

The prevailing leadership patterns among government secondary school principals in Mafraq Governorate during the Corona pandemic from the point of view of teachers

Ameera Ayed salem Alsharafat

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to identify the prevailing leadership patterns among government secondary school principals in Mafraq Governorate during the Corona pandemic from the point of view of teachers, and variable effect (Years' Experience, Education Level) in the views sample. The Study used the analytical method, and the tool consisted of questionnaire Form 26 item divided in to 3 fields it was applied of (186). From teachers. The results also showed no statistically significant differences for variables (sex, years of experience). There are statistically significant differences in the variable level of education in the leadership patterns prevailing among school principals.

The result of the study revealed about the general tool got an average of (3.5 out 5) Carriage rating at the Level of Leadership Styles prevalent among government School principals in Mafraq Governorate; the democratic Level obtained the highest aritnematic average (3.41 of 5) high degree. Then the chaotic pattern (3. 23) finally the dictatorial pattern (3.10) and both average rate.

Based on the results, the researcher submit a number of recommendations to strengthen the democratic pattern and reduce the behavior of the chaotic and dictatorial patterns and the researcher Sub mitted some recommendations: procedure more of the leadership Styles of school principals and their reflection on behavior of teachers.

Choosing democratic school leaders and working with teachers in a democratic manner.

Keywords: leadership, secondary schools, leader. Mafraq Governorate. Corona pandemic, viewpoint.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين

أميرة عايد سالم الشرفات

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، وتأثير متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) في وجهات نظر العينة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة من (26) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات؛ تم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (186) معلما ومعلمة.

وكشفت نتائج الدراسة حصول عموم الأداة على متوسط (3.25 من 5) أي بتقدير (متوسطة)، وعلى مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق حصل النمط الديمقراطي، على أعلى متوسط حسابي (3.41 من 5)، أي بدرجة (كبيرة)، ثم النمط الفوضوي بمتوسط (3.23)، واخيراً النمط الديكتاتوري بمتوسط (3.10). وكلاهما بتقدير (متوسطة). كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي

لصالح بكالوريوس فما دون، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس. واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بتعزيز النمط الديمقراطي والحد من سلوكيات النمطين الفوضوي والديكتاتوري، كما اقترحت الباحثة إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية لمدراء المدارس وانعكاساتها على سلوك المعلمين. اختيار القيادات المدرسية التي تتمتع بالديمقراطية، والعمل على التفاعل مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، المدارس الثانوية، محافظة المفرق، جائحة كورونا، القيادة، وجهة نظر المعلمين.

المقدمة.

تشكل التربية في عالمنا المعاصر الإدارة الاجتماعية؛ لرسم معالم التقديم في أي مجتمع، وتحديد مسيرة الإصلاح فيه، بالإضافة إلى أنها أبرز وسائل المجتمعات في بناء الأفراد والجماعات. فالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي أدى إلى تغيير معالم الحياة في العصر الحالي وراهه أنظمة تربوية، تحكمها فلسفة هادفة وفكر تربوي يرمي إلى بناء الأفراد على مستوى من التفكير الرائد وتمكين المجتمعات (علي، 2020).

تحتاج المنظمات بمختلف أنواعها إلى العنصر البشري، من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية والمعنوية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تعد القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع وأداة التغيير والتطوير والتحسين، ويعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات في العلوم الإدارية والسلوكية. من أبرز النظريات القديمة التي وضعت في هذه الظاهرة (نظرية السمات، والنظرية التوقفية)، التي تركز على الصفات والمميزات للفرد القائد، بينما الاتجاهات والأنماط الحديثة للقيادة تركز على الإتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والجماعة والموقف الذي يكون فيه القائد (طاهر، 2007: 34).

ينصب جوهر العمل الإداري للقائد التربوي على وظائف التخطيط وإدخال التحسينات المتنوعة على طريق الأداء، حيث يتطلب من القائد التربوي مهارات إدارية لخلق بيئة صالحة تمكنهم من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري حولهم، والتي تسعى إلى الاهتمام، والعناية بمصادرهم البشرية والإدارية والموظفين (الطويل، 2001: 409).

يعتبر النمط القيادي لدى مدير المدرسة منهجا مهما، كونه يؤكد على أهمية التركيز، وتلبية احتياجات المعلمين وتنمية قدراتهم، وتعد ثقافة المحور للمدير الكفاء المحور الرئيسي لثقافة المؤسسة، وأن القادة هم الذين يتولون تشكيل ثقافة مؤسستهم، من خلال ما يتبونه من قيم في محيط العمل، وإذا تمت انتهاز النمط الإداري المناسب من طرف المدير كانت فعالية الاتصال ناجحة (العززي، 2017).

وتتمثل سمات القيادة المدرسية في أن القيادة الإدارية عملية إنسانية، وأن العملية القيادية الإدارية عملية جماعية تعاونية، والعملية القيادية الإدارية عملية تربوية، وصنفت القيادة في المؤسسة التعليمية إلى ثلاثة أنماط (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الترسيبي) (الشديفات، 2016)،

ولقد أبرزت العديد من الدراسات تأثير الأنماط القيادية الذي يمارسه مدير المدرسة على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية للمعلمين. حيث تلعب الأنماط القيادية لمدير المدرسة دورا كبيرا في رضا المعلمين من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، مما يؤثر إيجابيا على حياتهم الوظيفية ويزيد عندهم الانتماء والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بإخلاص (أبورمان، 2017).

