



القيادة التكيفية وعلاقتها بالتوجه الريادي في المدارس العربية

Adaptive leadership and its relationship to entrepreneurial
orientation in Arab schools

إعداد

د. ربيع بن المرّ بن علي الذهلي

أستاذ مساعد الإدارة التربوية، جامعة نزوى، سلطنة عمان

Rabia AL-Mur Ali AL-Dhuhli

د. ورود معروف الطعاني

Dr. Worod Maarouf Al_Taani

أستاذ مساعد الإدارة التربوية، جامعة إربد الأهلية، الأردن

Doi: 10.21608/ejev.2024.334628

استلام البحث ٢٠٢٣/١٠/١٤

قبول البحث ٢٠٢٣/١٠/٢٦

الذهلي، ربيع بن المرّ بن علي و الطعاني، ورود معروف (٢٠٢٤). القيادة التكيفية وعلاقتها بالتوجه الريادي في المدارس العربية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٠)، يناير، ١٨٩- ٢١٢.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

القيادة التكيفية وعلاقتها بالتَّوجُّه الريادي في المدارس العربية

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار العلاقة بين القيادة التكيفية وعلاقتها بالتَّوجُّه الريادي في المدارس العربية. واعتمدت الدراسة الحالية إلى المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبِّقَتْ على عَيِّنة عشوائية بلغت (٦١٠) من المعلمين في سلطنة عمان والأردن. وكشفت الدراسة الحالية أنَّ مستوى تقديرات عَيِّنتها عن القيادة التكيفية في المدارس العربية قد جاء مرتفعاً، وإنَّ مستوى تقديرات عَيِّنة الدراسة الحالية عن التَّوجُّه الريادي في المدارس العربية قد جاء مرتفعاً. وبينت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين القيادة التكيفية والتَّوجُّه الريادي في المدارس العربية. وأوصت الدراسة الحالية بضرورة الاستفادة من التجارب السابقة الذاتية، والتجارب المحلية والدولية في تحسين الخُطط اليومية، والفصلية، والعمل على عقد لقاءات بين إدارات المدارس لتبادل الخبرات والتجارب بما يُحسِّن بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، التَّوجُّه الريادي، المدارس العربية.

ABSTRACT:

The study aimed to test the relationship between adaptive leadership and its relationship to entrepreneurial orientation in Arab schools. The study adopted a descriptive correlational approach using a questionnaire as the tool for collecting the data of the study. The study was applied to a random sample of 610 Of teachers in the Sultanate of Oman and Jordan. The study revealed that the sample's estimation level of adaptive leadership in Arab schools was high. The study also revealed that the study sample's estimation level of entrepreneurial orientation in Arab schools was also high. The results also revealed a statistically significant positive relationship between adaptive leadership and entrepreneurial orientation in Arab schools. The study recommended the need to benefit from previous experiences, whether self, local, or international, in improving daily and quarterly plans and working on holding meetings between school administrations to exchange experiences, improve the working environment, and enhance mutual benefit.

Keywords: Adaptive leadership, entrepreneurial orientation, Arab schools.

مقدمة

تعدُّ القيادة أمرًا ضروريًا في تعزيز جودة التدريس والتعلم في المدارس وإنشاء نظام تعليمي مبتكر فاعل. إنَّ بيئة العمل الديناميكية المتغيرة باستمرار التي يُواجهها القادة التربويون هي نتيجة لكلِّ المتطلبات الخارجية والتحوُّلات المجتمعية، ومن الواضح أنَّ هذا المناخ ناجم عن المطالب المستمرة لأصحاب المصلحة لتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات التعليمية، ومن الضروري أن يتمتَّع القادة بقدر أكبر من الإبداع والابتكار مجالات وطرق في التعليم، وتعدُّ القيادة ضرورية للبقاء في بيئة متغيرة باستمرار (Ingleton, 2013).

ومن خلال استخدام نهج القيادة التكيفية، فإنَّه يتم اختبار قادة المدارس بطرائق لم يتم اختبارهم بها في الماضي؛ فيمكن لهؤلاء القادة بناء المرونة والقدرة في المجتمع المدرسي لمواجهة التحدِّيات (Bagwell, 2020)، وذلك لأنَّ العمل التكيفي يستلزم تحديد التغيير المطلوب حاليًا، وفي الأثناء نفسها تتم إعادة التفكير في كيفية تكيف المؤسسات وازدهارها في بيئة جديدة؛ فمديرو المدارس يتمتَّعون بالحرية للمُضيِّ قُدْمًا من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تختلف عن ممارساتهم السابقة، ويتحمَّل قادة المدارس مسؤولية مساعدة المعلمين والطلاب على التكيُّف مع التغيُّرات المتسارعة في العالم وذلك من خلال التركيز على نوعية التعليم وتشجيع التفكير النقدي لدى الآخرين وتقديم حلول جديدة (Hsieh et al., 2014).

وتعدُّ عملية توزيع مسؤوليات القيادة طريقة فضلى لمعالجة مشكلات التكيُّف التي تُواجهها المدارس بدلاً من استخدام أساليب القيادة البطولية وسمات القيادة، فمن خلال عملية حلِّ المشكلات بشكل جماعي؛ يُمكن لقادة المدارس إنشاء أسس للتعاون وتعزيز الروابط وتعزيز الإبداع والملكية (Kuntz et al., 2017)، كما تُعدُّ عملية زيادة تنوُّع الأفكار والتعلم المشترك للجميع أمرًا أساسًا للتوصُّل إلى أفكار وحلول إبداعية لأنها تُعزِّز التعاون متعدِّد وجهات النظر؛ ما يُمكن أن يُحسِّن القدرة على التكيُّف التنظيمي ومهارات حلِّ المشكلات (Northouse, 2019).

إنَّ فكرة أنَّ القيادة هي عبارة عن ممارسة، يُمكن لأيِّ شخص أن ينخرط فيها، فهي ليست وظيفة أو شيء يعتمد على السُلطة؛ بل هي واحدة من أهمِّ الأطر التي بُني إليها مفهوم "القيادة التكيفية". إنَّ أحد الأسس التي تركز إليها القيادة التكيفية هو التغيير من داخل المنظمة، ومن الأهمية بمكان أن يقوم قادة التعليم بتنفيذ ذلك على المستويات جميعها، وتقدِّم القيادة التكيفية نهجًا مختلفًا يركِّز على تشخيص القضايا المُعقَّدة، ويُعتقَد أنَّها طريقة خاصة يُمكن من خلالها تصوُّر المفاهيم ومعالجتها بشكل مُستدام لمواجهة التحدِّيات؛ من خلال السماح لوجهات نظر وأفكار متعدِّدة بالظهور

