الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد السادس، العدد الأول، 2021.

درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية

شيخة سلطان الرويس*

تاريخ استلام البحث 2019/2/14 تاريخ قبول البحث 2019/3/27

ملخص:

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 (23) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وهي: بُعد قيادة بيئة الأعمال، وبُعد القيادة من خلال العاطفة، وبُعد التعلم من التصحيح الذاتي، وبُعد تبني حلول اربح تربح، تم توزيعها على (376) معلماً ومعلمة، منهم (141) معلماً و(235) معلمة، واستخدم المنهج الكمي المسحي. توصلت نتائج الدراسة الى أن بُعد التعلم من التصحيح الذاتي قد جاء بالترتيب الأول، وجاء بُعد قيادة بيئة الأعمال بالترتيب الثاني، وجاء بُعد 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 لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بُعد التعلم من التصحيح الذاتي تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

الكلمات المفتاحية: أبعاد القيادة التكيفية، قادة المدارس، محافظة الدوادمي.

* إدارة التعليم بمحافظة الدوادمي/ المملكة العربية السعودية.

Degree of Schools' Leaders Principals applying the adaptive leadership domains from the teachers' point view in Aldwaadmy Governorate in KSA

Sheikhah Sultan Alrweese *

Abstract:

This study aimed at investigating the degree of schools' leaders applying the adaptive leadership domains from the teachers' point view in Aldwaadmy Governorate. To achieve this goal a questionnaire was designed consisted of (23) items. These items were distributed on four domains: Leading work environment, through emotion leadership, learning from self-correction, and adoption of solutions win-win. The questionnaire was distributed on (376) teachers (141) male teachers (235) female teachers. The quantitative survey method was used. The study results revealed that the self-correction learning ranked firstly, the leading work environment ranked secondly, while the through emotion leadership domain ranked finally. The teachers' responses on applying the adaptive leadership domains were medium. Also the results revealed that there were significant differences between the sample responses for the degree of schools' leaders applying the adaptive leadership domains due to gender variable in favor of (males). While the results revealed that, there were not any significant differences due to specialization variable. Moreover, the results revealed that there were not any significant differences between the sample responses for the degree of schools' leaders applying the adaptive leadership domains except for the learning from self-correction domain due to years of the experience variable in favor of (less than 5 years).

Keywords: Adaptive leadership domains, school's leader, Aldwaadmy governorate.

* Education Dept. Ad-Dawadmi\ Kingdom of Saudi Arabia

المقدمة

يواجه قادة المؤسسات المختلفة صعوبات متعددة في البحث عن أفضل الاستراتيجيات القيادية لإدارة نظام المؤسسة التي يقودونها، نتيجة دخول ديناميات جديدة ومتنوعة تنقض وتيرة أعمالهم، ومما يضخم تلك الصعوبات عدم استشعارهم لقوة تلك الأخطار، وعدم اعترافهم بأن مؤسساتهم الرائدة بدأت تختل وتتعطل مسيرة نجاحها في ظل هذه الصراعات العصرية.

وقد صُنف القادة كأهم عنصر يحافظ على التركيبة التنظيمية للمؤسسات وذلك بحسن إدارتهم للكوادر المادية والبشرية، وترتيب الأولويات بما يتناسب مع طموح المستفيدين. ولأنه لا يوجد أسلوب واحدة لقيادة الاخرين، اتبع خبراء التغيير أسلوب القيادة التكيفية للتعامل مع التحديات الداخلية والخارجية التي تحيط بمؤسسة أعمالهم (Yukl-A, 2010).

تعد المدارس من أكثر المؤسسات تعقيداً؛ وذلك لتعاملها مع متغيرات مضطربة غير ثابتة، فهي تؤثر في عمل المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية، وتتأثر بالمتغيرات السياسية والبيئية على حد سواء. وتستمد رؤاها وأهدافها من محيطها؛ لتعود وتصب نتائجها في مصلحة سياسة التنمية من جديد، ككل مرتبط بجزء يتكامل مع باقي أجزاء تركيبة نظام الدولة (Boylan, 2018).

وتبدو الديناميكية التي يمارسها القادة في المدارس شكلاً من أشكال التكيف، ويحسّن هؤلاء القادة وظيفتهم القيادية من خلال استخدام الأسلوب الذي يعترف بالوضع التنظيمي الراهن ويتكيف معه، وفي الوقت ذاته يدركون جيداً الأعراف والمبادئ والقيم الثقافية داخل مجتمعهم، عبر ممارسة الضغط على مرؤوسيهم لتغيير أساليب عملهم من أجل تلبية توقعات سياسة الدولة (Yaghi,2017).

ويتوجب على قادة المدارس التكيف مع تغير البيئة؛ فالمدارس تستطيع أن تقاوم عوامل الاندثار إذا استطاعت أن تلبي احتياجات الطلبة وأسرهم، وتحقق لهم المستوى المهاري المأمول؛ إذ تشير نظرية القيادة التكيفية الى أن قادة المدارس قد يمكنون ويولدّون ظروفاً للظهور وتغيير العاملين ذاتياً بدلاً من تفويض سلوك محدد؛ فالمنظم ذاتياً قد يحل محل القائد ويسيطر على عديد من المواقف (Carly, 2016).

تعد نظرية القيادة التكيفية حديثة أسسها هيفيتز ولينسكي (Heifetz & Linsky, 2011) جراء ما لمسوه من معاناة المؤسسات في مواكبة التغيرات والتطورات التقنية والاقتصادية السريعة وشدة المنافسة عالمياً. وقد ذكرت المؤسسة العالمية للتطوير البشري (On Track) أن التكيف هو

التفكير والشعور والتصرف بطريقة مختلفة، وهي نشاط إدارة الناس للتعامل مع التحديات الصعبة، وللقيادة التكيفية مجموعة خصائص، منها إنها تحافظ على البقاء المستمر ولنوع النشاط المؤسسي الناجح، وتساعد في إعادة تنظيم الذي لم يعد يخدم الاحتياجات الحالية للمؤسسة، وتسهم في انشاء الترتيبات التي تعطي الأنظمة الممقدرة على الازدهار بطرق جديدة وفي بيئات أكثر تحدٍ.

