

The Degree to Which School Principals in Tafila Governorate in Jordan Practice Adaptive Leadership From the Teachers' Point of View

Mr. Ayman Mohammad Hammad Al-Zarqan *

Jordanian, Ministry of Education, Amman, Jordan

Orcid No: 0009-0008-3803-0973

Email: eimanzorgan@gmail.com

Received:

10/10/2023

Revised:

21/10/2023

Accepted:

4/12/2023

*Corresponding Author:
eimanzorgan@gmail.com

Citation: Al-Zarqan, A. M. H. The Degree to Which School Principals in Tafila Governorate in Jordan Practice Adaptive Leadership From the Teachers' Point of View. Palestinian Journal for Open Learning & E-Learning, 1(18).
<https://doi.org/10.3397/7/0280-012-018-004>

2023©jrresstudy.
Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Abstract

Objectives: The study aimed to identifying the degree of school principals in Tafila Governorate in Jordan practice adaptive leadership from the point of view of teachers.

Methods: The descriptive survey method was used, and the questionnaire was a tool for collecting data. It was applied to a sample of 381 male and female teachers, chosen by the stratified method.

Results: The results of the study showed that the degree was high. School principals in Tafila Governorate in Jordan practiced adaptive leadership to a high degree. There are no statistically significant differences at the level of significance $\alpha = .05$ between the arithmetic means of the study sample members' estimates of the degree to which school principals in the Tafila Governorate in Jordan practice adaptive leadership due to the variables of gender, number of years of service, and academic qualification.

Conclusions: In light of the results of the study, the researcher recommends the necessity of maintaining this level of adaptive leadership among managers.

Keywords: Degree of practice, adaptive leadership, Tafila Governorate.

درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة

نظر المعلمين

أ. أيمن محمد حماد الزرقان *

مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، عمان، الأردن.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين.

المنهجية: استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (381) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة الطبقية.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية جاءت بدرجة كبيرة؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = .05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

الخلاصة: في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بضرورة المحافظة على هذا المستوى من القيادة التكيفية لدى المدراء.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، القيادة التكيفية، محافظة الطفيلة.

المقدمة

أحدثت التطورات والتغيرات المتتالية في مجالات الحياة المختلفة استجابة لدى مؤسسات المجتمع باختلاف نموها وحجمها، وتشعب أعمالها؛ في السعي نحو إحداث التطوير الملائم الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. ولتحقق مهامها بات من الضروري الاهتمام بوجود قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود، وتوجيه الطاقات لبلوغ أهدافها، وتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز باتباع مجموعة أساليب قيادية تركز عليها في نشاطاتها. وقد ظهرت الحاجة في المؤسسات التعليمية، كغيرها من المؤسسات، لوجود القيادات المتمكنة التي تقود المدارس لخلق جيل واعٍ يتحملها مسؤولياتها، وممارستها، ومهامها؛ سعياً لبلوغ أداءٍ مؤسسي عالٍ؛ كونها قيادات عملية، ومساعدة على التكيف والأزدهار.

ولقد تزايد الاهتمام بمفاهيم القيادة التكيفية Adaptive Leadership مؤخراً في الأدب القيادي والتنظيمي نتيجة أعمال هيفيتز ولينسكي (Heifetz & Linsky, 2011) اللذين أكدوا ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين؛ لمعالجة التحديات التكيفية وتحقيق النمو، جرّاء ما لهما من المعاناة التي مرت بها المؤسسات؛ لأجل مواكبة التغيرات والتطورات التقنية والاقتصادية السريعة، وشدة المنافسة عالمياً، فالقيادة التكيفية بالتحديد تُعبّر عن التغيير الذي يُمكن أن يُحقق المقدر على الأزدهار، وتعني طموحات واستراتيجيات، وقدرات جديدة، فضلاً عن قدرة القيادة في حشد طاقات العاملين لبلوغ التكيف.

وتؤكد أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي أنّ القيادة التكيفية تعتمد على فرضية أساسية، هي أنّ القيادة عملية process أكثر من كونها قدرات شخصية فردية لدى القائد، وأنّها تتطلب وجود العاملين الذين يمتلكون مهارة التركيز على مشكلات محددة حالية، ويعتدلون في الطرق التي استخدموها في الماضي، كما تقدم هذه القيادة طريقة لمواجهة القيود التي جعلت التغيير نمطاً تقليدياً، ومساعدة للعاملين للتكيف مع بيئتهم الجديدة، وسرعة في تعلمهم سلوكيات قيادة جديدة، وزيادة في قدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع، دافعة بذلك القائد التكيفي للتفكير في مشكلات المؤسسة؛ بغية توليد الأفكار المثالية لحلها وتنفيذها (Özen & Turan, 2017).

والقادة التكيفيون بارعون في معرفة المشكلات، وتحديد ما بعناية، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وبالرغم من كون القيادة التكيفية فعّالة بالنسبة للمؤسسات التي تخطط للتغيير؛ إلّا أنّ العديد منها يقاوم بالفعل نهجها؛ ذلك أنّها قيادة تتحدى المعتقدات والقيم والقواعد، الأمر الذي قد يدفع العاملين إلى مقاومة مجموعة الأفكار والتغييرات التي تنشأ عن نهجها، ومع ذلك، يخطط القادة التكيفيون باستمرار لعالم متغير؛ مما يجعل نهج القيادة التكيفية مفيداً وصالحاً في المجتمعات الديناميكية (Jayan, et al, 2016).

ومن المبادئ التي تقوم عليها القيادة التكيفية، أنّها تركز على التغيير والتجديد الذي يتيح القدرة على التطور والأزدهار، والتعلم من الأخطاء الماضية والتجارب الفاشلة، والتكيف التجريبي لا يحدث إلّا من خلال التجريب، فالقادة التكيفيون يحتاجون إلى عقلية تجريبية، ويحتاج التكيف إلى الاعتماد على التنوع الثقافي والاجتماعي؛ الذي يعتمد بدوره على المجموعات التنظيمية، من خلال تبني وجهات نظر مختلفة تتجنب التخطيط، والعمل المركزي؛ مما يعني أنّ التكيف يستغرق وقتاً طويلاً، وأنّ القيادة التكيفية تتطلب استمرار التغيير المبني على نتائج تدرج التجارب والخبرات المتراكمة مع مرور الوقت (Heifetz & Linsky, 2011).

كما تعني القيادة التكيفية بقدرة القائد على تطبيق أبعاد التفكير والشعور، والتصرف بطريقة مختلفة، وعلى إدارة العاملين للتعامل مع التحديات الصعبة، من خلال ما تتمتع به من الخصائص المتمثلة في المحافظة على البقاء المستمر لنوع النشاط المؤسسي الناجح، والمساعدة في إعادة التنظيم الذي لم يعد يخدم الاحتياجات الحالية للمؤسسة، والإسهام في إنشاء الترتيبات التي تعطي الأنظمة المقدر على الأزدهار بطرق جديدة، وفي بيئات أكثر تحدياً، والسماح للقادة بدفع العاملين لمواجهة التحديات الصعبة، والنجاح في مهماتهم (Heifetz & Linsky, 2017).

وقد شرعت المؤسسات التربوية إلى الاهتمام بالقيادة التربوية بوصفها العنصر الفعّال الذي يقود إلى تقدمها (ضمرة والحراشة 2021)، فالقيادة التربوية تظهر في المؤسسات التربوية التعليمية بقصد تحقيق درجة عالية من الكفاءة والجودة في إدارة العمليات، والأساليب، والمخرجات التنظيمية (أبو حمور، 2018).

وكون المدارس مؤسسات تعليمية تعنى بتقديم خدماتها التعليمية للطلبة، فهي بحاجة للتعامل مع المتغيرات غير الثابتة، والمضطربة أحياناً، التي تؤثر بدورها في عملها، كما يتطلب من مديريها مواجهة الوضع الراهن، والتكيف معه، أو تكيفه؛ لتحقيق التوافق مع طموحات مدارسهم (Boylan, 2018)، فيحسّنون وظيفتهم القيادية من خلال استخدام الأسلوب الذي يعترف بالوضع التنظيمي الراهن ويتكيف معه، مع إدراكهم الجيد للأعراف، والمبادئ، والقيم الثقافية داخل مجتمعهم، لتبدو الديناميكية التي يمارسونها في المدارس شكلاً من أشكال التكيف (Bagwell, 2020).

ويجب على مديري المدارس، بصفتهم قادة لها، التكيف مع تغيرات البيئة؛ فالمدارس تستطيع أن تقاوم عوامل الاندثار، إذا استطاعت أن تلبي احتياجات الطلبة وأسرهم، وتحقق لهم المستوى المهاري المأمول؛ إذ تشير نظرية القيادة التكيفية إلى أن المديرين قد يُمكنون ويُؤلدون ظروفًا لظهور العاملين وتغييرهم ذاتيًا بدلًا من تفويض سلوك محدد؛ فالمنظم ذاتيًا قد يحل محل القائد، ويتحكم في العديد من المواقف (Haron et al, 2022).

