



## الإدارة القطبية مدخل لتحقيق التوازن في الممارسات القيادية بمدارس سلطنة عُمان بعد جائحة كورونا

---

د. محمد عبد الحميد لاشين

---

الرتبة  
كلية التربية  
قسم  
جامعة السلطان قابوس  
lashin@squ.edu.om

---

وجيهة ثابت العاني

---

أستاذ  
كلية التربية  
قسم  
جامعة السلطان قابوس  
wajeha@squ.edu.om

---

نوال بنت أحمد الهوتي

---

دكتوراه  
وزارة التربية والتعليم  
سلطنة عمان  
nawalalhooti@hotmail.com

## الإدارة القطبية مدخل لتحقيق التوازن في الممارسات القيادية بمدارس سلطنة عُمان بعد جائحة كورونا

وجيهة ثابت العاني، د. محمد عبد الحميد لاشين، نوال بنت أحمد الهوتي

### الملخص

لقد أثرت جائحة كورونا (كوفيد-19) على قطاع التعليم بشكل عام وإدارات المدارس بشكل خاص وذلك من خلال ظهور العديد من التحديات التي استدعت إعادة النظر في الممارسات القيادية فيها لتكون أكثر توازناً في التعامل مع الصراعات التنظيمية. من هنا جاءت هذه الدراسة لتقدم مدخل الإدارة القطبية كأحد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ولتكشف عن درجة ممارسته لما يمكن أن يحققه من توازن في الممارسات القيادية بمدارس سلطنة عمان، وتم اقتراح آليات يتحقق من خلالها إحداث التوازن. استخدام المنهج الوصفي بواسطة استبانة مكونة من (58) فقرة. وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، حيث بلغت قيمة كرونباخ-ألفا (0,968). وجمعت البيانات من عينة بلغت (94) مديراً ومساعد مدير من مدارس السلطنة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى الممارسات الإدارية بمدارس السلطنة متجهة نحو القيادة الفاعلة تليها القيادة المركزة، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لذوي الخبرة الطويلة. أما فيما يتعلق بالآليات فقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك (14) آلية يمكن استخدامها لتحقيق التوازن الإداري تتمحور جميعها حول أهمية الاستمرار في التجديد، ودعم المبادرات وعدم إضاعة الفرص، وممارسة الدبلوماسية في فك النزاعات والصراعات التنظيمية، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التوازن الإداري؛ الإدارة القطبية؛ جائحة كورونا (كوفيد-19)؛ الممارسات القيادية؛ آليات مقترحة.

## Polarities Management Approach toward balancing between Leadership Practices Techniques in the Sultanate of Oman Schools after Corona Pandemic

Wajeha T. Alani, Mohammed A. Lashin and Nawal Al Hooti

### Abstract

The Corona pandemic Covid-19 has left many challenges and administrative conflicts in the leadership practices in public schools the Sultanate of Oman. This study aims to explore the practicing the Polar Management Approach (PMA) as one of the contemporary trends. It also aims to state some suggestions' techniques through which to achieve PMA. The descriptive approach was used. A questionnaire consisting of (58) items was used to collect data form a sample of (94). The validity and reliability of the tool were verified with the value of Cronbach-Alpha was (0.968). The results were showed that the highest administrative practices in the schools of the Sultanate of Oman are oriented towards effective leadership, followed by focused leadership. The results also showed that there are statistically significant differences in favor of years of experience variable for those with long experience. As for techniques, the results of the study revealed that there are (14) techniques that can be used to achieve administrative balance, all of which revolve around the importance of continuing innovation, supporting initiatives and not wasting opportunities, and practicing diplomacy in dealing with conflicts and conflicts. Upon the study results, a number of recommendations were proposed.

Keywords: Administrative balance; polar management; Covid-19 pandemic; leadership practices; Proposed techniques.

لا يعني أن الآخر هو غير مقبول أو مرفوض، ولكن من الناحية المعيارية والقيمية والأخلاقية (Norms, Value & Ethics) يكون هو الأمثل. وفي هذا الصدد، يشير (Manderscheid & Free-) (man, 2012) إلى أن الإدارة القطبية تعد من المداخل الأكثر فاعلية في إدارة المنظمات التي تسعى إلى التغيير في الوقت الذي تواجه فيه الضغوطات والتوترات والمعضلات التي يجب حلها والتعامل معها بشكل فاعل، مشيراً إلى أهمية تدريب القادة التحويليين على مهارات القيادة القطبية. وفي هذا الشأن يضيف (Agyekum, Knight & Coffey, 2012) إلى أن مدخل الإدارة القطبية يعد أيضاً من المداخل الإدارية التي تسهم وبشكل فاعل في تحقيق التنمية المستدامة في منظمات الأعمال كونه من النماذج التي تحقق النظرة الشمولية والتي أطلق عليها بالرمز (4 Poles) والتي تمثل أربعة أقطاب هي: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، والتكنولوجي.

وهنا فإنه يمكن القول بأن إدارة الأقطاب هي من استراتيجيات الإدارة التي تتعامل مع الإشكاليات التي تحتاج إلى نوع من القيادة الملهم، والتي تحفز من حولهم وتدفعهم إلى الحماس والتفاؤل واقتسام المسؤولية في المنظمة لحل المشكلات وذلك من خلال الترحيب بجميع الآراء والافكار، والعمل على إيجاد حلول إبداعية لصالح المنظمة والمستفيدين منها (المخلافي، ٢٠٠٧). ويضيف (Kise & Holm, 2022) بأن فاعلية إدارة الأقطاب تكمن في أنها لا تغفل عن كل ما يدور أو يحدث من تناقضات بين وجهات النظر في المنظمات، وتعمل بشكل فاعل لفهمها وإيجاد سبل تحقيق التوازن بينها. وهنا فإنه كلما ارتفع مستوى الفهم لنوع الاتجاهات القطبية في المنظمة، كلما ازدادت فاعليتها لما تحققه من صفة الصحة التنظيمية، حيث من خلالها تلجأ القيادة في المنظمة إلى اتخاذ أسلوب التوازن بين الرأيين (الحل الوسط)، وذلك باختيار البديل الذي يقوم بتحليل البديلين المتناقضين في وجهها العام، ثم اتخاذ البديل الذي يحقق أكثر جدوى وأقل خسارة اعتماداً على المنهجية المعيارية (Normative Approach). وهذا ما أشار إليه وجهات النظر والآراء الفردية والجماعية لفرق العمل، والتعامل معها بنجاح داخل التنظيم الواحد.

وهنا يشير تايلور (٢٠١٩) إلى أن الطرق التقليدية التي تمارس في إدارة المدارس في مقاطعة سنترال فالي في ولاية كاليفورنيا (Cali-fornia's Central Valley Region) لم تعد مجدية خاصة في تلك المدارس التي تسعى إدارتها وتحرص على تحقيق التفوق والإنجاز العالي لطلبتها، مما يتطلب الأخذ بمدخل نظرية الإدارة القطبية في حل المشكلات المتضاربة والمتناقضة في المدارس التي تعاني من انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لدى طلبتها. ونضيف هنا في ظل ما ظهر من تناقضات في التنظيمات الإدارية خاصة بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) والتي أثرت وبشكل كبير في ظهور العديد من التحديات والمتناقضات داخل التنظيمات الإدارية، حيث لم تعد الطرق التقليدية مجدية في التعامل معها؛ وهذا يتطلب البحث عن بدائل لممارسات إدارية غير مألوفة، أو في التعامل مع المتغيرات

يعد الثبات وعدم التغيير في المنظمات الإدارية أمراً غير مرغوب فيه، إذ يقودها إلى الجمود ولعدم التفاعل مع المتغيرات التي تحدث داخلها أو تحيط بها، وكذلك يجعلها غير قادرة على إشباع حاجات الأفراد أو تحقيق أهدافهم وآمالهم. والمنظمات التي يكتب لها الاستمرار عادة ما تكون أكثر فاعلية ونشاطاً وحيوية داخلياً وأكثر تفاعلاً مع الظروف المحيطة بها، وذلك إيماناً منها بأن الاختلاف والتغيير والتنوع هو جانب صحي يكسب المنظمة قوة وتمكين.

