



كلية التربية بالغردقة
المجلة التربوية



جامعة جنوب الوادي

ممارسات القيادة التكوينية لدى مديري مدارس التعليم العام دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر

بحث مقدم

الأستاذ الدكتور

أمنه عبدالخالق عبدالصديق

مدرس أصول التربية

بكلية التربية بالغردقة

جامعة جنوب الوادي

الأستاذ الدكتور

أشرف محمود أحمد محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

وعميد كلية التربية بالغردقة

جامعة جنوب الوادي

أ/ رحاب مجدى إسماعيل زمزمي

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ م

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣/١٣/٣١

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣/١٣/٥

مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام (ابتدائي-إعدادي- ثانوي) من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وكانت مكونة من ٣٦ عبارة موزعة على خمسة أبعاد فرعية: استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية- تعزيز التعاون وروح المشاركة- التصحيح الذاتي والتأمل- إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية- الحوكمة الفاعلة)، وطبقت أداة الدراسة على عينة قدرها (١١٢٠) معلما من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، بمناطق الغردقة، سفاجا.

وكشفت نتائج الدراسة الميدانية على تحقق القيادة التكيفية وأبعادها الخمسة لدى مديري مدارس التعليم العام بدرجة عالية وترتبت كالتالي: الحوكمة الفاعلة ثم إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية ثم استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية ثم تعزيز التعاون وروح المشاركة ثم أخيرا التصحيح الذاتي والتأمل.

الكلمات الدالة: القيادة التكيفية- مدارس التعليم العام- محافظة البحر الأحمر.

Abstract

The present study aimed to reveal the reality of the adaptive leadership among public education school principals (primary-preparatory-secondary) from the teachers' perspective. The study followed the descriptive approach. The questionnaire was used as a tool for the study which composed of two 36 statements distributed over five sub-dimensions: exploring and creating the educational work environment - enhancing cooperation and the spirit of participation - self-correction and reflection - finding innovative solutions based on community participation - effective governan. The study tool was applied to a sample of (1120) male and female teachers in general education schools in the Red Sea Governorate, in the Hurghada and Safaga areas. The results of the field study revealed that adaptive leadership and its five dimensions were achieved among public education school principals to a high degree and were arranged as follows: effective governance, then finding innovative solutions based on community participation, then exploring and creating the educational work environment, then enhancing cooperation and the spirit of participation, and finally self-correction and reflection.

Keywords: predictive ability- adaptive leadership, organizational effectiveness, public education schools, Red Sea Governorate

مقدمة:

تعيش المؤسسات التعليمية في بيئة مضطربة كثيرة التعقيد، ويسودها عدم التأكد والمخاطرة، وتتسم بالديناميكية المستمرة نتيجة ظاهرة العولمة والتطور التكنولوجي والانفتاح على الأسواق العالمية وتنوع الحاجات، وزيادة التنافسية، والتوجه إلى اقتصاد المعرفة، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات تحديات كبيرة ومتعددة ومتنوعة ينبغي عليها مواجهتها بسرعة، ويدعوها إلى بذل جهود أكبر لمسايرة الوضع الجديد ومواكبة التحولات في مختلف الميادين، لذا بات من الضروري على كافة الدول إعادة النظر في أنظمتها التعليمية وقيادتها، والعمل على تطويرها لتحقيق أهدافها وغاياتها.

ويذكر محمد الجرايدة (٢٠١٨، ص ٢٤٨) أن المدرسة تعد ركناً مهماً في العملية التعليمية فهي الأداة التي تحقق أهداف العملية التعليمية، وإذا كانت كفاءة العملية التعليمية لأية مؤسسة تعليمية ترتبط بنجاح إدارتها والمتمثلة في شخصية مدير المؤسسة التعليمية وسلوكه القيادي ومدى فهمه وإدراكه الأنماط والأساليب القيادية الصحيحة، بل يمكن القول إن المسألة لا تتوقف عند فهم أفضل أنماط القيادة بل ومدى ممارسته لهذه الأنماط، إذ يحمل مدير المدرسة على عاتقه مسؤوليات ضخمة فهو يرأس جميع العاملين، كما أنه المسئول الأول عن جميع التلاميذ أو الطلاب الملتحقين بالمدرسة، لذلك فإن واجباته الوظيفية تتسع لتشمل كلا الجانبين: الجانب التنظيمي والجانب التعليمي (علي الديحاني، ٢٠١٣، ص ١٢٤).

وقد أكد Lord, etal. (2017) أنه على الرغم من أن القيادة ليست علاجاً شاملاً، إلا أنها تؤدي دوراً حاسماً في إحداث التغيير والتقدم التنظيمي الرئيسين، ويعتمد نجاح المنظمات على الأداء الماهر للقادة والممارسات القيادية التي تحل المشكلات التنظيمية المعقدة والديناميكية وغير المحددة. ومن ثم، فإن طبيعة تحديات العالم الحالي تتطلب تبني نهج قيادي يسمح للقادة بأن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع البيئات الاجتماعية والسياسية المتغيرة (Heifetz & Linsky 2014). فالقيادة التقليدية التي

تركز على الأنماط الهرمية أصبحت أقل فائدة ، وعلى القادة استبدالها بأساليب قيادية تمكنهم من مواجهة الأزمات الحديثة والتكيف مع كل الطوارئ والمستجدات (Uhl-Bien & Marion, 2016). ومن الأساليب القيادية الحديثة؛ أسلوب القيادة التكيفية .

وقد وصف (Heifetz and Linsky (2014) نهج القيادة التكيفية بأنه أكثر قيمة كنهج قيادة في مؤسسات التعليم الحالية، ويرجع ذلك إلى قبولها للغموض والتعقيد في المواقف وسعيها النشط للحلول المبتكرة التي تساهم في الفعالية والنجاح، ونتيجة لذلك، مع معدل التغيير السريع في مكان العمل وفي جميع أنحاء العالم، أصبحت قدرات القيادة التكيفية ذات أهمية متزايدة أكثر من أي وقت مضى، ويعد امتلاك ميزة تنافسية أمرًا بالغ الأهمية (Heifetz et al. 2018).

ومن ناحية أخرى، تركز القيادة التكيفية على سلوك القائد وتفاعلاته مع الأتباع، فضلاً عن قدرة القائد على تعبئة وتحفيز الأتباع للتكيف مع التغيير (Anderson, 2015, p.83). بالإضافة إلى ذلك، ذكر (Obolensky (2018 أن القيادة التكيفية هي أسلوب قيادة يمكن أن يتكيف مع الظروف المتغيرة ويزدهر. كما أكد Heifetz et al. (2018) أن إطار القيادة التكيفية مدعوم بالتمييز التشخيصي بين المشاكل التقنية والتحديات التكيفية، مما يعني أن غالبية حالات فشل القيادة هي تشخيصية بطبيعتها، مع أخطاء في تشخيص السلطات والخبراء للتحديات التكيفية وتطبيق الحلول المعروفة للمشاكل التقنية، ووفقاً لـ (Jefferies (2017 فإن تحديات التكيف هي مشاكل غير مفهومة تماماً ولا توجد إجابة معروفة لها، ومن ثم، يتحول دور القيادة إلى بناء المعرفة في فهم طبيعة التحديات وحشد أصحاب المصلحة لفهم تعقيد المشكلة بشكل أفضل والبحث عن وجهات نظر متنوعة يمكن أن تؤدي إلى التعلم التشخيصي.

وعلاوة على ذلك، وفقاً لـ (Heifetz et al. (2014 فإن القيادة التكيفية تدور حول كيفية مساعدة القادة للناس على التكيف مع التحديات والتغييرات، فإنها تركز على التعديلات والتعلم التي يجب على الأفراد إجراؤها استجابةً لتغير البيئة المحيطة.

وبناءً على ما سبق، في بيئة اليوم المتغيرة والديناميكية، يجب على المؤسسات التعليمية، مثل المنظمات الأخرى، التكيف مع التغيير أو المخاطرة بالتخلف عن الركب في السوق التنافسية، ففي عصر المنافسة المكثفة والتحول والتغيير السريع، فإن المؤسسات الفعالة هي تلك التي يمكنها التعرف على التغيرات والتفاعل معها وإدارتها وازدهارها، وبالتالي، فإن تحقيق الفعالية في المؤسسات التعليمية تتطلب القدرة على التكيف مع التغيير باستمرار، (Harriette & Rasmussen 2021)، فممارسة القيادة التي تحاول التكيف مع التحديات العامة الحالية تخلق منظمة تتعلم باستمرار وتحول نفسها لتعزيز فعالية المنظمة، لذلك، مقارنة بنماذج القيادة الأخرى، فإن القيادة التكيفية تضمن فعالية تنظيمية للمؤسسة من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التدخل التكيفي مع التغيير (Jacob & Shari, 2016).

وقد أكدت دراسة (Corazzini, 2014) الآثار الإيجابية لممارسات القيادة التكيفية على فعالية المنظمات في ظل التحول الثقافي في الشركات الصحية، كما تم استكشاف تأثير القيادة التكيفية على التصميم التنظيمي والهياكل والعمليات من قبل (Dinh, etal. 2014)، علاوة على ذلك، تم إجراء دراسات حول آثار ممارسات القيادة التكيفية لفعالية المنظمات بشكل أساسي في البلدان الصناعية (Garcia-Morales et al., 2016; Hempe, 2016; Zagorsek, Jaklic, & Stough, 2004)، كما تم دراسة آثار القيادة التكيفية على الفعالية التنظيمية في التعليم العالي العام (Nebiyu & Kassahun, 2021) والتي أكدت أنه كلما زادت ممارسة القيادة التكيفية في المؤسسات قيد البحث، كلما زاد تحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية.

وبالرغم من الدراسات السابقة، إلا أن فهم آثار ممارسات القيادة التكيفية تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث (Dugan, 2017; Northouse, 2016)، خاصة في أنظمة التعليم العام المعقدة. بالإضافة إلى ندرة الدراسات (على حد علم الباحثة) الميدانية التي توضح فعالية القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العام.

