

Adaptive Leadership Among Arab Secondary Schools Principals Within the Green Line

Mr. Nasser Mohamad Enain*

Phd. student, Educational Administration. Arab American university. Ramallah, Palestine.

Orcid No: 0009-0003-6803-8750

Email: naserenain@gmail.com

Received:

26/08/2024

Revised:

26/08/2024

Accepted:

20/10/2024

*Corresponding

Author:

naserenain@gmail.com

Citation: Enain, N. M. Adaptive Leadership Among Arab Secondary Schools Principals Within the Green Line. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 16(47).

<https://doi.org/10.33977/1182-016-047-015>

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.

Abstract

Objectives: The study aimed to investigate the reality of adaptive leadership among Arab secondary schools principals within the Green Line.

Methodology: The descriptive survey approach was used, and the study sample consisted of 348 teachers. The questionnaire consisted of 18 items distributed in three dimensions, and its validity and reliability were confirmed.

Results: the study finds that the reality of adaptive leadership among Arab secondary schools' principals within the Green Line was high. In addition, there was no statistically significant difference in the reality of adaptive leadership among Arab secondary schools' principals within the Green Line due to gender and the years of experience. In addition, there were statistically significant differences according to academic qualification, for the benefit of Ph.D.

Conclusion: The study recommends to continuing spreading the adaptive leadership culture among adaptive leadership among schools' principals within the Green Line, and ensuring the continuation in addition, strengthening of adaptive leadership among schools' principals by holding courses, seminars, and lectures to develop their adaptive leadership skills.

Key word: Adaptive leadership, Arab Secondary Schools Principals, The Green Line.

القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر

أ. ناصر محمد عنين*

طالب دكتوراة، الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية ، فلسطين.

المخلص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر. **المنهجية:** لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (348) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، وتم تطوير استبانة تكونت من (18) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لواقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت مرتفعة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة. ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، ولصالح الدكتوراه.

الخلاصة: في ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات، منها: الاستمرار في نشر مبادئ ثقافة القيادة التكيفية لدى قادة المدارس داخل الخط الأخضر، وضمان استمرار القيادة التكيفية، وتعزيزها لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات والندوات والمحاضرات لتنمية مهارات القيادة التكيفية لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، مديري المدارس العربية الثانوية، الخط الأخضر.

المقدمة

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

والمدرسة هي الركن الأهم في العملية التربوية، فهي الأداة التي تحقق أهداف العملية التعليمية التعليمية، لذا فإن نجاح أي مدرسة يرتبط بنجاح إدارتها، والمتمثلة في شخصية المدير وسلوكه القيادي، ومدى فهمه وإدراكه للأنماط والأساليب القيادية والحديثة، ومدى ممارسته لهذه الأنماط، إذ يحمل مدير المدرسة على عاتقه مسؤوليات ضخمة تتمثل في المسؤولية على أفراد المجتمع المدرسي كافة، بالإضافة إلى واجباته التنظيمية والإشرافية (المومني، 2020).

ويُعد موضوع القيادة من الموضوعات الهامة التي شغلت اهتمام المؤسسات كافة، وعلى رأسها المؤسسات التربوية، وذلك لما لها من أهمية في تحقيق الأهداف والتطلعات، ويعتمد نجاح أي مؤسسة بدرجة كبيرة على القيادة الإدارية التي تتبعها، فالقائد من خلال قدرته على التأثير في الآخرين يعمل على تحسين أداء الأفراد العاملين وتحفيزهم، وتنسيق وتوجيه جهودهم ونشاطاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (ربيع، 2018).

وبين مليسا (Melissa, 2021) أنه نتيجة لطبيعة تحديات العالم المعاصر، فلا بد للمؤسسات أن تتبنى نهجاً قيادياً يسمح للقيادة بأن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع البيئات الاجتماعية والسياسية والبيئية المتغيرة، فالقيادة التقليدية التي تركز على الأنماط الهرمية أصبحت أقل فائدة، وعلى القادة استبدالها بأساليب قيادية تمكنهم من مواجهة الأزمات الطارئة، والتكيف مع كل المستجدات، ومن الأساليب القيادية الحديثة؛ أسلوب القيادة التكيفية.

وانبثقت القيادة التكيفية من أعمال المنظرين في الفكر القيادي الحديث هيفيتز ولينسكي (Heifetz & Linsky, 2014) وفقاً لما رأوه من تخطي لدى العديد من المؤسسات في مواكبة التغيرات، وحلاً مناسباً للقيادات للوصول إلى التكيف والتفكير والتصرف بطرق وأساليب مناسبة للتعامل مع هذه التحديات الصعبة والمفاجئة.

وقد افترض هيفيتز ولينسكي (Heifetz & Linsky, 2014)، في نظرية القيادة التكيفية أنه يمكن تعزيز قدرة المدير على القيادة من خلال تكيف سلوكياته وسلوكيات العاملين لديه عند مواجهة التحديات، وقد بنيت نظريتهما على أن البشر يمكنهم تكيف السلوكيات الاجتماعية عند مواجهة المشكلات سواء في الثقافات أو المنظمات، وعند التفكير في السلوكيات التكيفية للمدير في ضوء القيادة التكيفية فإنه يتطلب منه أن يدرك الفجوات، وكيف سلوكياتها لسهلها، واستخدام السلوكيات التكيفية في صنع القرارات المناسبة، واتخاذها عند مواجهة صعوبات أو تحديات في بيئة العمل.

وتعد القيادة التكيفية في العصر الحالي من أكثر الأنماط القيادية أهمية وتأثيراً في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يأتي في مقدمته الإبداع الاستراتيجي باعتبارها مدخلاً جديداً لإحداث التغيير والتطور، ومن أكثر أنماط القيادة قدرة على تحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسات ذات حديثة مبدعة من خلال قدرة القائد على تنمية الدافعية لدى العاملين، وتشجيعهم، وتعزيز مهاراتهم وتنميتها، والتأثير عليهم وتعزيز الأفكار الإبداعية لديهم والعمل على زيادة قدرات المؤسسة التعليمية على البقاء والاستمرار (Owens & Valesky, 2017; Nebiyu & Kassahun, 2021; Chughtai, et al., 2023).