وتسمح القيادة التكيفية للقادة بدفع الناس لمواجهة التحديات الصعبة والنجاح في مهماتهم (Heifetz, 2009). إن القادة المتكيفين بارعون في معرفة ما المشكلات، وتحديدها بعناية، وإيجاد الحلول المناسبة؛ إذ يقول منتقدو القيادة التكيفية أنه على الرغم من أن هذه النظرية فعالة بالنسبة للمؤسسات التي تخطط للتغيير؛ فإن عديداً من المؤسسات تقاوم بالفعل نهج القيادة التكيفية (Yukl-B, 2010)؛ هذا لأن القيادة التكيفية تتحدى المعتقدات والقيم والقواعد، مما قد يدفع الأفراد إلى مقاومة الأفكار والتغييرات التي تنشأ عن نهج القيادة التكيفية، ومع ذلك، فإن القيادة التكيفية تواجه جميع العوامل التي تؤثر في المؤسسة، من خلال التخطيط السليم لعالم متغير، مما يجعل منهج القيادة التكيفية مفيداً وصالحاً في المجتمعات الديناميكية (Harris, 2006).

والقيادة التكيفية ليست للأفراد ومدى جودة أدائهم؛ إنها بلا شك تقوم على فهم ضغوط وديناميكيات التكيف والممقدرة على استخدام هذه الرؤى لتكون أكثر نجاحاً في قيادة التغيير؛ إذ لخّص كارلتون (Carlton, 2016) مدير مجموعة التدريب والقيادة التنظيمية، تفسيره لنظرية القيادة التكيفية، من خلال إظهار وجهة نظره الإدراكية، فقد أشار إلى أنه في السياق العالمي المتطور بسرعة، هناك حاجة إلى قادة قادرين على أكثر من مجرد إتقان الخبرة التقنية لإدارة مؤسسة بشكل فعال. ولأشخاص يمكن أن يقودوا من خلال الخبرة التكيفية (تغيير القيم والعادات والمعتقدات) حتى تكون أكثر استجابة لبيئات العمل المتغيرة باستمرار والمناظر الطبيعية الثقافية. وتمثل هذه النظرية نقلة نوعية للإدراك، نظرية تشمل الصورة الكبيرة يتمكّن الجميع من أن يكون بطلها الداخلي.

ولا يقوم القادة التكيّفيون بإجراء التغييرات الإدارية أو الفنية فحسب؛ بل يدركون بدقة التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية، وينظرون إلى أفضل مسار يؤثر إيجاباً في المؤسسة؛ فالقيادة المرنة والتكيفية تنطوي على تغيير السلوك بطرق ملائمة مثل تغيرات الحالة، ولا ينظر القادة المتكيفون فقط إلى علاقة القائد بالتابع، بل ينظرون أيضاً إلى العوامل الخارجية في البيئة التي يعمل فيها القادة والتابعون (Glover, Jones, & Friedman, 2002).

وتحدد جمعية كامبردج للقيادة (Cambridge Leadership Association, 2006) القيادة التكيفية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي يمكن أن تساعد المؤسسات والناس فيها على اختراق الأزمات، وتحقيق التغيير العميق وتطوير الممقدرة على التكيف في البيئات المعقدة والتنافسية والصعبة، وتقر الجمعية بأن القيادة التكيفية هي نهج قيادة يختلف عن أساليب القيادة الأخرى.

وذكر تيتوز (Titus, 2011) أن نهج القيادة هذا يختلف عن أساليب القيادة الأخرى في معتقداته الأساسية، فعلى سبيل المثال القيادة يمكن تعلمها؛ إذ تدور حول فهم السلوك والتصرفات، وإنها ليست مجموعة متأصلة من السمات مثل الكاريزما. كما تعتمد مقدرة المؤسسات على التكيف وعلى وجود قيادة واسعة النطاق يمكن أن تأتي من أي مكان من داخل المؤسسة، وليس فقط من بين من هم في المراكز العليا للسلطة. ولأن التغيير التكيفي يولد مقاومة، فإن ممارسة القيادة يمكن أن تكون صعبة وخطيرة.

وينصب تركيز القيادة التكيفية على بناء الممقدرة لدى العاملين على التغيير المستمر، تطوير فهم مشترك فيما بينهم لما تنطوي عليه ممارسة القيادة، والمعتقدات وأنماط السلوك الضرورية والتي يجب تغييرها أو التخلي عنها، ودعم المبادرات الذكية سواء من داخل المؤسسة أم خارجها، لبناء المقدرة على التكيف وإيجاد المستقبل المرغوب، والاعتراف بما يجب أن تتخلى عنه المؤسسة وموظفيها من أجل تحقيق الأهداف (Yukl-B, 2010).

ومن المبادئ التي تقوم عليها القيادة التكيفية، أنها تركز على التغيير والتجديد الذي يتيح المقدرة على التطور والازدهار، والتعلم من الأخطاء الماضية والتجارب الفاشلة، والتكيف التجريبي لا يحدث إلا من خلال التجريب، فالقادة التكيفيون يحتاجون الى عقلية تجريبية، واعتماد التكيف على التنوع الثقافي والاجتماعي؛ والذي يعتمد على المجموعات التنظيمية وذلك بتبني وجهات نظر مختلفة وتتجنب التخطيط والعمل المركزي، والتكيف يستغرق وقتاً طويلاً، والقيادة التكيفية تتطلب استمرار التغيير والذي يبنى على نتائج تدرج التجارب والخبرات التي تتراكم مع مرور الوقت (Heifetz & Linsky, 2011).

حدد هيفيتز وكانيا وكرامر (Heifetz, Kania & Kramer, 2002) موارد القيادة التكيفية، إذ يمكن لأولئك الذين يقودون استخدام عدد من الموارد لحشد العمل التكيفي، بما في ذلك توجيه الانتباه، وإيجاد بيئة مقيدة، وتأطير القضايا، وتنظيم نزاع متعدد الأحزاب؛ إذ تتأثر درجة السلطة التي

تحتفظ بها المؤسسات على أساس الظروف، وبالتالي تؤثر في طريقة استخدام الموارد والاستفادة منها، مع تقديم أدوات مقنعة لتسهيل العمل التكيفي لمواجهة التحديات التكيفية.

ونتيجة لما سبق تركز الدراسة الحالية على قياس درجة توفر أبعاد القيادة التكيفية ومهاراتها الإدارية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة الدوادمي. بوصفها توجهاً إدارياً حديثاً ولكنه يتصف بممارسات مألوفة نوعاً ما يقوم بها عديد من القادة باختلاف مجالاتهم كالتمكين وإدارة التغيير والسعي نحو التميز في الأداء؛ إذ يعاني بعض قادة المدارس من فجوة في درجة تطبيقهم لأبعاد القيادة التكيفية، إذ يظهر ذلك بين الفينة والأخرى على شكل صدامات بينهم وبين المعلمين تارةً، أو بينهم وبين الطلبة أو أولياء أمورهم تارة أخرى.

