجال تفاعل الطلبة في استخدام التعليم الالكتروني عن بعد على متوسط كلي (٢.٤٧ من ٥) أي بدرجة ضعيفة ، وحصل مجال معيقات التعليم الالكتروني عن بعد على متوسط (٢.٣٥) من ٥) بتقدير ضعيف .

(٤)هدى على التراكية (٢٠٢٢):" تقويم واقع التعليم الالكتروني أثناء جائحة كورونا في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، ع ٣٠، ج ١.  
 (١)نيفين عبد الحليم سليم (٢٠٢٢):"فاعلية التعلم الالكتروني عن بعد في ظل جائحة كورونا ومعوقاته من وجهة نظر معلمي البادية الشرقية في الأردن " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ع ٤، مج ٦.

٣- تصورات معلمات المرحلة الثانوية حول الكفايات اللازمة لهن للتعليم عن بعد وعلاقتها بأدوارهن في ظل جائحة كورونا (Covid-19):<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات معلمات المرحلة الثانوية حول الكفايات التعليمية والتقنية اللازمة لهن للتعليم عن بعد ، والتعرف على علاقة تلك التصورات بأدوارهن في ضوء جائحة كورونا، واستخدمت الدراسة المنهج المزجي ذو التصميم ( الاستكشافي - التتابعي) ، وتوصلت النتائج إلى أن الكفايات التعليمية جاءت في المرتبة الأولى بدرجة عالية وبمتوسط عام بلغ (٣,٣٢) ، تليها الكفايات التقنية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,١٥).

٤- التعليم عن بعد بمدارس التعليم الثانوي في ظل جائحة كورونا بمحافظة الشرقية: دراسة ميدانية : (٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التعليم عن بعد بمدارس التعليم الثانوي في ظل جائحة كورونا بمحافظة الشرقية من وجهة نظر الطلاب والمعلمين ، والكشف عن المعوقات التي تعترض تطبيق نظام التعليم عن بعد ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التعليم عن بعد بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الشرقية من وجهة نظر الطلاب والمعلمين تعوق تطبيقه مجموعة من المعوقات منها ما يلي : افتقار التعليم عن بعد إلى التفاعل والاتصال المباشر بين المعلم والمتعلم ، ولا يراعي الفروق الفردية بين المتعلمين ، وارتفاع رسوم اشتراك الانترنت.

٥- درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:<sup>(٣)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس

(٢)ريم ترحاب العتيبي (٢٠٢٢):" تصورات معلمات المرحلة الثانوية حول الكفايات اللازمة لهن للتعليم عن بعد ، وعلاقتها بأدوارهن في ظل جائحة كورونا (Covid-19)"، مجلة العلوم التربوية ، ع ٢٨ ، ج ٣.

(٣)فاطمة محمد بهجت (٢٠٢١):" التعليم عن بعد بمدارس التعليم الثانوي في ظل جائحة كورونا بمحافظة الشرقية: دراسة ميدانية "، مجلة كلية التربية في العوم التربوية ، ع ١٤ ، مج ٤٥.

(١)عادل عازب المالكي وآخرون (٢٠٢١):" درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات "، المجلة العلمية لكلية التربية ، مج ٢٧ ، ع ١٠.

الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا جاءت بدرجة متوسطة ، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق القيادة التكنولوجية في ضوء جائحة كورونا.

٦- واقع تطبيق التعليم عن بعد خلال جائحة/نازلة كورونا في المدارس المصرية ومقترحات تطويره : (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا في المدارس المصرية ، ومقترحات تطويره من وجهة نظر الإدارة المدرسية في محاولة لوضع الحلول للمشكلات التي واجهت العملية التعليمية من مختلف الجوانب التربوية والتقنية والمادية والنفسية ، ووضع الخطط المستقبلية بما يتوافق مع المتطلبات الأساسية والموضوعية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة لمتغير المحافظة حول الموارد التعليمية التي تم تزويد الطلاب بها لصالح محافظة قنا ، وحول التدريب الذي تلقاه المعلمون لصالح محافظة البحر الأحمر ، وحول مدة التدريب التي تلقاها الطلاب لصالح محافظة البحر الأحمر ، وحول التواصل مع أولياء الأمور لصالح محافظة السويس.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١- القيادة عن بعد : الكفايات المطلوبة للقيادة الافتراضية : (٢)

هدفت الدراسة إلى فهم الكفايات المطلوبة لقيادة المدرسة الافتراضية من حيث صلتها بالمعايير المهنية للقادة التربويين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وأشارت النتائج إلى أنه بينما كانت المعايير المهنية للقادة التربويين متوافقة بشكل قاطع مع عملهم ، كانت هناك اختلافات مميزة في الطرق التي يشارك بها قادة المدارس الافتراضية عملهم عبر مجالات القيادة المختلفة التي تتطلب كفايات فريدة.

(٢) صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب (٢٠٢٠): "واقع تطبيق التعليم عن بعد خلال جائحة/نازلة كورونا في المدارس المصرية ومقترحات تطويره"، العلوم التربوية ، ع ٤ ، مج ٢٨ .

(3) M.Elizabeth Aukas (2022): "leading remotely :competencies required for virtual leadership", Tech Trends , Vol. 66

## ٢- القيادة المدرسية في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد : (١)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية استجابة قادة المدارس أثناء فيروس كورونا المستجد (Covid-19) وما هي أشكال ممارسة القيادة الافتراضية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمة الحالية حولت القيادة في المدرسة بشكل كبير نحو الممارسات الموزعة والتعاونية والشبكات.

## ٣- التفاعلات في بيئات التعلم الافتراضية : أدوار جديدة للتكنولوجيا : (٢)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور المعلمون والطلاب في إنتاج مواد تعليمية رقمية تفاعلية ، ودور التقنيات الرقمية في التدريس عن بعد ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت النتائج إلى أن كل من المعلم والطلاب يشاركان في الفصل الدراسي الافتراضي ولهم أدوار مميزة.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي :

- نضج الفكرة وتزويد الباحثة بالخبرة البحثية في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
  - تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث الذي يشمل متغيرين مهمين هما القيادة الافتراضية ومجتمعات التعلم الافتراضية .
  - اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي.
  - تعريف مصطلحات الدراسة.
  - ساعدت على توضيح المشكلة والحصول على قدر كبير من المعلومات.
- وفي ضوء ما تم عرضه يمكن تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

(1)Alma Harris (2020):"Covid-19 school leadership in crisis " **Journal of professional capital and community**, Vol. 5, No. 314.

(٢) Marcelo C. Borba & Aparecida Santana (2018):"Interactions in virtual learning environment : New role for digital technology ", **Edu Stud Math**, Vol. 98

- جوانب الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال البحث وهو القيادة الافتراضية ومجتمعات التعلم الافتراضية.
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي. جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
  - اتجه تركيز الدراسات السابقة نحو التعامل مع كل متغير على حده دون إيجاد أوجه التوفيق المنهجي بين المتغيرين ذاتهما، وهذا يختلف مع النهج العلمي للدراسة الحالية؛ والتي تسعى لإرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية من خلال مدخل القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية.
  - الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها. خطوات البحث :
- تسير البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية :
- الخطوة الأولى: تتضمن الإطار العام للدراسة ويشمل ( المقدمة ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، وأهداف الدراسة وأهميتها ، وحدود الدراسة ومنهجها ، وأدواتها والدراسات السابقة وخطوات الدراسة).
- الخطوة الثانية: تتناول القيادة الافتراضية كمدخل لإرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية - دراسة تحليلية.
- الخطوة الثالثة : تتناول الآليات التي تسهم في إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية من خلال مدخل القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية

أولاً : القيادة الافتراضية ( إطاراً نظرياً )  
١- مفهوم القيادة الافتراضية :

يسهم التقدم التكنولوجي في إيجاد أسلوب جديد للقيادة يتوافق مع طبيعة متغيرات العصر ومتطلباته ، وتسعى مختلف المؤسسات بما فيها التعليمية نحو التحول من الأساليب القيادية التقليدية والاختزال بهذا الاتجاه لسرعة تحقيق أهدافها والدقة في إنجازها ، وأصبح هناك وعي وقناعة بأن التعليم القائم على التكنولوجيا من الحلول الفعالة للتوسع في التعليم وتحقيق جودته ، وفي ظل هذا التوجه فإن التحولات التقنية والثورة العلمية التكنولوجية الهائلة والمتسارعة في مجال القيادة دفع المؤسسات عامة والتعليمية خاصة إلى البحث عن أساليب قيادة عصرية تتلاءم مع التغيرات التكنولوجية الحديثة لضمان بقاء المؤسسات في مضمار التنافسية الذي لم يعد يقتصر على المستوى المحلي بل تعداه إلى التنافس على المستوى العالمي ، مما أدى إلى تبني نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التغيرات وتتخلى عن النماذج التقليدية ، فلم تعد المؤسسات التعليمية بحاجة إلى أنماط تقليدية في القيادة بل تحتاج لنمط قيادي حديث يواكب التغيرات التكنولوجية الحديثة وهو ما يعرف " بالقيادة الافتراضية " .

لقد غير وباء كورونا المستجد (Covid-19) مفهوم القيادة بشكل كبير، فأصبحت تمارس بطرق مختلفة فالقادة الافتراضيون يقودون من حواسيبهم المحمولة أو أي وسيلة اتصال تكنولوجية .

ويتزايد الاهتمام باستخدام القيادة الافتراضية لمعالجة بعض المشكلات التي تنتج عن تباعد المسافات وغيرها من المؤثرات التي تعيق العمل ، و محاكاة العالم الافتراضي وتعد القيادة الافتراضية مختلفة تماما عن القيادة التقليدية ، حيث ان المرؤوسين موزعون جغرافياً ويعتمدون على الاتصالات الالكترونية ولديهم ثقافات مختلفة ومتفاوتة.<sup>(١)</sup>

ويعد البريد الالكتروني وسيلة غنية قادرة على دعم الأنشطة الادارية ، وأداة مفيدة للتواصل بين القادة وأعضاء الفرق الافتراضية وإبداء الملاحظات نظرا لان الطبيعة غير

(1) Gariann Marie Gelston (2018): Virtual leadership in complex multinational research and development programs, **PHD** , College of management technology , Walden university, p. 33

المتزامنة للبريد الإلكتروني تسمح للقادة باستغراق وقت لإنشاء رسائل مدروسة بأسلوب ملاحظات مناسب وإرسالهم في الوقت المناسب. (١)

وتتم القيادة الافتراضية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح بإنجاز العمل عبر الفضاء ، ويتم نشر المعلومات والمعارف بواسطة التكنولوجيا الحديثة ، وتعد القيادة الافتراضية أكثر صعوبة من القيادة التقليدية حيث يتم التواصل من خلال الوسائط الإلكترونية بدلا من الوسائل التقليدية.

وتعرف القيادة الافتراضية على أنها نوع جديد من القيادة حيث يتوسط القادة التعامل البشري عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (٢)

كما أنها تعرف على أنها عملية تهدف إلى توجيه السلوكيات نحو أهداف مشتركة ثابتة ، ولكن تتوسط تقنيات المعلومات والاتصالات . (٣)

فهي تعمل على تحقيق هدف يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توجيه الموارد البشرية ، واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ومن ثم فالقيادة الافتراضية تشير إلى أن الاتصالات في المؤسسات الافتراضية تتم من خلال الوسائل التقنية ولا يوجد لقاءات لتبادل المعلومات ، وفي كثير من الأحيان لا يمكننا تصور الشخص من خلال المكالمات أو الرسائل الصوتية ، فمعظم الموظفين يعتمدون على أعينهم للتقاط إشارات خفية وهذا غالباً ما يكون مستحيلاً في المواقف الافتراضية ، ولكن ميزة تقنية الصوت هي أنك لن تشتت بصرياً ويمكن أن تركز على محتوى الرسالة وفهم محتواها .

كما تعرف أيضاً على أنها قيادة لفرق الافتراضية منتشرة في مناطق جغرافية مختلفة في أنحاء العالم ، بشكل متزامن وغير متزامن ، في نفس البلد أو خارجها أو حتى في قارات مختلفة وذلك من خلال الوسائل التكنولوجية كالحاسوب أو الهاتف المحمول. (٤)

(2) Kai-Tang Fan & Et. Al ( 2014 ): **Op.Cit**, p. 422

(3) Catehrine Free Man (2017) : Leading strategies to create success in virtual teams **,PHD**, Walden university ,p. 2

(4) Jessica Jonsson (2016) : To lead from distance virtual leadership **, Master Thesis** , Jonkoping university, p. 7

(5) Meltem Kuscu (2016) : "Virtual leadership at distance education teams " , **Turkish on line journal of distance education** , Vol. 17, No. 3 , p. 138



وقد ركز التعريف السابق على كون القيادة الافتراضية لا تمثل الأشكال التقليدية للقيادة بل هي ظاهرة فريدة ، حيث يمارس فيها القائد مهامه دون التقيد بزمان أو مكان أو ثقافة أو لغة ، بل إنه يعتمد فقط على الوسائل التكنولوجية العصرية لإنجاز الأعمال المطلوبة ويمكن للموظفين استلام المهام والحصول على المعلومات المطلوبة في أي وقت .

