



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## متطلبات التدريب الإلكتروني التكميلي لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت

إعداد

وضيحة ثاني مسفر العنزي

معلمة تربية إسلامية – دولة الكويت

إشراف

أ.د. / علي عبد ربه حسين حماد

أستاذ أصول التربية

ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د. / صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية

كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٠ – أكتوبر ٢٠٢٢

---

## متطلبات التدريب الإلكتروني التكيفي لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة الكويت

وضيعة ثاني مسفر العنزي

### ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تحديد متطلبات التدريب الإلكتروني التكيفي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من (3) محاور رئيسة و(148) عبارة، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (217) من المديرين والإداريين والعاملين بمدارس التعليم الثانوي بإدارة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مجمل المحاور توفرت بشكل مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء ترتيبها كالتالي: المحور الأول: واقع تطبيق التدريب الإلكتروني التكيفي في تنمية مديري المدارس الثانوية، ثم المحور الثاني: الخاص بتطوير مهارات المديرين في ضوء برامج التدريب التكيفي، يليه المحور الثالث: الخاص بالتدريب التكيفي آلية لتحقيق التطوير الإداري لمديري المدارس الثانوية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات تلك المحاور بين (2,21)، و(2,86) بنسب مئوية (73,6) (95,3) على الترتيب، وذلك برغم أن العينة محل الدراسة تم أخذها من المدارس؛ حيث أن هذه المدارس لا تزال بحاجة إلى استكمال الجهود في طريقها لتطبيق التدريب الإلكتروني التكيفي.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإلكتروني التكيفي - مديري مدارس التعليم الثانوي.

### Abstract:

The current research aimed to determine the requirements of adaptive electronic training for secondary school principals in the State of Kuwait, and the study used the descriptive approach, and relied on the questionnaire as a tool for the study, which consisted of (3) main axes and (148) phrases, and the study was applied to a sample of (217) from Principals, administrators and workers in secondary education schools in the State of Kuwait, and the study reached the following results: The totality of the axes was highly available from the point of view of the study sample, and its arrangement was as follows: The first axis: the reality of the application of adaptive e-training in the development of secondary school principals, then the second axis: the private Developing the skills of principals in the light of adaptive training programs, followed by the third axis: Adaptive training as a mechanism to achieve administrative development for secondary school principals, where the arithmetic averages of the expressions of those axes ranged between (2.21) and (2.86) with percentages (73.6) (95.3),

---

respectively. This is despite the fact that the sample under study was taken from schools; As these schools still need to complete efforts on their way to implement adaptive e-training, and this may seem natural and vital, which means that the journey of development and change for the better does not stop.

**Keywords:** adaptive e-training - secondary school principals.

#### مقدمة:

الإيمان المتزامن بأن المولد الحقيقي لجميع الثروات هي القوى البشرية، ومدى أهمية التنمية المهنية للقيادات والمعلمين بالهيئة التعليمية كونها أهم مكونات التنمية الشاملة، لذلك أصبحت جميع المنظمات الناجحة تولى العناية الفائقة وأصبحت من أولويات التخطيط. ومع التطور التكنولوجي والتفجر المعرفي أصبحت الحاجة للتعليم المستمر في جميع نواحي الحياة العامة والمهنية ملحة. كما أن تزايد النسبة لزوال المعرفة ونقادمها في جميع نواحي الحياة الإنسانية استلزم النمو الذهني الدائم، وبناء على ذلك فإن التعليم المستمر حصل على أهمية كبيرة لم يشهدها العصور السابقة وأصبحت من الحلول لمواجهة متطلبات العالم المعاصر المتزايدة وأصبحت الأداة الفعالة في جميع جوانب ومجالات التقدم والتطور.

ويواجه القيادات التربوية ومديري المدارس في عمرهم الوظيفي متغيرات شتى لا يمكنهم مواكبتها إلا بالتزود بالخبرات التي تؤهلهم لذلك، فالعلوم تتغير والأبحاث تضيف إليها كل يوم جديداً، والتقنية تتسارع خطاها إلى المستحدثات والمبتكرات التي تغير الكثير من مقومات البيئة وأنماط الحياة، والمجتمعات هي الأخرى تتغير نظمها وسياساتها، وأساليب العمل وخطط التنمية بها، والعلاقات بين أفرادها ومؤسساتها، والمتعلم يتأثر بهذه المتغيرات كلها بتغيير حاجاته وطموحاته ونظراته للمستقبل، وهذه البرامج لا تكفي وحدها لكن لابد من تدريب المديرين على النمو الذاتي وتجديد معلوماتهم ورفع مستوى مهاراتهم وأدائهم المؤسسي ليصل لدرجة التميز.

ويشير البعض إلى وجود بعض الثغرات المرتبطة بعمليات إعداد القيادات، مما يتطلب توجيه البحث العلمي نحو تقديم حلول لهذه الثغرات بحيث تسهم في الارتقاء بعملية إعداد القيادة التربوية، والعمل على توفير الكفايات الأدائية اللازمة لهم (بشائر العطروري، ٢٠١٨، ٥٥)، كما يؤكد البعض على أن مدير المدرسة يواجه مخاطر وتحديات عديدة بعضها داخلية تتعلق بظروف العمل وفرص النمو المهني، وأخرى خارجية تتعلق بإنعدام الرضا عن المهنة من قبل

---

\* اتبعت الباحثة في عملية التوثيق نظام الجمعية النفسية الأمريكية APA (اسم المؤلف، السنة، الصفحة) الإصدار السادس.

المجتمع الخارجي نتيجة تدنى مستوى الأداء عند المعلمين والمديرين (صلاح يوسف، ٢٠١٩، ١١)، وهو ما يعنى أن مدير المدرسة يواجه أزمة حقيقية تتطلب إعادة النظر في وجود برامج تنمية مهنية تساعد على الارتقاء بنفسه ومهاراته (ياسر الحميداوي، ٢٠١٩، ٨٦).

يقوم العديد من فئات المجتمع وخصوصاً من يعمل بالحقل التعليمي على الاهتمام بقضية إعداد المعلمين والمديرين وتدريبهم فهم يعملون على إعداد المعلم في سن مبكرة والمشاركة في اكساب المعلمين العديد من المهارات والاتجاهات والمعارف والتي بدورها تؤهلهم لقيادة المجتمع والأوطان نحو التطور والإزدهار.

لذلك يتم البحث عن الطرق والأساليب المتنوعة التي على الارتقاء والتطور بعملية إعداد المدراء والمعلمين وتعتبر أهم الأمور التي يتوجه لها البحث العلمي خصوصاً في ظل التحديات المتعددة التي تواجه النظام التعليمي في الوقت الحالي، وبما أن مدير المدرسة هو أحد أهم أركان هذه المؤسسة التربوية وجب على وزارة التربية والتعليم الاهتمام به، وتقديم ما يرفع من أدائه ويحقق التنمية والتطوير للجوانب والأدوار التي يحتلها داخل المدرسة، والتي يمكن أن تسهم في الوصول إلى مواكبة التغيرات.

حيث إعتبرت منظمة اليونسكو، أن إعداد القيادة التعليمية يُعد استراتيجية لمواجهة أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، وتطلب تخطيطاً استراتيجياً متمكناً ومدروساً، لذلك فإن تعميق مهنة التعليم وتطويرها لصالحه تتوجب إعداده إعداداً متكاملًا، أكاديمياً ومهنياً وثقافياً، كما تستلزم تنميته تربوياً لتمكينه من التفاعل المبدع مع متطلبات مهنته ومستجدات العصر التقنية، وتبعاً لذلك فقد احتلت مسألة إعداد المديرين ومساندتهم في نموهم المهني والمادي مكانة مميزة في عمليات التخطيط التربوي، حتى تحولت عمليات تدريب الإداريين والمديرين والمعلمين إلى تنمية مهنية مستدامة (بيومي ضحاوي وسلامة حسين، ٢٠٠٩، ٣٨).