مشكلة الدراسة:

القيادة التكيفية ليست مجموعة من المهارات التقنية والفنية فحسب؛ بل هي ثقافة داخل المدرسة، تشجع الناس على التكيف والازدهار في بيئات صعبة، إنها تؤهل القادة للعمل مع التغيير المنهجي من خلال مواجهة الوضع الراهن للتوافق مع طموحات مدارسهم، وتوفر القيادة التكيفية للمدارس المقدرة على التشخيص والابتكار ضمن بيئة يتم الاحتفاظ بها وفقاً لمقاييس عالية جداً (Carlton, 2016).

ومن خلال خبرة الباحثة في ميدان التعليم وإحساسها بالمشكلات التي تواجه قادة المدارس في عدم انتهاجهم السلوك القيادي القويم نتيجة افتقارهم للاستراتيجيات المختلفة والمتنوعة والتي تمكنهم من قيادة المدرسة بالشكل الأمثل، وتجنبهم الصراعات والصدمات مع مختلف عناصر العملية التعليمية.

تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة توفر أبعاد القيادة التكيفية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية في محافظة الدوادمي تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والخبرة التدريسية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الدوادمي.
2. الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية في محافظة الدوادمي حسب متغيرات الجنس والتخصص والخبرة التدريسية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التكيفية، ومبررات تطبيق أساليبها في ميدان التعليم، وأيضاً تركيزها على معرفة درجة توفر أبعاد القيادة التكيفية لدى قادة المدارس في محافظة الدوادمي مما قد يسهم في إثراء المكتبة العربية في هذا الموضوع.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تسفر عنها وما قدمته من توصيات لفئات مختلفة مثل قادة المدارس، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية، والمشرفين على العملية التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات التي رأت الباحثة الحاجة الى تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً:

القيادة التكيفية: عرفها هيفيتز (Heifetz, 2009, P12) بأنها: "المقدرة على القيادة من خلال الأوضاع والظروف البيئية المختلفة التي تتطلب مشاحنات من أجل الاستمرار في بيئة متبدلة ومتغيرة". وتعرف إجرائياً بانها نشاط يركز على تغيير معتقدات وسلوك العاملين لأجل تحسين مقدراتهم لمواجهة التحديات والتقلبات الفنية والتنظيمية المستمرة داخل المدرسة وخارجها.

قادة المدارس: هم موظفون تقوم وزارة التربية والتعليم بتعيينهم كوكلاء للمدارس، ويعملون على إدارة المدارس وفق الأساليب الإدارية والتربوية الحديثة.

أبعاد القيادة التكيفية: قام معهد استراتيجية مجموعة بوسطن الاستشارية بوضع أربعة أبعاد توضح ماهية القيادة التكيفية وكيفية عملها في المؤسسات العامة والخاصة، وهي تمثل دليلاً ارشادياً لسلوك القائد في تحويل منظمته من مؤسسة منفذة بلا تطوير، الى مؤسسة أكثر مرونة ومتقبلة للتغيير في بيئات متبدلة، وقد رتبت الأبعاد الأربعة كما يأتي (Boston Consulting Group's

Yaghi, ؛ Owens & Valesky, 2007 ؛ Harris, 2006 ؛ Strategy Institute,2010)
:(Al-Omoush, (2014)؛ 2017

أولاً: قيادة بيئة الأعمال: تعتمد على تبني عدم اليقين، وأساليب جديدة في إدارة السياق والذي تتفاعل فيه الجهات المتعاونة، وتشجيع التنوع في وجهات النظر، وتوليد خيارات متعددة بخلاف الأأنموذج التقليدي، والقائد التكيفي يجعل من الرأي المخالف الزامياً، ويسمح بتشارك القيادة واخراجها من سياقها التقليدي المعروف؛ لأنه لا يمكن لأي شخص أن يقود لوحده في جميع الاوقات وفي جميع الحالات. كما أنه يسأل باستمرار العالم المحيط به، ويسعى الى تنظيم مؤسسة ذات بنية متغيرة، يختبر فيها الافتراضات الخاصة، وذلك عن طريق إدارة التجارب الفكرية.

ثانياً: قيادة عبر العاطفة: يبتكر القادة المتكيفون احساساً مشتركاً بالهدف؛ إذ يقودون من خلال التأثير لا من خلال الأوامر والتحكم، ويرون العالم من خلال عيون الآخرين، ومن خلال آرائهم، ووجهات النظر البديلة، ينمون ويتبنون التنوع المعرفي الذي يدعم المؤسسات المتكيفة، ويسعون إلى ايجاد شعور مشترك بالغرض والقيم التي تطمح لها المؤسسة، كما يعملون على مكافأة الانجاز بمنح الاستقلالية، وإعطاء مزيد من الحرية للموظفين ليؤدوا أعمالهم كما يرون.

ثالثاً: التعلم من التصحيح الذاتي: يشجع القادة التكيفيون في الواقع الإصرار على التجريب، بالطبع ستفشل بعض التجارب، لكن هكذا تتعلم المؤسسات، يمكّنون الأفراد والفِرق من التعلم من خلال التجربة، ويطوروا ميزة الاستشارة لمؤسساتهم، وفي بيئة متغيرة يجب التأكد من أن المؤسسة تتطلع الى الخارج وتظل قريبة من عملائها، ويسعون الى زيادة سرعة التصحيح الذاتي داخل المؤسسة عن طريق تقليل الوقت بين التحفيز والاستجابة بتقليل الطبقات بين المجال والقائد.

رابعاً: ايجاد حلول أربح تربح: يركز القادة المتكيفون على النجاح المستدام لكل من المؤسسة وشبكتها الخارجية من أصحاب المصلحة، ويطمحون الى بناء منصات تعاونية لنشر تأثيرهم خارج حدود المؤسسة، وفي غياب السلطة الرسمية يستخدمون القوة الناعمة والكاريزما والشبكات في ذلك، ويقومون بمواءمة أأنموذج الاعمال مع السياق الاجتماعي والبيئي الأوسع لإحداث ميزة اجتماعية وتعزيز الاستدامة. وفي المقابل؛ تحقق القيادة التكيفية تغييراً إيجابياً من خلال إثارة النقاش، وتشجيع إعادة التفكير وتطبيق عمليات التعلم الاجتماعي، ويقوم القادة

التكيفيون بتوجيه الأطراف للعمل من أجل التوصل إلى حل، بدلاً من فرض حلٍ معين بشكل مباشر، بهدف ايجاد بيئة تسمح بتغيير العقليات مع توفير حوافز للأطراف المهتمة للاختراع.

