



جامعة القدس المفتوحة  
فلسطين

المجلة الفلسطينية  
للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني



مجلة علمية محكمة سنوية  
تصدر عن عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
العدد (18) - كانون الثاني 2024م

E - ISSN 2520 - 5692  
P - ISSN 2074 - 5656

المجلة الفلسطينية  
للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني

E - ISSN 2520 - 5692  
P - ISSN 2074 - 5656

العدد (18)

Palestinian Journal  
for Open Learning & e-Learning



Al-Quds Open University  
*Palestine*

**Palestinian Journal**  
**for Open Learning & e-Learning**



**Annual Scientific Refereed Journal**  
Deanship of Graduate Studies and Scientific Research

No. (18) - January 2024

# المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني

## المشرف العام

أ.د. سمير داود النجدي  
رئيس الجامعة

## الهيئة الاستشارية:

### رئيس الهيئة الاستشارية

أ.د. معزوز جابر علاونة

### أعضاء الهيئة الاستشارية

أ.د. إسماعيل صالح الفرا  
أ.د. عمر أحمد الهمشري  
أ.د. عصام نجيب الفقهاء  
د. عصام "عبد العزيز" خليل  
د. معين جبر  
أ.د. محمود أحمد أبو سمرة  
أ.د. ماجد أبو جابر  
أ.د. يحيى محمد ندى  
د. أحمد حامد المجالي  
د. محمد طالب دبوس

## هيئة تحرير المجلة:

### رئيس هيئة التحرير

أ.د. محمد عبد الاله الطيبي

### مشرف التحرير

أ.د. محمد أحمد شاهين

### أعضاء هيئة التحرير

أ.د. معتصم "محمد عزيز" مصلح  
أ.د. عايد حمدان الهرش  
د. سائد محمد ربايعة  
د. يوسف وجيه صباح  
د. عزمي مصطفى أبو الحج  
د. زياد أحمد الطنة  
أ.د. ماجد سالم تربيان  
أ.د. مجدي "محمد رشيد" حناوي  
د. ماجد "عطا الله" حمايل  
د. رندة الشيخ النجدي  
د. أنور شحادة نصار

## المدقق اللغوي لأبحاث اللغة العربية

د. جمال نمر محمد رباح

## المدقق اللغوي لأبحاث اللغة الإنجليزية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

## رؤية الجامعة

الريادة والتميز والإبداع في مجالات التعليم الجامعي المفتوح، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، وترسيخ مكانتها القيادية في بناء مجتمع فلسطيني قائم على العلم والمعرفة.

## رسالة الجامعة

إعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع، قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي، والإسهام الفاعل والتميز في مجال البحث العلمي، وبناء القدرات التقنية والبشرية، من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية على وفق أفضل ممارسات التعليم المفتوح وأساليب التعليم المدمج، وتعزيز بيئة البحث العلمي في إطار من التفاعل المجتمعي والتعاون والشراكة وتبادل الخبرات مع الأطراف المعنية كافة، مع مراعاة أحدث معايير الجودة والتميز.

## القيم التي تؤمن بها الجامعة

لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، تعمل الجامعة على تطبيق وترسيخ الإيمان بالقيم الآتية:

- الريادة والتميز.
- الانتماء الوطني والقومي.
- ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص.
- الحرية الأكاديمية والفكرية.
- احترام الأنظمة والقوانين.
- الشراكة المجتمعية.
- الإدارة بالمشاركة.
- الإيمان بدور المرأة الريادي.
- النزاهة والشفافية.
- التنافسية.

## المجلة

مجلة علمية محكمة سنوية تصدر عن عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، وقد صدر العدد الأول منها في كانون ثاني/ عام 2007 م. وتنتشر المجلة البحوث والدراسات الأصلية المرتبطة بالتخصصات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين في جامعة القدس المفتوحة وغيرها من الجامعات المحلية والعربية والدولية، مع اهتمام خاص بالبحوث المتعلقة بالتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، والمراجعات والتقارير العلمية وترجمات البحوث شريطة أن لا تكون الورقة منشورة في مجلد المؤتمر أو أية مجلة أخرى.

وقد حصلت على معامل التأثير العربي، وتحمل الرقم المعياري الدولي للنسخة الإلكترونية (E- ISSN: 2520-5692)، وللنسخة المطبوعة (P- ISSN: 2074-5656).

## قواعد النشر والتوثيق

### أولاً - متطلبات إعداد البحث:

يجب أن تتضمن مسودة البحث الآتي:

1. صفحة منفصلة عليها: اسم الباحث/ الباحثين وعنوانه/ هم بعد عنوان البحث مباشرة باللغتين العربية والإنجليزية، ويذكر بريده/هم الإلكتروني.
2. ملخصين أحدهما باللغة العربية والآخر بالإنجليزية في حدود (150 - 200) كلمة لكل منهما، يتضمنان كلمات مفتاحية لا يزيد عددها عن ست كلمات.
3. مسودة البحث وتتكون من الأجزاء الآتية:
  - مقدمة: وتتضمن الإطار النظري للبحث، وتكون الدراسات السابقة جزء منها ومندرجة في جسم المقدمة (أي بدون عنوان مستقل).
  - مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها و/أو فرضياتها.
  - أهمية الدراسة وحدودها ومحدداتها.
  - تعريف المصطلحات وتتضمن التعريفات النظرية والإجرائية.
  - إجراءات الدراسة: وتتضمن منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأدوات الدراسة، وصدق الأداة وثباتها، وطريقة تحليل البيانات.
  - النتائج والمناقشة: ويشتمل هذا القسم على نتائج التحليل والجداول والأشكال البيانية والتعليق عليها.
  - التوصيات
  - الهوامش.
  - المصادر والمراجع، وتصنيفها إلى عربية وأجنبية.
  - الملاحق، إن وجدت.
4. تدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وترقم ترقيماً متسلسلاً، وتكتب أسماؤها وعناوينها والملاحظات التوضيحية تحتها.
5. تدرج الجداول في النص وترقم ترقيماً متسلسلاً وتكتب عناوينها فوقها. أما الملاحظات التوضيحية فتكتب تحت الجداول.



## ثانياً - شروط تسليم البحث:

1. رسالة موجهة من الباحث إلى رئيس هيئة التحرير تتضمن رغبته في نشر بحثه في المجلة ويحدد فيها التخصص الدقيق للبحث.
2. تعهد خطي من الباحث بأن بحثه لم ينشر، أو لم يقدم للنشر في دورية أخرى، وأنه ليس فصلاً أو جزءاً من كتاب منشور.
3. سيرة ذاتية مقتضبة للباحث تتضمن: اسمه الرباعي، ومكان عمله، والدرجة العلمية، ورتبته الأكاديمية، وتخصصه الدقيق، إضافة إلى بريده الإلكتروني ورقمي هاتفه الثابت والنقال.
4. نسخة كاملة من أداة جمع البيانات (الاستبانة أو غيرها)، إذا لم تكن قد وردت في صلب البحث أو في ملاحقه.
5. أن يتجنب الباحث أية إشارة قد تدل على شخصيته في أي موقع من صفحات البحث، وذلك لضمان السرية التامة في عملية التحكيم.

## ثالثاً - شروط النشر:

- تؤكد هيئة التحرير على ضرورة الالتزام بشروط النشر بشكل كامل، إذ إن البحوث التي لا تلتزم بشروط النشر سوف لن ينظر فيها، وتعاد الملاحظات بشأنها لأصحابها مباشرة حتى يتم التقيد بشروط النشر.
1. تقبل الأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية على أن تكون مكتوبة بلغة سليمة خالية من الأخطاء النحوية واللغوية.
  2. تقدم طلبات نشر الأبحاث من خلال الموقع الإلكتروني للمجلة على الرابط الآتي: <http://journals.qou.edu/index.php/jropenres> بصيغة (Word)، مع مراعاة الآتي:
    - الأبحاث المكتوبة باللغة العربية يستخدم الخط *Simplified Arabic* بحجم (16) غامق للعنوان الرئيس، و(14) غامق للعناوين الفرعية، و(12) عادي لباقى النصوص، و(11) عادي للجداول والأشكال.
    - الأبحاث المكتوبة باللغة الإنجليزية يستخدم الخط *Times New Roman* بحجم (14) غامق للعنوان الرئيس، و(13) غامق للعناوين الفرعية، و(12) عادي لباقى النصوص، و(11) عادي للجداول والأشكال.
    - المسافة بين الأسطر: مفردة.
    - الهوامش للأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية:
  - (2) سم للأعلى و (2.5) للأسفل، و(1.5) سم للجانبين الأيمن والأيسر.
  3. ألا يزيد عدد كلمات البحث عن (7000) كلمة، وبما لا يزيد عن (25) صفحة حجم (A4)، بما في ذلك الأشكال والرسوم والجداول والهوامش والمراجع. علماً بأن الملاحق لا تنشر، إنما توضع لغايات التحكيم فحسب.
  4. أن يتسم البحث بالجدة والأصالة والموضوعية، ويمثل إضافة جديدة إلى المعرفة في ميدانه.
  5. أن لا يكون منشوراً أو قدم للنشر في مجلة أخرى، وأن يتعهد الباحث خطياً، وعدم تقديم بحثه للنشر إلى أية جهة أخرى إلى حين الانتهاء من إجراءات التحكيم

# المجلة الفلسطينية

## للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني

واتخاذ القرار المناسب بهذا الشأن، ويتعهد الباحث الرئيس بأنه أطلع على شروط النشر في المجلة والتزم بها. أن يتسم البحث بالجددة والأصالة والموضوعية، ويمثل إضافة جديدة إلى المعرفة في ميدانه.

6. أن لا يكون البحث فصلاً أو جزءاً من كتاب منشور.

7. لا يجوز نشر البحث أو أجزاء منه في مكان آخر، بعد إقرار نشره في المجلة، إلا بعد الحصول على كتاب خطي من عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة.

8. تحتفظ المجلة بحقها في أن تطلب من الباحث أن يعيد صياغة بحثه، أو أي جزء منه بما يتناسب وسياستها في النشر، وللمجلة إجراء أية تعديلات شكلية تناسب وطبيعة المجلة.

9. الأبحاث المكتوبة باللغة العربية، على الباحث أن يرفق قائمة المصادر والمراجع مترجمة إلى اللغة الإنجليزية، إضافة إلى قائمة المصادر والمراجع المكتوبة باللغة العربية.

10. يجب أن يرفق مع البحث ملخصان أحدهما باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية، في حدود (150-200) كلمة لكل منهما، ويراعى أن يتضمن الملخص أهداف البحث ومشكلته ومنهجه وأبرز النتائج التي توصل إليها، ويثبت الباحث في نهاية الملخص ست كلمات مفتاحية (Key Words) كحد أقصى ليتمكن الآخرون من الوصول إلى البحث من قواعد البيانات.

11. أن يشير الباحث إلى أنه استل بحثه من رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه إذا فعل ذلك، في هامش صفحة العنوان.

12. لا تعاد البحوث التي ترد إلى المجلة إلى أصحابها سواء قبلت للنشر أم لم تقبل.

13. تعتذر المجلة عن عدم النظر في البحوث المخالفة للتعليمات وقواعد النشر.

14. يلتزم الباحث بدفع النفقات المترتبة على إجراءات التحكيم حال طلبه سحب البحث ورغبته في عدم المضي في إجراءات التقييم.

15. يبلغ الباحث بالقرار النهائي لهيئة التحرير بقبول بحثه أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث.

## رابعاً - التوثيق:

1. على الباحث استخدام نمط "Style APA" في توثيق الأبحاث العلمية والتطبيقية، كالاتي:

- يشار إلى المرجع في المتن بعد فقرة الاقتباس مباشرة وفق الترتيب الآتي: "اسم عائلة المؤلف، سنة النشر، رقم الصفحة".
- ترتب قائمة المصادر والمراجع في نهاية البحث وفق الترتيب الألف بائي (الأبتي) لكيفية/ لقب المؤلف، ثم يليها اسم المؤلف، عنوان الكتاب أو البحث، (مكان النشر، الناشر، الطبعة، سنة النشر)، الجزء أو المجلد، ويجب أن لا تحتوي القائمة على أي مصدر أو مرجع لم يذكر في متن البحث.

- في حالة عدم وجود طبعة يضع الباحث (د. ط).

- في حالة عدم وجود دار النشر يضع الباحث (د. د).

- في حالة عدم وجود مؤلف يضع الباحث (م).

- في حالة عدم وجود سنة أو تاريخ نشر يضع الباحث (د.ت).

1. يستطيع الباحث تفسير ما يراه غامضاً من كلمات أو مصطلحات باستخدام طريقة الحواشي في المتن، حيث يشار إلى المصطلح المراد توضيحه برقم في أعلى المصطلح، ثم يشار لهذه الهوامش في قائمة منفصلة قبل قائمة المصادر والمراجع.

ملاحظة: لمزيد من المعلومات حول آلية التوثيق بنظام APA، يمكنك الاطلاع على المعلومات المتوفرة على الصفحة الإلكترونية لعامة الدراسات العليا والبحث العلمي: <http://journals.qou.edu/resources/pdf/apa.pdf>

## خامساً - إجراءات التحكيم والنشر:

ترسل البحوث المقدمة للنشر إلى متخصصين لتحكيمها حسب الأصول العلمية، ويلقى البحث القبول النهائي بعد أن يجري الباحث التعديلات التي يطلبها المحكمون، والباحثون مسؤولون عن محتويات أبحاثهم، فالبحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر معدنها وليس عن وجهة نظر المجلة. كما أن البحوث المرسله إلى المجلة تخضع لفحص أولي تقوم به هيئة التحرير، لتقرير أهليتها للتحكيم والتزامها بقواعد النشر، ويحق لهيئة التحرير أن تعتذر عن قبول البحث دون إبداء الأسباب. وتتم إجراءات التحكيم والنشر وفق الآتي:

1. تقوم هيئة التحرير بمراجعة البحوث المرسله إلى المجلة للتأكد من استيفائها لمعايير النشر في المجلة، ولتقرير أهليتها للتحكيم.

2. ترسل البحوث المستوفية لمعايير النشر إلى اثنين من المحكمين من ذوي الاختصاص، تختارهم هيئة التحرير بسرية تامة، من بين أساتذة متخصصين في الجامعات ومراكز البحوث داخل فلسطين وخارجها، على الأقل رتبة المحكم عن رتبة صاحب البحث.

3. يقدم كل محكم تقريراً عن مدى صلاحية البحث للنشر.

4. إذا اختلفت نتيجة المحكمين (أحدهما مقبول والآخر مرفوض)، يرسل البحث لمحكم ثالث لترجيح الحكم، وبعد حكمه نهائياً.

5. يبلغ الباحثون بقرار هيئة التحرير بقبول بحثه أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث، وبعد إجراء التعديلات عليه إن وجدت.

## سادساً - أخلاقيات البحث العلمي:

1. الالتزام بمستوى أكاديمي ومهني عالٍ في جميع مراحل البحث، ابتداءً من مرحلة تقديم مقترح البحث، ومروراً بإجراء البحث، وجمع البيانات، وحفظها، وتحليلها، ومناقشة النتائج، وانتهاءً بنشرها بكل أمانة ودون تحريف أو انتقائية أو إغفال للمنهج العلمي الصحيح.

2. الالتزام بالاعتراف الكامل بجهود كل الذين شاركوا في البحث من زملاء وطلبة بإدراجهم ضمن قائمة المؤلفين، وكذلك الاعتراف بمصادر الدعم المادي والمعنوي الذي استخدم لإجراءات البحث.

3. الالتزام بإسناد أية معلومات مستعملة في البحث لمصدرها الأصلي، وكذلك الالتزام بعدم النقل الحرفي لأية نصوص من مصادر أخرى دون إسنادها للمصدر أو المرجع الذي أخذت منه.

4. الالتزام بعدم إجراء أية أبحاث قد تضر بالإنسان أو بالبيئة، والالتزام بأخذ موافقة مسبقة من الجامعة (أو من لجنة أخلاقيات البحث إن وجدت) حين إجراء أية أبحاث على الإنسان أو البيئة، والالتزام بأخذ موافقة مسبقة من الجامعة أو المركز البحثي أو المؤسسة التي يعمل فيها الباحث أو من لجنة أخلاقيات البحث العلمي إن وجدت.

5. الالتزام بأخذ موافقة خطية من كل فرد من الأفراد الذين يستخدمون كموضوع للبحث بعد إعلامهم بكل ما يترتب على اشتراكهم من عواقب، وكذلك الالتزام بعدم نشر نتائج البحث في مثل هذه الحالات إلا بشكل تحليل إحصائي يضمن سرية المعلومات الفردية التي جمعت حول هؤلاء الأفراد.

### سابعاً - حقوق الملكية الفكرية:

1. تلتزم المجلة باحترام حقوق الملكية الفكرية.
2. على الباحثين احترام حقوق الملكية الفكرية.
3. تؤول حقوق طبع البحث ونشره إلى المجلة عند إخطار صاحب البحث بقبول بحثه للنشر، وإذا رغب الباحث/ الباحثين في إعادة نشر البحث فإنه يتوجب الحصول على موافقة خطية من عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة.
4. لا يجوز نشر أو إعادة نشر البحوث إلا بعد أخذ موافقة خطية من عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
5. حق المؤلف في أن ينسب البحث إليه، وذكر اسمه على كل النسخ التي تنتج للجمهور بأي شكل كانت، وفي كل نسخة أو طبعة من المصنف.
6. حق المؤلف في طلب أن تنسب مؤلفاته إليه باسمه الشخصي.

## المحتوى

### الأبحاث:

الترقيم	الباحث/ الباحثون	عنوان البحث	الصفحة
1	د. فراس إبراهيم محمد الجراح	اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)	1
2	د. إبراهيم علي محمد المومني	درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون	15
3	أ. سوسن "محمد عمر" أحمد عباينه	إمام مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين	29
4	أ. أيمن محمد حماد الزرقان	درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية من وجهة نظر المعلمين	46

## The Attitudes of Directors and Teachers in the Jordanian Public Schools Towards the Use of Smartphone Applications in Distance Learning Post the COVID-19 Pandemic

Dr. Firas Ibrahem Mohammad Al-Jarrah\*

Associate Professor, Jordanian Ministry of Education, Jordan.

Orcid No: 0009-0000-6839-3873

Email: fj.jarrah@yahoo.com

### Received:

8/04/2023

### Revised:

29/04/2023

### Accepted:

10/10/2023

\*Corresponding Author:  
fj.jarrah@yahoo.com

**Citation:** Al-Jarrah, F. I. M. The Attitudes of Directors and Teachers in the Jordanian Public Schools Towards the Use of Smartphone Applications in Distance Learning Post the COVID-19 Pandemic. *Palestinian Journal for Open Learning & E-Learning*, 1(18).  
<https://doi.org/10.3977/0280-012-018-001>

2023@jrresstudy.  
Graduate Studies &  
Scientific Research/AI-  
Quds Open University,  
Palestine, all rights  
reserved.

### Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### Abstract

**Objectives:** This study aimed to investigate the attitudes of managers and teachers in Jordanian government schools towards the use of smartphone applications in remote learning during the COVID-19 pandemic.

**Methods:** The study included a sample of 125 teachers and administrators from Jordanian government schools under the jurisdiction of the Ministry of Education in the Northern Ma'zar Governorate. They were selected using a simple random sampling method, and a descriptive approach was employed along with a questionnaire as the data collection tool.

**Results:** The study found that the attitudes of managers and teachers in Jordanian government schools towards the use of smartphone applications in remote learning after the COVID-19 pandemic were of moderate degree, with an average score of 3.36 and a percentage of 67.2%. Additionally, the study identified statistically significant differences in the perceptions of the study sample members regarding the attitudes of managers and teachers in Jordanian government schools towards the use of smartphone applications in remote learning after the COVID-19 pandemic, attributed to gender and job nature. These differences favored females and teachers.

**Recommendations:** Based on the study's results, a set of recommendations were presented, including the continuation of the use of smartphone applications in remote education to ensure educational continuity and enhance engagement. It also suggested incorporating remote learning into students' courses to maximize its benefits and maintain the educational process.

**Keywords:** Attitudes, Smartphone, COVID-19.

## اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)

د. فiras إبراهيم محمد الجراح\*

أستاذ مشارك، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

### المخلص

**الأهداف:** هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) جائحة (COVID-19).

**المنهجية:** تكونت عينة الدراسة من (125) معلم ومدير من المدارس الحكومية الأردنية التابعين لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) جائحة (COVID-19) جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.36)، وبنسبة مئوية (67.2%)، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) جائحة (COVID-19) تعزى إلى المتغير الجنس، وطبيعة العمل، لصالح الإناث وطبيعة العمل لصالح المعلمين.

**التوصيات:** في ضوء نتائج الدراسة قدمت مجموعة توصيات أبرزها الاستمرار في عملية التعليم باستخدام تطبيقات الهاتف الذكي (عن بعد) لاستمرارية التعليم وزيادة عنصر التشويق، استمرارية التعليم عن بعد وتضمينها من ضمن مساقات الطلبة للتمكن من الاستفادة بشكل تام والاستمرار في العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** الاتجاهات، الهاتف الذكي، جائحة كورونا.

## المقدمة

بعد الثورة التكنولوجية العالمية التي شهدتها البشرية، ظهرت العديد من المفاهيم الجديدة في واقع المؤسسات الأكاديمية، حيث انتقل العديد من المتعلمين والمدرسين إلى التعليم الإلكتروني، ومع وباء COVID-19 الذي أصاب العالم بأسره، اضطرت المؤسسات الأكاديمية والتعليم العالي إلى تغيير المسارات والاستراتيجيات والتحول إلى التعلم عن بعد، في هذا الوضع الصحي الراهن، تعتمد المؤسسات الأكاديمية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير تجربة تعليمية ممتازة للطلاب والمدرسين. وتتمثل أهمية التعليم الإلكتروني في توفير الوصول إلى التعليم لجميع الأشخاص دون تحديات المسافة والزمان والتكلفة، بشكل عام، يمكن القول أن التعلم عن بعد قد يصبح النمط الأساسي للتعليم في المستقبل، حيث تساعد التكنولوجيا الحديثة على توفير بيئة تعليمية مرنة وفعالة تتناسب مع احتياجات المتعلمين والمدرسين. ومن المتوقع أن تستمر المؤسسات الأكاديمية في استخدام التكنولوجيا والتعلم عن بعد كجزء من استراتيجياتها المستقبلية.

وإذ تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في جميع جوانب الحياة، وقد أصبحت تتعايش بشكل متزايد مع التعليم الذي يعد الطريق الوحيد لتحقيق التقدم والتطور لأي أمة، ومن بين أحدث التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يأتي ظهور التعلم باستخدام الهاتف النقال Mobile Learning، والذي تم تطبيقه في مختلف مراحل التعليم في الدول العربية والأجنبية، كاستراتيجية لمواجهة التحديات التي تواجه العملية التعليمية وتطويرها، بحيث أصبح البعيد قريباً وتم التخفيف من الحواجز الزمنية والمكانية بين الأفراد والمجتمعات المختلفة، وتساهم هذه التقنيات والأساليب الجديدة في تحسين نتائج التعلم وتطوير النماذج التعليمية لتكون أكثر فعالية وملاءمة للأوضاع الحالية (الجراح، 2019).

إذ يتميز الهاتف الذكي بأنه يسهل عملية التعلم ويشجع عليها بفضل خصائصه وأدواته المختلفة التي تمكن المدرسين من تدريس جميع المواد الدراسية عن بعد، بما في ذلك الفيديوهات التعليمية وعروض الشرائح والأدوات الأخرى، وباستخدامه يمكن تحقيق التعلم بشكل أسهل وأكثر إثارة للاهتمام، كما يمكن استخدام الهاتف الذكي في إعطاء الواجبات والاختبارات الإلكترونية، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الهاتف الذكي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف التعليم والتعلم وتنمية التحصيل المعرفي، ويتم ذلك من خلال تبني آليات فعالة ومناسبة لتحقيق هذه الأهداف. وباستخدام الآليات المناسبة، يمكن للمدرسين توفير تجربة تعليمية فريدة وممتعة للطلاب، مما يعزز فعالية التعلم ويؤدي إلى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة (Oduma & Chika, 2017).

وتعزز استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في المدارس تطوير اتجاهات إيجابية لدى المدراء والمعلمين والطلبة أنفسهم، مما يعزز وظيفتهم التعليمية، إذ يمكن لهؤلاء المدراء والمعلمين أن يعززوا الاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة ويشجعوهم على استخدام الهواتف الذكية بشكل ذكي وفعال، ويمكنهم تنظيم العملية التعليمية لتلبية الأهداف التعليمية التفاعلية وتوفير المعلومات بطريقة تحفز الطلبة وتدفعهم إلى الإنجاز، وهذا يؤدي إلى تطوير المهارات اللازمة لدى الطلبة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم والتعلم، وبالتالي، يساعد استخدام التطبيقات المختلفة في الهواتف الذكية على تحقيق أهداف التعليم وتعزيز وظيفة المعلمين ومديري المدارس في العملية التعليمية (Kisanga, 2016).

لذا سعى الباحث مع هذا التطور الهائل في الوسائل والبرامج التكنولوجية كان لا بد على أعضاء الهيئة التدريسية أن تتدرب على جميع البرامج التعليمية، كاستخدام برامج وتطبيقات الهاتف الذكي وكيفية التعامل معها لكي تخدم عمليتي التعليم والتعلم (التعلم عن بعد)، وظهرت الحاجة الملحة إلى تدريب أعضاء الهيئة التدريسية أثناء الخدمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم وجميع البرامج التعليمية، ولهذا جاءت الدراسة لمحاولة التعرف إلى اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بعد) بعد جائحة (COVID-19).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبع فكرة هذه الدراسة جذورها في خبرة الباحث كمعلم للغة الإنجليزية وحاصل على درجة الدكتوراه في تكنولوجيا التعليم، إلى جانب الأبحاث والدراسات مثل دراسة التميمي (2017)، دراسة حمادنة والشواهين (2019)، دراسة إيرتن (Erten, 2022)، دراسة كرونجاك وآخرين (Krochinak, Cui, Ajayi, Egonu, Kim, 2023)، والكتب والمؤتمرات التي أكدت ضرورة الاهتمام بتطبيقات الهاتف الذكي في التعلم عن بعد. كما جاءت فكرة الدراسة أيضاً من خلال خبرة الباحث في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتغييرات طرق التدريس في المدارس الحكومية بعد جائحة كورونا وظهور المنصات التعليمية. ويتمحور هدف الدراسة حول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) تعزى لمتغيري (الجنس، وطبيعة العمل)؟

#### أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف إلى اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19).
- الكشف عما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة لاتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) تعزى إلى المتغيرات (الجنس وطبيعة العمل).

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث فيما يأتي:

- تتناول الدراسة موضوعاً ذا أهمية كبيرة في الدراسات التربوية الحديثة، والتي تخص اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19).
- من المؤمل أن تفيد المعلمين لمعرفة اتجاهاتهم استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19) في العملية التعليمية، بوصفها تقنية حديثة تساهم في حل المشكلات التربوية.
- تسليط الضوء على اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19).
- من المؤمل أن تفيد الباحثين في المجالات التربوية وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.
- من المؤمل أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات لأصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم في تعزيز التطوير وتوجيه أعضاء هيئة التدريس والمدراء ذكوراً وإناثاً لأهمية تطبيقات الهاتف الذكي في التعلم.
- من المؤمل إثراء الأدب التربوي بمزيد من المعلومات حول اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)، وتعزيزها وتطويرها.
- من المؤمل أن تشكل هذه الدراسة قاعدة معلوماتية ونقطة مهمة لإجراء دراسات وأبحاث أخرى حول موضوع الدراسة.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات على النحو الآتي:

- **الاتجاهات اصطلاحاً:** "هي الاستجابة بالقبول أو الرفض نحو ميل واستعداد معلمي ومدراء المدارس النفسية في تطبيقات الهاتف الذكي ومشاعرهم نحو توظيفها واستخدامها في التعليم" (الحوارني، 2019، 9).
- **ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد)، وستقاس من خلال استبانة قام الباحث بتطويرها لقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19).
- **الهاتف الذكي اصطلاحاً:** "هو مصطلح لغوي جديد يشير إلى أنه جهاز محمول يجمع بين وظائف الاتصال والحوسبة، ويتيح للمستخدمين القيام بمكالمات هاتفية واستخدام تطبيقات وتصفح الإنترنت والنقاط الصور والفيديو والوصول إلى مجموعة متنوعة من الخدمات والمعلومات، التي يتم استخدامها في عملية التعليم، ويتميز هذا النوع من الأجهزة بشاشة لمس سهلة الاستخدام، كما أنه يمكن استخدامه كجهاز حاسوب صغير لتخزين الصور والملفات والتواصل، وهذا الأمر ساهم بشكل كبير في انتشاره واستخدامه في عملية التعليم" (الفار، 2015، 5).



- **جائحة كورونا:** "هي أزمة نتجت عن انتشار فيروس كورونا COVID-19، التي بدأت في 2019، ولكنها انتشرت في 11 من فبراير 2020، وأدى انتشار الفيروس إلى إصابة أعداد كبيرة من البشر بالمرض الأمر الذي أثر على جميع مجالات الحياة ومنها مجال التعليم" (مصطفى، 2021، ص 7).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هي تلك الأوقات الصعبة التي مرت بنا في عام (2020) بسبب ذلك الفيروس اللعين المسبب لمرض الالتهاب الرئوي الحاد والمعروف باسم (كورونا) الذي اعلنته منظمة الصحة العالمية جائحة عالمية: حيث يؤثر المرض على الناس بشكل مختلف، إذ تظهر معظم الحالات أعراضاً خفيفة، خاصة عند الاطفال والشباب.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

1. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية التابعين لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي.
2. **الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي.
3. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على معرفة الاتجاهات نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بعد).
4. **الحد الزماني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2022/2023م.

#### الدراسات السابقة:

تضمن هذا الجزء مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كالآتي: هدفت دراسة جماع (2015) التعرف إلى دور استخدام الهاتف النقال في التعليم عن بُعد بالجامعات السودانية تطبيقاً على جامعة السودان المفتوحة، قام الباحث باتباع المنهج التجريبي لأنه الأنسب للدراسات التطبيقية والأجدر لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة تجريبية تكونت من خمسين طالباً خُصَّ الباحث من هذه الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج الطلبة الذين يدرسون بواسطة الهاتف النقال مقارنة بالطريقة التقليدية على مستوى التذكر، ومستوى الفهم، ومستوى التحصيل، بالإضافة إلى إثبات فعالية استخدام الهاتف النقال في التعليم عن بعد في الجامعات السودانية. وأجرى التميمي (2017) دراسة هدفت التعرف إلى اتجاهات مدرسي اللغة العربية في المرحلة المتوسطة نحو استخدام التعلم النقال (الهاتف المحمول) في العملية التعليمية، تكونت عينة الدراسة من (82) مدرساً ومدرسة ما نسبته (94%) (50) من الذكور و(32) من الإناث، ممن يدرسون طلبة المرحلة المتوسطة في قسم تربية الرفاعي التابعة لمديرية تربية محافظة ذي قار في العراق، اختيروا بالطريقة القصدية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات مدرسي اللغة العربية في المرحلة المتوسطة نحو استخدام التعلم النقال (الهاتف المحمول) في العملية التعليمية كانت إيجابية بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وهدف دراسة حمادنة والشواهين (2019) التعرف إلى اتجاهات معلمي الرياضيات نحو تطبيقات الهاتف الذكي في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة. اتبع الباحثان المنهج الوصفي. وتم اختيار عينة مكونة من (100) معلم ومعلمة، وتم بناء أداة لقياس الاتجاهات نحو التعلم الإلكتروني، وتكونت من (20) فقرة. وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها؛ أن اتجاهات معلمي الرياضيات نحو تطبيقات الهاتف الذكي جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح الخبرة أقل من 5 سنوات.