إن فعالية مدير المدرسة وتميزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، وقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، حيث يميل المدير إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، ويغلب عليه بالإحجام عن التصدي للمشكلات، فإن النمط القيادي للمدير الإداري سواء كان تسلطيا أم ديمقراطيا أم تسببيا هو أساس نجاح العملية التربوية (الخطيب، 2017).

وأشار المشرفي (2015) في دراسته إلى أن الإدارة المدرسية الحديثة تستند على أسس علمية تنظم العمل في المدرسة وتوجهه، فيجب على مدير المدرسة أن يكون على علم بهذه الأسس حتى يستطيع أن يحقق دوره القيادي بكفاءة عالية، كما يمارس مدير المدرس الدور الإداري والدوري القيادي، حيث يختلف الدورين عن بعضهم، فالمدير الإداري يستمد سلطته من المركز الوظيفي والقانوني، ويسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة، ويستمد المدير قيادته في المدرسة من خلال قدرته في التأثير على المعلمين وإمكانياته في نظراته المستقبلية والتجديد والإبداع. وفي ظل جائحة كورونا أصبح هناك تفاوت في الأنظمة التعليمية داخل المدارس، مما زاد من عامل الضغط النفسي على الأهل والمتعلمين على حد سواء، ولم يعد التعليم متوفر للجميع بشكل عادل ومتساو، ناهيك عن المتعلمين من ذوي الصعوبات التعليمية والاحتياجات الخاصة، حيث لم تتوفر لديهم برامج على الصعيد الرسمي للدول في متابعة التعليم عن بعد (الهمامي وإبراهيم، 2020).

ولأجل مواكبة الجودة في التعليم في ظل جائحة كورونا في المدارس الحكومية في الأردن أصبح من الضروري إعداد مدراء المدارس الذي يتمتعون بالسلوك القيادي، نحو التطور تحقيقاً لأهداف الجودة في التعليم، ولما لمدراء المدارس من دور قيادي بارز في إدارة العملية التربوية؛ لذا يجب البحث في المتغيرات التي تؤثر إيجابياً في تنمية الأنماط القيادية لديهم.

مشكلة الدراسة:

للقيادة الفعالة دورا هاما في تنظيم الجهود وتنسيق الطاقات لتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها المؤسسات، وتعد التربية العنصر الرئيسي لإعداد العنصر البشري ومتطلبات التنمية الاجتماعية، ففي ظل جائحة كورونا تكون بحاجة ماسة إلى القيادة والتنظيمات الإدارية التي تقوم على أساس علمي من التنظيم والتخطيط والتوجيه والمتابعة والتقييم، حيث تتطلب وجود قائد يتمتع بالذكاء والمعرفة والاتجاهات والمهارات والقدرات العالية، وفي ما يتعلق بالأنماط القيادية التي يمارسها مدير المدارس يقوم النمط القيادي لدى مديري المدرسة بدور مهم وإيجابي في تهيئة المدرسة الفاعلة التي تؤثر بشكل مباشر على الروح المعنوية للمعلمين.

وقد أشارت وزارة التربية والتعليم 2014 إلى تدني جودة التعليم قبل المرحلة الجامعية، وغياب التحسين الكيفي والنظرة المستقبلية في مجال التدريس، وضعف تطبيق الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس في الأردن. وأشار عياد (2019) إلى أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بدرجة متوسطة، وأن امتلاك مديري المدارس الثانوية للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين بدرجة متوسطة. كما أكدت دراسة حداد (2019) على أهمية دراسة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم في الأردن. وتنطلق مشكلة الدراسة من النقص في المستوى القيادي ذات المهارات العالية في المدارس الحكومية والتي تعتبر من أهم المشكلات التي تعيق السير بخطوات واثقة نحو تحقيق جودة التعليم.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقدير الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى العلمي)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقدير الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى العلمي).

أهمية الدراسة:

● الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الأنماط القيادية في المدارس، والتي قد تفيد المديرين التربويين في المؤسسات بمختلفها، باتخاذ التدابير اللازمة من أجل تطوير ورفع كفاءة المؤسسات، مما يسهم في تجويد العملية التربوية، كما تسهم الدراسة في التعرف على الصعوبات التي تحد من فعالية مدراء المؤسسات التعليمية.

● الأهمية التطبيقية:

- وقد تفيد هذه الدراسة المعلمين في انتمائهم لوظائفهم واخلاصهم للعمل، ورفع من كفاءتهم.
- كما قد تفيد المدارس في تحسين مصادرها البشرية والإدارية والموظفين.
- تفيد الباحثين والطلبة حيث يمكنهم الاطلاع على هذه الدراسة، لأجل التعرف على النتائج التي توصلت إليها، وتساعدهم في التطوير في متغيرات أخرى تخص الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة المفرق.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوع: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة المفرق
- الحدود البشرية: عينة من المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية.
- الحدود المكاني: المدارس الحكومية في محافظة المفرق
- الحدود الزمانية: الفصل الأول لعام 2021.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة لغة: إن القيادة من قادة، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أفاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع (ابن منظور، 2000).
- القيادة: "هي العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم البعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعتبر عنصرا فاعلا ومؤثرا في أي منظمة ومؤسسة تعليمية، وتنعكس على فاعليتها" (الحربي، 2004: 10).
- وتعرف القيادة اجرائيا بأنها: "نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي، تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية، يشرف على العاملين لتحقيق أهداف معينة بوسيلة الاستجابة والتأثير".