والمؤسسات التعليمية بحاجة إلى تأهل الكوادر التعليمية من خلال دمج التكنولوجيا في الممارسات التربوية وتحضير العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية في ممارساتهم بالمؤسسات التربوية وذلك من خلال توفيرها لهم وتدريبهم عليها لما لها من أهمية في تحقيق النمو المهني للمديرين والمعلمين باختلاف تخصصاتهم لأنها من الأمور التي تفرضها طبيعة العصر الحالي والمتغيرات السريعة (وليد الحلفاوي ومروة زكي ٢٠١٢، ١٢٠).

كما يشير البعض إلى أن الدخول في عالم التكنولوجيا يفرض على مديري المدارس أعباء إضافية لملاحقة التطورات في مجال التخصص العلمي، وفي مجال إيصال المعلومات والمهارات،

---

مما يتحتم متابعة مستمرة ذاتية ومؤسسية، أي تتم بمساعدة من المؤسسة التعليمية لتحقيق النمو العلمي والمهني لأعضاء الإدارة التعليمية حتى يتمكنوا من الاستفادة من هذه التكنولوجيا (محمود مفتاح، ٢٠١٨، ٤٣٣).

التمتية المهنية أصبحت ضرورية لمديري المدارس والمعلمين ليتمكنوا من مواكبة التغيرات المتسارعة والمتغيرات في جميع مجالات الحياة فمن غير هذه التتمية يتخلف الأفراد في المعارف والمعلومات والمهارات كما أنه بالتطور المهني ومواكبة التغيرات والتطورات فهي وسيلة للبقاء مهنياً وذلك من خلال الإلمام بوسائل وطرق التعلم الحديثة وسبب للتطور الشخصي كعملية لفهم الذات وتعزيز دور الفرد المهني (يوسف الهوش، ٢٠١٨، ٢٥٩).

بينما يرى محمد السويد (٢٠١٥، ٣٩٧) أن التتمية المهنية لمديري المدارس هي: "جميع أنواع النشاط التي يشارك بها العاملون والمديرون بهدف نمو طاقاتهم الجسمية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية التي تحقق كفايتهم العلمية، لذا فإن عملية التتمية المهنية عملية شاملة ومستمرة طالما كان الإنسان مستمراً في عمله، وهي تنهض بالعاملين في جميع النواحي وفي مقدمتها الناحية المهنية بهدف الإرتقاء بمستوى الأداء".

وتفرض عمليات التحديث والتجديد المستمرين سواء في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أو في العمليات والمواقف التعليمية؛ الإهتمام بالتتمية المهنية المستمرة للمعلمين والمديرين، وتحديث برامجها، وتطويرها لتلبي حاجات التحديث والتجديد المستمرين، فالتدريب عملية متطورة ومستمرة لا تقف عند حد معين، فهي تأخذ طابع الإستمرار والتطور من مرحلة إلى مرحلة أخرى، وكل مرحلة أكثر تقدماً من سابقتها، وهكذا إلى أن يكتمل النمو المهني المطلوب (حسين محمود، ٢٠١٧، ٣٦).

فيعتبر الإهتمام بالنظم التعليمية وفي مقدمتها مدير المدرسة حجر الأساس في العملية التعليمية أحد أهم التحديات التي تواجهها الإدارة التعليمية والتربوية في العصر الحالي، حيث أنه المحرك الأساسي والبنائي الفاعل للمؤسسة التعليمية والتربوية بجميع جوانبها، لذلك تعتبر التتمية المهنية للمديرين محل إهتمام الوزارات والهيئات المسؤولة حيث تحرص على تهميتهم من خلال بذل الطاقات والجهود للإهتمام بتطوير وتنمية المدير وقدراته وإعداده للمستقبل التكنولوجي لكي يأخذ دوره والقيام بالمهام المنوطة به لمواكبة الثورة التكنولوجية في العصر الراهن.

وقد أخذت المؤسسة التربوية تتبارى في تقديم البرامج التدريبية الإلكترونية لكوادرها البشرية سواء المعلمين أو المديرين، وتخصص دعماً مادياً كبيراً لتدريبهم بنسبة مادية تصل إلى

أعلى من (١٥%) من ميزانية المؤسسة (بلال السكارنة، ٢٠٠٩، ١٨)، وقد أظهرت دراسة بندر الزهراني (٢٠١٠) أن لدى المتدربين رغبة عالية في الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية الإلكترونية؛ مما يعطي مؤشراً إيجابياً على مستوى وعيهم بأهمية عملية التعليم والتدريب في رفع أدائهم وقدرتهم على التغلب على التحديات التكنولوجية والدراسية التي تحدثها التغيرات المستمرة لمطالب عملية التدريب.

ويعرف أحمد محمود (٢٠١٧، ١٥٩) البرامج التدريبية بأنها: "خطة شاملة ذات أهداف محددة ومحتوى منظم ومصمم بواسطة برامج كمبيوترية وخطوات إجرائية متتابعة؛ لتنمية المهارات التدريسية والتكنولوجية والإدارية لدى المعلمين والمتعلمين والمديرين، ويتضمن البرنامج مجموعة من الأهداف والوحدات التدريبية والأنشطة الهادفة والمنظمة والمقصودة، ومصادر التعلم وأدوات التقويم الخاصة بالبرنامج". كما تعرفها بدرية الزهراني (٢٠١٨، ١٨) بأنها: "برنامج تدريبي يتضمن مصادر إلكترونية متعددة وأنشطة تفاعلية متنوعة، تهدف إلى تمكين المتدرب من مهارات تكنولوجية وتدريبية تحت إشراف المدرب". وتعرفها زيزي عمر (٢٠١٨، ٣٥٥) بأنها: "مجموعة من الأنشطة المنظمة الهادفة التي تقدم للمتدربين لتنمية العديد من المهارات التكنولوجية والإلكترونية لديهم من خلال جلسات تدريبية متعددة".

وتمثل أهداف البرامج التدريبية الإلكترونية نقطة البداية لبرامج التدريب، وفي ضوء ذلك يتم الحكم على جودة تلك البرامج وفعاليتها، ويهدف التدريب بصفة عامة إلى تشكيل أو إعادة تشكيل نمط أداء أو اتجاهات أفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي والأداء المرجو تحقيقه، وتعتبر أهداف التدريب نتائج يتم تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب. بينما أهداف التدريب الراهنة لا تقتصر على جانب دون آخر أو مهارة أو حل مشكلة لعيوب سابقة؛ بل أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية المديرين مهنيّاً وعلمياً وثقافياً في حلقات متواصلة، وجزءاً من عملية التحسين المستمرة في المنظومة التربوية. (بلال السكارنة، ٢٠٠٩، ١٩-٢٠).

يعتبر المتدربون العنصر الأساسي المستهدف عند التدريب وبالأخص مديروا المدارس بشكل أساسي ومخصوص كما يجب مراعاة احتياجات المتدربين عند تدريبهم لتحقيق الأهداف التعليمية (إسماعيل حسونة، ٢٠١٦، ١٤٠).

لذلك برزت في الآونة الأخيرة اهتمام المؤسسات التربوية بتطوير برامج إعداد المعلمين والمسؤولين، وذلك من خلال تبنيها للاتجاهات العالمية المعاصرة، ومعايير هيئات الاعتماد

---

الأكاديمي ومجال اعتماد تعليم المعلمين والقيادات لضمان جودة إعدادهم، نظراً لأن مدير المدرسة يمثل المحور المؤثر في العملية التعليمية وحلقة الوصل بين الجميع، ويقع عليه العبء الأكبر في نجاحها وتحقيق أهدافها. (هنادي قعدان، ٢٠١٨، ١٣٠).

ومن الدراسات التي أكدت على فاعلية البرامج التدريبية الإلكترونية مع المعلمين والمسؤولين دراسة فاطمة القرني (٢٠١٨) والتي أشارت إلى قياس أثر برنامج تدريبي قائم على بيئة التعلم المقلوب لتنمية بعض مهارات التدريب الإلكتروني لدى المشرفات التربويات بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت نتائجها إلى فاعلية البرامج التدريبية التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل عام وعلى التعلم المقلوب بشكل خاص، وذلك لمناسبتها للمعلمين.