في حين سعت دراسة توو وآخرون (Tou, et al; 2020) إلى الكشف عن اتجاهات المدراء والمعلمين في سنغافورة نحو تطبيقات الهاتف الذكي عن بعد في التربية البدنية، تكونت عينة الدراسة من (422) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأهلية في سنغافورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج وجود اختلاف في اتجاه المعلمين نحو تطبيقات الهاتف الذكي تبعاً لاختلاف الجنس، والعمر، والخبرة، وأنه لا يوجد اختلاف تبعاً لاختلاف مستويات المدرسة.

وأجرى مافي وايرج (Mavi & Erçag, 2020) دراسة هدفت على تحليل اتجاهات واستعداد المعلمين المبدعين للتعلم الإلكتروني، تكونت عينة الدراسة من (104) معلمين من مختلف الأعمار لديهم تجارب مهنية مختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

المسحي، حيث تم استخدام مقياس ليكرز للكشف عن الاتجاهات والاستعدادات نحو التعلم الإلكتروني، وأظهرت النتائج أن المعلمين المبدعين يتمتعون بشكل عام باتجاهات إيجابية تجاه التعلم الإلكتروني، وأن لديهم درجة عالية من الاستعداد للتعلم الإلكتروني.

وهدفت دراسة الوتار (2021) إلى التعرف على درجة استخدام طلبة تخصص اللغة العربية بجامعة الكويت لاستخدام الهاتف الذكي كوسيلة تعلم عن بعد في ظل أزمة كورونا (COVID 19)، والتعرف إلى درجة استخدام الهاتف الذكي كوسيلة تعليمية عن بعد والتعرف على معيقات استخدام الهاتف الذكي في تعلم مهارات اللغة العربية. والتعرف إلى البرامج المطبقة في استخدام الهاتف الذكي في تعلم مهارات اللغة العربية. عينة الدراسة طلاب شعبة اللغة العربية في كلية التربية بجامعة الكويت بواقع (100) مفردة من شعبة اللغة العربية وكانت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام الطلاب للهاتف الذكي وتطبيقاته المختلفة لتسهيل سير العملية التعليمية والاستفادة من الدراسات الأجنبية وترجمة النصوص وتخزين العديد من الملفات في مكان واحد وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة. فضلاً عن وجود العديد من التطبيقات الذكية التي ساعدت على استمرار العملية التعليمية دون توقفها في ظل الظروف الراهنة في العالم ووجود جائحة فيروس كورونا المستجد.

وهدفت دراسة إيرتن (Erten, 2022) التعرف إلى اتجاهات وتقييمات المعلمين نحو التعليم عن بعد خلال جائحة كوفيد-19، المتعلقة بهذا التطبيق من خلال استطلاع عبر الإنترنت تم إعداده من الباحث. وأجرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت النتائج بأن المعلمين كانت اتجاهاتهم نحو التعليم عن بعد سلبية. وتناولت أيضاً اتجاهات المعلمين تجاه التعليم عن بُعد باختلاف المعايير، وتبين أن المعلمين ذوي الخبرة السابقة في التعليم عن بعد هم فقط لديهم موقف إيجابي، وأوصت الدراسة بأن المعلمين لديهم كل من الإيجابية والسلبية ويجب تشجيعهم لتطبيق التعلم عن بعد.

وهدفت دراسة كرونجاك وآخرين (Krochinak et al; 2023) التعرف إلى اتجاهات طالب ثانوي ومعلم لتطبيقات التعلم عبر الهاتف المحمول في لاغوس، نيجيريا، إذ قامت هذه الدراسة بتقييم تصورات ومواقف كل من الطلبة والمعلمين فيما يتعلق بتطبيقات الهاتف المحمول التي تساعد في التعلم في الفصول الدراسية. استخدم البحث منهجاً تجريبياً مختلط الأساليب الذي جمع المعلومات الديموغرافية وأجرى مقابلات نوعية لتحديد تصورات الطلبة والمعلمين لتطبيقات الهاتف المحمول. تم جمع البيانات المقطعية من المشاركين وتحليلها. بلغت عينة الدراسة من (43 طالباً و6 مدرسين) وإجراء مقابلات معهم. سُئل المشاركون عن أفكارهم حول التطبيقات التعليمية على الهاتف المحمول، وتم تسجيل مقابلاتهم صوتياً ونسخها. تم استخدام التحليل الموضوعي الاستقرائي لتحليل البيانات. وأظهرت النتيجة بالنسبة للطلاب، ركزت المواضيع على العوائق التي تحول دون اعتماد التطبيقات التعليمية، والعوائق التي تحول دون استمرار استخدام تطبيقات التعليم، وتتبع التقدم، والمصادقية، وتحديد الأهداف/التذكيرات. بالنسبة للمدرسين، تم تحديد الموضوعات التي أثرت على استخدام تطبيقات الهاتف المحمول.

وهدفت دراسة (Szita & Rooney, 2024) إلى فهم تأثير الهواتف الذكية على تجربة مشاهدة الأفلام في بيئات غير مغلقة ودراسة الآثار الفسيولوجية للتشيتيت البصري والصوتي أثناء مشاهدة الأفلام على الأجهزة المحمولة، حيث جمعت البيانات من مشاهدين شاهدوا تسلسل فيلم روائي على الهواتف الذكية وشاشات العرض، تم استخدام المنهج التجريبي لدراسة التأثيرات الفسيولوجية للتشيتيت أثناء مشاهدة الأفلام. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تبين أن نوع الشاشة (هاتف ذكي مقارنةً بشاشة عرض كبيرة) يمكن أن يؤثر على مستوى الانتباه والإثارة لدى المشاهدين أثناء مشاهدة الأفلام. المشاهدون على الهواتف الذكية كانوا أقل استئارة وأكثر عرضة لتحويل انتباههم عن الفيلم، حتى عندما تم تشغيل أدوات تشيتيت مرتبطة بالفيلم، عوامل التشيتيت التي تتطلب اهتماماً عاجلاً ولا ترتبط بالفيلم نفسه كانت أكثر قدرة على إعادة توجيه انتباه المشاهدين وزيادة نشاطهم الكهربائي.

#### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة اتضح له مدى مساهمتها في تقديم الكثير من المعرفة والمعلومات التي أفادت الباحث من حيث كيفية إجراء الدراسة، ومنجبتها، وكيفية اختيار عينتها، ومناقشة نتائجها من خلال ما احتوته من معلومات نظرية وأدوات ونتائج علمية وتوصيات ساعدت الباحث في مقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة. ويلاحظ هنا أن الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث، تتفق مع بعض الدراسات السابقة من حيث تناولها للتعلم باستخدام تطبيقات الهاتف الذكي، ولكنها تختلف عنها من حيث تناولها لمجالات ومدى الاستخدام، وتختلف معها أيضاً في تطبيق هذه الدراسة على

عينة الدراسة، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المحور الأول من حيث الهدف والتي هدفت إلى قياس اتجاهات معلمي ومدراء المدارس.

ويتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن معظمها اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، إذ إنّ الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي المسحي. وتناولت الدراسة الحالية اتجاهات معلمي ومدراء مدارس لواء المزار الشمالي نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بعد) ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، كما أن هذه الدراسة شملت معلمي ومدراء المدارس ولم تشمل وجهات نظر أخرى في الدراسة.

#### الطريقة والإجراءات:

##### منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لأهداف وطبيعة الدراسة.

##### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومعلمي المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي، والبالغ عددهم (1006) مدراء ومعلمين، موزعين إلى (35) مديراً ومديرة، و (971) معلماً ومعلمة، وذلك حسب الإحصائية الصادرة عن مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي (2022).

##### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً ومعلمًا تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وهي تمثل (12%) من المجتمع الأصلي، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيراتها.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري (الجنس، وطبيعة العمل)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	36. %
	أنثى	90	64. %
	المجموع	125	100. %
طبيعة العمل	مدير	25	20. %
	معلم	100	80. %
	المجموع	125	100. %

#### أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة لقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بعد) بعد جائحة (COVID-19)، حيث تم تطويرها من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة كدراسة مافي وإيرج (Mavi & Erçag, 2020)، والاطلاع على الأدب النظري الذي له علاقة بموضوع الدراسة (عبد العاطي، 2015)، لتحديد المجالات الرئيسية للاستبانة، وصياغة الفقرات التي تضمنها كل مجال حيث تكونت الأداة بصورتها الأولية من (30) فقرة، موزعة على مجالين، مجال يخص المعلمين وآخر يخص المدراء، تستجيب كل فئة منهما على ما يخصه على حدة.

##### صدق أداة الدراسة:

##### صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق المحتوى لاستبانة اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي (التعلم عن بعد) ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، من خلال عرضها على (9) محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في أصول التربية والإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس، وتقنيات التعليم، والقياس والتقويم من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد طلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول

درجة صحة هذه الفقرات ودرجة مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة يرونها مناسبة، وبعد استعادة الاستبانة جرى تعديل الاستبانة بناء على ملاحظات المحكمين، وذلك باعتماد درجة انفاق (85%) من المحكمين على الأداة الأولية، حيث تم حذف الفقرات (3، 4، 7، 8، 9، 11، 18، 20، 22، 24، 29، 30)، وإعادة الصياغة اللغوية للفقرات (1، 5، 10)، وبناء عليه فقد تكونت الاستبانة من (18) فقرة، موزعة على مجالين، مجال المعلمين (11) فقرة، ومجال المدراء (7) فقرات.

#### صدق الاتساق الداخلي:

لاستخراج دلالات صدق البناء الداخلي، استخرجت معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية من خلال عينة استطلاع من خارج مجتمع عينة الدراسة تكونت من (20) معلماً ومديراً، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.50-0.89)، ومع المجال (0.62-0.90). والجدول (2-3) يبين ذلك. وتم التحقق من صدق البناء، بحساب ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية، وكانت كما في جدول (2).

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

اتجاهات المدراء		اتجاهات المعلمين	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.77**	1	.83**	1
.80**	2	.84**	2
.84**	3	.86**	3
.71**	4	.84**	4
.72**	5	.89**	5
.78**	6	.90**	6
.50**	7	.80**	7
		.84**	8
		.71**	9
		.72**	10
		.84**	11

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

#### ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) مديراً ومعلماً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة.

جدول (3) عامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة التطبيق للاستبانة

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
اتجاهات المدراء	.92	.91
اتجاهات المعلمين	.91	.88
الدرجة الكلية	.91	.90

يتبين من خلال الجدول (3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.88 - 0.92)، وجميعها قيم مرتفعة، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### إجراءات تصحيح الأداة

اعتمد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح مقياس الدراسة، وذلك بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد اعتمد التدرج التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 منخفض؛ أكبر من 2.33 - 3.67 متوسط؛ أكبر من 3.67 - 5.00 مرتفع.

وقد حسب تدرج المقياس المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

(الحد الأعلى من المقياس - الحد الأدنى من المقياس) / عدد الفئات المطلوبة.

(1-5) / 3 = 1.33، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية من خلال برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات ومعالجتها كالآتي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة ووصف عينة الدراسة استخدمت المعالجات الإحصائية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach، Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية للإجابة على السؤال الأول.
- اختبار تحليل التباين الثنائي لاتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في التعلم بعد جائحة (COVID-19) تعزى لمتغيري (الجنس، وطبيعة العمل) للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني.
- معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) بين بعضها البعض متبوعة بإجراء اختبار (Bartlett) للكروية.
- نتائج تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) وفقاً للمتغيرات.

### عرض النتائج ومناقشتها

- السؤال الأول: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب لاتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات

#### الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
2	2	اتجاهات المدراء	3.79	.664	75.8%	مرتفع
1	1	اتجاهات المعلمين	3.36	.691	67.2%	متوسط
		الأداة ككل	3.57	0.523	71.4%	متوسط

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.36-3.79)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (67.2-75.8)، حيث كانت اتجاهات المدراء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبنسبة مئوية بلغت (75.8%)، وكانت اتجاهات

المدرء والمعلمين بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وبنسبة مئوية بلغت (67.2%)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.57) وبنسبة مئوية بلغت (71.4%)، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مافي وايرج (Mavi & Erçag, 2020) التي هدفت إلى تحليل اتجاهات واستعداد المعلمين المبدعين للتعلم (عن بعد)، والتي أظهرت النتائج أن المعلمين المبدعين يتمتعون بشكل عام باتجاهات إيجابية تجاه التعلم (عن بعد)، وأن لديهم درجة عالية من الاستعداد للتعلم عن بعد. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات مختلفة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

• المجال الأول: اتجاهات معلمي المدارس الحكومية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بعد):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بعد) بعد جائحة (COVID-19)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	تزيد تطبيقات الهاتف الذكي من فاعلية المعلمين في التعليم	4.04	1.042	80.8%	مرتفع
2	8	تساعد تطبيقات الهاتف الذكي المعلمين على امتلاك مهارات التدريس الكافية	3.95	1.202	79.0%	مرتفع
3	11	تخفف تطبيقات الهاتف الذكي من أعباء المعلم	3.55	0.920	71.0%	متوسط
4	10	يستمتع المعلم بالعمل عند استخدام الهاتف الذكي	3.35	1.003	67.0%	متوسط
5	9	تعمل تطبيقات الهاتف الذكي على إتاحة تعلم استراتيجيات جديدة للمعلم	3.35	1.218	67.0%	متوسط
6	6	يعتمد المعلم بشكل تام على الهاتف الذكي	3.26	1.217	65.2%	متوسط
7	7	يزيد الهاتف الذكي من قدرة المعلم على العمل بجدية في التدريس	3.26	1.114	65.2%	متوسط
8	1	تعمل تطبيقات الهاتف الذكي على استثمار وقت المعلم	3.25	1.056	65.0%	متوسط
9	2	تمكن تطبيقات الهاتف الذكي المعلم من متابعة التقدم الحاصل لدى الطلبة في مجال التعلم الإلكتروني	3.13	1.077	62.6%	متوسط
10	5	تمنح تطبيقات الهاتف الذكي ثقة أكبر بالنفس للمعلم	2.97	1.132	59.4%	متوسط
11	4	تعمل تطبيقات الهاتف الذكي على زيادة فرص التواصل مع الطلبة الكلي	2.91	1.168	58.2%	متوسط
			3.36	0.664	67.2%	متوسط

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.91-4.04)، وبنسبة مئوية تراوحت ما بين (58.2-80.8)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تزيد تطبيقات الهاتف الذكي من فاعلية المعلمين في التعليم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبنسبة مئوية بلغت (80.8%)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تعمل تطبيقات الهاتف الذكي على زيادة فرص التواصل مع الطلبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبنسبة مئوية بلغت (58.2%)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعلم ككل (3.36).

• المجال الثاني: اتجاهات مدرء المدارس نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بعد) ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات مدرء المدارس الحكومية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	7	يضع الخطط اللازمة لتنفيذ ومتابعة البرامج اللازمة للتعليم من خلال الهاتف الذكي	4.07	.7780	81.4%	مرتفع
2	3	يعمل على توفير أجهزة الحاسوب والهاتف الذكي ومستلزمات التعلم الإلكتروني	3.98	.8000	79.6%	مرتفع
3	5	يحفز المعلمين لاستخدام تطبيقات الهاتف الذكي	3.75	1.056	75.0%	مرتفع
4	1	يبين للمعلمين أهمية توظيف تطبيقات الهاتف الذكي في العملية التعليمية	3.73	1.016	74.6%	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
5	6	يوفر برامج التدريب اللازمة للمعلمين في مجال استخدام تطبيقات الهاتف الذكي	3.72	.9430	%74.4	مرتفع
6	2	يتابع التقدم الحاصل لدى الطلبة من خلال استخدام تطبيقات الهاتف الذكي	3.67	.9370	%73.4	متوسط
7	4	يستخدم تطبيقات الهاتف الذكي لتوفير الجهد والمال في العملية التعليمية	3.63	1.035	%72.6	متوسط
الكلية			793.	.6910	%75.8	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.63-4.07) وبنسب مئوية تراوحت ما بين (72.6-81.4)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يضع الخطط اللازمة لتنفيذ ومتابعة البرامج اللازمة للتعليم من خلال الهاتف الذكي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبنسبة مئوية بلغت (81.4%)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يستخدم تطبيقات الهاتف الذكي لتوفير الجهد والمال في العملية التعليمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية بلغت (75.8%)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المدير ككل (3.79). وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يدرك أهمية استخدام تطبيقات الهاتف الذكي ودورها في تعزيز الشراكة المجتمعية بين كافة المجتمع، كما لما له من دورٍ على جذب انتباه الطلبة وخاصة تلك التكنولوجيا المرتبطة بالتعليم عن طريق الألعاب الالكترونية.

- السؤال الثاني: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) تعزى لمتغيري (الجنس، وطبيعة العمل)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) تبعاً للمتغيرات (الجنس، وطبيعة العمل) وذلك كما في الجدول (7).

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	4.255	.727
مدير	4.449	.512
الكلية	4.352	.620
ذكر	3.713	.537
معلم	3.912	.466
الكلية	3.813	.502

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثنائي والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لاتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في التعلم بعد جائحة (COVID-19) تعزى لمتغيري (الجنس، وطبيعة العمل)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	sig
الجنس	9.224	1	9.224	13.891	.04
طبيعة العمل	2.148	1	2.148	3.235	.03
الخطأ	80.949	122	0.664		
الكلية	92.321	124			

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمتغيرات الجنس وطبيعة العمل في الأداة ككل من خلال هذه النتائج، يُظهر أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين والمدراء نحو استخدام تطبيقات الهاتف

الذكي بناءً على الجنس. ولصالح الإناث ربما يعود السبب أن المعلمات (الإناث) يملن بشكل أكبر نحو استخدام تطبيقات الهواتف الذكية لأغراض (التعلم عن بُعد) مقارنة بالمعلمين (الذكور). هذه الفروق تعتبر دليلاً على وجود تفضيلات أو اتجاهات مختلفة بين الجنسين في هذا السياق.

وبالنسبة للفروق المتعلقة بطبيعة العمل، يُظهر الجدول أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء والمعلمين نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي. وجاءت لصالح المديرين ربما يعود السبب إلى أن المديرين يميلون بشكل أكبر نحو استخدام هذه التطبيقات مقارنة بالمعلمين. هذه الفروق قد تكون ناتجة عن احتياجات ومتطلبات مختلفة لكل مجموعة في مجال الإدارة المدرسية والتعليم.

بشكل عام، يمكن استنتاج أن هناك تأثيراً للجنس وطبيعة العمل على اتجاهات استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في سياق التعلم عن بُعد، وهذا يشير إلى أهمية مراعاة هذه العوامل في تطوير استراتيجيات التعليم عن بعد وتطبيقات التكنولوجيا في المدارس. وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث يبدو أن لديهن اهتماماً أكبر بتطبيقات الهواتف الذكية من الذكور. يمكن أن يكون هذا نتيجة لاحتياجات واهتمامات مختلفة، حيث يمكن أن يكون التعلم باستخدام هذه التطبيقات يتطلب تفرغاً وجهداً إضافياً في تنفيذه، وربما تكون الإناث مشغولات بالمزيد من المسؤوليات في المنزل مما يجعلهن يستخدمن هذه التطبيقات بشكل أكبر.

وقد تكون هناك أيضاً تأثيرات ناجمة عن التجارب السابقة والتعليم، حيث يمكن أن يكون المعلمون تعرضوا لاستخدام تطبيقات الهواتف الذكية أثناء دراستهم في الجامعات وصغر السن أحياناً، في حين لم يكن لدى المدراء هذه التجارب في مراحل تعليمهم الأولى، هذا يشير إلى أهمية السياق التعليمي والثقافي في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو تكنولوجيا التعلم.

علاوة على ذلك، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين الأوساط الحسابية لمجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)، تم إجراء اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وللتأكد من أحد افتراضات اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) المتعلق باختبار وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات مقياس الدراسة، تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) بين بعضها البعض متبوعة بإجراء اختبار (Bartlett) للكروية وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في جدول (9).

جدول (9) معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة مجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) بين بعضها البعض متبوعة بإجراء اختبار (Bartlett) للكروية

العلاقة وفق المتغيرات	اتجاهات المدراء	اتجاهات المعلمين
اتجاهات المدراء	1	
اتجاهات المعلمين	.92**	1
الكروية Bartlett اختبار		
2ا التقريبية	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
223.74	1	0.00

يتبين من النتائج في جدول (9) وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)؛ مما استوجب استخدام تحليل التباين المتعدد لمجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وطبيعة العمل)، وذلك كما في جدول (10).



جدول (10) نتائج تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19) وفقاً للمتغيرات

الأثر	نوع الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	ف الكلية	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	40.0	2.11	2	121	.13
طبيعة العمل	Hotelling's Trace	0.02	0.95	2	121	.39

تبين النتائج في جدول (10) عدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات (الجنس، وطبيعة العمل) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على مجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19)؛ ولذلك لا حاجة لإجراء تحليل التباين الرباعي لمجالات مقياس اتجاهات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية نحو استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في (التعلم عن بُعد) بعد جائحة (COVID-19). ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين والمدراء يعيشون في البيئة التعليمية نفسها ويتلقون التعليمات نفسها من وزارة التربية والتعليم.

#### التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يأتي:

- عقد دورات وندوات وورشات عمل للمعلمين والإداريين والطلبة؛ من أجل التعرف على تطبيقات الهاتف الذكي في التعليم، ولتحسين اتجاههم نحوه.
- يُنصح بزيادة استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في التعليم عن بعد وتضمينها كجزء من مقررات الطلاب لتمكينهم من الاستفادة الكاملة منها والاستمرار في العملية التعليمية بشكل أفضل.
- على الوزارة العمل على تعزيز اتجاهات المعلمين والإداريين والطلبة باستخدام تطبيقات الهاتف الذكي في التعلم والتعليم.
- ضرورة الاهتمام بتغيير البيئة المدرسية التعلم (الوجاهي) إلى بيئة إلكترونية من خلال توفير حواسيب وحواسيب لوحية وهواتف ذكية وإنترنت للمعلمين والطلبة وتشجيعهم لاستخدامها وتطبيقها.
- توفير دورات تدريبية للمعلمين حول الاستراتيجيات الحديثة للتعامل مع التطبيقات الإلكترونية، وخاصة استخدام تطبيقات الهاتف الذكي، يساعد في جذب انتباه الطلاب وتحسين العملية التعليمية.
- يُنصح بإجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية مع مراعاة العينة المستخدمة فيها، وتطبيقها على عينات أخرى لتعزيز النتائج وتعميمها على شتى الأوساط.

#### المصادر والمراجع باللغة العربية

- بني هاني، وليد. (2010). استخدام وتوظيف تقنيات التعليم في الحصة الصفية. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- التميمي، رائد. (2017). اتجاهات مدرسي اللغة العربية في المرحلة المتوسطة نحو استخدام التعلم النقال (الهاتف المحمول) في العملية التعليمية. جامعة بابل. العراق، مجلة العلوم الانسانية. 24(2)، 137-151.
- الجراح، فراس. (2019). أثر استخدام المستحدثات التكنولوجية على تنمية مهارات اللغة الإنجليزية (القراءة، والاستماع، والقواعد) لدى طلاب الصف التوجيهي (الثاني عشر) في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة Millennium Journal of Humanities and Social Sciences.
- جماع، عبدالحميد. (2015). دور استخدام الهاتف النقال في التعليم عن بعد بالجامعات السودانية تطبيقاً على جامعة السودان المفتوحة. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.
- الحراحشه، محمد (2013). درجة استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية لدى مدراء مديريات التربية والتعليم في قسبة إربد/الأردن، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 19(2)، 199-226.
- حمادنة، مؤنس والشواهين، سوزان. (2019). اتجاهات معلمي الرياضيات نحو تطبيقات الهاتف الذكي في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، 27 (4)، 457-471.
- الحيلة، محمد. (2008). تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- دعمس، مصطفى. (2009). تكنولوجيا التعلم وحواسيب التعليم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

- عبد العاطي، محمد. (2015). *توظيف تكنولوجيا الويب في التعليم*. الإسكندرية: المكتبة التربوية.
- عصر، أحمد وجادو، إيهاب. (2010). *تكنولوجيا التعليم والاتصال*. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الفار، إبراهيم (2015). *تربويات تكنولوجيا العصر الرقمي*. طنطا، الدلتا لتكنولوجيا الحاسبات.
- مصطفى، محمد (2021). "معوقات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) من وجهة نظر معلمي وأولياء أمور طلبة مدارس لواء الجيزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الوتار، نوري (2021). *درجة استخدام طلبة تخصص اللغة العربية بجامعة الكويت للهاتف الذكي لاستخدام الهاتف الذكي كوسيلة تعلم عن بعد في ظل أزمة كورونا COVID 19*. مجلة كلية التربية، 45، (2)، 235 جامعة عين شمس. القاهرة: مصر.
- اليتيم، شريف. (2016). *استراتيجيات التعلم الإلكتروني: من التقليدية إلى البنائية*. مجلة المنارة، 23 (2)، 37-62.

## References

- Abdel-Ati, Mohammed. (2015). **Utilizing Web Technology in Education**. (in Arabic). Educational Library, Alexandria, Egypt.
- Al-Far, Ibrahim. (2015). **Educational Aspects of the Digital Age Technology**. (in Arabic), Tanta, Delta for Computer Technology.
- Al-Harhasha, M. (2013). The Extent of Computer Usage in School Administration by Directors of Education Directorates in Irbid Governorate, (in Arabic), Jordan. **Al-Manarah Journal of Research and Studies**, 19(2), 199-226.
- Al-Hayla, M. (2008). **Educational Technology: Between Theory and Practice**. (in Arabic), Dar Al-Maseera for Publishing, Distribution, and Printing, Amman, Jordan.
- Al-Jarrah, F. (2019). The Impact of Using Technological Innovations on the Development of English Language Skills (Reading, Listening, and Grammar) Among 12th-Grade Students in the Hashemite Kingdom of Jordan. (in Arabic), **Millennium Journal of Humanities and Social Sciences**.
- Almanthari, A., Maulina, S., & Bruce, S. (2020). Secondary School Mathematics Teachers' Views on E-learning Implementation Barriers during the COVID-19 Pandemic: The Case of Indonesia. **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, 16(7), em1860.
- Al-Tamimi, R. (2017). Middle School Arabic Language Teachers' Attitudes Toward Using Mobile Learning (Mobile Phones) in the Educational Process. (in Arabic), University of Babylon, Iraq, **Journal of Humanities Sciences**, 24(2).
- Al-Wattar, N. (2021). The Degree of Using Smartphones by Arabic Language Students at Kuwait University as a Means of Distance Learning during the COVID-19 Crisis. (in Arabic) **College of Education Journal**, 45(2), 235. Ain Shams University. Cairo, Egypt.
- Al-Yateem, Sherif. (2016). E-Learning Strategies: From Traditional to Constructivist. (in Arabic), **Al-Manarah Journal**, 23(2), 37-62.
- Asr, Ahmed, & Jadu, Ihab. (2010). **Education Technology and Communication**. (in Arabic), Al-Rushd Library for Publishing and Distribution, Riyadh, Saudi Arabia.
- Bani Hani, W. (2010). **Utilization and Application of Educational Technologies in the Classroom**. (in Arabic) Dar Al-Alam Al-Thaqafah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Da'ams, Mustafa. (2009). **Learning Technology and Educational Computing**. (in Arabic), Dar Ghaida for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Erten, Pinar. (2022). Attitudes and Evaluations of the Teachers Towards Distance Education During the COVID-19 Pandemic. **Discourse and Communication for Sustainable Education**, vol. 13, no. 1, pp. 112-144.
- Hamadneh, M., & Al-Shawahin, S. (2019). Mathematics Teachers' Attitudes Toward Smartphone Applications in the Directorate of Education in the Northeastern Badia, (in Arabic), Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies: Islamic University of Gaza - **Scientific Research Affairs and Graduate Studies**, 27(4), 457-471.
- Jamaa, A. (2015). **The Role of Mobile Phone Usage in Distance Education in Sudanese Universities: A Case Study of the Sudan Open University**. (in Arabic), Unpublished doctoral dissertation, University of Omdurman Islamic, Sudan.
- Kisanga, D. (2016). Determinants of teachers' attitudes towards e-learning in Tanzanian higher learning institutions. **International Review of Research in Open and Distributed Learning: IRRODL**, 17(5), 109-125.

- Krochinak, S., Cui. S, Ajayi, B, Egonu. R, Kim. E. (2023). A Mixed-Methods Study of Secondary Student and Teacher Attitudes to Mobile Education Apps in Lagos, Nigeria. **Science Insights Education Frontiers** , 15(1):2247-2270.
- Low, L. (2007). Background, discussion and recommendations for usable and accessible m-learning, Australian Flexible Learning Framework, <http://estandards.flexiblelearning.net.au/docs/m-standards-report-v1-0.pdf>.
- Mavi, D., & Erçag, E. (2020). Analysis of the Attitudes and the Readiness of Maker Teachers towards E-Learning, with Use of Several Variables. **International Online Journal of Education and Teaching**, 7(2), 684-710.
- Mustafa, M. (2021). Challenges of Distance Education in the Context of the COVID-19 Pandemic: Perspectives of Teachers and Parents of Students in the Giza Governorate.(in Arabic), Unpublished master's thesis. College of Education, Middle East University.
- Oduma, C., Ile, Chika M. (2017). ICT Enabled Education and ICT Driven E-Learning Strategies: Benefits and Setbacks in Nigeria Education System. *An International Journal of Science and Technology*, **Bahir Dar, Ethiopia**, 3 (2), 108-126.
- Szita, A., & Rooney, J. (2024). Smartphone spectatorship in unenclosed environments: The physiological impacts of visual and sonic distraction during movie watching on mobile devices. **Entertainment Computing Journal**, 48, 100598.
- Tou, N. X., et al. (2020). Singapore teachers' attitudes towards the use of information and communication technologies in physical education. **European Physical Education Review**, 26(2), 481-494.

## The Degree of Satisfaction of Teachers, Students and Parents about e-Learning in Ajloun

Dr. Ibrahim Ali Mohammad Almomani \*

Assistant school principal, Jordanian Ministry of Education, Jordan.

Orcid No: 0009-0004-9121-3542

Email: ibrahim83momani@gmail.com

### Received:

21/07/2023

### Revised:

22/07/2023

### Accepted:

6/9/2023

\*Corresponding Author:  
ibrahim83momani@gmail.com

Citation: Almomani, I. A. M. The Degree of Satisfaction of Teachers, Students and Parents about e-Learning in Ajloun. Palestinian Journal for Open Learning & E-Learning, 1(18).  
<https://doi.org/10.33977/0280-012-018-002>

2023@jrresstudy.  
Graduate Studies & Scientific Research/AI-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

### Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### Abstract

**Objectives:** the study aimed to identify the degree of satisfaction of teachers, students and parents with distance learning in Ajloun governorate.

**Method:** the study was based on the descriptive approach.

**Results:** the results of the study showed that the degree of satisfaction with distance learning came with a low degree, with an arithmetic mean(2.08), with a standard deviation (0.77), the degree of continuity of distance learning came with a low degree, with an arithmetic mean (1.82), with a standard deviation (0.88), the results also showed that there are statistically significant differences in the degree of satisfaction of teachers, students and parents with distance learning age and for the benefit of less than 18 years.

**Conclusion:** the study recommended the need to hold courses and workshops for teachers, students and parents; in order to develop distance learning and to provide them with insight into the importance of this system, how to use the platform, and the mechanism of dealing with it.

**Keywords:** satisfaction, teachers, students, parents, distance learning.

## درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون

د. إبراهيم علي محمد المومني\*

مساعد مدير مدرسة، وزارة التربية والتعليم الأردنية، الأردن.

### المخلص

**الأهداف:** هدفت الدراسة التعرف على درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

**النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا عن التعلم عن بُعد جاءت بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.08)، وبانحراف معياري (.77)، وجاءت درجة استمرارية التعلم عن بُعد بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (1.82)، وبانحراف معياري (.88)، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير الصنف ولصالح الطلبة، ولمتغير العمر ولصالح أقل من 18 سنة.

**الخلاصة:** أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات وورشات عمل للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور؛ من أجل تطوير التعلم عن بُعد

ولتبصيرهم بأهمية هذا النظام، وكيفية استخدام المنصة، وآلية التعامل معها.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا، المعلمون، الطلبة، أولياء الأمور، التعلم عن بُعد.