إن ظهور جائحة كورونا (كوفيد-١٩) وما أحدثته من صراعات تنافسية وتغيرات متضادة في أنماط القيادة في المؤسسات التربوية عامة تتطلب نمطاً جديداً من الإدارة يلائم تلك المتضادات وهو ما يعرف حديثاً بالإدارة القطبية. ويمثل مفهوم الإدارة القطبية (PO-larities Management) أحد الاتجاهات المعاصرة في منظمات الأعمال والتي يطلق عليها مسمى الإدارة المتميزة أو المفارقة (Paradox Management) والتي تعبر عن مجموعة من الأفكار والآراء المتناقضة، وتظهر بشكلها العام على أنها متناقضة أو متصارعة في حين أن كلاهما يسعى إلى حل المشكلة وتحقيق النجاح (Manderscheid & Freeman, 2012). فعلى سبيل المثال فإن المنظمة التي تسعى لتحقيق الضمان والاستقرار يمكن أن تتبع أكثر من رأي، حيث أن هناك رأياً يشير إلى أهمية تقليل التكلفة (Cost Effectiveness)، في حين أن هناك رأياً آخر يميل إلى أهمية إجراء الصيانة الوقائية (Preventive Maintenance). كذلك فإن هناك آراء أخرى متناقضة، ومن شكل آخر تظهر في إدارة أداء المنظمات، فإنها إما أن تأخذ بهدف التخطيط (Planning) لتجويد الأداء أو أنها تأخذ بهدف مستوى إنجاز العمل (Getting Work Done). وفي كلا المثالين السابقين نجد أنه من الصعب إهمال أحدهما للأخذ بالآخر؛ إذ إن إهمال أحدهما يترتب عليه آثار سلبية (Benet, 2013) وهذا ما أكد عليه (Adams, 2020) في أهمية التعامل مع الأقطاب الأربعة في ضوء مدخل التفكير القطبي (Polarity Think-ing Framework) بشكل متوازن وعدم التركيز على قطب معين وإهمال الآخر. ولعل أهم مبادئ إدارة الأقطاب بصفة عامة يتمثل في مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة برسم الخرائط القطبية والاهتمام بكل الجانبين بالدرجة نفسها. ويجب أن تتوافر مهارات لازمة لقيادات الإدارة القطبية منها الاستماع والإنصات الجيد، والاتصال الفعال، والقدرة على التكيف مع المواقف، وتقبل التغيير، والقدرة على صناعة القرار وإدارة الحوار والتفاوض، والعمل ضمن فريق، والوسطية والإقناع، ومن ثم تدريب القيادات على تلك المهارات وعلى القدرة على تنفيذ ومتابعة مراحل الإدارة القطبية من مرحلة الفهم والتحليل ثم الوعي ثم تصميم الخريطة ومعرفة النتائج وأخيراً تقويم إدارة الأقطاب (جابر؛ وخيري، ٢٠١٧).

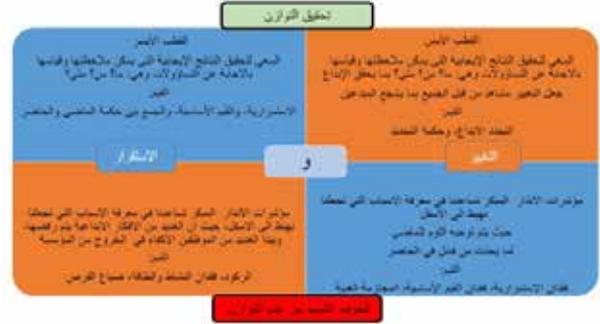
وهنا يشير (Carrillo, 2005) إلى أن إدارة الأقطاب هي نوع من الممارسات الإدارية التي تقدم العديد من الخيارات أمام متخذي القرارات؛ إذ أنها في ظاهرها تكون متناقضة في حين في مضمونها نجد أن القطبين من الناحية المنطقية مقبولين، وأن الأخذ بأحدهما

آليات احتواء الأقطاب المتناقضة فيها. وهدفت دراسة أمجد (٢٠٢٠) إلى التعرف على ملامح تطبيق القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج. وتوصلت إلى أهمية تطبيق القيادة الموزعة من خلال العمل معاً كفريق تعاوني ومشاركتهم في صنع القرار، وتغيير الهياكل التنظيمية التقليدية للمدارس، والدعم للعمل الجماعي، وإشاعة التعلم التنظيمي. ومن حيث القيادة الفعالة، فقد هدفت دراسة (Harris, Day & Hadfield, 2003) إلى معرفة وفهم القيادة المعاصرة في المدارس من خلال معرفة وجهات نظر المعلمين حول القيادة الفعالة من وجهات نظر المستفيدين أصحاب المصلحة، وقد كشفت النتائج بأن أصحاب المصلحة لهم مشاركات واضحة في الممارسات القيادية الفاعلة في المدرسة، وهو ما يشكل أحد أقطاب مدخل الإدارة القطبية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تمكن المعلمين من التمييز بين الجوانب القيادية والإدارية لدور مدير المدرسة.

وهدفت دراسة الحميدي (٢٠١٩) إلى معرفة علاقة القيادة الخادمة بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتسيخ وتقوية نمط القيادة الخادمة في المدارس، وإبراز أهمية القيادة الخادمة وأثرها الكبير في رفع المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. أما دراسة الغرابوي (٢٠١٩) فقد هدفت إلى التعرف على دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمس على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، والاستغلال). بينما هدفت دراسة صلاح الدين (٢٠١٨) إلى معرفة الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وأوصت الدراسة بتنمية الممارسات التحويلية لتوعية العاملين بأهمية الميزة التنافسية، وتوفير البنى التحتية المناسبة وتفعيل الشراكة المجتمعية والشفافية بين القيادات والعاملين، وتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية بين الإدارة المدرسية والعاملين، وهذه بحد ذاته أحد خصائص الإدارة القطبية موضوع الدراسة الحالية. وقام الرشيدى والعازمي (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تناغم الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، وأوصت بتبني رؤية تحقيق التعلم العميق مدى الحياة للجميع، والاستفادة من خبرات الدول الأخرى، والعمل من منظور طويل الأمد لاستدامة النجاح في المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع الأخذ بالمتغيرات الحالية والمستقبلية التي تؤثر على العملية التعليمية. وهدفت دراسة الخلايلة والكيلاني (٢٠١٧) إلى بناء نموذج قيادي لمديري مدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين فيها. حيث توصلت الدراسة إلى أن معلمي المدارس في مديرية الزرقاء الأولى ومعلماتها وصفوا مديريهم بأنهم متوسطي درجة الممارسة للممارسة القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين. ومن جانب آخر هدفت

بشكل متوازن من أجل الحفاظ على كفاءة الأفراد والمنظمة بما يحقق أهدافهما وحالة من الاستقرار داخل المنظمة (أبو ليفة؛ والطحان، ٢٠٢١) وبالتالي فإنها بحاجة إلى أن تمارس المرونة وإشاعة الثقة العالية والمتبادلة بين العاملين، في ظل بيئة تنظيمية قادرة على احتضان جميع الآراء دون إهمال أي منها، حيث يطلق مسمى الإدارة القطبية على مثل هذه الممارسات، لأنها تهدف إلى تحقيق التوازن والتناغم بين الآراء كما هو مبين في الشكل (١).

الشكل (١): الأقطاب الأربعة ومؤشراتها وكيفية تحقيق التوازن بينها



إدارة الأقطاب تعمل على الاهتمام بجميع الآراء وإكساب رضا جميع الأطراف من خلال التركيز على إشباع حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تحويل البيئة التنظيمية إلى بيئة قائمة على فكر التناظر، وتجمع بين مميزات المركزية واللامركزية، وبين مميزات السيطرة والثقة، وبين مميزات الاستقرار والتغيير، ومميزات المنفعة والثقة، لتساهم في إيجاد بيئة فعالة لممارسة العمل ليشعر الجميع بأهمية وجودهم وأنهم جميعاً مرحب بهم بلا تمييز (القرني، ٢٠١٦). ومن جانب آخر فقد تناولت دراسة جابر وخيري (٢٠١٧) إدارة الأقطاب كمدخل لتفعيل القدرة التنافسية في الجامعات المصرية، ومواجهة التحديات المحلية والعالمية والتغيرات الاجتماعية والسياسية التي تؤثر بشكل مباشر في أدائها.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الممارسات القيادية والإدارة القطبية من أبعاد مختلفة، فقد هدفت دراسة (Glunk & Follini, 2011) إلى الكشف عن أهمية امتلاك القادة التحويليين لمهارات القيادة القطبية، التي تمكنهم من فهم المتناقضات والصراعات التنظيمية، وإدارتها بشكل فاعل. أظهرت النتائج بان الإدارة القطبية تعد من أفضل الممارسات الإدارية التي تتعامل مع المتناقضات والصراعات التنظيمية. كما هدفت دراسة (Arar et al., 2021) إلى معرفة وجهات نظر قادة المدارس تجاه ممارساتهم القيادية في أوقات الطوارئ الناجمة عن وباء كوفيد-١٩. وكشفت نتائج الدراسة عن رؤية قيمة تتعلق بتغيير القيادة والممارسات التعليمية في مدارسهم في حقبة ما بعد كوفيد-١٩. وقد قدمت الدراسة دروساً جديدة مستفادة من قادة المدارس في خمسة بلدان فيما يتعلق بالتغلب على التحديات والحوار التي تواجهها المؤسسات أثناء الاضطرابات. وأوصت الدراسة قادة المعلمين بضرورة توظيف القيادة القطبية في ممارسة توزيع المهام على جميع العاملين في المؤسسة كأحد

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد خلفت جائحة كورونا (كوفيد-١٩) العديد من التحديات وعدم التوازن في المنظومة المدرسية، حيث تعددت القرارات المتضاربة وأصبح مدير المدرسة في حالة من عدم الاتزان الإداري، لما خلفته الجائحة من الآثار والتداعيات العامة التي أثرت على المجتمعات، وتضرر جميع القطاعات المجتمعية (الهرش، ٢٠٢٠؛ بن خيرة، ٢٠٢٠). أما على الجانبين التعليمي والاجتماعي فقد تم إغلاق المدارس وغيرها من أماكن التعلم، بنسبة وصلت إلى ٩٤٪ من الطلاب في العالم، وهي نسبة ارتفعت لتصل إلى ٩٩٪ في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل (اليونسكو، ٢٠٢٠)، وأصبح النظام التعليمي يواجه تحديات غير مسبوق لها، وسعت كافة الدول لإيجاد حلول سريعة لاستكمال المسيرة التعليمية، فاضطرت للتحويل من نظام التعليم التقليدي إلى نظام التعليم الإلكتروني، وهو عملية معقدة تتطلب التحضير الجيد، وتوفير الأدوات المناسبة لعملية التحويل، واختيار أفضل الوسائل والطرق للتواصل مع الطلاب، وأدوات تقييم مناسبة، كذلك فإن عملية التحويل تقتضي المرونة، وإيجاد البدائل المناسبة في الوقت المناسب دون تأخير (والد، ٢٠٢٠). كما هددت الجائحة التقدم في مجالي التعليم والاقتصاد في جميع أنحاء العالم، من حيث الإغلاق شبه العالمي للمدارس، الذي تسبب في مشكلات اجتماعية، واقتصادية ناجمة عن تدابير مكافحة الجائحة (مجموعة البنك الدولي، ٢٠٢٠).