لدراسة القضايا المُعقَّدة التي تُواجهُ المؤسسات التعليمية اليوم من زوايا جديدة، والابتعاد عن السلوكات والسِّياقات الظرفية (Nelson, 2017).
ويُشيرُ شيرون (Sherron, 2000, p. 38) إلى أنَّ أبعاد القيادة التكوينية تتضمن: القدرة على التَّكْيُف التي تعني الحفاظ على فاعلية الأفراد عند مواجهة تغيُّرات كبيرة في بيئة العمل، والعمل بروح الفريق لأجل تحقيق أهداف مُحدَّدة مشتركة، وتبني التكنولوجيا، والانفتاح والتغيير الذي هو عبارة عن استعداد نفسي وعقلي لما عند الآخر من خبرات وأفكار حديثة، بالإضافة إلى الدافعية والتحفيز؛ فتُمثِّلُ الدافعية الظروف الخارجية والداخلية التي تعمل على تحفيز الفرد نحو تحقيق أهدافه، أمَّا التحفيز فيهدفُ إلى إرضاء الأفراد نحو بذل أقصى جهدٍ مُمكن.
ويضمِّنُ أسلوبُ القيادة التكوينية القدرة القائد على التَّكْيُف مع التغيُّرات في البيئة، والتعرُّف بشكل صحيح على الصعوبات التي تُواجهُها، واستثمار الفرص لتحويل تلك الصعوبات إلى مزايا؛ الذي يسمح للمنظمة بتحقيق النجاح الريادي الذي يُعدُّ أحدَ المقاييس المُستخدمة لتقييم فعالية عملها، كما تتجلى ظاهرة القيادة على المستوى التنظيمي، وتُركِّزُ بشكل خاص على التوجُّه الريادي؛ الذي يرتبط في أغلب من الأحيان بسلوكات الأفراد والجماعات في المنظمة بدلاً من أن يُنظرَ إليه على أنه نتاج لصفات شخصية مُحدَّدة (Al-Sakarna, 2010).

ويرى هت وآخرون (Hitt et al., 2013) أنَّ الريادة؛ عملية يقومُ من خلالها الجماعات والأفراد في الحصول على المعرفة والسَّعي وراء الفرص الريادية؛ من دون التقيُّد بشكل مباشر بالموارد المتاحة، ويُعدُّ استخدام تقيُّنات كالمغامرة والمبادرة أمرًا ضروريًا للمنظمة التي تنمُّ عبر السيطرة على سوق جديدة أم صناعة جديدة. بالإضافة إلى استراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة؛ التي تقوم إلى تحديد استخدامات وفوائد السلعة الجديدة، وهناك استراتيجيات أخرى يُمكن توظيفها من خلال السيطرة على سوق أم صناعة جديدة، وتتمثَّل هذه الاستراتيجية في إتقان الميزة الرَّئيسة؛ التي تهدفُ إلى الوصول إلى مرحلة الاحتكار، واستراتيجية المفاجأة التي يتم تنفيذها من خلال مراقبة بدء أعمال تجارية أخرى، واستراتيجية إتقان الصناعة الجديدة.

ويُعدُّ الإبداعُ أحدَ أبعاد التوجُّه الريادي، حيث يُنظرُ إليه على أنه أحدُ العمليات العقلية الصعبة التي تتطلب توليد أفكار جديدة، وبالإضافة إلى ذلك، فإنَّه يُعقِّدُ أنه مسَّعى مستمرُّ لرائد الأعمال للبحث عن أساليب جديدة لإكمال المهام المختلفة، أمَّا البعدُ الثاني فهو الاستباقية الذي يُعبِّرُ عن وصف محاولات المنظمة لاغتنام الفرص الجديدة والتعرُّف إلى الاتجاهات المستقبلية المُحتملة لدى عملائها الحاليين، ويُسكِّلُ الوعي بالمخاطر ومعرفة كيفية الحدِّ منها البعدُ الثالث، أمَّا الدافع

للنجاح والرغبة في العمل على مشروعات جذابة فهو البعد الرابع، أما البعد الأخير هو مركز السيطرة الذي يتعلق باعتقاد الفرد بشأن الأمر الذي يُسبب النتائج السيئة أم الجيدة في حياته (Al-Harayza, et al., 2018).

وفي سياق التوجه الريادي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان والأردن؛ فقد انضمت كل منهما إلى مشروع التعليم للريادة الذي أطلقته اليونسكو عام ٢٠٠٨، بعد النظام التعليمي أحد الصّور المهيّمة في النّموا الاقتصادي (Al-Habsiyya, 2017)، كما اهتمت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان بتنمية ريادة الأعمال لدى الطلاب؛ من خلال التوجيه المهني، بالإضافة إلى برامج معدة لهذا الغرض؛ منها: غايته، وسدّد، وانطلاقة، وإنجاز عُمان (Al-Shaibi, & Al-Fazariyah, 2017)، أمّا في الأردن فيتم دعم جهود ونشاطات التعليم للريادة في النظم التعليمية من قبل وزارات التربية والتعليم؛ من خلال تنفيذ نشاطات تعليمية، وتوفير الخدمات والتسهيلات للمدارس، بالإضافة إلى نظام (الجوائز) أداة معروفة في هذا المجال (Nima & Al-Ward, 2020).

ويستنتج الباحثون من خلال اطلاعهم على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة الحاليّة؛ أهميّة متزايدة في الدراسات التربوية بموضوع القيادة التكيفية، فمع كونه يُعدّ مفهوماً وليدًا؛ إلا أنّه يُعدّ مدخلاً لا غنى عنه مُلزمًا لتحقيق مُتطلّبات التّوجّه الريادي في المؤسسات التعليمية التي منها المدارس العربية، ووصولًا لتحقيق مستويات أداء تتّصف بالتّميّز.

فقد أجرى النعيمي وآخرون (Al-Nuaimi et al. 2016) دراسة تحديد أثر العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي والتوجه الريادي الجذري على الفعاليّة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية في مدينة عُمان، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٥١) من القيادات الجامعية العليا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي التدريجي والجذري بأبعادهما على الفعاليّة التنظيمية.

وأجرت جوهر (Johar, 2017) دراسةً للتعرّف إلى المُتطلّبات الإدارية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي؛ فقد تمّت مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج ضرورة تضمين تعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية؛ لِمَا لها من أهمية قصوى في تزويد مُعلّميها وطلابها بالمهارات الريادية والقيادية.

بينما تناولت دراسة الشواهين (Al-Shawaheen 2017) معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٢١٠) من القيادات الجامعية العليا، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التوجّه الريادي للجامعات يُؤثّر في تنشيط سلوكات التشارك المعرفي.

وأجرت خان (٢٠١٧) Khan دراسةً للتعرّف إلى القيادة التكيفية في مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الباحثة المنهج النوعي؛ فقد تمّت مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج أهميةً استراتيجية القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية؛ بعدها أكثر مرونةً واستجابةً لمطالب التغيير. وأجرى نيسلون وسكويرز Nelson & Squires (٢٠١٧) دراسةً للتعرّف على كيفية مواجهة التحديات المُعقّدة في الأنظمة التعليمية من خلال القيادة التكيفية، وقد استخدم الباحثان المنهج النوعي؛ فقد تمّت مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج ضرورةً أنّ يُمارَس القادة التربويون على المستويات جميعها القيادة التكيفية؛ للسّماح بوجهات النظر المتعدّدة لحلّ القضايا المُعقّدة من زوايا جديدة.

وصمّمت دراسة أوزين وتوران Ozen & Turan (٢٠١٧) لتطوير المقاييس والاختبارات الأولية لقياس القيادة التكيفية المُعقّدة متعدّدة الأبعاد لمديري المدارس، وقد استخدم الباحثان المنهج النوعي والكمّي لتطوير الخصائص النفسية وتقييمها للاستبانة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ هناك اتّساقًا داخليًا وأنّ هيكل الأداة كان جيّدًا، ويُمكن أنّ تُطبّق القيادة التكيفية في البحوث التربوية.