- الأنماط القيادية: "هي مجموعة السمات والخصائص والصفات المتحددة ببعضها البعض، والقدرة على التأثير على جماعة معينة للقيام بعمل معين في إطار أهداف محددة، وتكون قادرة على الضبط والإدارة والتنظيم، وتكون بين المسؤولين، ويعتمد على مستوى تمكين المعلم من كفاية القيادة وهو ما يحتاج إلى خبرة وممارسة في مختلف المواقف (حيدر، 2010: 46).
- وتعرف الأنماط القيادية اجرائيا بأنها: "أسلوب إداري يغلب على قادة المدارس في اتباعه لمختلف ممارسات سلوكهم مع المعلمين.
- فيروس كورونا: "يعد فيروس كورونا مرض معد يسببه فيروس اخر، تم اكتشافه من سلالة فيروس كورونا، والتي تتمثل أعراضه في الحمى والحرارة وفقدان حاسة الشم والذوق" (محمود، 2020: 3).
- محافظة المفرق: "هي إحدى المحافظات الاثني عشر المكونة للمملكة الأردنية الهاشمية وهي ثاني أكبر محافظة من حيث المساحة، وتقع محافظة المفرق في الشمال الشرقي من المملكة الأردنية".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

تقوم القيادة على أساس التأثير في الآخرين، بمعنى أن القائد يغير اتجاه أو سلوك تابعيه، وهناك عددا من الأساليب التي تستخدم لذلك الغرض، قد تتراوح هذه الأساليب بين القهر إذ لا يملك التابع أي خيار بأداء المطلوب منه، وبين الأساليب التي لا يوجد فيها أي نوع من القهر إذ يملك التابع حق القبول والرفض، وبصفة عامة فالقيادة تشير إلى عدم الاعتماد على أساليب القهر، وهذا ما يميز بين القائد والمدير، فيعتمد المدراء على استخدام القوة أو التهديد باستخدامها. ترتبط القيادة بالأهداف التي تسعى إليها الجماعة، أي السعي لتحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة، حيث يركز القادة على التأثير في أفعال واتجاهات تابعيهم التي لها صلة بالأهداف المطلوب تحقيقها، إذ أنهم أقل اهتماما بالتأثير ذات الأنشطة والاتجاهات التي لا صلة لها بهذه الأهداف (محمد، 2018: 241).

واهتمت الدراسات التربوية بالأنماط القيادية لمديري المؤسسات التربوية، وقد حظيت بكثير من الدراسات، وأشارت بعض الدراسات أن المدير الفعال هو الذي يمارس نمط ايجابي فعال في المناخ التربوي بشكل عام والمعلمين بشكل خاص مما ينعكس ايجابيا على الطلبة. وأشارت البحوث التربوية إلى أهمية الأنماط القيادية للمدير واقتراحها بنجاح وتطوير المؤسسات التربوية وتحسين سلوك المعلمين، وأشارت الدراسات إلى ضرورة توفير البيئة وتحسين البيئة التعليمية لتطوير سلوك المعلمين من خلال ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة مساندة وداعمة تنتقي أساليب وطرق للتواصل مع المعلمين مقبولة لتمكين المعلمين، وأن الصفات التي نسعى لتوفيرها في قيادة المدراء في المدارس في إدارة المدارس التعليمية هي مفتاح أبواب التقدم والنجاح (عويس، 2021).

الأنماط القيادية:

أشار هيرسي وبلانشارد، بأن القيادة تمر بأربعة مراحل تبعا لدرجة الجاهزية الوظيفية للمدراء ومنها:

1. النمط الموجه: هو عبارة عن سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية، كما يمارس عندما يكون مستوى الجاهزية الوظيفية للمرؤوسين منخفضا، وهو نمط سائد في المربع الأول، كما نجد أن القائد الإداري يهتم بالعمل بسبب أن بعض المعلمين في المدارس معلمين جدد، فيركز المدير على إعطاء التعليمات، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية في النمط الموجه (الصليبي، 2005: 34).

2. النمط التسلسلي الأوتوقراطي: يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعشى، حيث يستخدم القائد فيه أساليب الإرغام والفرض والتخويف، ولا يسمح للقائد بأي نقاش وتفاهم. فالقائد التسلسلي هو الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله، وقد يكون القائد عادة منعزلا عن مجموعته لا تربطه بهم أي علاقة إنسانية (العدواني، 2013: 20).

3. القيادة الفوضوية: يشير هذا النمط إلى أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك العنان ليفعلوا ما يشاؤون، يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم، وهذا القائد لا يشترك اشتراكا له أثر في الشؤون الجماعية والتنسيق بين وحداتها (مصطفى، 2010: 181).

4. الأنماط الديمقراطية: تشير إلى تفويض السلطة والعلاقة السليمة بين القائد ومرؤوسيه، التي تقوم على اشباع حاجات التعاون بينهم، وهذا السلوك للقائد يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، حيث يعد هذا النمط من القيادات الذي تهتم ببعده الإنتاج في المؤسسة والبعده الإنساني (معمر، 2015: 18).