وهناك الكثير من نتائج الدراسات والبحوث التي أشارت إلى تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-١٩) بشكل عام، حيث توصلت دراسة بن خيره وطيب (٢٠٢٠) إلى أن جائحة كورونا (كوفيد-١٩) تسببت في تغيير الموازين الاقتصادية والتعليمية العالمية وأشارت دراسة زهرة ودحمان (٢٠٢٠) إلى أن جائحة كورونا (كوفيد-١٩) كان لها آثار سلبية على اقتصاديات الدول على المستوى المادي والبشري. وهدفت دراسة الفهمي (٢٠٢٠) إلى الكشف عن التجارب الدولية في التعليم في ظل جائحة كورونا (كوفيد-١٩)، وتوصلت إلى ضرورة أن يتبنى قادة التعليم نهجا استباقيا للمساهمة في التخفيف من تأثير الوباء، ومنع فقدان التعلم. بينما توصلت دراسة أحمد واللمسي (٢٠٢٠) إلى أن الواقع التعليمي يشير إلى أن التعليم الإلكتروني لم يكن راسخا بشكل كبير نظرا لسيادة التعليم التقليدي، وضعف الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا وأدواتها، وأنه في ظل التداعيات التي تسببت بها أزمة جائحة كورونا (كوفيد-١٩)، أصبح التعليم الهجين يمثل أفضل استجابة تعليمية لمواجهة كوفيد-١٩. وتوصلت دراسة (Al Darayseh, 2020) إلى أن معظم المعلمين المتمرسين بعد التحويل إلى الفصل المختلط، والتعليم المدمج فإنهم أصبحوا يفضلونه على الفصل التقليدي. وأكدت دراسة المجالي (٢٠٢١) إلى فشل النظم العالمية في مواجهة التداعيات الاقتصادية الهائلة في ظل جائحة كورونا (كوفيد-١٩) وقد ظهرت آثار الجائحة على النظم التعليمية.

وفي ظل الآثار المترتبة على تلك الجائحة ظهرت صراعات ومشكلات من نوع مختلف، لزم التعامل معها بآليات واتجاهات جديدة

دراسة (De Nobile et al., 2016) إلى معرفة ممارسات القيادة المدرسية التي تعزز الإدارة الفعالة للسلوك المدرسي، وأكدت النتائج أهمية الممارسات القيادية التي تعمل على إدارة السلوك في المدارس، وكيفية التعامل مع سلوك الطلاب، ومعرفة شعورهم تجاه الحياة في المدرسة. وتناولت دراسة القرني (٢٠١٦) إدارة الأقطاب كمدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية وتوصلت إلى أن نجاح إدارة الأقطاب تعتمد على عملية تصميم خرائط الأقطاب لتحديد القيم والنتائج الايجابية لكل قطب، وتحديد المخاوف أو النتائج السلبية لكل قطب. كما توصلت إلى خطوات تطبيق إدارة الأقطاب تقويم إدارتها لاتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة التأثير، والمحافظة على النجاح وتحقيق الاستمرارية. وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بتبني تلك الخطوات في تطوير المؤسسات التعليمية.

وهدفت دراسة أبو جلبان (٢٠١٥) إلى الكشف عن الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون. كشفت نتائج الدراسة أهمية اعتماد معايير موضوعية وعلمية عند تعيين مديري المدارس، وضرورة العمل على تطوير برامج نمو مهني لتنمية الكفايات الفنية والقيادية لدى مدراء المدارس. وقام كونتي (Conte, 2014) بدراسة الأقطاب كعنصر أساسي للنظرية التكاملية، من خلال استخدام نموذج (Four Quadrants Map)، حيث يغطي كامل منطقة التجربة الإنسانية وكل الواقع. تمثل الهدف من هذه الدراسة في تقديم حجة للاعتراف بالازدواجية/ القطبية كعنصر أساسي في النظرية المتكاملة ودعوة النقاش بين المفكرين المتكاملين. بينت نتيجة الدراسة أنه من المنطقي تضمين الازدواجية/ القطبية بشكل صريح كعنصر أساسي في النظرية المتكاملة، حيث توجد القطبية في كل مكان وحول المكان. أما دراسة (Lu & Smith, 2012)، فقد تناولت آلية توزيع القيادة في السياق الصيني من خلال تصورات رؤساء الصين وغيرهم من أعضاء إداراتهم. وتشير النتائج أيضا إلى أن القيادة في السياق الصيني توزع من خلال الممارسة المخصصة، التي ينظر إليها على أنها أكثر ملاءمة للسياقات المركزية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين أن هناك تطبيقات عديدة لمدخل القيادة القطبية، توجهت استخداماتها في كثير من الأحيان في إدارة الازدواجية، والظروف الطارئة، وحل المتناقضات، والصراعات التنظيمية، في المؤسسات مثل دراسة (Glunk & Fol- 2011)، ودراسة (Arar et al., 2021) ودراسة (Mander- 2012)، ودراسة (scheid & Freeman, 2012)، كما وإن هناك دراسات أخرى تناولت أحد الأساليب الفعالة في القيادة القطبية لإحداث التغيير وفي اتخاذ القرارات في الظروف الصعبة كدراسة (Conte, 2014) ودراسة (Harris, Day & Hadfield, 2003) ودراسة (القرني، ٢٠١٦). أما الدراسة الحالية فقد جاءت لتسلط الضوء على إمكانية توظيف القيادة القطبية في تحقيق التوازن في الممارسات القيادية في مدارس التعليم العام بسلطنة عمان في فترة ما بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) لما تعرض له قطاع التعليم من أزمات وصراعات خلال فترة الجائحة.

## مصطلحات الدراسة

الممارسات القيادية: تعرف الدراسة الممارسات القيادية بأنها مجموعة أعمال إجرائية يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحقيق تحسين الأداء والقدرة على التأثير في الآخرين وتحسين سلوكهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

## الإدارة القطبية (Polarities Management).

هي مجموعة من الأفكار والآراء المتناقضة والتي تظهر بشكلها العام على أنها متناقضة أو متصارعة، في حين أنها تسعى إلى حل المشكلة وتحقيق النجاح. وإدارة الأقطاب، هي نوع من الممارسات الإدارية التي تقدم العديد من الخيارات أمام متخذي القرارات؛ إذ انه في ظاهرها تكون متناقضة في حين أن مضمونها يبين أن القطبين على حق، وأن الأخذ بأحدها لا يعني أن الآخر على خطأ، ولكن من الناحية المعيارية والقيمية والأخلاقية (Norms, Value & Ethics) يكون هو الأمثل. إن إدارة الأقطاب هي من استراتيجيات الإدارة التي تتعامل مع الإشكاليات التي تحتاج إلى نوع من القيادات المهمة التي تحفز من حولها وتدفعهم إلى الحماس والتفائل، واقتسام المسؤولية في المنظمة لحل المشكلات، وذلك من خلال الترحيب بجميع الآراء والأفكار، والعمل على إيجاد حلول إبداعية لصالح المنظمة والمستفيدين منها (المخلفي، ٢٠٠٧).

## إجراءات الدراسة المنهجية

## منهجية الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها، فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، المرتكز على المدخل المسحي لدراسة الظاهرة.

## مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعدتهم في جميع مدارس سلطنة عمان والبالغ عددهم الإجمالي (١٦٩٣)، وقد تم جمع البيانات من عينة بلغت (٩٤) ممثلة نسبة (٥,٦%) من المجموع الكلي، ويوضح الجدول (١) وصف عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (١): عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة
النوع	ذكور	٣٤	٣٦,٢%
	إناث	٦٠	٦٣,٨%
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	٦٥	٦٩,١%
	مساعد مدير مدرسة	٢٩	٣٠,١%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٨	١٩,١%
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠	٢١,٣%
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٦	٥٩,٦%
المرحلة الدراسية	١-٤ تعليم أساسي	٢٧	٢٨,٧%
	٥ - ١٠ تعليم أساسي	٤٥	٤٧,٩%
	١١-١٢ تعليم ما بعد الأساسي	٢٢	٢٣,٤%
المجموع الكلي		٩٤	١٠٠%

بنوع من الممارسات الإدارية التي تقدم العديد من الخيارات أمام متخذي القرارات، باستخدام مدخل الإدارة القطبية (Polarities Management) كأحد الاتجاهات المعاصرة؛ من هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الاسئلة الآتية:

١- ما واقع توازن الممارسات القيادية بمدارس سلطنة عمان بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في ضوء مدخل الإدارة القطبية (Polarities Management) من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن ممارسات الإدارة المدرسية بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في ضوء مدخل الإدارة القطبية تعزى إلى النوع وعدد سنوات الخبرة ونوع المرحلة الدراسية؟

٣- ما الرؤية المقترحة لإحداث توازن بين أقطاب السلوك القيادي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) من وجهة نظر عينة الدراسة؟

## اهداف الدراسة

التعرف على واقع توازن الممارسات القيادية بمدارس سلطنة عمان بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في ضوء مدخل الإدارة القطبية (Polarities Management).

