دور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس

نهار ذياب القضاة (*)

تاريخ الاستلام **2023/11/6**
تاريخ القبول **2023/12/4**

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق الغرض من الدراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات من أعضاء عينة الدراسة، وتكونت العينة من (61) مديرًا ومديرة من العاملين في المدراس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في لواء ناعور، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور متوسط للقيادة الهجينة في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المديرين، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة أن تهتم وزارة التربية والتعليم بتوسيع آفاق مديري المدارس من خلال إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المعلمين أثناء تنفيذ المهام المطلوبة منهم فيما يتعلق بالتعلم المدمج.

الكلمات المفتاحية: القيادة الهجينة، عمليات التعلم المدمج، المدارس الحكومية الأردنية، مديري المدراس الحكومية.

(*) وزارة التربية والتعليم الأردنية

The Role of Hybrid Leadership in Improving Blended Learning Processes in Jordanian Public Schools from the Point of View of School Principals

Abstract

This study aimed to identify the role of hybrid leadership in improving blended learning processes. I used the descriptive survey to achieve the purpose of the study. The method which was used to collect the data was and the questionnaire. The sample consisted of (61) principals working in governmental schools in the Naour District Education Directorate. The results of the study showed that there is a moderate role for hybrid leadership in Jordanian public schools from the point of view of principals. The results found that there are no statistically significant differences in the estimates of the study sample members for the role of hybrid leadership in improving blended learning due to the variables (gender, academic qualification, and years of experience). The study recommended that the need for the Ministry of Education to pay attention to expand the horizons of school principals by finding solutions to the problems that teachers face while carrying out the tasks required of them with regard to blended learning.

Keywords: hybrid leadership, blended learning processes, Jordanian public schools.

المقدمة

تتطلب القيادة التربوية تضمين العديد من الخيارات المرنة للتكيف مع الواقع التعليمي؛ إذ إن وجود عوامل خارجية أو داخلية من شأنها تغيير طبيعة المنظومة التعليمية أمر يفرض على صاحب القرار الإداري القيام بعدة تغييرات تضمن نجاح التعليم، وتحقيق الحد الأقصى لمعايير الجودة الشاملة في التعليم.

تشكل القيادة التربوية الناجحة أساسًا متينًا لتعليم ناجح، ويشكل التعليم الناجح أداة فعالة لقيادة ناجحة؛ لأن العلاقة تكاملية وارتباطية، ولذلك يمكن القول إن إيجاد مهارات متعددة للقيادة والتنوع في أساليبها ومرونتها يساعد في الانتقال من شكل إلى آخر من أشكال التعليم ولا سيما التعليم المدمج والذي يفرض على الإدارة التربوية أن تمزج بين الإدارة المباشرة والإدارة الهجينة التي تتمحور حول تطبيق فكر حديث يناسب التطورات المتسارعة في المجال التعليمي، وتكون قادرة على استيعاب جميع متغيرات التعليم سواء أكانت صحية أو بيئية أو عالمية (المخلافي والعرفج، 2018). تشكل البيئة التربوية التعليمية فرصة حقيقية لتطبيق منظومة القيادة الهجينة؛ لأن عملية التطبيق الناجح تؤدي إلى الارتقاء والتميز في الأداء الوظيفي، والذي من شأنه رفع الكفاية الإدارية والفنية، وينعكس ذلك على جميع أبعاد البيئة التعليمية ومكوناتها متمثلة برفع الأداء التدريسي للمعلمين ورفع الكفاية التعليمية للمتعلمين، وهذا يتبلور في هيئة بيئة فعّالة قادرة على استيعاب متغيرات القيادة الهجينة؛ إذ يُعد ذلك من أهم وسائل ضمان الاستفادة القصوى من الإدارة الحديثة المرنة التي تتيح الخيارات الحقيقية؛ لنجاح التعلم المدمج بمراحله وخياراته كافة (أبو رواق، 2023).

تمتلك المنظومة التعليمية العديد من الخيارات التقنية الحديثة كالمنصات التعليمية الإلكترونية والتي تم استخدامها بشكل لافت أثناء العارض الصحي العالمي (جائحة كورونا)، وتبلور ذلك في التعليم عن بعد حيث كان مسانداً للتعليم قبل ذلك، لكنه الآن أصبح ضرورة حتمية فرضت نفسها في الواقع التعليمي، كما أنه لا يمكن الاستغناء عنه لمواصلة العملية التعليمية، وتطبيق الدلالات التعليمية في إطار يضمن توظيف المستحدثات التكنولوجية كافة في الدمج بين الأهداف، والمحتوى، والأنشطة التعليمية المختلفة، علاوة على توفير آليات التناغم بين الأطراف المعنية بالتعليم للوصول إلى إدارة قادرة على تهيئة الظروف المناسبة لمواكبة التطور بالتعليم وصولاً إلى تعلم مدمج يضمن تحسين إنتاجية التعلم (فلاك، 2019). ويُنظر إلى القيادة الهجينية على أنها مجموعة من الأنظمة

المتكاملة من الخدمات التفاعلية عبر الإنترنت التي توفر للمعلمين والمتعلمين وغيرهم من المشاركين في التعليم المعلومات والأدوات والموارد لدعم وتعزيز تقديم التعليم والإدارة (Celik, 2020).