وتناولت دراسة الحوسنية وآخرون Al Hosaniyyah et al (2020) التّعرّف إلى مفهوم "التربية لريادة الأعمال"، ومستوى فاعلية تطبيقها في المدارس العُمانيّة، واستخدمت الباحثات المنهج الوصفي وبذلك بتطبيق استبانة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٠٠) من المشرفين والمشرفات والمعلمين والمعلمات، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورةً دمج ريادة الأعمال في المناهج الدراسية.

وقامت الرويس Al-Ruwais (٢٠٢٠) بدراسةً للتعرّف إلى درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي، واستخدمت الباحثة المنهج الكميّ المسجّي من خلال تطبيق استبانة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٧٦) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ تطبيق القيادة التكيفية قد جاء بدرجة متوسطة.

وأجرى باجويل Bagwell (2020) دراسةً للتعرّف إلى كيفية تكيف قادة المدارس للواقع التعليمي النّاشئ عن التّعرّض لجائحة كوفيد ١٩، وقد استخدم الباحث المنهج النوعي؛ فقد تمّت مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة،

وأظهرت النتائج ضرورة أن يُمارَس القادة التربويون على المستويات جميعها القيادة التكيفية؛ خاصّةً في الأوقات الصعبة كجائحة كوفيد ١٩.

بينما أجرى حسنٌ وآخرون (Hassan et. al (٢٠٢١) دراسةً هدفت للتعرف إلى الأدوار المباشرة وغير المباشرة لتوجيه قيادة الأعمال الفردية وتعليم قيادة الأعمال في تحديد نيّة الطلبة الريادية من خلال وساطة دوافع قيادة الأعمال، وقد استخدمَ الباحثون المنهج النوعي؛ فقد تمّت مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج ضرورة وجود دعمٍ عمليّ لصياغة سياسات تعليمية جديدة لمساعدة الطلبة في مشروعاتهم الريادية الحالية، والمستقبلية.

وأخيراً تناولت دراسة دي كروز وآخرون (Da Cruz et. al (٢٠٢١) تحديد خصائص ومنهجيات ونتائج الدراسات التجريبية لتوجيه الريادي في مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمَ الباحثون المنهج النوعي؛ فقد تمّت مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج أن المنظمات المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من محركات قيادة الأعمال؛ وفي المقابل، هناك صلة واضحة بدراسة طبيعة المنظمة قبل محاولة شرح العلاقة بين سلوك قيادة الأعمال وأداء المنظمة.

وتعقيباً على ما سبق تناولت من دراسات سابقة لبيان أوجه الشبه وأوجه الاختلاف، والاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أوجه الشبه: تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات التي سبق تناولها في استخدام المنهج الوصفي للدراسة ما عدا دراسة كلّ من: جوهر (Johar, 2017)؛ حسن وآخرون (Hassan et. al (٢٠٢١)؛ دي كروز وآخرون (Da Cruz (٢٠٢١)؛ et. al خان (٢٠١٧)؛ Khan؛ نيسلون وسكويرز (Nelson & Squires (٢٠١٧)؛ باجويل (٢٠٢٠) Bagwell التي استخدمت المنهج النوعي، كما استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة للبحث، وهي الأداة التي استخدمتها الدراسات الوصفية السابق عرضها، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع القيادة التكيفية والتّوجّه الريادي.

ثانياً: أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية في تناولها القيادة التكيفية وعلاقتها بالتّوجّه الريادي في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجاً)، والتّعرف إلى طبيعة العلاقة بينهما، كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأخرى التي استخدمت المنهج الوصفي؛ في تناولها لعينة الدراسة، الذين هم قادة المدارس، واختلفت الدراسة الحالية في الحدين الزماني والمكاني عن الدراسات السابقة، كما اختلفت الدراسة الحالية في عدد أفراد عيّنتها.

ثالثاً: أوجه التفرّد: في هذا البحث قام الباحثون بإعداد استبانة لتحليل العلاقة بين القيادة التكيفية والتّوجّه الريادي، وتم تطبيق البحث على المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجاً) للعام ٢٠٢٣.

مشكلة الدراسة

تُواجهُ المنظّمات المعاصرة التي منها المؤسسات التربوية كالمدارس العديد من التحدّيات؛ ما يتطلّب منها الوصول للريادية وتحقيق مستويات أداء متفوقة، وقد توصلت دراسة المقابلية وآخرون (AI-Muqbaliyah et al., 2018) أنّ تعليم قيادة الأعمال له فاعلية في تنمية اتجاهات الطلبة نحو قيادة الأعمال في المدارس العُمانيّة، وكذلك بيّنت دراسة الحوسنية وآخرون (AIHosaniyyah, et al., 2018) مستوى اهتمام الأنظمة التعليمية في سلطنة عُمان بقيادة الأعمال، كما أظهرت دراسة المصري (٢٠١٠) AI-Masry الجهود والمبادرات التي تتولّاها مؤسسات المجتمع في الأردن لِدعم الأنشطة التعليمية للريادة.

وتتطلب هذه التوجّهات التي بذلّ جهود أكبر وتغيّرات أكبر في الميدان الإداري، خاصّةً وجود القيادة الإدارية القادرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والقادرة على التكيّف مع البيئات المتغيّرة باستمرار؛ وهذا التكيّف لا يتأتّى إلا بإعادة النظر بالأفكار السابقة المتعلقة بالقيادة، وفي هذا السياق فإنّه يُمْكِن للقيادة التكيفية سدّ الفجوة بين الواقع والحالة المرغوب فيها؛ من خلال إيجاد استراتيجيات متطورة لمواجهة التحدّيات البيئية والمنافسة الشديدة، لذا تسعى هذه الدراسة للتعرّف إلى طبيعة العلاقة بين القيادة التكيفية والتّوجّه الريادي في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجا). ويُمْكِن التعبير عن مشكلة الدراسة بالأسئلة التّالية:

١. ما مستوى القيادة التكيفية في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجا)؟
٢. ما مستوى التّوجّه الريادي في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجا)؟
٣. هل تُوجدُ علاقة ارتباطية موجبة دالّة إحصائيّاً بين القيادة التكيفية والتّوجّه الريادي في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجا)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحاليّة إلى تحقيق الأهداف التّالية:

- التّعرّف إلى مستوى القيادة التكيفية في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجا).
- التّعرّف إلى مستوى التّوجّه الريادي في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجا).
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالّة إحصائيّاً بين القيادة التكيفية والتّوجّه الريادي في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجا).

أهمية الدراسة

تتمثّل أهمية الدراسة الحاليّة في التّالي:

الأهمية النظرية:

تُعدُّ الدراسة الحالية إضافةً علمية وأدبية من خلال تناولها موضوع القيادة التكيفية وأبعادها، وعلاقتها بالتَّوجُّه الريادي في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذَجًا)؛ فهَذَانِ الْمُتَعَيِّرَانِ ذَوَا أَمْهِمِيَّةٍ كَبِيرَةٍ لِلْمُنْظَمَاتِ الْمُخْتَلَفَةِ خَاصَّةً الْمَدَارِسِ الْعَرَبِيَّةِ، بِالتَّعَرُّفِ إِلَى إِمْكَانَاتِ وَقَدْرَاتِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ؛ فَيُرَجَّى مِنْهَا رَفْدٌ وَإِثْرَاءٌ الْمَكْتَبَةِ الْعَرَبِيَّةِ فِي هَذَا الْمَجَالِ.