معرفة مدى الاختلاف بين ممارسات الإدارة المدرسية بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في ضوء مدخل الإدارة القطبية

التعرف على أهم الآليات المقترحة والتي يمكن من خلالها إحداث توازن بين أقطاب السلوك القيادي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بعد الجائحة.

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة في تشخيص واقع توازن الممارسات القيادية بمدارس سلطنة عمان بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في ضوء مدخل الإدارة القطبية وأهمية الأدوار التي يقوم بها قيادات المدارس في دعم القيادات المدرسية في ضوء الإدارة القطبية، حيث تقدم الدراسة أبرز آليات الدعم المقترحة والتي يمكن من خلالها إحداث توازن بين أقطاب السلوك القيادي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة البحث في الرؤية المقترحة لتحقيق توازن الممارسات القيادية بمدارس سلطنة عمان بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في ضوء مدخل الإدارة القطبية.

الحدود المكانية: تستطلع الدراسة آراء عينة من قيادات المدارس (المديرين ومساعدتهم) بمحافظة مسقط.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال شهر يوليو وأغسطس من العام ٢٠٢١م

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	درجة الموافقة
أقل ١,٠٠ -	أقل ١,٨٠ -	أقل ٢,٦٠ -	أقل ٣,٤٠ -	٤,٢٠ -	مدى المتوسط
١,٨٠ من	٢,٦٠ من	٣,٤٠ من	٤,٢٠ من	٥,٠٠	

## نتائج الدراسة

ستعرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها:

السؤال الأول والذي يهدف إلى الكشف عن واقع توازن الممارسات القيادية بمدارس سلطنة عمان جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في ضوء مدخل الإدارة القطبية، حيث تم تحليل استجابات عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تعبر درجة ممارساتهم القيادية وكما هو موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة

#	الرتبة	محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	القيادة الفاعلة	٤,٣٨	٠,٥٩٧	عالية جداً
٢	٢	القيادة المركزة غير المشتتة	٤,٠١	٠,٦١٦	عالية
٣	٣	القيادة المبعثرة (الترسلية)	٢,٧٩	١,٣٠٤	متوسطة
٤	٤	القيادة غير الفاعلية	٢,٥٥	١,٣٤٦	منخفضة
		المجموع الكلي	٣,٤٤	٠,٨٠٥	عالية

يظهر من خلال عرض النتائج في الجدول (٣) أن محور القيادة الفاعلة حصل على أعلى مستوى من الموافقة بمستوى (عالٍ جداً) في استجابات أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط حسابي وقدره (٤,٣٨)، يليه محور القيادة المركزة وبدرجة «عالية» بمتوسط حسابي وقدره (٤,٠١) وجاء محور القيادة غير المبعثرة بدرجة «متوسطة» بمتوسط حسابي وقدره (٢,٧٩)، أما أدنى متوسط حسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور فقد جاء بدرجة «منخفضة» محور القيادة غير الفاعلة بمتوسط حسابي (٢,٥٥). أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الكلي ولجميع المحاور فقد جاء بدرجة «عالية» وقدره (٣,٤٤).

ومن أجل الوقوف على استجابات أفراد عينة الدراسة، وبشكل أكثر تفصيلاً، سيتم عرض كل محور على حده على التوالي. وهنا يوضح الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة الفاعلة.

## أداة الدراسة

تم إعداد الأداة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الإدارة القطبية كدراسة (Benet, 2013) ودراسة القرني (٢٠١٦) ودراسة الهرش (٢٠٢٠) ودراسة الفهمي (٢٠٢٠) وكذلك الأدب النظري للأنماط القيادية في المخلافي (٢٠٠٧)، وقد تم إعداد الأداة التي تكونت في نسختها النهائية من أربعة محاور رئيسية تعكس ممارسات الإدارة القطبية، وهي: القيادة الفاعلية، والقيادة المركزة، والقيادة المبعثرة، والقيادة غير الفاعلية، كما تضمنت محور آخر خاص بالآليات التي من خلالها يمكن إحداث التوازن بين أقطاب السلوك القيادية.

## صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس وعددهم تسعة محكمين (ملحق ١) وقد تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم. كما تم التحقق من صدق الأداة من خلال حساب معامل كرو نباخ - ألفا، وقد جاءت جميع النتائج بين مستوى جيد جداً وعالٍ كما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): قيم الثبات لأداة الدراسة لجميع محاورها والمجموع الكلي ومحور الآليات

#	محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرو نباخ-ألفا
١	القيادة الفاعلة	١٠	٠,٩٣٢
٢	القيادة المركزة (غير المشتتة)	١١	٠,٨٨٨
٣	القيادة المبعثرة (الترسلية)	١٠	٠,٩٨٢
٤	القيادة غير الفاعلية	١٣	٠,٩٩٢
	المجموع الكلي لجميع المحاور	٤٤	٠,٩٦٨
	محور آليات إحداث التوازن بين أقطاب السلوك القيادي	١٦	٠,٩٧٥

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج

تم استخدام المتوسطات، والانحرافات المعيارية، واختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA). وبما أن أداة الدراسة اشتملت على فقرات ذات تدرج ليكرت الخماسي، فإن الحد الأعلى فيه يمثل خمس درجات، والحد الأدنى فيه يمثل درجة واحدة؛ وعلى الرغم من أن الدرجات على مقياس ليكرت تُعد منفصلة، الأمر الذي يجعلها تقع على مستوى القياس الرتبي، فقد تم تحويل الدرجات إلى مستوى القياس الفئوي أو الفترتي (Clason & Dormody, 1994; Sisson & Stocker, 1989). كما استخدم هذا المعيار في دراسة التباين والسنبيل (٢٠١٧) ولأغراض الدراسة الحالية، وتسهيلاً للتفسير فقد تم اعتماد معيار الحكم الموضح في المتدرج الآتي:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات في محور ممارسات القيادة الفاعلة

#	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣	١	يرحب بالأفكار الجديدة	٤,٤٨	٦٨٤٠	عالية جداً
٥	٢	ينجذب للأفكار المبدعة ويرحب بها	٤,٤٠	٧٣٨٠	عالية جداً
١٠	٣	يشجع الثقة العالية والمتبادلة بين العاملين	٤,٤٠	٦٩٣٠	عالية جداً
٢	٤	يحفز العاملين على الإبداع	٤,٣٩	٦٧٦٠	عالية جداً
٧	٥	يستقطب الأفكار المبدعة	٤,٣٨	٧٣٥٠	عالية جداً
١	٦	يتعامل بمرونة مع التحديات التي تواجه المدرسة	٤,٣٦	٦٢٠٠	عالية جداً
٦	٧	يسعى قبل الجميع (يستيقظ) التنافس للإنجاز	٤,٢٧	٦٥٩٠	عالية جداً
٩	٨	منفتح على البيئة الخارجية	٤,١٩	٧٠٨٠	عالية
٤	٩	يقنع بسهولة للأفكار الجديدة	٤,١٧	٧٤٣٠	عالية
٨	١٠	يبحث عما هو أفضل بغض النظر عن مصدره	٤,٠٧	٨٢٠٠	عالية
		المجموع الكلي	٤,٣٨	٠,٥٩٧	عالية جداً

يبين الجدول (٤) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور القيادة الفاعلية تراوحت ما بين أعلى متوسط حسابي سجل للفقرة «يرحب بالأفكار الجديدة» قدره (٤,٤٨)، في حين أدنى متوسط حسابي سجل في استجابات أفراد عينة الدراسة وبدرجة «عالية» للفقرة «يبحث عما هو أفضل بغض النظر عن مصدره» قدره (٤,٠٧). كما تظهر النتائج في الجدول (٤) أن هناك سبع فقرات حصلت على متوسطات حسابية بدرجة «عالية جداً» أي بنسبة (٧٠٪) من مجموع عدد الفقرات في هذا المحور.