## المقدمة

يُعد التعلم عن بُعد من أهم الوسائل التعليمية الحديثة، ومن أكثر المجالات التي تشهد نمواً سريعاً نتيجة تزايد الطلب والإقبال على توظيف تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية، حيث يشهد العالم تغييراً متسارعاً في مجال تقنية المعلومات والاتصال الحديثة وتغيرات كثيرة في مجالات الحياة كافة، حتى أصبح العالم كقرية صغيرة، تلاشت فيه حدود الزمان والمكان، ومكنت الإنسان من التواصل مع الآخرين في شتى بقاع الأرض وهو في بيته، من خلال شاشة إلكترونية صغيرة. لا يزال من القضايا التي تُبحث من قبل المهتمين والباحثين للكشف عن جدواه وأهميته ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، كان للتقدم التكنولوجي والاتصالات تأثير كبير على العملية التعليمية فلم يعد التعلم التقليدي الوجيه في نقل المعرفة والمهارات قادراً على القيام بمتطلبات العملية التعليمية، واستيعاب الأعداد الكبيرة من الأفراد في جميع المراحل والأماكن وفي جميع الظروف، فبدأ البحث عن البديل لاستمرار التعلم وخصوصاً في الحالات الاستثنائية كالكوارث الطبيعية وكجائحة كورونا، مما اضطر للجوء نحو التعلم عن بُعد.

**وهناك قضية لا بد من الإشارة إليها، وهي الفرق بين (تعلم) و (تعليم) عن بُعد:**

**التعليم:** "هو في الغالب ليس ذاتياً، بل عملية تفاعلية تنتقل فيها الخبرات والمعارف والمعلومات من المعلم إلى المتعلم بشكل مباشر، ويقصد بالتعليم هنا المقصود والهادف والمنظم وتفرض فرص التعليم وجود بيئة ما مؤسسية"، وتكون العلاقة بين (المعلم والمتعلم) أما التعلم: هو "سلوك شخصي ذاتي، يكتسب المتعلم من خلاله معلومات ومفاهيم وقيماً ومواقف ليتمكن من أداء عمل محدد، ويستمر مدى الحياة، وتكون العلاقة بين: المعلم والمتعلم، والمتعلمين مع بعضهم، والمتعلم مع ذاته (مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، 2020).

**للتعلم عن بُعد عدة إيجابيات منها:** أن التعلم عن بُعد أسلوب من أساليب التعلم الحديثة التي تتميز بالكثير من الإيجابيات، ويمكن القول بأن إيجابيات هذا النظام أكثر بكثير من سلبياته، كون التعلم عن بُعد يؤدي دوراً فعالاً في رفع المستويات الثقافية والعلمية والاجتماعية بين الأفراد، ويسد النقص الكبير في الهيئات التدريسية والأيدي المدربة المؤهلة في مختلف المجالات، ويخفف من ضعف الإمكانيات التي تعاني منها بعض المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى أنه يقلل من الفروقات الفردية بين المتعلمين وذلك من خلال وضع المصادر التعليمية المتنوعة بين أيديهم، ويقدم الدعم الكامل للمؤسسات التدريبية بكل ما تحتاجه لتنتج تعليماً فعالاً من وسائل وتقنيات تعليم، مما يفتح الآفاق في الارتقاء الوظيفي لمن فاته قطار التعليم المنتظم وخصوصاً الموظفين، حيث يمكنه ذلك من الدراسة والعمل في آن واحد ويوفر الوقت والجهد (العاني، 2007 . كاظم، 2021).

**وللتعلم عن بُعد عدة عيوب منها:** إن التعلم عن بُعد لن يحل بديلاً عن التعليم المدرسي النظامي، وإنما يكمله ويستخدم في الظروف الاستثنائية كجائحة كورونا، ورغم الاهتمام العالمي والدولي بالتعلم عن بُعد إلا أنه يواجه العديد من المشكلات: كالتكلفة المرتفعة لإنتاج وتعديل وتحديث البرامج المواد التعليمية ويحتاج إلى فرق متكاملة تضم تربويين وخبراء في المناهج والمواد التكنولوجية، وفنيين وغيرهم من المعنيين بتصميم المناهج قادرين على استخدام الإنترنت بشكل عام، إضافة إلى التدريب على استخدام برامج خاصة لعمل صفحات على الإنترنت ونشر المحاضرات والمواد التعليمية، وهذا يحتاج بنية تكنولوجية من أجل إنشاء نظام التعلم عن بُعد، لتخفيف الضغط المترام على شبكات الإنترنت من عدد كبير جداً من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور على حد سواء، علاوة على أن إنتاج هذه المواد يجب أن تطور وتقيم باستمرار، فضلاً عن التدريب للطلبة على استخدام البرامج التي تساعده على تبادل المعلومات مع المعلم، وهنا لا بد من امتلاكهم القدرة على استخدام الحاسوب والإنترنت، وتظهر العيوب أيضاً في تعب المتعلم بسبب ما يقضيه من وقت على الهواتف الذكية وغيرها من الأجهزة لمتابعة مواد الدراسة، ومع ذلك قد يفتقد المناقشات الجماعية والحوار المباشر الذي يثري العملية التعليمية، مما يجعل نتائج التعلم عن بُعد أكثر تشتتاً من التعلم النظامي، ومن ثم أصعب في التقييم، كما أن بعض الطلبة يعتقدون أن التعلم عن بُعد يجعلهم يشعرون كما لو كانوا في إجازة لكنهم يدرسون أيضاً وهذا الشعور قد يجعلهم لا يريدون تعلم شيئاً، فضلاً عن نظرة المجتمع والاعتراف المجتمعي بالتعلم عن بُعد، ولعل هذه نقطة مميزة جداً لمجتمعاتنا العربية لأن التعلم عن بُعد يعاني من انخفاض المكانة الاجتماعية، حيث يرتاده فقط من لم يقدر أكاديمياً أو مالياً أو بسبب الظروف الاستثنائية كجائحة كورونا، (مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، 2020. الحراشنة، 2021).

لقد أجبر تفشي جائحة كورونا بلدان العالم على إغلاق المدارس، الأمر الذي أثر على الطلبة سلبيًا، وكانت الأردن من أولى البلدان التي تستجيب للأزمة بفرض حظر التجول وإغلاق كافة المؤسسات التعليمية على مستوى المملكة، وللاستمرار التعلم أثناء الجائحة، لجأت وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى أدوات التعلم عن بُعد، عن طريق المنصات التعليمية عبر الإنترنت، وتخصيص قنوات متلفزة لتقديم الحصص والمنهاج الدراسي لجميع الصفوف.

ورغم ذلك ظهرت بعض المعوقات تمثلت بصعوبة الوصول إلى هذه المنصات لعدم توافر جهاز حاسوب في البيت أو لديهم جهاز حاسوب واحد لا يكفي للجميع، وخصوصًا من عنده أكثر من طالب في المدرسة، كما أن هذه المنصات بحاجة إلى التدريب والتأهيل لمواصلة التعلم عن طريقها، كما أن جائحة كورونا غزت العالم بأسره بشكل غير مسبوق وبشكل مفاجئ الأمر الذي أدى إلى صعوبة في التعامل مع هذه الجائحة، لذلك ظهر كثير من الخلل عند الطلبة مما انعكس سلبيًا على مستواهم العلمي وأثر أيضًا على سلوكهم، وعاداتهم.

ومع هذا كله كان لا بد من الخضوع لمثل هذه الأدوات. التعلم عن بُعد وتوفير البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الكادر البشري المعلمين والطلبة وأولياء الأمور على التقنيات الحديثة، وبشكل سريع، وهذا ما فعلته الوزارة بالفعل وعلى الرغم من ذلك ظهر نوعًا من عدم الرضا عن التعلم عن بُعد.

### الدراسات السابقة

#### • الدراسات العربية:

دراسة أبورياش (2022)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة رضا مديري المدارس والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في ظل جائحة كورونا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة، و(160) معلمًا ومعلمة، و(200) طالب وطالبة، و(200) من أولياء أمور الطلبة، وكشفت النتائج أن درجة الرضا عن التعلم عن بُعد جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

دراسة قرعان (2021)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى رضا معلمي اللغة العربية في مدينة الزرقاء عن التعلم عن بُعد خلال جائحة كورونا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (246) معلمًا ومعلمة ممن يعملون في مدارس مدينة الزرقاء الأردنية، وأظهرت النتائج أن درجة رضا أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة تقدير منخفضة، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات رضا أفراد العينة عن التعلم عن بُعد وفقًا لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (10 سنوات فأكثر).

دراسة مقدادي (2020)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات طلبة المرحلة الثانوية الحكومية في الأردن لاستخدام التعلم عن بُعد في ظل جائحة كورونا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (167) طالبًا وطالبة، وأظهرت النتائج أن درجة رضا أفراد العينة جاءت مرتفعة جدًا، وكشفت النتائج عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعًا لمتغير الجنس.

دراسة أبي شخيدم (2020)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية التعليم الإلكتروني في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر المدرسين في جامعة خضوري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (50) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة خضوري ممن قاموا بالتدريس خلال فترة انتشار فيروس كورونا من خلال نظام التعليم الإلكتروني، كشفت نتائج الدراسة أن تقييم عينة الدراسة لفاعلية التعليم الإلكتروني في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وجاء تقييمهم لمجال استمرارية التعليم الإلكتروني أيضًا بدرجة متوسطة.

دراسة الشديفات (2020)، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع توظيف التعلم عن بُعد بسبب مرض الكورونا في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (145) مديرًا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع توظيف التعلم عن بُعد بسبب مرض الكورونا جاء بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

دراسة الرشود (2015)، هدفت الدراسة التعرف على مدى رضا طلاب التعلم عن بُعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (310) طلاب وطالبات، وأظهرت النتائج أن درجة الرضا

عن التعلم عن بُعد جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس والمستوى الدراسي.

دراسة العاني (2007)، هدفت إلى الكشف عن واقع التعلم الإلكتروني الذي يعد أحد أساليب التعلم التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتكونت العينة من (165) طالباً وطالبة، وأظهرت النتائج أن التعلم الإلكتروني يقرب الفجوة بين الطالب والمدرس وبين الطالب والطالب، وبينت النتائج أيضاً أن من سلبات التعلم الإلكتروني صعوبة الوصول إلى الموقع، وعدم توفر أجهزة حاسوب كافية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

#### • الدراسات الأجنبية:

دراسة فالنيتين (Valentine, 2002)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مشكلات التعلم عن بُعد ومدى رضا أفراد عينة الدراسة عنه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (142) طالباً وطالبة، وتوصلت النتائج إلى ضرورة تدريب الطلبة على أدوات التعلم عن بُعد، كما بينت النتائج أن درجة رضا الطلبة جاء بدرجة متوسطة.

دراسة قوهشيانغ وآخريين (Guoqiang. et al., 2020) هدفت الكشف عن درجة رضا الطلاب والمعلمين عن التعلم عن بُعد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (2512) مدرساً وطالباً عبر الإنترنت من الطلاب والمدرسين في جامعة نانجينغ (Nanjing) في الصين، وأظهرت النتائج أن درجة رضا الطلاب والمعلمين عن التعلم عن بُعد جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن الطلاب أكثر حساسية تجاه عدم وجود جو التعلم مقارنة مع التعلم الوجيه.

دراسة حمزة (Hamza, 2015) هدفت الدراسة تقييم مستوى رضا المعلمين عن التعلم الإلكتروني في الاتحاد الأوربي، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمة الذين يدرسون برامج شهادة التكوين التربوي للفصل الصيفي 2013-2014، وأظهرت النتائج درجة رضا مرتفعة عن التعلم الإلكتروني، وكشفت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث أنها قدمت العديد من النتائج المهمة، ومن أبرز هذه النتائج: تقييم لفاعلية التعليم الإلكتروني جاء بدرجة متوسطة، وجاء تقييمهم لمجال استمرارية التعليم الإلكتروني بدرجة متوسطة، وأن درجة الرضا عن التعلم عن بُعد جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس والمستوى الدراسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

نلاحظ من الدراسات السابقة أنها تتفق مع هذه الدراسة في الهدف الأساسي الذي تسعى إليه، وهو التعلم عن بُعد، واستفادت هذه الدراسة، من نتائج الدراسات السابقة في إثراء إطارها النظري وتفسير نتائجها، وانفقت هذه الدراسة أيضاً مع الدراسات السابقة في المنهج، حيث استخدمت جميعها المنهج الوصفي، وانفقت عينة هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة عدا دراسة أبورياش (2022)، دراسة الشديفات (2020)، حيث كانت العينة من مديري ومديرات المدارس، واختلفت أيضاً عينة هذه الدراسة مع دراسة أبو شخيدم (2020)، حيث كانت العينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، كما أن هذه الدراسة وجميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة لتحقيق أهدافها، ولعل ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، تناولها فئات هامة في المجتمع، وهي: فئة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في محافظة عجلون الأردنية، وكذلك تناولها لمتغيرات: (الجنس، الصنف، العمر).

#### مشكلة الدراسة

أصبحت الحاجة إلى أدوات التعلم عن بُعد حاجة ملحة، وخصوصاً في الوقت الذي انتشر فيه فيروس كورونا، حيث أصبح استخدام التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات من التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية والأكاديمية بكافة مستوياتها وتخصصاتها، حيث أعلنت المملكة الأردنية الهاشمية تعليق دوام المدارس والجامعات وغيرها من المؤسسات التعليمية اعتباراً من 2020/3/15 لمواجهة فيروس كورونا والحلول دون انتشاره، وبدأت بإطلاق المنصات على الإنترنت، مثل منصة "نورسبيس" (NoorSpace)، التي وفرت المحتوى التعليمي للطلبة، وقامت الوزارة أيضاً بنقل هذا المحتوى على التلفاز عبر قنوات معدة لذلك، ومع استمرار جائحة كورونا استمرت وزارة التربية والتعليم بتطوير أدوات التعلم عن بُعد وأطلقت منصة جديدة ومطورة أكثر، وهي: "منصة درسك" (Darsak)، وهي منصة مجانية توفر للطلبة من الصف الأول الأساسي إلى الصف

الثاني الثانوي دروساً تعليمية عن طريق مقاطع فيديو لجميع المناهج المدرسية لتسهيل على الطلبة مواصلة ومتابعة دروسهم وهم في البيت لاستمرار عملية التعلم، فأصبح التعليم التقليدي القائم على التواصل المباشر صعباً جداً بسبب فيروس كورونا، فكان حل تلك المشكلة باستبداله بالتعلم عن بُعد.

ومع ذلك ظهر نوعاً من عدم الرضا والإرباك والقلق من قبل أولياء الأمور والطلبة والمعلمين على حد سواء، على هذا النوع من التعلم نظراً لاختلاف أسلوب المعلم المقدم للدروس على المنصة عنه في التعلم المدرسي النظامي، ولهذا أوصت الدراسات على ضرورة تدريب المعلمين على كيفية استخدام برامج ومنصات التعلم عن بُعد، كدراسة كاظم (2021)، ودراسة أبي شخيم (2020)، وظهر أيضاً مشاكل تقنية على هذه المنصات كانهاء الاختبار قبل وقته، وإعادة الاختبار بنموذج مختلف، وضعف البث للمنصة، علاوة على صعوبة دخول الطلبة إلى المنصة، وصعوبة الوصول إلى الموقع الخاص بالمنصة، وبالمقابل أظهرت نتائج دراسة ستروثر (Strother, 2002)، أن التعلم عن بُعد يزيد من التعلم التعاوني ويعززه ويقلل الفجوة بين المعلم والطالب، وبين الطالب والطالب، كما أنه يقرب الفجوة بين النظرية والتطبيق، لذا ومن هذا المنطلق، ولعدم توفر تجارب مسبقة لقياس مدى نجاح هذه المنصات التي اتخذت كإجراء احترازي لمواجهة فيروس كورونا، ومع هذا التفاوت والاختلاف في نتائج الدراسات، تبرز الحاجة للكشف عن درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد، تأتي هذه الدراسة لمناقشة هذا الموضوع من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون؟
2. ما درجة استمرارية عملية التعلم عن بُعد في محافظة عجلون؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون باختلاف متغير: (الجنس، الصنف، العمر)؟

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون.
2. التعرف إلى درجة استمرارية عملية التعلم عن بُعد في محافظة عجلون.
3. الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون باختلاف متغير: (الجنس، الصنف، العمر).

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من جانبين اثنين، أولاً: النظري حيث تتناول درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون الأردنية، وهو من المواضيع الهامة لتعلقه بفئات مهمة من فئات المجتمع، وهم فئة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، كما يمكن للأدب النظري الوارد في الدراسة أن يضيف معرفة جديدة للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول التعلم عن بُعد في ظل الأزمات والكوارث، وقد تفيد الدراسات السابقة المهتمين بالتعلم عن بُعد ونتائج تطبيقها عملياً. وثانياً: التطبيقي ويتوضح في النتائج التي تقدمها الدراسة، وفي التوصيات التي يؤمل بأن تكون مفيدة لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم؛ لمعرفة درجة رضا الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد، وبالتالي عمل تعديلات على منصات التعلم عن بُعد، وتصحيح بعض الإجراءات والممارسات في التعلم عن بُعد، مما قد يحسن أداء نظام التعلم عن بُعد التي يتم تطبيقها، وتطوير الكوادر البشرية والإمكانيات المادية والتقنية، ويمكن أن تشكل هذه الدراسة قاعدة معلوماتية ونقطة مهمة لإجراء دراسات وأبحاث أخرى حول موضوع الدراسة.

#### حدود الدراسة

1. حدود مكانية: طبقت هذه الدراسة في محافظة عجلون الأردنية.
2. حدود زمانية: طبقت هذه الدراسة الميدانية خلال العام (2022).
3. حدود بشرية: طبقت هذه الدراسة على جميع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور القاطنين في محافظة عجلون وعددهم (194700) شخصاً.



4. حدود موضوعية: تناولت هذه الدراسة درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

**التعلم عن بُعد اصطلاحاً:** "تعليم نظامي منظم تتباعد فيه مجموعات التعلم، وتستخدم فيه نظام الاتصالات التفاعلية لربط المتعلمين والمصادر التعليمية والمعلمين سوياً" (عزمي، 2015)

ويرى (Basilaia, Kvavadze, 2020) أن التعلم عن بُعد: هو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق النتائج التعليمية باستخدام وسائل تكنولوجية توفر صوتاً، وصورة، وأفلاماً، وتفاعلاً بين المتعلم والمحتوى والأنشطة التعليمية في الوقت والزمن المناسب له. ويرى الباحث أن التعلم عن بُعد هو: التعلم الذي يحقق للمتعلمين النتائج المرجوة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت.

**التعلم عن بُعد إجرائياً:** هو التعليم البديل عن التعليم النظامي أو مكماً له، ويكون عبر الإنترنت كمنصة درسك والقنوات التلفازية المعدة لذلك.

درجة الرضا إجرائياً: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المفحوص من خلال إجابته على فقرات المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

**محافظة عجلون إجرائياً:** وهي جميع المناطق التابعة لمحافظة عجلون، وهي: (قضاء عرجان، وقضاء صخرة، ولواء قصبه عجلون، ولواء كفرنجة).

#### منهجية الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم المنهج الوصفي؛ لملاءمته مع طبيعة هذه الدراسة، التي تهدف إلى الكشف عن درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في محافظة عجلون الأردنية، لعام (2022)، وبلغ عددهم (194700) شخصاً، وتكوّنت عينة الدراسة من (970) شخصاً، وقد تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، والجدول رقم (1) يوضح تقسيم عينة الدراسة.

جدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئة المتغير	عدد الذكور	النسبة المئوية	عدد الإناث	النسبة المئوية	المجموع
	معلم	221	56.8	233	40.1	454
الصف	طالب	34	8.7	88	15.1	122
	ولي أمر	134	34.5	260	44.8	394
	أقل من 18 سنة	13	3.3	16	2.8	29
	18-30 سنة	56	14.4	141	24.3	197
العمر	31-50 سنة	277	71.2	396	68.2	673
	51 سنة فأكثر	43	11.1	28	4.8	71
		389	100.0	581	100.0	970
	المجموع			970		970

#### أداة الدراسة

تكوّنت الأداة من (31) فقرة، تهتم بمعرفة: درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون، حيث كانت الفقرات من (1-26)، تقيس درجة الرضا عن التعلم عن بُعد، ومن الفقرة (27-31)، تقيس درجة استمرارية التعلم عن بُعد، وأمام كل فقرة خمسة بدائل، وهي: (موافق بشدة وتعطي خمس درجات، موافق وتعطي أربع درجات، محايد وتعطي ثلاث درجات، غير موافق وتعطي درجتان، غير موافق بشدة وتعطي درجة واحدة)، وقد روعي عكس هذه المقاييس في حال الإجابات السالبة، وعددها خمس فقرات، وهي: (18،21،22،23،24)، تم تقسيم الأداة إلى خمسة فئات؛ ولتحديد طول خلايا

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم تم حساب المدى من خلال المعادلة: (الحد الأعلى للأداة (5) - الحد الأدنى للأداة (1)) ÷ عدد الفئات المطلوبة (5)، أي  $(1-5) \div 5 = 0.80$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الأداة، وأصبحت: (درجة منخفضة جداً، وفتتها من (1-1.8)، درجة منخفضة، وفتتها (1.81-2.60)، درجة متوسطة، وفتتها (2.61-3.40)، درجة مرتفعة، وفتتها (3.41-4.20)، وأخيراً درجة مرتفعة جداً، وفتتها (4.21-5)).

### صدق أداة الدراسة

تم عرض الأداة على (7) محكمين من ذوي الخبرة والتخصص في المناهج والإدارة وعلم النفس؛ لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها، وشموليتها، حيث شمل ذلك انتماء الفقرات للأداة ككل، وقد تم تعديل وصياغة الأسئلة بناءً على توصية المحكمين، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وفي ضوء ذلك تم تعديل وحذف عدد منها، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري لها.

### صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للأداة، تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه والجدول (2) يبين ذلك، كما تم استخراج معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها البعض والجدول (3) يبين ذلك، على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (60) شخصاً.

جدول (2) مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.558**	.540**	17	.666**	.662**
2	.676**	.665**	18	.416**	.404**
3	.700**	.674**	19	.432**	.439**
4	.703**	.680**	20	.713**	.729**
5	.787**	.781**	21	.629**	.621**
6	.813**	.816**	22	.665**	.658**
7	.723**	.711**	23	.605**	.608**
8	.838**	.837**	24	.472**	.476**
9	.727**	.714**	25	.788**	.804**
10	.793**	.796**	26	.566**	.576**
11	.795**	.804**	27	.738**	.569**
12	.803**	.809**	28	.847**	.769**
13	.734**	.731**	29	.816**	.706**
14	.795**	.800**	30	.889**	.809**
15	.714**	.709**	31	.808**	.757**
16	.662**	.654**			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

نلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط مع المجال تراوحت بين (0.41-0.88)، وقيم معامل الارتباط مع الأداة تراوحت بين (0.40-0.83)، وجميعها قيم دالة عند مستوى (0.05)، وكانت موجبة وذات درجات مقبولة، حيث أن معامل الارتباط المصحح أكبر من (0.30)، مما يعني أن جميع فقرات الاستبانة تقيس ما وضعت لأجله، وهو ما يؤكد اتساق وتجانس فقرات كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض، لذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية وجاءت النتائج كما جاء موضح في جدول (3)

جدول (3) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المحاور	الرضا عن التعلم عن بُعد	استمرارية التعلم عن بُعد	الكلية الدرجة
الرضا عن التعلم عن بُعد	1		
استمرارية التعلم عن بُعد	.829**	1	
الكلية الدرجة	.995**	.883**	1

نلاحظ من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباطات جاءت موجبة وذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة (0.01)، مما يشير إلى اتساق وتجانس محاور الأداة فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض، ومناسبة من صدق البناء.

#### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach,s Alpha)، على عينة استطلاعية ماثلة لعينة الدراسة مكونة من (60) شخصاً من خارج عينة الدراسة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة (0.956)، ما يدل على ثبات عالٍ، وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة، ويوضح الجدول (4) معاملات ثبات الأداة.

جدول (4) معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

محاور الدراسة	معامل الثبات	عدد الفقرات
الرضا عن التعلم عن بُعد	.95	26
استمرارية التعلم عن بُعد	.74	5
الكلية	.956	31

#### عرض النتائج ومناقشتها

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون؟  
للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، والجدول (5) يبين النتائج.

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة لدرجة الرضا عن التعلم عن بُعد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يُتيح الفرصة للطلاب الحصول على الدروس السابقة ومراجعتها بأي وقت.	3.04	1.34	1	متوسطة
1	يتوفر لدي المعرفة حول متطلبات التعلم عن بعد.	2.90	1.33	2	متوسطة
4	يستطيع الطالب الوصول إلى المادة الدراسية بسهولة ويسر.	2.66	1.28	3	متوسطة
26	التعلم عن بُعد يقلل التكلفة المادية على ولي الأمر.	2.61	1.29	4	متوسطة
15	يشمل المحتوى على تمارين وواجبات تساعد الطالب على التعلم.	2.47	1.24	5	منخفضة
7	يطور التعلم عن بُعد الجانب المهاري التكنولوجي لدى الطالب.	2.41	1.25	6	منخفضة
18	يحدث خلل بالإنترنت عند الدخول إلى منصة التعلم عن بُعد.	2.23	0.96	7	منخفضة
22	التعلم عن بُعد يضيع وقت الطالب.	2.22	1.20	8	منخفضة
13	أستطيع طرح تساؤلات واستفسارات أثناء التعلم عن بُعد.	2.13	1.21	9	منخفضة
14	وضوح المحتوى المعروف إلكترونياً.	2.09	1.12	10	منخفضة
5	يعزز التعلم عن بُعد ثقة الطالب بنفسه.	2.03	1.15	11	منخفضة
6	يرفع التعلم عن بُعد من مستوى دافعية الطالب.	1.90	1.08	12	منخفضة
8	يزيد التعلم عن بُعد من فرصة فهم الطالب للمادة الدراسية.	1.89	1.03	13	منخفضة
17	سرعة الإنترنت مناسبة أثناء عملية التعلم عن بُعد.	1.88	1.09	14	منخفضة
21	التعلم عن بُعد يشقت الطالب.	1.87	1.06	15	منخفضة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	أشعر بالرضا عن التعلم عن بُعد.	1.78	1.14	16	منخفضة جداً
12	يقدم التعلم عن بُعد معلومات كافية وواضحة عن مستوى الطالب وتقدمه أول بأول.	1.77	1.05	17	منخفضة جداً
16	يتوفر في البيت الأجهزة الكافية لكل من أجل التعلم عن بُعد.	1.74	1.13	18	منخفضة جداً
23	أشعر أن التعلم عن بُعد يضيف عبئاً جديداً على الطالب والمعلم وولي الأمر.	1.72	1.06	19	منخفضة جداً
20	التعلم عن بُعد يراعي الفروق الفردية بين الطلبة.	1.64	0.95	20	منخفضة جداً
11	التعلم عن بُعد أكثر متعة من التعلم الوجيه.	1.63	1.00	21	منخفضة جداً
10	المعلومات التي يحصل عليها الطالب من خلال التعلم عن بُعد تكافئ تلك التي يحصل عليها من خلال التعلم الوجيه.	1.61	0.97	22	منخفضة جداً
19	توفر الوزارة الأجهزة والإنترنت للطلبة للتعلم عن بُعد.	1.44	0.81	23	منخفضة جداً
24	أرى أن طريقة التدريس في الغرفة الصفية تعطي نتائج أفضل من التعلم عن بُعد.	1.43	0.96	24	منخفضة جداً
	الدرجة الكلية	2.08	0.77		منخفضة

يتبين من الجدول (5) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد، تراوحت بين المستوى المنخفض جداً والمتوسط، وبمتوسط حسابي تراوح بين (1.43 - 3.04)، وانحراف معياري تراوح بين (-0.81 - 1.34)، كان أعلاها للفقرة: "ينجح الفرصة للطلاب الحصول على الدروس السابقة ومراجعتها بأي وقت"، وبمتوسط حسابي (3.04)، في حين حصلت الفقرة: "أعتقد أن طريقة التدريس في الغرفة الصفية تعطي نتائج أفضل من التعلم عن بُعد"، على أدنى متوسط حسابي (1.43)، وجاءت الدرجة الكلية منخفضة، وبمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.77)، ويعزو الباحث ذلك أن المدارس في محافظة عجلون الأردنية، تعتمد بشكل أساسي ورسمي على التعلم النظامي الوجيه، ولكن بسبب جائحة كورونا تم تعطيل المدارس والاعتماد على التعلم عن بُعد لذلك تحول التعلم وبشكل فجائي من الوجيه إلى التعلم عن بُعد، مما جعل هذا النوع من التعلم مستجد وغير مألوف، ومن المعروف أن كل مستجد يواجه الصعوبة والرفض والقلق منه، كما أن التعلم عن بُعد يتطلب مهارات حاسوبية وإنترنت، وهي كفايات لم يتدرب عليها المعلمون والطلبة وأولياء الأمور، مما أوجد صعوبة نوعاً ما في التعامل مع المنصة للتعلم عن بُعد، كما أن منصة التعلم عن بُعد لا تتوافر لديها برامج متخصصة في ضبط تنفيذ الطلبة للاختبارات، علاوة عن تجنب المعلمين الدخول في التفاصيل والإسهاب في الأمثلة والتمارين مما جعل المواد التعليمية مملة في بعض الأحيان للطلبة وأولياء الأمور.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قرعان (2021)، التي أظهرت درجة منخفضة، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة مقادي (2020)، التي أظهرت درجة مرتفعة جداً، واختلفت النتائج أيضاً مع دراسة (Guoqiang, et al. 2020)، ودراسة (Hamza, 2015)، اللتان أظهرتا درجة مرتفعة، واختلفت أيضاً مع دراسة الرشود (2015)، ودراسة فالنيتين (Valentine, 2002)، ودراسة أورياش (2022)، التي أظهرت درجة رضا متوسطة.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة استمرارية عملية التعلم عن بُعد في محافظة عجلون؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، والجدول (6) يبين النتائج.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لاستجابات أفراد العينة لدرجة استمرارية التعلم عن بُعد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	أرغب باستمرارية التعلم عن بُعد.	2.01	1.07	1	منخفضة
4	تساهم تقنية التعلم عن بُعد بنجاح العملية التعليمية.	1.94	1.09	2	منخفضة
3	نظام التعلم عن بُعد يوفر تواصلًا مباشرًا مع المعلمين.	1.90	1.07	3	منخفضة
2	التقنيات المتبعة في التعلم عن بُعد فعالة، وتغطي جميع جوانب المنهاج.	1.66	1.14	4	منخفضة جداً
1	تم تدريب الطلبة من قبل الوزارة على استخدام التعلم عن بُعد.	1.59	1.02	5	منخفضة جداً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	الدرجة الكلية	1.82	0.88		منخفضة

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة استمرارية التعلم عن بُعد كانت منخفضة، وتراوحت الأداة بين المستوى المنخفض جداً والمنخفض، وبمتوسط حسابي تراوح بين (1.59 - 2.01)، وانحراف معياري تراوح بين (-1.02 - 1.14)، كان أعلاها للفقرة: "أرغب باستمرارية التعلم عن بُعد"، وبمتوسط حسابي (2.01)، في حين حصلت الفقرة: "تم تدريب الطلبة من قبل الوزارة على استخدام التعلم عن بُعد"، على أدنى متوسط حسابي (1.59)، وجاءت الدرجة الكلية للأداة منخفضة، وبمتوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (0.88)، ويعزو الباحث ذلك أن التعلم عن بُعد جاء سريعاً جداً بسبب جائحة كورونا، فقد كان المعلمون والطلبة وأولياء الأمور يتواصلون عبر المنصة لحل الواجبات ومتابعة الدروس ضمن الإمكانيات المتاحة من أجهزة الحواسيب والهواتف، كما أن الوزارة لم توفر أجهزة حواسيب وهواتف للجميع، وكون التعلم عن بُعد فرض على الجميع وبشكل مفاجئ، مما زاد العبء عليهم وأزعجهم، ولم يتم أيضاً تدريب الطلبة وأولياء الأمور على كيفية الدخول على المنصة وآلية التعامل معها، فضلاً على أنهم لا يتقنون بنتائج الاختبارات الإلكترونية، مما جعلهم لا يأخذون التعلم عن بُعد على محمل الجد، كما أن سرعة الإنترنت غير مناسبة في بعض المناطق، مما أوجد تفاوتاً في استقبال المعلومات وتبادلها، إضافة لحدوث الانقطاع في خدمة الإنترنت.

