



كلية التربية بالغردقة

المجلة التربوية



جامعة جنوب الوادي

المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية في ممارسة أبعاد قيادة التعقيد بمدارس التعليم الأساسي (دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر)

بحث مقدم من

مكرم عدلي أبو اليمين متي

وكيل إدارة رأس غارب التعليمية

إشراف

أ.م. د/ رجب أحمد عطا

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية بالسويس

كلية التربية سوهاج

جامعة السويس

جامعة سوهاج

٢٠٢٤ هـ - ١٤٤٦ م

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٤/٧/٢٣

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٤/٦/٢٣

ملخص الدراسة :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر لأبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر. الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على ضوء أبعاد قيادة التعقيد بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر على ضوء أبعاد قيادة التعقيد، استخدم البحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف، مع تفسير هذه الظاهرة تفسيراً كافياً. وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤م)، وتوصل البحث إلى فروق بدرجات متقاربة بفارق صغير بموافقة مرتفعة، عدا بعض العبارات جاءت بموافقة متوسطة، ومستوى تحقق مرتفع للبعد ككل، حيث جاءت قيمة المتوسط الكلي الوزني (٢.٢) ونسبة متوسط الاستجابة أو الوزن النسبي للمحور ككل (٠.٧٨) مما يدل على أنه توجد مجموعة من المعوقات في الواقع الفعلي، تؤثر على تحقيق ابعاد قيادة التعقيد بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر، وأخيراً قدم البحث مجموعة من المقترحات لتطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي.

الكلمات المفتاحية: القيادات المدرسية، قيادة التعقيد، التعليم الأساسي.

Abstract:

The research current aimed to identify the reality of the practice of school leaders in the basic education stage in the Red Sea Governorate regarding the dimensions of leadership complexity from the point of view of principals, agents and teachers of basic education schools in the Red Sea Governorate. Revealing the most important obstacles facing the development of the performance of school leaders in the basic education stage in light of the dimensions of leadership complexity in the Red Sea Governorate from the point of view of principals, agents and teachers of basic education schools in the Red Sea Governorate. Reaching some recommendations and proposals that contribute to overcoming the obstacles facing the development of the performance of school leaders. In the basic education stage in the Red Sea Governorate, in light of the dimensions of complexity leadership, the research was used to achieve that descriptive approach, which is based on describing the current facts related to the nature of the phenomenon or situation, with an adequate explanation of this phenomenon. The study sample consisted of a random sample of principals, deputies and teachers of basic education schools in the Red Sea Governorate for the academic year (2023-2024 AD), and the research found differences in degrees that were close with a small difference with high agreement, except for some statements that came with moderate agreement, and a high level of verification for the dimension as a whole, where it came The value of the overall weighted average (2.2) and the percentage of the average response or the relative weight of the axis as a whole (0.78), which indicates that there is a group of obstacles in actual reality, affecting the achievement of the dimensions of complexity leadership in basic education schools in the Red Sea Governorate. Finally, the research presented a set of proposals for developing The performance of school leaders in the basic education stage.

Keywords: school leaders, complexity leadership, basic education.

مقدمة:

تهتم القيادات التربوية بتوفير بيئة مُحفزة للإبداع تتقبل الجديد وتوجه عمليات التغيير لتحقيق أهداف المدرسة، والقيادات المدرسية المُبدعة هي التي تثق في قدرات الآخرين وأفكارهم وتشجع العاملين معها على التجريب والتجديد، وكذلك وضع خطط إجرائية لتنفيذ التغيير والتطور المدرسي (محمد، ٢٠٠٧، ٧٢ - ٧٣).

لذا تُعد القيادة الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المدرسة وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المدرسة في المجتمع، ويُخطئ من يُظن أن قيادة المدرسة سهلة وميسرة أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المدارس الأخرى (خليل، ٢٠٢٢، ١٢).

والقيادة ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات، وأن يلعب دوره على المستويين في رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة، وأن يحظى بنفوذ شخصي على العاملين معه، وأن يستند إلى سلطة غير رسمية تجعل منه قوة تأثير تساعد على القيادة الواعية لمنظّمته (خليل، ٢٠٢١، ١٥).

وتعد القيادة عملية معقدة للغاية بحيث لا يمكن عزوها إلى أفعال فرد أو مجموعة أفراد، فهي مجموعة من العوامل المستقلة والمتفاعلة فيما بينها، وبطرق مختلفة تسمح للنظام التفاعل بالتوجه إلى تنظيم ذاته تلقائياً.

ويعرف التعقيد على أنه: ميزة أساسية للنظام والفضي الدال على أنه يتألف من عدد من المكونات المتفاعلة، وكلما زادت درجة التعقيد، كلما أصبح سلوك النظام قابل للتعديل والتنبؤ (Fitzgerald & Van Eijnatten, 2002, 415).

وقد حدد كل من ماجواير وماكيلفي *Maguire & Mckelvey* عدة أنواع من التعقيد، وهي: التعقيد العشوائي، والتعقيد الاحتمالي، والفوضى الحتمية. (Van Eijnatten & Putnik, 2004, 418)

ويقصد بقيادة التعقيد قابلية القيادة المدرسية على أداء أنماط مختلفة من الأدوار القيادية المتناقضة بشكل متزامن مع وجود إمكانية التعديل والتبديل في أداء هذه السلوكيات بما يتفق ويتلاءم مع الموقف.

وعلى ضوء ما سبق تحتاج القيادة المدرسية إلى تطوير أدائها، لزيادة قدرتها على قيادة التعقيد، والسعي لمجابهة تحديات ومتطلبات المتغيرات المعاصرة، ولكي تقوم بدورها على الوجه الأكمل، لتحقيق الأهداف المنشودة.

مشكلة البحث:

فقد أشارت بعض الدراسات والبحوث السابقة في نتائجها إلى أن أداء القيادات المدرسية يتخلله الكثير من المشكلات، ومنها البيروقراطية والقرارات غير المدروسة، وذلك دون أن يلقوا الضوء على أهمية تهيئة الظروف الملائمة للإبداع ومواكبة التغيرات المتلاحقة من أجل زيادة جودة العمل وتطوير أداء العاملين، ومن ذلك على سبيل المثال:

- ضعف بعض القيادات المدرسية في اتباع القيادة الديمقراطية التي تشجع على المشاركة وإهدار وقتهم في الأعمال الإدارية، وضعف بعضهم في تهيئة المناخ المناسب للإبداع والتجريب، وضياع وقتهم في الأعمال الروتينية اليومية بالإضافة الى سوء اختيار القيادات المدرسية وانخفاض مستوى أعدادهم (أحمد، ٢٠١٦، ٣٤٢).

- تعصب بعض مديري المدارس لآرائهم وأهوائهم الشخصية، ويفتقدون لوجود علاقات إنسانية بينهم، وقلة توافر القيادات المؤهلة والمدرية على طبيعة العمل المدرسي (ونيس، ٢٠١٥، ٢٩٠).

- ولوحظ قلة اهتمام القيادات المدرسية بأهمية المشاركة على تنمية الابتكار والإبداع الإداري لدى العاملين، وكل ذلك ينعكس على إنتاجية المدرسة. فكثير منهم يتأثرون بمشاكل العمل، ويعمل ذلك على إثارة انفعالاتهم، ويعتمدون على مناصبهم الإدارية في توجيه العاملين وإعطاء الأوامر والتوجيهات دون مناقشة مما يؤدي الى كبت القدرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين. وذلك لا يشجعهم على الإبداع والابتكار في العمل وذلك ليس من سمات القائد الإداري الجيد. فالقائد التربوي عليه نشر ثقافة التغيير بين العاملين والعمل على توظيف مهارات القيادة الفعالة، وتقبل النتائج والسعي الدائم للتحسين والتطوير وفقاً للمتغيرات المستقبلية والخارجية (سليمان، ٢٠٠٩، ٣٨ - ٣٩).