ويؤكد كلاً من (Parker and Martin, 2010, 135) على وجود زيادة قدرها عشرة أضعاف في معدل الإلتحاق ببرامج تدريبية من خلال البيئات الإلكترونية في الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٠ بالولايات المتحدة الأمريكية، كما أن أكثر من ٢٠% من المتدربين يسجلون في برنامج تدريبي واحد على الأقل يتم من خلال تلك البيئات على شبكة الإنترنت، وأن معظم تلك البرامج تعتمد بشكل رئيسي على توظيف أدوات واستراتيجيات التكنولوجيا الحديثة المتزامنة وغير المتزامنة في العملية التعليمية.

وبذلك تبرز أهمية الاهتمام بتدريب مديري المدارس وفق احتياجاتهم الإدارية والفنية، وهذا ما قدمته دراسة دلال الجرايدة (٢٠١٨) برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية الشاملة، في ضوء احتياجات التدريبية، وأكدت على أهمية تقديم مثل هذه البرامج للمديرين، وبخاصة مديري المدارس الثانوية، وأشارت أن هناك حاجة فعلية عند الأشخاص الذين يتولون المناصب القيادية، وأن هذه الحاجة ماسة لتطوير الكفايات والمهارات الفنية والإدارية من خلال تصميم البرامج التدريبية المناسبة لسد هذه الفجوات، ولما لها من أثر مباشر على مخرجات مدارسهم.

وجمعت دراسة ناجي الشريف (٢٠١٩) بين البرامج التدريبية والإدارة الإلكترونية، وأضافت بأهمية تقديم مثل البرامج لتطوير الأداء المؤسسي للمديرين.

وفي ظل العصر الحالي وتقدمه التقني أصبحت تعتمد البرامج التدريبية على عديد من التقنيات، والتي من أهمها "بيئات التدريب التكيفية"، فيأتي التدريب التكيفي نتاج لبيئات التعلم التكيفية، فما زال المحتوى التكيفي يلقي اهتماماً ضئيلاً في بيئة أنظمة التدريب الإلكتروني؛ فيجب أن يتكيف مساق التدريب الإلكتروني مع فئة المديرين المقدم لهم، وذلك من خلال سير المقرر أو المحتوى التدريبي (Manglani , Samimy, at el, 2019, 11).

---

بسبب التضخم المعلوماتي والتطور التكنولوجي في العصر المعاصر وضع المديرون في تحدي كبير حيث أنهم يجب أن يظهروا قدراتهم ومهاراتهم الإدارية باستخدام الممارسات المبتكرة والمطورة بالإدارة والتدريب من خلال التقنيات الحديثة مثل التدريب التكيفي لأنه يتيح محتوى التدريب في كل مكان وزمان بالمصادر الملائمة ، وعندما قام الباحثون بالدمج بين استخدام التدريب الإلكتروني والتعلم التكيفي أثبتت الفاعلية الكبيرة ( Daniel Szafir & Bilge Mutlu, 2013).

وظهر مصطلح التدريب التكيفي كنظم تدريب إلكترونية تجمع بين التكنولوجيا والتدريب؛ نتيجة التطورات في تكنولوجيا التدريب، حيث يعتبر نتاج دمج التدريب بالتقنيات الحديثة من خلال تصميم نظم تدريب إلكترونية تراعي الفروق الفردية وقدرات المتدربين وخصائصهم والبنية التحتية لبيئة التدريب. (Carpenter, Sherman, 2019, 35).

كما يعرف التدريب التكيفي بأنه: "عملية توليد خبرة تعليمية فريدة من نوعها لكل متدرب بناء على شخصيته واهتماماته وأدائه" (Yaghmaia & Bahreiniejad, 2011, 328)، ويعرف أيضاً بأنه: "مدخل جيد للتدريب عن طريق تكييف عرض المعلومات وهيكل بنية الروابط لكل متدرب لتتواءم مع معارفه المسبقة وخبراته فما يكون مناسباً لمتدرب ما قد لا يكون مناسباً لمتدرب آخر" (Shute, 2007, 9).

وعرفها (Esichaikul, Lamnoi and Bechter (2011, 343) بأنها: "مدخل جديد للتدريب، يمكن أن يجعل نظام التدريب الإلكتروني أكثر فاعلية عن طريق تكييف عرض المعلومات، وهيكل وبنية الروابط لكل متدرب لتتواءم مع معارفه المسبقة وسلوكه، فالتدريب الإلكتروني التكيفي يقوم على افتراض أن لكل متدرب خصائصه المميزة، والتي يجب مراعاتها داخل بيئة التدريب فما يكون مناسباً له قد لا يكون مناسباً لمتدرب آخر، وبالتالي فإنه يعمل على تطوير عملية التدريب ومن ثمة تحسين النتائج".

وعرفها (Izumi and Clemens (2013, 5) بأنها: "طريقة للتدريب تعمل على شخصنة التدريب عن طريق خوارزمية تكنولوجيا معقدة للتقويم المستمر لمعرفة الطلاب والمعلمين ومهاراتهم ومستوى الثقة وتصميم مسارات تدريب وتعلم قائمة على نتائج التقويم، وأنها أيضاً

---

برامج تدريبية تكيف نفسها على أساس مدخلات المستخدمين، وتسمح بالتفاعل مع قاعدة واسعة من أساليب التعلم، وتقوم على أساس المفهوم النظري للتعلم التكيفي".

كما عرف (Kostolányová and Šarmanová, 2014, 173) التدريب التكيفي بأنه يعني: "التدريب القائم على ربط التدريب الإلكتروني مع متطلبات التدريب الشخصية لتناسب تفضيلات المتدرب وأسلوب التدريب وتحترم عملية التكيف الأمثل للاختلافات بين المتدربين على أساس أنماط التدريب المحددة، وفيما يتعلق بمعارفهم ومهاراتهم وتحديد خصائصهم الشخصية ويكون مختلفاً عن الشكل التقليدي للكتب النصية".

كما يشير نبيل عزمي ومروة المحمدي (٢٠١٧، ٢٢) أن التدريب التكيفي هو: "نوع من أنواع التدريب الإلكتروني يسمح بالتغيير من أجل مراعاة الفروق الفردية للمتدربين، وبالتالي يجعل عملية التدريب أكثر مرونة وديناميكية من خلال تكيف نظام التدريب بناءً على رضا المتدرب، وارتياحه، بهدف زيادة الأداء وفق مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، كما يعتبر التدريب التكيفي تطبيقاً للتغلب على المشكلات المتعلقة بتصميم المقررات الإلكترونية، والتي كانت تقدم المحتوى بشكل واحد يناسب الجميع، كما تسمح حلول التدريب الإلكتروني المعتمد على المنهجية التكيفية للمتدربين بالاختيار من بين العديد من عناصر التدريب الضرورية وفقاً لعدة معايير مختلفة".

ويعتبر نظام التدريب الإلكتروني التكيفي نظام تدريب إلكتروني شخصي يدعم التفاعل التكيفي، وعرض المحتوى التكيفي، ويعمل وفقاً لمبادئ وأنظمة الوسائط المتعددة التكيفية، حيث يتسلم النظام البيانات من المتدرب، ثم يكون نموذجاً خاصاً به، ثم يقوم بتقديم ما يتكيف معه وفقاً لهذا النموذج (Paramythis, 2004).

ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب التكيفي أحد نماذج التدريب المستحدثة؛ والتي نشأت تزامناً مع الثورة التقنية في عالم الحاسب الآلي، ويمكن تعريف التدريب التكيفي بأنه: "استخدام الحاسب الآلي لخلق بيئة تدريبية متميزة، تواكب احتياجات كل متدرب على حدة، والتي يتم تحديدها بعد الخضوع والإجابة على مجموعة من الأسئلة والمهام". (رنا فؤاد، ٢٠١٩، ٥٠). ففي التدريب التكيفي يقوم المتدرب بالإجابة على مجموعة من الأسئلة يحدد من خلالها مستواه ونمط تعلمه المفضل، وتحدد جوانب الضعف والقوة لديه، ومن ثم تتم بناء بيئة التدريب المناسبة له، والتي تواكب احتياجاته.