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبي شخيدم (2020)، التي أظهرت درجة استمرارية التعلم عن بُعد بدرجة متوسطة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون باختلاف متغيرات: (الجنس، الصنف، العمر)؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخدم اختبار (t-test)، لعينتين مستقلتين، لمعرفة الفرق في درجة الرضا عن التعلم عن بُعد، باختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى)، والجدول (7) يظهر النتائج.

ولمعرفة الفرق في درجة الرضا عن التعلم عن بُعد، باختلاف الصنف (معلم، طالب، ولي أمر)، ومتغير العمر (أقل من 18 سنة، من 18-30 سنة، من 31-50 سنة، 51 سنة فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (8) و(9) يظهرها النتائج.

جدول (7) نتائج اختبار (t) لمتغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة Sig
ذكر	2.21	.76		
أنثى	2.00	.77	4.13	.00

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعلم عن بُعد تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، أي وجود فرق ولصالح الذكور، ويعزو الباحث ذلك كون الإناث تهتم بمساعدة أهل في أعمال البيت، كما أن جائحة كورونا أجبرت الإناث البقاء في البيوت، مما قد يؤدي إلى زيادة الأعباء عليهن، من متابعة أداء الأبناء لواجباتهم وأعمالهم وخصوصاً في الأسر التي عندها أكثر من طالب، وضعف القدرة على التنسيق بين العمل ومتابعة البيت والأبناء، فضلاً عن أن الذكور تخلصوا من المصاريف اليومية للمدارس لذا تجد الذكور يفضلون التعلم عن بُعد أكثر من الإناث.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشديفات (2020)، دراسة العاني (2007)، ودراسة (Hamza, 2015)، التي أظهرت وجود فرق ولصالح الإناث، واختلفت أيضاً مع دراسة الرشود (2015)، ودراسة مقدادي (2020)، ودراسة قرعان (2021)، التي أظهرت عدم وجود فرق تبعاً لمتغير الجنس.

كما تم إيجاد تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لحساب الفرق في درجة الرضا عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون الأردنية لمتغير الصنف، وجاءت النتائج كما جاء موضح في جدول (8).

جدول (8) نتائج تحليل (One Way ANOVA) لمتغير الصنف

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig
معلم	2.17	0.71	بين المجموعات	70.61	2	35.30	66.24	.000
طالب	2.64	1.05	داخل المجموعات	515.38	967	.533		
ولي أمر	1.81	0.61	المجموع	585.99	969			

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور تبعاً لمتغير الصنف حيث كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05)، أي وجود فرق، ولمعرفة أي صنف (معلم، طالب، ولي أمر) لها تأثير الأكثر في درجة الرضا، قام الباحث بالاختبار البعدي شافيه (Scheffe)، والجدول (9) يظهر القيم.

جدول (9) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لمتغير الصنف

الصنف (I)	الصنف (J)	متوسط المربعات	الخطأ المعياري	قيمة Sig
معلم	طالب	-.47011*	.07445	.000
	ولي أمر	.35974*	.05027	.000
طالب	معلم	.47011*	.07445	.000
	ولي أمر	.82985*	.07564	.000
ولي أمر	معلم	-.35974*	.05027	.000
	طالب	-.82985*	.07564	.000

يتبين من الجدول (9) أن الصنف (الطلبة) لها التأثير الأكثر في درجة الرضا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة الطلبة وبسبب التغيب عن المدرسة أكثر فئة عندهم وقت فراغ مما يساعد ذلك على استخدامهم الهواتف وأجهزة الحواسيب والإنترنت مما ساعدهم على الحصول على أي معلومة حول العالم في أي وقت وفي أي مكان ومن هذه المعلومات الدروس المحوسبة المنتشرة على المواقع، وتعزى النتيجة أيضاً إلى قناعة الطلبة بالتعلم عن بُعد، للهروب من التعلم الجاهي في المدرسة والتخلص من عناء الاستيقاظ المبكر والذهاب إلى المدرسة حتى نهاية الدوام المدرسي.

كما تم إيجاد تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لحساب الفرق في درجة الرضا عن التعلم عن بُعد في محافظة عجلون لمتغير العمر، وجاءت النتائج كما جاء موضح في جدول (10).

جدول (10) نتائج تحليل (One Way ANOVA) لمتغير العمر

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig
أقل من 18 سنة	1.93	.66	بين المجموعات	39.72	3	13.24		
18-30 سنة	2.48	.97	داخل المجموعات	546.27	966	.566	23.41	.000
31-50 سنة	1.99	.69						
51 سنة فأكثر	1.94	.56	المجموع	585.99	969			

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور تبعاً لمتغير العمر حيث كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05)، أي وجود فرق، ولمعرفة أي فئة العمر (أقل من 18 سنة، 18-30 سنة، 31-50 سنة، 51 سنة فأكثر)، التي لها التأثير الأكثر في درجة الرضا، قام الباحث بالاختبار البعدي شافيه (Scheffe)، والجدول (11) يظهر القيم.

جدول (11) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لمتغير العمر

العمر (I)	العمر (J)	متوسط المربعات	الخطأ المعياري	قيمة Sig
أقل من 18 سنة	18-30 سنة	-.55312*	.14957	.004
	31-50 سنة	-.05835-	.14262	.983
	51 سنة فأكثر	-.00895-	.16573	1.000
18-30 سنة	أقل من 18 سنة	.55312*	.14957	.004
	31-50 سنة	.49477*	.06092	.000
	51 سنة فأكثر	.54417*	.10409	.000
31-50 سنة	أقل من 18 سنة	.05835	.14262	.983
	18-30 سنة	-.49477*	.06092	.000
	51 سنة فأكثر	.04940	.09384	.964
51 سنة فأكثر	أقل من 18 سنة	.00895	.16573	1.000
	18-30 سنة	-.54417*	.10409	.000
	31-50 سنة	-.04940-	.09384	.964

يتبين من الجدول (11) أن فئة العمر (أقل من 18 سنة)، لها التأثير الأكثر في درجة الرضا، وتعزى النتيجة إلى أن هذه الفئة تستخدم الهواتف الذكية والإنترنت منذ نعومة أظفارها أكثر من غيرهم، وهم معتادون على التواصل فيما بينهم واستخدام غرف الدردشة، كما أن هذه الفئة فضلت التعلم عن بُعد لسهولة الوصول إلى الدروس في أي وقت وأنهم غير مضطرين الذهاب مبكرًا إلى المدرسة، ولهم الحرية في حضور المقرر أو المادة التي يحبونها في الوقت الذي يناسبهم، وترك المقرر أو المادة التي يكرهونها، بمعنى أن فئة الطلبة لهم الحرية في الوقت الذي يدرسون فيه والمادة المطلوبة؛ لهذا كان رضاهم عن التعلم عن بُعد أكثر من غيرهم، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قرعان (2021)، التي أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية ولصالح (10 سنوات فأكثر).

#### التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. ضرورة عقد دورات وورش عمل للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور؛ من أجل تطوير التعلم عن بُعد ولتبصيرهم بأهمية هذا النظام، وكيفية استخدام المنصات، وآلية التعامل معها.
2. العمل الجاد لرفع مستوى رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور؛ حيث يشير متوسط رضاهم عن التعلم عن بُعد إلى درجة منخفضة.
3. تصميم مناهج تعليمية مرنة تراعي فيها الأنشطة والتمارين والدروس التعلم النظامي والتعلم عن بُعد؛ من أجل تسهيل عملية التفاعل والاستفادة من قبل الطلبة مع المواد التعليمية المعروضة إلكترونياً.
4. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم على تطوير (منصة درسك) وإدخال أحدث التقنيات التكنولوجية؛ لمعالجة الخلل المتكرر الذي يحدث للشبكة مما يعرقل دخول الطلبة إلى المنصة.
5. ضرورة قيام الوزارة بعمل صيانة لكافة أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالمختبر في المدارس لتسهيل عملية المتابعة من قبل المعلمين للطلبة، وتوفير الإنترنت المجاني لجميع الطلبة.
6. تشجيع وتحفيز الطلبة للدخول على المنصة، وتدريب وتشجيع المعلمين أيضا على الاتصال بالطلبة من خلال منصة درسك.
7. الاستفادة من خبرات المؤسسات والبلدان الأخرى في مجال التعلم عن بُعد.
8. إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول نظام التعلم عن بُعد من حيث فاعليته وأبعاده وتطبيقاته وميزاته وإيجابياته وسلبياته للفرد والمجتمع.

## المصادر والمراجع باللغة العربية

- أبو شخيدم، س. (2020). فاعلية التعليم الإلكتروني في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر المدرسين في جامعة فلسطين التقنية (خضوري). *المجلة العربية للنشر العلمي*، (21)، 365-389.
- أبو رياش، ح. (2022). درجة رضا مديري المدارس والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن التعليم عن بعد في المرحلة الأساسية العليا في الأردن في ظل جائحة كورونا. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 30 (1)، 257-280.
- الحراحشة، س. (2021). واقع التعليم الإلكتروني من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية الخاصة لإقليم الشمال في ظل جائحة كورونا. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث في غزة- فلسطين*. 5(32)، 24-42.
- الرشود، ع. (2015). مدى رضا طلاب التعلم عن بُعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عن الإرشاد الأكاديمي وسبل تطويره من وجهة نظرهم. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (16)، 588-628.
- الشديفات، م. (2020). واقع توظيف التعلم عن بُعد بسبب مرض الكورونا في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد (19)، 185-207.
- العاني، ص. (2007). واقع التعلم الإلكتروني من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس. *مجلة العلوم التربوية*، 34(2)، 342-356.
- عزمي، ن. (2015). *التعلم عن بعد ومصطلحات الإلكتروني*. (ط2)، مكتبة بيروت، لبنان.
- قرعان، م. (2021). مستوى رضا معلمي اللغة العربية في مدينة الزرقاء عن التعليم عن بعد. *مجلة آفاق للعلوم*، 6 (2)، 106-124.
- كاظم، س. (2021). *واقع التعليم عن بُعد في الجامعات العراقية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.
- مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية (2020). *التعلم عن بُعد - مفهومة وأدواته وإستراتيجياته*. منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة.
- مقادي، م. (2020). *تصورات طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن لاستخدام التعليم عن بعد في ظل أزمة كورونا ومستجداتها*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ISSN 2663-5798، 96-114.

## References

- Abdelkader, A.; and Mohammed, M. (2016). Means and technology of education (concepts-foundations-principles). (11), Al-mutanabi library, Dammam, Saudi Arabia.
- Abu shakhidim, S. (2020). The effectiveness of e-learning in light of the spread of the corona virus from the point of view of teachers at Palestine Technical University (khaduri). *The Arab Journal for scientific publishing*, Vol. (21), 365-389.
- Aburayash, H. (2022). The degree of satisfaction of school principals, teachers, students and parents with distance education at the higher basic stage in Jordan in light of the corona pandemic. *Journal of the Islamic University for educational and Psychological Studies*, Vol. (30), Issue (1), 257-280.
- Al-Rashoud, A. (2015). The extent to which Distance Learning students at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University are satisfied with academic guidance and ways to develop it from their point of view. *Journal of scientific research in education*, issue (16), 588-628.
- ANI, S. (2007). The reality of e-learning from the point of view of students of the Faculty of education at Sultan Qaboos University. *Journal of Educational Sciences*, vol. (34), Issue (2), 342-356.
- Azmi, N. (2015). Distance learning and electronic terminology. (12), Beirut library, Lebanon.
- Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4).
- Chedifat, M. (2020). The reality of employing distance learning due to Corona disease in Kasbah Mafraq schools from the point of view of its school principals. *The Arab Journal for scientific publishing*, issue (19), 185-207.
- Guoqiang, Z. & Lijun, Y. & Shenzhen, L. & Jiachen, S. & Jun, S. (2022). Exploratory Research on Satisfaction Degree in Distance Education. *Journal of Applied Sciences*, (12).
- Hamza, F. (2015). Satisfaction Level of Teacher Candidates in Online Learning: Case Study of Eastern Mediterranean University. (Master of Science in Information and Communication Technologies) in Education Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, Cyprus.



- Horticulture, S. (2021). The reality of e-learning from the point of view of students of Jordanian private universities for the northern region in light of the corona pandemic. *Journal of educational and Psychological Sciences: National Research Center in Gaza-Palestine*. Volume (5), issue (32), 24-42.
- Karan, M. (2021). The level of satisfaction of Arabic Language teachers in Zarqa city about distance education. *Horizons Journal of Science*, Volume (6), Issue (2), 106-124.
- Kazim, S. (2021). The reality of distance education in Iraqi universities in light of the corona pandemic from the point of view of students and faculty members. Unpublished master's thesis, Middle East University, Faculty of Educational Sciences, Department of management and curriculum.
- King Salman Center for relief and humanitarian works (2020). Distance learning-understandable, its tools and strategies. The United Nations Educational, educational and cultural organization.
- Makdadi, M. (2020). Perceptions of Secondary School students in public schools in Jordan to use distance education in light of the corona crisis and its developments. *Arab Journal for scientific publishing*, 2663-5798 ISSN, 96-114.
- Strother, Judith B. (2002). An Assessment of the Effectiveness of E Learning in Corporate Training Programs, *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 3 (1).
- Valentine, D. (2002). *Distance Learning: Promises, Problems, and Possibilities*. University of Oklahoma.

## Familiarity of School Principals in the Bani Ubaid District Education Directorate with Social Capital Practices From the Teachers' Point of View

Ms. Sawsan Mohammad Omar Ahmed Ababna\*

Lecturer, Jordanian, Ministry of Education, Amman, Jordan

Oricd No: 0009-0007-1474-5352

Email: Swsnbabnh40@gmail.com

### Received:

3/10/2023

### Revised:

7/10/2023

### Accepted:

4/12/2023

\*Corresponding Author:  
Swsnbabnh40@gmail.com

Citation: Ababna, S. M. O. A. Familiarity of School Principals in the Bani Ubaid District Education Directorate with Social Capital Practices From the Teachers' Point of View. Palestinian Journal for Open Learning & E-Learning, 1(18).  
<https://doi.org/10.33977/0280-012-018-003>

2023@jrresstudy.  
Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

### Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### Abstract

**Objectives:** The study aimed to identify the familiarity of school principals in the Directorate of Education of Bani Ubaid District with social capital practices from the teachers' point of view.

**Methods:** The descriptive approach was used, and the questionnaire was a tool for collecting data. It was applied on a sample of 381 male and female teachers.

**Results:** The results showed that school principals' familiarity with social capital practices in the Directorate of Education of the Bani Ubaid District, from the point of view of teachers as a whole, came within an average degree, with the fields being ranked according to the following: organizational flexibility and organizational climate in first place, followed by the field of communication and cooperation in third place. Finally, the field of cultural climate ranked fourth. The results showed that there were no statistically significant differences in the extent of school principals' familiarity with social capital practices due to the gender and years of experience variables, and there were statistically significant differences due to the academic qualification variable, and it came in favor of holders of postgraduate degrees

**Conclusions:** The study recommends directing school principals to invest in human capital within their schools in the areas of organizational flexibility, organizational climate, communication and cooperation, cultural climate, considering its impact on creating a suitable educational environment for workers and students.

**Keywords:** Social capital practices, school principals, Bani Ubaid District.

## إمام مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد بممارسات رأس المال

### الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين

أ. سوسن "محمد عمر" أحمد عيابه \*

محاضر، وزارة التربية والتعليم الأردنية، عمان، الأردن.

### الملخص

**الأهداف:** هدفت الدراسة التعرف إلى إمام مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين.

**المنهجية:** استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. طبقت على عينة قوامها (381) معلمًا ومعلمة. **النتائج:** أظهرت النتائج أنّ إمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت ضمن درجة متوسطة، حيث جاء ترتيب المجالات وفقًا للآتي: المرونة التنظيمية والمناخ التنظيمي في المرتبة الأولى، تلاهما مجال الاتصال والتعاون في المرتبة الثالثة، وأخيرًا مجال المناخ الثقافي في المرتبة الرابعة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل الأكاديمي)، وجاءت لصالح حملة شهادات الدراسات العليا.

**الخلاصة:** توصي الدراسة بتوجيه مديري المدارس إلى الاستثمار برأس المال البشري داخل مدارسهم في مجالات (المرونة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والاتصال والتعاون، والمناخ الثقافي)؛ لأثرها في تهيئة بيئة تعليمية مناسبة للعاملين والطلبة.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات رأس المال الاجتماعي، مديرو المدارس، لواء بني عبيد.

## المقدمة

يُمثل مفهوم رأس المال الاجتماعي مفهوماً متداولاً في الآونة الأخيرة بين تخصصات عديدة وكل تخصص ينظر إليه من منظوره الخاص، فرأس المال الاجتماعي يرتبط في علم السياسة بالديمقراطية وما يرتبط بها من مفاهيم المشاركة والمواطنة ونشر ثقافة حقوق الإنسان، والثقافة المدنية بشكل عام. أما في العلوم الإدارية؛ فإنه يرتبط بمفهوم المؤسسة سواء أكانت حكومية أو غير حكومية؛ بهدف رصد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها. وفي علم الاقتصاد؛ يُنظر لرأس المال الاجتماعي بوصفه أداة مهمة في تقليل ما يعرف بتكاليف المعاملات المالية والتجارية. أما في علم الاجتماع؛ فيرتبط بمفاهيم الثقة والاعتماد المتبادل والتضامن والاحترام فضلاً عن اتساع شبكة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل الجماعة الواحدة من ناحية، وبين الجماعات المتنوعة داخل المجتمع من ناحية أخرى (الخوaja، 2018).

وهذا ما يبين أهمية هذا المفهوم الذي بدأ يطرح نفسه بإسهاب على ساحة الجدل التنموي في الوقت الراهن، بين حقول معرفية عديدة، ويُشكل في ذاته مساحة تلاق بين علوم اجتماعية متباينة، وبالتالي؛ فقد تحول هذا المفهوم بالتدرج إلى مفهوم تعلق عليه آمال كبيرة في التنمية الإنسانية المستدامة، وأصبح هذا المفهوم يتربع على عرش المفاهيم التي طُرحت من أجل الغرض نفسه، خاصة أن تنمية رأس المال الاجتماعي تعلق عليه الآمال ليُحقق ما لم تحققه المداخل التنموية الأخرى (فولان، 2017).

وربما يكون هذا ما جعل نفر غير قليل من الباحثين، مثل: بيير بورديو Pierre Bourdieu، وجيمس كوليمان Games Coleman وروبرت بوتنام Robert Putnam يعتبرون رأس المال الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من رأس المال البشري أو الإنساني، وتتأسس هذه النظرة على اعتبار أن ما يملكه الفرد من رصيد شخصي أو اجتماعي يُشكل في النهاية رصيماً إنسانياً كلياً، وعلى هذا إذا لم يُستخدم مفهوم رأس المال الاجتماعي بشكل محدد ومنضبط، وفي سياق مقارن، فإن قيمته تقل بوصفه أداة مهمة لتطوير العلاقات بين أفراد المجتمع، وذلك حتى لا يصبح رأس المال الاجتماعي يتضمن كل شيء، ولا يتضمن شيئاً في الوقت نفسه (Halpern, 2015).

وبين دوبوس (Dubos, 2017) أن الجذور الأولى لمصطلح رأس المال الاجتماعي تعود إلى كتابات المفكر الفرنسي أليكس دي توكفيل "Alexis de Tocqueville" في الأعوام (1805-1859) نتيجة تأثره بمبدأ الديمقراطية بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أعزى أليكس تطور الديمقراطية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الترابط الاجتماعي، ونزوع المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة. وأشار بعض المهتمين أن أول من تناول هذا المفهوم بشكل محوري هو عالم الاجتماع الأمريكي جيمس كولمان "James Coleman" عام (1988)، وذلك من خلال مناقشاته للسياق الاجتماعي للتعليم، ولقد عرف المفهوم على أنه رصيد يمتلكه الفرد من علاقات وقيم داخل البناء الاجتماعي، كما تناول تحليلاً للاستخدامات الممكنة لرأس المال الاجتماعي.

ولعل أول استخدام لرأس المال الاجتماعي بالمعنى المتعارف عليه الآن كان من خلال كتابات هانيفان "Hanifan" عام (1916)، والذي أشار إلى أهمية إشراك المجتمع في تحسين أداء المدرسة، ووصف مفهوم رأس المال الاجتماعي؛ بأنه: المواد الملموسة في الحياة اليومية للناس، وتشتمل على: النية الحسنة، والزمانة، والعطف، والاتصال الاجتماعي بين الأفراد والأسر التي تشكل وحدة اجتماعية (السامرائي، 2021).

وربما تعود المساهمة الحقيقية في تطور هذا المفهوم إلى فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي من خلال كتابات بيير بورديو "Pierre Bourdieu" الذي ميز بين ثلاثة أنواع من رأس المال (الاقتصادي، والثقافي، والاجتماعي)، واعتبر رأس المال الاجتماعي مورداً شخصياً يمكن أن يُحقق مصالح شخصية في أكثر من سياق، وعلى ذلك؛ فرأس المال الاجتماعي قابل للتداول والاستخدام وقابل للتراكم (Tacon, 2021). وبرغم كل ما سبق؛ فإن الكثيرين يعتبرون كتابات روبرت بوتنام "Robert Putnam" خلال حقبة التسعينات هي السبب الرئيس وراء ظهور هذا المفهوم نتيجة ما اكتسبه من شهرة، وما حظي به من اهتمام واسع النطاق، وبيّن أن رأس المال الاجتماعي؛ هو: الأنشطة التي تدل على كيفية معرفة شخص ما للآخر، ويُشير إلى معالم وملاحح التنظيم الاجتماعي، مثل: شبكة العلاقات الاجتماعية، والمعايير المتفق عليها، والثقة الاجتماعية التي تسهل التنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة والمشاركة، وعليه تُعد الحياة أيسر في مجتمع يحظى بمخزون ثري ودائم من رأس المال الاجتماعي (هارجريفز ومايكل، 2017).

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الاستثمار في رأس المال الاجتماعي لتقديم نواتج بشرية متعلمة تحوي فكراً معرفياً عميقاً، وتعد الثمرة الناجحة للبحوث العلمية التي ترتبط بمشكلات وماهية التربية والتعليم، ومعززة بالقيم الاجتماعية والاقتصادية والذاتية التي تعزز سلوكه تجاه العمل، ومن ثم زيادة إنتاجيته. وبهذا يمكن أن يتم وصف استثمار رأس المال الاجتماعي في المؤسسات

التعليمية بأنه علاقة فعّالة بين الاقتصاد والتعليم الذي يحقق عائداً على الفرد والمجتمع، حيث يُمثل الفرد نوعاً من رأس المال الذي يتم الاستثمار فيه. كما تُعد القرارات الخاصة بالكم والكيف ومقدار الإنفاق المادي والصحي هدفاً للتطوير والتحسين في خطط التنمية البشرية، وفي المقابل يقوم التعليم بتزويده بالمهارات والقدرات والمعارف والقيم لخدمة مجتمعه في كافة المجالات (كالهون، 2021).

والتعليم من الأسباب المهمة لرقى المجتمعات ونهضتها، ومن خلاله يتحقق تقدماً فكرياً وعقلياً وحضارياً وثقافياً في شتى المجالات، لذلك لم يعد التعليم عملية روتينية تهدف لتسيير المدرسة وفق قواعد وتعليمات تشمل النواحي الإدارية فقط، بل أصبح أعمّ وأشمل يُركز على المعلمين والطلبة، وتطوير البيئة التربوية، وبناء علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها. وهذا التطور له الأثر الملموس على قطاع التعليم بصفة عامة، وعلى مديري المدارس بصفة خاصة؛ كونهم الركيزة الأساسية في النظم التربوية الحديثة، الأمر الذي يُمكنهم من القيام بدورهم بفاعلية وإيداع، وتلمس الحاجات المدرسية (داود، 2019).

وهذا يحتاج إلى قائد تربوي متميز يمتلك المعرفة الكافية بمقومات رأس المال الاجتماعي في مدرسته، ولتحقيق هذا النجاح يتوقع منه القيام بالعديد من الوظائف والأدوار، والقيام بالعديد من الواجبات والأنشطة الإدارية والتربوية والفنية والاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ومن أهم الصفات الواجب توافرها في إدارة المدرسة الناجحة؛ وضوح الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والتخطيط التعاوني لها، وتكون المدرسة صورة مصغرة للحياة الاجتماعية، وتسخير جميع الإمكانيات لخدمة العملية التربوية، ووجود نظام جيد للاتصال داخل المدرسة وخارجها، يسوده مبدأ الشورى، وتكون على صلة وثيقة بالمنزل قوية الاتصال بالمجتمع والأحداث الجارية، ويسودها العلاقات الإنسانية، وأن يُدرب الطلبة فيها على التعاون الاجتماعي للمصلحة العامة (الدوبي، 2016).

ومن هذا المنطلق؛ يُعد رأس المال الاجتماعي في المؤسسة التعليمية آلية لإدارة العمل الجماعي، فيجعلها أكثر كفاءة، ويُعتبر بديلاً عن نمط القيادة البيروقراطية، حيث يعتمد على خطوات الحل المنطقية التي تتبعها الإدارة المدرسية بمشاركة العاملين. حيث ركزت أبحاث رأس المال الاجتماعي بشكل كبير على التعليم والفوائد المهنية التي يكتسبها الطلبة من خلال رأس المال الاجتماعي لوالديهم. ومع انتقال الطلبة إلى مرحلة البلوغ، يصبحون أكثر استقلالية عن أسرهم، وغالباً ما يلجؤون إلى العلاقات غير الأسرية، مثل: الأقران والموجهين ويعتمدون عليها (بن دادة، 2020).

وممارسة مديري المدارس لمبادئ رأس المال الاجتماعي داخل مدارسهم يُعِينهم على التقليل من الكلف الإنتاجية عبر سمات العلاقات المتواجدة بين العاملين في المدرسة، وتساعد على البقاء بفاعلية من خلال التخطيط التعاوني لاستثمار الموجودات المشتركة، وتوفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمدرسة ممّا يؤدي لاستقرار وارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين، وبالتالي حل المشاكل بشكل جماعي وموضوعي (ربيع، 2017). ويؤدي رأس المال الاجتماعي دوراً مهماً في تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية، وبالتالي توسيع الآفاق الإدراكية للمعلمين عبر التخلص من الضغوط النفسية والصراعات، مما يؤدي للابتكار، وإيجاد العلاقات الفاعلة، ويُسهم في تمكين المعلمين ويرفع من مستوى أدائهم؛ إذ إنّ وجود الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين عامل رئيس في تبني الممارسات الإدارية الهادفة لتطوير روح الولاء لديهم بوصفها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي الجوهرية (العنزي، 2019).

والقادة الذين يتمتعون برأس مال اجتماعي أكبر يحصلون على عوائد أعلى لرأسمالهم البشري لأنهم في وضع يسمح لهم بتحديد وتطوير المزيد من المكافأة (Comer, 2015). لذلك يجب على قادة المدارس تنمية رأس مالهم الاجتماعي حتى يتمكنوا من زيادة احتمالية نجاحهم، وتحقيق النجاح الأكاديمي للطلبة (Salloum, et al, 2017). حيث يُعد رأس المال الاجتماعي مهماً لتعزيز بيئة التعلم، وتبادل المعلومات اللازمة لإنجاز العمل الجماعي الذي يثمر في تحسين بيئة المدرسة والحفاظ على جاهزيتها للتكيف والتغيير والتطور (Parlar, et al, 2020). لذلك، على مديري المدارس معرفة كيفية الاستفادة من مجتمعاتهم الاجتماعية لخلق الفرص التي يريدها للطلبة. وتستطيع المدارس إدارة رأس المال الاجتماعي من خلال المحافظة على الموارد الاجتماعية التي يمتلكونها، والحصول على موارد اجتماعية إضافية عن طريق العمل الفعّال وتوازن النظام، ووضع المدرسة كوسيط اجتماعي في المجتمع، وربط الثقافة المدرسية بمشاريع تنشيط المجتمع، وربط التعليم بواقع المجتمع (Spillane & Sun, 2022). وقد أجرى الباحثون عدداً من الدراسات بالسنوات الماضية التي تناولت رأس المال الاجتماعي من عدة جوانب، وذلك لأهميتهما - بشكل مباشر أو غير مباشر - بتحسين مخرجات العملية التعليمية. وتعرض الباحثة فيما يلي بعضاً منها.

كدراسة **وينيارتشيك (Winiarczyk, 2017)** والتي هدفت الكشف عن العلاقة بين تصورات المعلمين لرأس المال الاجتماعي للمعلم والقيادة المدرسية والأداء المدرسي بالمدارس بجميع أنحاء ولاية كولورادو-أمريكا. استخدم المنهج التحليلي الاستكشافي، على عينة مكونة من (997) مدرسة. حيث تمّ جمع البيانات للمعلمين والقادة والموظفين المهنيين من حيث التدريس والتمكين والقيادة. بينت النتائج أن المعلمين الذين يربطون رأس المال الاجتماعي في التحصيل الأكاديمي بالمدرسة بلغت نسبتهم (10%). ويمكن للمعلم ربط رأس المال الاجتماعي مع متغيرات أخرى كالحوافز والدوافع والقدرات. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين تصورات مديري المدارس والعلمين في رأس المال الاجتماعي والتحصيل الأكاديمي للطلبة.

وأجرى **أمانة وفيسل (2018)** دراسة للتعرف إلى أثر رأس المال الاجتماعي على التعليم في الجزائر من خلال تفسير المستوى التعليمي بمجموعة من العوامل والمحددات الاجتماعية للأسرة والمؤسسة التعليمية. أي محاولة ربط المستوى التعليمي للمتعلم بالعلاقات بين الأسرة والمدرسة والثقة المتبادلة بين المعلم والمتعلم التي تعتبر من مؤشرات رأس المال الاجتماعي. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (114) فرداً. بينت النتائج أن رأس المال الاجتماعي يؤثر في التعليم الجزائري، وذلك من خلال أن العلاقات والاتصال المستمر بين المعلم والمتعلم والإداريين له دور في تحسين مستوى التعليم، والمتعلمين الذين يندرون من أسر متعلمة يحققون أعلى معدلات من أقرانهم.

وأجرى **الدباس (2020)** دراسة للتعرف على مستوى توافر الجدارات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي في فلسطين. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (155) فرداً. بينت النتائج أن مستوى ممارسة الجدارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية جاء بدرجة كبيرة، ومستوى تنمية رأس المال الاجتماعي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية جاء بدرجة كبيرة. ووجود علاقة طردية بين الجدارات الإدارية وتنمية رأس المال الاجتماعي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

في حين سعت دراسة **عموم ومحمد (2021)** في بغداد للتعرف إلى واقع رأس المال الاجتماعي في المدارس الثانوية والتحديات التي تواجهها. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتحليل واقع المدارس الثانوية ومعوقات رأس المال الاجتماعي فيما يتعلق بإدارة المدرسة والطلبة وأولياء الأمور والمرشد التربوي وما يتعلق بالمجتمع المحلي. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المدرسة تعمل على إنهاء المنهج الدراسي، وتهمل الجوانب النفسية والاجتماعية. كما أظهرت النتائج أن ضيق الوقت وازدواجية المدرسة تسهم في عزلها عن بناء علاقات تتسم بالتفاعل، وبينت النتائج وجود مشكلات سلوكية لدى الطلبة وضعف في التسامح بينهم. كما أظهرت النتائج غياب الثقة في بعض المدارس من جانب المجتمع المحلي، وافتقار بعض المدارس إلى ورش عمل تتيح التفاعل المستمر بين المجتمع المدرسي.