فتطبيق القيادة الهجينة ضرورة حتمية لنجاح التعليم المدمج؛ ولهذا لا بُد من وجود فهم شمولي لكينونة القيادة الهجينة فضلاً عن امتلاك الأدوات المناسبة للإحاطة بمكونات التعليم المدمج، وضمان نجاحه، وتحقيق الغاية من وجود المنظومة الإدارية التعليمية بالصورة المُثلى (المطيري، 2023) يستنتج الباحث أن القيادة الهجينة هي إحدى البدائل الإدارية الحديثة التي تسهم في إنجاز الأعمال والأنشطة الإدارية وإتمامها إلكترونيًا، وذلك عن طريق استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تعتمد على خدمات الإنترنت والشبكات الأخرى علاوة على البرمجيات المساندة؛ وذلك من أجل دقة وسرعة الحصول على النتائج وبأقل التكاليف.هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن جنيها من القيادة الهجينة، وهي القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الطلبة العلمية والمعرفية، فضلا عن تحسين العملية التعليمية، وحفظ واستدعاء المعلومات المكتسبة، وتوفير قاعدة بيانات رقمية للطلبة، وتمكن المؤسسة التعليمية من حفظ جميع البيانات ذات الصلة بالعملية التعليمية، وتعلم على تحسين أداء الإداريين والمعلمين والطلبة وتقليل أخطائهم، وتسهيل عملية متابعة أولياء الأمور لأبنائهم، وتوفير الوقت والجهد والمال من خلال تقليل استخدام الأوراق، وكذلك العمل على تسهيل عملية الاتصال بين جميع أطراف العملية التعليمية والتعليمية، (مثل مدير المؤسسة التعليمية والمعلمين والطلبة)، وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المدارس والأقسام الأخرى، ومؤسسات المجتمع المحلي، علاوة على تحسين مخرجات العملية التعليمية والتعليمية كمًا ونوعًا، وتكوين ثقافة مؤسسية إيجابية؛ لجميع العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الخضري، 2019).

وبناءً على ذلك يستنتج الباحث أن للقيادة الهجينة العديد من المساهمات البنّاءة في مجال التعليم والتعلم؛ ويتمثل ذلك في توطيد ثقافة إيجابية لدى لمعلمين بأهمية تضمين التكنولوجيا في التعلم، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو استخدامها من ناحية، ورفع كفاءة الاستخدام الأمثل من ناحية أخرى؛ إذ إن استخدامها يوفر وقتًا وجهدًا على المنفذين للتعليم، ويرفع كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويسهم في بناء الأنشطة التعليمية بأسلوب حديث، بالإضافة لوجود تصور شمولي إداري حديث لمضامين، وجوانب العلمية التعليمية يضمن الارتقاء، والتميز في نجاح التعلم المدمج، والذي من شانه مواكبة الحداثة والتطور المتسارع في الجانب التعليمي.

يتجسد الدمج الناجح للتقنيات في التعليم معرفة المتعلم بجوانبه الشخصية وتلبية احتياجاته الحديثة؛ لأن الدمج الناجح للتقنيات في التعليم يجسد قمة التعليم الهرمي لجميع المجتمعات، فهو يسعى إلى توفير كل الخبرات والمكاسب اللازمة لحياة أفضل حاضرًا وتدريبًا مهنيًا في المستقبل، ومن أجل الوصول إلى هذه الرسالة يجب استخدام التكنولوجيا والعمل على توظيفها؛ لتطوير العملية، وتوفير التعلم الأنسب لكل طالب، لا سيما وأن مستوى التقدم يقاس بمستوى الموارد البشرية، ويمكن عمومًا رسم العلاقة بين التعليم التكنولوجي والمؤسسات التعليمية (Lai& Wang,2019).

إن استخدام القيادة الهجينة يحتاج إلى مقومات مادية وفنية لإتمام العملية التعليمية؛ لذا فهناك الكثير من الصعوبات والمعوقات الإدارية التي قد تظهر نتيجة وجود خلل فني، أو ثغرات مادية، أو عدم توفر بعض التجهيزات الفنية، وعدم جاهزيته البنية التحتية الضرورية لاستخدام هذه المنصات كقلة عدد أجهزة الحواسيب الموجودة في مختبرات الحاسوب المعدة لتطبيق التعلم الإلكتروني، وعدم توافقها مع أعداد الطلبة، وقلة أعداد المتخصصين في إعداد وتصميم المواد التعليمية والبرامج الحاسوبية المساندة للتعلم الإلكتروني، فضلاً عن ندرة وجود متخصصين لتقديم الدعم الفني والقيام بالتحديث المستمر، وأعمال الصيانة، والخوف من حدوث اختراق للامتحانات أو للمحتوى التعليمي، الأمر الذي يشكل عائقًا كبيرًا أمام استخدام منصات التعلم الإلكتروني، وعدم توفر اتصال سريع بشبكات الإنترنت، أو وجود خلل في تغطية هذه الشبكات عبر الخادم المتاح لتقديم خدمات الإنترنت، وبالإضافة لارتفاع تكاليف الاتصال بالإنترنت لا سيما في المناطق النائية والبعيدة عن المراكز التي تقدم خدمة الإنترنت (yanhog, 2018).

يعد ظهور التعلم المدمج من أبرز مساهمات التطورات التقنية في عصر الثورة التكنولوجية؛ ليحفّز عملية توطيد العملية التعليمية لدى الفرد، إذ يمكن للمتعلّم أن يواصل تعليمه وفقاً لما يمتلكه من طاقة وقدرة على الاستيعاب والتعلم، بالإضافة إلى أنّ الخبرات والمهارات السابقة تسهم في تعزيز هذا النوع من التعلم، ويمكن اعتبار التعلم المدمج بمثابة أحد أشكال التعلّم الحديث، ويجدر الإشارة إلى أن الحاسوب وشبكات الإنترنت جزءٌ لا يتجزّأ من عملية التعلم المدمج لتحفيز عملية نقل المعارف والمهارات، ويعدُّ التعلم المدمج أحد الإستراتيجيات الحديثة التي تتميز بالمرونة، وبذلك يكون المتعلم العنصر الأساسي في التعلم المدمج باعتباره المتحكم الرئيس لتعلمه، وباعتبار أن احتياجات المتعلم، وقدراته، ونمط تعلمه عوامل أساسية في تصميم المحتوى التعليمي وتنفيذه، وبذلك يصبح المتعلم محور العملية التعليمية (أبو رواق، 2023). ولا بد من إدارة تتوافق مع متطلبات نجاح هذا النوع من التعلم. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الهجينة

في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة بتحديد دور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المديرين؛ إذ تظهر أهمية التعليم المدمج كطريقة تدريس تكنولوجية تقنية معاصرة لمواكبة الثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، ولأهمية التعلم المدرسي، فلا بُد من اتباع طرق إدارية مناسبة؛ من أجل تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتخطي الصعوبات التي تواجه عملية التعليم والتعلم، وتغيير وتحديث دور عناصر العملية التعليمية من الشكل التقليدي إلى الشكل المعاصر من خلال استخدام التعليم المدمج.

ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي لاحظ تباطؤ في سير بعض العمليات الإدارية وتأخر في إنجازها لاعتمادها على الإجراءات الروتينية التقليدية في تنفيذ المهام مع توفر البدائل الرقمية الممكنة لإنجازها بوقت أسرع وجهد وتكلفة أقل، كما لاحظ أن مستوى الكفايات والمهارات الرقمية لدى بعض مديري المدارس الحكومية، وهم قادة العملية الإدارية لا يرتقي إلى مستوى استخدام مثل هذه التقنيات والبدائل الرقمية المتوفرة في تسيير الوظائف والأعمال وتنشيط حركتها.

وتباينت نتائج الدراسات السابقة حول اتجاهات المعلمين في تطبيق التعلم المدمج في المدارس كدراسة كل من: (العصيمي والحارثي، 2023؛ المطيري، 2023) التي أشارت نتائجها إلى أن اتجاهات المعلمين في استخدام التعليم المدمج في المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وهذا التباين شكل لدى الباحث دافعًا قويًا للقيام بهذه الدراسة.

وبشكل أكثر تحديدًا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس، لما لها من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.
2. الكشف عن أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس؛ لتقديم التوصيات المتعلقة بهذه المتغيرات.

أهمية الدِّراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

أولًا: الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها قد تناولت الكشف عن دور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المديرين، كما أنها تشكل مصدرًا يدعم الجانب المعرفي من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بالقيادة الهجينة وأهميتها، والتعلم المدمج وأهميته، والتي يستفيد منها مديرو المدارس والمهتمون في الجانب التعليمي، والباحثون.

ثانيًا: الأهمية العملية: تشكل هذه الدراسة حلقة مهمة في مجال الإدارة التربوية، ونقطة انطلاق للعديد من الباحثين، كون موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة التي تتزامن مع التغيير المعرفي والتقني في المجال التعليمي، والتي تسهم في تبني مفهوم القيادة الهجينة من قبل قادة التعليم في مختلف المؤسسات التعليمية، ومن المؤمل أن يستفيد من نتائجها المسؤولون في المدارس، حيث ستقدم تغذية راجعة عن أهمية دور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج، وتعمل على مساعدتهم في بناء وتهيئة بيئة ملائمة للعاملين في المدرسة، وتساعدهم على زيادة كفاءة العاملين وتطويرهم، وستفيد الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة التربوية، كونها ستقدم مرجعًا للبحوث المرتبطة بمجالي الإدارة والتقنيات الحديثة، وستعمل على تقديم مقترحات لمديري المدارس حول سبل الاستفادة من القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

القيادة الهجينة: "فلسفة التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءتها واستثمارها في أحسن التوظيفات الممكنة" (شوقي، 2010، 5).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: قدرة القائد على التأثير الإيجابي بأداء مميز ومبدع ومبتكر ومتفوق للوصول بالمدرسة إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة بالمقارنة بنظيراتها، وتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض.

التعلم المدمج: طريقة للتعليم تهدف إلى مساعدة المتعلم على تحقيق مخرجات التعليم المستهدفة، وذلك من خلال الدمج بين أشكال التعليم التقليدية وبين التعليم الإلكتروني بأنماطه داخل القاعة الدراسية" (حسن، 2010، 30).

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: نوع من أنواع التعليم الذي يعمل على تعزيز فكرة الدمج بين التعليم المألوف والتعليم الإلكتروني والرقمي لتحقيق الأهداف التعليمية للمتعلمين والمعلمين والمديرين على حدٍ سواء، وتم قياسه في هذه الدراسة من خلال إجابة العينة عن فقرات الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحد الموضوعي: ويتمثل بدور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية الأردنية في لواء ناعور في العاصمة عمّان.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدراس الحكومية الأردنية في لواء ناعور في العاصمة عمّان.

الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024/2023.

الدراسات السابقة

قام الباحث بإجراء مسح للدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتمت الإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات ما يأتي:

الدراسات باللغة العربية

أجرى عبيدات والحديدي (2013) دراسة هدفت التعرف إلى صعوبات تطبيق التعلم المدمج في المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهز نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (320) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة أن صعوبات تطبيق التعلم المدمج كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

قامت الحوامدة (2022) هدفت التعرف إلى تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (50) مديرًا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور كبير للإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة المطيري (2023) للتعرف إلى اتجاهات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة نحو تطبيق التعلم المدمج، أثناء مرحلة العودة للمدارس بعد جائحة كورونا، والتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقا للمتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، مستوى إتقان المهارات الرقمية (الحاسب)؛ ولتحقيق هدف البحث تم تطوير استبانة مكونة من (26) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها من قبل بعض المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وتم استخدم المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة البحث، وبعد عملية توزيع الاستبانات تم جمعها، وبلغت الاستجابات المستلمة بعد حذف غير الصالح منها (150) استجابة صحيحة، تم ترميزها وإدخالها الحاسوب، ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .(spss) وقد بين البحث أن اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة نحو تطبيق التعلم المدمج أثناء مرحلة العودة للمدارس بعد الجائحة كانت بدرجة متوسطة، كما بين البحث أنه لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير المؤهل

الدراسي، أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة في استخدام الحاسب، فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لصالح الذين لديهم خبرة تعليمية عالية في استخدام الحاسوب. وبناء على نتائج هذا البحث فقد أوصى الباحث بتوصيات أهمها: ضرورة العمل على زيادة نشر مفهوم التعلم المدمج في كافة المنشآت والمؤسسات التعليمية، من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي يتم إعدادها للعاملين، وذلك لتحقيق أفضل استفادة ممكنه من الموارد البشرية المتاحة.