ويساعد التدريب التكيفي في تحسين فاعلية التدريب ويحقق الكفاءة والفاعلية، ويخفض الكلفة والوقت المرتبط بالتدريب ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين في الكفاءة والأداء واستخدام التقنيات المختلفة أثناء التدريب، وقد أكدت دراسة (Carla, 2015, 3) على أن التدريب التكيفي يقوم على أساس مراعاة قدرات المتدربين وسرعة وصعوبة تعلمهم وحاجات واستعدادات المتدرب قبل التدريب، بحيث يمكن وضع التدريب المناسب له قبل وأثناء التدريب حتي نهايته بما يضمن تحقيق أهداف التدريب، وهذا ما أكدته دراسة كل من (أحمد الحسين، ٢٠١٨؛ مي ياسين، ٢٠١٨؛ ورنا محفوظ، ٢٠١٩؛ Kautzmann, & Jaques, 2019) حيث أكدوا على فاعلية التدريب التكيفي في تنمية العديد من القدرات المختلفة لدى المعلمين والإداريين بالمؤسسات التعليمية.

كما أن بيئات التدريب التكيفية يتم تصميمها على أساس الجمع بين عدة نماذج تكمن في

الآتي:

- **نموذج المجال:** يطلق عليه نموذج المحتوى أو نموذج التطبيقات، وأحياناً هيكل المحتوى أو هيكل التدريب، ويستخدم في إنشاء وتخزين واسترجاع كائنات التدريب داخل بيئات التدريب التكيفية (Esichaikul & Lamnoi, at el, 2011, 473).
  - **نموذج المستخدم/ المتدرب:** يقدم آليات لاستخلاص خصائص المتدرب وتشخيصها، ويوفر أيضاً آليات لتقييم أداء المتدربين، ويتضمن أيضاً خصائص متعددة للتدريب، كما يتضمن معلومات عامة عن المتدرب فضلاً عن المحافظة على حساب حي لإجراءات المتدرب داخل البيئة التكيفية. (Popsecu & Badica, at el, 2010, 48).
  - **نموذج التكيف:** يعد نموذج التكيف هو المسئول عن عملية تكيف المتدربين داخل البيئة، من خلال اختيار وعرض طرق تقديم متعددة بناءً على تفضيلات المتدربين وخبراتهم ومعارفهم السابقة وأساليب وأهداف التدريب. (Guin & Lefevre, 2013, 141).
- كما تقوم بيئات التدريب التكيفية على عديد من النظريات العلمية، حيث ترتبط عملية التدريب في بيئات التعلم التكيفية ارتباطاً وثيقاً بعدد من النظريات التربوية، ومنها النظرية السلوكية والتي يمكن ملاحظتها أثناء عملية التدريب، فيشير حسن البائع والسيد عبد المولى

---

(٢٠٠٩، ٦٢) إلى أن هذه النظرية تعتمد على السلوك الظاهري للمتدرب والذي يخضع للملاحظة والقياس دون النظر إلى العمليات العقلية الكامنة وراء حدوث هذا السلوك، وتتلاقى هذه النظرية مع التدريب التكيف في مجموعة من الأسس والمبادئ أهمها: تنظيم عناصر المحتوى بطريقة محددة وواضحة ومتدرجة، وتحديد خصائص المتدربين وتقديم كل التعليمات والإجراءات والتوجيهات التي ينبغي أن يتبعها المتدرب، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتغيير السلوك، وتقويم المتدرب في ضوء المحكات المحددة للأهداف واستخدام أساليب مختلفة في تقديم التغذية الراجعة.

بينما تركز النظرية المعرفية في أثناء التدريب على استخدام استراتيجيات تركيز الانتباه وأساليب ربط المعلومات الجديدة بالقديمة، واستراتيجيات المعالجة العميقة للمعلومات ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين في أساليب التدريب المعرفية، إضافة إلى عرض المعلومات بصيغ وأشكال مختلفة واستثارة دافعية المتدربين للتدريب. (نبيل عزمي ومروة المحمدي، ٢٠١٧، ٥٩).

في حين تركز النظرية البنائية على بناء المعرفة الجديدة في ضوء الخبرات والمعارف السابقة الموجودة لدى المتدرب، مع الأخذ في الاعتبار البيئة التي تحدث فيها عملية التدريب، وتؤكد هذه النظرية على بناء المعرفة بطريقة نشطة من خلال وعي المتدرب وليس عن طريق النقل، وأن عملية التكيف هي تنظيم البيئة والمحتوى بما يتناسب مع المتدرب، وكذلك تنمية المتدرب لمعارفه من خلال تفاعله مع الآخرين والتركيز على نشاطات التدريب التفاعلية، وتحكم المتدربين في عملية تدريبهم. (الشحات عثمان وأمانى عوض، ٢٠٠٩).

وتقوم أيضاً على النظرية الاتصالية والتي تؤكد على اعتماد التدريب والمعرفة على تنوع الآراء ووجهات النظر المختلفة، وإمكانية حدوث التدريب ببعض التطبيقات الإلكترونية، وكذلك التأكيد على موضوع الحداثة والحصول على معرفة دقيقة ومحدثة باستمرار (السيد عبد المولى، ٢٠١٠، ٢٦).

ويعتبر تصميم وتطوير بيئة تدريب تكيفية أمراً معقداً، فكل متدرب له خصائصه الفردية؛ سواء من الناحية الجسدية أو العقلية والتي تختلف عن الآخرين، فمفهوم التكيف يعنى إنشاء بيئات أقل تعقيداً وأكثر مرونة، والتدريب التكيفي أصبح بديلاً عن التدريب التقليدي والإلكتروني التقليدي، حيث يعمل على تطوير عملية التعلم، وجعلها عملية ديناميكية؛ وذلك من خلال توفير التنوع والتفاعل وتخصيص المحتوى بما يتناسب مع كل متدرب (Wang, Huang, 2008).

---

ويشير كل من (Smith, 2019, 733 ;Demir, McNeese, at el, 2019, 123) إلى أن بيئة التدريب التكيفية توفر للمتدربين خيارات متنوعة للمهام والاستراتيجيات التدريبية المختلفة، وأماكن تدريبهم، ومع من يتدربون، ومصادر المساعدة، والتأكد من صحة ممارستهم عن طريق التغذية الراجعة؛ بحيث يكون لكل منهم دوراً إيجابياً وفق قدراته، في إطار بيئة تدريبية تكيفية متكاملة تلبي احتياجاته، وتتسم بعدة مزايا منها: تكيف طريقة عرض المحتوى التدريبي؛ ليناسب قدرات المتدرب وخصائصه الفردية، وتعد مصدراً للمعرفة؛ توضح له أسلوب أدائه، وتصحح خطوات حلول المشكلة ومساراتها، وتضم عدة أنواع للمعرفة، بحيث يلعب كل منها دوراً في النظام مثل معارف المحتوى واستراتيجية التدريب والمتدرب؛ مما يؤثر على مرونة النظام، وكذلك تستخدم تكنولوجيا الاستدلال لتقوم البيئة التدريبية من خلاله بحل المشكلات واتخاذ القرار المرتبط بموضوع التدريب، كذلك تستخدم واجهة تفاعل مرنة، تُبنى على الحوار والتفاعل المتبادل بين المتدرب والمحتوى التدريبي، كذلك تعتمد على فروض علمية مبنية على أخطاء المتدرب وتوقيتها، وتحديد الأجزاء غير الواضحة، وتتميز أيضاً باستخدام استراتيجيات التدريب الأكثر ملائمة لأساليب تدريب المتدربين.

لذا من الضروري تطبيق هذه الأساليب الحديثة على المديرين في عمليات التدريب الإلكتروني الخاصة بهم حتى يكونوا على أتم الاستعداد لتنفيذها وتطبيقها داخل مدارسهم التي يديرونها بكل سهولة ويسر، ودون أدنى مشكلة تواجههم.

كما تهدف بيئات التدريب التكيفية إلى توجيه المتدربين للموضوعات التي يودون دراستها في أي وقت وأي مكان، وكذلك إدراج التوضيحات التي يحتاج إليها المتدرب، وتقديم المعلومات التفصيلية للمتدربين المتقدمين والمهتمين، والتي تتغير اعتماداً على أسلوب التعلم للمتدرب (أسلوب التدريب)، حيث يتم تقديم الموضوعات بطريقة مختلفة وفقاً لهذا الأسلوب. (Dey, Chatourn, at el, 2019, 224).