إن فعالية القيادة ونجاحها يتجلىان في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف، والنمط القيادي اللازم للمواقف والسمات الشخصية للقائد الإداري بالمدارس، ويعد النمط القيادي لموقف معين فعالا بالقدر الذي يمكن فيه القائد من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها المنصب القيادي، ويجب على القائد الإداري أن يدرس المعلمين أدوارها وأهدافها وبناءها، وعليه فيجب على المدير أن يكون تأثيره في سلوك المعلمين وتوجيهه لأعضائها في سبيل أهدافها بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الاتوقراطية والبيروقراطية والتسيبية (الرشيدي، 2010). ويبدو أن مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لا يسلكون نمطا واحدا في قيادة مدارسهم، وأنهم مختلفون في تعاملهم المهني والشخصي باختلاف أعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظراتهم إلى الإدارة، وقد كشفت أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل مديري المدارس لها أثر في فاعلية أداء المعلمين، حيث اتضح أن القيادة الديمقراطية تشجع جوا من الثقة، والشعور بالأمن بين المرؤوسين، كما يساعد في تقليل مشاعر القلق والإحباط لديهم، وعلى الرغم من أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرتبطة بالكيفية التي يديرها المدير مؤسسته، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، إلا أن المعلم يعد المحور الأساسي للعملية التعليمية، وقد بينت العديد من الدراسات أ، هنالك علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلى العمل (العجاردة، 2012).

وتعتبر المرحلة الثانوية مرحلة مهمة في النظام التربوي، حيث تعد حلقة الوصل بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الجامعية، حيث يزداد عدد الطلبة في المرحلة الثانوية من التعليم لأهميته البالغة، فإن أهمية المدارس في هذه المرحلة تعتبر ركن أساسي ومهم للغاية (الرشيدي، 2010). ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة السلوك القيادي لمدير المدرسة في المدارس الحكومية لمحافظة المفرق باعتباره قائدا تربويا وتأثيره ببعض المتغيرات التي لها صلة بنجاح المدرسة وفعاليتها كالولاء للمدرسة وقبولها والرضا الوظيفي للمعلمين والعلاقات بين الموظفين.

ويوجد العديد من العوامل التي تؤثر في القيادة لدى المدراء ومن أهمها: السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، وأهداف المؤسسة قصيرة المدى وأهداف استراتيجية بعيدة المدى، ونوع المؤسسة من حيث حجمها ونوع انتاجها والأساليب التنظيمية فيها، وظروف البيئة التعليمية والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة

جائحة كورونا:

في 28 مارس سنة 2020 شهد العالم حدثاً هدد التعليم بأزمة هائلة ربما كانت الاخطر في عصرنا الحديث، فقد انتشرت جائحة كورونا كوفيد-19 في انقطاع أكثر من 1.6 مليار طفل وشاب عن التعليم في 161 بلداً، أي ما يقرب من 80% من الطلاب الملتحقين بالمدارس على مستوى العالم، حيث عانت الدول من أزمة تعليمية عالية، وأدى التعلم وانقطاعه إلى حدوث حياة العديد من الطلاب واضطرابات كاملة في حياة العديد من الطلاب ومعلمهم، إلا أن قامت الدول باستراتيجيات التعلم عن بعد من خلال الإنترنت، حيث استخدمت وزارة التعليم العالي إيصال الخدمة للطلاب، واستخدام أدوات الإنترنت في إتاحة مخططات الدروس ومقاطع الفيديو والدروس التعليمية للطلاب والمعلمين. (سافيدرا، 2020).

كشفت أزمة كورونا نقاط القوّة وأوجه الضعف في التعليم العالي، من خلال التعامل مع هذه الجائحة العالمية، حيث بينت الكثير من نقاط القوه، وهي التأقلم السريع من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على هذا الوضع الجديد وبنسبة رضا جيدة من قبل الطرفين، وبالرغم من ضعف الخبرات السابقة وضعف البنية التحتية لهذه الأنظمة، تمكنت الجامعات من الاستمرار في أدائها التعليمي عن بُعد ولم يحدث أي انقطاع في العملية التعليمية، وأثبتت هذه التجربة بأن حضور الطلبة إلى جامعاتهم في بعض المسارات التعليمية من أماكن بعيدة وفي ساعات مبكرة من الصباح الباكر أو المحاضرات المتأخرة يُمكن الاستغناء عنها وتوفير الوقت والجهد الجسدي والمادي على الطلبة الذين كان بعضهم يأتي للجامعة مُستقلاً أكثر من وسيلة تنقل ومواصلات من مكان سكنه، حتى يصل إلى جامعته في الصباح الباكر صيفاً وشتاءً أو العودة متأخراً في المساء وما يلحق بذلك من ظروف المعاناة والجهد، وإنني اعتقد أن هذه المحاضرات التقليدية بهذه المواصفات لن تعود مُستقبلاً لجامعاتنا. (التميمي، 2020).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة يوسف وأحمد (2020) إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، وتحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً ومعلمة. وكشفت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي في قيادة شئون المدرسة غير متوفرة بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم.
- دراسة عويس (2020) تناولت الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون، وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتمثلت الأداة في الاستبانة وتكونت عينة الدراسة 221 معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين، وأن معلمي المدارس الذي يديرها مديري النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وأن همه الالتزام بمواعيد الحصص المدرسية.
- دراسة عياد (2019) هدفت إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطا، وأن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطا، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

- دراسة طياره (2018) هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية التربوية ودافعية المعلمين نحو العمل، حسب متغيرات الجنس، التخصص، عدد سنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة وتكونت عينة الدراسة (420) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مديري المدارس الأساسية الخاصة للنمط القيادي، ومجالات مستوى دافعية المعلمين نحو العمل.