و يطلق على القيادة الافتراضية أنها أساليب التأثير التي تحدث في البنى التنظيمية الجديدة المتأثرة بتقنيات الاتصالات والمعلومات ، والمؤسسات الشبكية أو المؤسسات الافتراضية والتي تعرف اليوم ببيئات العمل الجديدة أو بيئات العمل الافتراضية. (١)

وهي عملية تأثير اجتماعي بوساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لإحداث تغييرات في المواقف أو تفكير أو سلوك الأفراد أو المجموعات.

ومما سبق يتضح أن القيادة الافتراضية هي ظاهرة فريدة كما أنها لا تمثل الاشكال التقليدية للقيادة ، وتعني الإدارة والاشراف على فريق مكون من مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى مؤسسة واحدة أو يتبعون خطة عمل واحدة ، ولكنهم مشتتون جغرافياً وزمناً ويتم التواصل بينهم عن طريق الوسائط التكنولوجية الحديثة بشكل متزامن أو غير متزامن.

ثانياً : أبعاد القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية : Virtual leadership dimensions

للقيادة الافتراضية خمسة أبعاد رئيسة وفيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد :

#### ١- البعد التكنولوجي : Technological dimension

إن محو الأمية التكنولوجية واحدة من الأبعاد الأساسية للقيادة الافتراضية ، ويجب أن يكون لدى القائد الافتراضي رؤية لتلبية احتياجات الأجيال الرقمية ، وأن يمتلك القدرة على استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها في العمل اليومي ، و أن يمتلك قدرة قوية على المعرفة بالبرامج والمنصات التعليمية ، قادراً على استخدام التكنولوجيا في حل المشكلات فالقادة الذين لديهم خبرة سابقة في التكنولوجيا هم أكثر استعداداً للمشاركة في استكشاف الأخطاء وإصلاحها عند الحاجة . (٢)

(١) عجلان محمد حجير (٢٠١٨) : " القيادة الالكترونية : منهج عملي مقترح " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، ع ٩ ، مج ٢ ، ص ٤٣

(2) Allison Oswandel(2020) : A qualitative descriptive study of virtual leadership in k-12 education , PHD , Grand canyon university, Phoenix Arizona , p. 44

تختلف امكانية الوصول للتكنولوجيا لدى معظم الأسر ، ويرتبط الحصول على خدمات الانترنت ذات النطاق الواسع أو الهواتف الذكية بمستوى الدخل حتى في البلدان المتوسطة الدخل ، لذلك تعد البرامج التي يمكن استهداف الأشخاص الأكثر احتياجاً بسرعة أمر بالغ الأهمية .<sup>(١)</sup>

يعد الالمام بتوظيف التكنولوجيا لتحقيق أهداف المؤسسة وتوظيف تكنولوجيا الاتصالات بفاعلية والتأثير القوي على الآخرين في القيام بالمهام المناطة بهم ، وامتلاك مهارات وكفاءات عالية في كيفية توظيف التكنولوجيا والتواصل والاتصال مع الآخرين ، والمعرفة التقنية بالأساليب التكنولوجية وامتلاك القيادة لمهارات عالية في التواصل الكتابي يساعد على التواصل مع الموظفين ببسر دون معوقات.

## ٢- الإبداع : Creativity

تؤثر القيادة الافتراضية تأثيراً كبيراً على ابداع وابتكار الموظفين وتنميته، ولها تأثير ايجابي على ابداع الموظف ، وتقودهم بواسطة التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ، ويعد الموظف المصدر الرئيس للإبداع في المؤسسات ويتأثر بأسلوب القيادة مما يساعده على توليد وتنفيذ الأفكار الإبداعية .<sup>(٢)</sup>

تمتلك القيادة الافتراضية أفكاراً إبداعية ولها القدرة على حل المشكلات وتسعى لتحقيق الاستقرار في العمل ، وذلك من خلا بذل جهود كبيرة في مهارات التواصل الافتراضي ، ولدى القائد الافتراضي مهارات ابداعية تتضمن النظرة المستقبلية للمؤسسة ، واستثمار الوقت والجهد ودعم العاملين بالتدريب المستمر على كل جديد في المجال وسد حاجاتهم ومتطلباتهم من مهارات اتصال وتواصل تكنولوجي .<sup>(٣)</sup> فالقائد الافتراضي مبتكر ولديه القدرة على استحداث طرق لأداء الوظائف والمهام .<sup>(١)</sup>

(٣) شاكر عبد العظيم محمد (٢٠٢٠) : " جائحة كورونا والتعليم عن بعد : ملامح الأزمة وآثارها بين الواقع والمستقبل والتحديات والفرص " ، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية ، ع ٤ ، مج ٣ ، ص ٢٤٠

(1) Richard Surungan & et. Al (2021) : " The effect of digitalization and virtual leadership on organizational innovation during covid-19 pandemic crisis A case study in Indonesia " ,

*Journal of Asian economics and business* , Vol. 8, No. 10 ,P. 59

(2) Cheol liu & et.al(2020) : " The effects of national cultures on two technologically advanced countries : The case of e-leadership in South Korea and The United States " , **WILEY** , No. 79, p. 299

ويعد ابداع الموظف هو نتاج لتوجيهات وتحفيز القائد الافتراضي المبدع ، إن ابداع الموظف هو استخدام الأفكار في اكمال العمل والتعامل مع المشكلات بشكل أكثر فعالية وايجاد الاستدامة التنظيمية ، ويصبح الموظفون أكثر ابتكارا في إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات لذلك تظهر روح الابداع لزيادة الأفكار ، والاسهام في تحسين الأفكار الإبداعية لتحسين جودة العمل ، وابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات والبحث عن طرق أو تقنيات جديدة لاكمال وترويج الأفكار ليطبقها الآخرون ، فمثلاً خلال جائحة كورونا هدف الابتكار إلى البقاء على قيد الحياة . (٢)

القائد الافتراضي مؤمن بثقافة الابداع والانفتاح والمرونة في العمل ، وتقبل الآخرين مع اختلاف ثقافتهم ومعتقداتهم ، لديه القدرة على تشجيع العاملين على اتخاذ زمام المبادرة وذلك لتشجيع العمل الجماعي بين العاملين سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ٣- الاتصال : Communication

إن الاتصال عامل بالغ الأهمية في عمل الفريق الافتراضي نظراً لتفرقه جغرافياً ، ويمكن أن تشمل طرق تفاعلهم الهاتف والاجتماعات عن بعد والرسائل والبريد الإلكتروني وسكايب ، وواجه جميع تقنيات الاتصال على الكمبيوتر نفس العيب بسبب الإشارات اللفظية وغير اللفظية مقارنة بالتواصل وجها لوجه ، وتعتبر الإشارات اللفظية مثل ( نبرة الصوت ، التردد اللفظي ، الحجم ) والإشارات غير اللفظية مثل ( تعبيرات الوجه وحركة الجسم والعاطفة ) مصادر مهمة لمعالجة المعلومات من أعضاء الفريق ، مقارنة بالفرق التقليدية التي تتواصل وجها لوجه . (٣)

إن القدرة على الاتصال والتواصل بشكل فعال هي الكفاءة الأساسية لأي قائد ولكنها كفاءة خاصة بالنسبة للقائد الافتراضي ، تقتصر الاتصالات على الوسائل التكنولوجية التي

(3) Denok Sunarsi & et.al (2020) : " Effect of e-leadership , organizational commitment and service of quality towards Indonesian school performance " , **A multifaceted review journal in the field of pharmacy**, Vol. 11, No. 10, p. 473

(4) Richard Surungan & et. Al (2021) : **Op.Cit**, Pp 59,60

(1) Swati Kaul Bahat & et al. ( 2017 ) : " Virtual team effectiveness : An empirical study using SEM " , **Procedia computer science** , Vol. 122 , p. 36

يتم من خلالها تطابق المهام الصحيحة مع الاتصالات الالكترونية الصحيحة ، ويتم من خلالها أيضاً استجابة القائد للأسئلة والمشكلات بشكل سريع ويطلق عليه التواصل الفعال . ويعتبر ثراء وسائل الاعلام ودرجة الاتصال عن طريق التكنولوجيا هي وسيلة سهلة لمشاركة وجهات النظر وحل المشكلات ، ويتواصل الأشخاص مع بعضهم البعض من خلال مواقع التواصل الاجتماعي التي تسهل الأمور والروابط والتي تعد حاسمة لنجاح الفريق ، ويمكن استخدام هذه المواقع لتسهيل عملية الاتصال الجماعي الافتراضي إحدى الوسائل الرئيسية التي يمكن أن تفيد في تيسير العمل. (١)

إن الاتصال ضروري لأي مؤسسة افتراضية ناجحة لأنه من خلاله تضع المؤسسة استراتيجيات وتوزع المعلومات ، وتعمل على تحقيق الأهداف المشتركة ويتواصل القائد الافتراضي مع الموظفين من خلال الكتابة أو الرسائل الصوتية ويعد الهدف من الاتصال في القيادة الافتراضية هو انشاء وسائط رقمية لا يشعر الموظفون بأنهم منفصلين عن بعضهم بسبب اختلاف الزمان والمكان .

وينبغي على القائد الافتراضي وضع نوع من معايير الاتصال للاتصال الداخلي بين الأعضاء حتى يتم تجنب سوء التفسير ، ويجب وضع مصفوفة من المهارات في مكان مرئي يمكن الوصول إليها من كل عضو من الفريق ، لمعرفة الخبرة التي يمتلكها كل عضو في الفريق ويجب على القيادة اختيار واعتماد الادوار المناسبة للعمل والتواصل ، ولكن يجب أن تكون هناك مرونة يمكن للمستخدم أن يختارها ويتكيف معها . (٢)

ومما سبق ينضح أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات بين طرفين أو أكثر والاتصال أساس لإنجاز أي عمل لأنه يوفر اللبنة الأساسية للأشخاص للتعاون واتخاذ القرارات والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية ، ويختلف الاتصال في الفرق الافتراضية عن الاتصال التقليدي لأنه في الفرق الافتراضية يعتمد الاتصال على المعلومات غير المتزامنة التي تتم بواسطة الحاسب الآلي ، بينما يعتمد التواصل وجها لوجه على تبادل الأدوار حيث يتحدث أعضاء الفريق في كل مرة .

(2) Gordon B. Schmidt ( 2014 ) : " Virtual leadership : An important leadership context " , **Industrial and organizational psychology** , Vol. 7, No. 2 , pp 184-185

(1)Khurram Mehtab & et al. ( 2017 ) : Op.Cit , p. 190

## ٤- الثقة : Confidence

إن الثقة أمراً بالغ الأهمية لفريق العمل الافتراضي حيث تساعد على تعزيز الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق ، وهو امر ضروري لتحقيق الهوية والأهداف المؤسسية وتعرف الثقة على أنها استعداد طرف ليكون عرضة لأفعال طرف آخر بناء على توقع أن الطرف الآخر سيفعل ذلك ، وتقلل الثقة من الحاجة إلى التحكم في فريق العمل وتخفف من توقع الطرف الآخر ، وهي تشكل الهيكل الأساسي للفريق والتي تبنى عليها الهياكل الأكثر تعقيداً. (١)

وجدير بالذكر أن الثقة تعد وسيلة فعالة لضمان تعاون ناجح وتساعد في إنشاء علاقات جماعية افتراضية ، لأن الأفراد يعتمدون أكثر على قرارات وأفعال الآخرين ، ويتم تطوير الثقة في مكان العمل بشكل أساسي من خلال قادة المؤسسة ، ومع ذلك فإن العلاقة بين القائد والمروسين سواء في بيئة عمل افتراضية أو تقليدية لا

تنتهي بالثقة ، وكذلك هي مرتبطة بالنتائج التنظيمية المرغوبة مثل الرضا والالتزام والمواطنة التنظيمية ، ولا يتم اكتسابها فحسب بل تتطور نتيجة لفرص متتالية وناجحة لبناء الثقة والعلاقات المبنية على الثقة توفر أساس لتطوير القوة الحيوية التي تميز المؤسسات. وتعد الثقة واحدة من أكثر عوامل الأداء حسماً داخل المؤسسة ، ومع ذلك فإن الآليات التقليدية التي يتم من خلالها بناء الثقة قد تعمل وبالتحديد في البيئة الافتراضية على تقليل المسافة النفسية بين أعضاء الفريق، وهي واحدة من أكثر العوامل تأثيراً في السماح بتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء الفريق. (٢)

وتزداد الثقة بين الطرفين عندما يدرك المروسين أن المعاملة الشخصية للقائد عادلة فمن المنطقي أن تزداد الثقة بينهم ، ويؤدي ذلك إلى تحسين علاقة التبادل الاجتماعي من خلال المعاملة العادلة ، فالقائد الافتراضي العادل قادر على توفير المزيد من الثقة .