ومن ثم، فإن هناك نقص في المعرفة حول أبعاد القيادة التكيفية في مؤسسات التعليم العام التي تأخذ بعين الاعتبار الحقائق المعقدة لقيادة القرن الحادي والعشرين في المنظمات بوجه عام، وفي مصر بوجه خاص، لذا يحاول البحث الحالي الكشف عن ممارسات مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعرض العالم بصفة عامة إلى الكثير من الأزمات التي أثرت على مؤسساته بطبيعتها المختلفة، ومن أهم هذه المؤسسات تلك المؤسسات التعليمية. ففي ظل هذه الأزمات عانت المؤسسات التعليمية من اضطرابات وتحديات كثيرة أثرت على فاعليتها، الأمر الذي أوضح الفجوة الإدارية والقيادية التي تشوب المؤسسات التعليمية، والتي كان من المفترض أن تظهر كفاءتها القيادية في التكيف مع الأزمات والمشاكل الطارئة ومواجهتها بسرعة، كما كان عليها أن تستبق الأحداث والتغيرات المفاجئة في بيئتها، لكي تأمن مستقبلها، وتزيد من فاعليتها.

فعلى مستوى التعليم في مصر، فقد واجه تحديات كثيرة بعد جائحة كورونا أوضحت القصور الموجود في المدارس منها: القصور الواضح في الوفاء بمتطلبات التحول من التعليم التقليدي إلى التعليم عن بعد، نقص التفاعلية في التعليم، جمود نظم التعليم وضعف تقبلها لكل جديد بسهولة ويسر، صعوبة في تقييم كافة جوانب التعلم من خلال التعليم عن بعد، صعوبة ضبط عملية التعلم عبر الانترنت على مستوى واسع في ظل الأعداد الكبيرة، نقص الوعي والتصور المتكامل عن التعليم عن بعد لدى كل الأطراف التعليمية، التحول إلى التعليم عبر الانترنت يزيد من حجم عدم المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية في المنطقة العربية، ضعف التزام أولياء الأمور والطلاب بمتابعة برامج التعليم عن بعد (جمال علي الدهشان، ٢٠٢٠، ١٢٢ - ١٣٠).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى عدد من أوجه القصور في التعليم العام المصري، فقد أشارت دراسة منار محمد بغدادي (٢٠١٩، ٦٦٤)، محمود هلال عبد

الباسط (٢٠٢١)، مصطفى أحمد عبد الله، وفكري عبد المنعم السعدني (٢٠٢٠) إلى عدد من أوجه القصور منها: قصور في البنية المعلوماتية، ووجود الفجوة الرقمية خاصة بالريف، وغياب التخطيط الاستراتيجي الشبكي لدمج تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية، والاحتفاظ بأجهزة الكمبيوتر في المدارس على سبيل العهدة، والتوزيع غير العادل للخدمات التكنولوجية في المدارس بين المحافظات وبين المناطق الحضرية والريفية بالمحافظة الواحدة، وضعف تمكين المعلمين من مهارات التكنولوجيا الأساسية لتطبيق استراتيجيات التعلم النشط، والتعلم التعاوني، والتفكير الناقد، وعدم وجود نظام شامل للصيانة واستخدام التكنولوجيا في التعليم، والفجوة الرقمية بين المحافظات ترجع إلى ضعف البنية التكنولوجية وضعف شبكات الانترنت فتحت المجال أمام الاستبعاد والحرمان لبعض المناطق، حيث عزلت كثير من السكان، وقضت بالعزلة الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

ونظرا لهذا القصور الواضح بات من الضروري على المؤسسات التطلع إلى قيادة مبتكرة، قيادة قادرة على احتواء جميع التناقضات، قيادة ترفع من طاقة العاملين إلى أكثر مما يتوقعون، لذلك سعى العلماء والباحثين باستمرار إلى تطوير نماذج قيادة تحسن من جوانب القصور وقادرة على مواجهة التحديات، انطلاقا من أن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والدول النامية هي فجوة إدارية في المقام الأول، والتي يقصد بها القيادة الإدارية القادرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والدفع بأي مورد بالمؤسسة وهو العامل على الارتقاء بمستوى أدائه، فتوفر قيادة إدارية للموارد ومواجهة الأزمات أصبح أمر ضروري بالمؤسسات اليوم والشغل الشاغل لها.

وأشار سحر عبدالله الحملي (٢٠١٣، ص٣٤٨) أنه كلما كانت الكفاءة الإدارية عالية كلما كان هناك نجاح في تحقيق الأهداف، والأهداف لا تتحقق إلا من خلال العمل الجماعي التعاوني، وهذا لن يتحقق إلا بوجود إدارة ناجحة تعرف كيف تدبر الخلافات الحادثة في منظماتها، وتحويلها لصالح أهداف الأفراد والمنظمة معا، وتوفير الأمن

الوظيفي، والحصول على مستحقاته وفق أسس من العدالة والنزاهة وبالتالي ينعكس كل ذلك على معنويات المرؤوسين

ومن خلال ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف ممارسات القيادة التكيفية وأبعادها المختلفة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الإطار النظري والفكري للقيادة التكيفية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
٢. ما واقع القيادة التكيفية بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل القيادة التكيفية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الإطار النظري والفكري للقيادة التكيفية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
٢. رصد واقع القيادة التكيفية والفعالية التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين.
٣. تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل القيادة التكيفية بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. من المأمول أن تعمل الدراسة علي علاج بعض أوجه القصور والمشكلات التي تواجه تطبيق نمط القيادة التكيفية في مدارس التعليم العام من أجل زيادة جودة التعليم العام.

٢. تقديم مقترحات تلبي الاحتياجات اللازمة لتطبيق القيادات التكيفية بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر بما يؤدي إلى جودة أدائهم ومن ثم تحقيق بيئة عمل فعالة وملبية لمتطلبات جودة التعليم.
٣. قد تساعد الدراسة في تقديم تأصيل نظري لأهمية القيادة التكيفية باعتبارها قيادة ملائمة لمواجهة الازمات الطارئة والظروف الغير ملائمة في تطوير العملية التعليمية، واعتبارها مجال بحث خصب للباحثين.
٤. تأتي أهمية الدراسة من أهمية القيادة التكيفية والتي تعتبر من القضايا الجديرة بالدراسة في الوقت الراهن، نتيجة للتغيرات والتحويلات السريعة والمتلاحقة التي يمر بها المجتمع المصري على كافة الجوانب وتأثيراتها العديدة على النظم التعليمية، من ثم فإن التعرف على القيادة التكيفية وأبعادها المختلفة يمكن أن تستثمر لصالح العملية التعليمية، وتقلل من الخسائر الناتجة عنها.
٥. ندرة الدراسات المصرية- على حد علم الباحثة- التي تناولت القيادة التكيفية نظراً لحدائته، مما قد يضيف للمكتبة المصرية إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه من قبل الجهات المعنية والباحثين.

حدود الدراسة:

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة علي التعرف علي القيادة التكيفية وأبعادها (استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، تعزيز التعاون وروح المشاركة، التصحيح الذاتي والتأمل، إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية، الحوكمة الفاعلة)
- ٢- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة الميدانية على معلمي مدارس التعليم العام (ابتدائي- اعدادي- ثانوي) بمحافظة البحر الأحمر (ن= ١١٢٠ معلم ومعلمة).
- ٣- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مدارس التعليم العام بمدينة (الغردقة، سفاجا).

٤- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وقد استعانت الباحثة عن طريق استبانة لقياس مدى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر.، تم تطبيق أداة الدراسة على العينة التي تشمل المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام (ابتدائي- إعدادي- ثانوي).

مصطلحات الدراسة

القيادة التكيفية

Weberg (2013) يعرفها بأنها قيادة ديناميكية تفاعلية ناشئة تحقق نتائج تكيفية في السياق الاجتماعي الذي يتكون من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة و أنها مصدر التغيير في المنظمة وتنشأ من الآراء المتنوعة وعدم التجانس في المنظمة.

يعرفها Jefferies (2017) بأنها: النموذج الذي يوفر إطاراً لتحديد موعد وكيفية القيادة بما يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي وتحقيق النجاح المستدام، وتعديل في العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة.

كما تعرف بأنها: عملية منظمة ومستمرة (تهدف لاتخاذ قرارات قوية في مواجهة حالة الشك أو عدم اليقين في النظام الإداري عبر مراقبة هذا النظام)، ولأن الإدارة التكيفية تستند إلى عملية التعلم(فهي تعمل على تحسين نتائج النظام الإداري على المدى الطويل (بشير العلق، ٢٠١٩).

وتعرف إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها: نهج القيادة الذي يركز على قدرة المدراء والقادة التعليميين على التكيف مع التغيرات المستمرة والتحديات في مجال التعليم. يتضمن هذا النهج الاستجابة بفعالية للمستجدات واحتياجات الطلاب والمعلمين والمؤسسة

نفسها، حيث تعزز التفهم والمرونة في مواجهة التحديات المتغيرة بهدف تعزيز التعلم المستمر وتطوير القدرات التعليمية لتلبية احتياجات الجميع في المؤسسة التعليمية، حيث تسعى إلى تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار وتوجيه الجهود نحو تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية بفعالية.

مدارس التعليم العام

تعرف التعليم العام بأنه القطاع الذي يُقدّم الخدمة التعليميّة المجانية في كافة المراحل المعتمّدة في نظام التعليم الشامل، من الصف الأول الأساسي إلى الصف الثالث الثانويّ بكافة مراحله، في مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم (القطاع الحكومي)، ويكون التعليم فيها إلزامياً بموجب القانون المنصوص على إلزاميّة التعليم في المراحل الأساسيّة، بحسب قوانين بعض الدول (قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ مادة ١، ٢) (ذكر في ابراهيم جابر السيد ، ٢٠١٦).