هدفت دراسة ابو رواق (2023) للكشف عن اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية نحو استخدام التعلم المدمج في مدارس مدينة إربد في ظل جائحة كوفيد-19؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة مكونة من (30) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (580) معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة، منهم (267) معلمًا، و(313) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية نحو استخدام التعلم المدمج في مدارس مدينة إربد في ظل جائحة كوفيد-19 مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية نحو استخدام التعلم المدمج في مدارس مدينة إربد تبعًا لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية نحو استخدام التعلم المدمج في مدارس مدينة إربد تبعًا لمتغير نوع المدرسة، لصالح المدارس الخاصة.

هدفت دراسة العصيمي والحارثي (2023) إلى التعرف إلى درجة تحقق كفايات التعلم المدمج (Blended Learning) لدى معلمات التربية الإسلامية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات بمدينة مكة المكرمة؛ ومن أجل ذلك اختارت الدراسة كعينة للدراسة (205) من معلمات التربية الإسلامية والمشرفات التربويات بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة. كما تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، واشتملت الكفايات على (33) عبارة صنفت إلى أربعة محاور، والمحور الخامس اشتمل معوقات (5) عبارات. وأظهرت النتائج أن كفايات ثقافة التعلم المدمج جاءت في المرتبة الأولى، تليها كفايات استخدام برامج وخدمات شبكة الإنترنت، ثم كفايات إعداد مقررات التعلم المدمج، فكفايات إدارة مقررات التعلم المدمج. كما كشفت الدراسة عن مجموعة من معوقات تطبيق التعلم المدمج منها ما يتعلق بكثرة الأعمال الفنية والإدارية الملقاة على المعلمات، وضعف التعاون بين الأسرة والمدرسة وضعف الإمكانيات. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حسب طبيعة العمل، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأما المعوقات لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع متغيرات الدراسة. أما

فيما يخص التوصيات فقد أوصت الدراسة بضرورة توعية المعلمات بأهمية التعلم المدمج وزيادة الدورات التدريبية لتكوينهن في أساليب هذا النوع من التعليم.

الدراسات باللغة الانجليزية

هدفت دراسة (Alsabawya et. al ,2016) إلى الكشف عن تأثير خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وجودة تكنولوجيا المعلومات على أنظمة التعلم الإلكتروني، وتضمن نموذج الدراسة خمسة محددات هي: تكنولوجيا المعلومات خدمات البنية التحتية، ونظام الجودة، وجودة المعلومات، وجودة تقديم الخدمات. تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وقد أُجريت الدراسة في إحدى الجامعات الإسترالية حيث شملت العينة 720 طالبا كانوا مسجلين في الدورات على الإنترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا حاسما في توليد معلومات ذات جودة عالية، وتعزيز جوانب جودة نظام التعليم الإلكتروني، وتحسين جودة تقديم الخدمات،
وأكدت الدراسة على أنه يجب أن يكون هناك بنية تحتية جيدة في تكنولوجيا المعلومات من أجل نجاح أنظمة التعليم الالكتروني.

هدفت دراسة (Rajala& Laihonen& Kokko,2021) للتحقق من مستوى التجزئة بين القطاعين العام والخاص في أنظمة إدارة أداء منظمة هجينة وتأثيرات هذا التجزئة، واعتمدت الدراسة على تصميم البحث الاستقرائي على منهج مختلط من خلال بيانات تجريبية ومسح ومقابلات ووثائق، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى التجزئة في نظام إدارة الأداء للهجين، على الرغم من أن مستوى التجزئة كان منخفضًا، إلا أنه يؤثر في قدرة الأداء الهجين على تنفيذ أهداف، وتقترح الدراسة مفاهيم جديدة وفرضيات نظرية تتعلق بأنظمة إدارة الأداء الهجين.

وأجرى كل من (ماسلوف ونيكو وهانسن) (Maslov, Nikou & Hansen, 2021) دراسة هدفت الى استكشاف وجهات نظر طلاب الجامعة في إدارة التعلم نظام (LMS)، وتحديد العوامل التي تؤثر في تجربة المستخدم ونتائج التعلم الإلكتروني، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط للحصول على البيانات النوعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام صحيفة المقابلات والاستبانة كأدوات لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (20) طالباً من طلبة الجامعة، وأظهرت الدراسة وجود درجة إيجابية في تطبيق نظام إدارة التعلم (Moodle) وقد اعتبر التعلم الإلكتروني حل تعليمي مستدام وفعّال في الظروف الحالية.

هدفت دراسة (آري) (Arii, 2022) للتعرف على تصورات فريق القيادة بشأن خلق المعرفة والقيادة

الهجينة، وتكونت عينة الدراسة من (8) معلمين من مدرسة ابتدائية عامة في اليابان تعتمد على التعلم عن بعد، وتم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات، وسؤال المعلمين خلالها عن تصورات نحو النمط القيادي الأكثر ملائم؛ لتبادل المعرفة في ظل الانتقال للتعلم عن بعد ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي من خلال استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأظهرت النتاج أن غالبية المعلمين في فريق القيادة أشاروا إلى ممارسات المعلمين القيادية على أنها تحدث في مراحل التخارج والدمج ، وهي مراحل مهمة في عملية إنشاء المعرفة التنظيمية، وجدت الدراسة أن المعلمين في فريق القيادة استخدموا ثلاثة مناهج لأخذ زمام المبادرة في خلق المعرفة ، والتعامل مع الفرد والمجموعات باستخدام الأدوات، كما أظهرت النتائج أن المعلمين يرون أن استخدام مفهوم القيادة الهجينة ساعد في تفصيل تعقيد ممارسات القيادة التي يؤديها فريق القيادة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة، أن هذه الدراسات تنوعت من حيث الهدف والعينة. وقد اتفقت الدراسة مع بعضها واختلفت مع بعض، فبالنسبة لهدف الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية بشكل عام مع دراسة (Rajala& Laihonen& Kokko,2021) دراسة (Arii, 2022) في أنها ربطت بين القيادة الهجينة وأنظمة العمل عن بعد، واتفقت مع دراسات كل من (Alsabawya et. al ,2016) و(ماسلوف ونيكو وهانسن) (Maslov, Nikou & Hansen, 2021) ، المطيري، (2023) ، دراسة ابو رواق (2023) و دراسة العصيمي والحارثي (2023) ، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها الدراسة الوحيدة التي ربطت بين القيادة الهجينة وعمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية. وفيما يتعلق بعينة الدراسة فقد اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أنها اختارت مديري المدارس الحكومية الأردنية.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الأخرى في طرحها لموضوع يعد حديثًا نسبيًا وتناولت الحديث عن دور القيادة الهجينة في تحسين عمليات التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفًا لمجتمع وعينة الدراسة، وللمنهج المتبع، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف مفصّل لجميع هذه الإجراءات.