الأهمية العملية:

تُعدُّ الدَّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ مِنَ الدَّرَاسَاتِ الْقَلِيلَةِ فِي الْبِيئَةِ الْعَرَبِيَّةِ، الَّتِي تَنَاوَلَتْ عِلَاقَةَ الْقِيَادَةِ التَّكْوِينِيَّةِ بِالتَّوجُّهِ الرِّيَادِيِّ- فِي حُدُودِ مَا تَوَصَّلَ إِلَيْهِ الْبَاحِثَانِ- الَّتِي تُسَهِّمُ فِي التَّعَرُّفِ إِلَى نَمَطِ الْقِيَادَةِ التَّكْوِينِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْعَرَبِيَّةِ (سُلْطَنَةِ عُمَانَ وَالْأُرْدُنِ نَمُودَجًا)، الْمُحَقِّقَةَ لِلأَرْضِيَّةِ الْمُنَاسِبَةِ- مِنْ خِلَالِ الْبَيَانَاتِ الَّتِي سَتَوْفِرُهَا- نَحْوَ دَرَسَاتِ مُسْتَفِيضَةٍ فِي هَذَا الْمَجَالِ؛ نَحْوَ تَحْقِيقِ النَّجَاحِ الرِّيَادِيِّ، وَالتَّوَصُّلِ إِلَى تَوْصِيَّاتٍ مُقْتَرَحَةٍ فِي هَذَا الْمَجَالِ.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

القيادة التكيفية: يُعَرَّفُهَا دِيرُوي (DeRue, 2011, p. 126) أَنَّهَا: "عَمَلِيَّةٌ مُعَقَّدَةٌ اجْتِمَاعِيًّا وَقَابِلَةٌ لِلتَّكْيُفِ؛ تَتَكُونُ مِنْ تَفَاعُلَاتِ اجْتِمَاعِيَّةٍ يَشَارِكُ فِيهَا الْأَفْرَادُ فِي إِثْبَاتِ عِلَاقَاتٍ وَهُوِّيَّاتٍ كَقَادَةِ وَأَتْبَاعِ، وَتَتَأَثَّرُ هَذِهِ الْعِلَاقَاتُ وَالهُوِّيَّاتُ بِهَيَاكِلِ رَسْمِيَّةٍ فِي السُّلْطَنَةِ، لَكِنَّهَا لَيْسَتْ مَقْيَدَةً تَمَامًا بِهَا، وَبِمَرُورِ الْوَقْتِ، تَظْهَرُ هَذِهِ الْعِلَاقَاتُ لِتَكْوِينِ مَا يُسَمَّى بِالهَيَاكِلِ الْقِيَادِيَّةِ، وَالَّتِي تَصْبِحُ قَادِرَةً عَلَى التَّكْيُفِ وَالبَقَاءِ فِي السِّيَاقَاتِ الدِّيْنَامِيكِيَّةِ".

ويُقَصَّدُ بِالقِيَادَةِ التَّكْوِينِيَّةِ إِجْرَائِيًّا: نَمَطٌ مِنْ أَنْمَاطِ الْقِيَادَةِ الَّتِي يُسْتَعْمَلُ فِي الْمَدَارِسِ الْعَرَبِيَّةِ (سُلْطَنَةِ عُمَانَ وَالْأُرْدُنِ نَمُودَجًا)، وَيُقَاسُ بِاسْتِبَانَةِ مُعَدَّةٍ لِهَذَا الْغَرَضِ وَفَوْقَ أُبْعَادِ الدَّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ.

التَّوجُّهُ الرِّيَادِي: يُعَرَّفُهُ أَوَانِغُ وَأَخْرُون (Awang et. al, 2010, p. 23) أَنَّهُ: "تَوَجُّهُ تَتَبَّأُهُ الْإِدَارَاتُ الْعُلْيَا بِالْمُنْظَمَاتِ، وَيَتَّصِفُ بِالِابْتِكَارِ فِي الْمُنْتَجَاتِ، وَالْخِدْمَاتِ الْمُقَدَّمَةِ وَالْأَسْوَاقِ الْمُسْتَهْدَفَةِ، وَالْمَيْلِ نَحْوَ تَحْدِي الْمُنَافِسِينَ، وَالتَّحْرُكِ بِشَكْلِ سَرِيعٍ لِمُوَاجَهَةِ تَحْرُكَاتِ الْمُنَافِسِينَ، وَالفِعْلِ الْمُسْتَقِلِّ فِي ظِلِّ ظُهُورِ فَرَصٍ جَدِيدَةٍ فِي السُّوقِ، وَالتَّفُوقِ عَلَى الْمُنَافِسِينَ".

ويُعَرَّفُ الْبَاحِثَانِ التَّوجُّهُ الرِّيَادِي إِجْرَائِيًّا أَنَّهُ: الْجُهُودُ الْمَبْذُولَةُ مِنْ قِبَلِ الْمَدَارِسِ الْعَرَبِيَّةِ (سُلْطَنَةِ عُمَانَ وَالْأُرْدُنِ نَمُودَجًا) لِإِجَادِ فُرُصٍ لَمْ تَكُنْ مَأْلُوفَةً مِنْ قَبْلِ أَوْ حُلُولِ اسْتِبَاقِيَّةٍ لِمُنْتَطَلَبَاتِ التَّغْيِيرِ وَالتَّطْوِيرِ فِي بِيئَةِ عَمَلِهَا وَالَّتِي يَعْبُرُ عَنْهَا بِالدرْجَةِ الَّتِي حَصَلَتْ عَلَيْهَا فِقْرَاتُ الْأَدَاةِ الَّتِي أَعَدَّتْهَا الْبَاحِثُونَ.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لمناسبتِه لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من المعلمين والمعلّّّّات جميعهم في الأردن وسلطنة عُمان.

عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الأصلي بالطريقة المتاحة؛ بشكل يضمن تمثيلها للمجتمع الأصلي، وتم اختيار عينة من المعلمين في الأردن مؤلفة من (٢٩٠) مُعلِّمًا ومُعلِّمَةً، وعينة من المعلمين في سلطنة عُمان مؤلفة من (٣٢٠) مُعلِّمًا ومُعلِّمَةً؛ والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات.

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	البلد
52.5	320	سلطنة عُمان	
47.5	290	الأردن	
37.4	228	ذكر	الجنس
62.6	382	أنثى	
90.0	549	بكالوريوس فما دون	المؤهل
10.0	61	دراسات عليا	
31.1	190	أقل من 5 سنوات	الخبرة
19.2	117	٥-١٠	
49.7	303	١٠ سنوات فأكثر	
24.9	152	أقل من 30 سنة	العمر
54.3	331	من 30-40 سنة	
20.8	127	أكثر من 40 سنة	
100.0	610	المجموع	

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن أسئلتها تم تطوير استبانتيّن؛ كوئها الأنسب للدراسة الحالية بالنظر إلى منهجها، بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التكيفية والتّوجّه الريادي؛ فقد تكوّنت الاستبانة الأولى في صورتها الأولية من (١٩) فقرة وزعت على (٣) مجالات: لقياس درجة القيادة التكيفية لدى مديري المدارس في الأردن وسلطنة عُمان، وتكوّنت الاستبانة الثانية من (١٢) فقرة؛ لقياس درجة التّوجّه الريادي لدى مديري المدارس في الأردن،

وسلطنة عُمان، وقد تمَّ تَبَيُّنُ تدرِج ليكرت الخماسي (كبير جداً = ٥، كبير = ٤، متوسط = ٣، قليل = ٢، قليل جداً = ١).