وقدم أوينز وفالسكي (Owens, and Valesky, 2007) وجهة نظر معاصرة للقيادة التكيفية في دراستهما "السلوك التنظيمي في التعليم: القيادة والإصلاح التكيفيين". فقد ركزا على التكيف مع عالم اليوم الذي يسير بخطى سريعة والذي يهيمن عليه التغيير باستمرار، ويتطلب هذا التكيف من القادة، وكذلك المعلمين، أن يظلوا حساسين باستمرار للتغييرات الناشئة في البيئة الخارجية، والتي تتطلب في كثير من الأحيان استجابة سريعة من قبل المؤسسة. وقد دفع هذا التكيف علماء القيادة المعاصرين لتحدي نظرية القيادة الماضية، معترفة بأن التغيير والتعقيد وعدم اليقين هي خصائص مسيطرة في بيئة اليوم إذ يجب على المؤسسات أن تتأقلم باستمرار وبسهولة، وهذه المجموعة المتنامية من الأدب تتناول الحاجة إلى إيجاد أحدث الطرق الفاعلة وأفضلها في ظل هذه الظروف غير المستقرة وغير المتوقعة التي تصل في بعض الحالات الى مستويات الفوضى.

ونتيجة لتلك التوجهات؛ يتعاظم دور قائد المدرسة مع سرعة الاحداث المتواترة والتي تؤثر بنسب متفاوتة في التوجهات والقيم المجتمعية، ولا يمكن تجزئة هدف القيادة التكيفية الى قسمين مرغوب ومرفوض؛ إلا إذا امتلك القائد مقدرات خاصة تساعده على ممارسة مبادئها بما يتوافق مع الوضع الديني والاجتماعي للمدرسة. فعند تركيز عدسة النقد على أسس القيادة التكيفية يُلاحظ إنها تركز على تغيير المفاهيم والمعتقدات لدى العاملين، وهي سلاح ذو حدين فبعض القيم أو المعتقدات قد تتنافى في مضمونها مع العقيدة الإسلامية، ومن هذا المنطلق يتوجب على قائد المدرسة التكيفي أن يتمتع ببعض المهارات الخاصة ليتمكن من ممارستها وفق أسس علمية قويمة تظهر اعتزازه بقيمه وفي الوقت ذاته تجعل منه قائداً تكيفياً مثالياً.

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بمسح الدراسات السابقة حول موضوع القيادة التكيفية، فقد وجدت أن هناك ندرة شديدة في تلك الدراسات، لم تعثر إلا على بعض الدراسات القليلة جداً؛ لذلك اضطرت لتوسيع دائرة تناولها للدراسات السابقة لأنواع قيادات إدارية قريبة من موضوع القيادة التكيفية.

هدفت دراسة العيدي (Al-Aydy,2005) إلى التعرف إلى علاقة القيادة التحويلية بتمكين مديري المدارس الخاصة. تكونت عينة من (367) معلماً ومعلمة. تم استخدام استبانتين: الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، والثانية لقياس مستوى تمكين

المعلمين. بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً، وجاء بعد التأثير المثالي في الرتبة الأول، وفي الرتبة الثانية جاء بعد الاعتبارات الفردية، وفي الرتبة الأخيرة، جاء بعد الدافعية الإلهامية. كما بينت النتائج أن مستوى تمكين معلمي المدارس الخاصة كان متوسطاً. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص وموقع المدرسة.

وهدفت دراسة راندال وكوكلي (Randall & Coakley,2007) إلى تطبيق القيادة التكيفية لمبادرات التغيير الناجحة في المجال الأكاديمي. وكان الغرض منها اقتراح أنموذج القيادة التكيفية لهيفيتز كعملية أولية لبدء عملية التغيير في بيئة أكاديمية تكون أكثر توجّهاً نحو الأعمال، إذ توجد الكليات والجامعات كبيئة للتنافس لجذب الطلبة. واستخدمت المنهجية النوعية عبر تقديم دراستَي حالة تؤكدان على بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الأكاديمية. تم تطبيق أنموذج القيادة التكيفية لهيفيتز على كل منها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن عملية التغيير يجب أن تصدر من أصحاب المصلحة الرئيسيين، وأن ينخرطوا جميعهم في هذه العملية. وقد نجح أنموذج القيادة التكيفية في تحقيق التغيير المطلوب في الحالة الثانية والتي كانت تهدف إلى تطوير برنامج ماجستير لجذب الطلبة. فيما فشلت في الحالة الأولى والتي كانت تهدف إلى تحقيق توسع في فروع الكلية؛ وقد يعود السبب إلى أن عملية التغيير اتبعت الأنموذج الرأسي لحل الأزمة، وتحتاج الدراسة إلى توسيعها لتشمل حالات أخرى من أجل استكشاف مزايا هذا الأنموذج بشكل كامل.

كما هدفت دراسة البلوي (Al-balwey,2007) إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (378) من المعلمين تم اختيارهم بطريقة عشوائية وكامل مجتمع وكلاء المدارس والبالغ عددهم (100) وكيل. توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لمجالات القيادة الإبداعية (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمبادأة) ككل كان مرتفعاً، ووجود أثر للنوع الإجتماعي في مجال (الطلاقة) لصالح تقديرات الإناث، ووجود أثر للوظيفة في هذا المجال لصالح تقديرات المعلمين، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال (المبادأة) لصالح الإناث ذوات البكالوريوس غير التربوي.