- هدفت دراسة جراد (2017) إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، والكشف عن الاختلاف بين وجهات نظر قائدات المدارس يعزى لمتغير سنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والوصفي المقارن، وتمثلت الأداة في تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (139) قائدا. وكشفت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس للمعوقات الإدارية والفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- دراسة المطري (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (470) معلما ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من مستوى $\alpha \leq 0.05$) على مقياس الأنماط القيادية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاء لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) للنمط الأوتوقراطي.

- وأشار كل من بني هاني ومصطفى (2016) دراسة هدفت إلى التعرف النمط القيادي السائدة لدى مديري المدارس في قصبه اربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقا لنموذج جولمان للأنماط القيادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (216) معلما ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قصبه اربد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعا وبدرجة عالية، تبعه وبدرجة عالية أيضا الأنماط التواصلية والمدرب والديمقراطي والضابط والقسري في الدرجة الوسطى، كما أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، ولتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة.

- وهدفت دراسة أبو الوالا (Abwalla, 2014) إلى التعرف على أثر أساليب القيادة على أداء المعلمين بإقليم جامبيلا في أثيوبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتمثلت الأداة في الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (10) مدارس ثانوية عامة ومن (190) معلما، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو أكثر الأساليب ممارسة وله تأثير هام على عملية صنع القرار، والتواصل وتفويض الصلاحيات.

- دراسة الروقي (2012) هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة، وتكونت

عينة الدراسة من (500)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة هو النمط الديمقراطي، وبلغ المتوسط الإجمالي له 3.88، ويليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط بلغ 2.46، وكان أقل الأنماط ممارسة النمط التراسلي بمتوسط بلغ 2.33.

- ودراسة كلاود (Cloud, 2010) هدفت إلى الكشف عن عناصر قيادة التغيير وأثرها في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وتمثلت الأداة في تحليل المحتوى، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن عناصر قيادة التغيير تتمحور في توقع التغيير، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والقيام بالأعمال المناسبة في الوقت المناسب.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، نجد أن الدراسات ذات صلة بالموضوع مباشرة نادر.

واختلفت الدراسات السابقة في العينة والمجتمع الدراسي والنتائج التي توصلوا لها، فدراسة عويس (2020) كانت دراسته على المعلمين والمعلمات في محافظة عجلون والتي تكونت من (221) معلم ومعلمة، بينما دراسة عياد (2019) طبقت دراسته على مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وتكونت عينة دراسته من (380) مدير، وطبقت دراسة طيارة (2018) على مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وتكونت عينته من (420) مدير. وفي هذه الدراسة تم التركيز على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتطبيقها على المعلمين في محافظة المفرق، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى على المستوى المحلي والعربي، أما بالنسبة للمنهج فقد تشابهت الدراسات السابقة باستخدامها للمناهج، فاستخدموا جميعهم المنهج الوصفي التحليلي.

وأفاد الاطلاع على تلك الدراسات السابقة، اتباع الطرق والإجراءات التي استخدمها الباحثون في دراستهم، والاقتداء بها، كالإلمام بالوسائل الإحصائية اللازمة للتحليل، ومجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أدوات للدراسة، بالإضافة إلى تحليل النتائج ومناقشتها.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة المفرق، حيث بلغ عدد المجتمع الكلي وفقاً للإحصائيات المتوفرة في المديرية لعام (2021م)، (1197) معلماً ومعلمة. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت (180)، والجدول التالي يبين توزيع خصائص أفراد العينة:

جدول رقم (1) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية)

متغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	115	61.5
	أنثى	71	38.0
	المجموع	186	% 100.0
المستوى التعليمي	بكالوريوس فما دون	109	58.3
	دراسات عليا	77	41.2
	المجموع	186	% 100.0
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	56	29.9
	أكثر من 10 سنوات	130	69.5
	المجموع	186	% 100.0

يتبين من الجدول (1) أن غالبية أفراد الدراسة من الذكور بنسبة (61.5)، ذو المستوى التعليمي البكالوريوس فما دون بنسبة (58.3). ممن خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة (69.5).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تكونت من جزأين، الأول: المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)، والجزء الثاني: تكون من (26) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية.

صدق أداة الدراسة:

يهدف التأكد من صدق المحتوى لاستبانة الدراسة، تمّ عرضها على عدد (5) من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال التربية، وذلك بغرض الحكم على سلامة الصياغة اللغوية للعبارة، ووضوحها، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، بالإضافة إلى أي إجراء يلزم من حذف أو تعديل، أو إضافة على عبارات الاستبانة، أو اقتراحات يرونها مناسبة، وتمّ الأخذ بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم وتعديل عبارات الاستبانة بناءً على إجماع غالبية المحكمين، وتم اخراج الاستبانة بصورتها النهائية (26) عبارة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات المتغيرات وثبات المحاور الرئيسية للاستبانة والأداة ككل، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجالات	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
1	النمط الديمقراطي	10	.89
2	النمط الفوضوي	10	.83
3	النمط الديكتاتوري	6	.81
	الأداة ككل	26	.85

يظهر من الجدول (2) أن معاملات الثبات لمجالات الدراسة تراوحت بين (81%-89%) كانت أعلاها لمجال "الاتصال وتقنية المعلومات"، بينما أدناها لمجال " التنمية المهنية للمعلمين، المحاسبة التعليمية"، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (85%)، وهي قيم مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكارت ذو التدرج الخماسي لتصحيح الاستبيان وفقاً للدرجات التالية التي يختارها المستجيبين، وهي: درجة (1) موافق بشدة، ودرجة (2) موافق، ودرجة (3) محايد، ودرجة (4) غير موافق، ودرجة (5) غير موافق بشدة). ثم اعتمد الباحثة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة؛ لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى فئة - أدنى فئة) / عدد الخيارات

مدى الفئة = 5 - 1 = 4 ÷ 5 = 0.8 وبذلك حددت الباحثة خمسة مستويات، وهي:

- من 1.00 – 1.80 (بدرجة قليلة جداً).
- من 1.81 - 2.60 (بدرجة قليلة).
- من 2.61 – 3.40 (بدرجة متوسطة).
- من 3.41 – 4.20 (بدرجة كبيرة).
- من 4.21 - 5.00 (بدرجة كبيرة جداً).