وتعرف إجرائياً بأنها: مؤسسات تعليمية تقدم التعليم للجمهور العام بشكل عام ومتاحة للطلاب من المرحلة الابتدائية وحتى نهاية التعليم الثانوي و تهدف مدارس التعليم العام إلى توفير فرصة التعليم للجميع وتطوير مهارات ومعرفة الطلاب في مجموعة متنوعة من المواد والمجالات. يتم تقديم المناهج والبرامج التعليمية وفقاً لمعايير التعليم الرسمية والقوانين المحلية ذات الصلة. وتعتمد مدارس التعليم العام عادة على التمويل العام من الحكومة أو السلطات المحلية لضمان التوفر المستمر للتعليم. وتسعى مدارس التعليم العام إلى تحقيق أهداف التعليم العامة وتأهيل الطلاب لدخول مراحل أعلى من التعليم أو الانخراط في سوق العمل بشكل مناسب.

الدراسات السابقة

ركزت الدراسة الحالية على الدراسات التي تناولت القيادة التكيفية سواء العربية أو الأجنبية في البيئة التعليمية وغيرها من بيئات العمل.

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التكيفية

دراسة (Nebiyu & Kassahun, 2021) تستكشف آثار ممارسات القيادة التكيفية على الفعالية التنظيمية والارتباط والتنبؤ بكلا البنيتين في مؤسسات التعليم العالي الواقعة في ولاية أمهرة الإقليمية الوطنية في إثيوبيا، واعتمدت الدراسة على المسح الوصفي وتصميم البحث الارتباطي باستخدام المنهج الكمي. يتكون المجتمع المستهدف للدراسة من ٥٤٦٠ عميداً ومديراً وعضواً في هيئة التدريس، تم تحديد حجم العينة ليكون ٦٢٠ باستخدام صيغة تحديد حجم العينة، تم تكييف استبيان بمقاييس متعددة العناصر من النماذج المطورة مسبقاً لجمع البيانات الأولية، تم استخدام النسب المئوية والقيم المتوسطة واختبار t لعينة واحدة والارتباط وتحليل الانحدار لفحص البيانات. وكشفت النتائج أن القادة يمارسون القيادة التكيفية على كل المستويات بسبب التحديات الحالية غير المؤكدة والديناميكية التي تواجه المؤسسات، علاوة على ذلك، فإن ممارسة القيادة، التي تتميز بالتكيف وبناء المعرفة، أدت بالمؤسسات إلى أن تصبح منظمات فعالة، تشير النتائج أيضاً إلى أن التركيبات لها ارتباط إيجابي وجوهري، ويشير هذا إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة التكيفية في المؤسسات قيد البحث، كلما زاد تحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية.

دراسة شيخة الرويس (٢٠٢١) هدفت الدراسة الى التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من (٢٣) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي بعد قيادة بيئة الأعمال، وبعد القيادة من خلال العاطفة، وبعد التعلم من التصحيح الذاتي، وبعد تبني حلول أريج تريح، تم توزيعها على (٣٧٦) معلماً ومعلمة منهم (١٤١) معلماً و (٢٣٥) معلمة، واستخدم المنهج الكمي المسحي توصلت نتائج الدراسة إلى أن بعد التعلم من التصحيح الذاتي قد جاء بالترتيب الأول، وجاء بعد قيادة بيئة الأعمال بالترتيب الثاني، وجاء بعد القيادة من خلال العاطفة في الرتبة الأخيرة، وقد جاء تطبيق

القيادة التكيفية بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية عند جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وذلك الصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بعد التعلم من التصحيح الذاتي تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.

المحور الثاني: القيادة التكيفية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة

المفهوم الاصطلاحي للقيادة التكيفية:

لقد تعددت تعريفات القيادة التكيفية حيث عرفها كل من Heifetz and Linsky (2004) أنها نشاط تعبئة العاملين إلى معالجة أصعب المشاكل والقيام بالعمل التكيفي اللازم لتحقيق التقدم، وفي دراسة لاحقة يرى Heifetz, Linsky and Grashow (2014) بأنها ممارسة توجه العاملين لمعالجة التحديات وتحقيق النمو وإحداث التغيير الذي يمكن أن يحقق القدرة على الازدهار من خلال استراتيجيات وقدرات جديدة.

كما يعرفها (2012) Haubold بأنها: ليست سلوكاً فردياً بل إنها ديناميكية تؤسس عوامل مترابطة لتشكيل وسائل اتصال متكاملة. وقد أضاف Weberg (2013) بأنها قيادة ديناميكية تفاعلية ناشئة تحقق نتائج تكيفية في السياق الاجتماعي الذي يتكون من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة و أنها مصدر التغيير في المنظمة وتتشأ من الآراء المتنوعة وعدم التجانس في المنظمة.

وينظر إليها (2017) Doyle بأنها: العمل الجماعي الذي ينبثق من التبادلات التفاعلية بين الأعضاء في المنظمة، كما أن القيادة التكيفية نمط قيادي فعال يمكن القائد الإداري على التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة والاستجابة بفاعلية مميزة

لتلك المتغيرات البيئية، لذلك فإن هذا النمط القيادي يوفر (نهجا عمليا أكثر لتحديد الممارسات الشخصية والتنظيمية المتعلقة بتعبئة المنظمات حول التحديات التكيفية (معتز سيد عبدالله، ٢٠١٤).

وكذلك، فإن القيادة التكيفية هي إطار عمل عملي للقيادة، يساعد الأفراد والمنظمات على التكيف والازدهار في البيئات الصعبة المتغيرة، والاستجابة بفعالية للمشكلات المتكررة، والمفاجئة (مجلس الوزراء، ٢٠٢٢).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف القيادة التكيفية من خلال التعريفات السابقة بأنها قيادة تغيير تعاونية - تقوم على تكاتف الجهود بين المسؤولين عن القيادة والعاملين بالمؤسسة من أجل تحديد العقبات والمشكلات وإعداد التوقعات التي قد تطرأ على المؤسسة من ثم إعداد التوقعات والتخطيط وتوظيف المهام من أجل التغلب على العقبات والتكيف مع المواقف الطارئة والتغيرات دون عرقلة تحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف القيادة التكيفية

تهدف القيادة التكيفية الى مساعدة الأفراد والمنظمات على التكيف والازدهار في مواجهة التحدي وإعدادهم لتولي عملية التغيير، يتضمن منهج القيادة بذلك التشخيص والمقاطعة والابتكار كوسيلة لخلق قدرات تتماشى مع تطلعات المنظمة. يتم تعريفه من خلال إطار عمل من ثلاثة محددات رئيسية: (Heifetz et al., 2014)

- الانتاجية مقابل الاستهلاكية. عندما يمر نشاط تجاري بمرحلة انتقالية ، يُطرح السؤال الأساسي: ما الذي يستحق الاحتفاظ به وما الذي لا يستحق الاحتفاظ به؟ من أجل المضي قدماً ، يعرف القائد المتكيف أنه من الضروري التخلي عن العناصر التي بدت ذات يوم ثمينة ، خاصةً إذا لم تعد تخدم المنظمة. على سبيل المثال ، الوداع لعلاقة مع البائع كانت لدى الشركة لعقود أو إلغاء عملية كانت تستخدم لتعزيز الكفاءة ولكنها تعيقها الآن. باختصار ، لكي تنمو المنظمة ، يجب

أن يحدث هذا الانفصال عن الماضي لأن التخلي عنه لديه القدرة على تحفيز الفرص الاقتصادية الجديدة ، والأفكار ، وأنظمة القيمة.

• التجريب والمخاطر الذكية،. هنا حيث يوجه القائد التكيفي ويشجع الإبداع والابتكار الذي يتماشى مع أهداف المنظمة وأهدافها. يتعلق الأمر بتطوير واختبار الخطوات التالية للأمام ولكن أيضاً حول التعلم من الأخطاء والتعامل مع اللكمات، بعض الإشارات الضوئية القليلة (أو الكثيرة) في العملية ليست ملزمة بحدوثها فحسب ، بل يجب أن تحدث حتى تنمو المؤسسة. يفهم القادة المتكيفون ذلك وهم مستعدون لهذه التحديات لأنهم يعلمون أنه ضمن هذه التحديات تكمن القدرة على دفع الشركة إلى آفاق جديدة.

• التقييم المنضبط. انتهت المرحلة التجريبية لتطوير أساليب جديدة لتشغيل المنظمة. حان الوقت الآن لدمج هذه الممارسات "التالية" والمخاطر الذكية في المؤسسة. في هذه المرحلة ، يراقب القادة التكيفيون بعناية تأثير الأنظمة والعمليات الجديدة ، ويبلغون عن نتائجهم ، ويعملون مع الفرق لإجراء أي تعديلات ضرورية للتحسين.

ومن خلال ما سبق يتضح ان القيادة التكيفية الالية التي تمكن المؤسسة من النجاح وتجاوز العقبات والتكيف مع المتغيرات ويمكن ان تهدف تعزيز القدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات المتسارعة التي يواجهها العالم والمؤسسات في عصرنا الحالي، ويعتمد هذا النوع من القيادة على تحليل المشكلات بشكل دقيق، واستخدام الأدوات والمهارات اللازمة للتكيف مع المتغيرات، والتفاعل بشكل فعال مع الفرق الثقافية والتنوع ، كما تهدف الى:

- تغيير الواقع وما يتضمنه من تحديات .
- الفهم العميق للتحديات، والتخطيط الجيد لمواجهتها، والتعامل معها بحكمة .
- توفير المرونة والقابلية للتغيير والتخلص من الجمود لدى المؤسسة
- تحقيق الرؤية القيادية بشكل متكامل بما يحقق اهداف المؤسسة .

- زيادة انتاجية المؤسسة وفعاليتها في المجتمع

القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية

جاءت نظرية القيادة التكيفية جراً ما تم لمسه من معاناة المؤسسات في مواكبة التغيرات والتطورات التقنية والاقتصادية السريعة وشدة المنافسة عالمياً، فالتكيف هو التفكير والشعور والتصرف بطريقة مختلفة، وهي نشاط إدارة الناس للتعامل مع التحديات الصعبة، وبالتالي تحافظ القيادة التكيفية على البقاء المستمر، وإعادة التنظيم وإنشاء الترتيبات التي تعطي الأنظمة المقدرّة على الازدهار بطرق جديدة وفي بيئات أكثر تحد (Heifetz & Linsky, 2011).