منهج الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق الغرض من الدراسة من خلال وصف الظاهرة قيد الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدِّراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء ناعور والبالغ عددهم (66) مديرًا ومديرة وذلك وفقًا لإحصائيات وزارة التعليم والتربية الأردنية للعام الدراسي (2022-2023).

عينة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة بشكل إلكتروني ثم قام بإرسالها من خلال تطبيقات الواتس أب والفيس بوك إلى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء ناعور بطريقة الحصر الشامل؛ وذلك نظرًا لمحدودية عدد مجتمع الدراسة؛ إذ بلغ عدد إجمالي الزيارات للاستبانة (64)، استكمل منهم (**61**) مفردة أجابوا عن جميع فقرات الاستبانة، وبهذا تكونت عينة الدراسة من (61) مديرًا ومديرة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	50.8
	أنثى	30	49.2
	المجموع	61	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	12	19.07
	دراسات عليا	49	80.03
	المجموع	61	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	10	16.04
	10 سنوات فأكثر	51	83.06
	المجموع	61	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من: (آري (Arii, 2022)، العصيمي والحارثي، 2023)، والتي تكونت من جزأين؛ الأول ويمثل البيانات الشخصية، والثاني مقياس دور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس.

مقياس دور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس

تّم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (20) فقرة موزعة على أربع مجالات؛ المجال الأول: العمل الإبداعي، وله خمس فقرات، المجال الثاني: الاحترافية التنظيمية وله خمس فقرات، المجال الثالث: الجاذبية والقبول وله خمس فقرات، والمجال الرابع والأخير: الاستشراف الوقائي، وله خمس فقرات.

صدق المحتوى: للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وأصول التّربية، في جامعة اليرموك، وجامعة آل

البيت، والجامعة الأردنية وجامعة حيفا، والبالغ عددهم (10) محكمين؛ وقاموا بإبداء آرائهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ووضوح معناها. وتم الأخذ بالملاحظات كما أشار إليها المحكمين.

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تّم اعتماد تدريج (ليكرت) (Likertالخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جدًا وتأخذ خمس درجات، كبيرة وتأخذ أربع درجات، متوسطة وتأخذ ثلاث درجات، قليلة وتأخذ درجتان، قليلة جدًا وتأخذ درجة واحدة)).

صدق البناء: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) مديرًا ومديرة من العاملين في المدارس الحكومية الأردنية من خارج عينة الدراسة المستهدفة؛ وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجالات التي تتبع لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): قيم معاملات ارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بالمقاييس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط بـِ:		رقم الفقرة	معامل الارتباط بـِ:	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس
1	0.60	0.60	12	0.70	0.70
2	0.55	0.65	13	0.74	0.73
3	0.61	0.40	14	0.80	0.74
4	0.60	0.60	15	0.85	0.80
5	0.41	0.51	16	0.82	0.75
6	0.49	0.63	17	0.74	0.84
7	0.60	0.58	18	0.52	0.74
8	0.63	0.83	19	0.63	0.76
9	0.60	0.75	20	0.70	0.60
10	0.50	0.62			
11	0.57	0.60			

يُلاحظ من جدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال العمل الإبداعي كانت من 0.41 لغاية 0.61، وبالمقاييس من 0.40 لغاية 0.65 وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات

مجال الاحترافية التنظيمية بمجالها من 0.49– 0.63، وبالمقياس من 0.58– 0.75، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال الجاذبية والقبول بمجالها من 0.57– 0.85 وبالمقياس من 0.60–0.80، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال الاستشراف الوقائي بمجالها من 0.52– 0.82 وبالمقياس من 0.60–0.84، ويلاحظ من هذه القيم أنَّ قيمة كل معامل ارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (0.20)؛ ممّا يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تّم حساب معاملات ارتباط (بيرسون) لعلاقة المجالات بالأداة، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter–correlation للمجالات بين بعضها بعضا، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها بعضا

العلاقة	الإحصائي	العمل الإبداعي	الاحترافية التنظيمية	الجاذبية والقبول	الاستشراف الوقائي
الاحترافية التنظيمية	معامل الارتباط	0.85			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
الجاذبية والقبول	معامل الارتباط	0.90	0.81		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
الاستشراف الوقائي	معامل الارتباط	0.73	0.74	0.79	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكُلي للمقياس	معامل الارتباط	0.94	0.92	0.95	0.88
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يُلاحظ من جدول (3) أنَّ قيم معاملات ارتباط (بيرسون) لعلاقة المجالات بالمقياس قد تراوحت من 0.88 وحتى 0.94، وأنَّ قيم معاملات ارتباط (بيرسون) لعلاقة المجالات بين بعضها بعضا قد تراوحت من 0.73 وحتى 0.90. وهذه القيم تعدُّ مقبولة لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

ثبات أداة الدراسة: لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة دور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس ومجالاتها؛ فقد تم استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ومجالاته

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي
العمل الإبداعي	0.95
الاحترافية التنظيمية	0.94
الجاذبية والقبول	0.93
الاستشراف الوقائي	0.91
الكُلي للمقياس	0.94

يُلاحظ من جدول (4) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة بلغت 0.94 ولمجالاتها تراوحت من 0.91–0.95 وهذه القيم تشير إلى جودة الأداة.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولًا: المتغير التابع:

– دور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية.

ثانيًا: المتغيرات المستقلة وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة، وله فئتان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تّم استخدام تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أوّلًا. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازليًا، وذلك كما في الجدول (5).