بسبب الفروق الفردية بين المتدربين قاموا بتنوع أساليب التدريب لمساعدتهم للوصول إلى المناخ المناسب والخبرات التي تشجعهم على تحقيق أقصى ما يمكن من قدراتهم والوصول إلى درجة عالية من التعلم والتطور، ولذلك قام عديد من الخبراء والعلماء بعمل العديد من النماذج لتحديد أساليب التدريب والتي منها: نموذج فارك، نموذج فلندر وسيلفرمان، ونموذج دن دن ، وعديد من النماذج (أمينة الحطاب، ٢٠١٢).

---

ويمكن التأكيد على أن بيئة التدريب التكيفية تعتمد على التنوع في عرض المحتوى وفقاً لأساليب تعلم المتدربين، حيث يتفاوت الأفراد في أساليب تعلمهم عند التعامل مع المادة التعليمية المقدمة لهم، وتهتم أساليب التدريب بالفروق الفردية بين المتدربين في كل ما يتعلق باستقبال المعرفة وتجهيزها وتنظيمها وترتيبها، وترميزها، واستدعاؤها عند الحاجة ( Srivastava, 2019, 337; Loch, Fahimipirehgalin, at el, 2019, 580)، لذا ركزت الدراسة الحالية على تقديم تصور مقترح قائم على التدريب تكيفي من خلال تعدد أساليب التدريب وقدرته على تنمية تطوير مهارات استخدام نظم الإدارة الإلكترونية معرفياً ومهارياً، فأساليب التدريب تعكس الطريقة المستخدمة من قبل المتدرب في اكتساب المعلومات واسترجاعها من خلال تفاعله مع الموقف التعليمي ليؤدي بالمتدرب (مدير المدرسة) إلى التوافق بين خصائصه ومتغيرات الموقف التعليمي.

وبعد تحول البيئات التدريبية إلى الرقمنة والتكيفية أصبح من الضروري الاعتماد على وسائل إدارية إلكترونية، ولعل من أهم تلك الوسائل هي "الإدارة الإلكترونية" والتي يجب على المديرين إتقانها في ظل التطورات التي تحدث في العصر الحالي في مجال الإدارة والتعليم. فبات كسب المهارات الإدارية المعتمدة على التكنولوجيا بالنسبة للمسؤولين والمعلمين والمديرين ضرورة ملحة في عصرنا الحاضر لما يشهده من تضخم وطفرة غير طبيعية في التقنيات الإلكترونية (عبدالعزیز طلبة، ٢٠١٠).

وبناءً على ما سبق تكمن ضرورة توفير متطلبات التدريب الإلكتروني التكيفي لدى مديري المدارس بشكل عام، ومديري المدارس الثانوية بالكويت بشكل خاص، وذلك لما يتطلبه العصر الحالي من تنمية مهارات إدارية إلكترونية لدى جميع العاملين بالقطاع التعليمي والتربوي.

#### **مشكلة الدراسة:**

تأسسياً على ما سبق؛ تكمن مشكلة الدراسة الحالية في انخفاض في استخدام نظم الإدارة الإلكترونية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؛ ويمكن معالجة ذلك من خلال تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي قائم على تقنية التدريب التكيفي لتنمية مهارات استخدام نظم الإدارة الإلكترونية بغية اقتراح رؤى وموجهات عمل يسترشد بها لتطوير هذه المهارات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

## أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما متطلبات التدريب الإلكتروني التكيفي لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟".  
ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

(١) ما ماهية التدريب الإلكتروني التكيفي لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟  
(٢) ما آلية تحقيق التطوير الإداري لمديري المدارس الثانوية من خلال التدريب الإلكتروني التكيفي؟.

(٣) ما التصور المقترح لتطوير مهارات نظم الإدارة الإلكترونية من خلال التدريب الإلكتروني التكيفي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؟.

➤ **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية إلى الآتي:

- التعرف على ماهية التدريب الإلكتروني التكيفي لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

- التعرف على فلسفة تطوير مهارات المديرين في ضوء برامج التدريب التكيفي.

- تحديد آلية تحقيق التطوير الإداري لمديري المدارس الثانوية.

- وضع تصور مقترح لتطوير مهارات نظم الإدارة الإلكترونية من خلال التدريب الإلكتروني التكيفي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

➤ **أهمية الدراسة:** تمثلت أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

✓ **بالنسبة للمؤسسات التعليمية:**

- التيسير على المؤسسة التعليمية في تقديم العديد من الخدمات الإدارية للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وغير المكلفة، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تطويره.

- توفير الدراسة لمرجعية خاصة لمؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، مما يساهم في دعم المبادرات والبرامج الوطنية التي تعمل على تطوير الإدارة المدرسية وتحسين نوعيتها.

- ترسيخ قيم ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا في العملية التعليمية لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية، مما يسهل على المؤسسة وإدراتها سهولة تقديم قدر كبير من الخدمات إلى المستفيدين.

- 
- 
- مساعدة المؤسسة التعليمية على تطوير أداء العاملين بداخلها، مما يؤثر بشكل واضح على أداء المؤسسة التعليمية وقدرتها على خدمة أبنائها الطلاب بصورة مميزة.

#### ✓ بالنسبة للبحث العلمي:

- تقديم رؤية جديدة حول استخدام التدريب التكيفي في الإدارة الإلكترونية.
- مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات التي تثرى بها المعرفة البشرية يومياً.
- مساهمة الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الإدارة التعليمية.

#### ➤ حدود الدراسة: تضمنت الدراسة الحالية الحدود الآتية:

- **حدود بشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة ثانوية الفردوس التعليمية بمحافظة الفروانية ٢ بدولة الكويت، وقد اختيرت هذه الإدارة بطريقة العمد؛ وذلك لقربها من محل سكن الباحثة — مما يسهل إجراءات التطبيق — وقد تراوحت أعمار عينة الدراسة بين (٤٠ : ٥٥) سنة.
- **حدود زمانية:** تم تنفيذ الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.
- **حدود مكانية:** مدارس التعليم الثانوي بإدارة ثانوية الفردوس التعليمية بمحافظة الفروانية ٢ بدولة الكويت.

#### منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات، وما يرتبط بذلك من مسح ووصف وتفسير وتحليل، وذلك للتعرف على واقع نظم الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وكيفية تطوير مهاراتها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

#### أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة استبانة موجهة لمديري مدارس المرحلة الثانوية من التعليم الأساسي بدولة الكويت، لمعرفة متطلبات التدريب الإلكتروني التكيفي لدى مديري المدارس الثانوية.

#### مصطلحات الدراسة:

في ضوء إطلاع الباحثة على ما ورد في الأدبيات التربوية من تعريفات لمصطلحات الدراسة أمكن تعريف المصطلحات على النحو الآتي:

---

---

#### - التدريب الإلكتروني التكيفي:

وعرفتها (7, 2015) Carla بأنها: "إحدى الطرق التدريبية الحديثة التي نشأت تزامناً مع ثورة تكنولوجيا التعليم والتدريب، تقوم على مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين في التقنيات التعليمية التي يستخدمها المتدربين سواء في الكفاءة أو الأداء، حيث يتم خلق بيئة تدريبية متميزة تواكب احتياجات كل متدرب على حده، والتي يتم تحديدها بعد الخضوع والإجابة على مجموعة من الأسئلة والمهام".

**وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه:** "طريقة للتدريب يمكن تقديمها لمديري المدارس بشكل شخصي وفقاً لقدرات كل مدير فردية.

#### - مديري مدارس التعليم الثانوي:

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: القائد التربوي المعين من قبل الوزارة، ويسند إليه القيام بالمهام الإدارية والفنية في المدرسة بالمرحلة الثانوية.