وفي دراسة أبو هويدي (Abu-Huwaidi, 2013) التي هدفت إلى تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (210) مديرين ومديرات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي المسحي، وعليه تم تطوير مقياسين: الأول استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للتعرف إلى مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط. أما المقياس الثاني فهو استبانة مكونة من (31) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للتعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التحويلي جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن تقديرات مديري المدارس الثانوية لمستوى تمكنهم الإداري جاء بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وبدرجة متوسطة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التحويلي ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

وفي مجال القيادة المستقبلية قامت العموش (Al-Omoush,2014) بدارسة هدفت إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الزرقاء لمهارات القيادة المستقبلية، وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مهارات القيادة المستقبلية، وفي مستوى الصحة التنظيمية، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص والخبرة، والدورات التدريبية. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، والبالغ عددهم (9219) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدارسة من (811) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العنقودية العشوائية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وللحصول على البيانات التي تتعلق بالدارسة، تم تطوير أداتين للدارسة هما: استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات القيادة المستقبلية تكونت من (6) مجالات و(22) فقرة، واستبانة تقيس مستوى الصحة التنظيمية تكونت من (7) مجالات و(21) فقرة. توصلت الدارسة إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة المستقبلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مهارات القيادة المستقبلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات :الجنس والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة والدورات التدريبية.

وبحثت دراسة كامبل–إفانز وجراي وليقت Cambpel-Evans, Gray, & Leggett, (2014) التحدي الذي يواجه مجالس المدارس المتمثل في تغيير السياقات والفرص ومسؤوليات الحوكمة غير المألوفة، إذ يجب أن تكون قادرة على الاستجابة بشكل مناسب. وانتهجت المنهج النوعي، وتم إجراء مقابلات مع (49) عضواً من خمسة مجالس إدارية في مدارس ابتدائية بأستراليا الغربية، ودرست أدوارهم ومسؤولياتهم وذلك باستخدام عناصر إطار هييفيتز للقيادة التكيفية، لتستكشف آثار هذه النتائج على المجالس وقادتها. وتعزز هذه النتائج أهمية دور القائد في تصميم تعلم أعضاء مجلس الإدارة، وإثارة التساؤلات حول التأثير الذي قد يحدثه تكوين المجالس على مقدراتهم في التفكير الاستراتيجي. وخُتمت الورقة بأنموذج القيادة التكيفية المناسبة لمجالس المدارس، مع التأكيد على العناصر الأساسية الضرورية للتغيير المستدام.

كما قامت العيدي (Al-Aydy, 2016) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، والتعرف إلى علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة ثم تطوير مقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي تكون من (83) فقرة وزرعت على (5) أبعاد هي: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والتغيير. تكونت عينة الدراسة من (145) مدير مدرسة ثانوية و(764) معلماً. كشفت النتائج عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية في جميع الأبعاد التي شملتها أداة الدراسة، وكشفت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية. كما كشفت النتائج عن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمستوى العام للسلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية.

وصممت دراسة أوزين وتوران (Özen, & Turan, 2017) لتطوير المقاييس والاختبارات الأولية لقياس القيادة التكيفية المعقدة متعددة الأبعاد لمديري المدارس. وهدفت إلى تطوير نطاق القيادة التكيفية المعقدة لمديري المدارس وفحص خصائصها النفسية باستخدام مقياس (CAL-SP). واستخدمت المنهجية النوعية والكمية لتطوير الخصائص النفسية وتقييمها للاستبانة، كما استخدم مقياس (CAL-SP) الذي يتألف من ثلاثة أبعاد: تمكين القيادة (EL)، القيادة الإدارية (ML) والقيادة التكيفية (AL). وتوصلت النتائج إلى أن هناك اتساقاً داخلياً، وأن هيكل الأداة كان جيداً وموثوقاً ويمكن أن يُطبق في البحوث التربوية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت أنواعاً متعددة من القيادة، فمثلاً تناولت دراسة أبو هويدي (Abu–Huwaidi, 2013)، واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم، وبحثت دراسة كامبل–إفانز، جراي وليقت (Cambpel-Evans, Gray, & Leggett,2014) التحدي الذي يواجه مجالس المدارس المتمثل في تغيير السياقات والفرص ومسؤوليات الحوكمة غير المألوفة. وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات في اشتقاق بعض فقرات أداة الدراسة، والتعرف إلى المنهجيات المختلفة فيها.

والملاحظ أنه لم يتم العثور على أية دراسة تناولت درجة توفر القيادة التكيفية لدى قادة المدارس الحكومية بالأبعاد الأربعة ذاتها (التعلم من التصحيح الذاتي، وقيادة بيئة الأعمال، وتبّني حلول أربح تربح، والقيادة من خلال العاطفة) سواء أكانت دراسات أجنبية أم عربية، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهجي الكمي المسحي لجمع البيانات، وتحليلها لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة إذ يُعد المنهج الأمثل لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مدينة الدوادمي بالسعودية، والبالغ عددهم (6870) معلماً ومعلمة، منهم (2580) معلماً و(4290) معلمة، حسب احصائيات دائرة شؤون الموظفين في مديرية تعليم المحافظة للعام الدراسي 1439/1438هـ. تم أخذ عينة عشوائية تكونت من (376) معلماً ومعلمة، منهم (141) معلماً و(235) معلمة، ويشكلون ما نسبته (05.47%) من مجتمع الدراسة. والجدول(1) يوضح توزع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	141	37.50%
	أنثى	235	62.50%
التخصص	تخصصات علمية	82	21.81%
	تخصصات إنسانية	294	78.19%
عدد سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	67	17.82%
	من 10-5 سنوات	198	52.66%
	أكثر من 10 سنوات	111	29.52%
المجموع		376	%100.00

أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة "درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي"، تكونت الاستبانة من (23) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وهي: بُعد قيادة بيئة الأعمال، وبُعد القيادة من خلال العاطفة، وبُعد التعلم من التصحيح الذاتي، وبُعد تبني حلول اربح تربح.

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (9) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية وعلم النفس في الجامعات السعودية، وقد تم الآخذ بتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم ومقترحاتهم؛ إذ تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وذلك عندما أجمع خمسة محكمين على ذلك.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معاملات الثبات لها، بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، إذ تم تطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (35) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة مرتين وبفاصل زمني قدره أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، وقد تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.80 – 0.85)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (0.88). وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة (Lord,1985).

تصحيح الاستبانة:

تم استخدام مقياس خماسي التدريج على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً، وأبداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية الآتية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لتقدير درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية، وقد تم استخدام التدريج الإحصائي الآتي لتوزيع المتوسطات الحسابية(Audeh, (2007 :

أولاً: (1.00 – 2.49) تطبيق بدرجة قليلة.

ثانياً: (2.50 – 3.49) تطبيق بدرجة متوسطة.

ثالثاً: (3.50 – 5.00) تطبيق بدرجة عالية.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

الجنس: وله فئتان: (ذكور، وإناث).