أما بالنسبة إلى محور ممارسات القيادة المركزة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة في هذا المحور وكما هو موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات في محور ممارسات القيادة المركزة

#	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٨	١	يرحب بآراء العاملين في تطوير العمل الإداري	٤,٥٠	٦٣٥٠	عالية جداً
١	٢	يملك خطة واضحة للعمل	٤,٤٨	٦٣٥٠	عالية جداً
٩	٣	يوظف آراء العاملين في تطوير العمل الإداري	٤,٤٦	٦١٦٠	عالية جداً
٤	٤	يشعر بنشوة الافتخار بالإنجاز	٤,٤٤	٦١٤٠	عالية جداً
٥	٥	متطلع للمستقبل أي ذو رؤية مستقبلية	٤,٤٣	٦١٣٠	عالية جداً
١٠	٦	يضع جدولاً لأوليات التخطيط للعمل الإداري	٤,٣٩	٦٤٣٠	عالية جداً
٦	٧	يوجه انجاز العمل وفق رؤية واضحة	٤,٣٧	٦٣٩٠	عالية جداً
٣	٨	يشعر بالرضا عن أدائه	٤,٣٥	٥٩٩٠	عالية جداً
٢	٩	ينجز الخطط وفقاً للأهداف	٤,٣٤	٦٦٥٠	عالية جداً
٧	١٠	يضع بدائل متوقعة في التخطيط للمستقبل	٤,٣٢	٦٩١٠	عالية جداً
١١	١١	يضع دليل استرشادي للتخطيط يساعد في متابعة التنفيذ	٣,٥٣	١,٠٣٤	عالية
		المجموع الكلي	٤,٠١	٠,٦١٦	عالية

تظهر النتائج في الجدول (٥) بأن هناك عشر فقرات سجلت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة «عالية جداً»، تمثلت في أعلى متوسط حسابي وقدره (٤,٥٠) سجل لصالح الفقرة «يرحب بآراء العاملين في تطوير العمل الإداري» في حين أدنى متوسط حسابي وقدره (٤,٣٢) سجل لصالح الفقرة «يضع بدائل متوقعة في التخطيط للمستقبل». كما يوضح الجدول (٥) أن هناك فقرة واحدة سجلت المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة «عالية» تتمثل في الفقرة «يضع دليل استرشادي للتخطيط يساعد في متابعة التنفيذ».

أما بالنسبة لمحور ممارسات القيادة المبعثرة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات المحور كما هو مبين في الجدول (٦).

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة في محور ممارسات القيادة غير الفاعلة

#	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٩	١	يسير العمل بشكل روتيني	٢,٦١	١,٤٣٠	متوسطة
٤	٢	يسبب الملل للعاملين	٢,٦٠	١,٤٣٠	متوسطة
١٠	٣	يشعر بالعجز وفقدان القدرة	٢,٦٠	١,٤٠٨	متوسطة
٨	٤	يترصد الأخطاء ولا يعالجها	٢,٥٨	١,٤٦٩	منخفضة
١	٥	يتعامل بجفاء وقسوة مع العاملين	٢,٥٦	١,٤١٠	منخفضة
٦	٦	يسير العمل المدرسي برتابة وجمد	٢,٥٤	١,٤٥٦	منخفضة
١٣	٧	يعتمد على مسلمات (اعتقادات مسبقة) في إدارة المدرسة	٢,٥٣	١,٣٩٦	منخفضة
١١	٨	يفتقد القدرة في تحقيق التوازن بين القوى وأطراف الصراع	٢,٥٣	١,٤١٩	منخفضة
٧	٩	لا يسمح للعالمين بطرح أفكارهم	٢,٥١	١,٤٤٢	منخفضة
٥	١٠	لا يمنح فرصاً للإبداع	٢,٤٧	١,٤٦٤	منخفضة
٢	١١	لا يمتلك القدرة في التعامل مع التحديات الجديدة	٢,٤٧	١,٣٥٧	منخفضة
١٢	١٢	الاعتزاز المفرط بالتجربة الذاتية	٢,٤٧	١,٣٩٦	منخفضة
٣	١٣	يفتقر إلى التجديد والإبداع	٢,٤٤	١,٤٣٣	منخفضة
		المجموع الكلي	٢,٥٥	١,٣٤٦	منخفضة

توضح النتائج في الجدول (٧) أن هناك ثلاث فقرات سجلت متوسطات حسابية بدرجة متوسطة في حين هناك عشر فقرات سجلت متوسطات حسابية بدرجة «منخفضة»؛ حيث تشير النتائج إلى أن أعلى متوسط حسابي سجل لصالح الفقرة «يسير العمل بشكل روتيني» وبمتوسط حسابي وقدره (٢,٦١)، في حين أن أدنى متوسط حسابي سجل لصالح الفقرة «يفتقر إلى التجديد والإبداع» وبمتوسط حسابي وقدره (٢,٤٤). كما تشير النتائج في الجدول (٧) إلى أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي جاء بدرجة منخفضة أيضاً.

السؤال الثاني والذي يهدف إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن ممارسات الإدارة المدرسية بعد جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في ضوء مدخل الإدارة القطبية تعزى إلى النوع وعدد سنوات الخبرة ونوع المرحلة الدراسية.

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة في محور ممارسات القيادة المبعثرة

#	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤	١	الانعزال عن الآخر	٢,٩٥	١,٣٤٣	متوسطة
٣	٢	يكثر الضغط على العاملين مما يؤدي بهم إلى الاحباط	٢,٨٨	١,٣٨٢	متوسطة
٢	٣	يفتقد القدرة على الإنجاز	٢,٨٢	١,٢٩٤	متوسطة
١٠	٤	لا توجد رؤية واضحة توجه العمل الإداري بالمدرسة	٢,٨٠	١,٤٣١	متوسطة
٧	٥	متطرف في اتخاذ القرارات	٢,٧٩	١,٣٧٢	متوسطة
١	٦	لا توجد خطة واضحة	٢,٧٨	١,٣٦٦	متوسطة
٥	٧	لا يمتلك القدرة على حسم النتائج المتوقعة	٢,٧٧	١,٣٦١	متوسطة
٦	٨	جهوده مبعثرة ومثبثة	٢,٧٦	١,٣٩٤	متوسطة
٨	٩	يفتقد القدرة في حل الخلافات والصراعات بين العاملين	٢,٧٦	١,٣٤٧	متوسطة
٩	١٠	يتردد في اتخاذ القرارات	٢,٦٨	١,٣٣٧	متوسطة
		المجموع الكلي	٢,٧٩	١,٣٠٤	متوسطة

يوضح الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور ممارسات القيادة المبعثرة جاءت جميعها بدرجة «متوسطة» حيث حصلت الفقرة «الانعزال عن الآخر» على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٩٢) في حين أدنى متوسط حسابي جاء للفقرة «يتردد في اتخاذ القرارات» وقدره (٢,٦٨)، أما المتوسط الحسابي للمجموع الكلي للمحور فقد بلغ (٢,٧٩).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور ممارسات القيادة غير الفاعلة وكما هو موضح في الجدول (٧).

## متغير النوع:

تم إجراء تحليل اختبار (ت) للعينة المستقلة النوع (ذكور إناث) كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨): يوضح نتائج اختبار (ت) لمتغير النوع وعلى جميع محاور الدراسة والمجموع الكلي

المحاور	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الفاعلة	ذكور	٤,٣٤	٠,٥٦٠	٩٢	٥٤٤٠.	٥٨٨٠.
	إناث	٤,٤١	٠,٦٢١			
القيادة المركزة (غير المشتتة)	ذكور	٣,٩٦	٠,٤٣٣	٩٢	٥٨٤٠.	٥٦١٠.
	إناث	٤,٠٣	٠,٧٠٠			
القيادة المبعثرة (الترسلية)	ذكور	٢,٧٩	١,٤٥٦	٩٢	٩٦٦٠.	٣٣٦٠.
	إناث	٢,٧٠	١,٢١١			
القيادة غير الفاعلية	ذكور	٢,٧٦	١,٤٠٤	٩٢	١,١٧٨	٢٤٢٠.
	إناث	٢,٤٢	١,٣٠٧			
المجموع الكلي	ذكور	٣,٤٧	٠,٧٤٨	٩٢	٠,٢٤٠	٠,٨١١
	إناث	٣,٤٣	٠,٧٠٩			

يظهر الجدول (٨) أن هناك فروقا ظاهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

ليس له أثر على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة.

متغير عدد سنوات الخبرة

كما تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات الخبرة

وكما هو موضح في الجدول (٩).

عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع، وبعد التحقق منها إحصائيا تبين

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، وعلى

جميع محاور الدراسة والمجموع الكلي، وبالتالي فإن متغير النوع

جدول (٩): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الفاعلة	بين المجموعات	٣,٢٦٥	٢	١,٦٣٣	٤,٩٦١	٠,٩٠.
	داخل المجموعات	٢٩,٩٤٧	٩١	٠,٣٢٩		
	المجموع	٣٣,٢١٣	٩٣			
القيادة المركزة (غير المشتتة)	بين المجموعات	٢٤٦.	٢	٠,١٢٣	٣٢٠٠.	٧٢٧٠.
	داخل المجموعات	٣٥,٠٠١	٩١	٠,٣٨٥		
	المجموع	٣٥,٢٤٧	٩٣			
القيادة المبعثرة (الترسلية)	بين المجموعات	٨,٨٨٤	٢	٤,٤٤٢	٢,٧٠٨	٠,٧٢٠.
	داخل المجموعات	١٤٩,٢٧٦	٩١	١,٦٤٠		
	المجموع	١٥٨,١٦٠	٩٣			
القيادة غير الفاعلية	بين المجموعات	٧,٨٨٠	٢	٣,٩٤٠	٢,٢٣٢	١١٣٠.
	داخل المجموعات	١٦٠,٦٥٥	٩١	١,٧٦٥		
	المجموع	١٦٨,٥٣٥	٩٣			
المجموع الكلي	بين المجموعات	١,٥٠٣	٢	٠,٧٥٢	١,٤٦٤	٠,٢٣٧
	داخل المجموعات	٤٦,٧٣١	٩١	٠,٥١٤		
	المجموع	٤٨,٢٣٤	٩٣			

عدد سنوات الخبرة (5-10 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (3,77) ولفئة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (4,48) مقارنة بفئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي قدره (3,47).