والثقة هي أساس كل نجاح وحتى تنجح الفرق الافتراضية فهي بحاجة لبناء وتعزيز علاقاتهم ، والثقة غالباً ما تأتي نتيجة معرفة أعضاء الفريق بأنه يمكن الاعتماد عليهم في

(2)Shu Z. Schiller & et al. ( 2014 ) : " Institutional boundaries and trust of virtual teams in collaborative design : An experimental study in a virtual world environment " , **computers in human behavior** , Vol. 35 , p. 566

(3)Carlos Flavian & et al. ( 2019 ) : **Op.Cit** , p. 3

أداء المهام الموكلة إليهم ، علاوة على ذلك فإن الثقة عامل مهم لا بد منه في جميع العلاقات الشخصية والاجتماعية الناجحة ، وعامل الثقة هو أمر حيوي للفرق الافتراضية بسبب نقص التفاعل التقليدي وجها لوجه . (١)

من خلال ما سبق يتضح أن الثقة ترتبط بتماسك الفريق والمزيد من التحفيز لأنه في أماكن العمل الافتراضية ينبع الدافع من درجة تماسك الفريق ومقدار الثقة وشعور أعضاء الفريق بذلك ، وهي ضرورية لاستكشاف السمات والمهارات والانماط السلوكية المتعلقة بالقيادة التي قد تولد الثقة وتعززها ، ويعتمد القادة الافتراضيون على سلوكهم وأفعالهم بشكل أساس في تحفيز أعضاء الفريق لخلق الثقة.

### ٥- المرونة : Flexibility

إن الفرصة المتاحة للقادة الافتراضيين هي مرونة الوقت التي يحصلون عليها ، حيث يمكنهم إدارة المؤسسة في أي وقت وفي أي مكان، حيث يمكنهم تحديد مسار المؤسسة بعد موافقة جميع الموظفين ، على الرغم من أنهم يستطيعون تحديد رغباتهم يتفق القادة على أنهم يحددون بشكل عام ساعات وطرق العمل وتقسيمه بعد موافقة جميع العاملين بالمؤسسة. (٢)

ففي المؤسسات الافتراضية هناك مرونة في التعامل ؛ حيث لا يتم تقييد عمل الفرد حسب الزمان والمكان ويتم التواصل بسهولة من خلال البنية التحتية التكنولوجية ، وذلك يسمح للموظفين بدرجة أكبر من الحرية وتكون المهام شديدة التنظيم ، ويكون الاتصال الكترونياً. (٣)

إن القائد الافتراضي قائد مرن فمن خلال مشاوراته مع رؤسائه يتم تحديد أوقات العمل ، ويمكنهم القيادة في أي وقت دون التقيد بزمان أو مكان حيث يتم التواصل من خلال الهواتف المحمولة أو التابلت أو أجهزة الحاسب الآلي ، وهو ما يتيح للموظفين الحرية في تنفيذ المهام في الوقت المناسب لهم

(1)Blaise J. Bergiel & et al. ( 2008 ) : " Natural of virtual teams : a summary of their advantages and disadvantages " , **Management research news** , Vol. 31 , No. 2 , p. 101

(2)Duta Mustajab (2020): "Covid -19 pandemic : what are the challenges and opportunities for e-leadership ?" **Fiscaoeconomia** , Vol. 4, No.2, p. 491

(3)Anitha Acharya (2019):" The factors behind working in virtual community " , **Journal of global operations and strategic sourcing** , Vol. 12, No. 2, P. 250

ثالثاً : متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية .  
Requirements for the application of virtual leadership in educational institutions

هناك مجموعة من المتطلبات أو المقومات الواجب توافرها لتحقيق القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية لضمان تحقيق النجاح ومنها ما يلي: (١)

- سلوكيات قيادية أقوى أو ببساطة تتطلب فرض المزيد من الهيكلية وتكون أكثر وضوحاً في تحديد الاهداف ، والرؤية المشتركة وتنسيق المهام .

- السلوك التعاوني الذي يزيد الثقة ومشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق ويحقق أداء أعلى وبالتالي نتائج ايجابية للفريق.

إن عملية التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الافتراضية تتطلب التأهيل والتدريب ، بالإضافة إلى العنصر البشري المؤهل القادر على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة بسهولة ويسر.

- متطلبات إدارية : تحتاج القيادة الافتراضية لكي تحقق المؤسسات الأهداف المرجوة منها إلى قيادة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه ، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الاساليب القيادية ، إن القضية ليست قضية تقنية فحسب ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر متطور وقيادات واعية ، ولكي تتمكن المؤسسة من التحول للعمل الافتراضي لابد من وضع الخطط الواضحة والمحددة . (٢)

- الهيكل التنظيمي : لم يعد النموذج الهرمي التقليدي السائد في العصر الصناعي ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية ، وأصبحت الهياكل الأكثر ملاءمة هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ، ويتطلب تطبيق القيادة الافتراضية إجراء تغيير في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والاجراءات والأساليب . (٣)

- متطلبات بشرية : يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسات إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها ، حتى وإن امتلكت أضخم المعدات

(1) Jennifer L. Gibbs & Et. al (2017) : **Op.Cit**, p. 593

(٢) ماجدة مصطفى عبد الله (٢٠١٦) : " تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق القيادة الالكترونية " ، مجلة الإدارة التربوية ، ع ٨ ، س ٣ ، ص ١٤٤

(٣) فريد كورتل و أمال أيوب (٢٠١٧) : القيادة الادارية كأحد مقومات التحول الناجح للقيادة الالكترونية ، أبحاث المؤتمر الدولي المحكم : الإدارة الالكترونية بين الواقع والاحتمية ، نوفمبر ٢٠١٧ ، عمان ، ص ٧٠

والآلات والأجهزة ، لذا لابد من تأهيل العنصر البشري تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة. (١)

ويعد توافر الموارد البشرية القادرة على التعامل مع العالم الافتراضي فهي العنصر الفاعل والأهم في عملية التحول نحو القيادة الافتراضية ، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمحلين للموارد المعرفية ويتولون التخطيط الاستراتيجي لعناصر القيادة الافتراضية وتنفيذها والتغلب على المعوقات التي تعترض العمل ، فالقيادة الافتراضية تتطلب مجموعة من المهارات الخاصة في التعامل مع الوسائل التكنولوجية وبرامجها وطرق الرقابة عليها.

- الحاجة إلى المهارات العالية في التواصل الكتابي عبر وسائط التقنية ، ومهارات عالية في التواصل الاجتماعي مع المرؤوسين ، وعقلية منفتحة على الثقافات المتعددة والعمل المتواصل دون التقيد بآماكن وأوقات عمل محددة. (٢)

- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين : تتطلب القيادة الافتراضية إحداث تغييرات جذرية في توعية الموارد البشرية الملائمة لها ، أي إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد ، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بطبيعة وثقافة القيادة الافتراضية ، والاستعداد السلوكي والنفسي والتقني والمادي وغيرها من متطلبات التكيف مع القيادة الافتراضية. (٣)

-يتطلب تطبيق القيادة الافتراضية بعض التدريب حيث يعتبر التواصل جوهر الفريق والتحفيز والتماسك والفعالية وهو أمر أساسي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. (٤)

إن التدريب وبناء القدرات يشمل تدريب كافة الموظفين على كيفية استخدام أجهزة الحاسب الآلي ، وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه القيادة الافتراضية بشكل سليم عن طريق مراكز تدريب متخصصة في هذا المجال . (٥)

قد تفشل القيادة الافتراضية بسبب سوء التخطيط ونقص التدريب ، و ينبغي أن يعتمد القائد الافتراضي على التدريب بدلا من الاشراف لأنه ليس في الموقع للمراقبة والاشراف كما

(٤) ماجدة مصطفى عبد الله (٢٠١٦) مرجع سابق ، ص ١٤٥

(١) عجلان محمد حجبر (٢٠١٨) : مرجع سابق ، ص ٥٠

(٢) فريد كورتل وأمال أيوب (٢٠١٧) : مرجع سابق ، ص ٧٠

(3) Jessica Jonsson ( 2016 ) : **Op.Cit** ,p. 24

(4) Duta Mustajab & Et. al. ( 2020 ) : **Op.Cit** ,p. 488



في القيادة التقليدية ، وذلك من خلال تحديد الأهداف في نموذج افتراضي وتتم مناقشات الأداء في كثير من الأحيان عن طريق جلسات مؤتمر فيديو .

- متطلبات اقتصادية : وتتطلب عملية التحول هذه تخصيص أموال كافية لتغطية الانفاق على احتياجات القيادة الافتراضية ، وهذا ينتج عنه حصول المؤسسات على المعلومات بسرعة وتحسين الخدمة وسهولة الاتصال وتخفيض كلفة التبادل وتقليص المسافات الاقتصادية بين العاملين. (١)

-تتطلب القيادة الافتراضية من القائد الافتراضي تغيير دوره ورويته وممارساته مع عدم الاعتماد على القيادة التقليدية ، كما أنها تتطلب تغييرات في الاستراتيجيات المستخدمة لقيادة المؤسسة ولاسيما في مجالات التخطيط والرصد والمتابعة . (٢)

وبناء على ما سبق فإن القيادة الافتراضية تتطلب قيادة واعية تساند التطوير و تدعم التغيير ، و حماية المعلومات وتأمين الأجهزة والموارد المستخدمة في القيادة والتي تحتوي على بيانات ومعلومات هامة ، وتتطلب أيضا إعادة النظر في نظم التدريب والتعليم لمواكبة التحولات العصرية ، وتتطلب مهارات عالية في التواصل عبر الوسائط التكنولوجية الحديثة وعقلية متفتحة على الثقافات المختلفة ، قدرة القائد على التواصل الفعال مع المرؤسين والتشجيع على التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق

رابعاً : تحديات تطبيق القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية :  
Challenges of implementing virtual leadership in educational institutions

تواجه القيادة الافتراضية بعض التحديات والعقبات التي تعرقل الاداء وتعيق تطبيق القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية ويمكن اجمال هذه التحديات كما يلي :

- تتفاقم تحديات الاتصال بسبب التنوع العرقي والوطني والثقافي والخلفيات التنظيمية للمرؤسين.

يواجه القادة الافتراضيون تحديات تتعلق بالاتصال والتنسيق ونشر المعرفة وبالتالي ينبغي أن يكونوا قادرين على صياغة مبادئ توجيهية للاتصال ، من أجل فعالية نقل ما

(٥) سميرة عبد الوهاب عبد القادر (٢٠٢٠) : " دور القيادة الالكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في محافظة الجموم " ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، ع ٤ ، مج ٩ ، ص ١٢٧

(6)Yan piaw Chau & Yee Pie Chau (2017) : " How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced ? A grounded model study " , Computers & Education , Vol. 109,p. 110

يرغبون في توصيله للمرؤسين من خلال التكنولوجيا مما يدل على أهمية توافر مهارات قيادية جديدة مثل مهارات التواصل الاجتماعي و عقلية عالمية متعددة الثقافات ويعد التنوع الثقافي في الفرق الافتراضية ميزة تنافسية والتواصل الفعال و لا تحتاج فقط إلى تجاوز حدود التكنولوجيا بل أيضاً الحدود الثقافية .

-الجهد الإضافي الذي يحتاجه الأعضاء للتغلب على تحديات القيادة الافتراضية.<sup>(١)</sup>

ويصعب التحكم المباشر في نشاط كل عضو بسبب تحدى المسافة والتباعد المكاني ، لذلك ينبغي على القادة الافتراضيين اتباع مبدأ تفويض القيادة من خلال نقل الوظائف القيادية إلى أسفل التسلسل الهرمي للمرؤسين ، ومراقبتهم وينبغي أن يكونوا مبدعين لمراقبة التوقعات افتراضياً وعلى القائد الافتراضي أن يكون لديه احساس بأن الصمت الالكتروني يعني الاذعان بدلا من الانتباه .

وقد يتعامل القادة الافتراضيون مع التنوع من خلال تعزيز الشعور بالانتماء ، وتعلم كيفية تقبل الناس من مختلف الثقافات والتعامل معهم والتي تعزز بناء الفريق من خلال التكيف مع لغاتهم ورسائلهم.