جدول (5): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور
1	4	الاستشراف الوقائي	3.39	0.58	متوسط
2	3	الجاذبية والقبول	3.32	0.44	متوسط
3	2	الاحترافية التنظيمية	3.28	0.41	متوسط
4	1	العمل الإبداعي	3.26	0.44	متوسط
		الكُلي للمقياس	3.31	0.39	متوسط

يوضح الجدول رقم (5) أن دور لقيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج في المدارس الحكومية الاردنية جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة الهجينة ككل (3.31)؛ كما يوضح الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال القيادة الهجينة تراوحت ما بين (3.26–3.39) بدور متوسط لجميع الأبعاد، جاء بالمرتبة الأولى مجال "الاستشراف الوقائي" بمتوسط حسابي (3.39)، وحصل مجال " الجاذبية والقبول" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32)، وجاء مجال" الاحترافية التنظيمية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.28)، وأخيراً جاء بالمرتبة الرابعة مجال "العمل الإبداعي" بمتوسط حسابي (3.26). ويعزو

الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يسعون لتجسد العدالة المعرفية للأفكار العلمية في اتجاهات مختلفة؛ إذ إن القيادة في المدراس تحول التعامل مع التحديات المعرفية والتكنولوجية من خلال إعادة النظر في تكوينها وفلسفتها؛ حتى تتمكن من المساهمة الفعالة في إنتاج وفلسفة تكوينها فيما يتناسب مع متطلبات التعلم المدمج، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Rajala& Laihonen& Kokko,2021)، ودراسة (Arii, 2022)، ودراسة المطيري (2023).

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة أبو رواق (2023) التي أشارت نتائجها لوجود درجة عالية من استخدام التعلم المدمج في المدارس.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأداة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولًا: مجال الاستشراف الوقائي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستشراف الوقائي من وجهة نظر المديرين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكُلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال (الاستشراف الوقائي) مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور
1	16	يسعى المديرون إلى اقتراح أساليب جديدة لإنجاز مهام العمل.	3.43	0.74	متوسط
2	18	يعتبر مديرو المدارس الأخطاء تجارب مفيدة للمعلمين.	3.41	0.71	متوسط
3	17	يستمع مديرو المدارس لوجهات نظر المعلمين لحل مشكلات العمل.	3.39	0.86	متوسط
4	19	يتيح مديرو المدارس للمعلمين وضع الخطط التطويرية.	3.38	0.65	متوسط
5	20	يشجع المديرون المعلمين على الإبداع والابتكار.	3.33	0.58	متوسط
		الكُلي للمجال	3.39	0.74	متوسط

تُشير النتائج في الجدول (6) إلى أن الأوساط الحسابية لدور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج على فقرات مجال الاستشراف الوقائي تراوحت ما بين (3.33–3.43) بدور متوسط لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (16) والتي تنص على" يسعى المديرون إلى اقتراح أساليب جديدة لإنجاز مهام العمل."، وجاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (20) والتي تنص على"يشجع المديرون في المعلمين على الإبداع والابتكار"، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.39) بدور متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادة المدارس الحكومية الأردنية تسعى لوضع معايير للعمليات والأنشطة لتنميطها قدر الإمكان؛ وذلك لتحسين الكفاءة واستخدامها وصولا لتحسين نوعية الخدمة التعليمية، وتطوير المصادر التعليمية الجديدة، فهذا الدور يبين وجود ذلك لكن التطبيق يحتاج إلى ممارسات أكثر من المديرين.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2023)، واختلفت مع نتيجة دراسة أبو رواق (2023).

ثانيًا: مجال الجاذبية التنظيمية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجاذبية التنظيمية من وجهة نظر المديرين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكُلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال (الجاذبية التنظيمية) مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور
1	12	يتمتع مديرو المدارس بمهارات قيادية تعزز ثقة المعلمين بهم.	3.35	0.70	متوسط
2	13	تنعكس القيم المثلى للمديرين في سلوكياتهم.	3.34	0.51	متوسط
3	15	يعتبر سلوك مديري المدارس نموذجًا يحتذى به.	3.33	0.57	متوسط
4	14	يتجنب مديرو المدارس النقد العلني في حالة وقوع المعلمين في الخطأ.	3.31	0.64	متوسط
5	11	يعبر مديرو المدارس عن تقديرهم عندما ينجزون أعمالاً جيدة.	3.30	0.57	متوسط
		الكُلي للمجال	3.32	0.44	متوسط

تُشير النتائج في الجدول (7) إلى أن تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الجاذبية والقبول تراوحت ما بين (3.30–3.35) بدور متوسط لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (12) والتي تنص على" يتمتع مديري المدارس بمهارات قيادية تعزز ثقة المعلمين بهم"، وجاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (11) ونصها: يعبر مديرو المدارس عن تقديرهم عندما ينجزون أعمالاً جيدة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.32) بدور. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة في المدارس الأردنية الحكومية تحتاج إلى تحفيز وتنفيذ المهام المطلوبة برغبة من خلال توفير المتطلبات الداعمة؛ للتنفيذ السليم والمطلوب في إطار سلوك تكامل جذاب؛ حيث إن الواقع يقوم أن هناك فجوة ما بين النظرية والتطبيق، حيث إن المديرين يركزون على الناحية النظرية دون العملية والتطبيقية في إدارة المدارس.

ثالثًا: مجال الاحترافية التنظيمية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاحترافية التنظيمية من وجهة نظر المديرين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال (الاحترافية التنظيمية) مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور
1	7	يثق مديرو المدارس بقدرات المعلمين فيها.	3.38	0.78	متوسط
2	8	يقوم المديرون بتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.	3.36	0.72	متوسط
3	10	تقدر الوزارة الأداء الجيد للمعلمين.	3.30	0.63	متوسط
4	9	تقدم الوزارة الحوافز المناسبة (المادية/المعنوية) للمعلمين.	3.28	0.69	متوسط
5	6	تعمل الوزارة على تقوية التزام المعلمين برسالتها بشكل مستمر.	3.10	0.53	متوسط
		الكلي للمجال	3.28	0.41	متوسط

تُشير النتائج في الجدول (8) إلى أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال الاحترافية التنظيمية تراوحت ما بين (3.10–3.38) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم

(7) والتي تنص على "يثق مديرو المدارس بقدرات المعلمين فيها"، وجاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (6) ووالتي تنص على "تعمل الوزارة على تقوية التزام المعلمين برسالتها بشكل مستمر"، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.28) بدور متوسط. ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة المدارس لدعم العلاقات الإنسانية في المحيط المدرسي من خلال العملية التنظيمية المتكاملة للنشاطات الإدارية والتعليمية المختلفة والتي تهدف للحصول على المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها وتوظيفها من قبل الأفراد والجماعات؛ من أجل تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2023).