إن المدير والمعلم في المؤسسة التعليمية يحتاج إلى قيادة تكيفية، نظراً لأن التعليم هو التغيير التكيفي، فليس لديه الإجابة الفورية التي ستوجه أو تنظم من الخارج، وبدلاً من ذلك، يحتاج المرء إلى إيجاد حل عن طريق تغيير موقفه وقيمه وسلوكه، وللحصول على حل طويل الأجل للمشكلة، يحتاج القائد إلى المخاطرة بتبديل دور الفرد والقوة التي يحصل عليها المرء للدفع من أجل التغييرات وكذلك التعامل مع التغييرات ويمكنه التنافس على المستوى الدولي، وكذلك للتعامل مع التغييرات، يحتاج القائد إلى رؤية واتجاه، ويجب أن يكون القائد قادراً على توصيل رؤية الفرد للامتثال للأشخاص في المؤسسة وتحفيز الأشخاص على إكمال الهدف معاً (Gillespie, 2017).

في الوقت نفسه، يتطلب التحدي المتمثل في تعليم القرن الحادي والعشرين في كيفية إعداد الطالب للحياة في مجتمع متنوع في هذا العصر، أن يكون مدير المدرسة والمعلم في حالة تأهب وأن يكون مستعداً لإدارة المناهج الدراسية خاصة مهارة التعلم، ومن الضروري تحسين قدرات المدير والمعلم ليكون مدير/ معلم القرن الحادي والعشرين، لتكييف مفهوم التدريس، وتعزيز التعلم، وتعديل الفصل الدراسي ودعم عملية التعلم (Phanich, 2013).

وبالتالي، في بيئة اليوم المتغيرة والديناميكية ، يجب على مؤسسات التعليم ، مثل المنظمات الأخرى ، التكيف مع التغيير أو المخاطرة بالتخلف عن الركب في السوق التنافسية. ووفقاً لذلك، في عصر المنافسة المكثفة والتحول والتغيير السريع ، فإن المؤسسات الفعالة هي تلك التي يمكنها التعرف على بيئة متغيرة والتفاعل معها وإدارتها وازدهارها، وبالتالي ، فإن الفعالية تتطلب القدرة على التكيف مع بيئة سريعة التغيير مع الاستمرار في تحقيق أهداف الفرد (Hwang & Bae, 2010)، ويكشف هذا أن ممارسة القيادة التي تحاول التكيف مع التحديات العامة الحالية تخلق منظمة تتعلم باستمرار وتحول نفسها لتعزيز فعالية المنظمة (Jacob & Shari, 2013)، لذلك، مقارنة بنماذج القيادة الأخرى ، تجد القيادة التكيفية فعالية تنظيمية من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تدخل التغيير التكيفي (Owens & Valesky, 2017).

إن النظرة إلى المدرسة كمؤسسة تربية قد تغيرت في العصر الحاضر بسبب الظروف والتغيرات التي تطرأ بشكل مستمر على المجتمع بشكل عام، فلم يعد ينظر إلى المدرسة أنها وسيلة لنقل المعلومات ودور المدير فيها مجرد مطبق للنظام ولا مجرد قائم على حفظ الأثاث المدرسي، ولا مجرد متابع و مراقب لسير العملية التعليمية، وإنما أصبح المدير قائداً للمدرسة ومالكاً للعديد من الكفايات والمهارات الأساسية التي تؤهله إلى أن يكون قائداً تربوياً فعالاً وناجحاً في المدرسة التي أصبح دورها كوحدة أساسية في بناء جيل قادر على بناء مجتمعه وتطويره ومواجهة كل ما يجري من تغيرات والتكيف معها، فالمدبر القائد أصبح له أدوار وواجبات ومسؤوليات عديدة إدارية وفنية باعتباره المشرف الفني التربوي للمدرسة حيث يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا من أجل تطويرهم وتحسين أدائهم بشكل مستمر .

أبعاد القيادة الكيفية

حدد عدد من الباحثين أربعة أبعاد توضح ماهية القيادة الكيفية وكيفية عملها في المؤسسات العامة والخاصة، وهي تمثل دليلاً إرشادياً لسلوك القائد في تحويل منظمته

من مؤسسة منفذة بلا تطوير، إلى مؤسسة أكثر مرونة ومتقبلة للتغيير في بيئات متبدلة، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت أبعاد القيادة التكيفية، تم تحديد الأبعاد التالية :

(Boston Consulting Group's Yaghi 2017 ؛ Owens & Valesky, 2017 ؛ Harris, 2016 ؛ Strategy Institute,2010 Al-Omouh, 2014)

١- استكشاف بيئات العمل: يتعين على القادة تبني المرونة وتشجيع المنظمة على البحث عن مناهج جديدة، والتفكير في أساليب غير تقليدية، مع التخلي عن بعض القيود لبعض الوقت؛ حيث يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى نتائج عكسية. فمن خلال تطوير وجهات نظر مختلفة. يمكن الحصول على مجموعة واسعة من الخيارات، وتشجيع الموظفين على تجاوز طريقة تفكيرهم وأدواتهم التقليدية، وإيجاد حلول إبداعية

٢- تعزيز التعاون وروح المشاركة: يخلق القادة مناخا من المشاركة الاجتماعية بدلا من تعزيز الانقسام ويتقبل القائد الذي يعتمد أسلوب القيادة التكيفية وجهات النظر والأفكار البديلة، ويستطيع مشاركتها مع الآخرين: ما يسمح له بالتأثير على زملاء العمل، والمنافسين، وأصحاب المصلحة الآخرين.

٣- التصحيح الذاتي والتأمل: القادة يشجعون فكرة التجربة، ويكونون على يقين بأن بعض التجارب قد تفشل، ولكن هذه الإخفاقات يمكن أن تكون بمثابة دروس للمستقبل. فمن الأفضل أن يقوم القادة بإتاحة الفرصة للأفراد للتفكير في كل من النجاحات والإخفاقات من خلال تحديد الأخطاء بشكل صحيح. حتى يمكن تعقبها وحلها، تحديد اليات للمتابعة المستمرة لكافة الأنشطة والاستراتيجيات

٤- إيجاد حلول قائمة على المشاركة المجتمعية: يقدر القادة أهمية بناء "منصات للتعاون"؛ حيث يعتمد نجاح المنظمة في كثير من الأحيان على مشاركة شبكة موسعة من أصحاب المصلحة، فالقادة لا يركزون على الربح ونمو العائدات

فحسب بل يسعون دائما إلي استمرارية ضمان نماذج الأعمال التي تتبناها منظماتهم.

٥- الحوكمة الفاعلة: من خلال تحقيق الإنصاف في عملية توزيع الموارد والابتعاد عن تبديد الموارد بشكل عشوائي، وإيجاد التوازن بين الفاعلية والكفاءة، وتحقيق العدالة وسيادة القانون والاستقرار الاجتماعي العام لتحقيق للثقة والاحترام المتبادل في المدرسة، وتعزيز السياسة المشروعة وحماية الحقوق الأساسية والإنصاف والاستجابة والشفافية والمسائلة.

منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها

تسعي الدراسة الميدانية إلي رصد واقع القيادة التكيفية والفاعلية التنظيمية في مدارس التعليم العام (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين بمنطقتي (الغردقة - سفاجا) التعليمية. وتعرض الدراسة الحالية لإجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين من مختلف التخصصات العلمية بمدارس التعليم العام (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) بمنطقتي (الغردقة - سفاجا) التعليمية، وذلك للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، بينما تكونت عينة الدراسة من (١١٢٠) مستجيبا للعينة العشوائية، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

خصائص عينة الدراسة

م	المتغيرات	المعلمون	مجتمع العينة	العينة	النسبة المئوية من العينة
١	المنطقة التعليمية	سفاجا	١١٠٨	٣٩٨	٣٥.٥٣%
		الغردقة	٤٥٢٧	٧٢٢	٦٤.٤٦%

م	المتغيرات	المعلمون	مجتمع العينة	العينة	النسبة المئوية من العينة
		المجموع	٥٦٣٥	١١٢٠	%١٠٠
٣	النوع	ذكور	٢٦٠٩	٥١٢	%٤٥.٧١
		إناث	٣٠٢٦	٦٠٨	%٥٤.٢٨
		المجموع		١١٢٠	%١٠٠
٥	المرحلة التعليمية	تعليم أساسي	٣٩٤١	٧٢٤	%٦٤.٦٤
		ثانوي	١٦٩٤	٣٧٨	%٣٣.٧٥
		مجموع	٥٦٣٥	١١٢٠	%١٠٠

ينضح من الجدول السابق أن عدد عينة الدراسة بلغ (١١٢٠) مستجيباً، توزعت وقد تنوعت العينة لتشمل ثلاث متغيرات : النوع، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية، وتنوعت النسبة المئوية الممثلة لعينة الدراسة

٢. إعداد أداة الدراسة الميدانية: ويمكن تناولها كالتالي:

أ- وصف أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لرصد ممارسات مديري المدارس لأبعاد القيادة التكيفية وقد تم بناء الاستبانة بأبعادها وأقسامها المختلفة وفقاً للإجراءات التالية :

(١) إعداد الصورة الأولية لاستبانة : لصياغة الاستبانة في صورتها الأولية قامت الباحثة بالآتي :

- الاطلاع علي الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (القيادة التكيفية والفاعلية التنظيمية).
- دراسة تحليلية للمعلومات التي تم تجميعها مسبقاً، والاستفادة منها في تحديد الأبعاد الرئيسية لكل متغير و صياغة عدد من العبارات التي تتعلق بكل بعد .