- كما أن قيادات المدارس لا تعالج المشكلات التي تواجهها بطرق إبداعية، ولا تتيح للأفراد التعبير عن أفكارهم الإبداعية. فكثير من القيادات تعطي الأولوية للوائح والقوانين التي تضعف الابتكار والإبداع في حل المشكلات. وكذلك رغبتهم في الانفراد بالسلطة، وضعف إشراك العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات، وقلة اهتماماتهم بتعزيز الدور الإيجابي للعاملين بالمدرسة، وإخفاقهم في التعامل مع المتغيرات نتيجة ضعف إعدادهم وتدريبهم (الجيار، وهيبه، ٢٠١١، ٧٣٩).

- يعاني قيادات مدارس التعليم الأساسي من أزمة الوضع الراهن في مستوى الأداء (سلامة، ٢٠١٦، ١٨٨).

- ضرورة وجود هيئة قومية مستقلة لإعداد القيادات التربوية (عبد المولى، ٢٠١٤، ١٧٣).

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن مدارس مرحلة التعليم الأساسي تواجه العديد من التحديات التي تتطلب من القيادات المدرسية التخلص من السلوكيات والممارسات التقليدية، والتي قد ترجع إلى تعدد المسارات الإدارية وتشعبها، وتكرار المهام الوظيفية

وغيرها، والتعامل معها بفكر جديد وأساليب حديثة ومتنوعة تتناسب مع المتغيرات المحلية والعالمية.

أسئلة البحث:

- ١- ما الإطار النظري لتطوير الأداء للقيادات المدرسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري لقيادة التعقيد في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٣- ما أهم المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على ضوء أبعاد قيادة التعقيد بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر؟
- ٤- ما أهم التوصيات والمقترحات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر على ضوء أبعاد قيادة التعقيد؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على الإطار النظري والفكري لتطوير الأداء للقيادات المدرسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على الإطار النظري والفكري لقيادة التعقيد في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الكشف عن واقع ممارسة القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر لأبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر.

- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على ضوء أبعاد قيادة التعقيد بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر.
- التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر على ضوء أبعاد قيادة التعقيد.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- أهمية الموضوع نفسه، إذ تتناول بالتحليل قيادة التعقيد، من حيث مفهومها، أهدافها، أهميتها، أبعادها، وهي تمثل أحد المداخل الحديثة في القيادة، التي يمكن أن تؤتي ثمارها في ظل المتغيرات المعاصرة.
- تشجع قيادة التعقيد الأفراد على التخطيط والتنظيم والسيطرة، وقيادة العناصر الديناميكية الناشئة عن القدرة على التكيف والإبداع وتفاعلات التعلم، والتحضير لتمكين الظروف لتحفيز التعلم، وإدارة التشابك بين عناصر النظام، وتمكين ديناميات التفاعل، والاعتماد المتبادل المفضي إلى فرق العمل والتعلم التعاوني، لأن الأفراد يتعلمون بشكل مترابط من بعضهم البعض، مما يزيد من فرص التعلم الفردي والجماعي.
- يستفيد من نتائج البحث الحالي القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر من خلال التعرف على أبعاد قيادة التعقيد، وكيفية تأثيرها في تطوير الأداء، وتحسين العمل المدرسي، بهدف التخلص من حالة اللاتوازن، وبالتالي تحقيق النمو والأهداف التعليمية.

- قد تساعد نتائج البحث المسؤولين والمخططين وواضعي السياسة التعليمية في إعداد وتطوير قادة المستقبل لتبني قيادة التعقيد، وتمكنهم من تطوير أداء كافة العاملين بمدارس التعليم الأساسي.
- قد تساعد نتائج البحث الحالي في تطوير برامج وورش عمل تتعلق بتحسين أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي، إضافة إلى أن نتائجه قد تسهم أيضا في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول قيادة التعقيد ومعوقاتهما في المراحل التعليمية الأخرى.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يتناول البحث الحالي القيادات المدرسية في المؤسسات التعليمية، وقيادة التعقيد.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الأساسي ووكلائها ومعلميها بمحافظة البحر الأحمر.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على بعض مدارس التعليم الأساسي الحكومية التابعة للإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر.
- **الحدود الزمنية:** قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من يوم الاثنين الموافق الأول من شهر أبريل إلى يوم الأربعاء الموافق التاسع والعشرين من شهر مايو من العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤م).

مصطلحات البحث:

يرتكز البحث على المصطلحات الآتية:

(١) القيادة: Leadership

"القود: "في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد (ابن منظور، ١٩٦٨، ٢٠٥).

وتُعرف بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسئولية تجاه المجموعة التابعة للوصول إلى الأهداف المرسومة (كوفي، ٢٠٠٨، ٣٣).

ويُعرف البحث القيادة إجرائياً بأنها: العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم.

(٢) القيادة المدرسية: School Leadership

تُعرف القيادة بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ٣٠٧).

كما تُشير القيادة إلى أنها: القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (Kreitner and Others, 2007, 112).

وفي ضوء ما سبق يُعرف الباحث القيادة المدرسية إجرائياً بأنها تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية التي تقوم بها القيادة المدرسية بالتعاون مع غيرها بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من المدرسة، ولأن العنصر الأساسي في القيادة المدرسية هو الإنسان، فإنها تنجح حين توفر التربية المناسبة والمناخ الملائم لتفتح إمكانيات الإنسان وتطورها وعندها تكون قيادة جماعية.

(٣) قيادة التعقيد: Complexity Leadership

قيادة التعقيد هي الدراسة الأكاديمية متعددة التخصصات الناشئة للمركب للمشاكل المركبة، والتعقيد ليس له تعريف رسمي نهائي، لكنه يُرى بشكل عام كنوع جديد من التحليل الذي يُبنى على العمل السابق في علم التحكم الآلي على كارثة أو مشكلة، ويتسبب التعقيد أحياناً في حدوث ارتباك، كما يحدث معاني فنية في مجالات أخرى ويشيع استخدامها بالمعنى المجازي (Hollan, 2021, 23).

والمفاهيم التي تتألف منها قيادة التعقيد مستمدة من العديد من التخصصات بما في ذلك التفكير التنظيمي وعلم الأحياء النظري والديناميكيات غير الخطية والمعقدة، والأنظمة التكيفية، وكل تخصص من هذه التخصصات يعلم جانباً مختلفاً من التعقيد، وأن قيادة التعقيد هي التكامل بين هذه المفاهيم الأساسية (Weberg, 2013, 25).

وتوضح قيادة التعقيد كيفية ظهور السلوك والابتكار من خلال أنظمة ذاتية داخل المنظمة ومع مدخلات مختلفة للمنظمة، وتعمل قيادة التعقيد في هذه المنظمة بتجميع المجموعات المتنوعة حول المشكلات وتحديد معايير العمل. وتعني قيادة التعقيد الحفاظ على قياس الأداء المستدام (Hazy, et, al., 2007, 7).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف قيادة التعقيد بأنها: قدرة القيادة المدرسية على التأثير في المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة باتباع نمط للتفكير في التعامل مع مجموعة من العوامل المتفاعلة والمتراصة داخل المدرسة، وكافة الأمور التي لا يمكن التنبؤ بها، لحل المشكلات بطريقة مُبدعة، من خلال أداء أنماط مختلفة من الأدوار القيادية المتناقضة بشكل متزامن مع وجود إمكانية التعديل والتبديل في أداء هذه السلوكيات بما يتفق ويتلاءم مع الموقف.

منهج البحث:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف، مع تفسير هذه الظاهرة تفسيراً كافياً، فهو يتجه إلى الوصف الكمي أو الكيفي للظواهر المختلفة بالصورة التي هي عليها للتعرف على تركيبها وخصائصها، وهذا يعني أن المنهج الوصفي لا يكتفي بجمع الحقائق ووصف الظواهر، بل يشمل تفسيرها أيضاً. أي أن البحوث والدراسات الوصفية تصف ما هو كائن، فهي تتضمن عمليات الوصف والتسجيل والتحليل والتفسير للظروف القائمة، كذلك تتضمن نوعاً من المقارنة ومحاولة وصف العلاقة بين متغيرات البحث (خليل، ٢٠٠٩، ١٣٤).