وبحسب افتراض هيفيتز ولينسكي (Heifetz & Linsky, 2011)، فإنه من الممكن تعزيز قدرة مدير المدرسة على القيادة من خلال تكيف سلوكياته وسلوكيات العاملين لديه عند مواجهة التحديات، وإدراكه الفجوات، وتكيف سلوكياته لسدها، واستخدام السلوكيات التكيفية في صنع واتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة صعوبات، أو تحديات في بيئة مدرسته، وقد بين أدينجتون (2016) أن نمط القيادة التكيفي يُعدُّ الركيزة الأساسية للعملية الإدارية، وأهم عناصر نجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها بفاعلية وكفاءة، وأن تبني مديرو المدارس لها لا بد أن يتناسب مع أدائهم المدرسي في السعي لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. وتأسيسًا على ما سبق يرى الباحث أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى قادة متكيفين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والقيام بالعمل على تحقيقها، وتقديم الخدمات التي تتال رضا المستفيدين من المؤسسة التعليمية من معلمين، وطلبة، وأولياء أمور وغيرهم. فالقيادة التكيفية تواكب التطور والتغيرات التي يشهدها هذا العصر؛ فالإبداع طريق النجاح والتميز، ووسيلة مواجهة كافة المشكلات بحلول جذرية قائمة على الإبداع والابتكار، فالقدرة التنافسية لأية مؤسسة تعليمية تنبع من قيادة واعية للتغيرات الحاصلة، تعمل على التغيير نحو الأفضل، فالحاجة ملحة وكبيرة للقيادة التكيفية من خلال قائد مبدع قادر على مواكبة كل ما يتعلّق بالعملية التعليمية، وما يطرأ عليها من تغييرات.

مشكلة الدراسة وسؤالها

في ضوء عمل الباحث مشرفاً في وزارة التربية والتعليم، لاحظ بعض القصور لدى مديري المدارس بالممارسات في ممارسة مهارات القيادة التكيفية عند تنفيذهم الخطط التعليمية، وقيامهم بمهامهم على اختلافها، وقد أكدت بعض الدراسات على ذلك كدراسة الرويس (2021) والتي أظهرت أن درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج دراسة كايد (2022) أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء جاءت بدرجة متوسطة، والإدارة المدرسية الناجحة هي المتوازنة المعتدلة؛ التي توازن بين تحقيق الأهداف التربوية المدرسية، وبين تحقيق أهداف وحاجات المعلمين، والإداريين، والفنيين، والطلبة، والتي تميل إلى التطوير، والتنظيم، والإبداع، والابتكار، فتمثل مديري المدارس القيادة التكيفية في ظل التغيرات المتسارعة قد يساعد في تحقيق التميز لمدارسهم، وبناء قيادة إدارية بعيدة عن الجمود والتقليد، ومساعدة كافة أركان العملية التعليمية على التكيف والازدهار في البيئات الصعبة، إضافة إلى تحفيز المعلمين وغيرهم من العاملين في المدرسة لتطوير قدراتهم، والمضي قدماً في عملية التغيير التدريجي. وعليه، وبناءً على ما تقدّم وملاحظة الباحث بوصفه مشرفاً تربوياً فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، وستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التكيفية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين؛ من أجل العمل على تعزيز استخدام هذا النوع من القيادة لما له من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- الكشف عن وجود فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية؛ لتقديم التوصيات المتعلقة بهذه المتغيرات.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بالقيادة التكيفية في البيئة العربية بصفة عامة وفي مدارس محافظة الطفيلة بصفة خاصة، وتعدُّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال، حيث إنَّ هناك ندرة في الدراسات - في حدود علم الباحث - التي تناولت القيادة التكيفية، ويمكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عينات أخرى في السلم التعليمي، ومن الممكن أن تقدم إضافة علمية للمكتبة العربية.

الأهمية العملية:

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الآتي:

- المسؤولون عن التعليم في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية؛ وأهميتها في سير العملية التعليمية بالطريق الصحيح، ومساندتها في تحقيق أهدافها في حال ظهور أي أحداث تؤثر على سيرها.
- كما ستبرز أهميتها مما ستقدمه من توصيات قد تكون نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية، بإجراء المزيد منها حول هذا الموضوع.
- مديرو المدارس في محافظة الطفيلة؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة ممارستهم القيادة التكيفية؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعلُّم والتعليم.
- المعلمون في المدارس؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بمستوى ممارسة مديريهم للقيادة التكيفية؛ ودورها في المحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية.
- المشرفون التربويون؛ من خلال لفت أنظارهم إلى ضرورة تشجيع مديري المدارس على استخدام مهارات قيادية حديثة في العملية التعليمية؛ لرفع مستوى الأداء المدرسي، وذلك أثناء إشرافهم على المدارس.
- الباحثون بحيث سفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من هذه الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية، وهي على النحو الآتي:

- **القيادة التكيفية:** وهي، "المقدرة على القيادة من خلال التكيف مع الأوضاع والظروف البيئية المختلفة التي تتطلب مشاحنات من أجل الاستمرار في بيئة متبدلة ومتغيرة" (Heifetz & Linsky, 2017, 23). ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها؛ مجموعة المهارات الإدارية التي يمتلكها مديري المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، والتي تساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومواجهة التحديات الصعبة، واتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب، وقيست بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على الأداة التي طورها الباحث لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة الحالية بالآتي:

- **الحد الموضوعي:** تتمثل في هذه الدراسة موضوع درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة الطفيلة.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023م).

محددات الدراسة:

تحدد تعميم نتائج الدراسة على الأدوات المستخدمة فيها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبقدر ما تمتعت به من خصائص سيكرومترية مقبولة (الصدق والثبات)، وعلى مدى وموضوعية وصدق المستجيبين على فقراتها، وكما تتوقف على طريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتألف هذه المقالة من الأجزاء عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بصورة عامة وخاصة، مرتبةً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الأدب النظري

تؤدي القيادة المدرسية دوراً رئيساً في نجاح المؤسسة التعليمية، حيث تبين من خلال التطور العلمي ضرورة البحث عن قيادة مميزة تتصف بالتكيفية لمواجهة تحديات العصر، وقد تطرق الباحث للقيادة التكيفية من خلال طرح مفهوم القيادة التكيفية ونشأتها، وسلوكياتها، وسمات القائد التكيفي، والأداء المدرسي ومفهومه، وخصائصه، ومتطلباته والوظائف المرتبطة به، ومن ثمَّ عرض الدراسات السابقة.

نشأة القيادة التكيفية

تعدُّ القيادة التكيفية مركز اهتمام الباحثين والممارسين بشكل مستمر، بكونها نشاطاً يهتم الفرد من خلاله بدراسة المشكلات، ومحاولة إجراء التغييرات التي تحقق التقدم في المؤسسة، وقدماً كان اهتمامهم بالقائد أو العوامل المؤثرة فيه (Nelson & 2017, Squires)، ولقد نشأت القيادة التكيفية حديثاً لمعالجة القصور في نظريات القيادة التقليدية حتى تتمكن المؤسسات من الاستمرار باستخدام القيادة في عصر المعرفة (Uhl-Bien, et al, 2007).

ويُعدُّ مفهوم القيادة التكيفية مفهوماً حديثاً نسبياً في الأدبيات، حيث ترجع بداية الاهتمام بالقيادة التكيفية إلى هيفتيز Heifetz في بداية عام (1994)، وتطور التفكير بأسلوب القيادة التكيفية على مدى ثلاثة عقود من الدراسة في جامعة هارفرد التي أجراها، حيث بينَّ أن التغيير الإداري للمؤسسات أصبح يسير بوتيرة سريعة، لا مفر منه للوصول إلى نهج إداري سليم، بحيث يزود القادة بطرق تحفيز العاملين، وتطوير قدراتهم على مواجهة التحديات التكيفية، وقد أوضح أنه لتتكيف مؤسسة تزدهر في بيئة اليوم مع التغييرات اللازمة، يتوجب أن يكون لديها إمكانيات أكبر للنجاح، وينظر صانعو القرار للقيادة كونها عملية تتطلب الاهتمام من أصحاب المصلحة المعنيين، التي يشار إليها باسم القيادة التكيفية (Heifetz et al, 2009).

كما ينبغي أن تُتَّوَجَّه نتيجة العملية بتغيير إيجابي حتى تتمكن من مواجهة التحديات المختلفة، ومن أجل التوصل لحل المشكلات من خلال النقاش، والتفكير الإبداعي، وتحديد الفرص والتحديات، إضافة إلى ذلك، فإن هذا النموذج يهتم بتوظيف المعرفة من قبل الأطراف ذات الصلة وتوفير إطار معين لتحقيق التزام العاملين بالمشاركة العملية في البحث عن حلول للتحديات وتنفيذها (Randall & Coakley, 2007). فالقائد التكيفي لا يحدث التغييرات فقط، لكنه يدرك بعناية التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي على المؤسسة، أي أنه يهتم إضافة لعلاقته بالمرووسين بالعوامل البيئية الخارجية؛ حيث يواجه المرووسين لمواجهة التحديات الصعبة لتحقيق الازدهار (Khan, 2017).