-إن التحدي الأكثر أهمية بالنسبة لتطبيق القيادة الافتراضية هو دمج القائد لحياته الشخصية مع متطلبات المرؤسين الافتراضيين ، نظرا لانتشار أعضاء المرؤسين الافتراضيين في مناطق زمنية مختلفة ، فإن هذا الأمر يتطلب خطط للمؤتمرات والمكالمات علاوة على ذلك فإن معظم عمل المرؤسين الافتراضيين يتم في المنزل ، لذلك قد يكون من الصعب التوازن بين شؤون العمل والسرة ويكون مطلوب من القائد الافتراضي النظر بشكل مختلف لطرق الاتصال والاستراتيجيات المستخدمة.<sup>(٢)</sup>

-عدم توافر المعلومات المتاحة للقيادة التقليدية.

-انعدام الثقة والتي تعتبر أساس نجاح أي قيادة ولكنها تزداد تعقيدا في القيادة الافتراضية .  
فبدون ثقافة الثقة يمكن للمرؤسين الافتراضيين مقاومة التغيير وضعف الأداء ، إن الثقة بين المرؤسين والقادة الافتراضيين مهمة وضرورية لمواجهة غياب الدعم المادي

<sup>(١)</sup>Julia E. Hoch & James H. Dulebohn (2017):" Team personality composition ,emergent leadership and shared leadership in virtual teams : A theoretical framework " , **Human resource management review** ,Vol. 27,pp.688,689.

(1)Khurram Mehtab & Et al.(2017): **Op.Cit**, p. 189

- ، وتحديد سمات القيادة في مواقف القيادة الافتراضية لتشمل التكنولوجيا المناسبة للموقف ، وخلق شعور المجتمع المشترك الأهداف والعمل معاً عبر القيود المؤسسية ، ويمكن أن تؤدي ضعف الثقة إلى تعطل الاتصال في الفرق الافتراضي
- صعوبة مشاركة المعلومات تؤدي إلى مشكلات في الأداء.
- الشعور بالضغط لقيادة فرق مشتتة وللقيام بذلك لابد أن يكون القادة متاحين على مدار الساعة طوال الاسبوع ، خاصة مع إمكانية الوصول إلى البريد الإلكتروني والدرشة على وسائل التواصل بالمنزل. (١)
- الاضطرار الى التكيف مع الثقافات المختلفة والجغرافيا والفروق الزمنية ، ومساعدة المرؤسين على التكيف مع العمل الافتراضي. (٢)
- الرؤية الضبابية للقيادة الافتراضية وعدم استيعاب أهدافها ، وعدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها والتمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير. (٣)
- سوء الفهم والنزاع المتصاعد بسبب نقص الاشارات غير اللفظية وتأخر وقت الاستجابة وإساءة تفسير رسائل البريد الإلكتروني. (٤)
- ويمكن أن يؤدي التعارض في إدارة الوقت وأولويات المهام إلى صراعات ضمنية على السلطة مما يتسبب في اغفال القادة لمقترحات المرؤسين و تفويت فرص الأفكار الابداعية والمبتكرة . (٥)
- تحديات ترتبط بمدى توظيف التقنيات الحديثة ومن هذه التحديات كفاءة القادة في تحقيق الاتصال الفعال بينهم وبين مرؤسيهم . (٦)

(2) Nicola Marie francavilla (2019) : The influence of virtual leadership and relationship characteristic variables on followers outcomes , **PHD**, Raleigh, North Carolina , p.11

(3) Pual Ziek & Stacy Smulowitz (2014) : " The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness ", **Leadership & organization development journal** , Vol. 35, No.2, p. 107

(٤) امتثال أحمد السقا (٢٠١٩) : " معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض ، **مجلة العلوم التربوية** ، ع ٢٠ ، ص ٣٢٩

(5)Brittany Barhite ( 2017 ) : The effect of virtual leadership communication on employee engagement , **PHD**, College of Bowling green, State university, p. 28

(6)Catherine Muir Freeman ( 2017 ) : **Op.Cit** , p. 37

(١) سميرة عبد الوهاب عبد القادر (٢٠٢٠) : **مرجع سابق** ، ص ١٢٣

- إن المشكلة التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية لا تكمن في بعض الأحيان في نقص المرافق أو فشل منصة التعلم ، ولكن في سلوك القادة والثقافة التنظيمية واستعدادهم وعدم رغبتهم في التكيف والتغيير ، وبعض قادة المؤسسات التعليمية الذين يتوفر لديهم الوسائل التكنولوجية لا يستخدمونها ؛ وذلك لافتقارهم الى المهارات الافتراضية وشعورهم بأن استخدام التكنولوجيا في القيادة ينطوي على مشاكل وتعقيدات .<sup>(١)</sup>

- ويواجه القادة الافتراضيين تحديات التكيف مع معدلات التغيير المتسارعة والمتلاحقة - باستمرار ، لذلك ينبغي أن يكون القائد الافتراضي مرنا ووثقا من قدراته وقت الأزمات .  
(٢)

ومن خلال العرض السابق يتضح أن القادة الافتراضيين في المؤسسات التعليمية عامة وفي المؤسسات التعليمية خاصة يواجهون تحديات متنوعة مثل التحديات الناشئة عن تشتت المرؤسين جغرافيا وزمنيا ، والتنوع الثقافي والاعتماد الكلي على وسائل التواصل التكنولوجية كوسيلة اتصال لنقل وتلقي المعلومات بينهم وبين الموظفين ، والذي يؤثر على قدرة القادة الافتراضيين على نقل التواجد الاجتماعي المتأصل في البيئات التقليدية ، ولكن كون القادة الافتراضيين متكيفين وفعالين فليدهم القدرة على تحويل هذه التحديات لفرص .

ثانيا : ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية – إطاراً نظرياً مفهوم مجتمعات التعلم الافتراضية:  
أولاً : مفهوم مجتمعات التعلم الافتراضية:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة هائلة في كافة المجالات ومنها تقنية المعلومات والاتصالات التي أحدثت تطورا سريعا وهائلا في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، والتي انعكست بدورها على طبيعة حياة الافراد والمؤسسات والدول ، وفرضت شروط وآليات عمل مختلفة وأدت إلى استخدام موارد جديدة ومتنوعة وأصبح معها الاهتمام بالتعليم والتدريب والموارد البشرية معيار التنافس بين الدول.

وقد أدى تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد ( Covid-19 ) وهو وباء عالمي له تداعيات خطيرة على جميع بلدان العالم في مختلف المجالات ومنها مجال التعليم ، وأجبرت

(2) Yan piaw Chau & Yee Pie Chau (2017) : **Op.Cit**, p. 110

(3)Jodie Lynn & et. Al (2021) : " Crisis leadership and coaching : a tool for building school leaders' self-efficacy through self-awareness and reflection " , **International journal of mentoring and coaching in education** , Vol. 10, No. 2, p. 236

المدارس والجامعات على التحول إلى البنية الافتراضية فلم تعد نماذج القديمة قابلة للتكيف مع تحديات الجائحة ، فقد فرضت الدول إجراءات احترازية للحد من انتشار فيروس كورونا كفرض الحجر الصحي في جميع انحاء العالم وتوجه العالم للتعليم الافتراضي كأحد الحلول المثلى للتعليم ، حيث اغلقت جميع المؤسسات التعليمية للسيطرة على هذا الفيروس الخطير مما جعل المتخصصين في التعليم يفكرون في طرق بديلة للتعليم أثناء هذا الإغلاق ، وهذا مهد الطريق نحو التعليم المستند على الانترنت أو التعليم الافتراضي كخيار ممكن لاستمرار التعليم في ظل هذه الجائحة. (١)

حيث سبب (Covid-19) إعاقة وصول الطلاب لمدارسهم ثم مع دخول البلدان في حالة إغلاق تام فقد أعطى التقدم في التكنولوجيا الضوء الأخضر كبديل ممكن مما جعل مواصلة التعليم ممكن أثناء الإغلاق من خلال استخدام التعليم الافتراضي والذي يعد نظام تكنولوجي لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم بدعم من تقنيات الانترنت .

وقد أدى هذا الوباء إلى تفكيك التعليم لكنه لم يفكك التعلم ، ربما تم استبدال المدارس التقليدية مؤقتاً بالتعليم الافتراضي ، الذي يسمح لمستخدميه باستخدامه في أي مكان ، وقد كان التعلم عبر الانترنت والتعلم المدمج والتعلم عن بعد ينظر إليها كخيارات قبل هذا الوباء ، لكنها الآن أصبحت واقعا لمواجهة الأزمة العالمية. (٢)

وقد لاقت مجتمعات التعلم الافتراضية انتشاراً واسعاً في السنوات الأخيرة مع ظهور الجيل الثاني والثالث للإنترنت ، وأصبحت وسيلة مهمة للمتعلمين حيث يتفاعلون مع بعضهم البعض في الوقت الذي ظل فيه وجود مجتمعات التعلم الافتراضية أو عدمه محل جدل ، إن عدم الموافقة على وجود مجتمع تعلم افتراضي هي مسألة ذات صلة فقط بمن لم يختبروا هذا المجتمع حيث ومع الاندماج الكبير للتكنولوجيا في الحياة اليومية للأشخاص ستصبح مجتمعات التعلم الافتراضية هي الوسيلة الأمثل التي يحصل منها الأفراد على التعليم من خلال تواصلهم مع بعضهم البعض. (٣)

(1) Syed A. Raza & Et. Al. ( 2020 ): " Social isolation and acceptance of the learning management system (LMS) in the time of covid -19 pandemic : An expansion of the UTAUT model. **Journal of educational computing research**, Vol. 0, No. 0, p. 2

(2) Alma Harris (2020): **Op.Cit** , p. 323

(٣) عبد الله أحمد القرني ( ٢٠١٦ ) : " التفاعل الاجتماعي في المجتمعات الافتراضية : دراسة مسحية على أساتذة وطلاب التعليم عن بعد بجامعة الملك عبد العزيز " ، **مجلة القراءة والمعرفة** ، جامعة عين شمس ، ع ١٧٩ ، ص ١٠

و تتمركز فمجتمعات التعلم الافتراضية حول المتعلم وهو الركيزة الأساسية لعملية التعلم ، ويقتصر دور المعلم على التوجيه والتيسير وتصميم بيئات التعلم ، وتشخيص مستويات المتعلمين وامدادهم بالمواد التعليمية المناسبة لهم ، ويتم كل ذلك من خلال استخدام الأدوات التقنية الحديثة التي تعتمد على شبكات المعلومات مثل المنصات التعليمية ومواقع الويب كما تعرف مجتمعات التعلم الافتراضية على أنها مجتمع تتم زيارته وبناءه في مساحة افتراضية ويجتمع ويتفاعل من خلاله الأفراد تفاعلات جسديه. (١)

وتعتبر مجتمعات التعلم الافتراضية عملية تعلم تعاوني حيث يتعلم التلاميذ من بعضهم البعض ، وقد يتم تسليم المواد التعليمية والمحتوى التعليمي الافتراضي عن طري قالوسائط الالكترونية بما في ذلك الانترنت ، والبث الفضائي والصوت والفيديو .

كما يتم تعريف مجتمعات التعلم الافتراضية على أنها مجموعة من الطلاب والمعلمين والموجهين والموظفين الذين يتفاعلون ويتواصلون مع بعضهم البعض باستخدام التكنولوجيا في جهد لتحويل وتبادل المعلومات ومشاركة الموارد وتوليد المعرفة. (٢)

ومن الملاحظ في مجتمعات التعلم الافتراضية هو تغير الشكل التقليدي للصف والذي كان قائما على المحاضرة واللقاء والحفظ والاستظهار من قبل التلاميذ ، وتحوله الى بيئة تفاعلية تقوم على التفاعل بين المعلم والتلاميذ ومصادر التعلم المتعددة وبين المتعلم وزملائه ، مما يجعل المتعلم فعالا ويجابيا طوال الوقت

وتعرف على أنها مجموعات من الأشخاص المشتركين في التعلم من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . (٣)

أي أنها نهج تعليمي يقوم على استخدام وسائط التكنولوجيا كأدوات لتحسين الوصول للتعلم والتواصل والتفاعل ، والتي تسهل الوصول للمعلومات واعتماد طرق تسهل الحصول على المعرفة .