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتَحَقُّق من صدق الظاهري لأداة الدراسة الحاليَّة تمَّ عرضها في صورتها الأولى؛ على مجموعة من المُتَخَصِّصِينَ والخبراء البالغ عددهم (٦) مُحَكِّمِينَ في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة إربد الأهلية، وجامعة اليرموك، وجامعة صحار، وجامعة نزوى، بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من وُجُوهِ وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومستوى مناسبتها للْبُعْد الذي تُتَّبَع له، وأيِّ ملحوظات وتعديلات يَرَوْنَهَا مناسبة. وتمَّ الأخذ بما نسبته ٨٠% من ملحوظات المُحَكِّمِينَ والتي تركز أغلبها إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة الحاليَّة تمَّ اعتماد تدرِج ليكرت (Likert) الخماسي؛ على النَّحْو التالي: (كبيرة جداً؛ تأخذ ٥ درجات، كبيرة؛ تأخذ ٤ درجات، متوسطة؛ تأخذ ٣ درجات، قليلة؛ تأخذ درجتين، قليلة جداً؛ تأخذ درجة واحدة).

صدق البناء: القيادة التكيفية

من أجل استخراج دلالات صدق البناء لأداة الدراسة؛ تمَّ استُخْرَاج معاملات ارتباط كُلِّ فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كُلِّ فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية؛ في عَيِّنة استطلاعية تكوَّنت من (٣٠) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة كُكُلٍ بين (-0.39- ٠.٧٤)، ومع المجال (٠.٥١-٠.٨٤)؛ والجدول (٢) يبيِّن ذلك.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.70	*0.39	8	**0.64	**0.61	15	**0.65	**0.59
2	**0.76	**0.52	9	**0.80	**0.71	16	**0.77	**0.65
3	**0.80	**0.67	10	**0.67	**0.64	17	**0.81	**0.71
4	**0.59	**0.57	11	**0.69	**0.66	18	**0.60	**0.63
5	**0.84	**0.74	12	**0.60	**0.52	19	**0.69	**0.59
6	**0.64	**0.63	13	**0.60	**0.67			
7	**0.51	**0.47	14	**0.60	*0.44			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١). وتَجَدُّرُ الإشارة: إنَّ معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة دالة إحصائية؛ لذلك لم يتم حَذْفُ أيِّ من هذه الفقرات. كما تمَّ استخراج معامل ارتباط

المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها؛ والجدول (٣) يُبيِّن ذلك:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

القيادة التكيفية	القيادة من خلال العاطفة	قيادة بيئة الأعمال	القدرة على التعلُّم	
		1	1	القدرة على التعلُّم
			** .729	قيادة بيئة الأعمال
	1	** .706	* .367	القيادة من خلال العاطفة
1	** .813	** .950	** .806	القيادة التكيفية

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يُبيِّن الجدول (٣) أنَّ معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة دالة إحصائية؛ ما يُشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات القيادة التكيفية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛ فقد تمَّ التَّحَقُّق بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة الحالية مكوَّنة من (٣٠)، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرَّتين. كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتِّساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ؛ والجدول (٤) يُبيِّن معامل الاتِّساق الداخلي وفق معادلة ألفا كرونباخ وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية، وعُدَّت هذه القيمُ ملائمةً لغايات الدراسة الحالية.

جدول (٤) معامل الاتِّساق الداخلي ألفا كرونباخ وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتِّساق الداخلي
القدرة على التعلُّم	٠.٨١	٠.٧٢
قيادة بيئة الأعمال	٠.٨٠	٠.٧٩
القيادة من خلال العاطفة	٠.٨٣	٠.٨٠
القيادة التكيفية	٠.٨٦	٠.٨٣

صدق البناء: التَّوجُّه الريادي

لاستخراج دلالات صدق البناء للأداة؛ استنُخِرَت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للأداة في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الحالية تكوَّنت من (٣٠) مُعلِّمًا ومُعلِّمةً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للأداة بين (٠.٥٦-٠.٨٦)؛ والجدول (٥) يُبيِّن ذلك.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	** .79	5	** .56	9	** .80
2	** .79	6	** .82	10	** .74
3	** .77	7	** .86	11	** .60
4	** .72	8	** .58	12	** .64

*الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). ** الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).
وتجدر الإشارة: إن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة
دالة إحصائية؛ لذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات التوجه الريادي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الحالية؛ فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة
الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة
من خارج عينة الدراسة الحالية مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة، ثم تم حساب معامل
ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرّتين إذ بلغ (٠.٨٨). وتم أيضاً حساب معامل
الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ؛ إذ بلغ (٠.٨٢)، وعُدّت
هذه القيم ملائمة لغايات الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى القيادة التكيفية في المدارس العربية (سلطنة عُمان والأردن نموذجاً)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لمستوى القيادة التكيفية في المدارس العربية؛ والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة التكيفية في
المدارس العربية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	القدرة على التعلّم	4.06	.615	مرتفع
٢	٣	القيادة من خلال العاطفة	3.98	.687	مرتفع
٣	٢	قيادة بيئة الأعمال	3.94	.688	مرتفع
		القيادة التكيفية	3.99	.604	مرتفع

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى تقديرات عينة الدراسة الحالية عن القيادة
التكيفية في المدارس العربية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف
معياري بلغ (٠.604). أمّا فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين
(٤.٠٦-3.99)؛ فجاء في الرتبة الأولى مجال القدرة على التعلّم بأعلى متوسط حسابي
بلغ (٤.٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.615)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال قيادة
بيئة الأعمال في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ

(688)، ومستوى مرتفع. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إتباع القادة في المدارس العربية نهجاً عملياً لِحَلِّ المشكلات التي تُواجههم يتمثل ذلك في القيادة التكوينية؛ فهُم يتوقعون التحدّيات ويستطيعون تحديد أسبابها الجذرية، وهُم مُستعدّون للتغيير الحثمي، ويمتلكون مهارات الذكاء المختلفة بما يكفي لتغيير الاتجاه عندما يحين الوقت المناسب. وتنفق هذه النتيجة مع دراسة باجولارن وأوزين (٢٠٢٠) Bagwelluran Ozen &، وتختلف مع دراسة الرويس (2020) AI-Ruwais وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة الحاليّة على فقرات كلّ مجال على حدة؛ فكانت على النحو التالي:

أولاً: القدرة على التعلّم

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقدرة على التعلّم مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يُتيح القدرة على التعلّم من التجارب السابقة وتحسين الروتين اليومي.	4.24	.714	مرتفع
2	1	يُطوّر مِيزَة الاستشارة في المدرسة.	4.20	.748	مرتفع
3	3	يُشجّع على التجريب في بيئة المدرسة.	4.10	.780	مرتفع
4	6	يسرّع عملية التصحيح الذاتي؛ بإتاحة الفرصة للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	4.04	.833	مرتفع
5	4	يُطوّر مِيزَة الاستماع في المدرسة ومناقشة المشكلات التي تُحدث في البيئة الخارجية.	3.97	.837	مرتفع
6	5	يعمل على إيجاد أنظمة للمعلومات لمراقبة السياسات التعليمية وتقييمها.	3.81	.823	مرتفع
		القدرة على التعلّم	4.06	.615	مرتفع

يُبيّن من الجدول (٧) أنّ مستوى تقديرات عيّنة الدراسة الحاليّة عن القدرة على التعلّم جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦١٥). أمّا فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة (٢) التي تُنصُّ على "يُتيح القدرة على التعلّم من التجارب السابقة وتحسين الروتين اليومي" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧١٤)، ومستوى مرتفع؛ بينما جاءت الفقرة (٥) التي تُنصُّ على "يعمل على إيجاد أنظمة للمعلومات لمراقبة السياسات التعليمية وتقييمها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٢٣)، ومستوى مرتفع.