وهدفت دراسة **سبيلان وصن (Spillane & Sun, 2022)** التعرف إلى دور مدير المدرسة بتنمية رأس المال الاجتماعي في المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدم منهج الدراسة الطولية أجريت على (35) مديراً جديداً، تبين أن مديري المدارس فهموا تحدي رأس المال الاجتماعي بطريقتين: أولاً، تطوير علاقاتهم الخاصة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل: المعلمين، وأولياء الأمور، والطلبة. ثانياً، العمل على بناء وتحسين العلاقات بين أصحاب المصلحة، سواء داخل مجموعات أصحاب المصلحة أو فيما بينها. علاوة على ذلك، بيّن مديرو المدارس استخدام مجموعة من ثلاث استراتيجيات لمعالجة إحساسهم بتحدي رأس المال الاجتماعي، وهي: التواجد بحيث تكون مرئية ويمكن الوصول إليها من قبل أصحاب المصلحة؛ وبناء البنية التحتية لتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة وداخلهم وفيما بينهم؛ وتوجيه العلاقات مع مجموعات أصحاب المصلحة وداخلها وفيما بينها من خلال التركيز على طبيعة و/أو محتوى هذه التفاعلات.

وهدفت دراسة **شي (Shi, et al, 2023)** استكشاف العلاقة الأساسية بين رأس المال الاجتماعي وسلوك التدريس الإبداعي للمعلمين (CTB) في المنظمات المدرسية، وتكشف بشكل أكبر عن آلية تأثير رأس المال الاجتماعي على سلوك التدريس الإبداعي لدى المعلمين، لتوفير نظرة ثاقبة لتحسين سلوك التدريس الإبداعي لدى المعلمين. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (415) معلماً ومعلمة في (36) مدرسة ابتدائية من مقاطعة جيانغسو، الصين. كشفت النتائج أن رأس المال الاجتماعي تنبأ بشكل إيجابي بمعلمي المدارس الابتدائية CTB وأن رأس المال الاجتماعي أثر على CTB للمعلمين من خلال التأثير الوسيط الوحيد لمشاركة المعرفة وتأثير الوساطة المتسلسل لمشاركة المعرفة والكفاءة الذاتية في

التدريس الإبداعي. لم نشر النتائج فقط إلى أن رأس المال الاجتماعي أثر على CTB بشكل مباشر، ولكن أيضاً بشكل غير مباشر من خلال تبادل المعرفة والكفاءة الذاتية في التدريس الإبداعي كأدوار وسيطة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة التعليمية، والمستوى التعليمي، والمسمى المهني).

وأجرى بوزارت وآخرين (Beusaert et al, 2023) دراسة للكشف عن دور الرأس المال الاجتماعي الداخلي والخارجي في تحقيق رفاهية مديري المدارس. تم إجراء دراسة طويلة عبر ثلاثة موجات من البيانات. تم جمع الاستبيانات من (2084) مديراً أسترالياً، و(829) مديراً أيرلندياً، عبر ستة نقاط زمنية، واثنين على التوالي. أشارت النتائج أن مديري المدارس الذين يُمارسون رأس المال الاجتماعي الداخلي يحققون مستويات أعلى من الرفاهية في مدارسهم. والذين يُمارسون رأس المال الاجتماعي الخارجي يلقون الدعم من خارج المدرسة، ودعم المشرف التربوي، ويتعاونون مع المجتمع المحلي يُحققون الرفاهية بشكل إيجابي عبر الزمن.

وقد شكلت الدراسات السابقة المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهت الباحثين في دراستهم الحالية من حيث تحديد المشكلة وصياغتها ومنهجيتها ومجتمعها، إضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحثين نحو العديد من المراجع والبحوث والدراسات المناسبة، ومكنتهم من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، وكذلك الاستفادة منها في مناقشة النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها. وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها وزمانها؛ إذ إنها ركزت على ممارسات رأس المال الاجتماعي، وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع حيز التطبيق.

وتأسيساً على ما سبق؛ تعد المدارس من المؤسسات التربوية التي تفرز علاقات وارتباطات بين أفراد المجتمع من خلال التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ورأس المال الاجتماعي هو أحد أشكال هذه العلاقات والارتباطات التي تؤدي دوراً رئيساً في تسهيل عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية. وعليه يجب على مديري المدارس توظيف رأس المال الاجتماعي في بناء العلاقات مع المعلمين والطلبة والمستشارين التربويين والمجتمع المحلي؛ لما لهم من قيمة مضافة في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية خصوصاً في المجتمعات المهمشة أو الأقل حظاً. لذلك يكتسب مفهوم رأس المال الاجتماعي وأثاره في المدارس أهمية تستحق الدراسة، وإن تحديد مدى إلمام مديري المدارس لمفهوم رأس المال الاجتماعي موضوع جدير بالبحث والدراسة. من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد.

### مشكلة الدراسة وسؤالها

رغم التطور الذي حصل في جهاز التعليم العربي منذ عام (1948م) بكافة مراحل الأساس والثانوي ومن ثم التعليم الجامعي، إلا أن القائمة ما زالت واسعة، وما زال التعليم العربي يعاني من أزمة تتمثل في شح الموارد المخصصة لتلك المدارس. كما تتبهِ العديد من الباحثين إلى أزمة التربية للقيم، حيث أشار أبو عصبه (2003)، أن الدولة غيّبت الألفية العربية في رسمها للسياسة التربوية ولمناهج التعليم، وهناك العديد من الأكاديميين العرب يجدون صعوبة للحصول على وظيفة في سوق العمل. في ظل هذه المحاولات المتعاقبة والجادة لا بد من إعداد قيادة تربوية واعية بحجم المسؤولية لقيادة التغيير التربوي المنشود. حيث تنبثق مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة الباحثة في المدارس الثانوية وجود عدة مشكلات متعلقة بسياق المدارس الثانوية، أهمها بناء العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية بين المدير والمستشارين التربويين، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، وتفاوتاً في توظيف العلاقات الإنسانية، وتعزيز الروابط الرسمية وغير الرسمية من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية مع الطلبة والمجتمع المحلي؛ من أجل تمكين الطلبة وتوعيتهم بأهمية التعليم وتعليمهم مهارات الحياة التي تسهم في تحسين واقعهم وتطوير مهاراتهم. وعليه تجيب الدراسة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل الأكاديمي)؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل الأكاديمي).

## أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

### أولاً: الأهمية النظرية

تأتي أهمية الدراسة للمساهمة في إثراء حقل تخصص الإدارة التربوية، والأدب النظري بدراسات حول مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي، وبالتالي يمكن أن تكون الدراسة منطلقاً لاهتمام الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عيّنات أخرى في السلك التعليمي، كما تبرز أهمية الدراسة أنها احتوت على توصيات قد تكون نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية، وإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، ومن الممكن أن تقدّم إضافة علمية للمكتبة العربية.

### ثانياً: الأهمية العملية

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الآتي:

- المسؤولين عن التعليم في المدارس بمديرية تربية لواء بني عبيد؛ حيث ستزوّدهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة مدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي؛ وأهميتها في سير العملية التعليمية بالطريق الصحيح، ومساندتها في تحقيق أهدافها.
- مديرو المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد؛ حيث ستزوّدهم نتائج هذه الدراسة بدرجة إلمامهم بممارسات رأس المال الاجتماعي؛ وأهميتها في تحقيق أهداف العملية التعليمية وسيرها بالطريق الصحيح.
- المعلمون في المدارس بمديرية تربية لواء بني عبيد؛ حيث ستزوّدهم نتائج هذه الدراسة بمدى إلمام مديريهم بممارسات رأس المال الاجتماعي؛ ودورها في المحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية.
- المشرفون التربويون؛ من خلال لفت أنظارهم إلى ضرورة تشجيع مديري المدارس في المحافظة على رأس المال الاجتماعي، وذلك أثناء إشرافهم على المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد.
- الباحثون؛ بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من هذه الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

## مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة التعريفات الآتية:

يُعرف رأس المال الاجتماعي اصطلاحاً بأنه: "مجموعة من الروابط والعلاقات التي تتكون من خلال البناء الاجتماعي، وكيفية الاستفادة منها، والتي تقوم على مجموعة من القيم كالنقّة والتعاون والشفافية، والالتزام بمعايير الجماعة التي ينتمي إليها الأفراد" (ربيع، 2016، 170). ويُعرف إجرائياً بأنه: مجموعة من الروابط والعلاقات والموارد الاجتماعية التي تتكون من خلال البناء الاجتماعي لدى المنتمون للتعليم المدرسي، كالنقّة والتعاون والتسامح والالتزام بمعايير الجماعة، بحيث يستثمرن هذه الموارد في تحقيق الترابط الاجتماعي والقدرة على التواصل والاندماج والنقّة مع الآخرين، وقيس بالدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد على الأداة التي طوّرت لهذا الغرض.

## حدود الدراسة:

تحدّد الدراسة الحالية بالآتي:

- الحدّ الموضوعي: مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي.
- الحدّ البشري: اقتصرت الدراسة على عيّنة من المعلمين والمعلمات.

- الحدّ المكاني: اقتصرَت الدراسة على المدارس في مديرية تربية لواء بني عبّيد.
- الحدّ الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأوّل من العام الدراسي (2022-2023).

#### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات صدقها وثباتها.

#### منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية تربية لواء بني عبّيد، والبالغ عددهم (11312) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2023م).

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (381) من معلمي ومعلمات المدارس في مديرية تربية لواء بني عبّيد، وتمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، وتوزيعها وفقاً لمتغيرات الدراسة، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

العدد	الفئة/ المستوى	المتغير
117	ذكر	الجنس
264	أنثى	
381	المجموع	سنوات
130	أقل من 10 سنوات	
250	10 سنوات فأكثر	الخبرة
381	المجموع	
138	بكالوريوس	المؤهل الأكاديمي
243	دراسات عليا	
381	المجموع	

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طوّرت الباحثة استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من جزأين، الجزء الأوّل: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني لقياس ممارسات رأس المال الاجتماعي لمديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبّيد. وبغرض صياغة الأداة، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: أمينة وفيصل (2018)؛ الدباس (2020)؛ سبيلان وصن (Spillane & Sun, 2022)، حيث تمّ التوصل إلى صياغة (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: الاتصال والتعاون وله (12) فقرة، والمرونة التنظيمية وله (11) فقرة، والمناخ التنظيمي وله (10) فقرات، والمناخ الثقافي وله (12) فقرة.

#### صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة؛ تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، وعلم الاجتماع، وإدارة التعليم العالي، المناهج وأساليب التدريس، القياس والتقويم، في عدد من الجامعات، وعددهم (10) محكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء، ووضوح الصياغة اللغوية، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات،



حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذفت الفقرات (10، 18، 22، 29)، التي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (45) فقرة، موزعة على أربعة مجالات.

### صدق البناء

تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة، من خارج مجتمع الدراسة المستهدفة ومن داخل عينتها، لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=358)

الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس
1	.67**	.60**	16	.86**	.88**	31	.82**	.72**
2	.65**	.54**	17	.77**	.67**	32	.81**	.71**
3	.87**	.79**	18	.77**	.75**	33	.84**	.76**
4	.85**	.82**	19	.83**	.75**	34	.66**	.60**
5	.76**	.67**	20	.87**	.85**	35	.56**	.54**
6	.67**	.55**	21	.77**	.72**	36	.79**	.79**
7	.63**	.56**	22	.65**	.56**	37	.78**	.82**
8	.71**	.67**	23	.70**	.72**	38	.80**	.77**
9	.76**	.76**	24	.73**	.78**	39	.80**	.76**
10	.80**	.76**	25	.67**	.68**	40	.75**	.74**
11	.65**	.71**	26	.68**	.70**	41	.86**	.88**
12	.71**	.73**	27	.79**	.73**	42	.80**	.78**
13	.74**	.77**	28	.77**	.60**	43	.66**	.68**
14	.79**	.76**	29	.82**	.77**	44	.75**	.70**
15	.85**	.74**	30	.73**	.59**	45	.72**	.73**

يلاحظ من جدول (2) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا، ولذلك لم تحذف أي من هذه الفقرات.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البنينة للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3): معاملات الارتباط بين مجالات استبانة مدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي

المقياس	الاتصال والتعاون	المرونة التنظيمية	المناخ التنظيمي	المناخ الثقافي
الاتصال والتعاون	1			
المرونة التنظيمية	.84**	1		
المناخ التنظيمي	.79**	.82**	1	
المناخ الثقافي	.92**	.92**	.88**	1

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أنّ جميع القيم مقبولة وذات دلالة إحصائيًا، وجميعها أعلى من (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس.

### ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد أعيد التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وإعادة لمجالات ممارسات رأس المال الاجتماعي لمديري المدارس

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
12	.95**	.92	الاتصال والتعاون
11	.91**	.93	المرونة التنظيمية
10	.97**	.92	المناخ التنظيمي
12	.93**	.93	المناخ الثقافي
45	.97**	.98	الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة ممارسات رأس المال الاجتماعي لمديري المدارس بلغت (0.98) في حين أن قيمة ثبات الإعادة للأداة بلغت (0.97).

#### معياري تصحيح أداة الدراسة

اعتمد النموذج الإحصائي ذو التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-80=1/5) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأوساط الحسابية	
الدرجة	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جدًا	5.00-4.20
كبيرة	4.20-أقل 3.40
متوسطة	3.40-أقل من 2.6
قليلة	2.6-أقل من 1.80
قليلة جدًا	1-أقل من 1.8

#### متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

- أولاً: المتغيرات الرئيسية:
- مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي.
- ثانياً: المتغيرات الوسيطة (الثانوية)
- الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة، ولها فئتان: (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)
- المؤهل الأكاديمي، وله فئتان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

#### عرض النتائج ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:  
 أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: "ما مدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات كما في الجدول (5).

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي مرتب تنازلياً.

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	المرونة التنظيمية	3.10	.58	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	المجال	الرتبة
متوسطة	.60	3.10	المناخ التنظيمي	3	1
متوسطة	.60	3.09	الاتصال والتعاون	1	3
متوسطة	.57	3.03	المناخ الثقافي	4	4
متوسطة	.50	3.08			الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (5) أنّ مدى إمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي جاءت ضمن درجة متوسطة، بوسط حسابي (3.08). حيث جاءت المجالات بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب الآتي: المرونة التنظيمية و المناخ التنظيمي في المرتبة الأولى، تلاهما مجال الاتصال والتعاون في المرتبة الثالثة، وأخيراً مجال المناخ الثقافي في المرتبة الرابعة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مفهوم رأس المال الاجتماعي لمديري ومدارات المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد ما زال دون المستوى المطلوب، فالمديرون ينظرون للمعلم بأنه ميسر للعملية التعليمية، ومهمته الرئيسية إيصال المعارف والمعلومات للطلبة، ولديه حقوق وعليه واجبات، ومن هذا المنطلق يُعامل مديرو ومديرات المدارس معلمهم. وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة الدورات والورش التدريبية التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم للمديرين في رأس المال الاجتماعي، الأمر الذي يوضح للمديرين كيفية التفاعل مع المعلمين والمحافظة عليهم ضمن بيئة العمل، واستثمار أقصى طاقاتهم الكامنة في العملية التعليمية. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يتلقون التشريعات الناظمة في العملية التعليمية من وزارة التربية والتعليم، فهي مركز السلطة والقرار، والمديرون هم منفذون لتلك القرارات، فهم من يقومون بتعيين المعلمين، ويصدرون التشريعات المدرسية المتعلقة بالشراكة مع المجتمع المحلي، ويمدون المدرسة بالمبالغ المالية التي تعينهم على تهيئة بيئة تعليمية آمنة مناسبة لكافة العاملين في المدرسة، وهذا كله يقيد صلاحيات مديري ومديرات المدارس في التعامل مع المعلمين بمرونة مطلقة، وهذا نتاج المراقبة الحثيثة الحاصلة من وزارة التربية والتعليم على المديرين، الأمر الذي أسهم في وجود درجة متوسطة من الاتصال والتعاون بين مديري ومديرات المدارس في تعاونهم مع المعلمين، فيشعر المعلمون بأنّ وظيفتهم الرئيسية هي الالتزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة من وزارة التربية والتعليم. وأما المجالات الأخرى كالتفاعل والتعاون مع المجتمع المحلي ومؤسساته ليست بالمستوى المطلوب. وفي هذا الشأن بينت نتائج دراسة أمينة وفيصل (2018) أنّ رأس المال الاجتماعي يؤثر في التعليم، وذلك من خلال أن العلاقات والاتصال المستمرة بين المعلم والمتعلم والإداريين له دور في تحسين مستوى التعليم، والمتعلمون الذين ينحدرون من أسر متعلمة يحققون أعلى معدلات من أقرانهم. وأكدت دراسة بوزارت وفروهلينش ورايلي وغالانت (Beusaert, Froehlich, Riley & Gallant, 2023) أنّ مديري المدارس الذين يُمارسون رأس المال الاجتماعي الداخلي يحققون مستويات أعلى من الرفاهية في مدارسهم. والذين يُمارسون رأس المال الاجتماعي الخارجي يتلقون الدعم من خارج المدرسة، ودعم المشرف التربوي، ويتعاونون مع المجتمع المحلي يُحققون الرفاهية بشكل إيجابي عبر الزمن. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدباس (2020) التي أظهرت أنّ مستوى تنمية رأس المال الاجتماعي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية جاء بدرجة كبيرة.

• أولاً: مجال المناخ التنظيمي

الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المناخ التنظيمي) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة	الرتبة
متوسطة	.91	3.26	يُشجع المعلمين على المبادرات التي تُحسن العمل المدرسي.	33	1
متوسطة	.99	3.16	يجتهد في توفير حدائق مناسبة للترفيه عن المعلمين والطلبة.	29	2
متوسطة	.87	3.14	يُقدر ظروف المعلمين ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.	28	3
متوسطة	.94	3.14	يحرص على نظافة المدرسة ومرافقها.	30	3
متوسطة	.95	3.13	يُشجع المعلمين على العمل بفاعلية.	27	5
متوسطة	.88	3.10	يُحفز المعلمين على إبراز ما لديهم من طاقات وإمكانات مؤثرة.	25	6
متوسطة	.87	3.08	يُقلل من ضغوطات العمل التي تفوق قدرات المعلمين.	26	7

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.02	3.08	يوفر المرافق الصحية المناسبة للمعلمين والطلبة.	32	7
متوسطة	.96	3.05	يهتم بتوفير غرف استراحة مناسبة للمعلمين.	31	9
متوسطة	.89	2.86	يُشعر المعلمين بالراحة النفسية أثناء تأديتهم لعملهم.	24	10
متوسطة	.60	3.10	الكلية		

يلاحظ من الجدول (6) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال (المناخ التنظيمي) قد تراوحت بين (2.86-3.26)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنّ الأجواء السائدة داخل المدرسة في مديرية تربية لواء بني عبيد لا تعمل على إحداث أثر مباشر في سلوك المعلمين، ومن ثم في إنتاجيتهم ومدى تحقيقهم للأهداف؛ إذ إن العوامل المادية ليست على ما يرام في المدارس، والعاملون فيها يعملون ضمن أنماط من التفاعلات الإنسانية والاجتماعية مما يؤثر سلباً في العطاء، كما أن هناك تفاوتاً لدى المديرين في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمؤسسات التربوية؛ إذ إن هناك تفاوتاً في التأثير بالعاملين، وشحذ همهم، وإطلاق طاقاتهم المبدعة بتوجيهها نحو تحقيق أهداف المدرسة. مما يعني أن العلاقات الإنسانية ليست كما يجب لكي تساعد في توفير بيئة ملائمة للعمل والعطاء. وهذا لا يرقى إلى ما تطمح إليه وزارة التربية والتعليم في مديرية تربية لواء بني عبيد التي ركزت جهودها على تنمية قدرات مديري المدارس ومعلميها، وعملت على تطوير العملية التربوية من خلال تنمية قدرات المدير كقائد تربوي قادر على إدارة مدرسته وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب. إذ جاءت الفقرة (33) التي تنص على "يشجع المعلمين على المبادرات التي تحسن العمل المدرسي"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (.91)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يحرصون بشكل رئيس على التزام المعلمين بالأعمال المدرسية، ومتابعتهم داخل الحصة الصفية، ومتابعة التحضير الذي يقوم به المعلم بشكل مستمر الأمر الذي يُنقل كاهل المعلمين بالواجبات اليومية مما يُجنب مدير المدرسة من تحفيز المعلمين على القيام بالمبادرات المدرسية، بالإضافة لذلك؛ فبعض مديري المدارس ينظرون للمبادرات المدرسية بأنها مضيعة للوقت، وتعيق العملية التعليمية، وهذا نتاج تفاوت إمام مديري المدارس بأهمية المبادرات المدرسية وأثرها في تحقيق أهداف العملية التعليمية. في حين جاءت الفقرة (24) التي تنص على "يشعر المعلمون بالراحة النفسية أثناء تأديتهم لعملهم" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.86)، وانحراف معياري (.89)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ بعض مديري المدارس مازالوا يتبعون بعض الأنماط التقليدية في العمل الإداري، مثل: البيروقراطي، والتسلطي، والتسيبي الأمر الذي يُشعر بعض المعلمين بعدم الراحة النفسية أثناء تأديتهم لأعمالهم المدرسية، بالإضافة لذلك؛ فإن بعض مديري المدارس يُطبقون الأنظمة والقوانين بشكل صارم على المعلمين دون مراعاة لاحتياجاتهم.

#### • ثانياً: مجال المرونة التنظيمية

الجدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المرونة التنظيمية) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	.96	3.22	يستثمر القوانين والأنظمة والتعليمات لتطوير مهاراته في العمل.	15	1
متوسطة	.90	3.21	يملك المرونة الكافية للانتقال بين أسلوب تقييم لآخر يرى بأنه أكثر فائدة.	20	2
متوسطة	.93	3.20	يملك مهارات صناعة واتخاذ القرارات.	17	3
متوسطة	.95	3.20	يملك الشجاعة لتغيير القرارات عندما يقتنع بعدم جدواها .	18	3
متوسطة	.87	3.12	يتكيف مع التعليمات الجديدة.	14	5
متوسطة	.97	3.11	يطلع المرؤوسين على المعايير التي يتبعها في تقييم الأداء.	21	6
متوسطة	.89	3.07	يُقدم أفكاراً جديدة لتطوير أداء العاملين بتلقائية ويسر.	19	7
متوسطة	.91	3.04	يُراعي العدالة في توزيع المهام بين المعلمين دون تحيز.	23	8
متوسطة	.89	3.03	يتمتع بشخصية هادئة في المناقشات أثناء عملية التقييم.	22	9
متوسطة	.90	2.98	يتمتع في إدارته باللامركزية لتطبيق القوانين واللوائح .	16	10

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقبة	الفقرة
متوسطة	.82	2.88	يُطبق الإجراءات الإدارية بشفافية وموضوعية.	11	13
متوسطة	.58	3.10	الكلي		

يلاحظ من الجدول (7) أن الأوساط الحسابية ل فقرات مجال (المرونة التنظيمية) قد تراوحت بين (2.88-3.22)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن تطبيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تحتاج إلى دورات تدريبية متخصصة تعقد من قبل وزارة التربية والتعليم لتعنيهم على توظيفها وتطبيقها في العملية التعليمية، وأيضاً الأنظمة والتعليمات التي يلتزم بها مديرو المدارس لا تعطي لهم مطلق الحرية والمرونة في تطبيق إدارتهم المدرسية، فوزارة التربية والتعليم تعد رأس الهرم في العملية التعليمية، فهي من تصدر التشريعات المدرسية، وتحتم على مديري المدارس توظيفها في العملية التعليمية. بالإضافة لذلك؛ فإن عملية استثمار مديري المدارس لرأس المال الاجتماعي في مدرسته مقيدة، ولا يمتلك الحرية المطلقة في عملية استثمارها وتوظيفها. إذ جاءت الفقرة (15) التي تنص على "يستثمر القوانين والأنظمة والتعليمات لتطوير مهاراته في العمل"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين التي تصدرها وزارة التربية والتعليم تعين المدير على تسيير العمل المدرسي، ولا تحقق له الإبداع والتميز في العمل، فالتطوير والتميز يحتاج لتنمية مهنية، ويحتاج أيضاً لدورات تدريبية شاملة تعقد لمدير المدرسة بشكل مستمر للتطوير ومتابعة كل ما هو جديد في العمل الإداري، وبالرغم من هذا كله؛ فإن اليوم الدراسي لمدير المدرسة مليء بالأعمال اليومية الأمر الذي يُعيقه من تطوير مهاراته. في حين جاءت الفقرة (13) التي تنص على "يُطبق الإجراءات الإدارية بشفافية وموضوعية" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يُحابون بعض المعلمين المقربين إليهم على حساب الآخرين، كما أن بعض المديرين يرسدون الأعمال التي يقوم بها المعلمون المتميزون وغيرهم، ويصدرون قراراتهم بناءً عليها، فلا يُعامل الجميع بالمقياس نفسه، وفي الوقت ذاته يتجنب ظلم المعلمين.

#### • ثالثاً: مجال الاتصال والتعاون

الجدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الاتصال والتعاون التنظيمي) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقبة	الفقرة
متوسطة	1.00	3.30	يُقدم الأفكار للمعلمين بوضوح.	1	3
متوسطة	.97	3.25	يوفر المعلومات اللازمة لإقامة شراكة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	2	9
متوسطة	1.01	3.22	يوفر أجواء نفسية واجتماعية مناسبة لنجاح عملية التواصل.	3	6
متوسطة	.95	3.19	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق لإنجاز المهام.	4	12
متوسطة	.93	3.12	يُشجع المعلمين الذين يقدمون رأياً صحيحاً.	5	2
متوسطة	.94	3.12	يُقوم بكتابة تقارير واضحة يفهمها الجميع.	5	5
متوسطة	.90	3.11	يوظف وسائل الاتصال الحديثة لتبادل الخبرات مع أفراد المجتمع للنهوض بالعملية التعليمية.	7	11
متوسطة	.95	3.09	يُشرك مؤسسات المجتمع المحلي في إحياء المناسبات الدينية.	8	10
متوسطة	.97	3.01	يُحاول إقناع المعلمين بوجهة نظره.	9	4
متوسطة	.98	3.01	يعقد لقاءات مع أولياء الأمور والمعلمين بشكل مستمر.	9	8
متوسطة	.87	2.82	يُشرك أولياء الأمور في صنع القرار.	11	7
متوسطة	.92	2.81	يستمتع باهتمام المعلمين أثناء حديثه معهم.	12	1
متوسطة	60.	3.09	الكلي		

يلاحظ من الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال (الاتصال والتعاون) قد تراوحت بين (2.81-3.30)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد يُركزون على الأعمال الإدارية الروتينية خلال اليوم الدراسي، فيحرصون على توجيه المعلمين للحصص الصفية، ومتابعة الطلبة وغيرها من الأعمال دون قيامهم بالتواصل مع المعلمين لتلمس حاجاتهم والمساعدة في حلها، فبعض المعلمين يشعرون بأن مديريهم يُقيدونهم ولا يُتيحون لهم التعبير عن آرائهم وأفكارهم بالشكل الصحيح الأمر الذي يرسم لدى المعلمين ضعفاً وقصوراً في دور الإدارة المدرسية في تقديم يد العون والمساعدة لهم للنهوض في العملية التعليمية. إذ جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يُقدم الأفكار للمعلمين بوضوح"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب الأفكار التي يُقدمها مديرو المدارس للمعلمين يشوبها بعض الغموض، وذلك بسبب كثرة القوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى أن مديري المدارس وبشكل خاص قليلو الخبرة وحديثو التعيين لا يمتلكون المقدرة الكافية لتقديم أفكارهم للمعلمين بوضوح. في حين جاءت الفقرة (1) التي تنص على "يستمتع باهتمام للمعلمين أثناء حديثه معهم" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد ما زالوا يُركزون على مركزية القرارات، ويرون في أنفسهم المصدر الوحيد للمعلومة، وعليه فلا يبدو اهتماماً واضحاً للمعلمين أثناء تحدثهم معهم، ولا يأخذون بالأفكار التي يُقدمونها لتطوير العملية التعليمية.

#### • رابعاً: مجال المناخ الثقافي

الجدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المناخ الثقافي) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقبة	الفقرة
متوسطة	1.03	3.23	يعقد مسابقات ومناظرات ثقافية للمعلمين والطلبة بشكل مستمر.	1	36
متوسطة	.97	3.12	يُفعل برامج الإذاعة الصباحية لتنمية الثقافة لدى الطلبة.	2	45
متوسطة	.99	3.08	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات الثقافية فيما بينهم.	3	39
متوسطة	.92	3.05	يحرص على توفير كتب للمعلمين كل حسب تخصصه لإثراء مخزونهم العلمي.	4	40
متوسطة	.95	3.05	يُنبح للطلبة فرصة لمناقشة قضايا المجتمع واقتراح الحلول لها.	4	43
متوسطة	.91	3.03	يحث الطلبة على تقديم بحوث ثقافية في مجالات متنوعة.	6	44
متوسطة	.93	3.02	يُشكل لجاناً علمية ثقافية للمعلمين والطلبة في المدرسة.	7	38
متوسطة	.93	2.99	يُنظم زيارات ميدانية للمراكز الثقافية للاستفادة من خبراتهم.	8	37
متوسطة	.93	2.99	يربط بين الفن والثقافة لترسيخ أهمية التنمية الثقافية في عقول الطلبة.	8	41
متوسطة	.88	2.98	يُشجع ويدعم التفكير بأنواعه (العلمي، والناقد، والإبداعي).	10	35
متوسطة	.95	2.95	يحث الطلبة على الاطلاع على الكتب التي تعزز الثقافة لديهم.	11	42
متوسطة	.90	2.91	يهتم باللغة العربية الفصحى كتابةً ومحادثةً.	12	34
متوسطة	57.	3.03	الكلية		

يلاحظ من الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال (المناخ الثقافي) قد تراوحت بين (2.91-3.23)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد يُركزون بشكل رئيس على المحتوى التعليمي للطلبة، ويوجهون المعلمين لذلك. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن معيار الحكم على المدرسة المتميزة ينحصر بشكل رئيس على تحصيل الطلبة في الامتحانات التي تعقد لهم بعيداً عن الحصيلة المعرفية التي يمتلكونها، وعليه يحرص مديرو المدارس على تهيئة مناخ ثقافي داخل الغرف الصفية. كما أن الأنشطة اللامنهجية التي تسهم في تهيئة مناخ ثقافي للطلبة لا تحظى باهتمام كبير من قبل المديرين، ويقتصر دورهم في ذلك على المسابقات الروتينية التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم للطلبة، وتوجه مديري ومدارات المدارس لإشراك الطلبة في تلك المسابقات. إذ جاءت الفقرة (36) التي تنص على "يعقد مسابقات ومناظرات ثقافية للمعلمين والطلبة بشكل مستمر"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة متوسطة.

ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ المسابقات والمناظرات الثقافية تحتاج لمنسقين مختصين في هذا المجال يمتلكون المقدرة على إعداد برامج هادفة لجذب المعلمين والطلبة للاشتراك بها، وفي حال توفر هذه الفئة من المعلمين؛ فإنهم لا يمتلكون الوقت الكافي لإعداد تلك المسابقات والمناظرات لانشغالهم بأعمالهم المدرسية. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس لا يمتلكون الوقت الكافي لإعداد مثل تلك المسابقات والمناظرات، فهم منشغلون بالأعمال الإدارية كمتابعة المعلمين والطلبة، واستقبال أولياء الأمور والمشرفين التربويين ممّا يجعل يومهم الدراسي مليئًا بالأعمال. في حين جاءت الفقرة (34) التي تنص على "يهتم باللغة العربية الفصحى كتابةً ومحادثةً بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى قلة اهتمام مديري المدارس باللغة العربية الفصحى وضعف الإلمام بقواعدها وأصولها، وربما يعود السبب في ذلك إلى نقشي العامية في المجتمع العربي واستبدال الكثير من المصطلحات والألفاظ من الفصحى إلى اللهجة الدارجة، وإلى ضعف تصميم المناهج التعليمية.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها، والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إلمام مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد بممارسات رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل الأكاديمي)؟" للإجابة عن السؤال الثاني، فقد تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية. كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات رأس المال الاجتماعي ومجالاته وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	المقياس الإحصائي	المجالات			الكلّي للمقياس
			الاتصال والتعاون	المرونة التنظيمية	المناخ التنظيمي	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.08	3.02	3.06	3.05
	أنثى	الانحراف المعياري	.60	.58	.57	.50
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.09	3.13	3.11	3.09
	10 سنوات فأكثر	الانحراف المعياري	.60	.58	.61	.50
المؤهل الأكاديمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.13	3.09	3.02	3.06
	دراسات عليا	الانحراف المعياري	.64	.58	.64	.53
		الوسط الحسابي	3.07	3.10	3.13	3.09
		الانحراف المعياري	.58	.58	.58	.49
		الوسط الحسابي	3.02	3.00	2.96	3.00
		الانحراف المعياري	.56	.47	.53	.42
		الوسط الحسابي	3.12	3.14	3.16	3.12
		الانحراف المعياري	.61	.62	.62	.53

يلاحظ من النتائج في الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي في مديرية تربية لواء بني عبيد والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تمّ إجراء تحليل التباين الثلاثي وفقًا لمتغيرات الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لمدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي وفقًا لمتغيرات

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الجنس	.06	1	.06	.23	.64
سنوات الخبرة	.001	1	.001	.01	.95
المؤهل الأكاديمي	.98	1	.98	3.88	.05
الخطأ	88.93	377	.24		
الكلّي	89.97	380			

يتضح من النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إلمام مديري المدارس بممارسات رأس المال الاجتماعي في مديرية تربية لواء بني عبيد تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل الأكاديمي)، وجاءت لصالح حملة شهادات الدراسات العليا.

#### • أولاً: متغير الجنس

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. ربما يعود السبب في ذلك إلى كون الجنسين من المعلمين يعيشون في بيئة واحدة، حيث يتأثر كل جنس بالجنس الآخر في رأيه بالقضايا ذات العلاقة بمديريهم. كما يمكن أن يعزى السبب إلى كون كلا الجنسين يلاحظون السمات نفسها ذات العلاقة بممارسات رأس المال الاجتماعي على مديريهم؛ كونهم قريبين جداً منهم. كما يمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يستثمرون رأس المال الاجتماعي بالطريقة والأسلوب نفسيهما، وتعكس نفس هذه التصرفات على آراء الجنسين بشكل متقارب. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يتواصلون يومياً مع مديريهم، ويجعلهم يشعرون بالممارسات التي يتعاملون بها معهم، ويرجع ذلك إلى تشابه شخصيات معلمي المدارس وتشابه نظرهم للحياة، حيث إن أغلب المعلمين من البيئة والمنطقة نفسها، وهذا يدل على أن جميع المعلمين يفضلون مديري ومديرات المدارس الذين يستثمرون رأس المال الاجتماعي في العملية التعليمية. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدباس (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (الجنس). واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة شي وتشن وتشو (Shi, et al, 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (الجنس).

#### • ثانياً: متغير سنوات الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع المعلمين على اختلاف مستويات خبراتهم، يتعاملون مع المديرين والمديرات أنفسهم؛ ولذا كانت الاستجابات متقاربة من وجهة نظرهم. كما يمكن أن يعزى ذلك إلى كون مختلف الخبرات التعليمية للمعلمين تتعرض إلى العلاقة نفسها مع المديرين والمديرات؛ وقد يكون السبب في ذلك أن المعلمين والمعلمات على اختلاف خبراتهم يعيشون سوية في البيئة التعليمية نفسها، ويتعرضون إلى المعاملة نفسها من قبل مديريهم. ويعزى ذلك إلى أنه وبالرغم من تفاوت الخبرة التعليمية بين معلمي المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد إلا أنهم جميعاً يمتلكون خبرة تعليمية متشابهة نوعاً ما في استثمار مديري المدارس لرأس المال الاجتماعي، فجميع المعلمين حريصون على نجاح العملية التعليمية، ويحرصون على تحقيق مدرائهم للعدل والشفافية فيما بينهم، وأن يحترموا كرامتهم، وحقوقهم وواجباتهم، والتواصل معهم بأفضل الطرق. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدباس (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة). واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة شي وتشن وتشو (Shi, et al, 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

#### • ثالثاً: متغير المؤهل الأكاديمي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل الأكاديمي)، وجاءت لصالح حملة شهادات الدراسات العليا. وهذا يعني أن معلمي ومعلمات المدارس من حملة الدراسات العليا يختلفون عن نظرائهم من حملة البكالوريوس لإلمام مديريهم بممارسات رأس المال الاجتماعي على مجالات (المناخ التنظيمي، والمرونة التنظيمية والاتصال والتعاون، والمناخ الثقافي). ويعزى السبب في ذلك إلى أن امتلاك المعلمين للشهادة العلمية العليا، يعتبر محفزاً ودافعاً قوياً له للتعرف إلى أوجه الممارسات الاجتماعية في العمل المدرسي؛ وهذا يعود إلى الاطلاع الواسع على أبرز الممارسات الاجتماعية التي تناولها خلال دراسته الجامعية، فالمعلمون ممن يحملون شهادات الدراسات العليا أكثر قدرة على رؤية الأمور بطريقة مختلفة، ويمتلكون المعرفة العلمية الكافية التي تجعلهم أكثر جرأة لتحديد التغيير، والتعرف على الأفكار الجديدة التي تتبناها الإدارة المدرسية في العملية التعليمية. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدباس (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة شي وتشن وتشو (Shi, et al, 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).



(Chen & Zhou, 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

#### التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالآتي:
- يُشعر المديرون المعلمين بالراحة النفسية أثناء تأديتهم لعملهم.
- قيام مديري المدارس بتهيئة بيئة تعليمية مناسبة للمعلمين من مرافق وغرف استراحة بما يُعينهم على تأدية أعمالهم المدرسية بحرفية عالية، وتسهم في تقليل ضغوط العمل عليهم.
- قيام مديري المدارس بتطبيق الأنظمة والقوانين بشفافية وموضوعية، ومراعاته للعدالة في توزيع المهام بين المعلمين.
- حرص مديري المدارس على امتلاكهم مهارة الاتصال والتعاون مع المعلمين؛ وذلك بعقد اجتماعات حوارية مع المعلمين والاستماع لهم برحابة صدر.
- تشجيع مديري المدارس المعلمين والطلبة المبدعين والتميزين، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- دعوة الباحثين والمختصين لإجراء المزيد من الدراسات حول الاستثمار برأس المال الاجتماعي وربطها بمتغيرات أخرى مثل: الشراكة المجتمعية، والأداء المدرسي.

#### المصادر والمراجع باللغة العربية

- أمينة، بلحنافي وفيصل، مختاري. (2018). أثر رأس المال الاجتماعي على التعليم في الجزائر. مجلة البديل الاقتصادي، (10)، 64-87.
- بن دادة، لخضر. (2020). التعليم من أجل التغيير. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- بوطيبة، فيصل. (2016). العائد من الاستثمار في التعليم. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخواجة، محمد. (2018). المجتمع المدني وتنمية رأس المال الاجتماعي. القاهرة: نيو بوك للنشر والتوزيع.
- داود، محمد. (2019). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الدباس، أمل. (2020). الجداريات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الدويبي، محمد. (2016). القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ربيع، محمد. (2016). تأملات في الإشكالية الثقافية-التقافية والديمقراطية-. عمان: دروب للنشر والتوزيع.
- ربيع، محمد. (2017). التنمية المجتمعية المستدامة: نظرية في التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- السامرائي، علي. (2021). الاستثمار في رأس المال الفكري. القاهرة: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عموم، عبد الله ومحمد، أفراح. (2021). رأس المال الاجتماعي في المدارس الثانوية الواقع والتحديات (دراسة تحليلية). جامعة بغداد، مجلة الدراسات المستدامة، (3)، 141-173.
- العنزي، سعد. (2019). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-منظور عالمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- فولان، مايكل. (2017). القيادة والاستدامة المفكرون النظميون في الميدان. (ترجمة: محمد مصطفى مقاطف)، الدوحة: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- كالهون، كريغ. (2021). معجم العلوم الاجتماعية. (ترجمة: معين رومية). قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

#### References

- Al-Anazi, S. (2019). *Strategic human resource management - a global perspective*. Amman (in Arabic): Dar Al-Yazouri for publishing, distribution and printing.
- Al-Dabbas, A. (2020). *Administrative competencies and their role in developing social capital: A field study on the Ministry of Education and Higher Education in the southern governorates*. (in Arabic). Unpublished master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Khawaja, M. (2018). *Civil society and social capital development*. Cairo (in Arabic): New Book Publishing and Distribution.

- Al-Samarrai, A. (2021). *Investing in intellectual capital*. Cairo (in Arabic): Dar al-Academies for Publishing and Distribution.
- Al-Samarrai, A. (2021). *Investing in intellectual capital*. Cairo (in Arabic): Dar al-Academies for Publishing and Distribution.
- Amina, B & Faisal, M. (2018). The impact of social capital on education in Algeria. (in Arabic). *Al-Badil Al-Iqtisadi Magazine*, 1 (10), 64-87.
- Ammoum, A & Mohammad, A. (2021). Social capital in secondary schools: reality and challenges (analytical study). University of Baghdad, *Journal of Sustainable Studies*, 3(3), 141-173.
- Beausaert, S., Froehlich, D. E., Riley, P., & Gallant, A. (2023). What about school principals' well-being? The role of social capital. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 405-421.
- Bendadda, L. (2020). *Education for change*. Amman (in Arabic), Academic Book Center.
- Boutaiba, F. (2016). *Return on investment in education*. Amman: Dar Al-Yazouri for Publishing, Distribution and Printing.
- Calhoun, C. (2021). *Dictionary of social sciences*. (Translated by: Moin Roumieh). Qatar: Arab Center for Research and Policy Studies.
- Comer, J. P. (2015). Developing social capital in schools. *Society*, 52, 225-231.
- Daoud, M. (2019). *Managing excellence and administrative creativity*. Amman (in Arabic): Dar Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution.
- Dubos, R. (2017). *Social capital: Theory and research*. Routledge.
- Fullan, M. (2017). *Leadership and Sustainability Systems Thinkers in the Field*. (Translated by: Muhammad Mustafa Maqatef), Doha (in Arabic): Dar Al-Kitab Al-Tarbiyya for Publishing and Distribution.
- Halpern, D. (2015). *Social capital*. Polity.
- *Morgridge College of Education, Educational Leadership and Policy Studies*. 5(3), 1-19.
- Parlar, H., Polatcan, M., & Cansoy, R. (2020). The relationship between social capital and innovativeness climate in schools: The intermediary role of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 232-244.
- Rabie, M. (2016). *Reflections on the cultural problem - culture and democracy*. Amman: Durub Publishing and Distribution.
- Rabie, M. (2017). *Sustainable community development: a theory of economic development and sustainable development*. Amman (in Arabic): Dar Al-Yazouri for Publishing, Distribution and Printing.
- Salloum, S., Goddard, R., & Larsen, R. (2017). Social capital in schools: A conceptual and empirical analysis of the equity of its distribution and relation to academic achievement. *Teachers College Record*, 119(7), 1-29.
- Shi, L., Chen, S., & Zhou, Y. (2023). The influence of social capital on primary school teachers' creative teaching behavior: Mediating effects of knowledge sharing and creative teaching self-efficacy. *Thinking Skills and Creativity*, 47, 101226.
- Spillane, J. P., & Sun, J. M. (2022). The school principal and the development of social capital in primary schools: the formative years. *School Leadership & Management*, 42(1), 4-23.
- Tacon, R. (2021). *Social capital and sport organisations*. Routledge.
- Tacon, R. (2021). *Social capital and sport organisations*. Routledge.
- Winiarczyk, E. J. (2017). A Quantative Study of the Relationships Among Teacher Social Capital, School Leadership and School Performance in Colorado Schools.

## The Degree to Which School Principals in Tafila Governorate in Jordan Practice Adaptive Leadership From the Teachers' Point of View

Mr. Ayman Mohammad Hammad Al-Zarqan \*

Jordanian, Ministry of Education, Amman, Jordan

Orcid No: 0009-0008-3803-0973

Email: eimanzorgan@gmail.com

Received:  
10/10/2023

Revised:  
21/10/2023

Accepted:  
4/12/2023

\*Corresponding Author:  
eimanzorgan@gmail.com

Citation: Al-Zarqan, A. M. H. The Degree to Which School Principals in Tafila Governorate in Jordan Practice Adaptive Leadership From the Teachers' Point of View. Palestinian Journal for Open Learning & E-Learning, 1(18). <https://doi.org/10.3397/7/0280-012-018-004>

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### Abstract

**Objectives:** The study aimed to identifying the degree of school principals in Tafila Governorate in Jordan practice adaptive leadership from the point of view of teachers.

**Methods:** The descriptive survey method was used, and the questionnaire was a tool for collecting data. It was applied to a sample of 381 male and female teachers, chosen by the stratified method.

**Results:** The results of the study showed that the degree was high. School principals in Tafila Governorate in Jordan practiced adaptive leadership to a high degree. There are no statistically significant differences at the level of significance  $\alpha = .05$  between the arithmetic means of the study sample members' estimates of the degree to which school principals in the Tafila Governorate in Jordan practice adaptive leadership due to the variables of gender, number of years of service, and academic qualification.

**Conclusions:** In light of the results of the study, the researcher recommends the necessity of maintaining this level of adaptive leadership among managers.

**Keywords:** Degree of practice, adaptive leadership, Tafila Governorate.

## درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة

### نظر المعلمين

أ. أيمن محمد حماد الزرقان \*

مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، عمان، الأردن.

### الملخص

**الأهداف:** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين.

**المنهجية:** استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (381) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة الطبقية.

**النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية جاءت بدرجة كبيرة؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = .05$ ) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

**الخلاصة:** في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بضرورة المحافظة على هذا المستوى من القيادة التكيفية لدى المدراء.

**الكلمات المفتاحية:** درجة ممارسة، القيادة التكيفية، محافظة الطفيلة.

## المقدمة

أحدثت التطورات والتغيرات المتتالية في مجالات الحياة المختلفة استجابة لدى مؤسسات المجتمع باختلاف نموها وحجمها، وتشعب أعمالها؛ في السعي نحو إحداث التطوير الملائم الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. ولتحقق مهامها بات من الضروري الاهتمام بوجود قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود، وتوجيه الطاقات لبلوغ أهدافها، وتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز باتباع مجموعة أساليب قيادية تركز عليها في نشاطاتها. وقد ظهرت الحاجة في المؤسسات التعليمية، كغيرها من المؤسسات، لوجود القيادات المتمكنة التي تقود المدارس لخلق جيل واعٍ يتحملها مسؤولياتها، وممارستها، ومهامها؛ سعياً لبلوغ أداءٍ مؤسسي عالٍ؛ كونها قيادات عملية، ومساعدة على التكيف والأزدهار.

ولقد تزايد الاهتمام بمفاهيم القيادة التكيفية Adaptive Leadership مؤخراً في الأدب القيادي والتنظيمي نتيجة أعمال هيفيتز ولينسكي (Heifetz & Linsky, 2011) اللذين أكدوا ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين؛ لمعالجة التحديات التكيفية وتحقيق النمو، جرّاء ما لمساه من المعاناة التي مرت بها المؤسسات؛ لأجل مواكبة التغيرات والتطورات التقنية والاقتصادية السريعة، وشدة المنافسة عالمياً، فالقيادة التكيفية بالتحديد تُعبّر عن التغيير الذي يُمكن أن يُحقق المقدر على الأزدهار، وتعني طموحات واستراتيجيات، وقدرات جديدة، فضلاً عن قدرة القيادة في حشد طاقات العاملين لبلوغ التكيف.

وتؤكد أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي أنّ القيادة التكيفية تعتمد على فرضية أساسية، هي أنّ القيادة عملية process أكثر من كونها قدرات شخصية فردية لدى القائد، وأنّها تتطلب وجود العاملين الذين يمتلكون مهارة التركيز على مشكلات محددة حالية، ويعتدلون في الطرق التي استخدموها في الماضي، كما تقدم هذه القيادة طريقة لمواجهة القيود التي جعلت التغيير نمطاً تقليدياً، ومساعدة للعاملين للتكيف مع بيئتهم الجديدة، وسرعة في تعلمهم سلوكيات قيادة جديدة، وزيادة في قدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع، دافعة بذلك القائد التكيفي للتفكير في مشكلات المؤسسة؛ بغية توليد الأفكار المثالية لحلها وتنفيذها (Özen & Turan, 2017).

والقادة التكيفيون بارعون في معرفة المشكلات، وتحديدها بعناية، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وبالرغم من كون القيادة التكيفية فعّالة بالنسبة للمؤسسات التي تخطط للتغيير؛ إلّا أنّ العديد منها يقاوم بالفعل نهجها؛ ذلك أنّها قيادة تتحدى المعتقدات والقيم والقواعد، الأمر الذي قد يدفع العاملين إلى مقاومة مجموعة الأفكار والتغييرات التي تنشأ عن نهجها، ومع ذلك، يخطط القادة التكيفيون باستمرار لعالم متغير؛ مما يجعل نهج القيادة التكيفية مفيداً وصالحاً في المجتمعات الديناميكية (Jayan, et al, 2016).

ومن المبادئ التي تقوم عليها القيادة التكيفية، أنّها تركز على التغيير والتجديد الذي يتيح القدرة على التطور والأزدهار، والتعلم من الأخطاء الماضية والتجارب الفاشلة، والتكيف التجريبي لا يحدث إلّا من خلال التجريب، فالقادة التكيفيون يحتاجون إلى عقلية تجريبية، ويحتاج التكيف إلى الاعتماد على التنوع الثقافي والاجتماعي؛ الذي يعتمد بدوره على المجموعات التنظيمية، من خلال تبني وجهات نظر مختلفة تتجنب التخطيط، والعمل المركزي؛ مما يعني أنّ التكيف يستغرق وقتاً طويلاً، وأنّ القيادة التكيفية تتطلب استمرار التغيير المبني على نتائج تدرج التجارب والخبرات المتراكمة مع مرور الوقت (Heifetz & Linsky, 2011).

كما تعني القيادة التكيفية بقدرة القائد على تطبيق أبعاد التفكير والشعور، والتصرف بطريقة مختلفة، وعلى إدارة العاملين للتعامل مع التحديات الصعبة، من خلال ما تتمتع به من الخصائص المتمثلة في المحافظة على البقاء المستمر لنوع النشاط المؤسسي الناجح، والمساعدة في إعادة التنظيم الذي لم يعد يخدم الاحتياجات الحالية للمؤسسة، والإسهام في إنشاء الترتيبات التي تعطي الأنظمة القدرة على الأزدهار بطرق جديدة، وفي بيئات أكثر تحدياً، والسماح للقادة بدفع العاملين لمواجهة التحديات الصعبة، والنجاح في مهماتهم (Heifetz & Linsky, 2017).

وقد شرعت المؤسسات التربوية إلى الاهتمام بالقيادة التربوية بوصفها العنصر الفعّال الذي يقود إلى تقدمها (ضمرة والحراشة 2021)، فالقيادة التربوية تظهر في المؤسسات التربوية التعليمية بقصد تحقيق درجة عالية من الكفاءة والجودة في إدارة العمليات، والأساليب، والمخرجات التنظيمية (أبو حمور، 2018).

وكون المدارس مؤسسات تعليمية تعنى بتقديم خدماتها التعليمية للطلبة، فهي بحاجة للتعامل مع المتغيرات غير الثابتة، والمضطربة أحياناً، التي تؤثر بدورها في عملها، كما يتطلب من مديريها مواجهة الوضع الراهن، والتكيف معه، أو تكيفه؛ لتحقيق التوافق مع طموحات مدارسهم (Boylan, 2018)، فيحسّنون وظيفتهم القيادية من خلال استخدام الأسلوب الذي يعترف بالوضع التنظيمي الراهن ويتكيف معه، مع إدراكهم الجيد للأعراف، والمبادئ، والقيم الثقافية داخل مجتمعهم، لتبدو الديناميكية التي يمارسونها في المدارس شكلاً من أشكال التكيف (Bagwell, 2020).

ويجب على مديري المدارس، بصفتهم قادة لها، التكيف مع تغيرات البيئة؛ فالمدارس تستطيع أن تقاوم عوامل الاندثار، إذا استطاعت أن تلبي احتياجات الطلبة وأسراهم، وتحقق لهم المستوى المهاري المأمول؛ إذ تشير نظرية القيادة التكيفية إلى أن المديرين قد يُمكنون ويُؤلدون ظروفًا لظهور العاملين وتغييرهم ذاتيًا بدلًا من تفويض سلوك محدد؛ فالمنظم ذاتيًا قد يحل محل القائد، ويتحكم في العديد من المواقف (Haron et al, 2022).

وبحسب افتراض هيفيتز ولينسكي (Heifetz & Linsky, 2011)، فإنه من الممكن تعزيز قدرة مدير المدرسة على القيادة من خلال تكيف سلوكياته وسلوكيات العاملين لديه عند مواجهة التحديات، وإدراكه الفجوات، وتكيف سلوكياته لسدها، واستخدام السلوكيات التكيفية في صنع واتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة صعوبات، أو تحديات في بيئة مدرسته، وقد بين أدينجتون (2016) أن نمط القيادة التكيفي يُعدُّ الركيزة الأساسية للعملية الإدارية، وأهم عناصر نجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها بفاعلية وكفاءة، وأن تبني مديرو المدارس لها لا بد أن يتناسب مع أدائهم المدرسي في السعي لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. وتأسيسًا على ما سبق يرى الباحث أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى قادة متكيفين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والقيام بالعمل على تحقيقها، وتقديم الخدمات التي تتال رضا المستفيدين من المؤسسة التعليمية من معلمين، وطلبة، وأولياء أمور وغيرهم. فالقيادة التكيفية تواكب التطور والتغيرات التي يشهدها هذا العصر؛ فالإبداع طريق النجاح والتميز، ووسيلة مواجهة كافة المشكلات بحلول جذرية قائمة على الإبداع والابتكار، فالقدرة التنافسية لأية مؤسسة تعليمية تتبع من قيادة واعية للتغيرات الحاصلة، تعمل على التغيير نحو الأفضل، فالحاجة ملحة وكبيرة للقيادة التكيفية من خلال قائد مبدع قادر على مواكبة كل ما يتعلّق بالعملية التعليمية، وما يطرأ عليها من تغييرات.

#### مشكلة الدراسة وسؤالها

في ضوء عمل الباحث مشرفاً في وزارة التربية والتعليم، لاحظ بعض القصور لدى مديري المدارس بالممارسات في ممارسة مهارات القيادة التكيفية عند تنفيذهم الخطط التعليمية، وقيامهم بمهامهم على اختلافها، وقد أكدت بعض الدراسات على ذلك كدراسة الرويس (2021) والتي أظهرت أن درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج دراسة كايد (2022) أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء جاءت بدرجة متوسطة، والإدارة المدرسية الناجحة هي المتوازنة المعتدلة؛ التي توازن بين تحقيق الأهداف التربوية المدرسية، وبين تحقيق أهداف وحاجات المعلمين، والإداريين، والفنيين، والطلبة، والتي تميل إلى التطوير، والتنظيم، والإبداع، والابتكار، فتمثل مديري المدارس القيادة التكيفية في ظل التغيرات المتسارعة قد يساعد في تحقيق التميز لمدارسهم، وبناء قيادة إدارية بعيدة عن الجمود والتقليد، ومساعدة كافة أركان العملية التعليمية على التكيف والازدهار في البيئات الصعبة، إضافة إلى تحفيز المعلمين وغيرهم من العاملين في المدرسة لتطوير قدراتهم، والمضي قدماً في عملية التغيير التدريجي. وعليه، وبناءً على ما تقدّم وملاحظة الباحث بوصفه مشرفاً تربوياً فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، وستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التكيفية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين؛ من أجل العمل على تعزيز استخدام هذا النوع من القيادة لما له من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- الكشف عن وجود فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية؛ لتقديم التوصيات المتعلقة بهذه المتغيرات.

#### أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

#### الأهمية النظرية:

من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بالقيادة التكيفية في البيئة العربية بصفة عامة وفي مدارس محافظة الطفيلة بصفة خاصة، وتعدُّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال، حيث إنَّ هناك ندرة في الدراسات - في حدود علم الباحث - التي تناولت القيادة التكيفية، ويمكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عينات أخرى في السلم التعليمي، ومن الممكن أن تقدم إضافة علمية للمكتبة العربية.

#### الأهمية العملية:

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الآتي:

- المسؤولون عن التعليم في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية؛ وأهميتها في سير العملية التعليمية بالطريق الصحيح، ومساندتها في تحقيق أهدافها في حال ظهور أي أحداث تؤثر على سيرها.
- كما ستبرز أهميتها مما ستقدمه من توصيات قد تكون نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية، بإجراء المزيد منها حول هذا الموضوع.
- مديرو المدارس في محافظة الطفيلة؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة ممارستهم القيادة التكيفية؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعلُّم والتعليم.
- المعلمون في المدارس؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بمستوى ممارسة مديريهم للقيادة التكيفية؛ ودورها في المحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية.
- المشرفون التربويون؛ من خلال لفت أنظارهم إلى ضرورة تشجيع مديري المدارس على استخدام مهارات قيادية حديثة في العملية التعليمية؛ لرفع مستوى الأداء المدرسي، وذلك أثناء إشرافهم على المدارس.
- الباحثون بحيث سفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من هذه الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية، وهي على النحو الآتي:

- **القيادة التكيفية:** وهي، "المقدرة على القيادة من خلال التكيف مع الأوضاع والظروف البيئية المختلفة التي تتطلب مشاحنات من أجل الاستمرار في بيئة متبدلة ومتغيرة" (Heifetz & Linsky, 2017, 23). ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها؛ مجموعة المهارات الإدارية التي يمتلكها مديري المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، والتي تساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومواجهة التحديات الصعبة، واتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب، وقيست بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على الأداة التي طورها الباحث لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة الحالية بالآتي:

- **الحد الموضوعي:** تتمثل في هذه الدراسة موضوع درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة الطفيلة.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023م).

#### محددات الدراسة:

تحدد تعميم نتائج الدراسة على الأدوات المستخدمة فيها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبقدر ما تمتعت به من خصائص سيكرومترية مقبولة (الصدق والثبات)، وعلى مدى وموضوعية وصدق المستجيبين على فقراتها، وكما تتوقف على طريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

تتألف هذه الأجزاء عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بصورة عامة وخاصة، مرتبةً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

### أولاً: الأدب النظري

تؤدي القيادة المدرسية دوراً رئيساً في نجاح المؤسسة التعليمية، حيث تبين من خلال التطور العلمي ضرورة البحث عن قيادة مميزة تتصف بالتكيفية لمواجهة تحديات العصر، وقد تطرق الباحث للقيادة التكيفية من خلال طرح مفهوم القيادة التكيفية ونشأتها، وسلوكياتها، وسمات القائد التكيفي، والأداء المدرسي ومفهومه، وخصائصه، ومتطلباته والوظائف المرتبطة به، ومن ثمَّ عرض الدراسات السابقة.

### نشأة القيادة التكيفية

تعدُّ القيادة التكيفية مركز اهتمام الباحثين والممارسين بشكل مستمر، بكونها نشاطاً يهتم الفرد من خلاله بدراسة المشكلات، ومحاولة إجراء التغييرات التي تحقق التقدم في المؤسسة، وقدماً كان اهتمامهم بالقائد أو العوامل المؤثرة فيه (Nelson & 2017, Squires)، ولقد نشأت القيادة التكيفية حديثاً لمعالجة القصور في نظريات القيادة التقليدية حتى تتمكن المؤسسات من الاستمرار باستخدام القيادة في عصر المعرفة (Uhl-Bien, et al, 2007).

ويُعدُّ مفهوم القيادة التكيفية مفهوماً حديثاً نسبياً في الأدبيات، حيث ترجع بداية الاهتمام بالقيادة التكيفية إلى هيفتيز Heifetz في بداية عام (1994)، وتطور التفكير بأسلوب القيادة التكيفية على مدى ثلاثة عقود من الدراسة في جامعة هارفرد التي أجراها، حيث بينَّ أن التغيير الإداري للمؤسسات أصبح يسير بوتيرة سريعة، لا مفر منه للوصول إلى نهج إداري سليم، بحيث يزود القادة بطرق تحفيز العاملين، وتطوير قدراتهم على مواجهة التحديات التكيفية، وقد أوضح أنه لتتكيف مؤسسة تزدهر في بيئة اليوم مع التغييرات اللازمة، يتوجب أن يكون لديها إمكانيات أكبر للنجاح، وينظر صانعو القرار للقيادة كونها عملية تتطلب الاهتمام من أصحاب المصلحة المعنيين، التي يشار إليها باسم القيادة التكيفية (Heifetz et al, 2009).

كما ينبغي أن تُتَّوَجَّه نتيجة العملية بتغيير إيجابي حتى تتمكن من مواجهة التحديات المختلفة، ومن أجل التوصل لحل المشكلات من خلال النقاش، والتفكير الإبداعي، وتحديد الفرص والتحديات، إضافة إلى ذلك، فإن هذا النموذج يهتم بتوظيف المعرفة من قبل الأطراف ذات الصلة وتوفير إطار معين لتحقيق التزام العاملين بالمشاركة العملية في البحث عن حلول للتحديات وتنفيذها (Randall & Coakley, 2007). فالقائد التكيفي لا يحدث التغييرات فقط، لكنه يدرك بعناية التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي على المؤسسة، أي أنه يهتم إضافة لعلاقته بالمرووسين بالعوامل البيئية الخارجية؛ حيث يواجه المرووسين لمواجهة التحديات الصعبة لتحقيق الازدهار (Khan, 2017).

### مفهوم القيادة التكيفية

تعددت تعريفات الباحثين للقيادة التكيفية، حيث عرّفها شيرون (Sherron, 2000, 24) أن القيادة التكيفية "عملية توجّه، وضعت لتطوير العاملين والمؤسسات؛ بهدف تمكين العاملين من تنمية مهاراتهم، واستخدام معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات في الحالات التي هي مشابهة أو مختلفة عن السياق"، وفي محاولته الوصول إلى أبعاد القيادة التكيفية، توصل إلى أنها سلوكيات انتقائية من نظريات مختلفة من القيادة تشمل القيادة الموقفية، والقيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، ونظرية العلوم الجديدة. وعرّفها كل من هيفتيز ولينسكي (Heifetz & Linsky, 2004, 33) أنها؛ "نشاط تعبئة العاملين إلى معالجة أصعب المشاكل والقيام بالعمل التكيفي اللازم لتحقيق التقدم". وطبقاً لكل من يوكي ومحسود (Yuki & Mahsud, 2010, 89) تعني القيادة التكيفية "تغيير السلوك طبقاً لتغيير الموقف".

ويرى هايبولد (Haubold, 2012, 349) أن "القيادة التكيفية ليست سلوكاً فردياً بل إنها ديناميكية تؤسس عوامل مترابطة لتشكيل وسائل اتصال متكاملة"، وعرّفها جيفريز (Jefferies, 2017, 47) أنها؛ "مدى مساعدة الآخرين على التغيير والنمو، وتقديم الأدوات اللازمة؛ لتحفيزهم على معالجة المشكلات الصعبة ومن الممكن أن يصبح أعضاء الفريق قادة تكيفيين". ويعرّف رامالينغام وآخرون (Ramalingam et al, 2020, 5) الإدارة التكيفية بأنها: "القدرة على التأهب للاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، والتعبير عن

هذه الاحتياجات لبناء الدعم والتفاهم الجماعي، وتكييف الاستجابة على أساس التعلم المستمر، وإظهار المساءلة من خلال الشفافية في عملية صنع القرار".