(١) Jerome Hilscher ( 2013) : A case study examining how students make meaning out of using face book as a virtual learning community at a mid western university , **PHD** , Iowa state university , p. 11

(٢) Amy J. Picher ( 2017 ) : **Op.Cit** , p. 31

(٣) Julio Cesar & et al. ( 2015 ) : " Virtual learning communities : unsolved troubles " , **Multimed tools Appl**, Vol. 74, p. 8506

كما عرفها شريف بأنها اسلوب من أساليب التعلم يعتمد في تقديم المحتوى التعليمي على إيصال المفاهيم والمهارات للمتعم على تقنيات المعلومات والاتصالات ووسائهما المتعددة بشكل يتيح للطالب التفاعل النشط مع المحتوى والمدرس والزملاء ، بصورة متزامنة أو غير متزامنة في الوقت والمكان والسرعة التي تناسب ظروف المتعلم وقدرته ، وإدارة كافة الفعاليات العلمية التعليمية ومتطلباتها بشكل الكتروني من خلال الأنظمة الالكترونية المخصصة لذلك. (١)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التعريفات حول مفهوم مجتمعات التعلم الافتراضية تنوعت وتعددت ونستخلص منها أنها مجموعات تشكلت إثر الثورة المعلوماتية ثم كنتيجة للتغلب على الآثار التي خلفها فيروس كورونا المستجد مما أدى إلى تقليص التباعد الجغرافي ، حيث أصبحت مجتمعات التعلم الافتراضية التيار الرئيس الذي تم اعتماده في قطاع التعليم ، مع الأخذ في الاعتبار أنها نظام معلوماتي يدمج الكيانات البشرية ( المعلمين والمتعلمين ) و الكيانات غير البشرية ( الوسائط التكنولوجية الحديثة ) ، و أتاح الفرصة للاتصال بين الأفراد المشتتون جغرافياً ويشمل المشاركون ( المعلمون - المتعلمون ) والذين يجمع بينهم هدف مشترك وهو التعلم من خلال مشاركة المعرفة وتبادلها عبر الانترنت والوسائط التكنولوجية المتعددة.

## ٢- خصائص مجتمعات التعلم الافتراضية :

خلال العقد الماضي تطور انتشار التعلم الافتراضي عبر الانترنت كوسيلة لتطوير الأفراد إما كجزء من برنامج تعليمي أو في مكان العمل ، ومما ساعد على ذلك التوسع في الانترنت والتغيرات السريعة في بيئة العمل ، ولا تعتبر مجتمعات التعلم الافتراضي اصلاً تقنياً فحسب بل إنه يعطي معنى جديداً لنشر المعرفة والمهارات .

وتتميز مجتمعات التعلم الافتراضية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المجتمعات ومنها ما يلي : (٢)

- تقليل كلفة السفر والإقامة والسكن من وإلى المؤسسة التعليمية.

(٤) شريف الاتربي (٢٠١٨): التعليم بالتخيل... استراتيجيات التعليم وأدوات التعلم الالكتروني ، ط١ ، العربي للنشر والتوزيع ، ص ٢٦ .

(٢) علي وليد حازم وعبد العزيز بشار حسيب (٢٠١٤): " معوقات تطبيق التعليم الالكتروني : دراسة تحليلية في كلية الحداثة الجامعة " ، تنمية الرافدين - جامعة الموصل ، مج ٣٦ ، ع ١١٦ ، ص ٢١٨ .

فهي طريقة فعالة من حيث تقليل تكلفة السفر والسكن ، حيث لم يعد الحضور ضرورياً لأن الوسائط التكنولوجية الحديثة وفرت الاتصال في أي زمان وفي أي مكان دون الحاجة للتواجد الفعلي في مكان التعلم.

- تنوع خدمات التعليم بسبب تنوع الوسائل التعليمية.

تعتبر مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية هي الأداة الأنسب لايصال المحتوى للفصول الدراسية بلا حدود ، ويؤدي ذلك إلى تفاعل مجموعة من الأقران من خلال التدريس التفاعلي باستخدام الوسائط المتعددة ، وقد حققت مجتمعات التعلم الافتراضية قفزة كبيرة في التعليم عن بعد من خلال وضع أساليب حديثة في أماكن التعليم والتعلم مثل تسجيل الويب ، البث بالكمبيوتر ، استخدام نموذج الفصل الدراسي لتصميم بيئة تعليمية قائمة على الويب ، المواقع التعليمية (Educational sites) ، الكتب الالكترونية (Electronic books) و المؤتمرات المرئية (Video-conferencing).

- القدرة على تزويد أعداد كبيرة من الطلاب بالعلوم والدورات التدريبية ومن أماكن مختلفة حول العالم.

-وتسمح مجتمعات التعلم الافتراضية بإنشاء أداة تعليمية ذاتية التوجيه يمكن اكمالها بعد ذلك حسب وتيرة المتعلم ، ومحتوى التعلم يمكن تكراره عدة مرات حسب الحاجة لخلق بيئة تعليمية آمنة. (١)

- تتيح الفرصة للبقاء على اتصال في حالات الطوارئ. (٢)

كما حدث بسبب وباء كورونا المستجد والذي شكل تحدياً لأنظمة التعليم و أجبر المؤسسات التعليمية على تعليق الدراسة في جميع أنحاء العالم من أجل المساعدة في إدارة انتشار العدوى ، ولتخفيف العبء على وزارة الصحة وقررت العديد من البلدان إغلاق المدارس مؤقتاً ومنها المؤسسات التعليمية لتقليل فرص انتشار المرض لتعزيز مبادرات التباعد الجسدي ، وتجنب تفاعل البشر وجهاً لوجه وقد أدى ذلك إلى حدوث نقلة نوعية في مجال التعليم ، وكذلك التدريس تحول من بيئة الفصول الدراسية الكلاسيكية إلى الانترنت أو الافتراضية .

(1)Rebecca M. Logan & Et.al.( 2020 ): " Development of an E-learning module to facilitate students learning and outcomes ", **teaching and outlearning in nursing**, vol.000,p. 1

(1)Fernando Ferri (2020) : " online learning and emergency remote teaching : opportunities and challenges in emergency situations ", **Societies** , Vol. 10 , No. 86 , p. 2



- التعويض في نقص الكوادر الأكاديمية التدريسية في الجامعات والمدارس الثانوية عن طريق الصفوف الافتراضية (Virtual classes).

- تحسين الجودة التعليمية. (١)

- يخفف عن المعلم الأعباء الإدارية المتمثلة في استلام القرارات والنشرات من الإدارة المدرسية أو مشرف المادة وإسلام الواجبات من الطلاب ، حيث أصبح من الممكن إرسال واستلام كل هذه المهام عن طريق أدوات التعلم الافتراضي. (٢)

- توفر ثقافة جديدة في التعليم تختلف عن الثقافة التعليمية التقليدية ، وهي ثقافة المعرفة التي تعنى بمعالجة المعرفة وكيفية الاستفادة منها والتحكم في ظروف العملية التعليمية عن بعد من خلال توظيف لكافة الامكانيات الافتراضية ، والوسائط المختلفة للتواصل التفاعلي باعتبار أن الجانب التقني الافتراضي هو محور العملية التعليمية وفقاً لهذا المنظور. (٣)

- تنمية القدرات العقلية لدى الطلاب ، وذلك من خلال تبادل الأفكار ووجهات النظر المختلفة للطلاب مع أقرانهم أو في مجموعات وتحت إشراف المعلم. (٤)

- استغلال الجهد والوقت والمال وتوفيرهم : فليس ضرورياً أن يكون كل من الطالب والمعلم متواجدين في زمن واحد لتبادل المعلومات ، فالمعلم يمكن أن ينشر محاضراته الكترونياً كما قلنا والطالب بعد ذلك يقرأ المحاضرة ويطلعها أو يستمع إليها أو يشاهدها في أي وقت يناسبه ، كما أن للطالب حرية اختيار الجزء الذي يرغب بقراءته أو الاستماع إليه أو مشاهدته ، كذلك يمكن له أن يعيد الاستماع إلى جزء معين من المحاضرة أو أن يشاهد جزء معين منها وهي أمور يصعب تحقيقها في المحاضرة التقليدية. (٥)

(٢) نعيمة السعيدة ومباركة رحمانى (٢٠١٨) : " التعليم الالكتروني E-learning للغات الأجنبية عبر المنصات

الإلكترونية " ، المجلة العربية ومداد ، ع ٤ ، ص ١٦٥

(٣) عبد الرحمن بن سلمان بشيبش (٢٠٢٠) : " فاعلية برنامج تدريبي في تنمية بعض المهارات لمعلمي المرحلة الثانوية " ،

الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، كلية التربية، جامعة عين شمس ، ع ٢٢٤ ، ص ١٠٩

(٤) ميرهان محسن محمد (٢٠٢٠) : " تعليم الأساليب الاتصالية المستخدمة في التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا ،

ومدى فاعليتها لدى الطلاب : دراسة حالة" ، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط ، ع ٢٩ ، ص ٤٣٤

(٥) محمود أبو الحجاج (٢٠١٧) : " استخدام الفصول الافتراضية لتنمية التحصيل المعرفي ومهارات التنظيم الذاتي لدى

طلاب الصف الأول الثانوي في مادة التاريخ" ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ،

جامعة عين شمس ، ع ١٨ ، ج ٤ ، ص ٣٧٣

(١) جويذة عمير وآخرون (٢٠١٩) : " خصائص وأهداف التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني : دراسة مقارنة عن تجارب

بعض الدول العربية " ، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية ، ع ٦ ، ص ٢٩١

فيمكن للطلاب تلقي العلم متى شاء وبأي طريقة تناسبه كما يمكنه إعادة المادة العلمية أكثر من مرة لفهمها جيدا ، وأيضا هناك حرية للمعلم في طريقة نشر المحتوى التعليمي .

-تحقيق استمرارية التعليم : لما كان بوسع الافراد الوصول إلى مواقع التعليم الالكتروني في كل مكان والتعامل مع محتوى التعليم في أي وقت ، فإن ذلك يجعل عمليات التعلم التي تديرها المؤسسة الأكثر شمولاً ، فضلاً عن وجود ملايين الاشخاص القادرين على التعامل مع تكنولوجيا الانترنت بسهولة ، وتقليب الصفحات بسرعة يحل اشكالية تعلم كيفية الوصول إلى مواقع التعليم ، واستخدامها لاغراض تعليمية متعددة. (١)

حيث أن الطالب في التعليم التقليدي مقيد بمواعيد ثابتة لفتح وإغلاق المكتبات أما في مجتمعات التعلم الافتراضية فبإمكانه الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت والمكان المناسب له بلا قيود .

-الخصوصية بين الطالب ومعلمه : حيث أن الطالب الذي يعاني من مستوى تعليم متدنٍ لا يشعر بالحرَج أمام زملائه من مستواه ، لأنه ينقل أفكاره إلى المعلم بكل خصوصية وهذا يعطي الطالب فرصة للمحاولة والخطأ دون

التعرض للاحراج ، كذلك بالنسبة للطالب الخجول فهذه الطريقة تعطيه الحرية لطرح أسئلته على المعلم بحرية. (٢) لأن الطالب يمكنه نقل أفكاره بكل يسر دون أن يطلع عليها أحد ودون خجل من أقرانه ، ويمكنه الاستفسار عن أي سؤال دون خوف أو حرج مما يشجعه على المشاركة وكسر حاجز الخوف.

-إتاحة تحكم المتعلم باستخدام أنماط تفاعلية مختلفة : من خلال تفاعل المتعلم مع المحتوى التعليمي والمعلم والمتعلم و نفسه بتهيئته لاكتساب المعرفة باستخدام أدوات التفاعل : ( السبورة التفاعلية البيضاء ، الحوار الصوتي ، والنقاش وغيرها من الأدوات ) .

(٢) شافي عوض (٢٠١٦): "تنظيم وإدارة التعليم والتعلم الإلكتروني : المفهوم-المزايا " ، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، ع ١٠ ، ج ٤ ، ص ١٣٥ ،

(٣) جويذة عمير وآخرون (٢٠١٩): مرجع سابق ، ص ٢٨٩ .

-تكامّل مكونات مجتمعات التعلم الافتراضية : من أدوات ومحتوى من العناصر مع بعضها البعض ، إذ يقدم المحتوى الرقمي للمقررات في بيئة تعلم متعدد الوسائط الالكترونية لتحقيق أهداف تعليمية محددة. (١)

-وجود اتصال ثنائي الاتجاه بين المؤسسة التعليمية والمتعلم لمساعدته على الاستفادة من البرامج ، أو الدخول في حوار مع المعلم وزملائه من الدارسين الآخرين بما يمكن المتعلم من المشاركة الايجابية في برامج التعليم التي يحتاجها .

-الاعتماد على إعداد المواد التعليمية مسبقا وفق معايير معينة تتفق مع طبيعة التعليم الافتراضي ، وانتاج هذه المواد التعليمية في صورة برامج تليفزيونية وإذاعية وشرايط فيديو وأقراص مدمجة وحقائق تعليمية وغيرها مما يكفل انتاجها على مستوى عال من الجودة والكفاءة . (٢)

-المرونة في التعليم . (٣)

وتعد المرونة من خصائص مجتمعات التعلم الافتراضية ، حيث تتمتع مجتمعات التعلم الافتراضية بميزة أخذ الدروس في أي وقت وفي أي مكان ، حيث أن التعليم متاح متى وحيثما كانت الحاجة إليه ، حيث يمكن أن يتم التعلم في أي مكان في المنزل ، على الطريق ، على مدار ٢٤ ساعة ، طوال أيام الاسبوع ، كما أنه يحتوي على تقييمات قابلة للقياس يمكن إنشاؤها حتى يعرف كل من المدرسين والطلاب ما تعلمه الطلاب .