وقد تُعزى نتيجة هذا المجال ككلّ إلى القدرة التي يتمنّع بها القائد التكويني من وجهي التجريب والمخاطر الذكوية؛ فهو المكان الذي يُوجّه فيه القائد المتكيف، ويُشجّع

الإبداع والابتكار الذي يتماشى مع أهداف المنظمة وغاياتها، وتطوير الخطوات التالية للأمام، والتعلم من الأخطاء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خان (2017) Khan. وقد يُعزى مَجِيءُ الفقرة (٢) في الرُّتْبَةُ الأولى إلى قدرة القادة المتكفيين بمراقبة تأثير الأنظمة والعمليات الجديدة مع الاستفادة من التجارب السابقة، ويبلغون النتائج التي توصلوا إليها، في مسعى دائم لتحسين الروتين اليومي. كما يُعزى مَجِيءُ الفقرة (٥) في الرُّتْبَةُ الأخيرة إلى أن تطوير أساليب جديدة لتشغيل المنظمة والعمل مع الفرق لإجراء أيّ تعديلات ضرورية للتحسين؛ التي هي من المهام الأساسية التي يجب أن يضطلع بها القائد التَّكْفيي ينبغي أن يُرافقها عملية التقييم المُنضبط.

ثانياً: قيادة بيئة الأعمال

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بقيادة بيئة الأعمال

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرُّتْبَةُ
مرتفع	.865	4.09	يُشجّع النَّوْعُ في وجهات النظر لتوليد خيارات عملية عديدة.	3	1
مرتفع	.829	4.06	يسأل باستمرار البيئة المحيطة به.	5	2
مرتفع	.873	4.05	يتبنّى أساليب جديدة في إدارة المدرسة.	2	3
مرتفع	.875	4.02	يُنوِّع في أساليب القيادة وإخراجها من سياقها التقليدي.	4	4
مرتفع	.915	3.97	يُعيدُ ترتيب المدرسة وتنظيمها الدوري؛ بما يتناسب مع البيئة التعليمية المتغيرة.	6	5
مرتفع	.958	3.90	يُدبر تجارب فكرية لاختبار الفرضيات التي تعمل على تطوير العملية التعليمية.	7	6
متوسط	1.169	3.49	يتبنّى عدم اليقين في أسلوب عمله.	1	7
مرتفع	.688	3.94	قيادة بيئة الأعمال		

يُبيِّنُ من الجدول (٨) أن مستوى تقديرات عينة الدراسة الحالية عن قيادة بيئة الأعمال جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (0.688). أمّا فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي نصها على "يُشجّع النَّوْعُ في وجهات النظر لتوليد خيارات عملية عديدة" في الرُّتْبَةُ الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.865)، ومستوى مرتفع؛ بينما جاءت الفقرة التي نصّها "يتبنّى عدم اليقين في أسلوب عمله" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري بلغ (1.169)، ومستوى متوسط.

وقد تُعزى نتيجة هذا المجال ككلّ إلى قدرة القائد التَّكْفيي في كَسْبِ احترام الأتباع وترحيبه الدائم بالتغيير، كما تُوجدُ لديه القدرة على إيجاد الطرائق المناسبة لتحقيق الفائدة للمنظمة بأكملها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نيسلون وسكويرز

(Nelson & Squires, ٢٠١٧). وقد يُعزى مَجِيءُ الفقرة (٣) في الرُّتْبَة الأولى إلى قدرة القائد التَّكْثِيفِي على تَقَبُّلِ التَّنَوُّعِ، والانفتاح في النقاش والنقد؛ فيما يُعرَفُ بسياسة الباب المفتوح، ومناقشة التَّحَدِّيَّاتِ، وتَنَفُّقِ هذه النتيجة مع دراسة الرويس (٢٠٢٠) Al-Ruwais، كما يُعزى مَجِيءُ الفقرة (١) في الرُّتْبَة الأخيرة إلى إيمان القائد التَّكْثِيفِي أَنَّ الشَّفَافِيَّةَ هي المفتاح المتألق وتوفير المناخ الوظيفي القادرة على الاستمرارية والإنتاج، وكذلك الانفتاح، والشعور بالارتياح للاعتراف بالأخطاء عند عدم نجاح الخطة؛ وهذا يعكسُ اليقين في أسلوب عملِه.

ثالثاً: القيادة من خلال العاطفة

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيادة من خلال العاطفة مُرتَّبَةً تَنَازُلِيًّا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	يُوظَّفُ إحساسًا مُشترَكًا بالهدف والقيم التي تُطمحُ لها المدرسة لدى العاملين معه.	4.08	.833	مرتفع
2	4	يَتَبَنَّى وَيُتَمِّمِي التَّنَوُّعَ المعرفي الذي يَدْعُمُ المناخ التَّكْثِيفِي في المدرسة.	4.01	.804	مرتفع
3	3	يَضَعُ دائماً حُطّاً بديلةً لمواجهة أيِّ أزماتٍ طارئة.	4.00	.876	مرتفع
4	6	يدعم الموظفين المُتميزين بإعطائهم مزيداً من الحرية والاستقلالية؛ ليؤدوا أعمالهم كما يَرَوْنُ.	3.99	.967	مرتفع
5	1	يقود من خلال التأثير؛ لا من خلال الأوامر والتعليمات.	3.94	1.032	مرتفع
6	2	يرى العالم من خلال آراء الآخرين ووجهات نظرهم البديلة.	3.86	.965	مرتفع
		القيادة من خلال العاطفة	3.98	.687	مرتفع

يَتَبَيَّنُ من الجدول (٩) أَنَّ مستوى تقديرات عَيِّنة الدراسة الحاليَّة عن القيادة من خلال العاطفة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (.687). أمَّا فيما يتعلق بالفقرات؛ فقد جاءتِ الفقرة التي تَنصُّ على "يُوظَّفُ إحساسًا مُشترَكًا بالهدف والقيم التي تطمح لها المدرسة لدى العاملين معه" في الرُّتْبَة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (.833)، ومستوى مرتفع؛ بينما جاءتِ الفقرة التي تَنصُّها "يرى العالم من خلال آراء الآخرين ووجهات نظرهم البديلة" في المَرْتَبَة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (.965)، ومستوى مرتفع.

وقد تُعزى نتيجة هذا المجال ككل إلى أن القادة المتكفيين حساسون لمشاعر الآخرين؛ فهم يدركون أن التغيير ليس بالأمر السهل، وإن تعاطفهم نحوه ميزة إضافية تتمثل في تنمية الروح المعنوية في أنحاء المنظمة جميعها لأنه يبني الثقة، وتنفق هذه النتيجة مع دراسة باجويل (Bagwell, 2020). وقد يُعزى مجيء الفقرة (٥) في الرتبة الأولى إلى أن القوى العاملة التي تتشعر بالاستماع والدعم من المُرَجح أن تقوم بالعمل الشاق الذي يتطلب الأمر للمساعدة في تحقيق أهداف الشركة. كما يُعزى مجيء الفقرة (٢) في الرتبة الأخيرة إلى ضرورة أن يكون القادة المتكفيون على استعداد لاستيعاب آراء الآخرين، والتأكيد لهم على أنهم موضع تقدير واحترام.