- الاستفادة من توجيهات السادة المشرفين في صياغة عبارات الاستبانة وتقسيم المحاور.
 - مراعاة الالتزام بالبساطة والسلامة اللغوية عند صياغة عبارات الاستبانة، كما حرصت أن يكون عدد العبارات كل محور يفي بالغرض المطلوب منه من ناحية، ومن ناحية أخرى ليس بكثير حتى لا يؤدي إلي ملل المفحوصين .
 - مراعاة أن تخدم العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل علي تحقيق أهداف الدراسة.
 - صياغة عبارات أداة الدراسة تحت كل محور بحيث تكون واضحة ومفهومة، وبحيث يستجيب المفحوص لكل عبارة من عبارات الاستبانة وفق تدرج (ليكرت) الثلاثي (موافق . محايد، . غير موافق) تقابله الدرجات (٣ - ٢ - ١) على الترتيب.
 - (٢) تم صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة علي الهدف من أداة الدراسة، وروعي الآتي:
 - أن تكون التعليمات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم.
 - تضمنت تعليمات الاستبانة التأكيد علي كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.
 - تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين:
- القسم الأول : البيانات الشخصية على النحو التالي:**
- المنطقة التعليمية: وشمل منطقتين هي (سفاجا، الغردقة).
 - النوع: ويشمل مستويين هما (ذكر، أنثى).
 - المرحلة التعليمية: ابتدائي - إعدادي - ثانوي
- شمل القسم الثاني للاستبانة على الإبعاد والعبارات التي تقيس درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التكيفية: وشمل الأبعاد التالية:
- البعد الأول : استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية: وتضمن في الصورة الأولية (٨) عبارة.

- البعد الثاني: تعزيز التعاون وروح المشاركة وتضمن (٧) عبارات.
- البعد الثالث: التصحيح الذاتي والتأمل وتضمن (٨) عبارات.
- البعد الرابع: إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية وتضمن (٨) عبارات
- البعد الخامس: الحوكمة الفاعلة. وتضمن (٨) عبارات
- وبذلك فقد تضمن هذا القسم في الصورة الأولية (٣٩ عبارة)

تقنين أداة الدراسة (الثبات والصدق)

١- الصدق الظاهري للأداة:

بعد أن تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، جرى التحقق من صدقها بعرضها على (١١) محكما من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات المصرية؛ المختصين في مجالات الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم وأصول التربية والقياس والتقويم، وقد اعتمد موافقة جميع المحكمين على عبارات ومجالات الأداة؛ إذ أبدى عدد منهم جملة ملاحظات على عبارات الاستبانة تتعلق بإعادة الصياغة والانتماء، فتم التعديل والحذف ليصبح عدد فقرات الاستبانة في الصورة النهائية (٣٦) عبارة .

وقد قامت الباحثة أيضا بحساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوش لحساب نسبة صدق محتوى العبارة (CVR) Lawshe Ratio Validity Content ، ووجد أن نسب صدق المحكمين على عبارات الاستبيان بطريقة لوش تراوحت بين (٠.٨٨) - (١) ، وجميعها أكبر من القيمة الحرجة التي حددها لوش للصدق والتي تساوي (٠.٦٢) ، وأصبح المقياس (٣٦) عبارة موزعة على خمسة أبعاد فرعية للقيادة التكيفية (استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية ، تعزيز التعاون وروح المشاركة ، التصحيح الذاتي والتأمل ، إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية ، الحوكمة الفاعلة) مما يشير إلى صدق المقياس.

٢- الاتساق الداخلي للأداة :

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق معامل بيرسون Pearson Correlation ، وجدول (٢) يوضح هذه النتائج:

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي

تنتمي إليه للمحور الأول (القيادة التكيفية)

معامل الارتباط	البعد الخامس	معامل الارتباط	البعد الرابع	معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الأول
.762**	١	.733**	١	.792**	١	.741**	١	.796**	١
.783**	٢	.711**	٢	.763**	٢	.793**	٢	.705**	٢
.783**	٣	.756**	٣	.739**	٣	.820**	٣	.735**	٣
.756**	٤	.703**	٤	.778**	٤	.763**	٤	.772**	٤
.703**	٥	.770**	٥	.790**	٥	.782**	٥	.726**	٥
.770**	٦	.763**	٦	.734**	٦	.783**	٦	.818**	٦
		.795**	٧	.735**	٧	.727**	٧	.833**	٧
				.720**	٨			.718**	٨
.758**		.790**		.777**		.734**		.787**	البعد بالمحور ككل

** دال عند (٠.٠١)

ينتضح من جدول(٢) بان عبارات الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية (أكبر من ٠.٧) وداله إحصائياً عند مستوي (٠.٠١) مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، كما أن ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة قوية (أكبر من ٠.٧) وداله إحصائياً عند مستوي (٠.٠١) وهذا يدل على أن الاستبانة بعباراتها تتمتع باتساق داخلي عالي.

٣- ثبات الأداة عن طريق حساب معامل ألفا-كرونيباخ Alpha:

تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل الثبات ، من خلال حساب معامل ارتباط (ألفا كرونيباخ) ، وقد تبين أن معامل ألفا للاستبانة ككل بلغ (0.789)

وهذه القيمة تدل علي ثبات مرتفع (أكبر من ٠.٧) ، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عالي ، وبذلك يكون صالحا للاستخدام

٤- الصورة النهائية للاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٦) عبارة موزعة على أبعاد القيادة التكيفية ، وتُصحح الاستجابات وفقاً لتدرج ليكرت الثلاثي الاستجابات (موافق ، محايد ، غير موافق) ، وتمثل (٣ ، ٢،١) ، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية ، وتتمثل أبعاده وعباراته علي النحو التالي:

جدول (٣)

بيان بمحاور وعدد عبارات الاستبانة

النسبة المئوية للبعد	عدد عبارات البعد	الابعاد	المحاور
22%	٨	استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية	القيادة التكيفية
19%	٧	تعزيز التعاون وروح المشاركة	
22%	٨	التصحيح الذاتي والتأمل	
19%	٧	، ايجاد حلول مبتكرة قائمة علي المشاركة المجتمعية	
17%	٦	الحوكمة الفاعلة	
100%	٣٦	المجموع	

ثالثاً : المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS 26) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية ، وذلك لبيان أهمية العبارة بالنسبة لبقية العبارات
- المتوسطات المرجحة وذلك لتحديد اتجاه استجابات أفراد العينة وترتيب العبارات
- الانحرافات المعيارية لتحديد المدى الذي تتراوح فيه الاستجابات
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة

- معامل ارتباط بيرسون لحساب التناسق الداخلي
- معامل الصدق الذاتي لحساب الصدق

وللحصول على تقدير غير متحيز في الحكم على المتوسطات تم إعداد الجدول التالي لتحديد درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة على النحو التالي:

جدول (٤)

درجة التوافر ومستويات التقدير لاستجابات افراد العينة

التقدير العام درجة الممارسة	التقدير في أداة البحث	النسبة المئوية %	فئات الدرجات
عالية	غير موافق	٣٣%- لأقل من ٥٦%	١ - ١.٦٦
متوسطة	إلى حد ما	٥٦%- لأقل من ٧٨%	١.٦٧ - ٢.٣٣
مرتفعة	موافق	٧٨%- ١٠٠%	٢.٣٤ - ٣

رابعاً : نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

للإجابة على السؤال الرئيسي الذي ينص على: "ما واقع القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر" من وجهة نظر المعلمين ، وقد استخدمت الباحثة النسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة (ممارسة) ، للكشف عن واقع القيادة التكيفية لدى العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر لدى عينة الدراسة وبلغ عددها (٣٦) فقرة وفق واقع ممارستها ، وتقيس هذه الأبعاد خمسة أبعاد (استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية ، تعزيز التعاون وروح المشاركة ، التصحيح الذاتي والتأمل ، إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية ، الحوكمة الفاعلة) كما يوضحها الجدول (٥) على النحو التالي

جدول (٥)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر
لاستجابات أفراد العينة علي أبعاد القيادة التكيفية

رتبة البعد	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
٣	عالية	83.63	0.79	2.51	استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية
٤	عالية	82.10	0.75	2.46	تعزيز التعاون وروح المشاركة
٥	عالية	81.46	0.77	2.44	التصحيح الذاتي والتأمل
٢	عالية	84.89	0.68	2.55	ايجاد حلول مبتكرة قائمة علي المشاركة المجتمعية
١	عالية	89.10	0.62	2.67	الحوكمة الفاعلة
	عالية	84.01	0.74	2.52	المحور ككل

يتضح من الجدول (٥) أن واقع القيادة التكيفية لدي مديري مدارس التعليم

العام بمحافظة البحر الأحمر جاءت بدرجة عالية كما يلي:

- بلغ المتوسط المرجح للبعد الأول، استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية (٢.٥١) ، فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية متحقق بدرجة عالية ، فقد بلغت النسبة المئوية (٨٣.٦٣%) ، ورتبة هذا البعد الثالثة
- بلغ المتوسط المرجح للبعد الثاني ، تعزيز التعاون وروح المشاركة (٢.٤٦) ، فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر تعزيز التعاون وروح المشاركة متحقق بدرجة عالية ، فقد بلغت النسبة المئوية (٨٢.١٠%) ، ورتبة هذا البعد الرابعة
- بلغ المتوسط المرجح للبعد الثالث ، التصحيح الذاتي والتأمل (٢.٤٤) ، فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر التصحيح الذاتي والتأمل متحقق بدرجة عالية ، فقد بلغت النسبة المئوية (٨١.٤٦%) ، ورتبة هذا البعد الخامسة