وبناء على ما سبق فإن مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية تتميز بعدة خصائص منها تحقيق الاستمرارية في التعليم ، وتوفير الوقت والجهد والمال وتخفيف الأعباء الادارية عند المعلم واتاحة التفاعل بين المعلم والمتعلم وتجعله قادرا على اكتساب المعرفة ،

(٤) السيد أحمد أنور (٢٠١٥) : " أثر استراتيجية التعلم الالكتروني التعاوني القائم على مجموعات الخبراء عبر الويب على تنمية كفايات المعلم الميسر في إدارة الفصول الافتراضية" ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس، ع ١٦، ج ١، ص ١٨٥ .  
(١) محمد جابر محمود (٢٠٢٠) : " دور التعليم عن بعد في حل اشكاليات وباء كورونا المستجد " ، المجلة التربوية ، كلية التربية - جامعة سوهاج ، ج ٧٧ ، ص ١٥٣٨

(2)Anas Ratib & Ahmed Ali (2021):" The impact of covid -19 pandemic on student's E-learning experience in Joudan", Journal of theoretical and applied electronic commerce research , Vol. 16, p. 1406

ويساعد على حل مشكلة ازدحام الفصول الدراسية ويتيح امكانية التعلم في أى وقت وأى زمن.

خامساً: متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم الافتراضية :

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيق مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية وخاصة المؤسسات التعليمية وهي كما يلي :

-متطلبات تقنية :توفير البرامج التطبيقية المناسبة للتعلم والتعليم الافتراضي ، وامتلاك الحد الأدنى من المعرفة التقنية في استخدام الحاسوب والجوال وامتلاك الطالب بريد الكتروني خاص . (١)

-يجب العمل على توفير بنية تحتية متينة لدعم الاشكال الجدية من التعليم القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الحرص على تخصيص أعداد كافية من الحواسيب لغايات تعليمية ، والتأكد من ربطها بالانترنت لضمان قدرة الطلبة على الوصول للموارد التعليمية المقدم لهم بشكل افتراضي ، ومن الواضح ان نجاح عملية التعليم الافتراضي تتوقف بالاساس على حصول الطلبة على أجهزة الكترونية وهو الامر الذي لن يكون بمقدور غالبية الطلاب نظرا لارتفاع تكلفة هذه الاجهزة ومن ثم فالحكومة والقطاعات المعنية ملزمة بتوفير الأجهزة الرقمية للتلاميذ وتوفير بنية تكنولوجيا لازمة لدعم مجتمعات التعلم الافتراضية. (٢)

ويشمل ذلك بشكل عام الاستعداد التكنولوجي في كل من القدرات التكنولوجية لمنصات التعلم الرقمية في المؤسسات التعليمية ، أو أنظمة البث التلفزيوني والاذاعي لتوفير دورات دراسية لجميع المتعلمين وكذلك في وصول الاسرة إلى الكهرباء والهواتف والتليفزيونات والراديو والأجهزة الرقمية .

-ضرورة توفر اتصال بين الطلبة وشبكة الانترنت ، كي يتمكن الطلبة من الوصول إلى البيانات الالكترونية ، ولكي يستطيعون تبادل المعلومات مع أساتذتهم يجب توافر اتصال بين الطلبة وشبكة الانترنت ، هذا الاتصال قد يكون اتصالا عبر مزود خدمات الانترنت ( ISP ) أو عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة التعليمية ( Internet ) ، إلا أن الطلبة

(٣) السيد أحمد أنور (٢٠١٥) :مرجع سابق، ص ١٨٦.

(١) محمد القواق (٢٠٢١): " التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا : التحديات المفروضة والمسؤوليات المجتمعية "، البيان ، ع ٤٠٧ ، ص ٧٦.

ليسوا جميعا قادرين على الاتصال بشبكة الانترنت عن طريق مزود خدمات انترنت ،  
كذلك فالمدارس و المؤسسات التعليمية لا تمتلك جميعها شبكات ( Intranet ) مفتوحة  
لطلابها. (١)

-متطلبات بشرية :يعتبر توفير العنصر البشري الكفاء من أهم متطلبات الوصول لنظام  
تعليمي افتراضي متكامل ، والذي لا يعتمد فقط على توفير جميع العناصر المادية بل  
يستوجب عدد كاف من الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على متابعة عمل النظام المتزامن  
الاطراف وصيانتته وضمان انسياب المعلومات في جميع الاتجاهات داخل الشبكة،ليس هذا  
فحسب بل يتطلب أن يكون كل من المعلم والمتعلم قادرين على استخدام الوسائل  
التكنولوجية بوعي يخدم العملية التعليمية . (٢)

- يجب أن يكون المعلم على تواصل مع طلابه وإقامة علاقات وثيقة خاصةً مع الطلاب  
الذين يفتقرون الى القدرة على التعلم بمفردهم ، ومن هنا وجب على كل دولة تنمية  
معلميها بما يتناسب مع متطلبات العصر ، من خلال تدريبهم على استخدام الانترنت  
والأجهزة الرقمية لكي تطور من نظامها التعليمي وبالتالي تطوير وتقديم ونجاح أبنائها .  
(٣)

-توافر اخصائيين في صناعة المحتوى الرقمي والمواد التعليمية.  
-تأمين اختصاصيين في مجال التدريب التقني والتربوي لتزويد المعلمين بكل ما يلزمهم من  
تقنيات وأدوات ومهارات لإدارة مجتمعات التعلم الافتراضية. (٤)  
-متطلبات تشريعية : يجب تطوير التشريعات التي تطالب المؤسسات التعليمية بتطوير و  
رقمنة سياسات التعلم بما في ذلك طلاب المرحلة الثانوية من أجل تعليم رقمي ، قيادة  
تنفيذية متخصصة في الانترنت وبشهادة خبرة معتمدة. (٥)

(٢) جوييدة عمير وآخرون (٢٠١٩): مرجع سابق ، ص ٢٩٢ .  
(٣) رفيق يوسف (٢٠١٦): "التعليم الالكتروني : الواقع والتحديات"، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية ، ١٤ ، ص ١٧٦ .  
(٤) عبيد نداء رحيل (٢٠٢١) : " استراتيجيات القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا (Covid – 19) في المملكة العربية  
السعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسبوط ، ع ٥ ، مج ٣٧ ، ص ٣٨٨ .  
(٥) حمد سيف الهمامي وحجازي ابراهيم (٢٠٢٠): "التعليم عن بعد مفهومه وادواته واستراتيجياته ، دليل لصانعي  
السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني " ، اليونسكو ، ص ٢١ .

(1) Michael K. Barbour & et al. (2020) : Understanding pandemic pedagogy differences  
between emergency remote , remote , and online teaching , A special report of the state of  
the Nation : K-12 E-learning in Canada project , p. 8.

فعندما تغيب التشريعات الداعمة لمجتمعات التعلم الافتراضية تعم الفوضى وتصبح بلا ضوابط وتضيع الجهود هباءً ، ولا يحكمها نظام ولا قانون يلجأ اليه المستفيدين والقائمين عليه في حال حدوث أي خلل أو تقصير .

-إعادة هندسة العمليات والأنشطة التعليمية والإدارية لكي تستطيع التعامل بكفاءة وفاعلية مع نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات بشكل عام ، ومع تقنيات الاتصالات الرقمية وتقنيات الخدمة التعليمية الذاتية بشكل خاص فمجتمعات التعلم الافتراضية تتطلب بالضرورة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية ، وتطوير البرمجيات والموارد البشرية (١) .

ومما سبق يتضح أنه لا بد من توافر عدة متطلبات لتطبيق مجتمعات التعلم الافتراضية بالمؤسسات التعليمية ومنها توفير البرامج التطبيقية المناسبة للتعلم والتعليم الافتراضي ، وتوفير العنصر البشري الكفاء القادر على متابعة عمل النظام المتزامن وصيانته إذا لزم الأمر ، وضرورة توافر اتصال بين الطلبة وشبكات الانترنت وتوفير البنية التحتية وهي مطلب أساسي لتطبيق مجتمعات التعلم الافتراضية بالمدارس الثانوية والثانوية العامة ، وينبغي وضع تشريعات قانونية تساعد على ضبط المؤسسات التعليمية ومنها المؤسسات التعليمية .

سادساً : المعوقات التي تواجه تطبيق مجتمعات التعلم الافتراضية :

تتعرض مجتمعات التعلم الافتراضية لمجموعة من المعوقات التي تعرقل عملية التعلم وتحد من تطبيق مجتمعات التعلم الافتراضية بالمؤسسات التعليمية والتي تعد حلا مثاليا لمواجهة الازمات التي يصعب معها مواصلة التعليم التقليدي ، كما حدث عندما قلب فيروس كورونا المستجد العالم رأسا على عقب ، ثم عقبه اعادة صياغة للتعليم واعادة تصميمه وتشغيله كنشاط منزلي يعتمد على التكنولوجيا والانترنت ، فقد تغيرت ممارسات التدريس بشكل فعال وتغيرت الوظائف الاساسية للمدارس ، ويمكن حصر معوقات مجتمعات التعلم الافتراضية فيما يلي :

-معوقات تقنية : إن صعوبة الوصول لاتصالات الانترنت السريعة والميسورة التكلفة والموثوقة ، وعلى وجه الخصوص الطلاب الذين يعيشون في المجتمعات الريفية والمهمشة لا يستطيعون الوصول للانترنت من خلال الهواتف الذكية ، والاستفادة من التعلم عبر

(٢) جميلة خليل عطا الله (٢٠٢١): "تكنولوجيا الاتصال عن بعد في مدارس دول العالم خلال جائحة كورونا"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٥٥، ص ٢١٤ .

الانترنت لأن قدرا كبيرا من المحتوى التعليمي عبر الانترنت لا يمكن الوصول اليه عبر الهولتف الذكية . (١)

- عدم امتلاك التقنية التي تمكن جميع شرائح المجتمع من الوصول للمعلومات.  
- عدم انتشار البنية التحتية الحديثة في القرى والمناطق الأكثر احتياجاً ومحدودية انتشار الحاسبات اللوحية بين أفراد المجتمع ، حيث نجد الريف المصري يعاني من مشكلات عديدة تحول دون تعظيم الاستفادة من دمج التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية . (٢)

- تعاني مجتمعات التعلم الافتراضية في كثير من البلدان من ضعف البنية التحتية اللازمة لهذا النوع من التعليم كتوافر الانترنت والبرمجيات المناسبة والصيانة الدورية . (٣)  
- عدم توفر الدعم الفني المختص باصلاح المشاكل البرمجية والاعطال .  
- كثرة حدوث أعطال فنية أثناء الدرس الافتراضي سواء من المرسل أو المستقبل .  
- قد لا تتوفر البرمجيات ذات الجودة العالية لاستخدام التعلم بمجتمعات التعلم الافتراضية. (٤)  
- إن الجوانب التكنولوجية مثل استقرار موقع الويب مهمة لارضاء المستخدمين واستخدام المنصة الفعلي ، وتعد رداءة موقع الويب عائقا يمنع مشاركة المعرفة عبر الانترنت .  
- معوقات بشرية : مواجهة المعلمين الجدد في تجربة الانترنت صعوبة في ابتكار طرق جديدة تناسب البيئة الرقمية بشكل أفضل كأن يستخدموا محاضرات ودروس كاملة عبر أدوات ومؤتمرات الفيديو مثل zoom زووم بدون أنشطة واستراحات كما لو كان في الفصل الدراسي التقليدي. (٥)

- تسود مخاوف من أن تسهم مجتمعات التعلم الافتراضية في تقوية التفاوت الطبقي بين السكان ، فأبناء الطبقة الغنية يمتلكون التجهيزات المطلوبة ، وبإستطاعتهم الاستفادة

(١)جوييدة عميرة و آخرون (٢٠١٩) : مرجع سابق ، ص ٢٨٩.

(٢)منار محمد اسماعيل (٢٠١٩) : " تصور مقترح لتحسين الجاهزية التكنولوجية في المدارس الثانوية " ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ج ٥٩ ، ص٦٨٦.