مفهوم القيادة التكيفية

تعددت تعريفات الباحثين للقيادة التكيفية، حيث عرّفها شيرون (Sherron, 2000, 24) أن القيادة التكيفية "عملية توجّه، وضعت لتطوير العاملين والمؤسسات؛ بهدف تمكين العاملين من تنمية مهاراتهم، واستخدام معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات في الحالات التي هي مشابهة أو مختلفة عن السياق"، وفي محاولته الوصول إلى أبعاد القيادة التكيفية، توصل إلى أنها سلوكيات انتقائية من نظريات مختلفة من القيادة تشمل القيادة الموقفية، والقيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، ونظرية العلوم الجديدة. وعرّفها كل من هيفتيز ولينسكي (Heifetz & Linsky, 2004, 33) أنها؛ "نشاط تعبئة العاملين إلى معالجة أصعب المشاكل والقيام بالعمل التكيفي اللازم لتحقيق التقدم". وطبقاً لكل من يوكي ومحسود (Yuki & Mahsud, 2010, 89) تعني القيادة التكيفية "تغيير السلوك طبقاً لتغيير الموقف".

ويرى هايبولد (Haubold, 2012, 349) أن "القيادة التكيفية ليست سلوكاً فردياً بل إنها ديناميكية تؤسس عوامل مترابطة لتشكيل وسائل اتصال متكاملة"، وعرّفها جيفريز (Jefferies, 2017, 47) أنها؛ "مدى مساعدة الآخرين على التغيير والنمو، وتقديم الأدوات اللازمة؛ لتحفيزهم على معالجة المشكلات الصعبة ومن الممكن أن يصبح أعضاء الفريق قادة تكيفيين". ويعرّف رامالينغام وآخرون (Ramalingam et al, 2020, 5) الإدارة التكيفية بأنها: "القدرة على التأهب للاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، والتعبير عن

هذه الاحتياجات لبناء الدعم والتفاهم الجماعي، وتكييف الاستجابة على أساس التعلم المستمر، وإظهار المساءلة من خلال الشفافية في عملية صنع القرار".

وعرّف نورثوس (Northouse, 2021, 16) القيادة التكيفية بأنها "نهج يركز على قدرة القائد والتابعين على التكيف مع التغيير المنشود"، كما فسّر ذلك بكون نهجها يجعل الفرد يعتقد أنه يهتم بكيفية تكيف القادة، فهو في الواقع يتعلق أكثر بتكيف الأتباع، حيث وضعت هذه القيادة تصور القائد ليس بوصفه الشخص الذي يحل المشكلات للأفراد، ولكن بوصفه الشخص الذي يُشجع الآخرين على حل المشكلات، ويشركهم في اتخاذ القرارات لخلق بيئة يمكن فيها إدارة التغيير. أما ميكيم وآخرون (McKimm et al, 2022, 2) فعرّفوها بأنها؛ "النموذج الذي يوفر إطاراً لتحديد موعد وكيفية القيادة، بما يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي، وتحقيق النجاح المستدام، وتعديل في العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة".

سلوكيات القيادة التكيفية

لقد توصل (Sherron, 2000) إلى مجموعة من الأبعاد للقيادة التكيفية، التي تشير إلى مدى ممارسة سلوكيات القيادة التكيفية، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- **التأثير والتحفيز Influencing and Motivating**: يُعبّر هذا البعد عن مدى قدرة القادة التكيفيين على التحفيز والتأثير في المرؤوسين من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية، وتحفيزهم الفكري، وتقديم الاهتمام الفردي بالعاملين.
- **التعلم Learning**: يعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة التكيفيين بالتوجه بالتعلم مدى الحياة، وتشجيع بيئات التعلم بأن يُقدّر الفرد قيمة التعلم والمعرفة الذاتية، وتشجع المرؤوسين على الابتكار والبحث عن طرق جديدة للتفكير.
- **السلوك الأخلاقي Ethical Behavior**: يعكس هذا البعد مدى قدرة القادة التكيفيين على إظهار نماذج من السلوكيات، والمثل الأخلاقية العالية.
- **صناعة القرار Decision-Making**: يُدرك القادة التكيفيون أهمية صنع القرار السليم، حيث يقوم هؤلاء القادة بتحديد المشكلة، وتقييم البدائل ونتائج كل بديل، واختيار البديل المناسب، ومن ثمّ المضي قدماً في مسار العمل.

أبعاد القيادة التكيفية

بينّ القطارنة (2017) أن هناك أبعاداً أخرى للقيادة التكيفية، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- التعاون والعمل بروح الفريق: يتضمن هذا البعد قدرة القادة التكيفيين على نشر روح الفريق، وخلق الهياكل التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي والتعاوني.
- المبادرة Initiating: يُعبّر هذا البعد عن قدرة القائد التكيفي على أخذ زمام المبادرة في المقدمة للترتيب الجديد للأشياء، وأن يمتلك القائد التكيفي مستويات عالية من سلوك المبادرة الشخصية، وتحدي الوضع الراهن، وتشجيع المرؤوسين على فعل الشيء نفسه.
- السلوك الأخلاقي Ethical Behavior: يعكس هذا البعد مدى قدرة القادة التكيفيين على إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية، ويتسم القائد التكيفي بالمصادقية، النزاهة، الشجاعة، الثقة، المصادقية من قبل الآخرين، ويعتبر السلوك الأخلاقي أمراً أساسياً للقيادة التكيفية.
- تنمية رأس المال البشري Developing Human Capital: يُدرك القادة التكيفيون أن تنمية رأس المال البشري يجب أن يكون محور الاهتمام الأول للمؤسسات، وضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، وتحقيق فاعلية التدريب عندما تتوافق قدرات العاملين مع المعايير مما يجعلهم يشعرون بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو ما يريدونه في أنفسهم.

وأشار العلق (2020) أنّ للقيادة التكيفية أبعاداً أخرى، وهي: التواصل Communicating: يعكس بعد التواصل مدى اهتمام القادة التكيفيين بإجراء حوار مفتوح مباشر وصادق مع العاملين، والاهتمام بالمحادثات الاستكشافية كوسيلة لدراسة الافتراضات التي تقوم على "ماذا لو"، ولديهم الاستعداد للاستماع إلى الاقتراحات والتعليقات. صناعة القرار Decision-Making: يُدرك القادة التكيفيون أهمية صنع القرار السليم، حيث يقوم هؤلاء القادة بتحديد المشكلة، وتقييم البدائل ونتائج كل بديل، واختيار البديل المناسب، ومن ثمّ المضي قدماً في مسار العمل، فالأفراد الذين يمارسون القيادة التكيفية هم أشخاص قادرين على ضبط أفكارهم وسلوكهم لتحقيق استجابات ملائمة للحالات المعقدة، والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة لأداء عمل معين ليتناسب مع

المؤسسة بشكل أفضل، ومساعدتها على أن تصبح مزدهرة. التغيير Changing: يعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة التكيفيين بالتغيير واعتباره مصدرًا للحياة والفرص للمؤسسة.

وتتملك القيادة التكيفية مجموعة من الأبعاد، والتي أوردها هيفيتز (Heifetz, 2009) كما يأتي:

- القيادة بالتعاطف: بحيث يُهيئ الخلق القائد مناخاً من المشاركة الاجتماعية، والابتعاد عن الانقسامات والمناكفات، ويتقبل القائد الذي يعتمد أسلوب القيادة التكيفية وجهات النظر والأفكار المطروحة، ومشاركتها مع الآخرين، مما يسمح له بالتأثير على زملاء العمل بشكل إيجابي.
- استكشاف بيئة العمل: يتوجب على القادة تبني المرونة في العمل، والتفكير في أساليب غير تقليدية، وبالتالي يُمكن الحصول على مجموعة واسعة من الخيارات، وتشجيع العاملين في المؤسسة على تجاوز طريقة تفكيرهم وأدوارهم التقليدية، وإيجاد الحلول والمقترحات الإبداعية.
- التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل: القادة التكيفيون يشجعون فكرة التجربة، ويكونوا على يقين بأن بعض التجارب قد تفشل ولكن هذه الإخفاقات يمكن أن تكون بمثابة دروس للمستقبل خلال تحديد الأخطاء والمشكلات بشكل صحيح حتى يمكن تعقبها وحلها.
- تهيئة حلول مريحة للجانبين: حيث يهتم القادة التكيفيون ببناء منصات التعاون، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مشاركة شبكة موسعة من أصحاب المصلحة، فالقادة لا يركزون فقط على الربح بل يسعون دائماً إلى استمرارية ضمان نماذج الأعمال التي تتبناها المؤسسة.