- بلغ المتوسط المرجح للبعد الرابع ، إيجاد حلول مبتكرة قائمة علي المشاركة المجتمعية (٢.٥٥) ، فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر إيجاد حلول مبتكرة قائمة علي المشاركة المجتمعية متحقق بدرجة عالية ، فقد بلغت النسبة المئوية (٨٤.٨٩%) ، ورتبة هذا البعد الثانية
- بلغ المتوسط المرجح للبعد الخامس ، الحوكمة الفاعلة (٢.٦٧) ، فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر الحوكمة الفاعلة متحقق بدرجة عالية ، فقد بلغت النسبة المئوية (٨٩.١٠%) ، ورتبة هذا البعد الأولي
- واقع القيادة التكيفية لدي مديري مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الاحمر جاء بدرجة عالية فقد بلغ المتوسط المرجح للمحور ككل (٢.٥٢) فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر القيادة التكيفية محققة بشكل مرتفع، وقد بلغت النسبة المئوية (٨٤.٠١%) ، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شيخة الرويس (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن بعد التعلم من التصحيح الذاتي قد جاء بالترتيب الأول، وجاء بعد قيادة بيئة الأعمال بالترتيب الثاني، وجاء بعد القيادة من خلال العاطفة في الرتبة الأخيرة، وقد جاء تطبيق القيادة التكيفية بدرجة متوسطة
- يتضح مما سبق أن واقع القيادة التكيفية لدي مديري مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر جاء بدرجة عالية ، ويفسر ذلك الممارسات التي ينتهجها مديري المدارس في الآونة الأخيرة والصلاحيات والتدريبات المهنية التي وجهتها وزارة التربية والتعليم للمديرين لأداء أدوارهم بفعالية في تحقيق أهداف المدرسة. فنظراً للتأثيرات السلبية لجائحة كورونا وما كشفته الدراسات من قصور في الجوانب القيادية داخل المدارس في إدارة الموقف الطارئ(مثل دراسة منار محمد بغدادي، ٢٠١٩ ؛ محمود هلال عبد الباسط، ٢٠٢١، مصطفى أحمد عبد الله، وفكري عبد المنعم السعدني ، ٢٠٢٠)، عبد الجواد السيد بكر، ورمضان محمد السعودي، ومحمد حسن عبد الفتاح ، ٢٠٢٠؛ عبير أحمد علي، وهدى معوض عبد الفتاح، ٢٠٢٠). توجهت الوزارة إلى دعم مديري المدارس في تهيئة البيئة التعليمية والسعي لإيجاد حلول للقصور

الموجود والاستعانة بالوسائل التكنولوجية في إدارة الموقف التعليمي مما عزز ممارسات القيادة التكيفية لدى مديري المدارس في استكشاف البيئة التعليمية (القصور والمعززات) والسعي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات وتعزيز روح التعاون بين العاملين وتكوين فرق عمل متعاونة لانجاز الأعمال وتحقيق الاهداف .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من Randall & oakley ٢٠٠٧، Cambpel-Evans, Gray, & Leggett 2014 التي أوضحت ان القيادة التكيفية بممارساتها المتعددة لها أثارا ايجابية في أحداث التغيير المستدام.

تضح من خلال تحليل كل بعد فرعي كما يلي:

البعد الفرعي الأول : استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية :

جاءت استجابة أفراد العينة علي هذا البعد كما يوضحها الجدول (٦)

جدول(٦)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر لاستجابات أفراد العينة علي

بعد استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية(ن=١١٢٠)

العبارة	رتبة العبارة	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط	العبارة
٥	عالية	88.99	0.60	2.67	١- يوفر مدير المدرسة قواعد بيانات مدرسية شاملة ومحدثة.	
٢	عالية	92.89	0.55	2.79	٢- يحرص مدير المدرسة على توافر عناصر بشرية من العاملين تتمتع بالخبرة والمعرفة.	
٨	منخفضة	37.17	0.42	1.12	٣- ينفذ مدير المدرسة مشروعات تنمية تدر إيرادات مالية.	
٤	عالية	91.52	0.59	2.75	٤- يفعل مدير المدرسة استراتيجيات الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين.	
٦	عالية	88.24	0.63	2.65	٥- يشجع مدير المدرسة العاملين لعرض افكار وحلول عند مناقشة قضايا المدرسة وحل المشكلات التي	

العبارة	رتبة	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المتوسط	العبارة
					تواجهها.
١	عالية	93.54	0.41	2.81	٦- يعمل مدير المدرسة على تحديث البنية التحتية بما يتناسب مع المستجدات (كاستحداث المنصات الالكترونية للتدريس وما تتطلبه).
٧	عالية	84.02	0.85	2.52	٧- يضع مدير المدرسة خططا بديلة لمواجهة الأزمات الطارئة (مثل السيول - أزمة كورونا).
٣	عالية	92.71	0.46	2.78	٨- يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية لتحسين الأداء المهني لجميع العاملين.
	عالية	83.63	0.79	2.51	البعد الأول ككل

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط المرجح لهذا البعد (استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية) قد بلغ (٢.٥١) فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر الاستجابة علي هذا البعد عالية ، وقد بلغت النسبة المئوية (٨٣.٦٣%) ويرجع ذلك إلى الجهود التي بذلها مديري المدارس في توفير منصة ادومودو Edmodo للمعلمين والطلاب والإشراف والتأكيد على مشاركة جميع المعلمين والطلاب على تيمز وتبادل الآراء والمحتوى التعليمي بين المعلمين والطلاب والمعلمين وبعضهم البعض. بالإضافة إلى توجيه المديرين وترشيحهم لأكثر المعلمين احتياجاً لعدد من التدريبات عبر منصات بنك المعرفة خاصة في مجال اللغات والتكنولوجيا. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شيخة الرئيس (٢٠٢١)، ميسون الزغبى (٢٠٢٢) والتي جاء فيها تحقق بعد التصحيح الذاتي بدرجة متوسطة

كما يتضح من الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يعمل مدير المدرسة على تحديث البنية التحتية بما يتناسب مع المستجدات (كاستحداث المنصات الالكترونية للتدريس وما

تطلبه) في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط المرجح لهما (٢.٨١) ، والنسبة المئوية لها (٩٣.٥٤) ، و تعتبر الاستجابة عالية

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على ينفذ مدير المدرسة مشروعات تنموية تدر إيرادات مالية" في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.١٢) ، والنسبة المئوية لها (٣٧.١٧) ، وبذلك تعتبر الاستجابة عليها منخفضة وغير محققة ويرجع ذلك إلى منع الوزارة لأي مشروعات ربحية داخل المدارس (خاصة في المرحلة الابتدائية والإعدادية) أما في المرحلة الثانوية فتقتصر تلك المشروعات على المدارس الفنية والتي يعتبر تحقيق الإنتاج جزء من أهداف المدرسة.

البعد الفرعي الثاني : تعزيز التعاون وروح المشاركة

جاءت استجابة أفراد العينة علي هذا البعد كما يوضحها الجدول (٧)

جدول (٧)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر لاستجابات أفراد العينة علي بعد تعزيز التعاون وروح المشاركة (ن=١١٢٠)

العبارة	الرتبة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	درجة التوافر
١- ينشر مدير المدرسة قيم التعاون والمشاركة لدى العاملين.	١	2.80	0.42	93.39	عالية
٢- يتقبل مدير المدرسة الرأي الآخر بما يخدم صالح العمل المدرسي.	٦	2.38	0.87	79.20	عالية
٣- يشجع مدير المدرسة العاملين لعرض تجاربهم السابقة في حل المشكلات المدرسية	٤	2.64	0.56	88.10	عالية
٤- ينتهج مدير المدرسة سلوكيات تعزز الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.	٢	2.76	0.47	92.05	عالية
٥- يدير مدير المدرسة مع العاملين مناقشة التهديدات التي تحدث في المجتمع المحيط بالمدرسة.	٥	2.62	0.59	87.29	عالية
٦- يشارك مدير المدرسة العاملين في	٣	2.72	0.45	90.60	عالية

العبارة	رتبة العبارة	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط	العبارة
						التخطيط لمواجهة الأزمات المدرسية
٧	منخفضة	44.05	0.51	1.32		٧- يشجع مدير المدرسة العاملين على العمل في فريق من خلال المكافآت التشجيعية لفريق العمل.
	عالية	82.10	0.75	2.46		مجموع البعد الثاني

يتضح من الجدول (٧) أن درجة تحقق ممارسات مديري المدرسة لعبارة البعد الثاني المتعلق ب تعزيز التعاون وروح المشاركة كانت مرتفعة حيث كان المتوسط (٢.٤٦) وبنسبة مئوية ٨٢.١٠ وهي درجة تحقق عالية ويرجع ذلك إلى حرص الوزارة من خلال النشرات والتوصيات التي تقدمها للمديرين للعمل التعاوني داخل المدارس وتكوين فرق لتحقيق الجودة والاعتماد داخل كل مدرسة ، وحث جميع العاملين والإداريين على المشاركة في العمل التدريسي وفي جوانب العمل الأخرى داخل المدرسة (كفريق الجداول، فريق المتابعة والتقييم لأداء المعلمين، فريق رؤية ورسالة المدرسة) بما يحقق مبدأ المشاركة الفاعلة والعمل التعاوني. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Roger, 2013) و Gulcan (2015) (Uhi-Bien, (2012) ودراسة عبيد الجبار (٢٠١٨) ، سناء داود (٢٠١٨) ، حميدة محمد النجار (٢٠٢٠) التي أكدت على أهمية استخدام التعاون والتشارك لتزويد المؤسسة بمزايا التنوع، والاهتمام بأخذ آراء الجميع في المؤسسة.

ويتضح من الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة (١) والتي تنص على "ينشر مدير المدرسة قيم التعاون والمشاركة لدى العاملين"، في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط المرجح لهما (٢.٨٠) ، والنسبة المئوية لها (٩٣.٣٩) ، وبذلك تعتبر الاستجابة عليها عالية
- جاءت العبارة (يشجع مدير المدرسة العاملين على العمل في فريق من خلال المكافآت التشجيعية لفريق العمل) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط المرجح لها

(١.٣٢) ، والنسبة المئوية لها (٤٤.٠٥) ، فتبعا لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر الاستجابة عليها منخفضة وغير محققة. ويرجع ذلك إلى أن صرف المكافآت والتعاملات المالية تخضع إلى القرارات الوزارية فقط ، وقد تكون المكافآت معنوية من خلال شهادات التقدير امام الزملاء.