وعرّف نورثوس (Northouse, 2021, 16) القيادة التكيفية بأنها "نهج يركز على قدرة القائد والتابعين على التكيف مع التغيير المنشود"، كما فسّر ذلك بكون نهجها يجعل الفرد يعتقد أنه يهتم بكيفية تكيف القادة، فهو في الواقع يتعلق أكثر بتكيف الأتباع، حيث وضعت هذه القيادة تصور القائد ليس بوصفه الشخص الذي يحل المشكلات للأفراد، ولكن بوصفه الشخص الذي يُشجع الآخرين على حل المشكلات، ويشركهم في اتخاذ القرارات لخلق بيئة يمكن فيها إدارة التغيير. أما ميكيم وآخرون (McKimm et al, 2022, 2) فعرّفوها بأنها؛ "النموذج الذي يوفر إطاراً لتحديد موعد وكيفية القيادة، بما يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي، وتحقيق النجاح المستدام، وتعديل في العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة".

### سلوكيات القيادة التكيفية

لقد توصل (Sherron, 2000) إلى مجموعة من الأبعاد للقيادة التكيفية، التي تشير إلى مدى ممارسة سلوكيات القيادة التكيفية، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- التأثير والتحفيز **Influencing and Motivating**: يُعبّر هذا البعد عن مدى قدرة القادة التكيفيين على التحفيز والتأثير في المرؤوسين من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية، وتحفيزهم الفكري، وتقديم الاهتمام الفردي بالعاملين.
- التعلم **Learning**: يعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة التكيفيين بالتوجه بالتعلم مدى الحياة، وتشجيع بيئات التعلم بأن يُقدّر الفرد قيمة التعلم والمعرفة الذاتية، وتشجع المرؤوسين على الابتكار والبحث عن طرق جديدة للتفكير.
- السلوك الأخلاقي **Ethical Behavior**: يعكس هذا البعد مدى قدرة القادة التكيفيين على إظهار نماذج من السلوكيات، والمثل الأخلاقية العالية.
- صناعة القرار **Decision-Making**: يُدرك القادة التكيفيون أهمية صنع القرار السليم، حيث يقوم هؤلاء القادة بتحديد المشكلة، وتقييم البدائل ونتائج كل بديل، واختيار البديل المناسب، ومن ثمّ المضي قدماً في مسار العمل.

### أبعاد القيادة التكيفية

بينّ القطارنة (2017) أن هناك أبعاداً أخرى للقيادة التكيفية، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- التعاون والعمل بروح الفريق: يتضمن هذا البعد قدرة القادة التكيفيين على نشر روح الفريق، وخلق الهياكل التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي والتعاوني.
- المبادرة **Initiating**: يُعبّر هذا البعد عن قدرة القائد التكيفي على أخذ زمام المبادرة في المقدمة للترتيب الجديد للأشياء، وأن يمتلك القائد التكيفي مستويات عالية من سلوك المبادرة الشخصية، وتحدي الوضع الراهن، وتشجيع المرؤوسين على فعل الشيء نفسه.
- السلوك الأخلاقي **Ethical Behavior**: يعكس هذا البعد مدى قدرة القادة التكيفيين على إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية، ويتسم القائد التكيفي بالمصادقية، النزاهة، الشجاعة، الثقة، المصادقية من قبل الآخرين، ويعتبر السلوك الأخلاقي أمراً أساسياً للقيادة التكيفية.
- تنمية رأس المال البشري **Developing Human Capital**: يُدرك القادة التكيفيون أن تنمية رأس المال البشري يجب أن يكون محور الاهتمام الأول للمؤسسات، وضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، وتحقيق فاعلية التدريب عندما تتوافق قدرات العاملين مع المعايير مما يجعلهم يشعرون بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو ما يريدونه في أنفسهم.

وأشار العلق (2020) أنّ للقيادة التكيفية أبعاداً أخرى، وهي: التواصل **Communicating**: يعكس بعد التواصل مدى اهتمام القادة التكيفيين بإجراء حوار مفتوح مباشر وصادق مع العاملين، والاهتمام بالمحادثات الاستكشافية كوسيلة لدراسة الافتراضات التي تقوم على "ماذا لو"، ولديهم الاستعداد للاستماع إلى الاقتراحات والتعليقات. صناعة القرار **Decision-Making**: يُدرك القادة التكيفيون أهمية صنع القرار السليم، حيث يقوم هؤلاء القادة بتحديد المشكلة، وتقييم البدائل ونتائج كل بديل، واختيار البديل المناسب، ومن ثمّ المضي قدماً في مسار العمل، فالأفراد الذين يمارسون القيادة التكيفية هم أشخاص قادرين على ضبط أفكارهم وسلوكهم لتحقيق استجابات ملائمة للحالات المعقدة، والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة لأداء عمل معين ليتناسب مع



المؤسسة بشكل أفضل، ومساعدتها على أن تصبح مزدهرة. التغيير Changing: يعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة التكيفيين بالتغيير واعتباره مصدرًا للحبوية والفرص للمؤسسة.

وتتملك القيادة التكيفية مجموعة من الأبعاد، والتي أوردها هيفيتز (Heifetz, 2009) كما يأتي:

- القيادة بالتعاطف: بحيث يُهيئ الخلق القائد مناخاً من المشاركة الاجتماعية، والابتعاد عن الانقسامات والمناكفات، ويتقبل القائد الذي يعتمد أسلوب القيادة التكيفية وجهات النظر والأفكار المطروحة، ومشاركتها مع الآخرين، مما يسمح له بالتأثير على زملاء العمل بشكل إيجابي.
- استكشاف بيئة العمل: يتوجب على القادة تبني المرونة في العمل، والتفكير في أساليب غير تقليدية، وبالتالي يُمكن الحصول على مجموعة واسعة من الخيارات، وتشجيع العاملين في المؤسسة على تجاوز طريقة تفكيرهم وأدوارهم التقليدية، وإيجاد الحلول والمقترحات الإبداعية.
- التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل: القادة التكيفيون يشجعون فكرة التجربة، ويكونوا على يقين بأن بعض التجارب قد تفشل ولكن هذه الإخفاقات يمكن أن تكون بمثابة دروس للمستقبل خلال تحديد الأخطاء والمشكلات بشكل صحيح حتى يمكن تعقبها وحلها.
- تهيئة حلول مريحة للجانبين: حيث يهتم القادة التكيفيون ببناء منصات التعاون، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مشاركة شبكة موسعة من أصحاب المصلحة، فالقادة لا يركزون فقط على الربح بل يسعون دائماً إلى استمرارية ضمان نماذج الأعمال التي تتبناها المؤسسة.

#### سمات القائد التكيفي

- يُظهر القادة التكيفيون باستمرار مجموعة من السمات، حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن يكون قائداً، وهناك جملة من الصفات التي يجب أن يتميز القائد التكيفي بها التي ذكرها هيفيتز ولينسكي (Heift & Linsky, 2011) على النحو الآتي:
- التوجه نحو الهدف: يربط القادة التكيفيون التغيير المنهجي بالأهداف التنظيمية طويلة المدى، ويتم اتخاذ الإجراءات مع وضع نتيجة محددة في الاعتبار.
- تقدير التحديات: القادة المتكيفون يفهمون ويقدرّون التحديات، ويقومون بإعداد أعضاء فريقهم لحل المشكلات، ويُدرك القادة المتكيفون أنّ الوصول إلى حل طويل الأمد قد يتطلب عدة محاولات.
- خوض التجربة: يجب القادة التكيفيون التجارب، واستكشاف الأخطاء، والتعلم منها في عملهم، ويدركون أنّ معالجة القضايا المعقدة الغامضة تتطلب التجربة والخطأ.
- الاستباقية: يتخذ القادة المتكيفون نهجاً استباقياً، ويحددون التحديات، ويستثمرون أي موارد مطلوبة في وقت مبكر لحلها، ولديهم القدرة على ربط التغيير التنظيمي بالقيم والقدرات.
- الالتزام: يعرف القادة المتكيفون أنّ التغيير يستغرق وقتاً، وهم على استعداد لتخصيص الوقت اللازم لإنشاء مؤسسة أفضل.
- تفتح الذهن: يخلق القادة المتكيفون بيئة منفتحة وتقديمية للعمل فيها، ويتم قبول الأخطاء كجزء من العملية، والانفتاح على التجارب والمخاطرة.
- احتضان المجهول: يتبنى القادة التكيفيون عدم اليقين، أنهم يعلمون أنّ عدم وجود إجابة فورية لمشكلة ما هو جزء من عملية التغيير الإيجابي.

#### الدراسات السابقة

اطلع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتحليل النتائج وربطها مع الدراسة الحالية، ولتقديم الاقتراحات والتوصيات بناءً على الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة، تمّ ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة عابدين وشعبيات وحبليّة (2012) تعرّف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الأخلاقية، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (339) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أنّ ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يُقدّرهما المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة. وأشارت النتائج أيضاً- إلى أنّ هناك فروقاً ذات دلالة

إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم، ولصالح الذكور؛ وأما الفروق في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية التي يتبع لها المعلم فلم تكن ذات دلالة إحصائية. أجرى أوزين وتوران (Özen & Turan, 2017) دراسة لتصميم وتطوير المقاييس والاختبارات الأولية لقياس القيادة التكيفية المعقدة متعددة الأبعاد لمديري المدارس في تركيا. وهدفت كذلك لتطوير نطاق القيادة التكيفية المعقدة لمديري المدارس، وفحص خصائصها النفسية باستخدام مقياس CAL-SP، حيث استخدم المنهجين النوعي والكمي لتطوير الخصائص النفسية، وتقييمها للاستبانة كما استخدم مقياس CAL- وتكون من ثلاثة أبعاد هي: تمكين القيادة (EL)، القيادة الإدارية (ML)، والقيادة التكيفية (AL)؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية نحو القيادة التكيفية، وأن هناك اتساقاً داخلياً بين تلك الأبعاد، وأن هيكل الأداة كان جيداً وموثوقاً، ويمكن أن يطبق في البحوث التربوية.

وأجرى بهادور وآخرون (Bahadur et al., 2017) دراسة هدفت التعرف إلى سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام، والعلاقات، والتغيير في مدارس مختارة عالية الأداء في كويتا، بلوشستان، باكستان. إذ تم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة شبه منظمة مع (12) مشاركاً اختيروا عن طريق أخذ العينات الهادفة، وكان من بين المشاركين مديرون، ومديرون مساعدون، ومعلمون من مدرستين عاليتي الأداء؛ أظهرت النتائج أن القادة في مدارس مختارة عالية الأداء أظهروا سلوكيات قيادية تكيفية، ومن أهم الممارسات التي يمارسها مديرو المدارس عالية الأداء المراقبة الفعالة والمستمرة، والتخطيط السليم، وتعيين المهام وتوضيحها، وتوزيع الميزانيات بكفاءة كانت بعضاً من سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام في مدارس مختارة عالية الأداء.

وهدف دراسة أوزين (Ozen, 2019) إلى تقييم فعالية الإدارة المدرسية وفق تصورات مديري المدارس التركية للطلبة اللاجئين السوريين من خلال عدسات القيادة التكيفية المعقدة، التي تمّ تصورها من نظرية التعقيد والقيادة التكيفية المعقدة؛ حيث استخدم المنهج النوعي القائم على المقابلات، وأجريت مع (19) مديراً ومديرة، اختيروا من خلال استراتيجية أخذ عينات كرة الثلج؛ وأظهرت النتائج أن مديري المدارس علقوا على إدارة الموارد، والمخاطر، واتخاذ القرار، والتخطيط والرقابة عند العمل كقادة إداريين. ثانياً تطرقوا إلى ديناميكيات الشبكة والتغيير والابتكار والمدارس الآمنة من حيث مهاراتهم القيادية التكيفية، وأخيراً أشاروا إلى التفاعل، والاعتماد المتبادل المربح للجانبين، والقيم الأخلاقية لتمكين القيادة بشكل عام تبين أن هيكل وزارة التعليم الوطني التركية مركزي بشكل صارم، وأن القيادة التكيفية المعقدة لا تعمل بشكل صحيح في هذا السياق، ومع ذلك يبذل مديرو المدارس جهوداً متواصلة لتلبية الاحتياجات التعليمية والإنسانية للاجئين السوريين.

وسعت دراسة الرويس (2021) التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي بالسعودية؛ إذ استخدم المنهج الكمي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (376) معلماً ومعلمة؛ وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد التعلم من التصحيح الذاتي بالترتيب الأول، وجاء بعد قيادة بيئة الأعمال بالترتيب الثاني، وجاء بعد القيادة من خلال العاطفة في المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، وسنوات الخبرة.

وقاست دراسة الظاهري (Aldhaheeri, 2021) قدرة القيادات المدرسية على التكيف في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (167) من قادة المدارس الحكومية والخاصة في إمارة أبو ظبي. أظهرت النتائج وجود درجة كبيرة لقادة المدارس في إمارة أبو ظبي للقدرة على التكيف، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة الإدارية).

وأجرت كايد (2022) دراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاعل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (402) معلماً ومعلمة؛ وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

اهتمت دراسة داود (2022) التعرف إلى القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسموك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا بالمستشفيات والمراكز الطبية في مدينة المنصورة، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (384) من العاملين في مجال التمريض الصحي والهيئة الإدارية، وأظهرت النتائج عدم اتفاق أفراد عينة الدراسة

على أبعاد القيادة التكيفية، وعدم اتفاقهم على ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي، وممارسة الأشكال المختلفة لممارسة الدمج التنظيمي بدرجات متباينة، وبينت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للدمج التنظيمي في السلوك الابتكاري للعاملين، بالإضافة لذلك أظهرت النتائج توسط الدمج التنظيمي كلياً العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية المتمثلة في التحفيز، والإدارة وبين السلوك الابتكاري للعاملين المؤسسات موضع التطبيق، ويتوسط هذه العلاقة جزئياً المتعلقة بالانتماء برؤية المؤسسة تنمية رأس المال البشري، السلوك الأخلاقي، التعاون، المبادرة، صناعة القرار، في حين لا يتوسط تلك العلاقة فيما يتعلق بالتعلم، التواصل، التغيير.

في حين بحثت دراسة ولترز (Wolters, 2022) في أثر تدريب المدرسة التكيفية (AS) على تنمية الهوية القيادية لمديري المدارس. من خلال النهج النوعي التفسيري الأساسي، حيث أجريت المقابلات مع (12) مديراً للمدارس العامة في أمريكا الشمالية من المدارس الابتدائية، والثانوية، والمختلطة. ومن خلال مقابلات شبه منظمة، تبادل مديرو المدارس تجاربهم وكيفية استخدام ما تعلموه استجابة لتدريب AS، وكشفت موضوعات البحث أن هناك أثراً واضحاً لتدريب AS على الهوية القيادية لهؤلاء المديرين. إضافة إلى ذلك شكّل التدريب عاملاً مهماً ومفيداً في توفير الوضوح حول كيفية تسهيل التعلم في مدارسهم، ووصف سبعة من المشاركين تدريب AS أنه تحويلي. وبينت النتائج أن مفهوم الأنظمة التكيفية المعقدة (CAS) مفيد في الإدارة للاستجابة إلى أزمة تواجههم في العملية التعليمية.

وأجرى فاكاماتش وآخرون (Phakamach et al., 2023) دراسة لتطوير القيادة الإستراتيجية التكيفية لمديري مؤسسات التعليم المهني الشرقية نحو التميز في تايلاند، حيث استخدم التحليل الوتائقي، والبيانات التجريبية من (15) مقابلة متعمقة مع الإداريين الناجحين، واستبانة حول ثلاثة جوانب للقيادة التكيفية الإستراتيجية: الخصائص الشخصية، والعمل المتطور نحو التفوق، وتطوير الموظفين، والتكيف مع الوضع الطبيعي الجديد، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (622) من المديرين التنفيذيين، والعاملين في مؤسسات التعليم المهني في شرق تايلاند؛ وأظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية التكيفية لدى مديري مؤسسات التعليم المهني الشرقية نحو التميز تحتوي على تسعة عناصر، وهي: القيادة الكاريزمية، والدافعية الملهمة، والاعتبار الفردي، والعمل كفريق، وإنشاء مؤسسة تعليمية مبتكرة، وإستراتيجية التكيف والتحديات، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية، وتهيئة جو مؤسسي إبداعي وقيم مشتركة، ونضج القيادة المبتكرة، وتعديل العقلية، والتحفيز الفكري، وتطوير المهارات الرقمية نحو التميز. وكان من المتوقع أن توجه النتائج عملية تطوير القيادة التكيفية للكفاءات التنفيذية في الأبعاد التسعة لتحقيق التميز في إدارة التعليم المهني كما هو مذكور في سياسة تايلاند.

وهدفت دراسة شعلان وسعيدة (Sha'alan & Saaed, 2023) الكشف عن أثر القيادة التنموية بأبعادها (النموذج المثالي، الاهتمام بالموظفين، الإلهام والتحفيز) كمتغير مستقل في تحقيق الأداء التكيفي بأبعاده (الحل الإبداعي للمشكلات، التعلم والتحفيز، جهود التدريب، القدرة على التكيف، إدارة ضغوط العمل والتعامل مع الأزمات والطوارئ) كمتغير تابع، استخدم النهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (106) من القيادات الإدارية الوسطى في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنموية والأداء التكيفي بشكل عام، ولكن على مستوى الأبعاد كانت قوية مع (بعد جهود التعلم والتدريب) ومن متوسطة إلى قوية مع (بعد التكيف الشخصي وإدارة ضغوط العمل وحالات الطوارئ).

وأجرى (Soltangholi et al., 2023) دراسة للكشف عن أثر الثقافة التنظيمية التكيفية على السلوكيات الرشيدة لدى مديري المدارس بوساطة قيادتهم التدريسية. استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (339) معلماً ومعلمة في محافظة إيلام بإيران، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التكيفية لديها أثر إيجابي كبير على تحسين السلوكيات الهزيلة لدى مديري المدارس، والثقافة التنظيمية الموجهة نحو التكيف لديها إيجابية كبيرة على تحسين السلوكيات الهزيلة للمديرين بسبب القيادة الموجهة نحو التدريب للمديرين؛ وأيضاً الثقافة التنظيمية التكيفية والقيادة التدريسية لمديري المدارس قادرة على تفسير (40%) من تباين السلوكيات الهزيلة لمديري المدارس.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

- أولاً: من حيث الهدف: هدفت دراسة عابدين وشعيبات وحليبة (2012) تعرفت تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الأخلاقية، في حين هدفت دراسة أوزين (Ozen, 2019) إلى تقييم فعالية الإدارة المدرسية وفق تصورات مديري

المدارس التركية للطلبة اللاجئين السوريين من خلال عدسات القيادة التكيفية المعقدة، التي تمّ تصورها من نظرية التعقيد والقيادة التكيفية المعقدة؛ في حين هدفت دراسة الرويس (2021) التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي بالسعودية؛ أما دراسة كايد (2022) فقد هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء، في حين هدفت دراسة داود (2022) التعرف إلى القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا بالمستشفيات والمراكز الطبية في مدينة المنصورة، وقد بحثت دراسة ولترز (Wolters, 2022) في أثر تدريب المدرسة التكيفية (AS) على تنمية الهوية القيادية لمديري المدارس.

- **ثانياً:** من حيث المنهج: استخدمت دراسة عابدين وشعيبات وحليبة (2012)، ودراسة داود (2022) المنهج الوصفي، أما دراسة أوزين (Ozen, 2019) فقد استخدمت المنهج النوعي القائم على المقابلات في حين استخدمت دراسة الرويس (2021) المنهج الكمي المسحي، واستخدمت دراسة الظاهري (Aldhaheeri, 2021) المنهج الوصفي، أما دراسة كايد (2022)، ودراسة شعلان وسعيدة (Sha'alan & Saaed, 2023)، ودراسة (Soltangholi et al., 2023) فاستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.
- **ثالثاً:** من حيث الأداة: استخدمت دراسة عابدين وشعيبات وحليبة (2012)، ودراسة الرويس (2021)، ودراسة الظاهري (Aldhaheeri, 2021)، ودراسة كايد (2022)، ودراسة داود (2022) الاستبانة أداة لجمع البيانات، كما الدراسة الحالية، في حين استخدمت دراسة أوزين وتوران (Özen & Turan, 2017) مقياس خاص، في حين استخدمت دراسة بهادور وآخرون (Bahadur et al., 2017)، ودراسة ولترز (Wolters, 2022) المقابلات متعمقة واستخدمت دراسة أوزين (Ozen, 2019) المقابلات باستخدام كرة الثلج.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، إذ لا توجد دراسات سابقة -حسب حدود علم الباحث- تناولت القيادة التكيفية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن، من حيث مكان تطبيقها والعينة التي تم تناولها. كما أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وتفسير النتائج.

### الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وطريقة اختيارها، إضافة إلى أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت للتحقق من دلالات صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

### منهج الدراسة

تمّ اعتماد المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته أغراض هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، البالغ عددهم (1715) معلماً ومعلمة؛ منهم (612) معلماً، و(1103) معلّمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية للعام الدراسي 2023.

### عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، البالغ عددهم (381) معلماً ومعلمة، وفق الجداول الإحصائية، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	193	51%
	أنثى	188	49%
	المجموع	381	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	205	54 %

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	10 سنوات فأكثر	113	56 %
	المجموع	381	100 %
	بكالوريوس	295	67 %
المؤهل العلمي	دراسات عليا	86	23 %
	المجموع	381	100 %

### أداة الدراسة

طَوَّرَ الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكوّنت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني فلقياس درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية، وبغرض صياغة فقرات الأداة، تمّ الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: أوزين وتوران (Özen & Turan, 2017)؛ والرويس (2021)؛ وكايد (2022)، حيث تمّ التوصل إلى صياغة (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: استكشاف بيئة العمل وله (13) فقرة، والقيادة بالتعاطف وله (10) فقرات، وابتكار الحلول وله (13) فقرة، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي وله (9) فقرات.

### صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة عُرضت بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية، وأصول التربية، وإدارة التعليم العالي، والمناهج وأساليب التدريس، والقياس والتقويم، في عدد من الجامعات، وعددهم (10) محكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء، ووضوح الصياغة اللغوية، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، التي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تمّ تعديل صياغة الفقرات (2، 11، 19، 24، 26، 30، 31، 32، 30، 43، 45)، وحذفت الفقرات (10، 18، 22، 29)، التي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة بصورته النهائية (42) فقرة.

### صدق البناء للأداة

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة من العاملين في مدارس محافظة الطفيلة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30)

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية									
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال
	1	.72		16	.78		31	.91	
	2	.83		17	.76		32	.89	
	3	.76		18	.89		33	.93	
	4	.90	القيادة بالتعاطف	19	.81		34	.77	
	5	.76		20	.88		353	.74	
استكشاف بيئة العمل	6	.74		21	.76	التعلم من خلال التصحيح الذاتي	36	.74	
	7	.63		22	.84		37	.91	
	8	.82		23	.91		38	.91	
	9	.84	ابتكار الحلول	24	.83		39	.81	
	10	.81		25	.86		40	.89	
	11	.84		26	.83		41	.87	
	12	.75		27	.86		42	.87	
	13	.72		28	.82				

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية						
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال
	14	.76		29	.86	
	15	.79		30	.81	

جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات قد تراوحت بين (0.63-0.93)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (0.54-0.92)، وكانت قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وتعدّ هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحورها.

إضافة إلى ما تقدم؛ حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية Inter-correlation للمجالات ببعضها لكل محور، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات في كل محور

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية					
العلاقة	الإحصائي	استكشاف بيئة العمل	القيادة بالتعاطف	ابتكار الحلول	التعلم من خلال التصحيح الذاتي
القيادة بالتعاطف	معامل الارتباط	.79**			
	الدلالة الإحصائية	.00			
ابتكار الحلول	معامل الارتباط	.91**	.70**		
	الدلالة الإحصائية	.00	.00		
التعلم من خلال التصحيح الذاتي	معامل الارتباط	.85**	.72**	.89**	
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	.96**	.86**	.95**	.94**
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	.00

\*\* جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أنّ قيم معاملات ارتباط مجالات (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات بعضها بعضاً كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.86-.96)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.70-.91).

#### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ استخدمت معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاستقرار (Test-Retest)، للأداة ومجالاتها؛ فقد أُعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثمّ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الاستقرار للأداة ومجالاتها.

جدول (4): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الاستقرار للأداة ومجالاتها

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية		
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار
استكشاف بيئة العمل	.95	.88
القيادة بالتعاطف	.98	.94

درجة ممارسة مديري المدارس القيادة التكوينية			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
ابتكار الحلول	96.	.91	13
التعلم من خلال التصحيح الذاتي	96.	.91	9
الكلية	-	.90	42

يُلاحظ من الجدول (4) أنَّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكوينية) تراوحت بين (.95-.98)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار للمجالات ما بين (.88-.94)، وجاءت قيمة معامل ثبات إعادة ككل (.90)، وتعدُّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (2011)، (431).

#### معياري تصحيح أداة الدراسة

أُعمدَ النموذج الإحصائي ذو التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحاسوبية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى؛ أي (5 - 1/5 = 0.80) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

جدول (5): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأوساط الحاسوبية

درجة الممارسة	مستوى الأداء	فئة الأوساط الحاسوبية
كبيرة جدًا	كبير جدًا	5.00-4.20
كبيرة	كبير	4.20-أقل 3.40
متوسطة	متوسط	3.40-أقل من 2.6
قليلة	قليل	2.6-أقل من 1.80
قليلة جدًا	قليل جدًا	1-أقل من 1.8

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- عدد سنوات الخدمة، وله فئتان (أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا).

ثانياً: المتغير الرئيس، ويشمل:

- درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية.

#### المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ أُحتسبت الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكوينية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ استُخدم تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكوينية.

#### عرض النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد أُحتسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	التعلم من خلال التصحيح الذاتي	3.70	.78	كبيرة
2	1	استكشاف بيئة العمل	3.68	.73	كبيرة
3	3	ابتكار الحلول	3.64	.75	كبيرة
4	2	القيادة بالتعاطف	3.62	.79	كبيرة
		الكلية	3.66	0.63	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية تراوحت بين (3.62-3.70)، وقد صُنِّفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية بدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت وفقاً للترتيب الآتي: مجال (التعلم من خلال التصحيح الذاتي) في الترتيب الأول، تلاه مجال (استكشاف بيئة العمل) في الترتيب الثاني، ثمَّ مجال (ابتكار الحلول) في الترتيب الثالث، وأخيراً جاء مجال (القيادة بالتعاطف) في الترتيب الرابع، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية ككل (3.66)، وبدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادة التكيفية من الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، وتهدف إلى التعامل مع المواقف المدرسية حسب طبيعتها، وما تقتضيه الظروف المحيطة؛ وعليه يمتلك مديرو المدارس في محافظة الطفيلة المقدرة على التكيف في بيئات العمل لنجاح المدرسة وتميزها، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس أصبحوا يبحثون عن أفضل الأساليب القيادية الحديثة، وتوظيفها في عملهم سواء مع العاملين، أو الطلبة، أو المجتمع المحلي وغيرها كما يراها المعلمون، وهذا الاهتمام نتاج إيلاء وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس الاهتمام الكبير، وإشراكهم في الدورات التدريبية التي توجههم على تبني الأساليب القيادية الحديثة، وأبرزها القيادة التكيفية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الظاهري (Aldhaheri, 2021) التي أظهرت وجود درجة كبيرة لقيادة المدارس في إمارة أبو ظبي للقدرة على التكيف. ومع نتائج دراسة أوزين وتوران (Özen & Turan, 2017) التي أظهرت وجود اتجاهات إيجابية نحو القيادة التكيفية.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرويس (2021) التي أظهرت أن درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة كايد (2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء جاءت بدرجة متوسطة.

#### أ. مجال التعلم من خلال التصحيح الذاتي

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة على فقرات مجال (التعلم من خلال التصحيح الذاتي)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التعلم من خلال التصحيح الذاتي)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	35	تشجيع الاستشارة في المدرسة.	3.76	.96	كبيرة
2	40	متابعة أسئلة العاملين لمساعدتهم على الوصول لحلها.	3.75	.96	كبيرة



الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	41	تشجيع المعلمين على القيام بالتقييم الذاتي لأدائهم الشخصي والبحث عن نقاط الضعف لأجل تحسينها.	3.74	.99	كبيرة
4	42	عرض تقييمي لنقاط الضعف السابقة المتعلقة بعمل المعلمين للاستفادة منها في التعامل مع الأحداث الطارئة بذكاء.	3.72	.99	كبيرة
5	34	تشجيع التجريب في بيئة المدرسة.	3.72	.94	كبيرة
6	39	تفهم وجهات نظر العاملين.	3.70	1.02	كبيرة
7	38	الاستماع إلى وجهات نظر العاملين.	3.64	1.00	كبيرة
8	36	تمكين فرق العمل على التعلم من خلال التجربة.	3.63	.97	كبيرة
9	37	إتاحة الفرصة للمعلمين لاتخاذ قراراتهم بالتشاور مع أنفسهم.	3.62	.98	كبيرة
			3.70	.78	كبيرة

الكلي للمجال

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية على فقرات مجال التعلم من خلال التصحيح الذاتي تراوحت ما بين (3.62-3.76)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك أن التعلم من خلال التصحيح الذاتي من أهم الممارسات التي يحرص مديرو المدارس على توظيفها في عملهم الإداري، وهذا الاهتمام نتيجة ممارسة القيادة التكوينية كما يُدركها المعلمون. وعليه يحرص مديرو المدارس التكوينيين على توظيف استراتيجيات التعلم الذاتي؛ كونها تسهم في تميّز المدرسة ورفقيها، فمديرو المدارس التكوينيين يُشركون معلمهم في القرارات المدرسية، ويُسهّمون في وضع الحلول لمعلمهم لتجاوز المشكلات التي تواجههم في العمل المدرسي، ويزودون المعلمين بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم بشكل مستمر؛ وهذه الممارسات التي يوظفها مديرو المدارس التكوينيين نتيجة لقناعتهم بأهمية القيادة التكوينية في التعلم من خلال التصحيح الذاتي لكافة العاملين في المدرسة. حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على "تشجيع الاستشارة في المدرسة"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مدارسهم تسود بينها الألفة والتعاون، فالجميع يحرص على الأخذ برأي الآخرين في الأعمال المتعلقة بالعمل المدرسي كافة بطريقة تشاورية، والتوصل إلى أفضل الحلول لها الأمر الذي يُسهم في تعزيز بيئة التعلم، وتصبح العلاقة بين العاملين والإدارة المدرسية علاقة قائمة على النصح والمشورة، فنجاح المدرسة وتقدمها نجاحاً للجميع وليس للإدارة المدرسية فقط، ولهذا يحرص مدير المدرسة التكويني على نشر هذه الصفة بين العاملين. في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على "إتاحة الفرصة للمعلمين لاتخاذ قراراتهم بالتشاور مع أنفسهم"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أن مديري المدارس يُحفظون المعلمين على التشاور والنصح فيما بينهم؛ للتوصل إلى قرارات صائبة حول القضية المطروحة، ويُحذرونهم من أضرار الانفراد بالرأي؛ فالمجتمع المدرسي مجتمع يسوده علاقات طيبة محببة بين العاملين جميعهم، وعليه تحرص الإدارة المدرسية التي تتبنى القيادة التكوينية على نشر هذه السمة بين أواصر المجتمع المدرسي، حيث تصبح أسرة واحدة متماسكة يُسهم الجميع في تقدمها.