سمات القائد التكيفي

- يُظهر القادة التكيفيون باستمرار مجموعة من السمات، حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن يكون قائداً، وهناك جملة من الصفات التي يجب أن يتميز القائد التكيفي بها التي ذكرها هيفيتز ولينسكي (Heift & Linsky, 2011) على النحو الآتي:
- التوجه نحو الهدف: يربط القادة التكيفيون التغيير المنهجي بالأهداف التنظيمية طويلة المدى، ويتم اتخاذ الإجراءات مع وضع نتيجة محددة في الاعتبار.
- تقدير التحديات: القادة المتكيفون يفهمون ويقدرّون التحديات، ويقومون بإعداد أعضاء فريقهم لحل المشكلات، ويُدرك القادة المتكيفون أنّ الوصول إلى حل طويل الأمد قد يتطلب عدة محاولات.
- خوض التجربة: يجب القادة التكيفيون التجارب، واستكشاف الأخطاء، والتعلم منها في عملهم، ويدركون أنّ معالجة القضايا المعقدة الغامضة تتطلب التجربة والخطأ.
- الاستباقية: يتخذ القادة المتكيفون نهجاً استباقياً، ويحددون التحديات، ويستثمرون أي موارد مطلوبة في وقت مبكر لحلها، ولديهم القدرة على ربط التغيير التنظيمي بالقيم والقدرات.
- الالتزام: يعرف القادة المتكيفون أنّ التغيير يستغرق وقتاً، وهم على استعداد لتخصيص الوقت اللازم لإنشاء مؤسسة أفضل.
- تفتح الذهن: يخلق القادة المتكيفون بيئة منفتحة وتقديمية للعمل فيها، ويتم قبول الأخطاء كجزء من العملية، والانفتاح على التجارب والمخاطرة.
- احتضان المجهول: يتبنى القادة التكيفيون عدم اليقين، أنهم يعلمون أنّ عدم وجود إجابة فورية لمشكلة ما هو جزء من عملية التغيير الإيجابي.

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتحليل النتائج وربطها مع الدراسة الحالية، ولتقديم الاقتراحات والتوصيات بناءً على الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة، تمّ ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة عابدين وشعبيات وحبليّة (2012) تعرّف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الأخلاقية، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (339) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أنّ ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يُقدّرهما المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة. وأشارت النتائج أيضاً- إلى أنّ هناك فروقاً ذات دلالة

إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم، ولصالح الذكور؛ وأما الفروق في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية التي يتبع لها المعلم فلم تكن ذات دلالة إحصائية. أجرى أوزين وتوران (Özen & Turan, 2017) دراسة لتصميم وتطوير المقاييس والاختبارات الأولية لقياس القيادة التكيفية المعقدة متعددة الأبعاد لمديري المدارس في تركيا. وهدفت كذلك لتطوير نطاق القيادة التكيفية المعقدة لمديري المدارس، وفحص خصائصها النفسية باستخدام مقياس CAL-SP، حيث استخدم المنهجين النوعي والكمي لتطوير الخصائص النفسية، وتقييمها للاستبانة كما استخدم مقياس CAL- وتكون من ثلاثة أبعاد هي: تمكين القيادة (EL)، القيادة الإدارية (ML)، والقيادة التكيفية (AL)؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية نحو القيادة التكيفية، وأن هناك اتساقاً داخلياً بين تلك الأبعاد، وأن هيكل الأداة كان جيداً وموثوقاً، ويمكن أن يطبق في البحوث التربوية.

وأجرى بهادور وآخرون (Bahadur et al., 2017) دراسة هدفت التعرف إلى سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام، والعلاقات، والتغيير في مدارس مختارة عالية الأداء في كويتا، بلوشستان، باكستان. إذ تم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة شبه منظمة مع (12) مشاركاً اختيروا عن طريق أخذ العينات الهادفة، وكان من بين المشاركين مديرون، ومديرون مساعدون، ومعلمون من مدرستين عاليتي الأداء؛ أظهرت النتائج أن القادة في مدارس مختارة عالية الأداء أظهروا سلوكيات قيادية تكيفية، ومن أهم الممارسات التي يمارسها مديرو المدارس عالية الأداء المراقبة الفعالة والمستمرة، والتخطيط السليم، وتعيين المهام وتوضيحها، وتوزيع الميزانيات بكفاءة كانت بعضاً من سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام في مدارس مختارة عالية الأداء.

وهدف دراسة أوزين (Ozen, 2019) إلى تقييم فعالية الإدارة المدرسية وفق تصورات مديري المدارس التركية للطلبة اللاجئيين السوريين من خلال عدسات القيادة التكيفية المعقدة، التي تمّ تصورها من نظرية التعقيد والقيادة التكيفية المعقدة؛ حيث استخدم المنهج النوعي القائم على المقابلات، وأجريت مع (19) مديراً ومديرة، اختيروا من خلال استراتيجية أخذ عينات كرة الثلج؛ وأظهرت النتائج أن مديري المدارس علقوا على إدارة الموارد، والمخاطر، واتخاذ القرار، والتخطيط والرقابة عند العمل كقادة إداريين. ثانياً تطرقوا إلى ديناميكيات الشبكة والتغيير والابتكار والمدارس الآمنة من حيث مهاراتهم القيادية التكيفية، وأخيراً أشاروا إلى التفاعل، والاعتماد المتبادل المربح للجانبين، والقيم الأخلاقية لتمكين القيادة بشكل عام تبين أن هيكل وزارة التعليم الوطني التركية مركزي بشكل صارم، وأن القيادة التكيفية المعقدة لا تعمل بشكل صحيح في هذا السياق، ومع ذلك يبذل مديرو المدارس جهوداً متواصلة لتلبية الاحتياجات التعليمية والإنسانية للاجئين السوريين.

وسعت دراسة الرويس (2021) التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي بالسعودية؛ إذ استخدم المنهج الكمي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة قوامها (376) معلماً ومعلمة؛ وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد التعلم من التصحيح الذاتي بالترتيب الأول، وجاء بعد قيادة بيئة الأعمال بالترتيب الثاني، وجاء بعد القيادة من خلال العاطفة في المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، وسنوات الخبرة.

وقاست دراسة الظاهري (Aldhaheeri, 2021) قدرة القيادات المدرسية على التكيف في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (167) من قادة المدارس الحكومية والخاصة في إمارة أبو ظبي. أظهرت النتائج وجود درجة كبيرة لقادة المدارس في إمارة أبو ظبي للقدرة على التكيف، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة الإدارية).

وأجرت كايد (2022) دراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاعل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة قوامها (402) معلماً ومعلمة؛ وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

اهتمت دراسة داود (2022) التعرف إلى القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسموك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا بالمستشفيات والمراكز الطبية في مدينة المنصورة، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (384) من العاملين في مجال التمريض الصحي والهيئة الإدارية، وأظهرت النتائج عدم اتفاق أفراد عينة الدراسة

على أبعاد القيادة التكيفية، وعدم اتفاقهم على ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي، وممارسة الأشكال المختلفة لممارسة الدمج التنظيمي بدرجات متباينة، وبينت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية في الدمج التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للدمج التنظيمي في السلوك الابتكاري للعاملين، بالإضافة لذلك أظهرت النتائج توسط الدمج التنظيمي كلياً العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية المتمثلة في التحفيز، والإدارة وبين السلوك الابتكاري للعاملين المؤسسات موضع التطبيق، ويتوسط هذه العلاقة جزئياً المتعلقة بالانتماء برؤية المؤسسة تنمية رأس المال البشري، السلوك الأخلاقي، التعاون، المبادرة، صناعة القرار، في حين لا يتوسط تلك العلاقة فيما يتعلق بالتعلم، التواصل، التغيير.

في حين بحثت دراسة ولترز (Wolters, 2022) في أثر تدريب المدرسة التكيفية (AS) على تنمية الهوية القيادية لمديري المدارس. من خلال النهج النوعي التفسيري الأساسي، حيث أجريت المقابلات مع (12) مديراً للمدارس العامة في أمريكا الشمالية من المدارس الابتدائية، والثانوية، والمختلطة. ومن خلال مقابلات شبه منظمة، تبادل مديرو المدارس تجاربهم وكيفية استخدام ما تعلموه استجابة لتدريب AS، وكشفت موضوعات البحث أن هناك أثراً واضحاً لتدريب AS على الهوية القيادية لهؤلاء المديرين. إضافة إلى ذلك شكّل التدريب عاملاً مهماً ومفيداً في توفير الوضوح حول كيفية تسهيل التعلم في مدارسهم، ووصف سبعة من المشاركين تدريب AS أنه تحويلي. وبينت النتائج أن مفهوم الأنظمة التكيفية المعقدة (CAS) مفيد في الإدارة للاستجابة إلى أزمة تواجههم في العملية التعليمية.

وأجرى فاكاماتش وآخرون (Phakamach et al., 2023) دراسة لتطوير القيادة الإستراتيجية التكيفية لمديري مؤسسات التعليم المهني الشرقية نحو التميز في تايلاند، حيث استخدم التحليل الوتائقي، والبيانات التجريبية من (15) مقابلة متعمقة مع الإداريين الناجحين، واستبانة حول ثلاثة جوانب للقيادة التكيفية الإستراتيجية: الخصائص الشخصية، والعمل المتطور نحو التفوق، وتطوير الموظفين، والتكيف مع الوضع الطبيعي الجديد، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (622) من المديرين التنفيذيين، والعاملين في مؤسسات التعليم المهني في شرق تايلاند؛ وأظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية التكيفية لدى مديري مؤسسات التعليم المهني الشرقية نحو التميز تحتوي على تسعة عناصر، وهي: القيادة الكاريزمية، والدافعية الملهمة، والاعتبار الفردي، والعمل كفريق، وإنشاء مؤسسة تعليمية مبتكرة، وإستراتيجية التكيف والتحديات، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية، وتهئية جو مؤسسي إبداعي وقيم مشتركة، ونضج القيادة المبتكرة، وتعديل العقلية، والتحفيز الفكري، وتطوير المهارات الرقمية نحو التميز. وكان من المتوقع أن توجه النتائج عملية تطوير القيادة التكيفية للكفاءات التنفيذية في الأبعاد التسعة لتحقيق التميز في إدارة التعليم المهني كما هو مذكور في سياسة تايلاند.