الدراسات والبحوث السابقة:

نستعرض فيما يلي بعض الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت قيادة التعقيد، مرتبة ترتيباً تصاعدياً وذلك على النحو التالي:

دراسة شيندر وسومرس Schneider & Somers (٢٠٠٦م): وعنوانها: المنظمات كنظم تكيفية معقدة: تداعيات قيادة التعقيد لأبحاث القيادة. ودراسة ماري أوهي بين وروس ماريون Mary Uhi-Bien & Russ Marion (٢٠٠٩م): وعنوانها: القيادة المعقدة في الأشكال البيروقراطية للتنظيم، نموذج ميسو، ودراسة جيمس هازي James K. Hazy (٢٠١٠م): وعنوانها: التفكير المعقد والقيادة. كيف يمكن للنماذج غير الخطية لديناميات التنظيم البشري أن تعلم ممارسات الإدارة، ودراسة إميليو ديليا Emilio Delia (٢٠١١م): وعنوانها: القيادة المعقدة في فرق الابتكار الصناعي، دراسة ميدانية للقيادة والتعلم والابتكار في فرق غير متجانسة، ودراسة باريت برون Barrett C. Brown (٢٠١٢م): وعنوانها: أساسيات تطبيق التفكير المعقد لقيادة الاستدامة، ودراسة باهمن زنوزي وأ. دهقان Bahman Zenouzi & A. Dehghan (٢٠١٢م): وعنوانها: قيادة التعقيد والنموذج العام للقيادة، ودراسة دانيال Daniel Robert Weberg (٢٠١٣م):

عنوانها: قيادة القيادة المعقدة والابتكار: إطار جديد لقيادة الابتكار، ودراسة جيمس هازي وماري أوهي بين James K. Hazy & Mary Uhl-Bien (٢٠١٣م): وعنوانها: إعادة التفكير في القيادة المعقدة؛ تجميع جديد للقيادة والنتائج التجريبية، ودراسة عبد الجبار (٢٠١٤م): وعنوانها: تطبيقات أنماط قيادة التعقيد في المؤسسات المستندة على المعرفة، التعليم العالي نموذجاً، ودراسة باتريشيا أوسبوس ومارك كاباج Patricia Auspos and Mark Cabaj (٢٠١٤م): وعنوانها: التعقيد وتغيير المجتمع، الإدارة المتكيفة لتحسين الفعالية، ودراسة ستيفن ب. برسلي Stephen P. Presley (٢٠١٤م): وعنوانها: كيف ينخرط القادة في القيادة المعقدة؛ هل تصنع منطق العمل فرقاً؟ ودراسة علي بالتاشي وعلي بلجي Ali Baltacı & Ali Balci (٢٠١٧م): وعنوانها: قيادة التعقيد: منظور نظري.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

تناول الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة الحالية بالنظر الى الدراسات السابقة نلاحظ تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات والبحوث السابقة في الآتي:

- أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة على وجود قصور في أداء القيادات المدرسية وهذا يؤثر على إبداعهم إدارياً، مما كان لتلك النتائج الدافع الرئيس للباحث للقيام بالبحث الحالي، بالإضافة إلى أن تلك النتائج ساعدت الباحث في بلورة وتأسيس مشكلة البحث الحالي.
- تتشابه بعض الدراسات السابقة مع البحث الحالي في المنهجية المستخدمة.
- أكدت نتائج بعض الدراسات والبحوث السابقة على أهمية قيادة التعقيد في تحسين الأداء الوظيفي، الأمر الذي شجع الباحث في اختيار عنوان البحث الحالي.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات والبحوث السابقة في الآتي:

- الاختلاف في طبيعة تناول الموضوع، حيث أن البحث الحالي يقوم بدراسة تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر على ضوء أبعاد قيادة

التعقيد، ووضع بعض الآليات لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر على ضوء أبعاد قيادة التعقيد، وهو ما لم نتطرق إليه الدراسات السابقة.

- الاختلاف في متغيرات البحث الحالي، حيث لم نتناول أي من الدراسات والبحوث السابقة متغيرات البحث الحالي.
- وبالرغم مما سبق فلا يمكن إنكار أن البحث الحالي استفاد من تلك الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية في بعض جوانبها من حيث صياغة المشكلة وتحديدها، ومنهج البحث المستخدم، والتعرف على الكتب والمراجع التي يمكن الرجوع إليها في كتابة الأطر النظرية للبحث الحالي، وتصميم وبناء أداة الدراسة الميدانية، وهذا لا ينفى أن البحث الحالي له طابعه الخاص ولها جوانبه المميزة التي تؤكد أهميته وضرورته وهذا ما سوف يتضح فيما بعد.

أولاً: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

يتناول الباحث في هذا المحور مفهوم القيادة التربوية، وأهميتها، والوظائف الإدارية للقيادة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي، والأنماط القيادية السائدة في المدارس، ومتطلبات تطوير أداء القيادات التربوية، وذلك على النحو التالي:

أ - مفهوم القيادة التربوية:

لقد حظي موضوع القيادة التربوية باهتمام خاص على المستوى العالمي والمحلي في سياق المتغيرات العالمية الراهنة، حيث لم يعد مفهوم القيادة التربوية مجرد عملية إدارة العمل التربوي، بل أصبح عملية تشكيل الهياكل الإدارية. نظام العمل، وفي إطار اللامركزية والمشاركة الاجتماعية مما يجعل المدرسة وحدة. وهذا يؤهلهم ليكونوا قادرين شخصياً ومهنيًا على تحمل المسؤولية وإدارة أنفسهم (Arish, 2014).

وعند توضيح مفهوم القيادة التربوية لابد وأن نوضح أن القيادة التربوية هي كيف يؤثر مدير المدرسة أو القائد التربوي في الآخرين من معلمين وإداريين وطلاب، وليس هذا شيء خاص بالمدير فقط، بل لابد للإداري أن يتعلم كيف يكون قائداً، ولابد للمعلم وأن يتعلم كيف يكون قائداً داخل فصله، وبالتالي يصبح مدير المدرسة ومن معه نموذج لإدارة ناجحة هادفة متطورة معاصرة (Grace, 1995, 53-54).

والقيادة التربوية لها مفاهيم عدة عند كثير من الباحثين والعلماء ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

حيث يشير مفهوم القيادة إلى القدرة على توجيه وتحفيز والتأثير على الأفراد أو المجموعة نحو تحقيق هدف مشترك. يتضمن اتخاذ المبادرة واتخاذ القرارات السليمة وإلهام الآخرين من خلال التواصل الفعال وتقديم أمثلة إيجابية. يمكن إظهار القيادة في بيئات مختلفة، مثل الشركات أو المنظمات أو المجتمعات أو حتى داخل العلاقات الشخصية حيث لا يمتلك القائد الجيد مهارات قوية في التعامل مع الآخرين وحل المشكلات فحسب، بل يظهر أيضاً التعاطف والنزاهة والقدرة على تمكين الآخرين وتطويرهم (Northouse, 2016).

كما أن القيادة التربوية بمفهومها الحديث في كل المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والتنفيذية هي أداة لتطوير التربية ضمن أغراض واضحة، لا تعتمد على السلطة وما منحها من مسؤوليات؛ وإنما تعتمد على قدرة القائد على جعل سلطة الجماعة ومصالحها التي لا تتعارض مع الصالح العام هي المحرك الأساسي للجماعة، وهي قيادة فاعلة تشجع نمو الإنسان، وإطلاق قدراته الكامنة من أجل نجاح المؤسسات التربوية في أداء رسالتها على أكمل وجه (العدوي، ٢٠٢٢، ٩٥٨).

وهي عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه ذلك نحو غاية معينة، والتنسيق بين جهودهم بما يكفل إنتاجية مرتفعة.

ب - أهمية القيادة التربوية:

تتمثل أهمية القيادة التربوية في الأدبيات التربوية المعاصرة في تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسات التعليمية والمجتمعات التي تخدمها. وتعزز القيادة التربوية المعاصرة الابتكار والتعلم المستمر وتحسين الأداء الإداري والتعليمي، وتعزز الثقافة الإيجابية والتفاعل الإيجابي بين القادة التربويين والموظفين التعليميين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمعات المحلية (Hur, 2017, 1-15).