#### متغير المرحلة الدراسية

تم إجراء تحليل التباين الأحادي لمتغير المرحلة الدراسية كما هو موضح في الجدول (10).

تشير نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير «عدد سنوات الخبرة» في الجدول (9) إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور القيادة الفاعلة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجاباتهم في بقية المحاور الثلاثة. ومن أجل معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمحور الأول، تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وقد تبين أن الفروق جاءت لصالح فئة

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المرحلة الدراسية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الفاعلة	بين المجموعات	0,026	2	0,013	0,350	9660
	داخل المجموعات	33,187	91	0,365		
	المجموع	33,213	93			
القيادة المركزة (غير المشتتة)	بين المجموعات	1,735	2	0,867	2,355	1010
	داخل المجموعات	33,513	91	0,368		
	المجموع	35,247	93			
القيادة المبعثرة (الترسلية)	بين المجموعات	6,050	2	3,025	1,810	1700
	داخل المجموعات	152,109	91	1,672		
	المجموع	158,160	93			
القيادة غير الفاعلية	بين المجموعات	5,366	2	2,683	1,496	2290
	داخل المجموعات	163,168	91	1,793		
	المجموع	168,535	93			
المجموع الكلي	بين المجموعات	2,032	2	1,016	2,001	0,141
	داخل المجموعات	46,202	91	0,508		
	المجموع	48,234	93			

السؤال الثالث والذي يهدف الى الكشف عن الآليات المقترحة والتي يمكن من خلالها إحداث توازن بين أقطاب السلوك القيادي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بعد الجائحة من وجهة نظر عينة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (11).

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول (10) لمتغير المرحلة الدراسية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور والمجموع الكلي، مما يشير إلى أن الممارسات الإدارية وفقا لمتغير المرحلة الدراسية لا توجد فروق بينها من حيث القيادة القطبية.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات إحداث التوازن بين أقطاب ممارسات السلوك القيادي

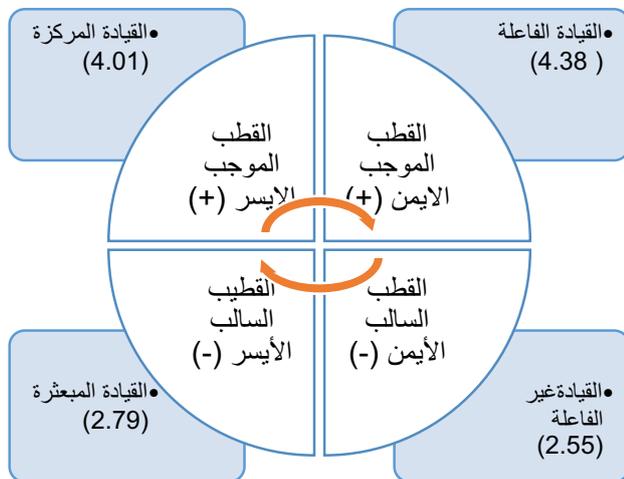
#	الرتبة	العبارة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣	١	التشجيع على الاستمرارية في التجديد	٤,٤١	٨٠٩٠.	عالية جداً
٥	٢	السعي لتحقيق النتائج الإيجابية وقياسها	٤,٣٨	٨٤٤٠.	عالية جداً
١٠	٣	توضيح رسالة وقيم المدرسة لجميع العاملين	٤,٣٨	٧٦٤٠.	عالية جداً
٤	٤	دعم المبادرات وعدم إضاعة الفرص	٤,٣٥	٨٢٦٠.	عالية جداً
١١	٥	توفير أدوات ومتطلبات انجاز العمل	٤,٣٣	٧٩٥٠.	عالية جداً
١٦	٦	ممارسة الدبلوماسية في فك النزاعات والصراعات التنظيمية	٤,٢٩	٨٥٠٠.	عالية جداً
٦	٧	اختيار القطب ذو الفائدة أو المردود الأعلى داخل المدرسة	٤,٢٨	٠,٨٤٨	عالية جداً
٧	٨	تحديد الأسلوب المناسب لحل المشكلات أو مواجهتها	٤,٢٨	٨٢٢٠.	عالية جداً
١٣	٩	إشاعة التواصل الفعال بين عناصر التنظيم	٤,٢٧	٧٩٢٠.	عالية جداً
١	١٠	الحكمة بين الماضي والحاضر في التجديد والإبداع	٤,٢٦	٧١٧٠.	عالية جداً
٨	١١	رصد إشارات الإنذار المبكر للأثار السلبية للأقطاب	٤,٢٤	٨٦٤٠.	عالية جداً
٩	١٢	إشراك جميع العاملين في تصميم خرائط قطبية لحل المشكلات	٤,٢٣	٨٢٢٠.	عالية جداً
١٥	١٣	التقويم المستمر للاستفادة من التناقضات أو تنوع وجهات النظر	٤,٢٣	٨٦٠٠.	عالية جداً
٢	١٤	جعل التغيير مرئي ومشاهد من الجميع	٤,٢٠	٨٣٧٠.	عالية جداً
١٤	١٥	البحث عن القواسم المشتركة بين الأقطاب	٤,١١	٨٨٦٠.	عالية
١٢	١٦	تجنب الحلول السريعة	٤,٠٠	٨٠٣٠.	عالية
		المجموع الكلي	٤,٢٧	٠,٧١٠	عالية جداً

يوضح الجدول (١١) أن هناك (١٤) آلية لإحداث التوازن بين أقطاب ممارسات السلوك القيادي تمت الموافقة عليها بدرجة «عالية جداً» حيث سجل أعلاها لصالح الفقرة «التشجيع على الاستمرارية في التجديد» بمتوسط حسابي قدره (٤,٤١)، أما أدناها فجاء لصالح الفقرة «جعل التغيير مرئي ومشاهد من الجميع» وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠)، وهناك فقرتان نالت درجة «عالية» من الموافقة وهما الفقرة «البحث عن القواسم المشتركة بين الأقطاب» بمتوسط حسابي قدره (٤,١١)، تلتها الفقرة «تجنب الحلول السريعة» بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٠). أما المتوسط الحسابي الكلي لآليات إحداث التوازن فقد جاء بدرجة «عالية جداً» وقدره (٤,٢٧).

#### مناقشة النتائج

أشارت نتائج الدراسة بشكل عام إلى أن هناك أربع ممارسات إدارية لا تزال تمارس في إدارة المدارس بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة القطبية، منها الممارسات التي تمثل القطب الموجب وهي ممارسات القيادة الفاعلية والقيادة المركزة، في حين أن هناك ممارسات تمثل القطب السالب وتمثلت في ممارسات القيادة المشتتة والقيادة غير الفاعلة. حيث جاءت نتائج الواقع مطابقة للنموذج النظري في مدخل الإدارة القطبية، والذي يبين محاولة كل قطب جذب القطب السالب له بهدف الوصول إلى التوازن الإداري كما هو موضح في الشكل (٢).

الشكل (٢): نموذج القيادة القطبية الذي كشفت عنه نتائج الدراسة



يظهر الشكل (٢) بأنه لا تزال هناك ممارسات قيادية سلبية تمارس في المدارس، وبالتالي فإن الأسهم الموجودة تشير إلى عملية الجذب بين الأقطاب الأربعة التي لا بد من إجرائها لتحقيق التوازن الإداري بينها.

كما كشفت نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية الفاعلة كأحد محاور الإدارة القطبية قد حصلت على أعلى متوسط حسابي كما هو موضح في الشكل (٢) مما يشير إلى أن إدارات المدارس تسعى في ممارساتها للخروج من الأزمة التي أحدثتها جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في أن توجه ممارساتها وبشدة لتجاوزها والاستعداد

مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن لا تزال تمارس بدرجة متوسطة. وهنا فإنه يمكن القول بأن هناك ممارسات إدارية في مدارس سلطنة عمان لا تزال لا تتلاءم مع متطلبات مرحلة ما بعد الجائحة مما يتطلب من إدارات المدارس السعي وبجدية للتعامل معها، والخروج من التقليدية والنمطية في إدارات مدارسهم لتواكب الأساليب الحديثة، وهذا ما أشارت إليه دراسة أمجد (٢٠٢٠) في مصر في الابتعاد عن التقيد بالتسلسل الهرمي في إدارة المدارس، وأن تعمل على توظيف العمل الجماعي، وممارسة فنيات القيادة الفاعلة.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بالمشاكل المتعلقة بالقيادة غير الفاعلة، حيث كشفت نتائج الدراسة بأن هذا النمط من القيادة لا يزال يمارس ولكن بدرجة بين المتوسطة والضعيفة وبمتوسط حسابي كلي وقدره (٢,٥٥). وقد كشفت الممارسات الإدارية في هذا المحور بأن إدارات المدارس لا تزال تسير العمل الإداري فيها بشكل روتيني، كما أنها تشعر بالعجز وفقدان القدرة في إدارة المدرسة بشكل فاعل، وأن إدارات المدارس لا تزال لا تمتلك القدرة على تحقيق التوازن بين القوى المتصارعة من جانب، كما وأنها لا تمتلك القدرة في التعامل مع التحديات الجديدة. إن وجود هذه الممارسات وإن كانت بدرجة متوسطة أو ضعيفة لا بد من فهمها ومحاولة علاجها وبجدية خوفاً من تأثيراتها السلبية والتي لو تركت بدون علاج فإنها سوف تقوى في قطبيتها السلبية وتعمل على جذب ما هو إيجابي في القطب الموجب وهو الإدارة الفاعلة، لذا فهي في هذه الحالة تعد إنذاراً مبكراً لتحرك الإدارة المدرسية نحو وضع آليات أو إجراءات حاسمة للتقليل من تأثيرها وفهمها واستيعاب متطلبات المعتقدين بها، وتعمل على وضع الحلول الناجمة بشأنها وبشكل جدي وصريح، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Benet, 2013) في أهمية قيام إدارات المنظمات في فهم الأقطاب السالبة في منظماتهم وعدم إهمالها خوفاً من تفاقمها وزيادة حدتها وتأثيراتها السلبية على أداء المنظمة .