#### ب. مجال استكشاف بيئة التعلّم

أُحتسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية على فقرات مجال (استكشاف بيئة التعلّم)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (استكشاف بيئة التعلّم) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد.	3.88	.88	كبيرة
2	2	تبني أساليب فاعلة في إدارة المدرسة.	3.76	.86	كبيرة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	3	تشجيع التنوع في وجهات النظر لتوليد خيارات عملية عديدة.	3.76	.88	كبيرة
4	5	إعادة ترتيب المدرسة وتنظيمها بشكل دوري بما يتناسب مع البيئة التعليمية المتبدلة والمتغيرة.	3.69	.89	كبيرة
5	4	تنويع أساليب القيادة لإخراجها إلى سياقها المناسب للبيئة.	3.68	.91	كبيرة
6	8	تعديل نقاط الضعف في أداء العملية التعليمية.	3.67	.92	كبيرة
7	6	تقديم نموذج يحقق التماسك في تعاملاته اليومية مع جميع العاملين.	3.65	.93	كبيرة
8	11	المرونة في مواجهة البيئة المدرسية المتغيرة.	3.65	.92	كبيرة
9	10	توحيد لغة الخطاب الرسمي داخل المدرسة.	3.63	.94	كبيرة
10	9	مراعاة العادات الاجتماعية في مواجهة التحديات التكيفية.	3.62	.91	كبيرة
11	12	تبني التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي في المدرسة.	3.61	.88	كبيرة
12	7	الاعتراف بنقاط الضعف في أداء العملية التعليمية.	3.59	.99	كبيرة
		الكلي للمجال	3.68	.73	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال استكشاف بيئة التعلم تراوحت ما بين (3.59-3.88)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن المديرين المتكفين يتعاملون بصبر وحكمة لاستكشاف بيئة العمل التي يعملون فيها، والوقوف على المشكلات التي تواجه العمل المدرسي، ويشجعون معلمهم على العمل الجماعي في حل المشكلات، واستكشاف كل ما يدور في البيئة التعليمية من مشكلات متنوعة يمكن أن تعترض مسيرتهم الإبداعية في المدرسة، والوقوف عليها وإعادة النظر فيها، والكشف عن مواطن القوة، والضعف، ومعالجتها وفق سلم الأولويات. حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة التكيفي يؤمن بأهمية العمل الجماعي ونشرها في بيئة العمل، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى المعلمين، وبما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار وكل ذلك سيعود بفوائد كثيرة على المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع بأسره، وهذا يجعل المعلمين أكثر قرباً والتصاقاً مع مديريهم بدلاً من الابتعاد عنهم. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "الاعتراف بنقاط الضعف في أداء العملية التعليمية"، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن المدير التكيفي يُطلع العاملين على نقاط القوة والضعف في العمل المدرسي، فيعترف بالأخطاء التي يرتكبها في عمله الإداري، ويُشارك المعلمين في وضع حلولاً مبتكرة لتجاوزها الأمر الذي يُحفز المعلمين على الاعتراف بمواطن الضعف التي تواجههم في العملية التعليمية، وهذا الاعتراف يُسهم في تحسين العملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها وأدائها.

#### ت. مجال ابتكار الحلول

أُحتُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال (ابتكار الحلول)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (ابتكار الحلول) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	27	الاستجابة بفاعلية للمشكلات المفاجئة في بيئة العمل.	3.78	.90	كبيرة
2	30	تفعيل التعليم المدمج في العملية التعليمية.	3.73	.92	كبيرة
3	31	توظيف حلول ديناميكية تكيفية في العمل.	3.69	.94	كبيرة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	29	امتلاك نظرة ثاقبة اتجاه المشكلات (متوقعة الحدوث) التي قد تواجه الطلبة.	3.68	.99	كبيرة
5	33	إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية.	3.68	1.00	كبيرة
6	22	اتخاذ القرارات المناسبة حسب الموقف.	3.68	.92	كبيرة
7	32	إقامة شراكات لنجاح المدرسة على المستوى الداخلي والخارجي.	3.63	1.00	كبيرة
8	21	الحرص على تبني أفكار جديدة تفيد المدرسة.	3.62	.91	كبيرة
9	23	توفير الإمكانيات البشرية المهارية اللازمة لتنفيذ الأفكار.	3.61	.95	كبيرة
10	28	إشراك كافة المعلمين في ابتكار الحلول لمعالجة المشكلات المدرسية.	3.58	1.03	كبيرة
11	25	تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية بمشاركة المشاركين في البرنامج.	3.57	.92	كبيرة
12	24	تحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذ أفكار بديلة وفق جدول زمني معين.	3.56	.92	كبيرة
13	26	متابعة تنفيذ الأفكار البديلة لضمان تنفيذ العملية التعليمية.	3.53	.90	كبيرة
		الكلي للمجال	3.64	.75	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال ابتكار الحلول تراوحت ما بين (3.53-3.78)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديريهم التكيفيين يساهمون بشكل فعال بتطوير العمل التكيفي المدرسي، والاستفادة من التجارب الماضية لاقتراح حلول وبدائل تساهم في تجاوز أي أزمة تعيق العمل المدرسي، فلا يُصرون على الإجراءات الروتينية التقليدية في تسير العمل المدرسي بل يُحدثون تغييرات مبتكرة لتجويد العمل المدرسي. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص على "الاستجابة للمشكلات المفاجئة في بيئة العمل"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس في مديرية تربية الطفيلة يضمنون في خططهم التطويرية للمدرسة خطاً بديلاً لنقادي المشكلات التي تعترضهم في بيئة العمل، وخير دليل على ذلك جائحة كورونا التي دفعت مديري المدارس للتكيف مع الأحداث الطارئة وتجاوزها؛ لاستمرار العملية التعليمية وسيرها بالطريق الصحيح. في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على "متابعة تنفيذ الأفكار البديلة لضمان تنفيذ العملية التعليمية"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يأخذون تغذية راجعة من الميدان التربوي لضمان تنفيذ الخطط البديلة بالشكل الصحيح، ويتابعون ذلك بأنفسهم؛ فالقائد التكيفي لا يتوقف عند حدود معينة في أدائه المدرسي، بل يسعى لابتكار خطط بديلة، ومتابعتها لإنجاح المدرسة، وتميزها.

### ث. مجال القيادة بالتعاطف

أُحتسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال (القيادة بالتعاطف)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (القيادة بالتعاطف) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	14	مراعاة احتياجات المعلمين الإنسانية.	3.72	.95	كبيرة
2	13	التعامل مع المعلمين بمودة.	3.68	.93	كبيرة
3	19	تشجيع الترابط والعلاقات القوية في بيئة العمل.	3.68	.96	كبيرة
4	15	مؤازرة المعلمين أثناء مرورهم بالأزمات.	3.66	.95	كبيرة
5	20	بناء جسور الثقة مع المعلمين.	3.62	1.00	كبيرة
6	16	التحلي بالتواضع في التعامل مع المعلمين.	3.61	.96	كبيرة

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الترتيب
كبيرة	.97	3.52	ضبط المشاعر أثناء التعامل مع المعلمين لتحقيق الاستجابة والفهم الأعمق لمشاعرهم.	17	7
كبيرة	.99	3.47	قيادة العاملين من خلال التأثير فيهم بحب.	18	8
كبيرة	.79	3.62	الكلي للمجال		

يتضح من النتائج في الجدول (10) أنّ الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال القيادة بالتعاطف تراوحت ما بين (3.47-3.72)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ المعلمين يشعرون أنّ مديري المدارس يمتلكون المقدرة على فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم بها، وفهم طبيعة المعلمين واحتياجاتهم، وإدارتهم بالشكل الصحيح. كما أنّ مديري المدارس يعتمدون طرق تواصل واتصال مع العاملين، حيث تكون محببة إليهم، والاستماع إلى وجهات نظرهم لكسب ثقتهم ممّا يسهم في تهيئة بيئة عمل إيجابية للجميع، ويساعد المدير على بناء فرق عمل يُسهل قيادتها مستقبلاً، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على "مراعاة احتياجات المعلمين الإنسانية"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديريهم يتلمسون احتياجاتهم في العمل المدرسي، ويسارعون إلى حلها بأفضل الأساليب، كما أنّ مديري المدارس يحرصون على الاحتفاظ بأسرار معلمهم ممّا جعلهم يحظون بمكانة مرموقة بين معلمهم، في حين جاءت الفقرة (18) التي تنص على "قيادة العاملين من خلال التأثير فيهم بحب" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديريهم يتعاملون معهم كأخوة، ويترجم ذلك الحب إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المدرسة، ومنها: معرفته التامة برسالتها، وفهمه العميق لرؤيتها، وإيمانه المطلق بأهدافها وقيمها، ويشارك معلميه هذا الحب حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء رسالة المدرسة وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

ثانياً. نتائج السؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد أُحتسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية وفقاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية ومجالاتها حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/فئات المتغير	المجالات				الكلّي للمحور
		الإحصائي	استكشاف بيئة العمل	القيادة بالتعاطف	ابتكار الحلول	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.72	3.65	3.62	3.66
	أنثى	الانحراف المعياري	.69	.80	.80	.65
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.66	3.60	3.66	3.66
	10 سنوات فأكثر	الانحراف المعياري	.75	.79	.73	.62
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.68	3.59	3.60	3.64
	دراسات عليا	الانحراف المعياري	.70	.81	.79	.62
		الوسط الحسابي	3.68	3.63	3.66	3.67
		الانحراف المعياري	.74	.78	.74	.63
		الوسط الحسابي	3.76	3.70	3.70	3.73
		الانحراف المعياري	.70	.77	.71	.60
		الوسط الحسابي	3.66	3.60	3.63	3.64

المتغير	مستويات/فئات المتغير	المجالات			الإحصائي	الانحراف المعياري
		التعليم من خلال التصحيح الذاتي	ابتكار الحلول	القيادة بالتعاطف		
الكلي للمحور		.78	.76	.80	.73	.63

يُلاحظ من النتائج في الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية ومجالاتها ناتجة عن اختلاف مستويات وفئات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد أُجري تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية والمجالات التابعة لها وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس القيادة التكوينية وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر
الجنس	.001	1	.001	.002	.96	.00
عدد سنوات الخدمة	.330	1	.330	.541	.36	.00
المؤهل العلمي	.890	1	.890	1.459	.13	.00
الخطأ	229.280	377	.610			
الكلي	23.501	380				

يتضح من النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؛ ولأن حجم الأثر الناجم عن التأثيرات المنفردة لمتغيرات الثلاث (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية جاء منخفضاً؛ إذ بلغت قيمة حجم الأثر لهذه المتغيرات على التوالي كما ورد في الجدول (12) (.00، .00، .00)، ولعدم وجود أثر دال إحصائياً وفقاً لاختبار هوتلينج (Hotelling's Trace) على أي متغير من المتغيرات الثلاث (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) فقد اكتفى الباحث بتحليل التباين الثلاثي على الدرجة الكلية للمحور. وفيما يلي تفسير كل متغير على حدة:

#### • أولاً: متغير الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً تعزى لمتغير الجنس؛ مما يعني اتفاق أفراد عينة الدراسة ذكوراً كانوا أو إناثاً على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في استجاباتهم لفقرات مجالات القيادة التكوينية؛ ويمكن تفسير ذلك أن مديري ومديرات المدارس في محافظة الطفيلة يُمارسون القيادة التكوينية داخل المدرسة مع العاملين كافة، ويُطبقون التعليمات نفسها التي تأتي من وزارة التربية والتعليم، ويتابعون حاجات مدارسهم باستمرار، ويوظفون على التعلم من خلال التصحيح الذاتي لتطوير مهاراتهم وخبراتهم الإدارية، ويحافظون على استكشاف بيئة العمل وابتكار الحلول المناسبة لأي أزمة تواجه العمل المدرسي، وينظرون لجميع العاملين بعطف ومودة واحترام. ويفسر هذا التشابه إلى أن أنظمة التربية والتعليم وقوانينها موحدة للجنسين؛ فكلاهما يحمل المهام والأعباء ذاتها، والمسؤوليات نفسها، وكلاهما يحيا في ظل القوانين المدرسية ذاتها.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كايد (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرويس (2021) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكوينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الذكور. ومع نتائج دراسة الظاهري (Aldhaheri, 2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

### • ثانيًا: متغير عدد سنوات الخدمة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؛ مما يعني اتفاق أفراد عينة الدراسة على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في استجاباتهم لفقرات مجالات القيادة التكيفية؛ وهذا يعود إلى أن المديرين والمعلمين بصرف النظر عن خبرتهم التعليمية يتلقون الإعداد ذاته، ولديهم الاهتمامات ذاتها لتوظيف أفضل الأساليب القيادية في العملية التعليمية، ويتلقون الدورات التدريبية ذاتها فيما يتعلق بالقيادة المدرسية. ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضًا إلى أن أفراد عينة الدراسة بصرف النظر عن سنوات خبرتهم في العملية التعليمية أجمعوا على أن مديري المدارس يُمارسون القيادة التكيفية، فهم يعملون تحت الظروف نفسها، وفي ظل القوانين والأنظمة والتشريعات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ويعيشون في بيئات متشابهة إلى حد ما. كما أن وزارة التربية والتعليم الأردنية تعقد الدورات التدريبية نفسها للمديرين بصرف النظر عن سنوات خدمتهم.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرويس (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الظاهري (Aldhaheri, 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

### • ثالثًا: متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ ربما يعود السبب في ذلك أن أغلب المديرين والمعلمين في المدارس الأردنية يحملون رسالة تعليمية وهدفًا واحدًا، والتي تتمثل في تحقيق الأهداف التربوية. وربما يعود السبب إلى أن المؤهل العلمي لا يشكل تأثيراً فاعلاً في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، وأن حملة البكالوريوس والدراسات العليا يهتمون بالقيادة التكيفية في المدارس، فهم الأقدر على معرفة المقاصد من السلوك الإداري المتبع من قبل مديريهم، والممارسات اليومية خلال اليوم الدراسي؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل المدرسي التي يتطلب اختلاط المديرين بالمعلمين، والاحتكاك بهم بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما يجعلهم قادرين على وضع تصور حول دورهم في ممارسة القيادة التكيفية، نتيجة لتلقيهم للخبرة عن طريق الدورات والبرامج التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم، لتأهيل وتدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة، فتقدم هذه الدورات والبرامج التدريبية الخبرة ذاتها التي تقدمها برامج الدراسات العليا؛ لذلك جاءت تقديراتهم متشابهة بصرف النظر عن المؤهلات العلمية التي يحملها المديرون والمعلمون. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرويس (2021) التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائيًا لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت أيضًا مع نتائج دراسة كايد (2022) التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائيًا لممارسة القيادة التكيفية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### التوصيات

#### بناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي:

- المحافظة على هذا المستوى من القيادة التكيفية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة.
- قيام مديري المدارس بمساعدة المعلمين الجدد على تطوير مهاراتهم التدريسية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بالقيادة التكيفية لدى مديري المدارس وربطها بمتغيرات الأداء الوظيفي للمعلمين.

#### المصادر والمراجع باللغة العربية

- ادينجتون، ر. (2019). القيادة. (ترجمة: عاصم سيد)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حمور، ر. (2018). درجة فاعلية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- داود، س. (2022). القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)، 477-546.
- الرويس، س. (2021). درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، 6(1)، 97-121.

- ضمرة، ن والحراشنة، م (2021). درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء. المجلة التربوية الأردنية، 6(3)، 171-193.
- عابدين، م وشعبيات، م وحليبة، ب. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يُقدِّرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. 2(28)، 329-363.
- العلاق، ب. (2020). القيادة الإدارية. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- القطارنة، ز. (2017). أساليب بالقيادة واتخاذ القرارات الفعّالة. عمّان: شركة دار الأكاديميين للنشر والتوزيع.
- كايد، ر. (2022). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

## References

- Abdeen, M., Shuaibat, M., & Halabiya, B. (2012). The degree to which principals practice ethical leadership as estimated by public school teachers in the Jerusalem Governorate. *Al-Quds Open University Journal for Research and Studies*, 2(28), 329-363.
- Abu Hammour, R. (2018). *The degree of leadership effectiveness among secondary school principals and its relationship to organizational behavior among teachers in Zarqa Governorate*. (in Arabic): Unpublished master's thesis, The Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Al-Alaq, B. (2020). *Administrative leadership*. Amman: Dar Al-Yazouri for publishing, distribution and printing.
- Aldhaheri, A. (2021). Measuring school leaders' adaptability in the UAE: development of a scale to measure leadership adaptability. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical. *Emerald Publishing Limited Scholarship*, 9(1), 34-46
- Al-Qatarna, Z. (2017). *Methods of leadership and effective decision making*. Amman: Dar Al-Academies Publishing and Distribution Company.
- Al-Ruwais, S. (2021). The degree to which school leaders apply the dimensions of adaptive leadership from the point of view of teachers in the Dawadmi Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. (in Arabic): *Jordanian Educational Journal*, 6(1), 97-121.
- Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5, 30-34.
- Bahadur, W., Bano, A., Waheed, Z., & Kiazai, A. N. (2017). Multiple-oriented leadership behavior and school performance: A multiple-case study. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(2), 25-41.
- Boylan, M. (2018). Enabling adaptive system leadership: Teachers leading professional development. *Educational management administration & leadership*, 46(1), 86-106.
- Damra, N. and Al-Harashsheh, M. (2021). The degree of faith leadership practice among principals of Kasbah Zarqa education schools. (in Arabic): *Jordanian Educational Journal*, 6(3), 171-193.
- Daoud, S. (2022). Adaptive leadership and its impact on organizational integration and innovative behavior of employees during the Corona pandemic. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 13(4), 477-546.
- Eddington, R. (2019). *Leadership*. (Translated by: Assem Sayed), Cairo (in Arabic): Arab Group for Training and Publishing.
- Haron, M. Z., Alias, N., Hashim, S. N. A., Noh, S. C., Anuar, A., Ishak, M. N., & Ismail, M. L. H. (2022). Adaptive Leadership: Leading the Change of the Covid-19 Endemic Era. *International Journal of Mechanical Engineering Education*, 7(4), 40-47.
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2011). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2004). When leadership spells danger. *Educational leadership*, 61(7), 33-37.
- Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line, with a new preface: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. (2004). When leadership spells danger. *Educational leadership*, 61(7), 33-37.

- Jayan, M., Bing, K. W., & Musa, K. (2016). Investigating the relationship of adaptive leadership and leadership capabilities on leadership effectiveness in Sarawak schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 540-545.
- Jefferies, S. S. (2017). Adaptive leadership in a socially revolving world: A symbolic interactionist lens of adaptive leadership theory. *Performance Improvement*, 56(9), 46-50.
- Kayed, R. (2022). *The degree of adaptive leadership practice and its relationship to the level of organizational optimism among principals of Kasbah Zarqa schools*. (in Arabic): Unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan..
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Odigwe, F. N., & Owan, V. J. (2022). Principals' management of financial and non-financial resources as correlates of institutional goal fulfilment in secondary schools in Calabar metropolis. *Global Journal of Educational Research*, 21(2), 123-134.
- Ozen, H. (2019). Educational Challenges of Syrian Refugees in Turkey: Through the Lenses of Complex Adaptive Leadership Theory. *Educational Planning*, 26(4), 41-56.
- Özen, H., & Turan, S. (2017). Scale development and initial tests of the multidimensional complex adaptive leadership scale for school principals: An exploratory mixed method study. *European Journal of Education Studies*, 3(12), 36-74.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., Senarith, P., Pholsward, R., & Onsampant, S. (2023). Strategic Adaptive Leadership Development of Administrators of Eastern Vocational Education Institutions toward Excellence: A Focus on Thailand's Vocational Education Management 4.0 Policy. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 4(2), 43-61.
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubuy, A., Carnall, D., & Wild, L. (2020). Principles to guide adaptive leadership. *Harvard Business Review*.
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325-335.
- Sha'alan, U. H., & Saaed, H. K. (2023). The Impact of Developmental Leadership on Adaptive Performance-Analytical Research General Directorates of Education in Baghdad province. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(137), 1-13.
- Sherron, C. T. (2000). *Psychometric development of the adaptive leadership competency profile*. University of North Texas.
- Soltangholi, F., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership. *Journal of Management and educational perspective*, 5(2), 24-47.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Wolters, L. G. (2022). *The Influence of Adaptive Schools Training on the Development of Principals' Leadership Identity* (Doctoral dissertation, University of Kansas).
- Yuki, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81-102.



***Six- Scientific Research Ethics:***

***The researcher must:***

1. Commit to high professional and academic standards during the whole process of conducting research papers, from submitting the research proposal, conducting the research, collecting data, analyzing and discussing the results, and to eventually publishing the paper. All must be conducted with integrity, neutralism and without distortion.
2. Acknowledge the efforts of all those who participated in conducting the research such as colleagues and students and list their names in the list of authors, as well as acknowledging the financial and morale support utilized in conducting the research.
3. Commit to state references soundly, to avoid plagiarism in the research.
4. Commit to avoid conducting research papers that harm humans or environment. The researcher must obtain in advance an approval from the University or the institutions he/she works at, or from a committee for scientific research ethics if there is any, when conducting any experiments on humans or the environment.
5. Obtain a written acknowledgement from the individual/individuals who are referred to in the research, and clarify to them the consequences of listing them in the research. The researcher has also to maintain confidentiality and commit to state the results of his/her research in the form of statistical data analysis to ensure the confidentiality of the participating individuals.

***Seven- Intellectual Property Rights:***

1. The editorial board confirms its commitment to the intellectual property rights
2. Researchers also have to commit to the intellectual property rights.
3. The research copyrights and publication are owned by the Journal once the researcher is notified about the approval of the paper. The scientific materials published or approved for publishing in the Journal should not be republished unless a written acknowledgment is obtained by the Deanship of Scientific Research.
4. Research papers should not be published or republished unless a written acknowledgement is obtained from the Deanship of Scientific Research.
5. The researcher has the right to accredit the research to himself, and to place his name on all the copies, editions and volumes published.
6. The author has the right to request the accreditation of the published papers to himself.

of publication, publisher, edition, year of publication, and volume number or issue number. The list should not include any reference that is not mentioned in the text.

- In case there is no specified edition, the researcher writes ( N.A).
  - In case the publication company is in not available, the researcher writes (N.P).
  - In case there is no author, the researcher writes (A).
  - In case the publication date is missing, the researcher writes (N.D).
2. Opaque terms or expressions are to be explained in endnotes where the terms in the text are associated with small numbers placed above the line, then the same number is mentioned in the endnotes with further explanation of the term. The list of endnotes should be placed before references and resources list.

Note: for more information about using APA style for documenting please check the following link:

<https://journals.qou.edu/recources/pdf/apa.pdf>

### ***Five- Peer Review & Publication Process:***

All research papers are forwarded to a group of experts in the field to review and assess the submitted papers according to the known scientific standards. The paper is accepted after the researcher carries out the modifications requested. Opinions expressed in the research paper solely belong to their authors not the journal. The submitted papers are subject to initial assessment by the editorial board to decide about the eligibility of the research and whether it meets the publication guidelines. The editorial board has the right to decide if the paper is ineligible without providing the researcher with any justification.

#### ***The peer review process is implemented as follows:***

1. The editorial board reviews the eligibility of the submitted research papers and their compliance with the publication guidelines to decide their eligibility to the peer review process.
2. The eligible research papers are forwarded to two specialized Referees of a similar rank or higher than the researcher. Those Referees are chosen by the editorial board in a confidential approach. They are specialized instructors who work at universities and research centers in Palestine and abroad.
3. Each referee must submit a report indicating the eligibility of the research for publication.
4. In case the results of the two referees were different, the research is forwarded to a third referee to settle the result and consequently his decision is considered definite.
5. The researcher is notified by the result of the editorial board within a period ranging from three to six months starting from the date of submission. Prior to that, the researcher has to carry out the modifications in case there are any.

## **Palestinian Journal**

### **for Open Learning & e-Learning**

---

4. The research has to be characterized by originality, neutrality, and scientific value.
5. The research should not be published or submitted to be published in other journals, and the researcher has to submit a written acknowledgment that the research has never been published or sent for publication in other journals during the completion of the arbitration process. In addition, the main researcher must acknowledge that he/she had read the publication guidelines and he/she is fully abided by them.
6. The research should not be a chapter or part of an already published book.
7. Neither the research nor part of it should be published elsewhere, unless the researcher obtains a written acknowledgement from the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research.
8. The Journal preserves the right to request the researcher to omit, delete, or rephrase any part of his/her paper to suit the publication policy. The Journal has also the right to make any changes on the form/ design of the research.
9. In case the research is written in Arabic, the researcher should include a list of references translated into English, in addition to the original list of the references in Arabic.
10. The research must include two research abstracts, one in Arabic and another in English of (150-200) words. The abstract must underline the objectives of the paper, statement of the problem, methodology, and the main conclusions. The researcher is also to provide no more than six keywords at the end of the abstract which enable an easy access in the database.
11. The researcher has to indicate if his research is part of a master thesis or a doctoral dissertation as he/she should clarify this in the cover page, possibly inserted in the footnote.
12. The research papers submitted to the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research will not be returned to the researchers whether accepted or declined.
13. In case the research does not comply with the publication guidelines, the deanship will send a declining letter to the researcher.
14. Researchers must commit to pay the expenses of the arbitration process, in case of withdrawal during the final evaluation process and publication procedures.
15. The researchers will be notified of the results and final decision of the editorial board within a period ranging from three to six months starting from the date of submitting the research.

#### ***Four- Documentation:***

1. The researcher must use APA Style while making citations in scientific or applied research as follows:
  - References should be mentioned immediately after the quotation in the text in accordance to the following order, “surname of the author, year of publication, number of page.”
  - References and resources should be arranged at the end of the paper in accordance to the alphabetical order starting with surname of author, first name, title of the book or the research, place

***Second- Submission Guidelines:***

1. The Researcher should submit a letter addressing the Head of Editorial Board in which he/she requests his paper to be published in the Journal, specifying the specialization of his/her paper.
2. The researcher should submit a written pledge that the paper has not been published nor submitted for publishing in any other periodical, and that it is not a chapter or a part of a published book.
3. The researcher should submit a short Curriculum Vitae (CV) in which she/he includes full name, workplace, academic rank, specific specialization and contact information (phone and mobile number, and e-mail address).
4. Complete copy of the data collection tools (questionnaire or other) if not included in the paper itself or the Annexes.
5. No indication shall be given regarding the name or the identity of the researcher in the research paper, in order to ensure the confidentiality of the arbitration process.

***Third: Publication Guidelines***

The editorial board of the journal stresses the importance of the full compliance with the publication guidelines, taking into note that research papers that do not meet the guidelines will not be considered, and they will be returned to the researchers for modification to comply with the publication guidelines.

1. Papers are accepted in Arabic and English only, and the language used should be well constructed and sound.
2. Application for publishing the research paper should be submitted through the website of the Journal, on the following link:

***<https://journals.qou.edu/index.php/jropenres>*** in Microsoft Word format, taking into consideration the following:

- For papers written in Arabic: Font type should be Simplified Arabic, and the researcher should use bold font size 16 for head titles, bold font size 14 for subtitles, font size 12 for the rest of the text, and font size 11 for tables and diagrams.
- For papers written in English: Font type should be Times New Roman, and the researcher should use bold font size 14 for head titles, bold font size 13 for subtitles, font size 12 for the rest of the text, and font size 11 for tables and diagrams.
- the text should be single-spaced.
- Margins:

For papers written in Arabic and English margins should be set to: 2 cm top, 2.5 cm bottom, 1.5 cm left and right.

3. The paper should not exceed 25 (A4) pages or (7000) words including figures and graphics, tables, endnotes, and references, while annexes are inserted after the list of references, though annexes are not published but rather inserted only for the purpose of arbitration.

## **Publication and Documentation Guidelines**

### *First: Requirements of preparing the research*

*The research must include the following:*

1. A cover page which should include the title of the research stated in English and Arabic, including the name of researcher/researchers, his/her title, and email.
2. Two abstracts (English and Arabic) around (150-200 word). The abstract should include no more than 6 key words.
3. The research must include the following components:
  - An introduction that includes a theoretical context and mentioning of previous studies on the topic.
  - The research problem, objectives, research questions and/or hypothesis.
  - The importance of the study and its limitations and determinants.
  - Definition of key terms including theories and methodologies.
  - The study methodology should include: the sample, the tools, definitions of the related terminology and methodologies, the viability of the used tools and the method of data analysis.
  - Discussion and results: this section includes data analysis and discussion of results.
  - Recommendations.
  - footnotes.
  - Bibliography and References and its classification based on the used language.
  - Annexes and appendix, if there are any.
4. Graphs and diagrams should be placed within the text, serially numbered, and their titles, comments or remarks should be placed underneath.
5. Tables should be placed within the text, serially numbered and titles should be written above the tables, whereas comments or any remarks should be written underneath the tables.

## **Vision**

Achieving leadership, excellence and innovation in the field of open learning, community service, and scientific research, in addition to reinforcing the University leading role in establishing a Palestinian society built on knowledge and science.

## **Mission**

To prepare qualified graduates equipped with competencies that enable them to address the needs of their community, and compete in both local and regional labor markets. Furthermore, The University seeks to promote students' innovative contributions in scientific research and human and technical capacity-building, through providing them with educational and training programs in accordance with the best practices of open and blended learning approach, as well as through fostering an educational environment that promotes scientific research in accordance with the latest standards of quality and excellence. The University strives to implement its mission within a framework of knowledge exchange and cooperation with the community institutions and experts.

## **Core Values**

To achieve the University's vision, mission and goals, the University strives to practice and promote the following core values:

- ◆ Leadership and excellence.
- ◆ Patriotism and nationalism.
- ◆ Democracy in education and equal opportunities.
- ◆ Academic and intellectual freedom.
- ◆ Commitment to regulations and bylaws.
- ◆ Partnership with the community.
- ◆ Participative management.
- ◆ Enforcing the pioneer role of women.
- ◆ Integrity and Transparency.
- ◆ Competitiveness.

## **The Journal**

The Palestinian Journal for Open Learning and e-Learning is an annual scientific refereed journal issued by the Deanship of Graduate Studies and Scientific Research. The first issue of the Journal was published in January 2007. The journal publishes original research papers and studies conducted by researchers and faculty staff at QOU and by their counterparts at local and overseas universities, in accordance with their academic specializations, with a particular focus on the fields of open learning and e-learning. . The Journal also publishes reviews, scientific reports and translated research papers, provided that these papers have not been previously published in any conference book or in any other journal.

The Journal managed to obtain the Arab Impact Factor and the International Standard Serial Number (E- ISSN: 2520-5692), (P- ISSN: 2074-5656).

**Palestinian Journal  
for Open Learning & e-Learning**

GENERAL SUPERVISOR

*Prof. Samir Dawoud Al-Najdi*

*President of the University*

**The Advisory Board**

CHAIRMAN OF THE ADVISORY BOARD

*Prof. Mazouz Jaber Alawnah*

MEMBERS OF THE ADVISORY BOARD

*Prof. Ismail Saleh Al-Farra*

*Prof. Omar Ahmad Al-Hamshari*

*Prof. Issam Najeeb Al-Fouqaha*

*Dr. Issam "Abdel Aziz" Khalil*

*Dr. Moeen Jabr*

*Prof. Mahmmoud Ahmed Abu Samra*

*Prof. Majed Abu Jaber*

*Prof. Yahya Mohammed Nada*

*Dr. Ahmad Hamed Al-Majali*

*Dr. Mahmoud Taleb Dabbous*

**Editorial Board**

EDITOR IN CHIEF

*Prof. Mohammad Abed Alilah Altiti*

SUPERVISING EDITOR

*Prof. Mohammad Ahmad Shaheen*

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

*Prof. Moutasem "Mohammed Aziz" Musleh*

*Prof. Ayed Hamdan Al-Hersh*

*Dr. Saed Mohammed Rabaiah*

*Dr. Youssef Wajeesh Sabah*

*Dr. Azmi Mustafa Abu Al-Hajj*

*Prof. Majed Salem Turban*

*Prof. Majdi "Mohammed Rashid" Hinnawi*

*Dr. Majed Atallah Hamayel*

*Dr. Randa Al-Sheihk Al-Najdi*

*Dr. Anwar Shehadeh Nassar*

*Dr. Ziad Ahmad Al-Tannah*

EDITOR FOR ARABIC LANGUAGE RESEARCHES

*Dr. Jamal Nemer Mohammad Rabah*

EDITOR FOR ENGLISH LANGUAGE RESEARCHES

*Deanship of Graduate Studies And Scientific Research*