وقد بين دون (Dunn, 2020) أن القيادة التكيفية من أكثر الأنماط قيمة في المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك إلى قبولها للغموض والتعقيد في المواقف، وسعيها للنشاط للحول المبتكرة التي تسهم في الفعالية والنجاح. ونتيجة لذلك، أصبحت قدرات القيادة التكيفية ذات أهمية متزايدة أكثر من أي وقت مضى، ويُعد امتلاك مدير المؤسسة للقيادة التكيفية ميزة تنافسية بالغة الأهمية (Corazzini & Anderson, 2014).

وتركز القيادة التكيفية على سلوك القائد وتفاعلاته مع المرؤوسين، فضلاً عن قدرة القائد على تعبئة المرؤوسين، وتحفيزهم للتكيف مع التغيير (Jefferies, 2017). كما أن أسلوب القيادة التكيفية يتكيف مع الظروف المتغيرة ويزدهر، وأن إطار القيادة التكيفية مدعوم بالتمييز التشخيصي بين المشاكل التقنية والتحديات التكيفية، مما يعني أن غالبية حالات فشل القيادة هي تشخيصية بطبيعتها، مع أخطاء في تشخيص السلطات والخبراء للتحديات التكيفية وتطبيق الحلول المعروفة للمشاكل التقنية (Anderson, et al., 2015; Ratchanee, et al., 2020; Kefale & Tilaye, 2021).

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود عدد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الدراسة فقد أجرى ماكولفين (2018) دراسة هدفت إلى بيان دور القيادة التكيفية في التعامل مع الطلبة الذين يعانون من صعوبات في التعلم، ومشكلات في الصحة من خلال التعاون بين المدارس ومراكز العناية النفسية؛ لضمان حصول الطلبة على الدعم النفسي المناسب في المدارس في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. وتم استخدام استبانة لجمع معلومات الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (47) من المعلمين والموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة التشارك بين المدارس ومؤسسات الرعاية النفسية لوضع الأنظمة التعليمية، واعتماد مبادئ الإدارة التكيفية لتحقيق ذلك.

وأجرى قنطججي (2019) دراسة نظرية هدفت التعرف إلى دور القيادة التكيفية في إحداث التغيير الناجح. وتناولت الدراسة عدداً من النقاط، حيث بينت أن القيادة التكيفية تعتمد على تلمس القائد لنقاط الانعطاف والبحث عنها، باعتبارها نقاط استشعار للتحويل إلى حالة أفضل لاكتساب السبق في التحول نحوها وتغيير مسار المؤسسة، فاتخاذ القرارات الأفضل في الوقت الأنسب وخاصة في ظل الظروف الغامضة، مهمة يتميز بها الناجحون. كما أشارت إلى اعتقاد البعض في أن القيادة التكيفية تقدم حلاً عملياً لمعالجة قضايا تصعب على النظم التقليدية معالجتها، لذلك لا يركز القادة التنفيذيون الراغبون بالتفوق على تحديات أهدافهم الطموحة على الهياكل التنظيمية وقواعدهما، باعتبارهما شيئاً ثابتاً لا يمكن تغييره. وأكدت الدراسة على أن الإدارة التكيفية تحتاج إلى تبني استراتيجية تكيفية تتغير مع تطور السوق لتحقيق نتائج أفضل في جميع المراحل.

وهدف دراسة (Felipe, 2019) لمعرفة تحديات القيادة التكيفية التي تواجه القادة والتغلب عليها في مؤسسات التعليم العالي في الفلبين، وتركز الدراسة على تقييم كفاءات القيادة التكيفية لعمداء الكليات في مؤسسات التعليم العالي المختارة في الفلبين حيث إنها تنص على تحديات في قيادة الذات وقيادة الأفراد وقيادة المجتمع وقيادة المنظمة من خلال التصميم الكمي والوصفي، حيث تم استخدام المقابلة لجمع البيانات، مع (12) عميداً من عمداء الكليات في مؤسسات التعليم العالي، حيث حددت الدراسة التحديات التعليمية السائدة التي يواجهها عمداء كلية التعليم العالي، واستجاباتهم التكيفية في مواجهة التحديات، ومستوى كفاءاتهم القيادية التكيفية والاختلافات الموجودة في كفاءات القيادة التكيفية لعمداء الكليات من حيث قيادة الذات وقيادة الأفراد وقيادة المجتمع وقيادة المنظمة. وقد أظهرت النتائج أن عمداء كليات التعليم العالي أظهروا مستوى عالياً من الكفاءات القيادية التكيفية. وتمت صياغة نموذج القيادة التكيفية المقترح بناء على نتائج الدراسة لمواصلة دعم ممارسة القيادة التكيفية لعمداء الكليات في مؤسسات التعليم العالي.

وأجرت الرويس (2021) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي بالسعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تم توزيعها على (376) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الكمي المسحي. وأظهرت النتائج 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 إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 أعوام).

وهدف دراسة جاسون (Jason, 2021) إلى تقديم دراسة حالة للقيادة التكيفية في مؤسسة التعليم العالي، والهدف من دراسة الحالة النوعية هو استكشاف الخبرات القيادية لأعضاء مؤسسة التعليم العالي التي اعتمدت نموذج القيادة التكيفية. وتم استخدام المقابلات الفردية كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (14) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين. وقدمت النتائج نظرة ثاقبة للتحديات والنجاحات في تنفيذ نموذج القيادة التكيفية في مؤسسة التعليم العالي. وقدمت نظريات Argyris للعمل الإطار النظري لفهم عمليات التعلم الفردية اللازمة للمشاركين الذين تم تدريبهم على القيادة التكيفية ليكونوا قادرين على ترجمة تدريبهم إلى ممارسة فعالة، وسلطت نتائج الدراسة واستنتاجاتها الضوء على الديناميكيات الفردية والتنظيمية التي أثرت على تعلم القيادة التكيفية وممارستها، وتشمل الآثار المترتبة على البحث والسياسة والممارسة للعلماء والممارسين الباحثين عن مناهج جديدة للقيادة التنظيمية.