كما تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وذلك نابع من كونها تقوم بدور مهم في الإدارة، من خلال التأثير في عناصر العملية الإدارية، وجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية نحو تحقيق الأهداف، وتعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات والمؤسسات على اختلاف مستوياتها، التي من شأنها أن توجه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وذلك من خلال تفعيل المهارات والكفايات القيادية التي تمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري، ليسهم في تطوير أداء المنظمات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال العمل (زكريا، ٢٠١٨، ٢٥).

تمثل القيادة المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول: بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية؛ لكي يكون قادرا على مواصلة حياته العملية فيما بعد بحيث تكمن أهمية القيادة في النقاط التالية (خيرى، ٢٠١٢، ٢١ - ٢٢):

- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- إنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

أ. وظائف القيادة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي

تعتبر القيادة المدرسية فرع من أفرع الإدارة التعليمية، وقد فرضت نفسها لأهميتها في المجال التربوي بعد أن أصبح معناها الجديد واضحاً كعلم وفن ومهارة، فالإدارة المدرسية والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية لتحسين جودة الأداء المدرسي، وعن طريق الإدارة المدرسية يتحقق إبداع العاملين، والتميز بين جودة الأداء ورفقيه وبين ضعف الأداء وتخلفه عن المعايير المطلوبة؛ لأنها تلعب دوراً مهماً ومميزاً لإنجاح العملية التعليمية وتحسينها بما يسند إليها من مهام ومسئوليات، وما تقوم به من تخطيط ورقابة لأداء المعلمين والمعلمات ومتابعة نشاط المتعلمين ورضاهم كمستفيدين في المقام الأول، وتوفير الجو الملائم لتحسين الأداء المدرسي ككل.

للقيادة أهمية كبيرة، ويتجلى ذلك من خلال الوظائف الأساسية التي تقوم بها في تقدم أي مؤسسة من حيث الاستخدام الأمثل للقدرات والموارد المادية والأدوات والوسائل التعليمية لتحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يمكن عرض الوظائف الأساسية للقيادة المدرسية كما يلي (خليل، ٢٠٠٩، ١٥ - ١٦):

- تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية.

- توفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطالب روحياً وعقلياً وبدنياً، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية.
- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية.
- تنظيم العلاقة بين المدرسة والبيئة التي تحيط بها (المجتمع المحلي).
- تحديد الوسائل الكفيلة بمراجعة أعمال الإدارة المدرسية ومتابعة نتائجها متابعة هادفة، الأمر الذي يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ بما يحقق الأهداف المنشودة.
- علاج مشكلات التأخر الدراسي ومتابعة انتظام الطلاب وتغيبهم، والخدمات الصحية المقدمة لهم، والتوجيه والإرشاد، وتصنيف الطلاب.
- إشراك أولياء أمور الطلاب أصحاب المصلحة الحقيقية في كل ما يعود بالمنفعة على أبنائهم الطلاب، وكل ما يتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وواجباتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.

ب. الأنماط القيادية السائدة في المدارس:

تعرف الأنماط القيادية بأنها تلك الأنماط السلوكية المستخدمة من قبل مدير المدرسة في محاولة التأثير علي أعضاء الجماعة المدرسية لاستمالتهم وحفزهم لاتخاذ القرارات التي تتفق مع السياسات والإجراءات التي تتبعها المدرسة لتحقيق أهدافها، فالقائد هو من يظهر القدرة علي التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين فيتبعونه عن طيب خاطر لأنهم واثقون أنه الشخص القادر علي تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم، ولهذا فإنه يمكن القول بأن القيادة هي في حقيقة أمرها سلسلة مباشرة من محاولات التأثير في سلوك الأفراد والجماعات بالمدرسة، وتوجيه استجاباتهم (شرف، ٢٠٠٠، ٨ - ٩).

وباستعراض الأدب الإداري يمكن القول بأن أغلبية الادبيات الأجنبية والعربية قد أجمعت على تصنيف أنماط الإدارة إلى ثلاثة أنماط شائعة هي كالتالي:

ج. النمط الأوتوقراطي:

في هذا النمط يكون فيه مدير المدرسة بصفة عامة بمعزل عن المدرسين والطلاب، وتكون فيه الإدارة مركزية، بدلاً من أن تكون لا مركزية، والتي أصبح العالم يتبناها على نطاق واسع (Mok, 2003, 235)، ويصبح دور مدير المدرسة منصباً على تصيد الأخطاء، وإصدار الأوامر، وعلى كل العاملين الطاعة، ويكون هو العمود المحرك للمدرسة. (Walker and Clive Dimmock, 2002, 35).

ويتسم هذا النمط بعدد من الملامح من أهمها ما يلي (عطوى، ٢٠٠٩، ٢٣ - ٢٥):

- يتصف القائد بالتسلط والإكراه في تسيير شئون العمل عن طريق القرارات المركزية.
- يقوم القائد بوضع سياسة العمل وتحديد خطوات هذا العمل من دون الاستعانة بالعاملين معه وتحديد خطوات العمل.
- لا يبدي القائد اهتماماً أو تقديراً للعاملين معه.
- يعتمد القائد عادة في قيادة الجماعة على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح بدلاً من الاعتماد على العاملين معه.
- لا يهتم القائد بالأمر المهنية للعاملين معه.
- سلطة القائد بيده وهو يتخذ القرارات ويتحمل مسؤولية ذلك.
- يحاول القائد دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفاته وسيطرته.

د. النمط الديمقراطي:

الذي يقوم على التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بناء على الاحترام المتبادل والثقة والتعاون البناء، والتفويض في تسيير العمل وتوزيعه، وفي اتخاذ القرارات، ويراعي النمط

الديمقراطي رغبات الآخرين ومطالبهم مما يشعر العاملين معه بقيمة العمل واحترامه (أحمد، ٢٠٠٦، ٢٢)، ومما يؤدي إلي إلزام الجماعة تجاه سياسات العمل، وتحفيز لديهم الرغبة في الجدية، وتحمل المسؤولية، وتنمية القدرة علي الإبداع والتجديد، وتتوافر لهما كامل الحرية للاتصال والتعبير عن مفاهيمها الفكرية والعفائية فيما بينها، أو مع المحيط الخارجي، مما يبعث فيهم روح التفاؤل واستشراف المستقبل ويؤدي إلي إيجاد القيادة والقيادة، حيث ينتم هذا النمط بعدد من الملامح من أهمها (أحمد، ٢٠١٢، ٨١ - ٨٢):

- تعاون أفراد المجموعة فيما بينهم واحترام بعضهم للبعض الآخر.
- لا يحاول أفراد المجموعة التقرب إلى المدير على أكتاف الآخرين.
- يكثر النقد البناء بين أفراد المجموعة والذي يأخذ طريقه للمناقشة.
- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج.
- تتعرف الإدارة على الاستعدادات الخاصة بالمعلمين، وتعرف حدود قدراتهم.
- الاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية والأعمال المدرسية.

وعلى ذلك نجد إن النمط الديمقراطي يبرز قدرات الأفراد واستعداداتهم للعمل، وذلك لإعطاء الفرد قيمة عليا في ذاته وتحترمه كإنسان له وزنه في المجتمع.

هـ. النمط التراسلي:

ويطلق عليه النمط الفوضوي أو غير الموجه، وهو النمط الذي يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعال في عملية القيادة ويتبنى هذا النمط عموماً شخص ضعيف لا توجد لديه الرغبة في القيادة ذاتها، وليس لديه السلطة والقوة، وربما يتخلى القائد عن دوره الرسمي بسبب وجود قائد غير رسمي قوي الشخصية يقوم بتولي مهام قيادة المجموعة بدلاً من القائد الرسمي، وينعدم في النمط الفوضوي التسيبي تحديد المسؤولية مما يؤثر علي تحقيق الهدف، وذلك لاتجاه القائد إلي تفويض السلطة للمرؤوسين علي أوسع نطاق ويتترك لهم حرية إصدار القرارات ووضع الحلول لإنجاز العمل.