(٣)نجلاء مهني السعدون ، حصة حمد البازعي (٢٠٢١) : " أدوار معلم المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات المدرسة الافتراضية بمحافظة حفر الباطن : دراسة ميدانية " ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، ع ٦٤ ، ص ص ١٥٢ ، ١٥١

(٤)سماهر عبد المحسن سليمان و عزيزة عبد الله عبد الرحمن(٢٠٢٠):" واقع توظيف الفصول الافتراضية في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء بعض المتغيرات "، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، ع ١٨٦ ، ج ٣ ، ص ٤٢٨

(5)Michael K. Barbour & et al. (2020): Op. Cit.,p. 11

من دروس خصوصية داخل منازلهم في أوقات الحجر الصحي ، وهو ما يحرم منه أبناء الطبقة الفقيرة الذين لا يجدون سوى المدارس العمومية لأجل التعلم ، كما توجد اشكالية أخرى تتعلق بالاطفال الذين يعانون مشاكل في النظر والسمع أو السمع ، اذ لم يتم بعد توفير حل تقني يتيح لهم الاستفادة من مجتمعات التعلم الافتراضية ، وان كانت مشكلة التجهيزات وولوج الانترنت مطروحا في المدن ، فهو يزداد في الارياف ، خاصة أنها لا تتوفر على شبكة اتصال قوية بالانترنت .<sup>(١)</sup>

-انشغال بعض التلاميذ بالاعمال المنزلية ،وبالتالي عدم وجود وقت لتلقي التعليم عن بعد ، وغياب الانترنت والتكنولوجيا الرقمية من بعض المنازل خاصة في الدول النامية والفقيرة ، بعض الاسر تعاني من عدم توصيل الكهرباء والتي تحد بالضرورة من استخدام الانترنت للتواصل مع المعلمين من أجل تلقي التعليم عن بعد .<sup>(٢)</sup>

-ضعف بعض المتعلمين والمتدربين على الاستعمال الجيد الناجح والسهل لمختلف الأجهزة العلمية المعتمدة في عملية التعلم الرقمي .

-ارتفاع التكلفة الخاصة بهذا النوع من التعليم الاشتراك ، تصميم البرامج ، فتح قنوات جديدة.

-الحاجة إلى ضرورة الاعتماد على اخصائيين في مجال إدارة الأنظمة ، والتعلم الرقمي والافتراضي.<sup>(٣)</sup>

-قد تؤدي مجتمعات التعلم الافتراضية إلي ضعف الدافعية نحو التعلم والشعور بالملل نتيجة الجلوس أمام شاشات الكمبيوتر ، وشبكات الانترنت والتعامل معها لفترة طويلة من الزمن ، وخاصة إذا كانت المادة العلمية المعروضة خالية من المثرات السمعية والبصرية التي تجذب المتعلم نحو التعلم .

-الميل إلى العزلة وتراجع التواصل مع الآخرين فقد أظهرت دراسات علمية أن الأجهزة الالكترونية مثل الكمبيوتر وألعاب الفيديو تؤدي إلى العزلة ، وتقلل من التواصل مع الآخرين .<sup>(٤)</sup>

(١) شاكر عبد العظيم محمد (٢٠٢٠):مرجع سابق، ص ٢٤١

(٢) عبيد نداء حيل (٢٠٢١) :مرجع سابق ، ص ٣٨٤

(٣) عائشة عبد الحميد (٢٠٢١) : " الأساس القانوني والتنظيمي للتعليم الافتراضي ( الرقمي ) وقت الازمات : التجربة الجزائرية ضد وباء كورونا - كوفيد ١٩ " ، المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية ، ع ١٦ ، ص ٣٠٤ .

(٤) مجدي يونس (٢٠١٨) : التعليم الالكتروني ، ط١، دار زهور المعرفة والبركة ، أرض اللواء ، الجيزة ، ص ٨٨ .



-قد يشعر المتعلمون بالعزلة على الرغم من أن التعلم الإلكتروني يوفر سهولة ومرونة وبتيح إمكانية الوصول إلى مجتمعات التعلم الافتراضية في الوقت الذي يناسب الطالب ( كون التعلم الافتراضي هو عمل فردي في الغالب ) إلا أن هذا الأمر قد يمنح المتعلم الشعور بأنه يعمل وحده تماماً .<sup>(١)</sup>

-أدى التحول السريع الى الحلول الرقمية أثناء وباء كورونا إلى زيادة المخاوف المتعلقة بسلامة الطلاب ، حيث يقضي الطلاب وقتاً أطول على المنصات الافتراضية للتعلم ، مما يجعلهم عرضة للإساءة أو الاستغلال عبر الانترنت وقد يتعرض الأطفال أيضا للجرائم الإلكترونية.<sup>(٢)</sup>

-قد يقاوم أعضاء هيئة التدريس والموظفين التعلم الافتراضي لأنهم يفتقرون إلى الإلمام بالتقنيات عبر الانترنت ، وأساليب التدريس الفعالة عبر الوسائط التكنولوجية الحديثة ، فقد يحتاج بعض المعلمين لمزيد من الوقت والدعم لتحسين ممارساتهم لتقديم خبرات تعليمية عالية الجودة.<sup>(٣)</sup>

-صعوبة التأقلم : يقاوم المعلمون والطلاب هذا النوع من التعليم بسبب تعودهم على النظام التقليدي والخوف من التغيير ، لأن الانسان بطبيعته لا يحب تغيير ما اعتاد عليه بل يقاوم ذلك بأساليب مختلفة ، ولا يكون ذلك باتباع سلوك مضاد نحو الانترنت وإنما الوقوف موقفاً سلبياً تجاه هذا التغيير ، ويعود ذلك إما إلى التمسك بالأساليب التعليمية القديمة أو عدم الرغبة في التكيف مع الأساليب والتقنيات الحديثة ، أو الشعور بعدم الاهتمام واللامبالاة نحو التغييرات الجديدة.<sup>(٤)</sup>

ومما سبق نستخلص أن هناك تحديات تواجه تطبيق مجتمعات التعلم الافتراضية بالمؤسسات التعليمية ومنها عدم توافر الدعم الفني لإصلاح الأعطال الفنية والمشكلات البرمجية ، وشعور المتعلمون بالعزلة ، وضعف البنية التحتية اللازمة لهذا النوع من التعليم وصعوبة

(٥) سامي الخيمي (٢٠١٨) : مقدمة في التعليم الإلكتروني ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، ص ١١ .  
(٦) مصطفى شرقي (٢٠٢١) : " تداعيات التعليم عن بعد خلال الوباء على الفقراء " ، مجلة جيل للعلوم الانسانية والاجتماعية ، ع ٧٤ ، ص ١١٠ .

(1) ABLE Research Consultants (2020) " Removing barriers to online learning through a teaching and learning lens " , p. 9

(٢) عبد الحفيظ تحريشي (٢٠١٨) : " استراتيجيات التعلم الإلكتروني ومبررات توظيفها في التدريس " ، التعليمية ، ع ١٣ ، مج ٥ ، ص ٥ .

والتأقلم مع التغيير وتمسكهم بالاساليب التعليمية التقليدية صعوبة تفسير الرسائل النصية ، ونقص البنية التحتية والضغط المتزامن على شبكات الانترنت .

ثالثاً : آليات إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية بالمؤسسات التعليمية :

توجد العديد من الآليات التي من شأنها إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية لدى العاملين والطلاب بالمؤسسات التعليمية عامة و بالمؤسسات التعليمية خاصة وأولياء الأمور وذلك لما لها من أهمية في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم ، وقد ازدادت أهميتها مع ظهور جائحة كورونا العالمية والتي أجبرت المدارس في جميع أنحاء العالم على الإغلاق ، وقد عملت الحكومات على السيطرة على الأزمة وتوفير بديل للتعليم التقليدي والاستمرارية في مثل هذه الأوقات المضطربة ، ومنها ما يلي: (١)

-الإفادة من شغف الطلاب باستخدام الانترنت والاجهزة المحمولة والهواتف الذكية ، وتوجيه اهتماماتهم الى الاستفادة من الثورة الرقمية المعاصرة في مجال التعليم والتعلم ، والتقليل من هدر الوقت أثناء تصفح مواقع الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي ، وغير ذلك من مشتتات الانتباه .

- تدريب الآباء على استخدام التكنولوجيا في التعليم ، وتعزيز ثقافة التعلم الافتراضي لديهم ، ففي ضوء احتمال بقاء الطلاب في منازلهم ، فإن للآباء دورا كبيرا في متابعة التحصيل الدراسي ومتابعة مدى التزام ابناءهم بانجاز كافة الانشطة التعليمية الخاصة بهم عبر الانترنت.

-ضرورة تزويد المعلم بالادوات والمهارات التكنولوجية اللازمة لمواكبة هذا التطور وإعادة تشكيل الصورة الحديثة له ، ولطرائقه التعليمية ليصبح المعلم ميسرا للعملية التعليمية عنده مهارات تواصل رقمية وذكاء عاطفي واجتماعي ، ومهارات لغوية تمكنه من التواصل مع الطلاب بلغتهم . (٢)

-تدريب وبناء قدرات كافة الموظفين على كيفية استخدام أجهزة الحاسب الآلي ، وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه القيادة الافتراضية بشكل سليم عن طريق مراكز تدريب متخصصة في هذا المجال. (٣)

(٣)خلف العقلة (٢٠٢٠) : " التعليم والتعلم في زمن جائحة كورونا : الواقع والحلول " ، نشرية الاسكو العلمية ، ع ٥ ، ص ١٥

(١)شاكر عبد العظيم (٢٠٢٠) : مرجع سابق ، ص ٢٤٣

(2)Duta Mustajab (2020):Op.Cit.p. 488

إن مفتاح التحول بنجاح إلى التعلم الافتراضي ليس فقط تدريب ودعم المعلمين ، ولكن أيضا تعزيز التعاون بين المعلمين ، ويمكن أن يؤدي اشراك المعلمين في تصميم برامج التعلم الافتراضية إلى أفضل تكامل ممكن بين التكنولوجيا والمنهجيات التربوية ، ويجب دعم المعلمين حول كيفية ايجاد حلول للتحديات المشتركة مثل دعم المتعلمين للتغلب على المسافة وتطوير مواد التدريس والتعلم ومشاركة أفضل ممارسات التدريس .

ويعد أيضاً من آليات تأسيس ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضي عمل محاضرات وورش عمل للتوعية بأهمية مجتمعات التعلم الافتراضية ودوره الهام أثناء الأزمات ولمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة ، للحاق بركب الدول المتقدمة .

ويؤثر القائد الافتراضي على نجاح الطلاب بعدة طرق فلهم تأثير مباشر على الكفاءة الذاتية للمعلمين ، والتي بدورها تؤثر على نجاح الطلاب وتعلمهم ، ولههم تأثير إيجابي على ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية ورضا المعلم والنجاح الأكاديمي الشامل للطلاب. <sup>(١)</sup>يؤدي القائد الافتراضي دوراً مهماً في ارساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية وذلك لما له من تأثير على مرؤسيه ، وهو عامل رئيس في نجاح مؤسسته لأنه يقع على عاتقه مسؤولية إعلاء قيمة مؤسسته ونشر ثقافة المؤسسة بين العاملين وجميع المستفيدين .

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

فيفي أحمد (٢٠١٧) : " سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج "، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، ج ٤٧ .

محمد محمد عبد الهادي (٢٠٢٠): " دور التعليم الالكتروني في دعم منظومة التعليم في ظل جائحة كورونا "، دراسات في التعليم الجامعي ، كلية التربية - جامعة عين شمس ، ع ٤٩

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم(٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة.

جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠) : الأمر الاداري رقم (٤) لسنة ٢٠٢٠ بشأن تطبيق نظام التواصل التعليمي الكترونيا بين الطلاب والمعلمين في المواد المختلفة .

محمد السيد على( ٢٠١٢ ) : ( البحث التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة.

ناجي عبد الوهاب هلال (٢٠١٦) : " نماذج التعليم الجامعي الافتراضي وامكانية تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في نظام التعليم السعودي- دراسة ميدانية، الثقافة والتنمية ، ع ١٠١، س ١٦، ص ١٢٢ .

عادل عازب المالكي وآخرون (٢٠٢١): "درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات "، المجلة العلمية لكلية التربية ، مج ٣٧، ع ١٠ .

ريم تراحيب العتيبي (٢٠٢٢): "تصورات معلمات المرحلة الثانوية حول الكفايات اللازمة لهن للتعليم عن بعد ، وعلاقتها بأدوارهن في ظل جائحة كورونا (Covid-19)"، مجلة العلوم التربوية ، ع ٢٨، ج ٣ .

هدى على التراكية (٢٠٢٢): "تقويم واقع التعليم الالكتروني أثناء جائحة كورونا في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، ع ٣٠، ج ١ .

نيفين عبد الحليم سليم (٢٠٢٢): "فاعلية التعلم الالكتروني عن بعد في ظل جائحة كورونا ومعوقاته من وجهة نظر معلمي البادية الشرقية في الأردن " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ع ٤، مج ٦ .

عجلان محمد حجير (٢٠١٨) : " القيادة الالكترونية : منهج عملي مقترح " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، ع ٩ ، مج ٢

ماجدة مصطفى عبد الله (٢٠١٦): " تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق القيادة الالكترونية " ، مجلة الإدارة التربوية ، ع ٨ ، س ٣ .  
 فريد كورنل و أمال أيوب (٢٠١٧) : القيادة الادارية كأحد مقومات التحول الناجح للقيادة الالكترونية ،  
 أبحاث المؤتمر الدولي المحكم : الإدارة الالكترونية بين الواقع والحتمية ، نوفمبر ٢٠١٧ ،  
 عمان .