أما بالنسبة لنتائج السؤال الثاني الذي هدف للكشف عن الفروق ذات الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيراتها؛ فقد أظهرت نتائج اختبار «ت» لمتغير النوع واختبار التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمتغير المرحلة الدراسية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وبالتالي فإن الممارسات الإدارية بين الذكور والإناث وبين المراحل الدراسية جاءت جميعها بمستوى متقارب، الأمر الذي أدى إلى عدم ظهور فروق ذات دلالة في الممارسات الإدارية للمحاور الأربعة للقيادة القطبية. ويمكن أن يعزى هذا إلى أن الظروف الاستثنائية التي مرت بالمدارس أثناء الجائحة جعلت إدارات المدارس - بغض النظر إذا كانت مدارس ذكور أو إناث أو مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي - للقيام بوضع الخطط اللازمة لإعادة تأهيل المدارس في مرحلة ما بعد الجائحة وذلك بما يواءم متطلبات المرحلة القادمة، وذلك من خلال تشجيع الأفكار المبدعة واستقطابها والتسابق للتنافس والانفتاح على البيئة الخارجية،

لما تتطلبه المرحلة التالية لها. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك العديد من الممارسات التي تعكس إيجابية الاتجاه، وتمثلت في الترحيب بالأفكار الجديدة والإبداعية حيث أن هذا لا يأتي إلا من خلال منح الثقة العالية للعاملين في المدرسة، والعمل على تحفيزهم على القيام بالعمل المبدع المتميز. كما وكشفت نتائج الدراسة أن إدارات المدارس تعمل على استقطاب الأفكار الجديدة، والتعامل بمرونة مع التحديات التي نجمت عن جائحة كورونا (كوفيد-١٩) سعياً منها إلى استباق التنافس من أجل الوصول إلى الإنجاز بحثاً عما هو أفضل. وهنا فإنه يمكن القول بأن هناك توجه واضح لدى إدارات المدارس لتكون أكثر فاعلية في تعاملها مع المشكلات، من خلال ممارسة هذا النوع من القيادة التي تعمل على تحفيز العاملين، وإلهامهم نحو الإنجاز الفاعل عبر تقاسم المسؤولية في حل المشكلات التي تواجههم، وهذا ما أشار إليه المخلافي (٢٠٠٧) من أن القيادة الملهمة هي القيادة الفاعلة التي ترحب بجميع الآراء والأفكار للعاملين من أجل الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها منظمات العمل.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن محور القيادة المركزة قد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (٤,٠١) وبدرجة «عالية»؛ حيث كشفت النتائج أن هناك العديد من الممارسات الإدارية تمارسها إدارات المدارس ما بعد الجائحة، متمثلة في توظيف جميع الإمكانيات البشرية الموجودة في المدرسة لتحقيق أهدافها، وأن إدارات المدارس تشعر بفخر بما تقوم به في التخطيط لأولوياتها في العمل الإداري وفقاً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ كما وأنها لا تكتفي بذلك بل تعمل على وضع دليل إرشادي يوجه العمل الإداري ويعمل على مساعدتها في متابعة الإنجاز. لقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة أرار وآخرون (Arar et.al., 2021) في أن الممارسات القيادية لإدارات المدارس مع بعد الجائحة سعت وبشكل واضح إلى وضع السياسات والتخطيط لتجاوز التحديات التي واجهتها أثناء الجائحة من خلال مشاركة جميع العاملين في المدرسة ومنح فرص لمشاركة المجتمع المحلي على حدٍ سواء؛ وهذا ما أكدته أيضاً نتائج دراسة أمجد (٢٠٢٠) في أن إدارات المدارس عملت على تطبيق القيادة الموزعة ما بعد الجائحة من خلال بناء فرق العمل التعاونية، ومشاركة جميع العاملين في صنع القرارات المدرسية.

أما بالنسبة لنتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور القيادة المبعثرة فقد كشفت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور جاءت باتجاه سالب وبدرجة «متوسطة». وبينت النتائج بأنه لا تزال هناك ممارسات إدارية تميزت بأنها تحول في طبيعتها السلبية متمثلة في فقدان الرؤية الواضحة في توجه العمل الإداري، وفقدان القدرة في حل المشكلات. ولا تزال هناك بعض الصراعات داخل المدرسة التي تؤثر وبشكل سلبي على الأداء الإداري، وتعرقل مسيرته، حيث جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة الخلايلة وآخرون (٢٠١٧) في أن الممارسات القيادية التي تسعى إدارات المدارس من خلالها لتجويد الأداء المدرسي لدى

## التوصيات:

بعد انتهاء آثار الجائحة وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة في البعد التحليلي والبعد الميداني، فإن المؤسسات التربوية في حاجة إلى إعادة اتزان ممارساتها القيادية لتلافي آثار الجائحة بصورة تدريجية لتحقيق أهداف الإدارة القطبية وذلك من خلال التوصيات التالية:

اولاً: توصيات مرتبطة بالممارسات القيادية لمديري المدارس:

1. العمل على إيجاد الحلول للصراعات التي لا تزال موجودة داخل المدرسة التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الإداري وتعرقل مسيرته، خاصة تلك التي ظهرت بعد جائحة كورونا (كوفيد-19).
2. زيادة قدرة إدارات المدارس في التعامل مع التحديات الجديدة وفهمها ومحاوّل علاجها من خلال توظيف الممارسات الإدارية للقيادة الفاعلة.
3. توظيف الآليات الواردة في هذه الدراسة من أجل تحقيق التوازن في الممارسات القيادية في المدارس بعد جائحة كورونا (كوفيد-19)، وحسن توظيفها في العمليات الإدارية فيها.

ثانياً: توصيات مرتبطة بممارسات الإدارة القطبية لمديري المدارس:

1. البحث عن القواسم المشتركة بين الأقطاب المتصارعة، والتشجيع المستمر في التجديد، والإبداع، وتجنب الحلول السريعة، والعمل على إقناع الأفراد بتوظيف مهارات الإدارة القطبية كمدخل جديد للتعامل المستقبلي مع المشكلات بعد جائحة كورونا (كوفيد-19).
2. ممارسة الدبلوماسية القيادية في حل الصراعات والنزاعات من خلال إشاعة التواصل الفعال بين أعضاء المدرسة وإشراك جميع العاملين في تصميم خرائط قطبيه متوازنة لحل المشكلات.
3. اختيار القطب ذي الفائدة الأعلى داخل المدرسة وتحديد الأسلوب الأمثل لحل المشكلة من خلال رصد الإنذارات المبكرة للآثار السلبية للأقطاب والتقييم المستمر لها والاستفادة من التناقضات.
4. تغيير اللوائح والقوانين التي تدعم الإدارة القطبية كمدخل إبداعي، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية لدعم أنشطة وتدريبات الإدارة القطبية.

## المراجع

أبو جبران، عمر محمد عبد الهادي. (٢٠١٥). الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها. دراسات في التعليم العالي: جامعة أسيوط - مركز تطوير التعليم الجامعي، (٨)، ٣٧٠ - ٣٩٠.

وهذا ما أكدت عليه دراسة القرني (٢٠١٦) في أن الإدارة القطبية تعمل على تلبية الاحتياجات الفردية والجماعية، والتعامل بنجاح على الرغم من وجود اختلافات ثقافية بينهم؛ وهذا أيضاً ما أكدت عليه نتائج دراسة الغرابوي (٢٠١٩) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الممارسات القيادية للبراعة التنظيمية.

أما بالنسبة إلى متغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور القيادة الفاعلية، حيث كشفت نتائج التحليل البعدي لشفيفيه بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح من لديهم خبرة (٥-١٠ سنوات) وخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقارنة بفترة (أقل من ٥ سنوات). تشير هذه النتائج إلى أن للخبرة أثر في رفع مستوى أداء الإدارة المدرسية، وفي إحداث التوازن للممارسات القيادية في محور القيادة الفاعلية. وهذا ما أشارت إليه اليونسكو (٢٠٢٠) في أن للتأهيل والخبرة دور كبير في التعامل مع الجائحة. أما بالنسبة إلى نتائج السؤال الثالث والذي هدف إلى اقتراح آليات تساعد في إحداث التوازن بين أقطاب السلوك القيادي، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ١٦ آلية تمت الإجابة عليها بدرجة عالية جداً وعالية، وقد تم تصنيفها وفقاً للعمليات الإدارية لتكون موجهة بشكل أفضل لتستفيد منها إدارات المدارس، وتعمل على توظيفها في إدارة مدارسهم بعد الجائحة، كما هو موضح في الشكل (٣).