المحور الثاني: الإطار النظري لقيادة التعقيد في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

تمهيد:

تعد قيادة التعقيد إطار يسعى إلى فهم الأنظمة المعقدة، والتي تتميز بالتفاعلات غير الخطية وحلقات التغذية الراجعة والخصائص الناشئة حيث تم تطبيق نظرية التعقيد في الكثير من المجالات العلمية (Sammut-Bonnici, 2015)، فقد تم تطبيقها في أبحاث الصحة العامة وفهم التفاعلات المعقدة بين العوامل الاجتماعية والبيئية والبيولوجية التي تؤثر على النتائج الصحية (McClean & Shaw, 2005, 729-749)، في حين أشارت دراسات أخرى على استخدام تلك النظرية في علم البيئة بحيث يمكن أن توفر رؤى حول ديناميكيات النظم البيئية، بما في ذلك ظهور أنواع جديدة والتفاعلات بين الأنواع (McClean & Shaw, 2005)، ومن بين تلك العلوم مجال علم الإدارة التربوية والصفحات القادمة سوف يتطرق الباحث إلى دراسة تحليلية لقيادة التعقيد ودورها بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وذلك على النحو التالي:

و. مفهوم قيادة التعقيد:

تتعدد مفاهيم قيادة التعقيد حيث أشار مولدوفينو وباوم Moldoveanu & Baum بانها مدخل قيادي يعترف بتعقيد المنظمات الحديثة وبيئاتها، يتضمن التركيز على التفاعلات والعلاقات بين الأفراد والجماعات والأنظمة داخل المنظمة، تدرك قيادة التعقيد أن المنظمات هي أنظمة ديناميكية وغير خطية وقابلة للتكيف تتطلب نهجا أكثر مرونة وتعاوناً للقيادة (Moldoveanu & Baum, 2015, 20).

في حين أشار ليفين Levin ١٩٩٩ إلى أن نظرية التعقيد تعتمد على العديد من المفاهيم الأساسية ، بما في ذلك التنظيم الذاتي والظهور والتفاعلات غير الخطية. حيث يشير التنظيم الذاتي إلى العملية التي ينظم بها النظام نفسه تلقائياً، دون أي تدخل خارجي، بينما يشير الظهور إلى الظاهرة التي تظهر فيها خصائص أو سلوكيات جديدة من التفاعلات بين مكونات النظام. تشير التفاعلات غير الخطية إلى التفاعلات المعقدة

وغير المتوقعة في كثير من الأحيان بين مكونات النظام، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير متوقعة. (Levin, 1999).

ولقد اكتسب مفهوم قيادة التعقيد اعترافاً في السنوات الأخيرة، إنه متجذر في علم التعقيد ويستكشف كيف يمكن للقادة التنقل والازدهار في بيئات معقدة ومتغيرة باستمرار، حيث يؤكد هذا المدخل على القدرة على التكيف والتعاون والتفكير الابتكاري لمواجهة تحديات منظمات اليوم.

ووفقاً لمفهوم قيادة التعقيد فإنها تعني القدرة على التكيف وتحسين الأداء من خلال التفاعلات اليومية للأفراد الذين يستجيبون للضغوط يدرك هذا المنظور أن المنظمات هي أنظمة تكيفية معقدة، وتلعب القيادة دوراً حاسماً في تسهيل الاستجابات الفعالة للتعقيد. (Arena & Mary, 2016, 25)

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بان من خلال تبني قيادة التعقيد، يمكن للقادة التنقل عبر بيئات غير مؤكدة وديناميكية، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، ودفع المرونة التنظيمية والنجاح.

أهمية قيادة التعقيد:

تكمن أهمية نظرية التعقيد في قدرتها على توفير إطار لفهم الأنظمة المعقدة وتطوير التدخلات التي تفسر تعقيدها. غالباً ما تعتمد الأساليب التقليدية لحل المشكلات على التفكير الخطي والاختزالي، والذي قد لا يكون مناسباً لفهم الأنظمة المعقدة. توفر نظرية التعقيد نهجاً بديلاً يأخذ في الاعتبار التفاعلات غير الخطية والخصائص الناشئة للأنظمة المعقدة. علاوة على ذلك، توفر نظرية التعقيد طريقة لفهم سلوك الأنظمة التي لا يمكن التنبؤ بها أو التحكم فيها بسهولة. في كثير من الحالات، تظهر الأنظمة المعقدة سلوكيات لا يمكن تفسيرها أو التنبؤ بها بسهولة. توفر نظرية التعقيد طريقة لفهم هذه السلوكيات وتطوير التدخلات التي تفسر تعقيدها. (Stacey, 2011)

كما ترجع أهمية قيادة التعقيد لعدد من الاسباب يمكن حصرها فيما يلي (Goldstein, 2008): القدرة على التعامل مع حالات الطوارئ، تنسيق الجهود المتناثرة، تشجيع الابداع الإداري، ودمج التغيير.

ومما سبق يمكن القول بان قيادة التعقيد تساعد المؤسسات على التغلب على عدم اليقين، وتنسيق الجهود، وتسهيل الابتكار، ودمج التغيير، وتعزيز نتائج التعلم.

أهداف قيادة التعقيد:

لقد أشار ماي وتونج دو Mai & Tung Do إلى ان اهداف قيادة التعقيد تتمثل فيما يلي (Mai & Tung Do, 139-216): تعزيز التعلم التنظيمي، تعزيز القدرة على التكيف والابتكار، تعزيز التعاون وتبادل المعرفة، ضمان وضوح العمل والمساءلة، وقيادة الأداء التنظيمي.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بان أهداف قيادة التعقيد تتمحور حول القدرة على التكيف والتعاون وصنع الحواس والمرونة والتمكين والتعلم والتفكير التنظيمي، للتنقل بفعالية في تعقيدات المنظمات الحديثة وتحقيق النجاح المستدام.

خصائص قيادة التعقيد:

تشمل قيادة التعقيد العديد من الخصائص التي تمكن القادة من التنقل في بيئات معقدة ومتغيرة باستمرار. حددت الأبحاث الحديثة العديد من الخصائص الرئيسية لقيادة التعقيد (Baltacı & Balci, 30-58): القيادة التوليدية، القيادة الإدارية، التقييم الذاتي الأساسي، النرجسية، الحاجة إلى الإنجاز، الميل إلى المخاطرة، الكفاءة المعرفية، الكفاءة الشخصية، وتوجيه النتائج.

مجالات نظرية التعقيد:

لقد اكتسب مفهوم نظرية التعقيد اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة بسبب تطبيقاته المحتملة في مختلف المجالات، وقد تم تطبيق نظرية التعقيد في مجال علم الأحياء لفهم سلوك النظم البيولوجية المعقدة. أحد مجالات التطبيق هو دراسة النظم البيئية، حيث تم استخدام نظرية التعقيد لفهم ديناميكيات الشبكات الغذائية، ودورة المغذيات، والتنوع البيولوجي. كما تم استخدام نظرية التعقيد لدراسة سلوك الكائنات الحية الفردية، مثل ظهور السلوك الجماعي في الحشرات الاجتماعية وتطور التعاون في الحيوانات (Levin & Dominion, 2004, 282-283).

كما تم تطبيق نظرية التعقيد في مجال الاقتصاد لفهم سلوك النظم الاقتصادية المعقدة. أحد مجالات التطبيق هو دراسة الأسواق المالية، حيث تم استخدام نظرية التعقيد لفهم ظهور الفقاعات، والانهيانات، والظواهر الأخرى. كما تم استخدام نظرية التعقيد لدراسة سلوك الشركات والأسواق والصناعات، حيث تم استخدامها لفهم ظهور الابتكار والمنافسة والتعاون. (Farmer & Foley, 2009, 285-286).

في حين تم تطبيق نظرية التعقيد في مجال العلوم الاجتماعية لفهم سلوك النظم الاجتماعية المعقدة. أحد مجالات التطبيق هو دراسة الشبكات الاجتماعية، حيث تم استخدام نظرية التعقيد لفهم ظهور أنماط التفاعل، وانتشار المعلومات، وتشكيل الآراء. كما تم استخدام نظرية التعقيد لدراسة سلوك المنظمات، المؤسسات، والمجتمعات، حيث تم استخدامها لفهم ظهور التعاون، والصراع، وديناميكيات القوة (Castellani & Hafferty, 2009).