رابعًا: مجال العمل الإبداعي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل الإبداعي من وجهة نظر المديرين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال (العمل الإبداعي) مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور
1	5	تحرص الوزارة على توفير فرص حقيقة لتطوير المسار الوظيفي للمعلمين المبدعين.	3.54	0.91	متوسط
2	1	تهتم الوزارة بتوسيع آفاق المعلمين لإيجاد حلولا للمشاكل التي تواجههم.	3.33	0.54	متوسط
3	3	تمتلك الوزارة القدرة على تطوير والحفاظ على المعلمين الموهوبين والمبدعين.	3.18	0.47	متوسط
4	2	تطور الوزارة رؤية إستراتيجية واضحة للإيداع وتعمل على تطبيقها.	3.16	0.84	متوسط
5	4	تشجع الوزارة معلميها لمشاركة الآخرين خبراتهم وتجاربهم الإبداعية.	3.08	0.42	متوسط
		الكُلي للمجال	3.26	0.44	متوسط

تُشير النتائج في الجدول (9) إلى أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العمل الإبداعي تراوحت ما بين (3.08-3.54) بدور متوسط لجميع الفقرات، حيث جاءت

بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي تنص" تحرص الوزارة على توفير فرص حقيقة لتطوير المسار الوظيفي للمعلمين المبدعين"، وجاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على" تشجع الوزارة معلميها لمشاركة الآخرين خبراتهم وتجاربهم الإبداعية"، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.26) بدور متوسط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة الهجينة تحتاج لدعم وتطوير المهارات الإبداعية لحل المشاكل التي تواجه الإدارة في ظل وجود خيارات تقنية تنتج عملية الدمج بين التعلم التقليدي والتعلم عن بعد، والاستفادة القصوى من التطورات التكنولوجية في تطوير العمليات الإدارية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والوسائل التعليمية الرقمية في التعامل مع البيئة التعليمية الحديثة.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وفقًا لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في الجدول (10)

جدول (10): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة دور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج ومجالاتها وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير وفئاته	الإحصائي	المجالات				الكُلي للأداة
			العمل الإبداعي	الاحترافية التنظيمية	الجاذبية والقبول	الاستشراف الوقائي	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.35	3.14	3.19	3.48	3.29
		الانحراف المعياري	0.96	1.01	1.07	1.06	0.95
	أنثى	الوسط الحسابي	2.99	2.73	3.00	3.13	2.96
		الانحراف المعياري	0.89	0.98	0.94	1.00	0.87
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.00	2.73	2.95	3.10	2.94
		الانحراف المعياري	0.92	0.97	0.94	1.02	0.88
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	3.33	3.17	3.34	3.59	3.36
		الانحراف المعياري	0.89	1.03	1.04	0.96	0.89
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.25	3.02	3.32	3.32	3.23
		الانحراف المعياري	0.88	0.95	0.95	1.00	0.88
	10 سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	3.03	2.78	2.96	3.18	2.99
		الانحراف المعياري	0.93	1.01	0.97	1.03	0.90

تُشير النتائج في الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المديرين والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الثُلاثي تبعًا لمتغيرات الدراسة وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين الثُلاثي لتقديرات أفراد العينة تبعًا لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.475	1	2.475	3.204	0.07
المؤهل العلمي	4.595	1	4.595	5.949	0.08
سنوات الخبرة	2.106	1	2.106	2.726	0.10
الخطأ	263.356	57	0.772		
الكلي	272.532	60			

يتضح من النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين الأوساط الحسابية لتقديرات المديرين لدور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). ونظرًا لعدم وجود فروق وفقًا لاختبار (هوتلنج) على أي متغير من متغيرات الدراسة فإنه لا يتوجب إجراء تحليل ثلاثي متعدد على المجالات، والاكتفاء بتحليل التباين الثلاثي على الدرجة الكُلية.

فيما يلي تفسير نتائج كل متغير على حدة:

أولًا: متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير الجنس، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين والمديرات يخضعون إلى الدورات التدريبية نفسها باختلاف الجنس سواءً كانوا ذكورًا أم إناثًا؛ وبالتالي يمتلكون نفس الدرجة من الكفاءة في تحسين التعلم المدمج. وقد يرجع السبب في ذلك أيضًا إلى أن المديرين والمديرات لديهم تعلم ذاتي في التحولات العلمية والتطورات في المجالات

التعليمية؛ نظرًا لحرصهم على التعلم المدمج، وحرصهم على تطويره وتحسينه لما له من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية؛ لذلك جاءت تقديراتهم متقاربة ولا تختلف باختلاف الجنس.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (عبيدات والحديدي، 2013؛ الحوامدة، 2022، أبو رواق، 2023).

ثانيًا: متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في جميع مجالات الدراسة؛ وتعزى هذه النتيجة ربما إلى أن المؤهل العلمي لا يشكل تأثيرًا فاعلًا في تحديد دور القيادة الهجينة في تحسين التعلم المدمج، فتطوير وتحسين التعلم المدمج غير مرتبط بالمؤهل العلمي سواءً أكان مديرو المدارس من فئة البكالوريوس أم الدراسات العليا.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو رواق (2023) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة.