➤ **الدراسات السابقة:** يمكن عرضها تفصيلاً على النحو التالي:

#### - دراسة (2018) Mayhew:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نهجاً نوعياً لاستكشاف العوائق التي يواجهها الموظفون في مؤسسات التعليم العالي، والتي لديها القدرة على الحد من الفوائد التي يمكن الحصول عليها للمؤسسات التي تقترب حالياً من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية. وسلطت الدراسة الضوء على أربعة تحديات رئيسية، وهي خطة التغيير، وإدارة أصحاب المصلحة، والسياسة والعملية بالإضافة إلى التكامل الفني. كما يجب على العاملين والمديرين القائم على التغيير حالياً أن يكونوا على دراية بتجربة الآخرين لإثراء ممارساتهم وسياساتهم وأساليبهم التربوية الجيدة في الإدارة الإلكترونية.

#### - دراسة (2019) Abdullah, Mohammed, Maatuk, and Elberkawi:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم قابلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية لتحديد أهم المعوقات والتحديات والفوائد من هذه العملية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال توزيع استبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث لتحديد الدرجة التي يمكن أن تطبق عليها الإدارة الإلكترونية في ليبيا، وتكون مجتمع البحث من موظفين في العديد من المؤسسات الحكومية، وتم الحصول على نتائج من أبرزها تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية إدارياً وفنياً.

#### - دراسة عيسى العازمي (٢٠٢٠):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في دولة الكويت، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائجها إلى أن هذه المتطلبات تتمثل في توفير رابط إلكتروني بين المدرسة والمدارس الأخرى، وإيجاد برامج جاهزة خاصة بالإدارة الإلكترونية، وضعف وجود مبرمجين بالمدرسة لتصميم البرامج الإلكترونية.

#### - دراسة شريفة النصر الله (٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح للإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، وذلك من خلال الكشف عن المعوقات التقنية والبشرية والإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية، بالإضافة إلى التعرف على مقترحات القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم اختيار عينة قوامها (٣٠١) من مديري المدارس والمدراء المساعدين ورؤساء الأقسام بمدارس الكويت، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث تم تصميم استبانة شملت (٨ محاور أساسية). من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أشارت النتائج أن المتوسط العام لجميع محاور المعوقات يعادل (٣,٣٠) بدلالة لفظية متوسطة. أشارت النتائج أن التحليل الوصفي لتصورات القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت قد جاء بدلالة لفظية مرتفعة، ومتوسط حسابي (٣,٥٦). شملت محاور التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت (مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية، مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية، مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب، مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية، مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية)، وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بتدريب القيادات المدرسية على استراتيجيات وأساليب وتطبيقات الإدارة الافتراضية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض كل من الدراسات العربية والأجنبية، نلاحظ وجود مجموعة من الدراسات العربية التي اتجهت نحو تأصيل متطلبات التدريب الإلكتروني التكيفي لتطوير الأداء

الإداري في التعليم، في حين أن غالبية الدراسات اهتمت بالجانب الإداري دون التطرق للجوانب الفنية والمالية والاستثمارية لتطبيقها، دون وجود دراسة توضح الكيفية التي يتم بها تحديد المتطلبات التدريبية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وعلى ذلك تأتي الدراسة الحالية كمحاولة لسد الندرة في الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الخطة الحالية الخاصة بدولة الكويت.

### نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، اتضحت النتائج التالية:

- اتفقت عينة الدراسة على توافر جميع المحاور التي ترصد متطلبات التدريب الإلكتروني التكيفي لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت بدرجة مرتفعة، وكانت النتائج كالآتي:  
**المحور الأول: واقع تطبيق التدريب الإلكتروني التكيفي في تنمية مديري المدارس الثانوية:**
- **بالنسبة للبعد الأول (متطلبات تدريب مديري المدارس الثانوية):** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (٧ - ١٢) وينصان على: (توفر المدرسة الدورات المستمرة لتطوير مهارات المديرين - تستهدف المدرسة بناء نظم الإدارة بطريقة يسهل تعلمها بواسطة التدريب التكيفي والاعتماد على البرامج والتطبيقات المختلفة)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (٤ - ٥) وينصان على: (يوجد في المدرسة عدد مناسب من أجهزة الحاسب الألي داخل المعمل - تتوافر شبكات داخلية إلكترونية لدى المدرسة تساهم في توظيف التعليم الإلكتروني).
- ✓ **بالنسبة للبعد الثاني (المعلوماتية):** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (١٨ - ٢١) وينصان على: (تستخدم المدرسة البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات - يتوفر في المدرسة نظام معلومات يضمن تدفقها بين أقسام المدرسة بسهولة)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (٢٠ - ٢٢) وينصان على (يتوفر في المدرسة الملف الإلكتروني للمعلم - تتحقق المدرسة من مدى صحة المعلومات وتراعي توثيقها إلكترونياً).
- ✓ **بالنسبة للبعد الثالث (الموارد البشرية):** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (٢٦ - ٣١) وينصان على: (يمتلك مديروا المدارس الثانوية اتجاهات إيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية - يتم تدريب مديروا المدارس الثانوية وتأهيلهم على استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (٢٥ - ٢٧) وينصان على:

(بملاك مديروا المدارس الثانوية التأهيل الكافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية- تتعاقد المدرسة

مع مديرين ومعلمين ذوي معرفة بالأجهزة والأدوات والوسائل الإلكترونية).

✓ **بالنسبة للبعد الرابع (البنية التحتية):** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (٣٦ - ٤٣)

وينصان على: (تتوافر خدمة الاتصال بالإنترنت في المدرسة - يتوافر نظام إلكتروني

لتقديم الخدمات المختلفة في مركز مصادر التعلم بالمدرسة)، بينما جاءت في المرتبة

الأخيرة عبارتي (٣٧ - ٤٥) وينصان على: (ترتبط المدرسة مع المدارس الأخرى بشبكة

إلكترونية - يتوافر نظام مراقبة إلكترونية لرصد كافة الأحداث وتخزينها).

✓ **بالنسبة للبعد الخامس (الخدمات الإدارية):** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (٤٨ - ٥٢)

وينصان على: (تستخدم إدارة المدرسة نظاماً إلكترونياً لمتابعة سجل الحضور والانصراف

للعاملين بها - تعلن المدرسة عن أنشطتها عبر موقعها الإلكتروني)، بينما جاءت في

المرتبة الأخيرة عبارتي (٥٣ - ٥٠) وينصان على: (تتوافر خطة مستقبلية للتحول نحو

المدرسة الإلكترونية - تحفظ المدرسة البيانات المدرسية إلكترونياً).

✓ **بالنسبة للبعد السادس (خدمات المستخدمين):** جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (٦٠ -

٦١) وينصان على: (تنشر المدرسة على موقعها الإلكتروني دروساً محوسبة تخص

مرحلتها التعليمية - تقدم المدرسة على موقعها الإلكتروني خدمات للمجتمع المحلي كحالة

الطقس وبعض الأخبار المتعلقة بمنطقتها الجغرافية)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة

عبارتي (٥٦ - ٦٤) وينصان على: (يحصل العاملون بالمدرسة على تقارير أداءهم

إلكترونياً - يسجل الطالب من خلال موقع المدرسة الإلكتروني).

**المحور الثاني: تطوير مهارات المديرين في الإدارة في ضوء برامج التدريب التكميلي:**

✓ **بالنسبة للبعد الأول (تنمية المديرين لمسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة):** جاءت في

المرتبة الأولى عبارتي (٦٦ - ٧١) وينصان على: (تجويد العملية الإدارية من خلال

تنمية مهارات مديروا المدارس الثانوية التكنولوجية - رفع الكفاءة الإبداعية للمدير

واكتساب الخبرات الثقافية عن طريق النمو المهني المستمر وفق نمط تدريبيه المناسب)،

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (٦٨ - ٧٩) وينصان على: (يشارك مديروا

المدارس الثانوية في خطط محتوى البرامج التدريبية، ويتدربوا وفقاً لنمط التدريب الخاص

بهم - الاتجاه إلى زيادة فترات التدريب للمديرين وفق النمط التكميلي).