البعد الفرعي الثالث : التصحيح الذاتي والتأمل :

جاءت استجابة أفراد العينة علي هذا البعد كما يوضحها الجدول (٨)

جدول (٨)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر لاستجابات أفراد العينة علي

بعد التصحيح الذاتي والتأمل (ن=١١٢٠)

العبارة	رتبة العبارة	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط	العبارة
٧	متوسطة	75.80	0.75	2.27	يراجع مدير المدرسة نتائج التجارب السابقة عند مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية.	
٤	عالية	91.49	0.59	2.74	يتابع مدير المدرسة بجدية تنفيذ القرارات والعمليات المدرسية.	
٨	منخفضة	38.90	0.43	1.17	يتيح مدير المدرسة الفرصة للعاملين بالتقييم الذاتي لأعمالهم.	
٢	عالية	93.10	0.42	2.79	يعمل مدير المدرسة على تقييم أداء العاملين باستمرار في ضوء أهداف المدرسة.	
١	عالية	93.78	0.44	2.81	يعرض مدير المدرسة تقارير التغذية الراجعة عن عمليات تقييم أداء العاملين بالمدرسة.	
٦	متوسطة	75.83	0.62	2.28	يشجع مدير المدرسة العاملين علي التجريب والابتكار في البيئة المدرسية.	

العبارة	رتبة العبارة	درجة التوافر	النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط	العبارة
يخطط مدير المدرسة لإدارة الوقت بفاعلية تمكن من الاستجابة للتغيير.	٣	عالية	91.76	0.60	2.75	
يناقش مدير المدرسة العاملين فيما يتعلمونه من خلال التنمية المهنية وتجاربهم داخل المدرسة.	٥	عالية	91.19	0.60	2.74	
مجموع البعد الثالث		عالية	81.46	0.77	2.44	

يتضح من الجدول (٨) ما يلي:

- اتفقت افراد عينة الدراسة على تحقق بعد التصحيح الذاتي، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (٢.٤٤)، مما يدل على تحقق بعد التصحيح الذاتي بدرجة عالية ، وقد بلغت النسبة المئوية (٨١.٤٦%). ويرجع ذلك الى اهتمام المديرين بتقييم أداء العاملين المهني والإداري واستيفاء التقارير الدورية من خلال المدرسين الأوائل والمشرفين على المواد ورفعها إلى الإدارة التعليمية للتأكد من سير العمل بفاعلية. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة كل من حميدة محمد النجار (٢٠٢٠)، سناء داود (٢٠١٨)، رانيا كمال احمد (٢٠٢١) والتي أكدت على دور القائد في التقويم المستمر لأداء العاملين من اجل الوصول الى اعلي مستوى من الأداء الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ميسون الزغبى (٢٠٢٢)، وشيخة الرئيس (٢٠٢١) والتي جاء فيها تحقق بعد التصحيح الذاتي بدرجة متوسطة
- جاءت العبارة (يعرض مدير المدرسة تقارير التغذية الراجعة عن عمليات تقييم أداء العاملين بالمدرسة) في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط المرجح لهما (٢.٨١) ، والنسبة المئوية لها (٩٣.٧٨) ، وتعتبر الاستجابة عليها عالية
- جاءت العبارة "يتيح مدير المدرسة الفرصة للعاملين بالتقييم الذاتي لأعمالهم" في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.١٧) ، والنسبة المئوية لها

(٣٨.٩٠) ، فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر الاستجابة عليها منخفضة وغير محققة. ويرجع ذلك أن هذا الأسلوب في التقييم لم يتم تبنيه داخل الكثير من المدارس فالشائع داخل المدارس هو استخدام الليات التقييم التي تعتمد على مدير المدرسة والوجهين والمدرسين الأوائل.

البعد الفرعي الرابع : ايجاد حلول مبتكرة قائمة علي المشاركة المجتمعية:

جاءت استجابة افراد العينة علي هذا البعد كما يوضحها الجدول (٩)

جدول(٩)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر لاستجابات أفراد العينة علي بعد إيجاد حلول مبتكرة قائمة علي المشاركة المجتمعية(ن=١١٢٠)

العبارة	رتبة العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	اتجاه العينة
١-كيف مدير المدرسة أهداف المدرسة مع متطلبات المجتمع المحيط.	٢	2.77	0.44	92.38	عالية
٢- ينشئ مدير المدرسة شبكة علاقات اجتماعية مع هيئات ومؤسسات المجتمع المحيط بالمدرسة.	٦	2.43	0.58	81.01	عالية
٣- يعرض مدير المدرسة أعمال المدرسة وانجازاتها على مجلس الأمناء ومؤسسات المجتمع المحيط.	١	2.81	0.56	93.81	عالية
٤- ينفذ مدير المدرسة أنشطة مجتمعية هادفة بمشاركة المستفيدين من هذه الأنشطة	٥	2.59	0.73	86.31	عالية
٥- يناقش مدير المدرسة المشكلات مع المستفيدين من مؤسسات المجتمع	٤	2.72	0.63	90.63	عالية
٦- يقدم مدير المدرسة حوافز مختلفة لأعضاء المجتمع المحيط المشجعة	٧	1.77	0.63	58.93	متوسطة

العبارة	رتبة العبارة	اتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط	العبارة
						على المشاركة.
٣	عالية	91.16	0.52	2.73		٧- يبحث مدير المدرسة عن دعم المهتمين بالعملية التعليمية لحل المشكلات وإزالة العقبات التي تواجه المدرسة.
	عالية	84.89	0.68	2.55		مجموع البعد الرابع

يتضح من الجدول (٩) ما يلي:

- اتفاق أفراد العينة على تحقق البعد الرابع " وهو ايجاد حلول مبتكرة قائمة علي المشاركة المجتمعية" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (٢.٥٥) . فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر الاستجابة علي هذا البعد عالية ، وقد بلغت النسبة المئوية (٨٤.٨٩%) . وقد يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية التي تدفع مديري المدارس الى البحث عن حلول مبتكرة للنهوض بالمدرسة والعملية التعليمية بها وللحاق بركب التنافس مع المدارس الأخرى من خلال تحقيق أهداف المدرسة والانغماس في المجتمع وأنشطته وتحقيق الترابط بين مؤسسات المجتمع والمجتمع المدرسي من خلال تنفيذ لقاءات وندوات مستمرة مع رموز المجتمع المحيط ونشر الوعي بقضايا المجتمع الشائعة ، وتعزيز دور مجلس الأمناء والاستفادة من جهودهم وتخصصاتهم المختلفة في مساعدة ادارة المدرسة في تحقيق أهدافها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ميسون الزغيبي (٢٠٢٢)، وشيخة الرئيس (٢٠٢١)، رانيا كمال احمد (٢٠٢١) والتي جاء فيها تحقق بعد ايجاد حلول مبتكرة بدرجة متوسطة. وتتفق مع نتائج دراسة كل من حميدة محمد النجار (٢٠٢٠)، سناء داود (٢٠١٨) والتي أكدت على ضرورة اهتمام القائد بالمشاركة المجتمعية وإيجاد حلول فاعلة في مشاركتهم في المبادرة وصناعة القرار والتغيير داخل المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يعرض مدير المدرسة أعمال المدرسة وانجازاتها على مجلس الأمناء ومؤسسات المجتمع المحيط" في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط المرجح لهما (٢.٨١) ، والنسبة المئوية لها (٩٣.٨١) ، و تعتبر محققة بدرجة عالية.

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يقدم مدير المدرسة حوافز مختلفة لأعضاء المجتمع المحيط المشجعة على المشاركة" في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.٧٧) ، والنسبة المئوية لها (٥٨.٩٣) ، فتبعا لمقياس ليكرت الثلاثي فقد تحققت بدرجة متوسطة. ويرجع ذلك الى توافر الحوافز المعنوية فقط المتمثلة في شهادات التقدير وكلمات الشكر أمام العاملين بالمدرسة.

البعد الفرعي الخامس: الحوكمة الفاعلة :

جاءت استجابة أفراد العينة علي هذا البعد كما يوضحها الجدول (١٠)

جدول (١٠)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التوافر

لاستجابات أفراد العينة علي بعد الحوكمة الفاعلة (ن=١١٢٠)

العبارة	رتبة العبارة	اتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط	العبارة
١	عالية	93.72	0.46	2.81	١- يوزع مدير المدرسة الأعمال على العاملين وفقا للقواعد المتفق عليها بالمدرسة.	
٦	عالية	80.09	0.74	2.40	٢- ينتهج مدير المدرسة مبادئ الشفافية والعدالة في توزيع المهام على جميع العاملين بالمدرسة.	
٢	عالية	93.36	0.53	2.80	٣- ينفذ مدير المدرسة آليات العقاب لغير الملتزمين من العاملين بالمدرسة دون استثناء.	
٤	عالية	88.33	0.70	2.65	٤- ينفذ مدير المدرسة إجراءات	

العبارة	رتبة العبارة	اتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط	العبارة
						المساءلة القانونية لكل العاملين بالمدرسة على حد سواء.
٣	عالية	90.95	0.60	2.73	٥- يكافئ مدير المدرسة المبدعين والمبتكرين في حل مشكلات المدرسة.	
٥	عالية	88.15	0.55	2.64	٦- يرسخ مدير المدرسة القيم المجتمعية المرغوبة لدى الطلاب والمعلمين خلال الحوار والمناقشات .	
	عالية	89.10	0.62	2.67	مجموع البعد الخامس	

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

-اتفاق أفراد العينة على تحقق البعد الخامس " الحوكمة الفاعلة " بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (٢.٦٧) فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر الاستجابة على هذا البعد محققة بدرجة عالية ، حيث قد بلغت النسبة المئوية (٨٤.٨٩%). ويرجع ذلك إلى حرص مديري المدرسة على التمسك وانتهاج قيم الحوكمة التي تحقق العدالة في المدرسة والتأكد من توزيع المهام على كل الأفراد كل حسب تخصصه مما يحقق التكافؤ بين العاملين وانجاز المهام ويسهم في تنظيم الأعمال ومتابعتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من سناء داود (٢٠١٨) ، حميدة محمد النجار (٢٠٢٠)، محمد الرقاد (٢٠٢١) والتي تؤكد على تأثير السلوك الأخلاقي للمدير في وضع قواعد العمل وتوزيعها على العاملين في النهوض بالأداء الوظيفي. ومن ناحية أخرى تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة رانيا كمال احمد (٢٠٢١) والتي توصلت إلى تحقق هذا البعد لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يوزع مدير المدرسة الأعمال على العاملين وفقاً للقواعد المتفق عليها بالمدرسة" في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط

المرجح لها (٢.٨١) ، والنسبة المئوية لها (٩٣.٧٢) ، وهي بذلك تحققت بدرجة عالية.

- جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "ينتهج مدير المدرسة مبادئ الشفافية والعدالة في توزيع المهام على جميع العاملين بالمدرسة. في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط المرشح لها (٢.٤٠) ، والنسبة المئوية لها (٨٠.٠٩%) ، فتبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي فقد تحققت بدرجة عالية.

مقترحات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية ، تعرض الدراسة بعض المقترحات التالية:

- نشر ثقافة التكيف في القيادة وترسيخه في أذهان مديري المدارس من خلال ورش العمل والتدريبات التي تمكنهم من مواجهة التحديات والأزمات الطارئة
- عمل لقاءات مع القيادات على مستوى الإدارة لمناقشة استراتيجيات القيادة التكيفية التي تدعم الإبداع وإيجاد الحلول غير المألوفة في تذليل العقبات التي تواجه تنفيذ القرارات الإدارية وبحث سبل تنفيذها داخل المدارس وفق الإمكانيات المتاحة.
- التقليل من الإجراءات الروتينية ومنح المديرين بعض الحرية في تلبية احتياجات المعلمين المهنية من خلال تنفيذ ورش عمل وتدريبات مكثفة وفقاً لإمكانيات واحتياجات كل مدرسة
- تنفيذ تدريبات للمديرين والقيادات التعليمية لوضع الخطط الاستراتيجية وتحليل بيئة العمل قبل البدء في العام الدراسي ودراسة الإمكانيات وصياغة توقعات تمكنهم من زيادة فعالية المدرسة وتحقيق أهدافها

- تنفيذ اجتماعات دورية بين المعلمين والمدراء لمناقشة كافة المشكلات المستجدة في جو تعاوني وتشاركي وبناء يعزز فيها الثقة في العاملين وجهدهم ويشجعهم على المشاركة
- تنفيذ لقاءات تخصصية بين فئات العاملين لمناقشة المستجدات والتعاون من أجل حل المشكلات في كل مجال من مجالات العمل داخل المدرسة تحت إشراف ومتابعة المدير
- يصمم مدير المدرسة استبيانات للتقييم الذاتي ويوزعها على المعلمين لتقييم أدائهم المهني ومشاركاتهم في أنشطة المدرسة
- يحتفظ المدير بملف للسيرة الذاتية للمعلمين والعاملين بالمدرسة يستعرض فيها كافة الخبرات والمهارات التي يمتلكها كل معلم والدورات التي تلقاها داخل المدرسة وخارجها والأنشطة التي قام بتنفيذها في المجال الإداري والتربوي.
- يضع مدير المدرسة خطة بالأنشطة المدرسية التي يتم تنفيذها داخل المدرسة وخارجها وفقا لاقتراحات المعلمين لتوعية الطلاب بمشكلات المجتمع المحيط
- تخصيص عدد من المدرسين الأكفاء داخل المدرسة وذوي الخبرة وتوزيع عدد من المهام الإدارية عليهم والتي تقلل من العبء الإداري على المدير وتمكنه من متابعة كافة الأنشطة داخل المدرسة
- يناقش مدير المدرسة في اجتماعات مجلس الأمناء والجمعية العمومية للآباء والمعلمين جهود المعلمين وأنشطتهم ويخصص جزء من المخصصات المالية للمجلس في مكافأة المجتهدين من المعلمين والإداريين.

المراجع

اولا المراجع العربية :

- إبراهيم جابر السيد (٢٠١٦). مشكلات التعليم في الوطن العربي التخطيط - التطوير - الحلول. دار التعليم الجامعي
- بشير العلاق (٢٠١٩). الإدارة الحديثة . دار اليازوري العلمية
- جمال علي خليل الدهشان (٢٠٢٠). مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. مج. ٣، ع. ٤، أكتوبر ٢٠٢٠. ص ص. ١٠٥-١٦٩
- سحر عبدالله الحملي (٢٠١٣). الإصلاح الإداري مفهومه.. وآليات تطبيقه.. (دراسة مقارنة). المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة- جامعة الأزهر (١٠)، ص ص ٣٣٢-٣٥٤
- شيخة سلطان الرويس (٢٠٢١). درجة تطبيق قادة المدارس لابعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية . المجلة الاردنية لعلوم التربية، مجلد ٦، عدد ١، ص ص ٩٧-١٢١
- علي فهد حراس الديحاني (٢٠١٣). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- مجلس الوزراء (٢٠٢٢). القيادة التكيفية : سلسلة مفاهيم تنمية. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، ١ (٣٦) ، ص ص ١-٤
- محمد سليمان مفضي الجرايدة (٢٠١٨). درجة الفعالية التنظيمية للمدارس في ولاية السويق بمحافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، رابطة التربويين العرب، (٩٨) ص ص 247 - 271

- محمود هلال عبد الباسط (٢٠٢١). أزمة جائحة كورونا (كوفيد-١٩) واشكاليات التعليم عن بعد: تحديات ومتطلبات. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٨٣)، ١-١٧.*
- مصطفى أحمد عبد الله، وفكري عبد المنعم السعدني (٢٠٢٠). التابلت التعليمي: مدخل للتحويل نحو تطبيق المدرسة الالكترونية بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية. *مجلة كلية التربية بدمياط، ٧٢(٢)، ٦٨-١٢٣.*
- معتز سيد عبد الله (٢٠١٤). إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية. الجزء الثاني. دار المنهل للنشر والتوزيع
- منار محمد بغدادي (٢٠١٩). تصور مقترح لجاهزية التكنولوجيا في المدارس الثانوية. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٩٥)، ٦٥٩-٧٣٣.*

- **ثانيا المراجع الاجنبية :**

- Al-Omoush, Laila Khalaf Emedan. (2014). Degree of the future leadership skills practiced by Zarkka schools principals and its relationship with healthy organizational levels from the teachers perceptions. Unpublished master thesis. Hashemeh University, Zarkka Jordan
- Anderson RA, Bailey DE Jr, Wu B, Corazzini K, McConnell ES, Thygeson NM, Docherty SL. (2015). Adaptive leadership framework for chronic illness: framing a research agenda for transforming care delivery. *ANS Adv Nurs Sci.* 2015 Apr-Jun;38(2):83-95
- Boston Consulting Group's Strategy Institute.(2017). Adaptive leadership. Retrieved from <https://www.bcg.com/documents/file67908.pdf>

-
- Corazzini, K.N., Anderson R.A. (2014). Adaptive leadership and person-centered care: a new approach to solving problems. N C Med J. 75(5):352-4.
 - Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L. et al. (2014). Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. The Leadership Quarterly, 25, 36-62.
 - Dugan, John. (2017). Leadership Theory: Cultivating Critical Perspectives. Jossey-Bass García-Morales, Víctor & Jiménez-Barrionuevo, María & Gutierrez, Leopoldo. (2016). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. Journal of Business Research - J BUS RES. 10.1016/j.jbusres.2011.03.005
 - Harriette M. & Rasmussen, R. (2021). **Adaptive Leadership in a Global Economy: Perspectives for Application and Scholarship.** Routledge,
 - Harris, E. (2016) U.S. Army ROTC military leadership applications brief, Fort Monroe, VA U.S. Army Cadet Command:
 - Haubold, E. M. (2012). Using Adaptive Leadership Principles in Collaborative Conservation with Stakeholders to Tackle a Wicked Problem: Imperiled Species Management in Florida. Human Dimensions of Wildlife, 17, 344-356.
 - Heifetz, R. and Linsky, M. (2014). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Cambridge, MA: Harvard Business Press
-

-
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2018). *The practice of adaptive leadership*. Retrieved February 27, 2022, from http://www.widener.edu/about/widener_values/leadership/oskin_leadership/az/adaptive.aspx
 - Heifetz, Ronald A., John V. Kania, and Mark R. Kramer (2014). . "Leading Boldly." Stanford Social Innovation Review 2, no. 3 (Winter 2014): 20–31.
 - Hwang, H. J. & Bae, S. H., 2010. A Study on the Influence of Self Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Secretaries. *Journal of Secretarial Science*, 19 (19): 125-43
 - Jacob, Namitha Elizabeth & Baby Shari. (2013). "Organizational Effectiveness in Educational Institutions" in *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, Vol.6(1) August, pp.17-26. Bandung, Indonesia: Minda Masagi Press owned by ASPENSI in Bandung, West Java; and FKIP UMP in Purwokerto, Central Java, ISSN 1979-7877..
 - Jefferies, S. S. (2017). Adaptive leadership in a socially revolving world: A symbolic interactionist lens of adaptive leadership theory. *Performance Improvement*, 56(9), 46-50. <https://doi.org/10.1002/pfi.21741>
 - Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451.
 - Nebiyu, K. S. & Kassahun T. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(Special Issue 2021), 141-159.
-

-
- Northouse, P. (2016). Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Obolensky N. (2018). More for Less: **The Complex Adaptive Leader**. Routledge
 - Owens, R. & Valesky, T. (2017) Behavior in adaptive leadership and school reform. (9th ed): Allyn & Bacon Publishers Press
 - Uhl-Bien M. & Marion, R. (2016). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. The Leadership Quarterly. 20. 631-650. 10.1016/j.leaqua.2009.04.007
 - Weberg, D. (2012). Complexity leadership: A healthcare imperative. Nursing forum, 47(4), 268-277