وأجرى نبايو وكساهيون (Nebiyu & Kassahun, 2021) دراسة هدفت إلى تقصي أثر ممارسات القيادة التكيفية على الفعالية التنظيمية والارتباط والتنبؤ بكلا البنيتين في مؤسسات التعليم العالي الواقعة في ولاية أمهرة الإقليمية الوطنية في إثيوبيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (731) عميداً وعضواً في هيئة التدريس، وتم تطوير

استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القادة يمارسون القيادة التكيفية على كل المستويات بسبب التحديات الحالية غير المؤكدة والديناميكية التي تواجه المؤسسات، كما أن ممارسة القيادة التي تتميز بالتكيف وبناء المعرفة، أدت بالمؤسسات إلى أن تصبح منظمات فعالة، وأظهرت النتائج أن التراكيب لها ارتباط إيجابي وجوهري، ويشير هذا إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة التكيفية في المؤسسات قيد البحث، زاد تحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية.

وأجرى ميلسيا (Melissa, 2021) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير القيادة التكيفية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التعليم عبر الإنترنت في مؤسسات التعليم العالي. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة، وتكونت عينة الدراسة التي أجابت عن الاستبانة من (77) عضو هيئة تدريس من أربع كليات، وتكونت عينة المقابلة من (8) من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج رغبة أعضاء هيئة التدريس في وجود حوافز لمشاركتهم في التعلم عبر الإنترنت، وأن مؤسسات التعليم العالي التي تنتقل إلى الانتقال عبر الإنترنت تحتاج إلى تأمين قبول أعضاء هيئة التدريس وتوفير الدعم لهم، وتغيير تصور أعضاء هيئة التدريس للتعلم عبر الإنترنت بمرور الوقت، كما أدى التعرض للتعلم عبر الإنترنت والتعلم عن بعد إلى تغيير التصورات بطريقة إيجابية، وعدم تأثير تصور أعضاء هيئة التدريس للتعلم عبر الإنترنت بالمشاركة في التطوير المهني أو من خلال العمل مع مصمم تعليمي.

وأجرت كايد (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفافؤ التنظيمي لدى مديري مدارس قسبة الزرقاء بالأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (402) من المعلمين والمعلمات وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء التعلم من التصحيح الذاتي، وقد جاءت الفروق لصالح فئة خبرة أقل من (5) سنوات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس قسبة الزرقاء للقيادة التكيفية ومستوى التفافؤ التنظيمي. وأجرت سلام وآخرون (2023) دراسة نظرية هدفت التعرف إلى القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية، وطبيعة العلاقة بينهما، كما هدفت إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بمصر من خلال مدخل القيادة التكيفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور مدخل القيادة التكيفية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات، من أهمها: توفير برامج تدريبية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس باستمرار من أجل زيادة مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، وإكسابهم خبرات جديدة، والاطلاع على الأبحاث والتجارب العالمية والاستفادة منها؛ مما يؤدي إلى تيسير العمل الجامعي.

وأجرى محمود وآخرون (2024) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت أداة الدراسة على عينة قدرها (2231) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. وأظهرت النتائج تحقق القيادة التكيفية وأبعادها الخمسة لدى مديري مدارس التعليم العام بدرجة عالية وترتبت كالتالي: الحوكمة الفاعلة ثم إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية، ثم استكشاف بيئة العمل التعليمية، وتهيتها، ثم تعزيز التعاون وروح المشاركة، ثم التصحيح الذاتي والتأمل.

وأجرى الذهلي والطعاني (2024) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى القيادة التكيفية في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجاً)، والتعرف إلى مستوى التوجه الريادي في هذه المدارس، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التكيفية والتوجه الريادي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (290) معلماً ومعلمة من الأردن، و (320) معلماً ومعلمة من سلطنة عُمان، اختيروا بالطريقة المتاحة، وأظهرت النتائج أن مستوى تقديرات العينة حول القيادة التكيفية في المدارس العربية قد جاء مرتفعاً، وأن مستوى تقديرات العينة حول التوجه الريادي في المدارس العربية قد جاء مرتفعاً؛ وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين القيادة التكيفية والتوجه الريادي في المدارس العربية.

وأجرت الفواز (2024) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك بالسعودية، وذلك من خلال معرفة درجة تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافه الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي طبقت على عينة من القيادات في جامعة تبوك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية بلغ عددهم (30) فرداً. وأظهرت النتائج أن درجة تحقق كل من القيادة التكيفية، والإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي.

وتختلف الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، في أنها من الدراسات القليلة التي أجريت في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، للكشف عن واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة، بإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد المحاور الرئيسية لها، وتطوير أداة الدراسة، والاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة وما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

وبناءً على ما سبق، في البيئة المعاصرة المتغيرة والديناميكية، يجب على المؤسسات التعليمية، وعلى رأسها المدارس، التكيف مع التغيير أو المخاطرة بالتخلف عن الركب العالمي، ففي عصر المنافسة المكثفة والتحول والتغيير السريع، فإن المؤسسات الفعالة هي التي يمكنها التعرف إلى التغيرات والتفاعل معها وإدارتها وازدهارها، وبالتالي، فإن تحقيق الفعالية في المدارس يتطلب القدرة على التكيف مع التغيير باستمرار، ومن هنا برزت الحاجة إلى تفصي واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة

تعد القيادة التكيفية نمطاً قيادياً فعالاً تساعد الأفراد والمؤسسات على التكيف مع البيئات دائمة التغيير، والاستجابة بفاعلية في حل المشكلات وتقديم البدائل لمواجهتها، ويقع على عاتق مدير المدرسة تطبيق هذا النمط القيادي الذي يساهم في تطوير البيئة المدرسية من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات، وتحفيز المعلمين، وتطوير قدرتهم على مواجهة التحديات الصعبة. وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة كدراسات كايد (2022) أن هناك ضعفاً في المستوى الإداري للقيادات المدرسية، قد يعود إلى اعتماد هذه القيادات على أنماط قيادية غير مناسبة لما تشهده التطورات المتلاحقة في العصر الحالي، وعدم معرفتها بالأنماط القيادية التي تتيح لهم التكيف والتطور في بيئة العمل الحالية.