✓ بالنسبة للبعد الثاني (الكفايات اللازمة للمديرين للقيام بدورهم الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية): جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (٨٦ - ٨٨) وينصان على: (يتقن المدير تنظيم العاملين وأدوارهم ومراعاة توزيعها منطقياً - يتقن المدير التعامل مع المتغيرات والمستجدات بما يتوافق مع عقيدته ومع فلسفة الإدارة التعليمية وأهدافها)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (٨٩ - ٩٠) وينصان على: (يتمكن المدير من تدريب العاملين على التدريب المستمر مدى الحياة لمهارات الإدارة الإلكترونية حتى يخرسها في نفوسهم منذ بداية العمل في هذا العصر المتجدد - يتمكن المدير من تدريب العاملين على ربط النظم الجديدة بالنظم السابقة للاستفادة من السابق لتطوير الحالي والمستقبل).

✓ بالنسبة للبعد الثالث (الكفايات اللازمة للمديرين للقيام بدورهم في جانب تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية): جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (٩٥ - ٩٦) وينصان على: (يتمكن المدير من تهيئة المناخ الإداري الملائم والمشجع للإبداع - يتقن مديروا المدارس الثانوية كيفية الإصغاء باهتمام إلى أفكار وآراء ومقترحات العاملين بالمدرسة لتطوير الإدارة إلكترونياً)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (٩٤ - ١٠١) وينصان على: (يتمكن المدير من إعداد تطبيقات عملية لتنمية القدرة على تقديم الخدمات إلكترونياً في وحدة زمنية محددة "الطلاقة" - يتمكن مديروا المدارس الثانوية من دمج مهارات الإدارة الإلكترونية في برامج التدريب التكيفي بحيث يتدرب العاملون عليها).

✓ بالنسبة للبعد الرابع (الكفايات اللازمة للمديرين للقيام بدورهم في جانب توفير بيئة إدارية إلكترونية): جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (١٠٤ - ١٠٥) وينصان على: (يتمكن مديروا المدارس الثانوية من استخدام الوقت بفاعلية لتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية - يتمكن المدير من التخطيط لتطوير الإدارة التعليمية بفاعلية)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (١١٣ - ١١٤) وينصان على: (يجعل المدير العاملين في حالة نشطة وبث روح التعاون وتقديم المساعدة والدعم الفني للعاملين لإنجاز مهامهم الإدارية إلكترونياً - يحفز مديروا المدارس الثانوية العاملين على امتلاك مهارات الحاسب الآلي والأجهزة الذكية).

✓ بالنسبة للبعد الخامس (الكفايات اللازمة للمديرين للقيام بدورهم في جانب توظيف تقنية المعلومات في الإدارة): جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (١٢١ - ١٢٢) وينصان على: (يتمكن مديروا المدارس الثانوية من استخدام الأجهزة الذكية النقلة - يتقن مديروا

المدارس الثانوية التعامل مع الكمبيوتر والإنترنت)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (١١٥ - ١١٧) وينصان على: (يتقن مديروا المدارس الثانوية استخدام تقنيات الإدارة المتطورة - يتقن مديروا المدارس الثانوية التطبيقات العملية لاستخدام الأدوات الإلكترونية في تقديم الخدمات المدرسية الإلكترونية).

#### المحور الثالث: التدريب التكيفي آلية لتحقيق التطوير الإداري لمديري المدارس الثانوية:

✓ جاءت في المرتبة الأولى عبارتي (١٤٢ - ١٤٣) وينصان على: (أوافق على وضع برامج تدريبية لمديروا المدارس الثانوية لتنميتهم إدارياً عبر شبكات الإنترنت - يمكن أن يتدرب مديروا المدارس الثانوية من خلال مواقع خاصة على شبكات الإنترنت)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي (١٣٣ - ١٣٧) وينصان على: (يعزز التدريب التكيفي البيئة الإدارية التفاعلية بين المستفيد وإدارة المدرسة من خلال استخدام التقنيات الإلكترونية - يسهم التدريب التكيفي في تحقيق جودة التنمية الإدارية للمدير لمقابلة التحديات التي تقابل الإدارة التعليمية).

وبعد الإنتهاء من عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية؛ فإنه يمكننا القول أن عينة الدراسة أكدت على الأهمية الكبيرة لجميع العبارات الواردة في أداة الدراسة، كما أكدت على توافر (نعم) معظم هذه العبارات في المدارس الثانوية بالكويت بدرجة مرتفعة، في حين انخفضت درجة توافر البعض الأخر، الأمر الذي يدعو إلى التركيز على هذه الجوانب المتوفرة بدرجة ضعيفة أو متوسطة (إلى حد ما - لا) أو محاولة إيجاد مقترحات إجرائية لدعمها والإرتقاء بها، وهو ما سيتم مراعاته في التصور المقترح.

#### توصيات الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدة توصيات وهي:

- ضمان أمن وحماية المعلومات الإلكترونية بما يحسن من رغبة مديري المدارس الثانوية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- زيادة تدريب وتأهيل مدراء المدارس والطواقم الإدارية والفنية والمعلمين على استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية في تنفيذ الأعمال.
- ضرورة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة التعليمية للحد من المشكلات الإدارية وتطوير الأداء الإداري للعاملين فيها.
- التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية، فهناك عديد من المعوقات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية كالمعوقات المادية والبشرية.

- وضع الخطط والبرامج والآليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين للتغيير، وتعبئتهم للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يظهرها البعض لعملية التغيير.
  - الاعتماد على كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري مستخدمة أساليب تكنولوجية حديثة في الاتصال وإقامة علاقات إنسانية تشجع على العمل مع جميع الأفراد لتطوير العملية التعليمية ككل.
  - ضرورة الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة للدول التي طبقت الإدارة الإلكترونية لتحقيق الجودة الشاملة، والتي أثبتت نجاحها على النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي.
  - العمل على تنظيم برامج تدريبية في الإدارة الإلكترونية للعاملين بالإدارات التعليمية.
- مقترحات الدراسة:** قدمت الدراسة الحالية عدداً من المقترحات كالاتي:
- إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لقادة ووكلاء المدارس لتنمية قدراتهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - إجراء دراسة لتقييم درجة ممارسة المديرين للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر معلمي المدارس.
  - إجراء دراسة مماثلة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في كل إدارة على حده.
  - إجراء دراسة لتقييم درجة تطبيق المدرسة الثانوية لنظم الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الطلاب.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد الحسين عبد الحميد حسن (٢٠١٨). تصميم بيئة تدريب تكيفي قائم على الدمج بين الوسائط التشاركية والأوعية السحابية لتنمية مهارات استخدام نظم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- أحمد عبد الله محمود (٢٠١٧). فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على الوسائط المتعددة لتنمية مهارات استخدام الفهارس الآلية لدى أمناء المكتبات بالمرحلة الإعدادية، كلية التربية، بالدقهلية، جامعة الأزهر، مصر.

---

إسماعيل عمر على حسونة (٢٠١٦). أثر التدريب الإلكتروني القائم على الحوسبة السحابية في اكتساب مهاراتها وقابلية استخدامها لدى طلبة كلية التربية في جامعة الأقصى، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، مج ٥، ع ١٠٤، ١٦٥-٢٠٢.

أمينة الخطاب (٢٠١٢). كيف تؤثر أنماط التعلم على الفعالية الذاتية. موقع إلكتروني.

بدرية بنت ضيف الله يحيى الزهراني (٢٠١٨). فاعلية برنامج تدريبي إلكتروني قائم على معايير التعلم المبكر النمائية المتعلقة بتعلم الرياضيات لتنمية الأداء التدريسي لدى معلمات رياض الأطفال بمنطقة جازان، مجلة تربويات الرياضيات، الجمعة المصرية لتربويات الرياضيات، مج ٢١، ع ٥٤، ٦-٤٣.

بشاير سليمان العطروري (٢٠١٨). معوقات التنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت، المجلة التربوية: جامعة الكويت، المجلد ٣٢، العدد ١٢٦.

بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري، السعودية: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

بندر سعيد دخيل الله الزهراني (٢٠١٠). دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي التربية الفنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

بيومي محمد ضحاوي، وسلامة عبدالعظيم حسين (٢٠٠٩). التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم. القاهرة. دار الفكر العربي.