الأساليب الإحصائية:

لغايات هذه الدراسة استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الدراسة، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وهي:

- استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة الخصائص الاجتماعية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- 1. معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأغراض ثبات أداة الدراسة.
- 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان، وللأداة ككل.
- 3. اختبار (Independent Samples T- Test) لمتغيرات الدراسة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات أداة الدراسة، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	النمط الديمقراطي	3.41	.55	1	متوسطة
2	النمط الفوضوي	3.23	.67	3	متوسطة
3	النمط الديكتاتوري	3.10	.67	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	.50		

يتبين من الجدول (3) الخاص بأنماط القيادة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين أن النمط القيادي السائد النمط الديمقراطي.

- النمط الديمقراطي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يوازن المدير في قراراته بين ظروف العمل واحتياجات المعلمين	3.76	.99	1	مرتفعة
3	يستمع المدير لآراء المعلمين جميعاً قبل اتخاذ القرار	3.69	.83	2	مرتفعة
5	يأخذ المدير ملاحظات المعلمين بعين الاعتبار	3.62	.96	3	مرتفعة
7	يعمل المدير على بث روح التعاون في المدرسة	3.56	1.14	4	مرتفعة
2	يستمع المدير لآراء المعلمين جميعاً قبل اتخاذ القرار	3.52	1.24	5	مرتفعة
6	يطلع المدير المعلمين على المستجدات التربوية	3.43	1.22	6	متوسطة
8	يفوض المدير عدداً من صلاحياته للمعلمين	3.25	1.07	7	متوسطة
4	يشترك المدير مع المعلمين في وضع سياسة العمل	3.22	1.03	8	متوسطة
10	يوفر المدير التغذية الراجعة للمعلمين	3.19	1.38	9	متوسطة
1	يأخذ المدير بآراء المعلمين في حل مشكلات العمل اليومية.	2.95	1.50	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.41	.55		متوسطة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل/ النمط الديمقراطي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.41%)، أما على صعيد المؤشرات المكونة لهذا المجال فقد جاء المؤشر " يوازن المدير في قراراته بين ظروف العمل واحتياجات المعلمين"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69%). بينما جاء المؤشر "يأخذ المدير بآراء المعلمين في حل مشكلات العمل اليومية" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.95%).

- النمط الديكتاتوري:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الديكتاتوري لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يطلب المدير من المعلمين تنفيذ الخطط الموضوعة من قبله	3.55	1.25	1	مرتفعة
9	يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً	3.52	1.21	2	مرتفعة
8	يفرض المدير التعليمات على المعلمين بطريقة فوقية	3.34	1.37	3	متوسطة
7	يستخدم المدير أسلوب الأمر والنهي مع المعلمين دون المناقشة.	3.29	1.43	4	متوسطة
10	لا يتواصل المدير مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم	3.26	.98	5	متوسطة
5	يحفظ المدير بالصلاحيات المخولة له من الإدارة التعليمية	3.13	1.20	6	متوسطة
1	يستمد المدير سلطاته من مركزه الرسمي	2.85	1.73	7	متوسطة
3	يضع المدير الخطط بناءً على خبرته الشخصية.	2.79	1.65	8	متوسطة
2	يتمسك المدير بمواقفه إزاء العمل	2.71	1.61	9	متوسطة
4	يثق المدير بالمعلمين بشكل محدود.	2.57	1.70	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.10	.67		متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل/ النمط الديكتاتوري جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.10%)، أما على صعيد المؤشرات فقد جاء المؤشر "يطلب المدير من المعلمين تنفيذ الخطط الموضوعة من قبله" بالمرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.55%). بينما جاء المؤشر "يثق المدير بالمعلمين بشكل محدود" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.57%).

- النمط الفوضوي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الفوضوي لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يتجنب المدير حدوث صراع مع المعلمين	3.75	1.27	1	مرتفعة
4	يهتم المدير بإشباع الحاجات الاجتماعية للمعلمين على مصلحة العمل.	3.37	1.31	2	متوسطة
3	يهمل المدير التخطيط للعمل وتنظيمه	3.21	1.10	3	متوسطة
5	لا يحاسب المدير المعلمين على اخفاقهم بالعمل	3.07	1.47	4	متوسطة
6	يهتم المدير بمشكلات المعلمين المختلفة ويهمل سير العمل بانتظام.	3.06	1.24	5	متوسطة
1	ينسحب المدير عند الاختلاف معه في الرأي	2.95	1.18	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.23	.67		متوسطة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل/ النمط الفوضوي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.23%)، أما على صعيد المؤشرات المكونة لهذا المجال فقد جاء المؤشر "يتجنب المدير حدوث صراع مع المعلمين" بالمرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.75%). بينما جاء المؤشر "ينسحب المدير عند الاختلاف معه في الرأي" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.95%).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب (Independent Samples T- Test) للمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي)، والجدول (7، 8، 9) تبين ذلك:

- متغير الجنس:

جدول (7) المتوسطات الحسابية واختبار "ت" لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس

النمط	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	درجات الحرية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	ذكر	115	3.42	.064	184	.186	.666
	أنثى	71	3.41				
النمط الفوضوي	ذكر	115	2.92	4.679	184	12.956	.000
	أنثى	71	3.38	-			
النمط الديكتاتوري	ذكر	115	3.14	2.508	184	.357	.551
	أنثى	71	3.39				
الدرجة الكلية	ذكر	115	3.16	3.109	184	.667	.415
	أنثى	71	3.39				

*دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس في مجالي النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري، والدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال النمط الفوضوي لصالح الإناث.

- متغير المستوى التعليمي

جدول (8) المتوسطات الحسابية واختبار "ت" لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

النمط	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	درجات الحرية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	بكالوريوس فما دون	109	3.51	2.899	184	.039	.844
	دراسات عليا	77	3.28				
النمط الفوضوي	بكالوريوس فما دون	109	3.11	.255	184	24.41	.000
	دراسات عليا	77	3.08				

النمط	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	درجات الحرية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
النمط الديكتاتوري	بكالوريوس فما دون	109	3.33	2.467	184	39.54	.000
	دراسات عليا	77	3.09				
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	109	3.32	2.119	184	42.39	.000
	دراسات عليا	77	3.16				

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في النمط الفوضوي والديكتاتوري، والدرجة الكلية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لصالح بكالوريوس فما دون، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الديمقراطي.

- متغير سنوات الخبرة:

جدول (9) المتوسطات الحسابية واختبار "ت" لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النمط	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	درجات الحرية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	أقل من 10 سنوات	56	3.35	1.076	184	.183	.669
	أكثر من 10 سنوات	130	3.44				
النمط الفوضوي	أقل من 10 سنوات	56	3.06	.545	184	2.257	.135
	أكثر من 10 سنوات	130	3.12				
النمط الديكتاتوري	أقل من 10 سنوات	56	3.25	.165	184	.042	.837
	أكثر من 10 سنوات	130	3.23				
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	56	3.21	.688	184	2.397	.123
	أكثر من 10 سنوات	130	3.27				

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لجميع المجالات والدرجة الكلية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

يتبين من خلال النتائج الخاصة بأنماط القيادة لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين أن النمط القيادي السائد النمط الديمقراطي. بأن المتوسط الحسابي للمجال ككل/ النمط الديمقراطي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.41%)، أما على بالنسبة للمؤشرات المكونة لهذا المجال فقد جاء المؤشر " يوازن المدير في قراراته بين ظروف العمل واحتياجات المعلمين"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69%). وقد يفسر ذلك من وجهة نظر المعلمين بأن جميع المعلمين وجدوا في مدير مدرستهم النمط الديمقراطي في إدارة شئون المدرسة. ومن وجهة نظر الباحثة أنه في ظل الظروف التي نعيشها ومن انعكاس الواقع الاجتماعي للمجتمعات أصبح مديرو المدارس أكثر اندفاعاً وأيماناً أن العمل لن ينجح ولن

تسير المؤسسات التعليمية وفق متطلبات العصر إلا باحترام الرأي والرأي الآخر والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق والتركيز على العلاقات الإنسانية، فالقائد الذي يمتلك المهارات الإنسانية الدافعة للعمل دون قهر، يتقن التواصل بمهارة وهذا ما أكدته نتائج الدراسة. وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراستي أبوالا (Abwalla, 2014) ودراسة الروقي (2012) التي توصلتا إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو أكثر الأساليب ممارسة وله تأثير هام على عملية صنع القرار، والتواصل وتفويض الصلاحيات.

بينما جاء المؤشر "يأخذ المدير بآراء المعلمين في حل مشكلات العمل اليومية" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.95%). وقد يفسر ذلك من وجهة نظر المعلمين بعدم توافر الأسلوب الديمقراطي لدى مديري المدارس واهتمامهم بالانفراد بشئون المدرسة وعدم الرغبة في الاستفادة الحقيقية من ذوي الخبرة في مساعدته لإدارة شئون المدرسة.

أما فيما يتعلق النمط الديكتاتوري فقد جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل/ جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.10%)، أما بالنسبة للمؤشرات فقد جاء المؤشر "يطلب المدير من المعلمين تنفيذ الخطط الموضوعية من قبله" بالمرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.55%). وقد يفسر ذلك بأن جميع أفراد العينة لها نفس الاتجاه وأن مديري المدارس يحتفظون بصلاحياتهم مع اهتمامهم بتنفيذ توجهاتهم بالنسبة لجميع أفراد العينة. بينما جاء المؤشر "يثق المدير بالمعلمين بشكل محدود" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.57%). وقد يفسر ذلك من وجهة نظر المعلمين أن بعض المديرين يثقون في المعلمين في إدارة بعض أمور المدرسة بصورة محدودة وليست عالية، وهذا يعطي انطباع بانفراد المدير بقراراته طبقاً لما لديه من معلومات دون الرجوع إلى المعلمين بصورة متكررة. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يوسف وأحمد (2016) التي توصلت إلى توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية الذي أثر على سلوك المعلمين.