السؤال الثاني: ما مستوى التوجه الريادي في المدارس العربية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التوجه الريادي في المدارس العربية؛ والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التوجه الريادي في المدارس العربية مُرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تؤمن المدرسة أن التجديد ضروري لاستمرار نجاحها.	4.15	.880	مرتفع
2	8	تسعى المدرسة لتكون سبّاقة في عرض فعالّياتها وأنشطتها الجديدة قبل المنافسين.	4.12	.872	مرتفع
3	1	تبدّل المدرسة جهوداً متميزة لإيجاد الفرص الجديدة.	4.07	.810	مرتفع
4	9	تبادر المدرسة بتطوير الأفكار والفعاليّات قبل المنافسين.	4.06	.892	مرتفع
5	2	تشجّع الإبداع من خلال وسائل متنوعة.	4.04	.804	مرتفع
6	10	تستجيب المدرسة للتغيرات البيئية بتغيير أنظمتها الداخلية.	3.99	.869	مرتفع
7	12	يُمكّل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج المدرسة لبلوغ الريادة.	3.98	.906	مرتفع
8	4	تعتمد مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة.	3.95	1.013	مرتفع
9	3	تبتكر المدرسة الحلول الاستثنائية للمشكلات الجديدة.	3.93	.915	مرتفع
10	7	تمتاز المدرسة بالقدرة على التجديد استجابة للتغيرات البيئية.	3.93	.885	مرتفع
11	6	توفّر المدرسة الموارد اللازمة لتحويل الأفكار إلى خدمات جديدة.	3.87	.963	مرتفع
12	11	تقوم المدارس الأخرى بتقليد الفعاليّات الجديدة لمدرستنا.	3.76	1.026	مرتفع
		التوجه الريادي	3.99	.709	مرتفع

يَبَيِّنُ من الجدول (١٠) أنَّ مستوى تقديرات عَيِّنة الدراسة الحاليَّة عن التَّوجُّه الريادي في المدارس العربية جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.709). أمَّا فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءتِ الفقرة التي تنصُّ على "تُؤمِّن المدرسة أنَّ التجديد ضروري لاستمرار نجاحها" في الرُّتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.880)، ومستوى مرتفع؛ بينما جاءتِ الفقرة التي نصُّها "تقوم المدارس الأخرى بتقليد الفعاليَّات الجديدة لمدرستنا" في الرُّتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (1.026)، ومستوى مرتفع.

وقد تُعزَى هذه النَّتيجة إلى أنَّ امتلاك المهارات الريادية للعمل من مُتطلِّبات النجاح في القرن الواحد والعشرين، وبعَدَ المؤسَّسات التربوية إحدى تلك المؤسَّسات الخدميَّة التي يُمكنُ من خلالها مواكبة التَّحدِّيات في بيئة مضطربة وتقديم خدَّمَات مُبتكرة جديدة، وتنفِّقُ هذه النتيجة مع دراسة الشواهين (٢٠١٧) Al-Shawaheen، والحوسنية وآخرون. (Al Hosaniyyah et al., 2020).

كما قد يُعزَى مَجِيءُ الفقرة (٥) في الرُّتبة الأولى إلى أنَّ الريادة ظاهرة ترتبط بالإبداع والابتكار والتجديد؛ فهي ولادة عمل جديد داخل المنظمات، وتحويلها من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساسية. وتنفِّقُ هذه النتيجة مع دراسة الشواهين (٢٠١٧) Al-Shawaheen، وقد يُعزَى مَجِيءُ الفقرة (١١) في الرُّتبة الأخيرة إلى ضرورة تعزيز وتطوير أساليب جديدة يُمكنُ من خلالها تعميم مفهوم "التَّوجُّه الريادي" ضمنَ شبكة المدارس، وتنفِّقُ هذه النتيجة مع دراسة الحوسنية وآخرون (Al Hosaniyyah, et al, 2020).

السؤال الثالث: هل تُوجدُ علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05) \leq \alpha$ بين القيادة التكيفية والتَّوجُّه الريادي في المدارس العربية؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ استخراج معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التكيفية والتَّوجُّه الريادي في المدارس العربية؛ والجدول (١١) يوضِّح ذلك:

جدول (١١) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التكيفية والتَّوجُّه الريادي في المدارس العربية

التَّوجُّه الريادي		
معامل الارتباط	.623(**)	القدرة على التَّعلُّم
الدلالة الإحصائية	.000	
العدد	610	
معامل الارتباط	.711(**)	قيادة بيئة الأعمال
الدلالة الإحصائية	.000	
العدد	610	

القيادة التكيفية وعلاقتها بالتَّوجُّه الريادي في المدارس العربية ، د. ربيع الذهلي د. ورود الطعاني

التَّوجُّه الريادي		
.734(**)	معامل الارتباط	القيادة من خلال العاطفة
.000	الدلالة الإحصائية	
610	العدد	
.763(**)	معامل الارتباط	القيادة التكيفية
.000	الدلالة الإحصائية	
610	العدد	

*الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). ** الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يَبَيِّنُ من الجدول (١١) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين القيادة التكيفية والتَّوجُّه الريادي في المدارس العربية. وقد تُعزَى هذه النتيجة إلى أنَّ المؤسسات التربوية كغيرها تعيش في بيئة ترتفع فيها المخاطرة وعدم التَّأَكُّد، فيجب أن يُرَافَقَهَا تحوُّل في الميدان الإداري، واتخاذ مسار استباقي نحو المستقبل، وهذا ما يُلْزِمُ القادة على اتخاذ قرارات في ظلِّ ظروف صعبة؛ وهنا يأتي دور القيادة التكيفية في امتلاك الصفات والكفاءات المرتبطة بالقيام بأنشطة الريادة والسَّعي لإيجاد استراتيجيات لمواجهة التَّحدِّيات.

التوصيات

بناءً إلى النتائج تُوصي الدراسة الحالية بالتَّالي:

١. استمرار المشرف الإداري في توجيه مديري المدارس بأهمية الاستفادة من التجارب السابقة، سواءً الذاتية أم المحلية أم الدَّولية؛ في تحسين الخُطط اليومية والفصلية بما يُحَقِّق مُعدَّلات أداء عالية.
٢. قيام قسم إشراف الإدارة المدرسية بِعقد لقاءات بين إدارات المدارس لتبادل الخبرات والتجارب؛ بما يُحَسِّنُ بيئة العمل ويرفع مستوى الاستفادة المُتبادلة.
٣. استمرار قسم إشراف الإدارة المدرسية في تقديم الدعم الفني والمهني واستثمار الأنظمة والمِنْصَّات التعليمية المعمول بها في مراقبة تنفيذ السياسات التعليمية.
٤. على مديري المدارس مشاركة المعلمين والعاملين جميعهم تحقيقاً لمبدأ التَّمكين والتفويض.
٥. قيام مشرف الإدارة المدرسية بِعقد جلسات إشرافية مع مديري المدارس تتناول كيفية رفع مستوى الثقة في قدرات وإمكانات المعلمين؛ بما يُحَقِّق التنفيذ الصحيح للأعمال المُوكَّلة إليهم.
٦. ضرورة قيام مديري المدارس في توفير المُتطلَّبات المادية والفنية؛ من أجل تمكين المعلمين في تحويل الأفكار إلى مشروعات عمل داخل المدرسة.