وفي هذا الصدد، أوصت دراسة محمود وآخرين (2024) إلى ضرورة نشر مبادئ ثقافة القيادة التكيفية، وعقد دورات لتنمية مهارات القائد التكيفي، كما أوصت دراسة الرويس (2021) بضرورة تبني مديري المدارس لقيادة التغيير كمدخل لتطوير هذه المدارس، وذلك لإيجاد ثقافة مشجعة وداعمة لتطبيق قيادة التغيير.

ومن خلال عمل الباحث في إحدى المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر وملاحظته للتحديات المختلفة التي تواجه مديري المدارس، وأن بعض القيادات التربوية لا زالت تمارس النمط التقليدي الذي لا يتناسب مع تطورات العصر وتغيراته، وأن هذه المدارس بحاجة لممارسة نمط جديد يواكب هذه التغيرات ويواجه التحديات والتغلب عليها؛ لذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، حيث لم يجد الباحث في حدود علمه دراسات تطرقت إلى موضوع القيادة التكيفية داخل الخط الأخضر والأراضي الفلسطينية. وتمثلت مشكلة الدراسة من خلال إجابة عينة الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة:

1. تقصي واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للتغلب عليها وعلاجها.
2. التعرف إلى الفروق في استجابات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، لوضع التوصيات الملائمة حول كل متغير.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع حيوي وحديث في الإدارة ألا وهو القيادة التكيفية، حيث ستسهم الدراسة في التأصيل النظري لأهمية القيادة التكيفية باعتبارها قيادة ملائمة لمواجهة الأزمات الطارئة والظروف غير الملائمة في العملية التعليمية، واعتبارها مجال بحث خصب للباحثين، كما تظهر أهمية موضوع الدراسة في سد الفجوة البحثية، حيث تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الرائدة التي تناولت واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، في حدود علم الباحث، وتمثل الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبة العربية والمحلية بموضوع القيادة التكيفية.

الأهمية التطبيقية

1. قد تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم عند وضع برامج تدريبية، وتصميمها لمديري المدارس.
2. قد تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس في معرفة نقاط القوة بممارسة القيادة التكيفية لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها.
3. فتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين في المجال القيادي والإداري.

حدود الدراسة ومحدداتها

- الحد الموضوعي: الكشف عن واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر.
- الحد الزماني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023-2024).
- الحد المكاني: المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر.
- الحد البشري: عينة من معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر.
- تتحدد نتائج الدراسة بدلالات صدق أداة الدراسة المستخدمة، وثباتها في جمع المعلومات والبيانات الضرورية لإجراء هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة

القيادة التكيفية: قيادة ديناميكية تفاعلية وتعاونية تنتج القدرة على التكيف في النظام الاجتماعي، وتعالج الصراعات التي تنشأ حول الاحتياجات أو الأفكار أو الجهود التعاونية، وهي مصدر رئيس للتغيير في المؤسسات (Rasmussen, 2021 & Harriette). وتُعرف إجرائياً بأنها قيادة تفاعلية تحقق نتائج تكيفية في سياق العمل المدرسي الذي يتكون من التحديات الخارجية والداخلية على حد سواء، والتي تؤثر على المدرسة وتُعتبر مصدر التغيير فيها، وتحدد في الأبعاد التالية (القدرة على التعلم، قيادة بيئة الأعمال، القيادة العاطفية)، وتُقاس من خلال استجابة عينة الدراسة على الأدوات التي أعدها الباحث لغايات الدراسة. الخط الأخضر: لفظ يُطلق على الخط الفاصل بين الأراضي الفلسطينية المحتلة عام (1948)، والأراضي المحتلة عام (1967)، وقد حدّته الأمم المتحدة بعد هدنة عام (1949)، التي أعقبت حرب (1948)، والتي أصبح أهلها الفلسطينيون العرب جزءاً من تلك الدولة (عاصي، 2020).

الطريقة والإجراءات

سيتم التطرق إلى منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.
المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمته لطبيعة هذا الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023-2024، والبالغ عددهم (4407) فرداً، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم.
 وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، بلغت (348) فرداً، يشكلون ما نسبته (7.89%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	129	37.06
	أنثى	219	62.94
	المجموع	348	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	73	20.98
	ماجستير	157	45.11
	دكتوراه	118	33.91
	المجموع	348	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	88	25.29
	من 5 - أقل من 10 سنوات	153	43.96
	10 سنوات فأكثر	107	30.75
	المجموع	348	100

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسات الرويس (2021)، وكايد (2022)، ومحمود وآخرين (2024)، والذهلي والطعاني (2024)، تم تطوير استبانة للتعرف إلى واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، حيث تكونت الاستبانة من (19) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (القدرة على التعلم، قيادة بيئة الأعمال، القيادة العاطفية).