أما عن علم المعلومات فقد تم تطبيق نظرية التعقيد في مجال علم المعلومات لفهم سلوك أنظمة المعلومات المعقدة. أحد مجالات التطبيق هو دراسة الإنترنت، حيث تم استخدام نظرية التعقيد لفهم ظهور أنماط تدفق المعلومات، وتشكيل المجتمعات، وانتشار المعلومات الخاطئة. كما تم استخدام نظرية التعقيد لدراسة سلوك أنظمة الذكاء

الاصطناعي، حيث تم استخدامها لفهم ظهور التعلم والتكيف وصنع القرار (Mitchell, 2009).

اما عن مجال التعليم فان نظرية التعقيد تؤكد على أن المؤسسات التعليمية عبارة عن أنظمة تكيفية معقدة تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الطلاب والمعلمين والإداريين والمناهج والمجتمع وجميع تلك العناصر تتفاعل مع بعضها البعض بطرق غير خطية وغير متوقعة، مما يجعل من الصعب التنبؤ بنتائج أي تدخل أو استراتيجية معينة.

ولقد اشارت الأبحاث الحديثة تطبيق نظرية التعقيد في التعليم وآثارها على التدريس والتعلم فلقد اشارت دراسة هارجريفز وفينك (Hargreaves & Fink, 2006) عن قدرة قيادة التعقيد على تطوير العملية التعليمية بصفه عامه حيث توفر نظرية التعقيد إطارا مفيدا لفهم الطبيعة المعقدة والديناميكية لإصلاح المدرسة والحاجة إلى نهج أكثر مرونة وتكيفاً للتغيير.

ومما سبق يمكن القول بان تطبيق قيادة التعقيد لها اثار كبيرة على العملية التعليمية بصفة عامة وعلى الادارة التعليمية خاصة من حيث احتياج القادة التربويين إلى إدراك مدى تعقيد النظام التعليمي وتطوير التدخلات التي تفسر هذا التعقيد. واحتياجهم إلى تعزيز النقااعات الإيجابية وحلقات التغذية الراجعة بين أصحاب المصلحة في النظام التعليمي وتعزيز التنوع والإدماج في النظام التعليمي وتعزيز القدرة على التكيف والمرونة في النظام التعليمي.

أبعاد قيادة التعقيد:

لقد اختلف علماء الادارة في تحديد ابعاد قيادة التعقيد فمنهم من يشير الى ان قيادة التعقيد تشمل المكونات الرئيسية التالية (Mary; Marion & McKelvey, 2007, 298-318): القيادة التكيفية، قيادة العلاقات، القيادة الموقفية، القيادة الموزعة.

نظرية القيادة المعقدة هي إطار متعدد الأوجه يركز على فهم القيادة داخل الأنظمة التنظيمية المعقدة. يسلط الضوء على التفاعل بين ثلاثة أبعاد رئيسية (Tyskbo & Styhre, 2022, 548-569): القيادة كنظام تكيفي معقد، القيادة كعملية ديناميكية، القيادة كظروف تمكينية.

من كل ما سبق يمكن القول بأن هذه الأبعاد ليست حصرية ويمكن أن تتفاعل بطرق معقدة حيث تؤكد نظرية قيادة التعقيد على أهمية فهم التفاعلات الديناميكية بين هذه الأبعاد والحاجة إلى أن يكون القادة قادرين على التنقل في الأنظمة المعقدة والتكيفية. وسوف يتبنى الباحث التصنيف الأخير لأبعاد قيادة التعقيد والتي تتمثل في القيادة التكيفية والتمكينية والديناميكية ويمكن توضيح تلك الأبعاد بنوع من التفصيل فيما يلي:

• القيادة التكيفية:

تعد القيادة التكيفية إطار قيادي تم تطويره من قبل رون هيفيتز ومارتي لينسكي Ron Heifetz and Marty Linsky في جامعة هارفارد حيث يركز هذا النمط القيادي على معالجة التحديات المعقدة والتكيفية التي تتطلب التغيير والتكيف على عكس المشكلات الفنية التي لها حلول معروفة وذلك انطلاقاً من أن التحديات التكيفية غامضة وغير واضحة المعالم لذا فإنها تتطلب من قادة ومؤسسات تستطيع التعلم والتدرب للتكيف مع تلك التحديات. (Nelson & Squires, 2017, 111-123)

فالقادة في القيادة التكيفية ليسوا بالضرورة هم الذين يتمتعون بسلطة رسمية، ولكن أي شخص يمكنه التأثير على التغيير لذا فإن الفكرة الأساسية في هذا النمط القيادي يتمثل في تعبئة وإشراك الأفراد والجماعات لمواجهة التحديات بشكل جماعي، بدلاً من الاعتماد على قائد واحد لتقديم جميع الإجابات.

وبالتالي يساعد القادة التكيفيون الآخرين على التنقل عبر عدم اليقين وتطوير طرق جديدة للتفكير والتصرف. إنهم يشجعون التجريب والتعلم والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، من خلال تعزيز ثقافة حل المشكلات الجماعي والاستفادة من وجهات

النظر المتنوعة، تهدف القيادة التكيفية إلى تمكين الأفراد والمنظمات من الازدهار في بيئات معقدة ومتطورة باستمرار، في حين تتمثل العناصر الرئيسية للقيادة التكيفية فيما يلي (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009): تبني التعقيد، تعزيز ثقافة التعلم، بناء علاقات قوية، تعزيز الشمولية والتنوع، تشجيع الاستقلالية والتمكين، التكيف مع التغيير، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

• القيادة التمكينية:

يعد مفهوم تمكين القيادة أسلوب قيادي يعتمد على تفويض السلطة، وتعزيز الاستقلالية، وتشجيع الأفراد على تولي ملكية عملهم. يتضمن تقديم الدعم والتوجيه والموارد لتمكين الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر وتطوير مهاراتهم. يعزز نهج القيادة هذا الشعور بالثقة والتعاون ومشاركة الموظفين، مما يؤدي إلى تحفيز وأداء أعلى. تمكين القادة يشجع التواصل المفتوح، ويقدر وجهات النظر المتنوعة، ويخلق بيئة عمل شاملة وداعمة.

تشير القيادة إلى أسلوب القيادة الذي يمكن الأفراد ويدعمهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. فيما يلي بعض العناصر الرئيسية لتمكين القيادة (Amundsen & Martinsen, 2014, 784-800): الثقة والتمكين، التواصل الواضح، التدريب والتطوير، التعاون والعمل الجماعي، المساءلة والاعتراف، الذكاء العاطفي، والتحسين المستمر والابتكار.

• القيادة الديناميكية:

تشير القيادة الديناميكية إلى أسلوب القيادة الذي يتميز بالقدرة على التكيف والمرونة والرغبة في تبني التغيير. أنها تنطوي على أن تكون استباقية، والتفكير إلى الأمام، واستجابة لمختلف الحالات والتحديات. لا يرتبط القائد الديناميكي بالطرق التقليدية، أو طرق التفكير الثابتة، ولكنه بدلا من ذلك يحتضن الابتكار ويشجع الإبداع في فريقهم،

حيث تتضمن القيادة الديناميكية عدة عناصر رئيسة هي (Manning & Robertson, 2011, 88-97): الرؤية والاستراتيجية، التواصل الفعال، التمكين والثقة، التعلم والتطوير المستمر، وقابل للتكيف والمرونة.

قيادة التعقيد وتطوير الأداء المؤسسي:

كما سبق ان تناول الباحث فان قيادة التعقيد تعد مدخل قيادي يعترف بالتعقيد والترابط بين المنظمات الحديثة. ويؤكد النهج التكيفية والمرونة للقيادة، بدلا من الاعتماد فقط على السلطة الهرمية. تدرك قيادة التعقيد أن المنظمات تعمل في بيئات ديناميكية وغير مؤكدة، مما يتطلب من القادة التنقل عبر التعقيد، وتشجيع التعاون، وتعزيز الابتكار.