المراجع

جوهر، دعاء محمود. (٢٠١٧). المتطلبات الإدارية لتعليم قيادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، (١٥)، ٦٥٣-٥٥٩.

الحبسية، نجاح بنت سالم بن هديب. (٢٠١٧). فاعلية وحدة دراسية مقترحة في تنمية مهارات ومعارف واتجاهات طالبات الصف الحادي عشر نحو قيادة الأعمال في سلطنة عُمان، (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس. الحرايزة، أروى محمد، النجار، وفايز جمعة والرقاد، محمد عبد الكريم. (٢٠١٨). التَّوَجُّه الريادي وأثره في تحقيق المَيَّزَة التنافسية، الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية-الأردن. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

الحوسنية، هدى بنت علي؛ الرواحية، شريفة بنت سليمان؛ الحريزية، بثينة بنت علي. (٢٠٢٠). آراء مُشرفي ومعلّمت مادة المهارات الحياتية حول مفهوم التربية لقيادة الأعمال ومدى فاعلية تطبيقها في المدارس العُمانيَّة، المجلة العربية للعلوم التربوية، ٥(١٩)، ٢٩٧-٣١٨.

الرويس، هدى سلطان. (٢٠٢١). درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية الأردنية، ٦(١)، ٩٧-١٢١.

السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٠). الريادة ومفهوم إدارة الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشواهين، إبراهيم فلاح. (٢٠١٧). أثر التَّوَجُّه الريادي للجامعات في تنشيط سُلوَكِيَّات التشارك المعرفي. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

الشيبي، يوسف بن علي بن ناصر؛ الفزارية، منال خصيب حمدان. (٢٠١٧). فاعلية برنامج توجيه مهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لاكتشاف الفرص في قيادة الأعمال لدى طلبة الصف الحادي عشر بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.

المصري، مندر. (٢٠١٠). التعليم للريادة في الدول العربية. مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة سمارتريل البريطانية، مكتب اليونسكو الإقليمي.

المقبالية، موزة. (٢٠١٩). فاعلية تعليم قيادة الأعمال في تنمية مهارات ومعارف طلاب مؤسسات التعليم العالي واتجاهاتهم نحوها في سلطنة عُمان. (دراسة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتونس.

نعمة، نغم حسين؛ الورد، حمزة باسم. (٢٠٢٠). تقييم التَّوجُّه الريادي في إنجاز المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تجربة الأردن وماليزيا أنموذجًا، مجلة الريادة للمال والأعمال، ١(١)، ١٣-٢١.

النعيمي، محمد عبد العال؛ المومني، هنادة ماجد؛ الشغري، رضوان. (٢٠١٦). أثرُ العلاقة بين التَّوجُّه الريادي التدريجي والتَّوجُّه الريادي الجذري على الفعَّاليَّة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمَّان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٤٨)، ٢٣-٥٦.

Arabic References in English:

- Al Hosaniyyah, H, A., Al Rawahiyah, S, S., & Al Hariziyah, B, A. (2020). Opinions of life skills supervisors and teachers on the concept of entrepreneurship education and the effectiveness of its application in Omani schools, *Arab Journal of Educational Sciences*, 5(19), 297-318.
- Al-Habsiyya, N, S, H. (2017). *The effectiveness of a proposed study unit in developing the skills, knowledge and attitudes of eleventh grade female students towards entrepreneurship in the Sultanate of Oman (unpublished master's study)*. Sultan Qaboos University.
- Al-Harayza, A, M., Al-Najjar, F, J., & Al-Raqqad, M, A. (2018). *Entrepreneurial orientation and its impact on the pursuit of success, the role of the scientific mediator for small projects in the industrial city of Sahab - Jordan*. International Islamic Sciences University.
- Al-Masry, M. (2010). *Education for entrepreneurship in the Arab countries: a joint project between UNESCO and the British Smartrail Foundation*, UNESCO Regional Office.
- Al-Muqbaliyah, M. (2019). *The effectiveness of entrepreneurship education in developing the skills and knowledge of employees of higher education institutions and their trends in the Sultanate of Oman*. (Unpublished doctoral study). Faculty of Humanities and Social Sciences in Tunisia.
- Al-Nuaimi, M, A., & Al, Al-Moumani, H, M., and Al-Shaghari, R. (2016). The impact of the relationship between incremental

- entrepreneurial orientation and radical entrepreneurial orientation on organizational effectiveness in Jordanian private universities in the city of Amman, *Journal of the Baghdad University College of Economic Sciences*, (48), 23-56.
- Al-Ruwais, H, S. (2021). The degree of school leaders' application of the dimensions of adaptive leadership from the point of view of teachers in the Dawadmi Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia, *Jordanian Educational Journal*, 6 (1), 97- 121.
- Al-Sakarna, B, K. (2010). *Leadership and the concept of business management*. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Shaibi, Y, A, N., & Al-Fazariyah, M, K, H. (2017). *The effectiveness of a career guidance program in developing creative thinking skills to discover opportunities in entrepreneurship among eleventh grade students in the South Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman*. (Unpublished master's study). Sultan Qaboos university.
- Al-Shawaheen, I, F. (2017). The effect of universities' entrepreneurial orientation in activating knowledge sharing behaviors. (Unpublished master's study). Middle East University.
- Johar, D, M. (2017). Administrative requirements for teaching entrepreneurship in industrial secondary schools in the Arab Republic of Egypt, *Journal of Educational Administration*, (15), 559- 653.
- Nima, N, H., & Al-Ward, H, B. (2020). Evaluating the entrepreneurial orientation in the success of small and medium enterprises. The experience of Jordan and Malaysia as a model, *Al-Reyadah Journal of Finance and Business*, 1 (1), 13-21.

المراجع الأجنبية

- Awang, A., Ahmad, Z. Asgar, A. & Subari, K. (2010). Intrapreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy making in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 130–143
- Bagwell, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. *Psychological review*, 5(1), 30-34.
- Da Cruz, M. F., Ferreria, J & Kraus, S. (2021). Entrepreneurial orientation at higher education institutions: State-of-the-art and future directions. *The International Journal of Management Education*, 19(2).
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150.
- Hassan, A., Anwar, I. Y. & Hussain, S, A. (2021). Individual entrepreneurial orientation, entrepreneurship education and entrepreneurial intention: The mediating role of entrepreneurial motivations. [*Journal indexing and metrics*](#), 35(4), 476-494.
- Hitt, M., Hoskisson, R., Ireland, R. & Dunane, T (2013). “*Managements of strategy concepts and cases*. South Western College Publishing
- Hsieh, M. H., Huang, H. Y., & Seah, M. (2014). Leader driven organizational adaptation. *Management Decision*, 52(8), 1410-1432.
- Ingleton, T. (2013). College student leadership development: Transformational leadership as a theoretical foundation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 219 – 229.

- Khan, N. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178- 183.
- Kuntz, J. R., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal*, 69(3), 223- 242.
- Nelson, T. & Squires, V. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership A Promising Approach to Collaborative Problem Solving. *Journal of Leadership Education*, (2). 111- 123.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publishing
- 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), 37-74
- Sherron, C. (200٠). "Psychometric Development of the Adaptive Leadership Competency Profile. University of North Texas.