أما بالنسبة للنمط الفوضوي جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.23%)، أما فيما يتعلق بالمؤشرات المكونة لهذا المجال فقد جاء المؤشر "يتجنب المدير حدوث صراع مع المعلمين" بالمرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.75%). وقد يفسر ذلك برغبة المديرين أدائهم لشئون المدرسة بصورة بعيدة عن الصراع لتحقيق الاستقرار في العمل ونجاحه. بينما جاء المؤشر "ينسحب المدير عند الاختلاف معه في الرأي" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.95%). وقد يفسر ذلك من وجهة نظر المعلمين رغبة من المدير بالمحافظة على الهدوء والاستقرار في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة عويس (2020) ودراسة طياره (2018) اللتان توصلتا إلى وجود اثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين،

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى العلمي)؟

يتبين من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغيري (الجنس، والمستوى التعليمي) في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، تنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة بني هاني (2016) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس والمستوى العلمي.

بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، ويفسر ذلك بأن جميع أفراد العينة لها نفس الاتجاه، وان المدير يحتفظ بصلاحيته مع اهتمامه بتنفيذ توجهاته بالنسبة لجميع أفراد العينة، وعدم انحياز ذوي الخبرة القليلة أو المتوسطة في رأيهم حول أسلوب المدير. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطري (2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

التوصيات والمقترحات.

1. ضرورة اهتمام مدراء المدارس بمشكلات المعلمين المختلفة، والاختصاص بأرائهم في حل مشكلات العمل اليومية.
2. عقد دورات تدريبية وندوات ولقاءات لمديري المدارس؛ بهدف إطلاعهم على أحدث الأنماط الإدارية، لما لها من أهمية بالغة في تحسين أداء المعلمين وزيادة دافعيتهم المهنية، الارتقاء بمستوى مدارسهم.
3. ضرورة تبني المدراء أنماط قيادية مؤثرة تدفع بالمعلمين إلى الابتكار والإبداع، وذلك من خلال الاطلاع على التجارب الإدارية المتميزة التي تتميز في يوفر المدير التغذية الراجعة للمعلمين، المشاركة في صنع القرار.
4. اختيار القيادات المدرسية التي تتمتع بالديمقراطية، والعمل على التفاعل مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي.
5. إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية لمدراء المدارس وانعكاساتها على سلوك المعلمين.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- بني هاني، مصطفى. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد (12)، عدد (2): 181-193.
- التميمي، أحمد. (2020): التعليم العالي في الأردن ما بعد كورونا فيروس. كلية نمونيس الجامعية التقنية، عمان، الأردن.
- جراد، مستورة. (2017). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. *مجلة الإدارة التربوية*، العدد السادس عشر: 389-398.
- حداد، مها صالح. (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد (3)، العدد (21): 1-19.
- الحراشة، محمد. (2008). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. *مجلة جامعة دمشق*، مجلد (25) ع(1): 323-364.
- الحربي، قاسم. (2004): القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، ط1. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- حيدر، علي حيدر. (2010). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، العدد 26، جامعة بغداد.
- الروقي، عبد الله. (2012): الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، مكة المكرمة.

- سافيدرا، خايبي. (2020). *التعليم في زمن فيروس كورونا: التحديات والفرص*. قطاع الممارسات العالمية للتعليم.
- الشديقات، سمية. (2016). *درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق في الأردن*. *مجلة المنارة*، المجلد 22، العدد 2: 133-170.
- الصليبي، محمود. (2005). *الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- طاهر، علوي. (2007). *الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي*. عمان: دار المسيرة.
- الطويل، هاني. (2001). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي*، ط3. عمان: دار وائل للنشر.
- طياره، عيبر. (2018). *الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العدواني، حنان. (2013). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- علي، برينة. (2020). *القيادة التربوية، خصائصها، وأنماطها*. ليبيا: جامعة الزاوية.
- العززي، فهد. (2017). *الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها*. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(1): 283-297.
- عويس، بثينة. (2021). *الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد (29) العدد (1): 157-180.
- عياد، ميسم حسن. (2019). *درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- محمد، عبد الله. (2018). *تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي*. *مجلة دراسات إدارية*، مجلد (10)، ع 21: 234-259.
- محمود، هند. (2020). *كورونا وجهان لعملة واحدة: ايجابيات فيروس كورونا وسلبياته على طفلك*. *مجلة خطوة*، ع (40): 32-34، دراسة من صفتين موجودة في دار المنظومة.
- مصطفى، عليان. (2010). *العمليات الإدارية*. عمان: دار الصفاء للنشر.
- المطري، علي. (2016). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية*. عمان: جامعة السلطان قابوس.
- معمري، زهية. (2015). *علاقة الرقابة الإدارية بالأنماط القيادية: دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح*. رسالة ماجستير غير منشورة، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- الهمامي، حمد، إبراهيم. (2020). *حجازي، التعليم عن بعد، مفهومه، أدائه واستراتيجياته*. مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية.
- يوسف، داليا، أحمد مها. (2020). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية "*. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ع 50: 11-59.

- ابن منظور، *لسان العرب*. (2003). بيروت: دار الكتب العلمية.
- الخطيب، سبأ. (2017). *الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- العجارمة، موفق. (2012). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الرشيد، عبد الله. (2010). *الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Abwalla. J. (2014). **The principal Leadership Style and Teachers Performance in General Secondary Schools of Gamble regional state**. Department of educational Planning and Management, Jimma University.
- Cloud, R. (2010). Change Leadership and Leadership development. *New Direction for Community Colleges*, No 49, pp: 73-79.