صدق أداة الدراسة: عرضت الاستبانة بصورتها الأولية التي تكونت من (20) فقرة على عدد من المحكمين وعددهم (15) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية، وتم الطلب منهم الحكم على مدى جودة فقرات الاستبانة، والدقة اللغوية، وسلامة الصياغة اللغوية، وملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها. وقد بين المحكمون عدداً من الملاحظات تم الأخذ بها، حيث تم حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، كما تم تعديل بعض الفقرات التي أجمع عليها أغلب المحكمين، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (19) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: حسبت معاملات الثبات للاستبانة، من خلال طريقتين الطريقة الأولى: التطبيق وإعادة التطبيق، حيث طبقت مرتين على عينة استطلاعية عددها (22) معلماً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وبفاصل زمني قدره خمسة عشر يوماً بين التطبيق الأول والثاني. وحسبت معاملات ارتباط بيرسون بين التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (81-85)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (89). أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف إلى الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات ما بين (74-85)، و(91) للأداة ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة:

لأغراض الدراسة استخدم مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الثلاثي لدرجات الموافقة، على النحو الآتي: مرتفع (3) درجات، ومتوسط درجتان، ومنخفض درجة واحدة، لتقدير واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \text{طول الفترة}$$

$$\text{عدد الفئات}$$

$$3/(3 - 1) =$$

$$.67 =$$

لذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الآتي:

أولاً: (1-أقل من 1.67) منخفض.

ثانياً: (1.67 - أقل من 2.34) متوسط.

ثالثاً: (2.34 - 3) مرتفع.

متغيرات الدراسة: وتشمل:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله فئتان (ذكور، وإناث).
2. المؤهل العلمي: وهو ذو (3) مستويات (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه).
3. سنوات الخبرة: وهي ذات (3) مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغير التابع:

واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر.

إجراءات الدراسة

1. تطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.
2. التأكد من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أساتذة الجامعات.
3. التأكد من ثبات استبانة الدراسة عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها.
4. التنسيق مع المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر لتطبيق الدراسة.
5. تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر.
6. تم توزيع (400) استبانة، وتم استرداد (348)، وعند مراجعتها كانت جميعها مكتملة البيانات، لذلك خضعت جميعها للمعالجة الإحصائية.
7. بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم جمع البيانات وتخزينها في جهاز الحاسب الآلي وتنظيمها.
8. أجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).
9. عرض النتائج ومناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، ومناقشة هذه النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر؟"

للإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	واقع
1	2	القيادة العاطفية	2.42	.26	مرتفع
2	1	القدرة على التعلم	2.38	.23	مرتفع
3	3	قيادة بيئة الأعمال	2.37	.28	مرتفع
		الأداة ككل	2.37	.26	مرتفع

* الدرجة العظمى من (3)

يبين الجدول (2) أن "مجال القيادة العاطفية" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (26). وبتقدير مرتفع، وجاء "مجال القدرة على التعلم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (23). وبتقدير مرتفع، وجاء "مجال قيادة بيئة الأعمال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (28). وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على تقدير واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر ككل (2.37) بانحراف معياري (26)، وبتقدير مرتفع.

وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر يدركون إيجابيات القيادة التكيفية، من خلال مواجهة البيئة المدرسية المتغيرة بمرونة، وإحداث التغيير كاستجابة للتحديات المدرسية، والانسجام مع البيئة المدرسية، وتبنى وجهات نظر مختلفة تجاه الموضوعات المدرسية، ودعم مقدرة المعلمين على التغيير المستمر، والتعلم من الأخطاء والتجارب غير الناجحة، والتكيف مع بيئات العمل الصعبة.

وربما يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر يواكبون الأنماط القيادية الحديثة والفعالة كالقيادة التكيفية، لذا فإنهم يحرصون على التجديد القيادي، ووعيهم بأهمية القدرة على التكيف كمهارة حياتية ومهنية، وبدورها الحيوي في تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها في بيئة تتغير باستمرار، وإدراكهم لسلبات الأنماط الإدارية التقليدية القديمة والجامدة التي تحول دون وصولهم لأهدافهم.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات محمود وآخرين (2024)، والذهلي والطعاني (2024)، والفواز (2024)، التي أظهرت أن واقع القيادة التكيفية جاء مرتفعاً. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراستي الرويس (2021)، وكايد (2022)، اللتين أظهرتا أن واقع القيادة التكيفية جاء متوسطاً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: القدرة على التعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال القدرة على التعلم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	واقع
1	4	يُتَوَغَّ في أنماط القيادة وإخراجها من سياقها التقليدي.	2.48	0.54	مرتفع
2	1	يُنَبَّئ أنماطاً قيادية حديثة في إدارة المدرسة.	2.44	0.51	مرتفع
3	2	يستمتع لوجهات النظر المختلفة.	2.42	0.54	مرتفع
4	5	يتبنى النظريات التربوية التي تسعى لتطوير العملية التعليمية.	2.39	0.46	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع
5	3	يُعِيدُ تنظيم المدرسة بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التعليمية المتغيرة.	2.31	0.45	متوسط
6	6	يجمع المعلومات باستمرار من البيئة الداخلية والخارجية.	2.27	0.45	متوسط
		المجال ككل	2.38	0.23	مرتفع

* الدرجة العظمى من (3)

يبين الجدول (3) أن الفقرة (4) والتي نصت على "يُنَوَّعُ في أنماط القيادة وإخراجها من سياقها التقليدي" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.54). وبتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة (1) والتي كان نصها "يَتَّبَعُ أنماطاً قيادية حديثة في إدارة المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.51) وبتقدير مرتفع، بينما احتلت الفقرة (6) والتي نصت على "يجمع المعلومات باستمرار من البيئة الداخلية والخارجية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.45). وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (2.38) وانحراف معياري (0.23)، وبتقدير مرتفع.

وربما يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر يتصفون بالمرونة والقابلية للتجديد، بالإضافة إلى استخدامهم أساليب أكثر فاعلية في الإدارة، كما أنهم يشجعون على التنوع في وجهات النظر، وذلك حرصاً منهم على توفير خيارات عملية جديدة، فضلاً عن تنظيمهم المستمر للبيئة المدرسية تبعاً للبيئة التعليمية المحيطة. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات محمود وآخرين (2024)، والذهلي والطعاني (2024)، والفواز (2024)، التي أظهرت أن واقع القيادة التكيفية في هذا المجال جاء مرتفعاً. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراستي الرويس (2021)، وكايد (2022)، اللتان أظهرتا أن واقع القيادة التكيفية في هذا المجال جاء متوسطاً.