وهدفت دراسة شعلان وسعيدة (Sha'alan & Saaed, 2023) الكشف عن أثر القيادة التنموية بأبعادها (النموذج المثالي، الاهتمام بالموظفين، الإلهام والتحفيز) كمتغير مستقل في تحقيق الأداء التكيفي بأبعاده (الحل الإبداعي للمشكلات، التعلم والتحفيز، جهود التدريب، القدرة على التكيف، إدارة ضغوط العمل والتعامل مع الأزمات والطوارئ) كمتغير تابع، استخدم النهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (106) من القيادات الإدارية الوسطى في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنموية والأداء التكيفي بشكل عام، ولكن على مستوى الأبعاد كانت قوية مع (بعد جهود التعلم والتدريب) ومن متوسطة إلى قوية مع (بعد التكيف الشخصي و إدارة ضغوط العمل وحالات الطوارئ).

وأجرى (Soltangholi et al., 2023) دراسة للكشف عن أثر الثقافة التنظيمية التكيفية على السلوكيات الرشيدة لدى مديري المدارس بوساطة قيادتهم التدريبيّة. استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (339) معلماً ومعلمة في محافظة إيلام بإيران، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التكيفية لديها أثر إيجابي كبير على تحسين السلوكيات الهزيلة لدى مديري المدارس، والثقافة التنظيمية الموجهة نحو التكيف لديها إيجابية كبيرة على تحسين السلوكيات الهزيلة للمديرين بسبب القيادة الموجهة نحو التدريب للمديرين؛ وأيضاً الثقافة التنظيمية التكيفية والقيادة التدريبيّة لمديري المدارس قادرة على تفسير (40%) من تباين السلوكيات الهزيلة لمديري المدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة

- أولاً: من حيث الهدف: هدفت دراسة عابدين وشعيبات وحليبيّة (2012) تعرّف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم القيادة الأخلاقية، في حين هدفت دراسة أوزين (Ozen, 2019) إلى تقييم فعالية الإدارة المدرسية وفق تصورات مديري

المدارس التركية للطلبة اللاجئين السوريين من خلال عدسات القيادة التكيفية المعقدة، التي تمّ تصورها من نظرية التعقيد والقيادة التكيفية المعقدة؛ في حين هدفت دراسة الرويس (2021) التعرف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي بالسعودية؛ أما دراسة كايد (2022) فقد هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء، في حين هدفت دراسة داود (2022) التعرف إلى القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا بالمستشفيات والمراكز الطبية في مدينة المنصورة، وقد بحثت دراسة ولترز (Wolters, 2022) في أثر تدريب المدرسة التكيفية (AS) على تنمية الهوية القيادية لمديري المدارس.

- **ثانياً:** من حيث المنهج: استخدمت دراسة عابدين وشعيبات وحليبة (2012)، ودراسة داود (2022) المنهج الوصفي، أما دراسة أوزين (Ozen, 2019) فقد استخدمت المنهج النوعي القائم على المقابلات في حين استخدمت دراسة الرويس (2021) المنهج الكمي المسحي، واستخدمت دراسة الظاهري (Aldhaheeri, 2021) المنهج الوصفي، أما دراسة كايد (2022)، ودراسة شعلان وسعيدة (Sha'alan & Saaed, 2023)، ودراسة (Soltangholi et al., 2023) فاستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.
- **ثالثاً:** من حيث الأداة: استخدمت دراسة عابدين وشعيبات وحليبة (2012)، ودراسة الرويس (2021)، ودراسة الظاهري (Aldhaheeri, 2021)، ودراسة كايد (2022)، ودراسة داود (2022) الاستبانة أداة لجمع البيانات، كما الدراسة الحالية، في حين استخدمت دراسة أوزين وتوران (Özen & Turan, 2017) مقياس خاص، في حين استخدمت دراسة بهادور وآخرون (Bahadur et al., 2017)، ودراسة ولترز (Wolters, 2022) المقابلات متعمقة واستخدمت دراسة أوزين (Ozen, 2019) المقابلات باستخدام كرة الثلج.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، إذ لا توجد دراسات سابقة -حسب حدود علم الباحث- تناولت القيادة التكيفية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن، من حيث مكان تطبيقها والعينة التي تم تناولها. كما أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وتفسير النتائج.

الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وطريقة اختيارها، إضافة إلى أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت للتحقق من دلالات صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

منهج الدراسة

تمّ اعتماد المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته أغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، البالغ عددهم (1715) معلماً ومعلمة؛ منهم (612) معلماً، و(1103) معلّمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية للعام الدراسي 2023.

عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، البالغ عددهم (381) معلماً ومعلمة، وفق الجداول الإحصائية، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	193	51%
	أنثى	188	49%
	المجموع	381	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	205	54 %

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	10 سنوات فأكثر	113	56 %
	المجموع	381	100 %
	بكالوريوس	295	67 %
المؤهل العلمي	دراسات عليا	86	23 %
	المجموع	381	100 %

أداة الدراسة

طَوَّرَ الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكوّنت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني فلقياس درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية، وبغرض صياغة فقرات الأداة، تمّ الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: أوزين وتوران (Özen & Turan, 2017)؛ والرويس (2021)؛ وكايد (2022)، حيث تمّ التوصل إلى صياغة (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: استكشاف بيئة العمل وله (13) فقرة، والقيادة بالتعاطف وله (10) فقرات، وابتكار الحلول وله (13) فقرة، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي وله (9) فقرات.

صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة عُرضت بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية، وأصول التربية، وإدارة التعليم العالي، والمناهج وأساليب التدريس، والقياس والتقويم، في عدد من الجامعات، وعددهم (10) محكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء، ووضوح الصياغة اللغوية، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، التي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تمّ تعديل صياغة الفقرات (2، 11، 19، 24، 26، 30، 31، 32، 30، 43، 45)، وحذفت الفقرات (10، 18، 22، 29)، التي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة بصورته النهائية (42) فقرة.

صدق البناء للأداة

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة من العاملين في مدارس محافظة الطفيلة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30)

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية									
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال
	1	.72		16	.78		31	.91	
	2	.83	القيادة	17	.76		32	.89	
	3	.76	بالتعاطف	18	.89		33	.93	
	4	.90		19	.81		34	.77	
	5	.76		20	.88		353	.74	
استكشاف	6	.74		21	.76	التعلم	36	.74	
بيئة	7	.63		22	.84	من	37	.91	
العمل	8	.82		23	.91	خلال	38	.91	
	9	.84	ابتكار	24	.83		39	.81	
	10	.81	الحلول	25	.86	التصحيح	40	.89	
	11	.84		26	.83	الذاتي	41	.87	
	12	.75		27	.86		42	.87	
	13	.72		28	.82				

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية						
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	المجال
	14	.76		29	.86	
	15	.79		30	.81	

جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات قد تراوحت بين (0.63-0.93)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (0.54-0.92)، وكانت قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وتعدُّ هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحورها.

إضافة إلى ما تقدم؛ حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية Inter-correlation للمجالات ببعضها لكل محور، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات في كل محور

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية					
العلاقة	الإحصائي	استكشاف بيئة العمل	القيادة بالتعاطف	ابتكار الحلول	التعلم من خلال التصحيح الذاتي
القيادة بالتعاطف	معامل الارتباط	.79**			
	الدلالة الإحصائية	.00			
ابتكار الحلول	معامل الارتباط	.91**	.70**		
	الدلالة الإحصائية	.00	.00		
التعلم من خلال التصحيح الذاتي	معامل الارتباط	.85**	.72**	.89**	
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	.96**	.86**	.95**	.94**
	الدلالة الإحصائية	.00	.00	.00	.00

** جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات بعضها بعضاً كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.86-.96)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.70-.91).

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ استخدمت معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاستقرار (Test-Retest)، للأداة ومجالاتها؛ فقد أُعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثمَّ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الاستقرار للأداة ومجالاتها.

جدول (4): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الاستقرار للأداة ومجالاتها

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية		
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار
استكشاف بيئة العمل	.95	.88
القيادة بالتعاطف	.98	.94

درجة ممارسة مديري المدارس القيادة التكوينية			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
ابتكار الحلول	96.	.91	13
التعلم من خلال التصحيح الذاتي	96.	.91	9
الكلية	-	.90	42

يُلاحظ من الجدول (4) أنَّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكوينية) تراوحت بين (.95-.98)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار للمجالات ما بين (.88-.94)، وجاءت قيمة معامل ثبات الإعادة ككل (.90)، وتعدُّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (2011)، (431).