التخصص: وله فئتان: (تخصصات علمية، وتخصصات إنسانية).

عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10سنوات).

ثانياً: المتغير التابع:

درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المعدة لذلك وأبعادها.

المعالجات الإحصائية:

استُخدمت المعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين المتعدد، واختبار تحليل التباين الثلاثي، واختبار شيفيه.

عرض النتائج ومناقشتها:

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "استبانة درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية"، وقامت بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة، وكانت كما هي موضحة في الجدول (2).

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
3	التعلم من التصحيح الذاتي	3.75	0.83	1	عالية
1	قيادة بيئة الأعمال	3.37	0.85	2	متوسطة
4	ابتكار حلول اربح تربح	3.32	0.76	3	متوسطة
2	القيادة من خلال العاطفة	2.72	0.68	4	متوسطة
	الاستبانة ككل	3.29	0.56	==	متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة ككل (3.29) بانحراف معياري (0.56)، وهو يقابل تطبيق بدرجة متوسطة. كما يبين الجدول أن "بُعد التعلم من التصحيح الذاتي" قد احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.83)، وجاء " بُعد قيادة بيئة الأعمال" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.85)، وجاء " بُعد القيادة من خلال العاطفة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.68).

وقد يُعزى ذلك الى أن بُعد التعلم من التصحيح الذاتي من الأبعاد الأقرب لصلاحيات قائد المدرسة في المدارس بناءً على الدليل التنظيمي الخاص بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية. كما يمكن أن يعزى إلى تشجيع قادة المدارس المعلمين لتجريب استراتيجيات تدريسية حديثة، كما ويستغل قائد المدرسة ميزة استشارة المعلمين بأمور المدرسة ويتقبل اقتراحاتهم وملاحظاتهم المفيدة من خلال تشكيل فرق العمل المتجانسة والمتخصصة كل في مجاله.

وجاء بُعد قيادة بيئة الأعمال في الرتبة الثانية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص قادة المدارس في أساليب عملهم، وتبنيهم أساليب جديدة في إدارة المدرسة، وتشجيع التنوع في وجهات النظر، للاستفادة منه في توليد خيارات عملية عديدة للمشكلات التي تعترضهم.

أما بُعد القيادة من خلال العاطفة" فقد احتل الرتبة الأخيرة، فعلى الرغم من توظيف قائد المدرسة إحساساته المتوافقة مع الأهداف والقيم التي تطمح لها المدرسة من خلال الجهود المبذولة والتعاون مع المعلمين؛ إلاّ أن قادة المدارس لا تدعم الموظفين المتميزين بإعطائهم مزيداً من الحرية والاستقلالية بالقدر الكافي، أو تبني وفهم التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي في المدرسة، فضلاً عن عدم وضعه خططاً بديلة لمواجهة أي أزمات طارئة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العيدي (Al–Aydy, 2016)، ونتائج دراسة العموش (Al-Omoush, 2014).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات أبعاد الاستبانة، إذ كانت على النحو الآتي:

البعد الأول: قيادة بيئة الأعمال:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على بُعد قيادة بيئة الأعمال مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
6	يتبنى عدم اليقين في أسلوب عمله	3.88	0.95	1	عالية
3	يتبنى أساليب جديدة في إدارة المدرسة	3.55	1.04	2	عالية
1	يشجع التنوع في وجهات النظر، لتوليد خيارات عملية عديدة	3.13	1.19	3	متوسطة
5	ينوع بأساليب القيادة، واخراجها من سياقها التقليدي	3.10	1.12	4	متوسطة
2	يسأل باستمرار البيئة المحيطة به	3.06	1.02	5	متوسطة
4	يُعيد ترتيب المدرسة وتنظيمها بشكل دوري، بما يتناسب مع البيئة التعليمية المتبدلة والمتغيرة.	3.04	1.05	6	متوسطة
7	يدير تجارب فكرية لاختبار الفرضيات التي تعمل على تطوير العملية التعليمية	2.85	1.36	7	متوسطة
	البعد ككل	3.37	.85	==	متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا البعد ككل بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.85)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة عالية. كما يبين الجدول أن الفقرة (6) والتي نصت على "يتبنى عدم اليقين في أسلوب عمله" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت الفقرة (3) والتي كان نصها " يتبنى أساليب جديدة في إدارة المدرسة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.04)، بينما احتلت الفقرة (7) والتي نصت على "يدير تجارب فكرية لاختبار الفرضيات التي تعمل على تطوير العملية التعليمية" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.36).

البعد الثاني: القيادة من خلال العاطفة:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على بُعد القيادة من خلال العاطفة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
6	يوظف إحساساً مشتركاً بالهدف والقيم التي تطمح لها المدرسة، لدى العاملين معه.	3.51	1.11	1	عالية
10	يقود من خلال التأثير، لا من خلال الأوامر والتحكم.	3.03	1.13	2	متوسطة
8	يرى العالم من خلال آراء الآخرين، ووجهات نظرهم البديلة.	2.68	1.05	3	متوسطة
9	يضع دائما خططاً بديلة لمواجهة أي أزمات طارئة.	2.54	1.01	4	متوسطة
11	يتبنى وينمي التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي في المدرسة.	2.36	1.13	5	قليلة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
7	يدعم الموظفين المتميزين بإعطائهم مزيداً من الحرية والاستقلالية، ليؤدوا أعمالهم كما يرون.	2.18	.84	6	قليلة
	البعد ككل	2.72	.68	==	متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن الفقرة (6) والتي نصت على "يوظف إحساساً مشتركاً بالهدف والقيم التي تطمح لها المدرسة، لدى العاملين معه" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.11)، وجاءت الفقرة (10) والتي كان نصها " يقود من خلال التأثير، لا من خلال الأوامر والتحكم" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.13)، بينما احتلت الفقرة (7) والتي نصت على "يدعم الموظفين المتميزين بإعطائهم مزيداً من الحرية والاستقلالية، ليؤدوا أعمالهم كما يرون" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.84)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا البعد ككل (2.72) وانحراف معياري (0.68)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة عالية.