شاكر عبد العظيم محمد (٢٠٢٠): " جائحة كورونا والتعليم عن بعد : ملامح الأزمة وآثارها بين الواقع والمستقبل والتحديات والفرص " ، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية ، ع ٤ ، مج ٣ .  
 سميرة عبد الوهاب عبد القادر (٢٠٢٠) : " دور القيادة الالكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في محافظة الجموم " ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ،  
 ع ٤ ، مج ٩ .

امثال أحمد السقا (٢٠١٩) : " معوقات تطبيق الادارة الالكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض ، مجلة العلوم التربوية ، ع ٢٠ .  
 عبد الله أحمد القرني ( ٢٠١٦ ) : " التفاعل الاجتماعي في المجتمعات الافتراضية : دراسة مسحية على أساتذة وطلاب التعليم عن بعد بجامعة الملك عبد العزيز " ، مجلة القراءة والمعرفة ،  
 جامعة عين شمس ، ع ١٧٩ .

شريف الاتريبي (٢٠١٨): التعليم بالتخيل...استراتيجية التعليم وأدوات التعلم الالكتروني ، ط ١ ، العربي للنشر والتوزيع.

علي وليد حازم وعبد العزيز بشار حسيب (٢٠١٤): " معوقات تطبيق التعليم الالكتروني : دراسة تحليلية في كلية الحداثة الجامعة " ، تنمية الرافدين - جامعة الموصل ، مج ٣٦ ، ع ١١٦ .  
 نعيمة السعدية ومباركة رحمانى (٢٠١٨) : " التعليم الالكتروني E-learning للغات الأجنبية عبر المنصات الالكترونية " ، المجلة العربية مداد ، ع ٤ .

عبد الرحمن بن سلمان بشيشيش (٢٠٢٠): " فاعلية برنامج تدريبي في تنمية بعض المهارات لمعلمي المرحلة الثانوية " ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، كلية التربية، جامعة عين شمس ، ع ٢٢٤ .

ميرهان محسن محمد (٢٠٢٠): " تعليم الأساليب الاتصالية المستخدمة في التعليم الالكتروني خلال جائحة كورونا ، ومدى فاعليتها لدى الطلاب : دراسة حالة" ، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط ، ع ٢٩ .

- محمود أبو الحجاج (٢٠١٧): "استخدام الفصول الافتراضية لتنمية التحصيل المعرفي ومهارات التنظيم الذاتي لدى طلاب الصف الاول الثانوي في مادة التاريخ"، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، ع ١٨ ، ج ٤ .
- جويده عمير وآخرون (٢٠١٩): "خصائص وأهداف التعليم عن بعد والتعليم الالكتروني : دراسة مقارنة عن تجارب بعض الدول العربية "، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية ، ع ٦ .
- شافي عوض (٢٠١٦): "تنظيم وإدارة التعليم والتعلم الالكتروني : المفهوم-المزايا " ، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، ع ١٠ ، ج ٤ .
- السيد أحمد أنور (٢٠١٥) : " أثر استراتيجية التعلم الالكتروني التعاوني القائم على مجموعات الخبراء عبر الويب على تنمية كفايات المعلم الميسر في إدارة الفصول الافتراضية"، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس، ع ١٦ ، ج ١ .
- محمد جابر محمود (٢٠٢٠) : " دور التعليم عن بعد في حل اشكاليات وباء كورونا المستجد " ، المجلة التربوية ، كلية التربية - جامعة سوهاج ، ج ٧٧ .
- محمد القواق (٢٠٢١): "التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا : التحديات المفروضة والمسؤوليات المجتمعية " ، البيان ، ع ٤٠٧ .
- رفيق يوسف (٢٠١٦): "التعليم الالكتروني : الواقع والتحديات"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، ع ١ .
- عبيد نداء رحيل (٢٠٢١) : " استراتيجية القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا (( Covid - 19 في المملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ع ٥ ، مج ٣٧ .
- حمد سيف الهمامي و حجازي ابراهيم (٢٠٢٠): "التعليم عن بعد مفهومه وادواته واستراتيجياته ، دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني " ، اليونسكو .
- جميلة خليل عطا الله (٢٠٢١): "تكنولوجيا الاتصال عن بعد في مدارس دول العالم خلال جائحة كورونا " ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ع ٥٥ .
- منار محمد اسماعيل (٢٠١٩) : " تصور مقترح لتحسين الجاهزية التكنولوجية في المدارس الثانوية " ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ج ٥٩ .
- نجلاء مهني السعدون ، حصة حمد البازعي (٢٠٢١) : " أدوار معلم المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات المدرسة الافتراضية بمحافظة حفر الباطن : دراسة ميدانية " ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، ع ٦٤ .

سماهر عبد المحسن سليمان و عزيزة عبد الله عبد الرحمن(٢٠٢٠):" واقع توظيف الفصول الافتراضية في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء بعض المتغيرات "، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر، ع ١٨٦.

عائشة عبد الحميد (٢٠٢١) : " الأساس القانوني والتنظيمي للتعليم الافتراضي ( الرقمي ) وقت الازمات : التجربة الجزائرية ضد وباء كورونا - كوفيد ١٩ " ، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع ١٦ .

مجدي يونس (٢٠١٨) : التعليم الالكتروني ، ط١، دار زهور المعرفة والبركة ، أرض اللواء ، الجيزة .  
سامي الخيمي (٢٠١٨) : مقدمة في التعليم الالكتروني ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية .  
مصطفى شرقي (٢٠٢١): " تداعيات التعليم عن بعد خلال الوباء على الفقراء " ، مجلة جيل للعلوم الانسانية والاجتماعية ، ع٧٤.

عبد الحفيظ تحريشي (٢٠١٨) : " استراتيجيات التعلم الالكتروني ومبررات توظيفها في التدريس " ،  
التعليمية ، ع ١٣، مج ٥.  
خلف العقلة (٢٠٢٠) : " التعليم والتعلم في زمن جائحة كورونا : الواقع والحلول " ، نشرة الاسكو العلمية ، ع ٥.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Amy J. Pilcher (2017) : Virtual learning community utilizing learning communities in hybrid and online graduate programs , PHD, Iowa State University.

Nnmdi Stanley & et al.(2018) : " Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations bench marketing ",An international journal ,Vol. 25, No. 2 .

Snellman Carita (2014): " opportunities and challenges for E-leaders , Social and behavioral sciences, Vol. 110.

Chenwei Liao(2019) : "Leadership in virtual teams : A multi level perspective " ,Human resource management review, Vol. 27.

Kai-Tang Fan(2014) : " E-learning effectiveness in virtual teams : motivating language perspective " , Industrial management & Data system ,Vol. 114, No. 3.-Khurram Mehtab & Et al.(2017) : " Virtual leadership : A review paper " , Mediterranean journal of social sciences, Vol. 8, No. 4.

Lalaine Byrd (2019): " Virtual action learning for virtual leadership development " , Performance improvement ,Vol.58, No. 8-9 .

Jennifer L. Gibbs & Et al.(2017) : " Investigating the impacts of team type and design on virtual team process " ,Human resource management review ,Vol.27

- Mohd Yusri(2014) : " Model of virtual leadership , inrta-team communication and job performance among school leaders in Malaysia ", 5th world conference on learning teaching and education leadership, WCLTA , Procedia -social and behavioral sciences, Vol. 186.
- Iris Annukka ( 2015 ) : " leadership toward creativity in virtual work in a start-up context ", Journal of work place learning , Vol. 27, No. 6 .
- Florance Martin & et al.(2013) : " A case study on the adoption and use a synchronous virtual classrooms ", The Electronic Journal of E-learning , Vol. 11.
- Alma Harris (2020):"Covid-19 school leadership in crisis " Journal of professional capital and community , Vol. 5, No. 314.
- M.Elizabeth Aukas (2022):" leading remotely :competencies required for virtual leadership ", Tech Trends , Vol. 66
- Marcelo C. Borba & Aparecida Santana (2018):"Interactions in virtual learning environment : New role for digital technology ", Edu Stud Math, Vol. 98
- Gariann Marie Gelston (2018): Virtual leadership in complex multinational research and development programs, PHD , College of management technology , Walden university.
- Catehrine Free Man (2017) : Leading strategies to create success in virtual teams ,PHD, Walden university .
- Jessica Jonsson (2016) : To lead from distance virtual leadership , Master Thesis , Jonkoping university.
- Meltem Kuscu (2016) : "Virtual leadership at distance education teams " , Turkish on line journal of distance education , Vol. 17, No. 3.
- ٦١ Duta Mustajab & Et. al. ( 2020 ):" Covid-19 Pandemic: What are theChallenges and Opportunities for e-Leadership?", Fiscaoconomia , Vol. 4.
- Yan piaw Chau & Yee Pie Chau (2017) : " How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced ? A grounded model study ", Computers & Education , Vol. 109.
- Julia E. Hoch & James H. Dulebohn (2017):" Team personality composition ,emergent leadership and shared leadership in virtual teams : A theoretical framework ", Human resource management review ,Vol. 27
- Jodie Lynn & et. Al (2021) : " Crisis leadership and coaching : a tool for building school leaders' self-efficacy through self-awareness and reflection ", International journal of mentoring and coaching in education , Vol. 10, No. 2.
- Nicola Marie francavilla (2019) : The influence of virtual leadership and relationship characteristic variables on followers outcomes , PHD,Raleigh, North Carolina .



- Syed A. Raza & Et. Al. ( 2020 ): " Social isolation and acceptance of the learning management system (LMS) in the time of covid -19 pandemic : An expansion of the UTAUT model ,Journal of educational computing research, Vol. 0, No. 0.
- Pual Ziek & Stacy Smulowitz (2014) : " The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness ", Leadership & organization development journal , Vol. 35, No.2.
- Jerome Hilscher ( 2013 ) : A case study examining how students make meaning out of using face book as a virtual learning community at a mid western university , PHD , Iowa state university.
- Brittany Barhite ( 2017 ) : The effect of virtual leadership communication on employee engagement , PHD, College of Bowling green, State university.
- Julio Cesar & et al. ( 2015 ) : " Virtual learning communities : unsolved troubles ", Multimed tools Appl, Vol. 74.
- Rebecca M. Logan & Et.al.( 2020 ): " Development of an E-learning module to facilitate students learning and outcomes ", teaching and outlearning in nursing, vol.000.
- ٧٢ Fernando Ferri (2020) : " online learning and emergency remote teaching : opportunities and challenges in emergency situations ", Societies , Vol. 10 , No. 86.
- Anas Ratib & Ahmed Ali (2021):" The impact of covid -19 pandemic on student's E-learning experience in Joudan", Journal of theoretical and applied electronic commerce research , Vol. 16.
- Michael K. Barbour & et al. (2020) : Understanding pandemic pedagogy differences between emergency remote , remote , and online teaching , A special report of the state of the Nation : K.-12 E-learning in Canada project.
- ABLE Research Consultants (2020) " Removing barriers to online learning through a teaching and learning lens."
- Duta Mustajab (2020):" Covid-19 pandemic : what are the challenges and opportunities for E-leadership ", Fiscoa economia, Vol. 4 ,No. 2.
- Shu Z. Schiller & et al. ( 2014 ) : " Institutional boundaries and trust of virtual teams in collaborative design : An experimental study in a virtual world environment ", computers in human behavior , Vol. 35
- Blaise J. Bergiel & et al. ( 2008 ) : " Natural of virtual teams : a summary of their advantages and disadvantages " ,Management research news , Vol. 31 , No.
- Swati Kaul Bahat & et al. ( 2017 ) : " Virtual team effectiveness : An empirical study using SEM " , Procedia computer science , Vol. 122.
- ٨٠ Gordon B. Schmidt ( 2014 ) : " Virtual leadership : An important leadership context " , Industrial and organizational psychology , Vol. 7, No. 2

- Allison Oswandel(2020) : A qualitative descriptive study of virtual leadership in k-12 education , PHD , Grand canyon university, Phoenix Arizona , p. 44
- Richard Surungan & et. Al (2021) : " The effect of digitalization and virtual leadership on organizational innovation during covid-19 pandemic crisis A case study in Indonesia ", Journal of Asian economics and business , Vol. 8, No. 10 ,P. 59
- Cheol liu & et.al(2020) : " The effects of national cultures on two technologically advanced countries : The case of e-leadership in South Korea and The United States ", WILEY , No. 79, p. 299
- Denok Sunarsi & et.al (2020) : " Effect of e-leadership , organizational commitment and service of quality towards Indonesian school performance ", A multifaceted review journal in the field of pharmacy, Vol. 11, No. 10, p. 473