حسن الباتع عبدالعاطي، والسيد عبدالمولى أبو خطوة (٢٠٠٩). التعلم الإلكتروني الرقمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

حسين بشير محمود (٢٠١٧). التنمية المعلوماتية والتكنولوجية لطلاب التعليم قبل الجامعي. القاهرة. المؤتمر العلمي للجمعية العربية لتكنولوجية التربية بالتعاون مع معهد الدراسات التربوية.. ٥-٦ سبتمبر.

رنا محفوظ محمد حمدي فؤاد (٢٠١٩). توظيف أدوات إدارة المعرفة في بيئة تدريب تكيفية لتنمية مهارات إنتاج المقررات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

---

زيزي حسن عمر (٢٠١٨). برنامج تدريبي لمعلمات الاقتصاد المنزلي لتحسين مستوى التنور التكنولوجي والاتجاه نحوه في ضوء معايير جودة التعلم الإلكتروني، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع١٠٣، ٣٥١-٣٨٦.

السيد عبد المولى أبو خطوة (٢٠١١). معايير ضمان الجودة في تصميم المقررات الإلكترونية وإنتاجها، المؤتمر الدولي الثاني للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد - تعلم فريد لجيل جديد، الرياض: المركز الوطني للتعلم الإلكتروني.

الشحات سعد عثمان، وعوض، أماني محمد (٢٠٠٩). فاعلية استراتيجية لتصميم مقرر إلكتروني قائم على الدمج بين المدخل السلوكي والبنائي لاكساب طلاب كلية التربية كفايات التعلم الإلكتروني وتنمية اتجاهاتهم نحوه، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، ١٩ (٤).

صلاح الدين مصدق محمود يوسف (٢٠١٩). التدريب الافتراضي مدخل للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبد العزيز طلبة عبد الحميد (٢٠١٠). التعليم الإلكتروني ومستحدثات تكنولوجيا التعليم. المنصورة: المكتبة العصرية.

فاطمة محمد منصور القرني (٢٠١٨). أثر برنامج تدريبي قائم على بيئة التعلم المقلوب لتنمية بعض مهارات التدريب الإلكتروني لدى المشرفات التربويات بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع١٤، ٤٩-٨٤.

محمد بن ناصر الشهيل السويد (٢٠١٥). بناء مصفوفة الخيارات الاستراتيجية للتنمية المهنية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية - السعودية. ع (٦).

محمود محمد قسم الله مفتاح (٢٠١٨). استخدام التكنولوجيا للإعداد المهني لمعلمي التربية الرياضية بمحافظة المنيا في ضوء معايير الجودة والاعتماد، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسبوط، ع ٤٦.

مي أحمد شمندي ياسين (٢٠١٨). بيئة تدريب إلكتروني تكيفي عن بعد قائم على مستوى المعرفة السابقة وأثره على تنمية الكفايات الأدائية لفنيي مصادر التعلم بمدارس مملكة البحرين، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩، ج ٥.

---

ناجي حسين ناجي الشريف (٢٠١٩). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران في ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٣، ع ١٠، ١-٤٠.

نبيل جاد عزمي؛ مروة محمد المحمدي (٢٠١٧). بيئات التعلم التكيفية. ط١. القاهرة: دار الفكر العربي. موسوعة تكنولوجيا التعليم، (١).

هنادي أحمد محمد قعدان (٢٠١٨). درجة توفر معايير الجودة في برنامج إعداد معلم التربية الخاصة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الطالبات - دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن، مج ١١، ع ٣٣، ١٢٧-١٤٦.

وليد سالم الحلفاوي، ومروة زكي توفيق (٢٠١٢). توظيف بعض تطبيقات الويب ٢.٠ في عمليات التنمية المهنية المستدامة لمعلمات المملكة العربية السعودية أثناء الخدمة، المؤتمر العلمي التاسع: مؤتمر التعليم المستمر وتحديات مجتمع المعرفة، كلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، من ٦-٨/٢/٢٠١٢م.

ياسر خضير الحميداي (٢٠١٩). متطلبات سوق العمل في ضوء اتجاهات التنمية المستدامة الرقمية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

يوسف محمد إبراهيم الهوش (٢٠١٨). التنمية المهنية لمعلمي المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مصر، مج ٤٢، ع ١.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Carla, R. Landsberg (2015). Tailoring Instruction to the Individual: Investigating the utility of trainee aptitudes for USE in Adaptive Training. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy: USA. Department of Psychology in the College of Sciences. University of Central Florida.

Carpenter, J., Sherman, M. T., Kievit, R. A., Seth, A. K., Lau, H., & Fleming, S. M. (2019). Domain-general enhancements of metacognitive ability through adaptive training. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(1), 51.

- 
- Daniel Szafir, D., & Bilge Mutlu, B. (2013, April). ARTful: adaptive review technology for flipped learning. In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1001-1010). ACM.
- Demir, M., McNeese, N. J., Johnson, C., Gorman, J. C., Grimm, D., & Cooke, N. J. (2019, April). Effective Team Interaction for Adaptive Training and Situation Awareness in Human-Autonomy Teaming. In 2019 IEEE Conference on Cognitive and Computational Aspects of Situation Management (CogSIMA) (pp. 122-126). IEEE.
- Esichaikul, V., Lamnoi, S., & Bechter, C. (2011). Student Modelling in Adaptive E-Learning Systems. *Knowledge Management & ELearning: An International Journal (KM & EL)*, 3(3), pp 342- 355. UK.
- Guin, N., & Lefevre, M. (2013). From a Customizable ITS to an Adaptive ITS. In *Artificial in Education* Springer Berlin Heidelberg: DOI: 10.1007/978-3-642-39112-5-15, (pp. 141- 150).
- Izumi, L., Fathers, F., Clemens, J. (2013). *Technology and Education: A Primer*. Vancouver: Fraser Institute, Barbara Mitchell Centre for Improvement in Education. [fraserinstitute.org](http://fraserinstitute.org).
- Kautzmann, T. R., & Jaques, P. A. (2019). Effects of adaptive training on metacognitive knowledge monitoring ability in computer-based learning. *Computers & Education*, 129, 92–105.
- Kostolányová, K., & Šarmanová, J. (2014). Use of Adaptive Study Material in Education in E-Learning Environment. *Electronic Journal of e-Learning*, 12(2), 172-182.
- Loch, F., Fahimipirehgalin, M., Czerniak, J. N., Mertens, A., Villani, V., Sabbatini, L., ... & Vogel-Heuser, B. (2019). An Adaptive Virtual Training System Based on Universal Design. *IFAC-PapersOnLine*, 51(34), 335-340.
- Manglani, H., Samimy, S., Schirda, B., Nicholas, J. A., & Prakash, R. S. (2019). Four weeks of mindfulness training vs. adaptive cognitive training in multiple sclerosis: Effects on processing speed and working memory.
- Michele A. Parker & Florence Martine (2010). Using Virtual Classrooms: Student Perception of Features and Characteristics in an Online and a Blended Course, *MERLOT Journal of Learning and Teaching*,

- 
- Vol. 6, No. 1, March 2010, P.P 135,  
[http://jolt.merlot.org/vol6no1/parker\\_0310.pdf](http://jolt.merlot.org/vol6no1/parker_0310.pdf).
- Paramythis, A, & Loidl-Reisinger, S. (2004). Adaptive learning environments and e-learning Standards. *Electronic Journal on e-Learning*, 2(1), 181-194.
- Popsecu, E., Badica, C., & Moraret, L. (2010). Accommodating learning styles in an adaptive education system. *Informatica*, 34, 451-462.
- Shute, V., & Towle, B. (2007). Adaptive e-learning. *Educational Psychologist* 38(2), 105–114.
- Smith, J. S. (2019). U.S. Patent Application No. 16/192,733.
- Srivastava, C. (2019). U.S. Patent Application No. 16/198,580.
- Wang,T, Wang. K. Huang, Y(2008). USING A Style- based ant colony system for adaptive learning. *Expert systems with Applications*, 4(34),pp 2449-2464.
- Yaghmaia & Bahreiniejad. (2011). Adaptive Learning and Testing with Learning Objects, *International Conference on Computers in Education*.