البعد الثالث: التعلم من التصحيح الذاتي:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على بُعد التعلم من التصحيح الذاتي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
12	يشجع على التجريب في بيئة المدرسة	4.37	0.96	1	عالية
15	استرشاد الوقت بين التحفيز والاستجابة بتقليل الطبقات بين المجال والقائد التنفيذي	4.12	0.99	2	عالية
16	يطور ميزة الاستشارة في المدرسة	3.47	1.04	3	متوسطة
14	يمكّن فرق العمل من التعلم من خلال التجربة	3.41	1.00	4	متوسطة
13	يسرع من عملية التصحيح الذاتي، بإتاحة الفرصة للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم	3.37	1.03	5	متوسطة
	البعد ككل	3.75	.83	==	عالية

*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن الفقرة (12) والتي نصت على "يشجع على التجريب في بيئة المدرسة" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت الفقرة (15) والتي كان نصها " استرشاد الوقت بين التحفيز والاستجابة بتقليل الطبقات بين المجال والقائد التنفيذي" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة (13) والتي

نصت على "يسرع من عملية التصحيح الذاتي، بإتاحة الفرصة للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.03)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا البعد ككل (3.75) وانحراف معياري (0.83)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة عالية. وهذا يشير إلى أن القادة ما زالوا يتخوفون من تفويض السلطة او تفعيل التمكين في مدارسهم وقد يرجع ذلك لقلة الخبرة او عدم استقرار الصلاحيات لديهم.

البعد الرابع: ابتكار حلول اربح تربح:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على بُعد ابتكار حلول اربح تربح مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
17	يوائم أنموذج أعمال المدرسة مع السياق الاجتماعي والبيئي	4.54	1.11	1	عالية
19	يبني منصات للتعاون داخل المدرسة، ومع المجتمع المحلي	4.12	1.19	2	عالية
20	ينشر تأثيره القيادي خارج حدود المدرسة	2.99	1.44	3	متوسطة
21	يركز على النجاح المستدام لكل من المدرسة وشبكتها الخارجية من أصحاب المصلحة	2.63	1.51	4	متوسطة
18	يسعى إلى إيجاد ميزة اجتماعية تعزز الاستدامة داخل المدرسة	2.31	1.38	5	قليلة
	البعد ككل	3.32	.76	==	متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (6) أن الفقرة (17) والتي نصت على "يوائم أنموذج أعمال المدرسة مع السياق الاجتماعي والبيئي" قد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (1.11)، وجاءت الفقرة (19) والتي كان نصها "يبني منصات للتعاون داخل المدرسة، ومع المجتمع المحلي" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.19)، بينما احتلت الفقرة (18) والتي نصت على "يسعى إلى إيجاد ميزة اجتماعية تعزز الاستدامة داخل المدرسة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.38)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا البعد ككل (3.32) وانحراف معياري (0.76)، وهو يقابل تقدير تطبيق بدرجة متوسطة. وهذا يبين أن قائد المدرسة يتبع أسلوب القيادة البيروقراطية والذي ما زال يحتاج إلى مرونة ومحاولة لإدماج مدرسته مع المجتمع المحلي لتكون المنفعة متبادلة، وتتحسن على أثرها فاعلية خطط التعاون.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية في محافظة الدوادمي تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والخبرة التدريسية؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم على أبعاد أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها، وكانت كما هي موضحة في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم على أبعاد أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها

المجالات / المتغيرات		قيادة بيئة الأعمال		القيادة من خلال العاطفة		التعلم من التصحيح الذاتي		ابتكار حلول اربح تربح		الاستبانة ككل	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.59	.742	3.01	.717	3.98	.790	.644	3.64	3.56	.534
	أنثى	3.21	.776	2.46	1.002	3.53	.889	.728	3.10	3.08	.584
التخصص	تخصصات	3.43	.761	2.67	.674	3.68	.678	.573	3.38	3.29	.434
	تخصصات	3.35	.766	2.77	.891	3.79	.878	.698	3.26	3.29	.586
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5	3.34	.561	2.68	.951	3.89	.963	.525	3.36	3.32	.514
	من-5	3.41	.649	2.76	.903	3.54	.877	.749	3.28	3.25	.544
	أكثر من	3.38	.840	2.69	.799	3.49	.761	.656	3.30	3.21	.562

يبين الجدول (7) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم على أبعاد أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، وكانت كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم على أبعاد أداة الدراسة الكلية حسب متغيراتها

المتغيرات	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	قيادة بيئة الأعمال	4.656	1	4.656	10.370	.001*
	القيادة من خلال العاطفة	6.337	1	6.337	10.474	.001*
	التعلم من التصحيح الذاتي	7.114	1	7.114	13.499	.001*
	ابتكار حلول اربح تربح	5.623	1	5.623	11.004	.001*
التخصص	قيادة بيئة الأعمال	0.305	1	0.305	0.679	.477
	القيادة من خلال العاطفة	0.241	1	0.241	0.398	.801
	التعلم من التصحيح الذاتي	0.339	1	0.339	0.643	.527
	ابتكار حلول اربح تربح	0.438	1	0.438	0.857	.584
عدد سنوات الخبرة	قيادة بيئة الأعمال	0.632	2	0.316	0.704	.519

المتغيرات	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
	القيادة من خلال العاطفة	0.716	2	0.358	0.592	.458
	التعلم من التصحيح الذاتى	**9.248**	**2**	**4.624**	**8.774**	***.001**
	ابتكار حلول اربح تربح	0.866	2	0.433	0.847	.196
الخطأ	قيادة بيئة الأعمال	166.579	371	0.449		
	القيادة من خلال العاطفة	224.455	371	0.605		
	التعلم من التصحيح الذاتى	195.517	371	0.527		
	ابتكار حلول اربح تربح	189.581	371	0.511		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (8):

1. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية عند جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

ويعزى ذلك إلى أن الذكور لديهم المقدرات على تحمل المسؤوليات في اتخاذ القيادة التكيفية أنموذجاً في إداراتهم، على عكس قائدات المدارس اللواتي يفضلن الاكتفاء الالتزام بالتعليمات والقوانين وعدم المجازفة بابتكار الحلول التكيفية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البلوي (Al-balwey, 2007)، واختلفت مع نتائج دراسة أبو هويدي (Abu-Huwaidi, 2013)، ونتائج دراسة العموش (Al-Omoush, 2014) إذ توصلت تلك الدراسات إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين القيادات المدرسية في ممارسة النمط القيادي وفقاً لمتغير الجنس

2. عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم عند جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير التخصص.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن جميع قادة المدارس يخضعون للتعليمات والقوانين والأنظمة ذاتها الصادرة من وزارة التعليم بغض النظر عن تخصصاتهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العيدي (Al-Aydy, 2016)، ونتائج دارسة العموش (Al-Omoush, 2014)، ونتائج دراسة العيدي (Al-Aydy, 2005)، ولم تعثر الباحثة على أية دراسة اختلفت مع هذه النتيجة.

3. عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم عند جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بُعد التعلم من التصحيح الذاتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم عند بُعد التعلم من التصحيح الذاتي حسب متغير عدد سنوات الخبرة

البعد	عدد سنوات الخبرة التدريسية		أقل من 5 سنوات	من 5–10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
		المتوسط الحسابي	3.89	3.54	3.49
التعلم من التصحيح الذاتي	أقل من 5 سنوات	3.89		*0.35	*0.40
	من 5–10 سنوات	3.54			0.05
	أكثر من 10 سنوات	3.49			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (9) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن قادة المدارس ذوي الخبرات القصيرة يكونوا حديثي العهد بالأمور الإدارية فيندفعون إلى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة، ومنها الإدارة التكيفية، فيشرعون بتطبيقها ويتخذونها نمطاً لإداراتهم، لما تعود بالنفع والفائدة عليهم وعلى مدرسيهم وبيئة العمل، وخاصة في مجال التصحيح الذاتي التي تنفع كثيراً في مجالات العمل الاداري، بينما لم تكن هناك فروق عند بقية المجالات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العيدي (Al-Aydy, 2016)، ونتائج دراسة أبو هويدي (Abu-Huwaidi, 2013)، ونتائج دارسة العموش (Al-Omoush, 2014)، ولم تعثر الباحثة على أية دراسة اختلفت مع هذه النتيجة.

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم على الاستبانة الكلية، تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة، إذ كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم على الاستبانة الكلية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	0.155	1	0.155	0.451	0.274
التخصص	0.204	1	0.204	0.593	0.192
عدد سنوات الخبرة	0.838	2	0.419	1.218	0.838
الخطأ	1.27624	3.71	0.344		
الكلي	2687.007	375			

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظرهم عند جميع أبعاد الاستبانة ككل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، وعدد سنوات الخبرة).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها، فإن الدراسة توصلت الى التوصيات الآتية:

1. نشر مبادئ ثقافة القيادة التكيفية لدى قادة المدارس في السعودية.
2. عقد دورات وندوات ومحاضرات لتنمية مهارات القيادة التكيفية لدى قادة المدارس.
3. إجراء مزيد من الدراسات تجريبية تقيس مدى فاعلية القيادة التكيفية في مؤسسات تربوية أخرى مثل الجامعات.

References:

Abu-Huwaidi, Ali Yousef. (2013). **Reality of the transformational leadership at education officers in the middle region and its relationship with administrative empowerment in the secondary schools**. Unpublished Doctorate Dissertation. Yarmouk University. Arbid - Jordan.

Al-Aydy, Raja'a Ahmed. (2005). **The relation of transformational leadership with the empowerment of private schools principals in Amman- Al-Queismeh Area from the teachers perceptions**. Unpublished master's thesis. Muata University, Al-Karak - Jordan

Al-Aydy, Raja'a Ahmed. (2016). The transformational leadership behaviors degree at Saudi Arabia secondary schools principals. **Al-Yarmouk Research Journal**. 49(3). 51-87.

Al-balwey, Ali Hamed Ali Al-Hrfy. (2007). **Reality of the creative leadership at secondary schools' principals in Tabuk Area and ways of developing it**. Unpublished master thesis. Muata University, Al-Karak - Jordan

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

Audeh, Ahmed Salman. (2007). Research **methods in the social and humanitarian studies**. 7th ed. Arbid: Dar Al-Amal for printing and publishing. Jordan.

Boston Consulting Group's Strategy Institute.(2010). **Adaptive leadership**. Retrieved from *https://www.bcg.com/documents/file67908.pdf.*

Boylan, Mark (2018). Enabling adaptive system leadership: Teachers leading professional development. **Educational Management Administration & Leadership**. 46 (1), 86-106.

Cambridge Leadership Association. (2006). **Adaptive Leadership.:** Cambridge, Mass. Retrieved from:*https://www.cambridge-leadership.com.*

Carley, K. M. (2016) Structural change and learning within organizations. **Dynamics of Organizations: Computational Modeling and Organizational Theories.** Menlo Park, CA: AAAI Press/MIT Press.

Carlton, Becky. (2016). **How to utilize adaptive leadership to solve problems in your school**. Retrieved from: *http://info.innovatorsineducation.org/blog/how-to-utilize-an-adaptive-leadership-to-solve-problems-in-your-school*

Glover, J., Jones, G., and Friedman, H. (2002), Adaptive leadership theory, adaptive leadership: when change is not enough (Part 1). **Organization Development Journal**. 20(2). 54-67.

Harris, E. (2006) U.**S. Army ROTC military leadership applications brief**, Fort Monroe, VA U.S. Army Cadet Command: Author.

Heifetz, R. (2009).**Leadership without easy answers**. Cambridge, Mass. Harvard University, Press.

Heifetz, R. and Linsky, M. (2011).**The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world**. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Heifetz, R., Kania, J., Kramer, M. (2002).**The dilemma of foundation leadership**, Pittsburgh, PA. The Pittsburgh Foundation: Author.

Lord, Frederic. (1985). **Applications of item response theory to practical testing problems**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Hillsdale - New Jersey.

Owens, R. & Valesky, T. (2007) **Behavior in adaptive leadership and school reform**. (9th ed): Allyn & Bacon Publishers Press.

Özen, Hamit and Turan, Selahattin. (2017). Scale development and initial tests of the multidimensional complex adaptive leadership scale for school principals: an exploratory mixed method study, **European Journal of Education Studies**. 3(12). 37-74

Randall, L. M. & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. **Leadership & Organization Development Journal**, 28(4), 325-335.

Titus, Steven. (2011). adaptive leadership: what is it and why do we need it? Retrieved on 06-01-2019 from: *http://www.thereidgroup.biz/thereidgroup/blog/uncategorized/adaptive-leadership-what-is-it-and-why-do-we-need-it/*

Yaghi, Abdulfattah. (2017). Studying the clinical encounter with the Adaptive leadership framework. **Journal of Health Care Leadership**. Vol. 21(4). 83-91.

Yukl, G. (2010-A). **Leadership in Organizations**. (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2010-B). Why flexible and adaptive leadership is essential. **Consulting Psychology Journal: Research and Practice**, *62,* 81– 93.