معياري تصحيح أداة الدراسة

أُعمدَ النموذج الإحصائي ذو التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحاسوبية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى؛ أي (5 - 1/5 = 0.80) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

جدول (5): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأوساط الحاسوبية

درجة الممارسة	مستوى الأداء	فئة الأوساط الحاسوبية
كبيرة جدًا	كبير جدًا	5.00-4.20
كبيرة	كبير	4.20-أقل 3.40
متوسطة	متوسط	3.40-أقل من 2.6
قليلة	قليل	2.6-أقل من 1.80
قليلة جدًا	قليل جدًا	1-أقل من 1.8

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- عدد سنوات الخدمة، وله فئتان (أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا).

ثانياً: المتغير الرئيس، ويشمل:

- درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ أُحتسبت الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكوينية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ استخدِم تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكوينية.

عرض النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد أُحتسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	التعلم من خلال التصحيح الذاتي	3.70	.78	كبيرة
2	1	استكشاف بيئة العمل	3.68	.73	كبيرة
3	3	ابتكار الحلول	3.64	.75	كبيرة
4	2	القيادة بالتعاطف	3.62	.79	كبيرة
		الكلية	3.66	0.63	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية تراوحت بين (3.62-3.70)، وقد صُنِّفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية بدرجة ممارسة كبيرة، وجاءت وفقاً للترتيب الآتي: مجال (التعلم من خلال التصحيح الذاتي) في الترتيب الأول، تلاه مجال (استكشاف بيئة العمل) في الترتيب الثاني، ثمَّ مجال (ابتكار الحلول) في الترتيب الثالث، وأخيراً جاء مجال (القيادة بالتعاطف) في الترتيب الرابع، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية ككل (3.66)، وبدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادة التكيفية من الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، وتهدف إلى التعامل مع المواقف المدرسية حسب طبيعتها، وما تقتضيه الظروف المحيطة؛ وعليه يمتلك مديرو المدارس في محافظة الطفيلة المقدرة على التكيف في بيئات العمل لنجاح المدرسة وتميزها، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس أصبحوا يبحثون عن أفضل الأساليب القيادية الحديثة، وتوظيفها في عملهم سواء مع العاملين، أو الطلبة، أو المجتمع المحلي وغيرها كما يراها المعلمون، وهذا الاهتمام نتاج إيلاء وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس الاهتمام الكبير، وإشراكهم في الدورات التدريبية التي توجههم على تبني الأساليب القيادية الحديثة، وأبرزها القيادة التكيفية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الظاهري (Aldhaheri, 2021) التي أظهرت وجود درجة كبيرة لقيادة المدارس في إمارة أبو ظبي للقدرة على التكيف. ومع نتائج دراسة أوزين وتوران (Özen & Turan, 2017) التي أظهرت وجود اتجاهات إيجابية نحو القيادة التكيفية.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرويس (2021) التي أظهرت أن درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ونتائج دراسة كايد (2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء جاءت بدرجة متوسطة.

أ. مجال التعلم من خلال التصحيح الذاتي

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة على فقرات مجال (التعلم من خلال التصحيح الذاتي)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التعلم من خلال التصحيح الذاتي)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	35	تشجيع الاستشارة في المدرسة.	3.76	.96	كبيرة
2	40	متابعة أسئلة العاملين لمساعدتهم على الوصول لحلها.	3.75	.96	كبيرة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	41	تشجيع المعلمين على القيام بالتقييم الذاتي لأدائهم الشخصي والبحث عن نقاط الضعف لأجل تحسينها.	3.74	.99	كبيرة
4	42	عرض تقييمي لنقاط الضعف السابقة المتعلقة بعمل المعلمين للاستفادة منها في التعامل مع الأحداث الطارئة بذكاء.	3.72	.99	كبيرة
5	34	تشجيع التجريب في بيئة المدرسة.	3.72	.94	كبيرة
6	39	تفهم وجهات نظر العاملين.	3.70	1.02	كبيرة
7	38	الاستماع إلى وجهات نظر العاملين.	3.64	1.00	كبيرة
8	36	تمكين فرق العمل على التعلم من خلال التجربة.	3.63	.97	كبيرة
9	37	إتاحة الفرصة للمعلمين لاتخاذ قراراتهم بالتشاور مع أنفسهم.	3.62	.98	كبيرة
			3.70	.78	كبيرة

الكلي للمجال

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية على فقرات مجال التعلم من خلال التصحيح الذاتي تراوحت ما بين (3.62-3.76)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك أن التعلم من خلال التصحيح الذاتي من أهم الممارسات التي يحرص مديرو المدارس على توظيفها في عملهم الإداري، وهذا الاهتمام نتيجة ممارسة القيادة التكوينية كما يُدركها المعلمون. وعليه يحرص مديرو المدارس التكوينيين على توظيف استراتيجيات التعلم الذاتي؛ كونها تسهم في تميّز المدرسة ورفقيها، فمديرو المدارس التكوينيين يُشركون معلمهم في القرارات المدرسية، ويُسهّمون في وضع الحلول لمعلمهم لتجاوز المشكلات التي تواجههم في العمل المدرسي، ويزودون المعلمين بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم بشكل مستمر؛ وهذه الممارسات التي يوظفها مديرو المدارس التكوينيين نتيجة لقناعتهم بأهمية القيادة التكوينية في التعلم من خلال التصحيح الذاتي لكافة العاملين في المدرسة. حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على "تشجيع الاستشارة في المدرسة"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مدارسهم تسود بينها الألفة والتعاون، فالجميع يحرص على الأخذ برأي الآخرين في الأعمال المتعلقة بالعمل المدرسي كافة بطريقة تشاورية، والتوصل إلى أفضل الحلول لها الأمر الذي يُسهم في تعزيز بيئة التعلم، وتصبح العلاقة بين العاملين والإدارة المدرسية علاقة قائمة على النصح والمشورة، فنجاح المدرسة وتقدمها نجاحاً للجميع وليس للإدارة المدرسية فقط، ولهذا يحرص مدير المدرسة التكويني على نشر هذه الصفة بين العاملين. في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على "إتاحة الفرصة للمعلمين لاتخاذ قراراتهم بالتشاور مع أنفسهم"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أن مديري المدارس يُحفظون المعلمين على التشاور والنصح فيما بينهم؛ للتوصل إلى قرارات صائبة حول القضية المطروحة، ويُحذرونهم من أضرار الانفراد بالرأي؛ فالمجتمع المدرسي مجتمع يسوده علاقات طيبة محببة بين العاملين جميعهم، وعليه تحرص الإدارة المدرسية التي تتبنى القيادة التكوينية على نشر هذه السمة بين أواخر المجتمع المدرسي، حيث تصبح أسرة واحدة متماسكة يُسهم الجميع في تقدمها.

ب. مجال استكشاف بيئة التعلّم

أُحتسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية على فقرات مجال (استكشاف بيئة التعلّم)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (استكشاف بيئة التعلّم) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد.	3.88	.88	كبيرة
2	2	تبني أساليب فاعلة في إدارة المدرسة.	3.76	.86	كبيرة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	3	تشجيع التنوع في وجهات النظر لتوليد خيارات عملية عديدة.	3.76	.88	كبيرة
4	5	إعادة ترتيب المدرسة وتنظيمها بشكل دوري بما يتناسب مع البيئة التعليمية المتبدلة والمتغيرة.	3.69	.89	كبيرة
5	4	تنويع أساليب القيادة لإخراجها إلى سياقها المناسب للبيئة.	3.68	.91	كبيرة
6	8	تعديل نقاط الضعف في أداء العملية التعليمية.	3.67	.92	كبيرة
7	6	تقديم نموذج يحقق التماسك في تعاملاته اليومية مع جميع العاملين.	3.65	.93	كبيرة
8	11	المرونة في مواجهة البيئة المدرسية المتغيرة.	3.65	.92	كبيرة
9	10	توحيد لغة الخطاب الرسمي داخل المدرسة.	3.63	.94	كبيرة
10	9	مراعاة العادات الاجتماعية في مواجهة التحديات التكيفية.	3.62	.91	كبيرة
11	12	تبني التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي في المدرسة.	3.61	.88	كبيرة
12	7	الاعتراف بنقاط الضعف في أداء العملية التعليمية.	3.59	.99	كبيرة
		الكلي للمجال	3.68	.73	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال استكشاف بيئة التعلم تراوحت ما بين (3.59-3.88)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن المديرين المتكفين يتعاملون بصبر وحكمة لاستكشاف بيئة العمل التي يعملون فيها، والوقوف على المشكلات التي تواجه العمل المدرسي، ويشجعون معلمهم على العمل الجماعي في حل المشكلات، واستكشاف كل ما يدور في البيئة التعليمية من مشكلات متنوعة يمكن أن تعترض مسيرتهم الإبداعية في المدرسة، والوقوف عليها وإعادة النظر فيها، والكشف عن مواطن القوة، والضعف، ومعالجتها وفق سلم الأولويات. حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة التكيفي يؤمن بأهمية العمل الجماعي ونشرها في بيئة العمل، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى المعلمين، وبما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار وكل ذلك سيعود بفوائد كثيرة على المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع بأسره، وهذا يجعل المعلمين أكثر قرباً والتصاقاً مع مديريهم بدلاً من الابتعاد عنهم. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "الاعتراف بنقاط الضعف في أداء العملية التعليمية"، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن المدير التكيفي يُطلع العاملين على نقاط القوة والضعف في العمل المدرسي، فيعترف بالأخطاء التي يرتكبها في عمله الإداري، ويُشارك المعلمين في وضع حلولاً مبتكرة لتجاوزها الأمر الذي يُحفز المعلمين على الاعتراف بمواطن الضعف التي تواجههم في العملية التعليمية، وهذا الاعتراف يُسهم في تحسين العملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها وأدائها.