ثالثًا: متغير سنوات الخبرة

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة التعليمية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما إلى أن القائمين على العملية التعليمية ووزارة التربية والتعليم تقوم دائمًا بتحديث برامجها التدريبية التربوية في مجالات القيادة الهجينة، وتحسين التعلم المدمج لتوظيفه في أعمال الإدارات المدرسية التي تمكنهم من اكتشاف حدود تعلم جديدة، كما أن المديرين والمديرات يقومون بمبادرات في تطوير مهاراتهم في مجال القيادة الهجينة، لذلك جاءت تقديراتهم متقاربة ولا تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (عبيدات والحديدي، 2013؛ الحوامدة، 2022) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات، ومنها:

1. تشجيع المعلمين على مشاركة الآخرين خبراتهم وإنجازاتهم الإبداعية والابتكارية.
2. تقوية التزام المعلمين برسالة التعليم ووزارة التربية، والتعليم بشكل مستمر.
3. حث الإدارة المدرسية على تشجيع المعلمين للإبداع والابتكار في الطرق والأساليب التدريسية التي يقدومنها للطلبة.

4. بناء منظومة إلكترونية خاصة بنظام التعليم المدمج داعمة للمنصات التعليمية الحالية، حيث يكون الهدف من هذه المنظومة تنفيذ التعليم المدمج والمختلط والهجين.
5. التأكيد على القيادات الإدارية في المدارس على تمثل معلميها لفكر التدريب الإلكتروني الحديث، والاهتمام بالمؤتمرات المتزامنة عبر الإنترنت لدعم الأداء الإلكتروني.
6. بناء الخطط التطويرية للمدارس وفق أسس تتناسب مع الحداثة في التعليم، وتضمن الجانب التكنولوجي؛ لنجاح التعلم المدمج في إطار تطوري حديث.
7. عقد دورات تدريبية إلكترونية لمدراي ومديرات المدارس تتمحور طبيعتها حول ماهية التعلم المدمج وآليات وتطبيقه، وكيفية التغلب على معيقاته، ووضع الحلول المناسب كذلك.
8. إيجاد منظومة قيم وسلوك إدارية متفق عليها من جميع الأطراف التربوية يكون دعائمها القيم المثلى للسلوك، والفهم الشمولي للقيادة الهجينة والارتباط الوثيق مع التعلم المدمج وآليات تحسينه.
9. إيجاد دليل تقويمي مستمر لمتابعة أداء الإدرات التربوية في التنقل بين تطبيق الأشكال المختلفة لأنماط القيادة، والتركيز على القيادة الهجينة، وانعكاساتها على نجاح التعلم المدمج، وبالتالي ضمان نجاح العملية التعليمية.
10. تعزيز السلوكيات الإدارية الناجحة التي تتميز بالاستخدام الأمثل للقيم الناجحة والقادرة على الاستثمار الأقصى للمكونات المدرسية المادية والفنية؛ لضمان تهئية التعلم المدمج في المستوى المطلوب.
11. إيجاد منصة خاصة بالإبداع من شأنها عرض النماذج الإدارية الناجحة والمتميزة والاستفادة منها؛ لتصميم تلك النجاحات وانعكاستها على المنظومة التربوية، لضمان تطبيق التكنولوجيا في التعليم والتعلم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أبو رواق، مؤيد (2023). اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية نحو استخدام التعلم المدمج في مدارس مدينة إربد في ظل جائحة كوفيد – 19، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، 11(17)، 35-49.

حسن، إسماعيل (2010). التعليم المدمج، المجلة التربوية، 39(2)، 34-83.

الحوامدة، خلود (2022). تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(43)، 25-41.

الخضري، بدر نادر (2019). دور القائمين على التعليم الإلكتروني (E-Learning) في الدمج والتمكين والمشاركة والإتاحة لذوي الاحتياجات الخاصة داخل المجتمع الكويتي، مجلة القراءة والمعرفة، ع219، 91 – 135.

شوقي، قبطان (2010). إدارة التميُز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع " المنافسة والإستراتيجيات التنافسية" للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، الجزائر.

عبيدات، أحمد والحديدي، محمود (2013). صعوبات تطبيق التعلم المدمج في المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العصيمي، أشواق والحارثي، إيمان (2023). درجة توافر كفايات التعلم المدمج " Blended Learning" لدى معلمات التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، المجلة العربية للتربية النوعية، 1(25)، 1 – 44.

فلاك، فريدة (2019). وسائل الإعلام الجديدة ودورها في التعليم والتعلم الإلكتروني: المنصات التعليمية الإلكترونية. المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل، 1(6)، 111-128.

المخلافي، عبد الرحمن والعرفج، حنان (2018). التربية والتعليم وصل حديثاً. الكويت: دار الرنيم للنشر والتوزيع.

مجاهد، فايزة (2020). التعليم الإلكتروني في زمن كورونا: المآل والآمال، المجلة الدولية للبحوث في العلوم والتربية، 3(4)، 305 -335.

المطيري، مشعل (2023). اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية نحو تطبيق التعلم المدمج أثناء مرحلة العودة للمدارس بعد جائحة كورونا بجدة، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 1(14)، 1 – 25.

المراجع باللغة الانجليزية

Alsabawya, A. Steelb, A. Soar, J. (2016). Determinants of perceived usefulness of e-learning systems. Faculty of Business and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq.

Arii, Y. (2022). Perceptions of leadership teams regarding organisational knowledge creation through lesson study: perspectives from P. Gronn's hybrid leadership, International Journal for Lesson and Learning Studies, 11 (3), 205-220

Celik, A. (2020). A Systematic Review on Examination of E-Learning Platforms in Sports Education. African Educational Research Journal, 2(8), 292-296.

Lai, H.J., & Wang, C.Y. (2019), Examining public librarians information literacy, self-directed learning readiness, and e-learning attitudes: A Study from Taiwan, Malaysian Journal of Library & Information Science, 17(2), 105-115.

Maslov, I., Nikou, S., & Hansen, P. (2021). Exploring user experience of learning management system. International journal of information and learning technology, 38(4), 344-363. https://doi.org/10.1108/IJILT-03-2021-0046

Rajala, T., Laihonen, H. and Kokko, P. (2021). Assessing the fragmentation of hybrids' performance management systems, International Journal of Public Sector Management, 34 (3), 312-335.

Yanhong, s. (2018). Design of Digital network shored learning. (ijet). 13 (7), 214 – 227.