العلاقة بين القيادة المعقدة وتطوير الأداء متعددة الأوجه. تدرك قيادة التعقيد أن أساليب الإدارة التقليدية من أعلى إلى أسفل قد لا تكون فعالة في البيئات المعقدة. بدلا من ذلك، يركز على خلق الظروف التي تسمح بالتنظيم الذاتي والقيادة الناشئة. وهذا يمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة للتغيرات والتكيف مع التحديات والاستفادة من الفرص (Moey & Hash, 2019, 319-332).

من خلال تعزيز التعاون واتخاذ القرارات اللامركزية، يمكن للقيادة المعقدة تعزيز أداء الفريق وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار، يشجع على وجهات نظر متنوعة، وتبادل المعرفة، والتجريب، مما يؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة وتحسين نتائج الأداء.

علاوة على ذلك، تؤكد قيادة التعقيد على أهمية بناء العلاقات والثقة والتواصل المفتوح عبر المنظمة. تسهل هذه الأبعاد العلائقية تبادل المعرفة والتعلم المتبادل، مما يساهم في التطوير الفردي والتنظيمي. يشجع القادة على تمكين وتطوير أعضاء فريقهم، وتمكينهم من التكيف والنمو والأداء على مستويات أعلى.

في قيادة التعقيد، ينصب التركيز على القيادة التمكينية والتكيفية والديناميكية، حيث يسهم العديد من الأفراد عبر المنظمة في صنع القرار وحل المشكلات. يهدف هذا النهج إلى تسخير الذكاء والخبرة الجماعية للأفراد على جميع المستويات لمعالجة القضايا المعقدة. كما يمكن أن يكون تأثير القيادة المعقدة على تطوير الأداء كبيراً. من خلال التعرف على وجهات النظر المتنوعة والاستفادة منها في جميع أنحاء المنظمة، تعزز قيادة التعقيد الابتكار والقدرة على التكيف وخفة الحركة. يشجع على ثقافة أكثر تعاوناً وشمولاً حيث يشعر الأفراد بالقدرة على تولي الملكية والمبادرة (Gilpin & Murphy, 2010, 683-690).

بشكل عام، ترتبط قيادة التعقيد ارتباطاً وثيقاً بتطوير الأداء من خلال الاعتراف بتعقيد البيئات التنظيمية الحديثة، وتعزيز السلوكيات التكيفية، وتعزيز التعاون، وتمكين التعلم المستمر والابتكار. من خلال تبني مبادئ القيادة المعقدة، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التنقل من خلال عدم اليقين، والاستجابة للتغيير، وتحقيق نتائج الأداء المستدام.

ثانياً: الدراسة الميدانية

سارت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على ضوء أبعاد قيادة التعقيد بمحافظة البحر الأحمر. ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات التي تساعده في تحقيق أهداف الدراسة.

أداة الدراسة الميدانية:

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة إجراء الدراسة الميدانية، لكونها تتسق مع طبيعة البحث ومشكلته، حيث يمكن استخدام الاستبانة لجمع البيانات عن الظواهر التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر مثل: الخبرات الذاتية للأفراد، والآراء، والقيم، والميول، والاتجاهات (أبو علام، ٢٠٠٨، ٣٦٩)، كما أن الاستبانة أداة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة للحصول على البيانات التي تفيد في جمع استجابات الأفراد حول الموضوعات المثارة، كما تفيد في التعرف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالكتب والوثائق (داوود، وعبد الرحمن، وكامل، ٢٠٠٩، ٧٨).

وفى ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة، كما أنها وسيلة ناجحة يسهل بها جمع البيانات والمعلومات من أعداد كبيرة من الأفراد، إضافة إلى سهولة تحليل النتائج وتفسيرها، وقد أخذ الباحث في الاعتبار أن تتسم عبارات الاستبانة بالموضوعية والبساطة، وأن تكون العبارات من النوع المقيد.

وصف أداة الدراسة:

تم صياغة الاستبانة على النحو التالي: غلاف الاستبانة، مقدمة وتعليمات الاستبانة الخاصة بالتطبيق، بيانات أساسية والتي تضمنت الاسم (اختياري، النوع، الوظيفة، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مكان العمل، وتكونت الاستبانة من (١١) عبارة تتعلق بالمعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على ضوء أبعاد قيادة التعقيد بمحافظة البحر الأحمر.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين وبعض من أساتذة كليات التربية في التخصصات المختلفة ببعض الجامعات المصرية، وذلك للتأكد من

مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله، وما إذا كانت العبارات واضحة وتتنمي إلى المحور المحدد لها، وتحديد غموض بعض العبارات لتعديلها وإضافة المناسب لكل عبارة على حدة، وبعد أخذ الملاحظات بعين الاعتبار وعقد لقاءات فردية مع السادة المحكمين لاستيضاح آرائهم تمت إعادة صياغة الأداة، وحذف وتعديل بعض العبارات التي لم تلقَ قبولاً من أغلب السادة المحكمين حتى تم التوصل للصورة النهائية لأداة الدراسة بحيث أصبحت صادقة في قياس ما وضعت من أجله.

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة، تحليل التباين عن طريق معادلة ألفا كرو نباخ، وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاختبارات، وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة (٠.٨٣٣)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة.

وللتحقق أيضاً من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث طريقة إعادة التطبيق لحساب ثبات الاستبانة، بعد تطبيقه على عينة الاستطلاعية عينة قوامها (٣٠) من أفراد العينة، بفاصل زمني شهر بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل الارتباط (ر) بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني، باستخدام المعادلة العامة للارتباط، وقد بلغ معامل بيرسون بين التطبيقين (٠.٨٨٦)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات للاستبانة. وهو معامل ارتباط عالي، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

عينة الدراسة:

فقام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية عددها (٤٠٠) فرد، وبعد التطبيق الفعلي لاحظ الباحث فقدان عدد كبير من الاستبانات وبعضها لم تكتمل الإجابة عليه، حيث بلغ عدد الاستبانات التي تم تجميعها (٣٦٠) استبانة، وتم فقد حوالي (٥٩) استبانة- واستبعد (٤١) استبانة لعدم اكتمال الإجابة عليها نظراً لانشغال أفراد العينة بترتيبات العام الدراسي الجديد- وبذلك تبقى (٣٠٠) استبانة صالحة

للتحليل، حيث تمثل ٣٣.٥% من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لتمثل المجتمع، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب فئاتها على الأربع إدارات الممتلة للمجتمع محل الدراسة.

تمّ تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وقد تمّت عملية التصحيح كما يلي:

- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كلّ عبارة على حدة (يتحقّق تمامًا - يتحقّق إلى حدٍ ما - لا يتحقّق)، أو تحت درجة موافقة كلّ عبارة على حدة (مُوافق تمامًا - مُوافق إلى حدٍ ما - لا أوافق).
- أعطيت أوزان لكلّ درجة تحقّق أو أهميّة كلّ عبارة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١)

الأوزان النسبية الخاصة بدائل الإجابة (كلّ درجة تحقّق وأهميّة)

لا أوافق	لا أدري	مُوافق	بدائل الإجابة
١	٢	٣	الوزن النسبي

- ضرب التكرارات تحت درجة كلّ تحقّق أو أهميّة في الأوزان المناظرة لكلّ عبارة من عبارات الاستبانة.
- جمع حاصل الضرب السّابق لكلّ عبارة على حدة.
- الحُصُول على المُتوسط الوزني لكلّ عبارة من عبارات الاستبانة بقسمة حاصل الجمع السّابق على أفراد العينة.
- الحُصُول على نسبة مُتوسط الاستجابة لكلّ عبارة بقسمة المُتوسط الوزني على (٣)، حيثُ تُوجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كلّ عبارة، وتُعبّر هذه النسبة عن مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهميّة هذه العبارة.

– الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، وذلك بقسمة درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروباً في أعلى وزن رقمي للاستجابة وهو (٣) (أبو حطب، وصادق، ١٩٩١، ٢٤).