ت. مجال ابتكار الحلول

أُحتُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال (ابتكار الحلول)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (ابتكار الحلول) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	27	الاستجابة بفاعلية للمشكلات المفاجئة في بيئة العمل.	3.78	.90	كبيرة
2	30	تفعيل التعليم المدمج في العملية التعليمية.	3.73	.92	كبيرة
3	31	توظيف حلول ديناميكية تكيفية في العمل.	3.69	.94	كبيرة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	29	امتلاك نظرة ثاقبة اتجاه المشكلات (متوقعة الحدوث) التي قد تواجه الطلبة.	3.68	.99	كبيرة
5	33	إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية.	3.68	1.00	كبيرة
6	22	اتخاذ القرارات المناسبة حسب الموقف.	3.68	.92	كبيرة
7	32	إقامة شراكات لنجاح المدرسة على المستوى الداخلي والخارجي.	3.63	1.00	كبيرة
8	21	الحرص على تبني أفكار جديدة تفيد المدرسة.	3.62	.91	كبيرة
9	23	توفير الإمكانيات البشرية المهارية اللازمة لتنفيذ الأفكار.	3.61	.95	كبيرة
10	28	إشراك كافة المعلمين في ابتكار الحلول لمعالجة المشكلات المدرسية.	3.58	1.03	كبيرة
11	25	تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية بمشاركة المشاركين في البرنامج.	3.57	.92	كبيرة
12	24	تحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذ أفكار بديلة وفق جدول زمني معين.	3.56	.92	كبيرة
13	26	متابعة تنفيذ الأفكار البديلة لضمان تنفيذ العملية التعليمية.	3.53	.90	كبيرة
		الكلي للمجال	3.64	.75	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال ابتكار الحلول تراوحت ما بين (3.53-3.78)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديريهم التكيفيين يساهمون بشكل فعال بتطوير العمل التكيفي المدرسي، والاستفادة من التجارب الماضية لاقتراح حلول وبدائل تساهم في تجاوز أي أزمة تعيق العمل المدرسي، فلا يُصرون على الإجراءات الروتينية التقليدية في تسير العمل المدرسي بل يُحدثون تغييرات مبتكرة لتجويد العمل المدرسي. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص على "الاستجابة للمشكلات المفاجئة في بيئة العمل"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس في مديرية تربية الطفيلة يضمنون في خططهم التطويرية للمدرسة خطاً بديلاً لنقادي المشكلات التي تعترضهم في بيئة العمل، وخير دليل على ذلك جائحة كورونا التي دفعت مديري المدارس للتكيف مع الأحداث الطارئة وتجاوزها؛ لاستمرار العملية التعليمية وسيرها بالطريق الصحيح. في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على "متابعة تنفيذ الأفكار البديلة لضمان تنفيذ العملية التعليمية"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يأخذون تغذية راجعة من الميدان التربوي لضمان تنفيذ الخطط البديلة بالشكل الصحيح، ويتابعون ذلك بأنفسهم؛ فالقائد التكيفي لا يتوقف عند حدود معينة في أدائه المدرسي، بل يسعى لابتكار خطط بديلة، ومتابعتها لإنجاح المدرسة، وتميزها.

ث. مجال القيادة بالتعاطف

أُحتسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال (القيادة بالتعاطف)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (القيادة بالتعاطف) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	14	مراعاة احتياجات المعلمين الإنسانية.	3.72	.95	كبيرة
2	13	التعامل مع المعلمين بمودة.	3.68	.93	كبيرة
3	19	تشجيع الترابط والعلاقات القوية في بيئة العمل.	3.68	.96	كبيرة
4	15	مؤازرة المعلمين أثناء مرورهم بالأزمات.	3.66	.95	كبيرة
5	20	بناء جسور الثقة مع المعلمين.	3.62	1.00	كبيرة
6	16	التحلي بالتواضع في التعامل مع المعلمين.	3.61	.96	كبيرة

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الترتيب
كبيرة	.97	3.52	ضبط المشاعر أثناء التعامل مع المعلمين لتحقيق الاستجابة والفهم الأعمق لمشاعرهم.	17	7
كبيرة	.99	3.47	قيادة العاملين من خلال التأثير فيهم بحب.	18	8
كبيرة	.79	3.62	الكلي للمجال		

يتضح من النتائج في الجدول (10) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية على فقرات مجال القيادة بالتعاطف تراوحت ما بين (3.47-3.72)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة ممارسة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يشعرون أن مديري المدارس يمتلكون المقدرة على فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم بها، وفهم طبيعة المعلمين واحتياجاتهم، وإدارتهم بالشكل الصحيح. كما أن مديري المدارس يعتمدون طرق تواصل واتصال مع العاملين، حيث تكون محببة إليهم، والاستماع إلى وجهات نظرهم لكسب ثقتهم مما يسهم في تهيئة بيئة عمل إيجابية للجميع، ويساعد المدير على بناء فرق عمل يُسهل قيادتها مستقبلاً، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على "مراعاة احتياجات المعلمين الإنسانية"، وبدرجة كبيرة؛ ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديريهم يتلمسون احتياجاتهم في العمل المدرسي، ويسارعون إلى حلها بأفضل الأساليب، كما أن مديري المدارس يحرصون على الاحتفاظ بأسرار معلمهم مما جعلهم يحظون بمكانة مرموقة بين معلمهم، في حين جاءت الفقرة (18) التي تنص على "قيادة العاملين من خلال التأثير فيهم بحب" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. ربما يعود لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديريهم يتعاملون معهم كأخوة، ويترجم ذلك الحب إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المدرسة، ومنها: معرفته التامة برسالتها، وفهمه العميق لرؤيتها، وإيمانه المطلق بأهدافها وقيمها، ويُشارك معلميه هذا الحب حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء رسالة المدرسة وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

ثانياً. نتائج السؤال الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد أُحتسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية وفقاً لمتغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية ومجالاتها حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/فئات المتغير	المجالات				الكلّي للمحور
		الإحصائي	استكشاف بيئة العمل	القيادة بالتعاطف	ابتكار الحلول	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.72	3.65	3.62	3.66
	أنثى	الانحراف المعياري	.69	.80	.80	.65
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.66	3.60	3.66	3.66
	10 سنوات فأكثر	الانحراف المعياري	.75	.79	.73	.62
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	3.68	3.59	3.60	3.64
	دراسات عليا	الانحراف المعياري	.70	.81	.79	.62
		الوسط الحسابي	3.68	3.63	3.66	3.67
		الانحراف المعياري	.74	.78	.74	.63
		الوسط الحسابي	3.76	3.70	3.70	3.73
		الانحراف المعياري	.70	.77	.71	.60
		الوسط الحسابي	3.66	3.60	3.63	3.64

المتغير	مستويات/فئات المتغير	المجالات			الإحصائي	الانحراف المعياري
		التعليم من خلال التصحيح الذاتي	ابتكار الحلول	القيادة بالتعاطف		
الكلي للمحور		.78	.76	.80	.73	.63

يُلاحظ من النتائج في الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية ومجالاتها ناتجة عن اختلاف مستويات وفئات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد أُجري تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية والمجالات التابعة لها وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكوينية وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر
الجنس	.001	1	.001	.002	.96	.00
عدد سنوات الخدمة	.330	1	.330	.541	.36	.00
المؤهل العلمي	.890	1	.890	1.459	.13	.00
الخطأ	229.280	377	.610			
الكلي	23.501	380				

يتضح من النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؛ ولأن حجم الأثر الناجم عن التأثيرات المنفردة لمتغيرات الثلاث (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية جاء منخفضاً؛ إذ بلغت قيمة حجم الأثر لهذه المتغيرات على التوالي كما ورد في الجدول (12) (.00، .00، .00)، ولعدم وجود أثر دال إحصائياً وفقاً لاختبار هوتلينج (Hotelling's Trace) على أي متغير من المتغيرات الثلاث (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) فقد اكتفى الباحث بتحليل التباين الثلاثي على الدرجة الكلية للمحور. وفيما يلي تفسير كل متغير على حدة:

• أولاً: متغير الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً تعزى لمتغير الجنس؛ مما يعني اتفاق أفراد عينة الدراسة ذكوراً كانوا أو إناثاً على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في استجاباتهم لفقرات مجالات القيادة التكوينية؛ ويمكن تفسير ذلك أن مديري ومديرات المدارس في محافظة الطفيلة يُمارسون القيادة التكوينية داخل المدرسة مع العاملين كافة، ويُطبقون التعليمات نفسها التي تأتي من وزارة التربية والتعليم، ويتابعون حاجات مدارسهم باستمرار، ويوظفون على التعلم من خلال التصحيح الذاتي لتطوير مهاراتهم وخبراتهم الإدارية، ويحافظون على استكشاف بيئة العمل وابتكار الحلول المناسبة لأي أزمة تواجه العمل المدرسي، وينظرون لجميع العاملين بعطف ومودة واحترام. ويفسر هذا التشابه إلى أن أنظمة التربية والتعليم وقوانينها موحدة للجنسين؛ فكلاهما يحمل المهام والأعباء ذاتها، والمسؤوليات نفسها، وكلاهما يحيا في ظل القوانين المدرسية ذاتها.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كايد (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرويس (2021) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكوينية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الذكور. ومع نتائج دراسة الظاهري (Aldhaheri, 2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

• ثانيًا: متغير عدد سنوات الخدمة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؛ مما يعني اتفاق أفراد عينة الدراسة على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في استجاباتهم لفقرات مجالات القيادة التكيفية؛ وهذا يعود إلى أن المديرين والمعلمين بصرف النظر عن خبرتهم التعليمية يتلقون الإعداد ذاته، ولديهم الاهتمامات ذاتها لتوظيف أفضل الأساليب القيادية في العملية التعليمية، ويتلقون الدورات التدريبية ذاتها فيما يتعلق بالقيادة المدرسية. ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضًا إلى أن أفراد عينة الدراسة بصرف النظر عن سنوات خبرتهم في العملية التعليمية أجمعوا على أن مديري المدارس يُمارسون القيادة التكيفية، فهم يعملون تحت الظروف نفسها، وفي ظل القوانين والأنظمة والتشريعات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ويعيشون في بيئات متشابهة إلى حد ما. كما أن وزارة التربية والتعليم الأردنية تعقد الدورات التدريبية نفسها للمديرين بصرف النظر عن سنوات خدمتهم.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرويس (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الظاهري (Aldhaheri, 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

• ثالثًا: متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ ربما يعود السبب في ذلك أن أغلب المديرين والمعلمين في المدارس الأردنية يحملون رسالة تعليمية وهدفًا واحدًا، والتي تتمثل في تحقيق الأهداف التربوية. وربما يعود السبب إلى أن المؤهل العلمي لا يشكل تأثيراً فاعلاً في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، وأن حملة البكالوريوس والدراسات العليا يهتمون بالقيادة التكيفية في المدارس، فهم الأقدر على معرفة المقاصد من السلوك الإداري المتبع من قبل مديريهم، والممارسات اليومية خلال اليوم الدراسي؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل المدرسي التي يتطلب اختلاط المديرين بالمعلمين، والاحتكاك بهم بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما يجعلهم قادرين على وضع تصور حول دورهم في ممارسة القيادة التكيفية، نتيجة لتلقيهم للخبرة عن طريق الدورات والبرامج التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم، لتأهيل وتدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة، فتقدم هذه الدورات والبرامج التدريبية الخبرة ذاتها التي تقدمها برامج الدراسات العليا؛ لذلك جاءت تقديراتهم متشابهة بصرف النظر عن المؤهلات العلمية التي يحملها المديرون والمعلمون. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرويس (2021) التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائيًا لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت أيضًا مع نتائج دراسة كايد (2022) التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائيًا لممارسة القيادة التكيفية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي:

- المحافظة على هذا المستوى من القيادة التكيفية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة.
- قيام مديري المدارس بمساعدة المعلمين الجدد على تطوير مهاراتهم التدريسية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بالقيادة التكيفية لدى مديري المدارس وربطها بمتغيرات الأداء الوظيفي للمعلمين.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- ادينجتون، ر. (2019). القيادة. (ترجمة: عاصم سيد)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حمور، ر. (2018). درجة فاعلية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- داود، س. (2022). القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)، 477-546.
- الرويس، س. (2021). درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، 6(1)، 97-121.

- ضمرة، ن والحراشنة، م (2021). درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء. المجلة التربوية الأردنية، 6(3)، 171-193.
- عابدين، م وشعبيات، م وحليبة، ب. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يُقدِّرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. 2(28)، 329-363.
- العلاق، ب. (2020). القيادة الإدارية. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- القطارنة، ز. (2017). أساليب بالقيادة واتخاذ القرارات الفعّالة. عمّان: شركة دار الأكاديميين للنشر والتوزيع.
- كايد، ر. (2022). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

References

- Abdeen, M., Shuaibat, M., & Halabiya, B. (2012). The degree to which principals practice ethical leadership as estimated by public school teachers in the Jerusalem Governorate. *Al-Quds Open University Journal for Research and Studies*, 2(28), 329-363.
- Abu Hammour, R. (2018). *The degree of leadership effectiveness among secondary school principals and its relationship to organizational behavior among teachers in Zarqa Governorate*. (in Arabic): Unpublished master's thesis, The Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Al-Alaq, B. (2020). *Administrative leadership*. Amman: Dar Al-Yazouri for publishing, distribution and printing.
- Aldhaheri, A. (2021). Measuring school leaders' adaptability in the UAE: development of a scale to measure leadership adaptability. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical. *Emerald Publishing Limited Scholarship*, 9(1), 34-46
- Al-Qatarna, Z. (2017). *Methods of leadership and effective decision making*. Amman: Dar Al-Academies Publishing and Distribution Company.
- Al-Ruwais, S. (2021). The degree to which school leaders apply the dimensions of adaptive leadership from the point of view of teachers in the Dawadmi Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. (in Arabic): *Jordanian Educational Journal*, 6(1), 97-121.
- Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5, 30-34.
- Bahadur, W., Bano, A., Waheed, Z., & Kiazai, A. N. (2017). Multiple-oriented leadership behavior and school performance: A multiple-case study. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(2), 25-41.
- Boylan, M. (2018). Enabling adaptive system leadership: Teachers leading professional development. *Educational management administration & leadership*, 46(1), 86-106.
- Damra, N. and Al-Harashsheh, M. (2021). The degree of faith leadership practice among principals of Kasbah Zarqa education schools. (in Arabic): *Jordanian Educational Journal*, 6(3), 171-193.
- Daoud, S. (2022). Adaptive leadership and its impact on organizational integration and innovative behavior of employees during the Corona pandemic. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 13(4), 477-546.
- Eddington, R. (2019). *Leadership*. (Translated by: Assem Sayed), Cairo (in Arabic): Arab Group for Training and Publishing.
- Haron, M. Z., Alias, N., Hashim, S. N. A., Noh, S. C., Anuar, A., Ishak, M. N., & Ismail, M. L. H. (2022). Adaptive Leadership: Leading the Change of the Covid-19 Endemic Era. *International Journal of Mechanical Engineering Education*, 7(4), 40-47.
- Heifetz, R. & 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. A., & Linsky, M. (2004). When leadership spells danger. *Educational leadership*, 61(7), 33-37.
- Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line, with a new preface: Staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. (2004). When leadership spells danger. *Educational leadership*, 61(7), 33-37.

- Jayan, M., Bing, K. W., & Musa, K. (2016). Investigating the relationship of adaptive leadership and leadership capabilities on leadership effectiveness in Sarawak schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 540-545.
- 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.
- Kayed, R. (2022). *The degree of adaptive leadership practice and its relationship to the level of organizational optimism among principals of Kasbah Zarqa schools*. (in Arabic): Unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan..
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Odigwe, F. N., & Owan, V. J. (2022). Principals' management of financial and non-financial resources as correlates of institutional goal fulfilment in secondary schools in Calabar metropolis. *Global Journal of Educational Research*, 21(2), 123-134.
- Ozen, H. (2019). Educational Challenges of Syrian Refugees in Turkey: Through the Lenses of Complex Adaptive Leadership Theory. *Educational Planning*, 26(4), 41-56.
- Özen, H., & Turan, S. (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), 36-74.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., Senarith, P., Pholsward, R., & Onsampant, S. (2023). Strategic Adaptive Leadership Development of Administrators of Eastern Vocational Education Institutions toward Excellence: A Focus on Thailand's Vocational Education Management 4.0 Policy. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 4(2), 43-61.
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubuy, A., Carnall, D., & Wild, L. (2020). Principles to guide adaptive leadership. *Harvard Business Review*.
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325-335.
- Sha'alan, U. H., & Saaed, H. K. (2023). The Impact of Developmental Leadership on Adaptive Performance-Analytical Research General Directorates of Education in Baghdad province. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 29(137), 1-13.
- Sherron, C. T. (2000). *Psychometric development of the adaptive leadership competency profile*. University of North Texas.
- Soltangholi, F., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership. *Journal of Management and educational perspective*, 5(2), 24-47.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Wolters, L. G. (2022). *The Influence of Adaptive Schools Training on the Development of Principals' Leadership Identity* (Doctoral dissertation, University of Kansas).
- Yuki, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81-102.