المجال الثاني: القيادة العاطفية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة العاطفية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع
1	8	يَضَعُ دائماً حَظّاً بديلة لمواجهة أي أزمات طارئة.	2.52	0.56	مرتفع
2	7	يقود من خلال التأثير وليس من خلال التعليمات والأوامر.	2.50	0.58	مرتفع
3	10	ينمي لدى المعلمين إحساساً مشتركاً بالهدف والقيم التي تَطْمَحُ لها المدرسة.	2.46	0.51	مرتفع
4	11	يدعم المعلمين المتميزين بإعطائهم مزيداً من الحرية والاستقلالية.	2.45	0.554	مرتفع
5	9	يتبنى آراء الآخرين المناسبة لحل المشكلات المدرسية.	2.31	0.47	متوسط
6	12	يَتَّبَعُ التَّنَوُّعَ المعرفي الذي يَدْعُمُ المناخ التَّكْيُفِي في المدرسة.	2.19	0.39	متوسط
		المجال ككل	2.42	0.26	مرتفع

* الدرجة العظمى من (3)

يبين الجدول (4) أن الفقرة (8) والتي نصت على "يَضَعُ دائماً حَظّاً بديلة لمواجهة أي أزمات طارئة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.56). وبتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة (7) والتي كان نصها "يقود من خلال التأثير وليس من خلال التعليمات والأوامر" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.58). وبتقدير مرتفع، بينما احتلت الفقرة (12) والتي نصت على "يَتَّبَعُ التَّنَوُّعَ المعرفي الذي يَدْعُمُ المناخ التَّكْيُفِي في المدرسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.39). وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (2.42) وانحراف معياري (0.26)، وبتقدير مرتفع.

وقد يُعزى ذلك إلى أن سعي مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر لممارسة القيادة من خلال تأثيرها في الآخرين، واستجابتها لآرائهم البناءة ووجهات نظرهم البديلة، التي من شأنها أن تحسن العمل، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، بالإضافة إلى سعي مديري المدارس إلى إيجاد إحساس مشترك بينهم وبين المعلمين بالأهداف والقيم التي يطمحون بوجودها ويحفزونهم على إتقان العمل، فضلاً عن تمتيعهم للاحترام في العلاقات بين المعلمين، ومنح المعلمين حرية غير مطلقة بحيث لا تؤثر على القوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات التعليمية.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات محمود وآخرين (2024)، والذهلي والطعاني (2024)، والفواز (2024)، التي أظهرت أن واقع القيادة التكيفية في هذا المجال جاء مرتفعاً. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراستي الرويس (2021)، وكايد (2022)، اللتان أظهرتا أن واقع القيادة التكيفية في هذا المجال جاء متوسطاً.

المجال الثالث: قيادة بيئة الأعمال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال قيادة بيئة الأعمال مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	واقع
1	16	يُطَوَّرُ مِيزَةُ الاستماع للمشكلات التي تحدث في المدرسة.	2.51	0.51	مرتفع
2	15	يُتَّيْحُ الفرصة للمعلمين لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	2.44	0.49	مرتفع
3	18	يُشَجَّعُ على حل المشكلات في بيئة المدرسة.	2.40	0.48	مرتفع
4	13	يُتَّيْحُ القدرة على التعلم من التجارب السابقة.	2.35	0.48	مرتفع
4	14	يُطَوَّرُ مِيزَةُ الاستشارة التربوية في المدرسة.	2.35	0.46	مرتفع
6	17	يوفر أنظمة معلومات لمراقبة تنفيذ السياسات التعليمية.	2.24	0.44	متوسط
		المجال ككل	2.37	0.28	مرتفع

* الدرجة العظمى من (3)

يبين الجدول (5) أن الفقرة (16) والتي نصت على "يُطَوَّرُ مِيزَةُ الاستماع للمشكلات التي تحدث في المدرسة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (.51) وبتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة (15) والتي كان نصها "يُتَّيْحُ الفرصة للمعلمين لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (.49) وبتقدير مرتفع، بينما احتلت الفقرة (17) والتي نصت على "يوفر أنظمة معلومات لمراقبة تنفيذ السياسات التعليمية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (.44) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (2.37) وانحراف معياري (.28)، وبتقدير مرتفع.

ومن المحتمل أن يُعزى ذلك إلى سعي مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر إلى التصحيح الذاتي لقراراتهم ومراجعتها بصورة دورية ومستمرة، لضمان السير وفق الأهداف الموضوعة والمرجوة، الأمر الذي يجعل لديهم ثقة كبيرة في قراراتهم التي يتخذونها، بالإضافة إلى قيام مديري المدارس بتطوير الاستشارة والحوار والنقاش في البعض من القرارات والأمور المتعلقة بأساليب العمل داخل المدرسة وآليات تنفيذه، فضلاً عن تسهيل سبل التعلم من خلال التجربة من مديري المدارس.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات محمود وآخرين (2024)، والذهلي والطعاني (2024)، والفواز (2024)، التي أظهرت أن واقع القيادة التكيفية في هذا المجال جاء مرتفعاً. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراستي الرويس (2021)، وكايد (2022)، اللتين أظهرتا أن واقع القيادة التكيفية في هذا المجال جاء متوسطاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى)، ومتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ومتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على العلامة الكلية وعلى مجالات واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	مستويات	المجالات			العلامة الكلية
		القدرة على التعلم	القيادة العاطفية	قيادة بيئة الأعمال	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	2.37	2.36	2.35
		الانحراف المعياري	0.25	0.27	0.22
	أنثى	الوسط الحسابي	2.36	2.43	2.40
		الانحراف المعياري	0.28	0.32	0.25
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	2.25	2.17	2.24
		الانحراف المعياري	0.26	0.23	0.14
	ماجستير	الوسط الحسابي	2.25	2.32	2.28
		الانحراف المعياري	0.26	0.20	0.16
سنوات الخبرة	دكتوراه	الوسط الحسابي	2.72	2.70	2.67
		الانحراف المعياري	0.18	0.19	0.17
	أقل من 5 سنوات	الوسط الحسابي	2.46	2.40	2.43
		الانحراف المعياري	0.26	0.28	0.21
	من 5 - أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	2.38	2.36	2.37
		الانحراف المعياري	0.28	0.27	0.24
سنوات الخبرة	10 سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	2.37	2.41	2.37
		الانحراف المعياري	0.34	0.36	0.29

يلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على العلامة الكلية للأداة، والمجالات الثلاثة واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، وفق متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وللكشف عن دلالة هذه الفروق في المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) باستخدام اختبار "ولكس لمبدأ" (Wilk's Lambda) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويبين الجدول (7) نتائج اختبار "ولكس لمبدأ" تحليل التباين متعدد المتغيرات، ونتائجه.

جدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	القدرة على التعلم	0.055	1	0.055	1.225	0.271
	القيادة العاطفية	0.016	1	0.016	0.255	0.613

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
قيمة ولكس						
=943	قيادة بيئة الأعمال	0.063	1	0.063	1.558	0.215
ح=157	العلامة الكلية	0.005	1	0.005	0.067	0.796
المؤهل العلمي	القدرة على التعلم	3.244	2	1.622	24.424	0.000*
قيمة ولكس	القيادة العاطفية	3.522	2	1.761	24.241	0.000*
=439	قيادة بيئة الأعمال	1.585	2	0.793	12.987	0.000*
ح=000	العلامة الكلية	2.658	2	1.329	31.461	0.000*
سنوات الخبرة	القدرة على التعلم	0.194	2	0.097	1.485	0.224
قيمة ولكس	القيادة العاطفية	0.041	2	0.021	0.285	0.836
=922	قيادة بيئة الأعمال	0.058	2	0.029	0.486	0.696
ح=424	العلامة الكلية	0.029	2	0.015	0.344	0.793
	القدرة على التعلم	3.894	343	0.011		
	القيادة العاطفية	4.262	343	0.012		
الخطأ	قيادة بيئة الأعمال	3.587	343	0.010		
	العلامة الكلية	2.478	343	0.007		
	القدرة على التعلم	549.061	346			
	القيادة العاطفية	554.935	346			
الكلية	قيادة بيئة الأعمال	544.836	346			
	العلامة الكلية	547.934	346			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$)

يبين الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائي ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات عينة الدراسة على مجالات واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر والدرجة الكلية، تُعزى لاختلاف متغير الجنس.

وقد يُعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين وعلى اختلاف جنسهم، لديهم القدرة على أن يظهروا واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، بالإضافة إلى وضوح ممارسات مديري المدارس، الأمر الذي يجعل استجاباتهم متقاربة ومتشابهة، حيث إن القيادة التكيفية لدى مديري المدارس تأتي من واقع ممارستهم لها، وإطلاع الآخرين على آثارها، ولا توجد له علاقة بجنس المعلمين.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كايد (2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية تُعزى لاختلاف متغير الجنس. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الرويس (2021)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية تُعزى لاختلاف متغير الجنس، ولصالح الذكور.

ويبين الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات عينة الدراسة على مجالات واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر والدرجة الكلية، تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة وأقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
القدرة على التعلم	المتوسط الحسابي	2.25	2.25	2.72
	بكالوريوس	2.25	.03	.46*
	ماجستير	2.25		.47*
	دكتوراه	2.72		
القيادة العاطفية	المتوسط الحسابي	2.17	2.32	2.70
	بكالوريوس	2.17	.14	.55*
	ماجستير	2.32		.38*
	دكتوراه	2.70		
قيادة بيئة الأعمال	المتوسط الحسابي	2.27	2.28	2.60
	بكالوريوس	2.27	.020	.34*
	ماجستير	2.28		.31*
	دكتوراه	2.60		
العلامة الكلية	المتوسط الحسابي	2.24	2.28	2.67
	بكالوريوس	2.24	.030	.47*
	ماجستير	2.28		.39*
	دكتوراه	2.67		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يبين الجدول (8) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) وذوي المؤهل العلمي (ماجستير) من جهة ثانية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه).

ويمكن عزو ذلك إلى أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه توسعت معارفهم وخبراتهم ومداركهم عن الأنماط القيادية من خلال المسابقات التي درسوها في مرحلة الدكتوراه، وبالأذات إذا كانت لديهم اتجاهات إيجابية نحو التطور والتغيير نحو الأفضل ومتابعة المستجدات في القيادة، ومن ضمنها القيادة التكيفية، ومن هنا فإن أصحاب المؤهل العلمي دكتوراه في الغالب يكون لديهم إلمام أكبر بالاتجاهات الإدارية الحديثة وأنماط القيادة التربوية.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كايد (2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

وبين الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على مجالات واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر والدرجة الكلية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين، بغض النظر عن سنوات خبرتهم يتشابهون في حكمهم على واقع القيادة التكيفية لدى مديري المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر والمتمثلة بالمقدرة الإدارية على التكيف مع الظروف الجديدة، والتأقلم مع الأحداث الطارئة، والتفاعل الإيجابي مع الاتجاهات الحديثة، وتغيير الأساليب القيادية لتتوافق مع الأحوال والمواقف والأماكن والأوقات والظروف المستجدة، والحالات الطارئة، والأمور غير المتوقعة، والتعامل الفعال مع التحديات المدرسية الداخلية والخارجية.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراستي كايد (2022)، ومحمود وآخرين (2024)، اللتين أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة

الرويس (2021)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التكيفية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

التوصيات:

1. الاستمرار في نشر مبادئ ثقافة القيادة التكيفية لدى قادة المدارس داخل الخط الأخضر.
2. ضمان استمرار القيادة التكيفية، وتعزيزها لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات والندوات والمحاضرات لتنمية مهارات القيادة التكيفية لدى مديري المدارس.
3. إجراء مزيد من الدراسات التي تقيس مدى فاعلية القيادة التكيفية في مؤسسات تربوية أخرى كالجوامع.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- الذهلي، ربيع والطعاني، ورود (2024). القيادة التكيفية وعلاقتها بالتوجه الريادي في المدارس العربية. المجلة العربية للتربية النوعية، 30، 189 – 212.
- ربيع، هادي. (2018). تطوير الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- الرويس، شيخة. (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.
- سلام، أميرة والشريف، محمد وعيداروس، أحمد. (2023). القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية، 130، 149 – 212.
- عاصي، أحمد. (2020). دور مديري المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر في اختيار الحد الأعلى لمستويات الوحدات التعليمية بمادة اللغة العربية في امتحان الثانوية العامة: المعوقات والحلول المقترحة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الفواز، نجوى. (2024). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 36، 55 – 83.
- قنطجى، سامر. (2019). دور القيادة التكيفية في إحداث التغيير الناجح، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، 82(1)، 8 – 9.
- كايد، رزان. (2022). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- محمود، أشرف وزمزمي، رحاب وإسماعيل، آمنة. (2024). ممارسات القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة العلوم التربوية بجامعة جنوب الوادي، 7(1)، 302 – 346.
- المومني، واصل. (2020). الإدارة المدرسية الفاعلة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

References

- Al-Dhuhli, R. & Al-Taani, W. (2024). Adaptive Leadership and its Relationship to Entrepreneurial Orientation in Arab Schools. (in Arabic) *Arab Journal of Special Education*, 30, 189 – 212.
- Al-Fawaz, N. (2024). Adaptive Leadership and its Role in Achieving Strategic Innovation at the University of Tabuk from the Perspective of its Academic Leaders. (in Arabic) *Journal of Educational Sciences and Humanities*, 36, 55 – 83.
- Al-Momani, W. (2020). *Effective School Administration*. Amman: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
- Alrwees, S. (2021). Degree of Schools' Leaders Principals Applying the Adaptive leadership domains from the teachers' point view in Aldwaadmy Governorate in KSA. (in Arabic). *Jordanian Educational Journal*, 6(1), 97 – 121.
- Anderson, R., Bailey D., Wu, B., Corazzini, K., McConnell, E., Thygeson, N., & Docherty S. (2015). Adaptive leadership framework for chronic illness: framing a research agenda for transforming care delivery. *ANS Adv Nur's Sci.*, 38(2), 83-95.
- Asi, A. (2020). *The Role of Arabic Secondary School Principals within the Green line in choosing the Maximum Level of Educational Units in Arabic Language in the General Secondary School Examination: Obstacles and Suggested Solutions*. (in Arabic). Unpublished PhD thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

- Chughtai, M., Syed, F., Nasser, S. & Chinchilla, N. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Curr Psychol.*, 2(37), 1-20.
- Corazzini, K., & Anderson R. (2014). Adaptive leadership and person-centered care: a new approach to solving problems. *N C Med J.* 75(5), 352-364.
- Dunn, R. (2020). Adaptive Leadership: Leading Through Complexity. *International Studies in Educational Administrative ISEA*, 48(1), 1-14.
- Felipe, R. (2019). The Adaptive Leadership Competencies of College Deans in Selected Private Higher Education Institution. *Journal of Public and Private Management*, 26(2), 21-39.
- Harriett, M. & Rasmussen, R. (2021). *Adaptive Leadership in a Global Economy: Perspectives for Application and Scholarship*. Routledge.
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2014). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Jefferies, S. (2017). Adaptive leadership in a socially revolving world: A symbolic interactionist lens of adaptive leadership theory. *Performance Improvement*, 56(9), 46-50.
- Jason, B. (2021). *A case study of adaptive leadership in an institution of higher education*. Wichita State University, College of Education, Dept.
- Kaye, R. (2022). *The Degree of Practicing Adaptive Leadership and its Relationship to the Level of Organizational Optimism among Schools Principals in Zarqa District*. (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- Kefale, S. & Tilaye, K. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 141-159.
- McOlvin, M. (2018). *Adaptive Leadership Organizational Viewpoints: Charter School Decision-Makers and Supports for Students with Emotional Disturbance through Shifts in Policy*. A Non-published doctoral dissertation, University of California, California. United States of America.
- Melissa, J. (2021). *Effects of Adaptive Leadership on Faculty Engagement in Online Learning in Higher Education: A Mixed Methods Study*. Master theses Drexel University. Pennsylvania.
- Mahmoud, A. et al. (2024). Adaptive Leadership Practices of Public-School Principals. (in Arabic): A Field Study in the Red Sea Governorate. *Journal of Educational Sciences*, 7(1), 302 – 346.
- Nebiyu, K. & Kassahun T. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(Special Issue), 141-159.
- Owens, R. & Valesky, T. (2017). *Behavior in adaptive leadership and school reform*. Allyn & Bacon Publishers Press.
- Rabie, H. (2018). *Developing School Administration*. (in Arabic). Amman: Arab Community Library.
- Ratchanee, P. & Wirot, S. & Paisan, S. (2020). Indicators of Adaptive Leadership for Teachers in Boromarajonani College of Nursing Under Boromarachanon Institute: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *Journal of Education and Learning*. 9(3), 1-18.
- Sallam, A. et al. (2023). Adaptive Leadership as an Approach to Enhance the Organizational Ambidexterity of Faculty Members at Zagazig University. (in Arabic): An Analytical Study. *Educational and psychological studies*, 130, 149 – 212.