## الشكل (٣): آليات إحداث التوازن وفقاً للعمليات الإدارية



يظهر الشكل (٣) أن هناك العديد من الآليات المقترحة والتي يمكن لإدارات المدارس توظيفها لإحداث التوازن، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة لو وسميث (Lu & Smith, 2012) في وضع آليات لتوزيع القيادة، ودراسة الهرس (٢٠٢٠)، ودراسة بن خيرة (٢٠٢٠) في أهمية وضع آليات لإحداث التوازن الإداري في المدارس بعد الخلل الذي أحدثته جائحة كورونا (كوفيد-١٩) في المنظومة المدرسية، وكذلك توصية اليونسكو (٢٠٢٠) في أهمية وضع آليات للتعامل مع تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-١٩) وأهمية إيجاد حلول سريعة لاستكمال مسيرة العملية التعليمية ما بعد الجائحة.

- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد، والطحان، عماد عبد الخالق صابر. (٢٠٢١). العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢) ٢١١-٢٢٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1148611>
- أحمد، مصطفى أحمد عبدالله؛ واللمسي، عادل حلمي أمين (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطبيق التعليم الهجين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ظل جائحة كورونا المستجد COVID-19. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية ١٤(٧)، ٤٠-١٢٢. مسترجع من <http://search.man-dumah.com/Record/1108613>
- أحمد، رجب (٢٠٢٠). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المجلة التربوية، (٣٧)، ١٦٨-٢٥٩.
- بن خيرة، ميلود؛ طيب، سعيدة (٢٠٢٠). أثر جائحة فيروس كورونا على الاقتصاد العالمي. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، ٢٢(٢)، ١٠-٢٠.
- التبالي، محمد ناجي؛ والسنبلي، عبد العزيز (٢٠١٧م). معوقات قيام مراكز التعليم المستمر في الجامعات الحكومية اليمينية بممارسة دورها في خدمة المجتمع. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود-المملكة العربية السعودية، ٢٩(٣)، ٣٢٥-٣٥٣.
- جابر، منار محمد؛ وخيري، نجلاء محمد (٢٠١٧). إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية - تصور مقترح - مجلة التربية- جامعة بني سويف، ١٤(٧٧)، ١-١٠٣.
- الحميدي، منال حسين (٢٠١٩). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، جامعة الطائف، ٥(١٩)، ٥١٩ - ٥٧٧.
- الخلايلة، هدى أحمد؛ والكيلاني، أنمار مصطفى (٢٠١٧). أنموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى. دراسات- العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٤٤(٤)، ٢٥ - ٤٢.
- الرشدي، حسين مجبل هدبا؛ والعازمي، فيصل مدعث غلاب (٢٠١٧). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٨(٦)، ٤٩٥ - ٥٣٣.
- زهرة، سيدا عمر؛ ودحمان، ابن عبد الفتاح (٢٠٢٠). تداعيات فيروس كورونا على الاقتصاد العالمي: مخاطر وانعكاسات على
- الوطن العربي. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ٩(٢)، ٤٢٧-٤٤٦.
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٨). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية، ٤٢(٣)، ٢٣٤ - ٣١٤.
- الغرابوي، محمد أحمد أمين (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة، ٤١(٢)، ١٠٤ - ١٥١.
- الفهمي، مرزوق. (٢٠٢٠). التجارب الدولية في التعليم في ظل جائحة كورونا. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧، ٢٦ - ٣٩.
- القرني، أسامة محمود (٢٠١٦). إدارة الأقطاب كمدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية. المؤتمر العلمي النسوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية- مصر يناير، ٢٠١٦، ٨٧-٩٨ <http://search.mandumah.com/Record/805238>
- المجالي، غيث طلال فايز (٢٠٢١). التداعيات السياسية والاقتصادية لجائحة فيروس كورونا المستجد على النظام السياسي والاقتصادي الدولي. دفاثر السياسة والقانون: جامعة قاصدي مرباح ورقلة- كلية الحقوق والعلوم السياسية، ١٣(١)، ١-١٧.
- المخلافي، محمد سرحان خالد (٢٠٠٧). القيادة الفاعلية وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- مجموعة البنك الدولي. (٢٠٢٠). جائحة كورونا: صدمات التعليم والاستجابة على صعيد السياسات. مسترجع من <https://www.albankaldawli.org/ar/topic/education/publication/the-covid19-pandemic-shocks-to-education-and-policy-responses>
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة [اليونسكو] (٢٠٢٠). موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد-١٩ وما بعدها. <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/poli>
- الهرش، أحمد. (٢٠٢٠). أزمة الإغلاق الكبير: الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا كوفيد-١٩. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ٢(٢)، ١١٧ - ١٣٧.
- والد، حسن (٢٠٢٠، نوفمبر، ٣-٢). أثر جائحة كورونا على تحول العملية التعليمية من التعليم التقليدي إلى التعليم عن بعد [بحثي]. المؤتمر الدولي الافتراضي لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، الطائف.

## المراجع الأجنبية

- Lu, X., & Smith, R. (2021). Exploring the manifestation of distributed leadership in Chinese Higher Education. *International Journal of Leadership in Education*, 1-19.
- Manderscheid, S. & Freeman, Peter D. (2012). Managing Polarity, Paradox, and Dilemma during Leader Transition. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 856-872.
- Osman, M. E. (2020). Global impact of COVID-19 on education systems: the emergency remote teaching at Sultan Qaboos University. *Journal of Education for Teaching*, 46(4), 463-471.
- Sisson, D. A., & Stocker, H. R. (1989). Analyzing and interpreting Likert-type survey data. *The Delta Pi Epsilon Journal*, 31(2), 81-85.
- Taylor, M. R. (2019). Student Achievement Reforms in California's Public Schools: A Polarity Management Theory Perspective [ProQuest LLC]. In ProQuest LLC.

## قائمة بأسماء المحكمين

#	الأسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١.	أ.د. علي مهدي كاظم	أستاذ	علم النفس	جامعة السلطان قابوس
٢.	د. أمل راشد الكيومي	أستاذ مشارك	أشراف تربوي	جامعة السلطان قابوس
٣.	د. عمر هاشم إسماعيل	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة السلطان قابوس
٤.	د. عزام عبد النبي أحمد	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
٥.	د. وحيد شاه بور حماد	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس
٦.	د. ياسر فتحي الهنداوي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة السلطان قابوس
٧.	د. نسرين صالح محمد	استاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة السلطان قابوس
٨.	د. حسام الدين السيد	أستاذ مساعد	إدارة تعليمية	جامعة نزوى
٩.	د. عبدالعزيز المعاينة	استاذ مساعد	اصول تربوية	جامعة نزوى

- Adams, E. M., Breitbach, A. P., Dutton, L. L., Talbert, P. Y., Christopherson, T., Troseth, M. R., & Butler, A. J. (2020). Looking through a new lens, exploring the interdependent relationship between interprofessional education and collaborative practice with Polarity Thinking™. *Journal of Interprofessional Care*, 34(6), 822–825. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1697218>
- Agyekum-Mensah, G.; Knight, A. & Coffey, C. (2012). 4Es and 4 Poles Model of Sustainability: Redefining Sustainability in the Built Environment. *Structural Survey*, 30(5), 426-442. DOI 10.1108/02630801211288206
- Al Darayseh, A. (2020). The Impact of Covid 19 Pandemic on Modes of Teaching Science in UAE Schools. *Journal of Education & Practice*, 20(20), 110-115.
- Arar, K., Sawalhi, R., Chaaban, Y., Zohri, A., & Alhouthi, I. (2021). School leaders' perspectives towards leading during crisis through an ecological lens: a comparison of five Arab countries. *Journal of Educational Administration and History*, 1-20.
- Benet, W. J. (2013). Managing the polarities of democracy: A theoretical framework for positive social change. *Journal of Social Change*, 5(1) Retrieved from <https://ezproxysrv.squ.edu.om:2110/docview/1842488569?accountid=27575>
- Carrillo, R. A. (2005). Safety leadership. *Professional Safety*, 50(7), 31-34. Retrieved from <https://ezproxysrv.squ.edu.om:2110/docview/200356126?accountid=27575>
- Clason, D. L., & Dormody, T. J. (1994). Analyzing data measured by individual Likert-type items. *Journal of Agricultural Education*, 35(4), 31-35.
- Conte, A. (2014). Polarities as A Core Element of Integral Theory. *Journal of Integral Theory and Practice*, 9(2), 92-103.
- De Nobile, J., El Baba, M., & London, T. (2016). School leadership practices that promote effective whole school behavior management A study of Australian primary schools. *School Leadership & Management*, 36(4), 419-434.
- Glunk, U. & Follini, B. (2011). Polarities in executive coaching. *Journal of Management Development*, 30(2), 222-230.
- Harris A. Day, C. & Hadfield M. (2003). Teachers' Perspectives on Effective School Leadership, *Teachers and Teaching*, 9:1, 67-77, DOI: [10.1080/1354060032000049913](https://doi.org/10.1080/1354060032000049913)
- Kise, J. A. G., & Holm, A. C. (2022). Managing Polarities in School Instructional Cultures. *Educational Leadership*, 80(2), 28–33.