الدرجة الكلية للعبارة

$$\text{نسبة متوسط الاستجابة} = \text{عدد أفراد العينة (ن)} \times ٣$$

١- حساب نسبة متوسط شدة التحقق من خلال المعادلة الآتية:

$$\begin{array}{r} \text{نسبة متوسط شدة التحقق لكل عبارة} = \frac{\text{أكبر وزن رقمي} - \text{أقل وزن رقمي}}{\text{عدد بدائل الاستجابة}} \\ \text{= } \frac{٣ - ١}{٣} \\ \text{= } ٠.٦٧ \end{array}$$

٢- حساب الخطأ المعياري بالنسبة لنسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{\text{أ} \times \text{ب}}{\text{ن}}}$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة التحقق على العبارة وتساوي ٠.٦٧.

ب = باقي نسبة متوسط شدة التحقق من الواحد الصحيح.

$$\text{= (١ - أ)} = ١ - ٠.٦٧ = ٠.٣٣$$

$$\text{ن} = \text{عدد أفراد العينة} = ٣٠٠$$

$$\text{الخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{0.33 \times 0.67}{300}} = 0.027$$

٣- تقدير حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة من خلال المعادلة الآتية:

$$[\text{حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} = \text{نسبة متوسط شدة التحقق} \pm \text{الخطأ المعياري} \times 1.96]$$

حيث ١.٩٦ تمثل درجة ثقة ٠.٩٥ عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

وعليه تصبح الصورة النهائية لتقدير حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة هي:

$$[\text{حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} = \text{نسبة متوسط شدة التحقق} \pm \text{الخطأ المعياري} \times 1.96]$$

[١.٩٦]

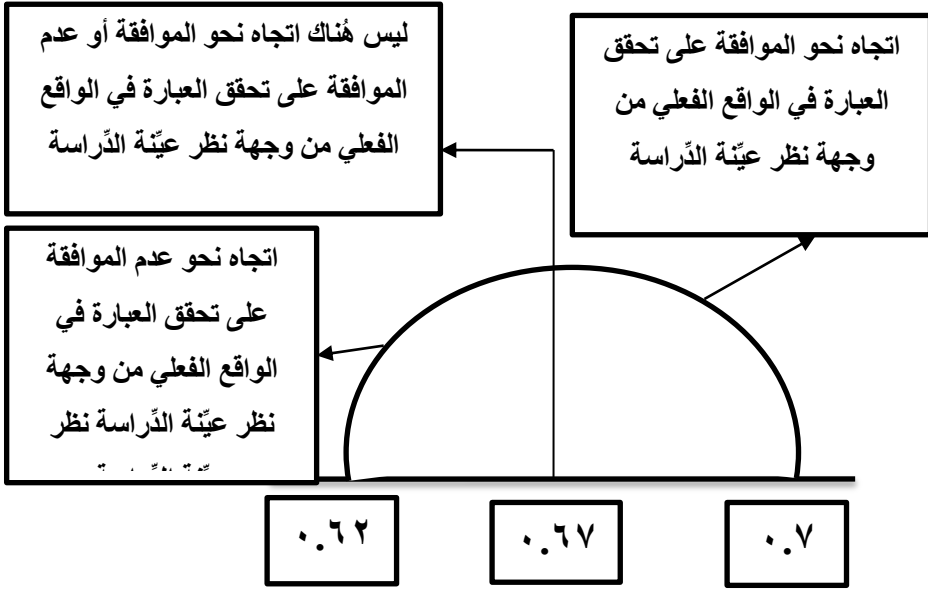
وبناءً على ذلك فقد راعى الباحث عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود

الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها ما يلي:

- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة $\leq (0.67 + \text{الخطأ المعياري} \times 1.96)$ فهي تتحقق.

- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة $\geq (0.67 - \text{الخطأ المعياري} \times 1.96)$ فهي لا تتحقق.

- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة تتحصر بين $(0.67 + \text{الخطأ المعياري} \times 1.96)$ و $(0.67 - \text{الخطأ المعياري} \times 1.96)$ ، فهي غير واضحة الدلالة أو إلى حد ما.



▪ حساب حدود الثقة لعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

حيث إن حدي الثقة يختلفان باختلاف عدد أفراد العينة، فقد تم حساب حدود الثقة لعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

$$n = 300, \text{ الخطأ المعياري} = 0.027$$

$$\text{— الحد الأعلى} = 0.67 + (\text{الخطأ المعياري} \times 1.96) = (0.67 + 1.96 \times 0.027) = 0.72$$

$$\text{— الحد الأدنى} = 0.67 - (\text{الخطأ المعياري} \times 1.96) = (0.67 - 1.96 \times 0.027) = 0.62$$

وقد راعى الباحث عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها وفقاً لذلك:

— إذا زاد متوسط الاستجابة عن (0.72)، فتعتبر الدّراسة أنّ مُجتمع العينة يرى الموافقة على تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٧٢ & ٠.٦٢)، فتعتبر الدراسة أنَّ مُجتمع العينة ليس له اتجاهاً نحو الموافقة أو عدم الموافقة - على تحقق أو عدم تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي (إلى حدٍ ما أو أحياناً)، وذلك لأنَّه في هذه الحالة يكون انحراف متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٥)، وهذا الانحراف يُعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.
- إذا قل متوسط الاستجابة عن (٠.٦٢)، فتعتبر الدراسة أنَّ مُجتمع العينة يرى عدم الموافقة على تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة.

وبهذه المعالجة الإحصائية تنتهي إجراءات الدراسة الميدانية في هذا الفصل؛ حيث تناول هذا الفصل وصفاً دقيقاً لعملية بناء الاستبانة في صورتها الأولية، وإجراءات تحكيمها وصولاً إلى الصورة النهائية لها، وكذلك وصفاً لعينة الدراسة، وسوف يعرض الباحث تفسير نتائج الدراسة الميدانية بعرض نتائج كل محور من محاور الاستبانة على حدة، وتفسير تلك النتائج في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة والإطار النظري للدراسة.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

شملت الاستبانة محور: المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على ضوء أبعاد قيادة التعقيد بمحافظة البحر الأحمر.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية ومستوى التحقق والترتيب لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني: المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على ضوء أبعاد قيادة التعقيد بمحافظة البحر الأحمر:

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى التحقق والترتيب لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني: المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي على ضوء أبعاد قيادة التعقيد بمحافظة البحر الأحمر

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسطة الاستجابة نسبة متوسطة الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		أوافق	لا أدرى	غير موافق				
١	يواجه مدير المدرسة ضغط الوقت الشديد نتيجة للمهام والمسئوليات المتعددة التي يتعين عليه القيام بها.	١٤١	٣٠	١٢٩	٢.٠٤	٠.٦٨	متوسط	١١
٢	صعوبة تخصيص الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي والتحليل العميق للمشكلات المعقدة.	١٣١	١١١	٥٨	٢.٢٤	٠.٧٤	متوسط	١٠
٣	الموارد المحدودة للمدارس، سواء التي تتعلق بالميزانية أو العاملين أو التجهيزات.	٢١٢	٦٠	٢٨	٢.٦١	٠.٨٧	مرتفع	٢
٤	قد يواجه مدير المدرسة تحديات معقدة فيما يتعلق بالتعليم والتعلم والتقييم.	٢٤١	٤٥	١٤	٢.٧٥	٠.٩١	مرتفع	١
٥	ضعف استخدام استراتيجيات متعددة للتعامل مع التحديات المختلفة.	١٩٠	٧٠	٤٠	٢.٥	٠.٨٣	مرتفع	٥

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسطة الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		أوافق	لا أدرى	غير موافق				
٦	صعوبة تحقيق توازن بين احتياجات التلاميذ وتوجيهات السلطات التعليمية والمجتمع المحلي.	٢٠٣	٤٨	٤٩	٢.٥١	٠.٨٣	مرتفع	٤
٧	قد يواجه مدير المدرسة مقاومة داخلية من بعض المعلمين أو الموظفين الإداريين للتغيير أو تنفيذ مبادرات جديدة.	١٩٧	٦٣	٤٠	٢.٥٢	٠.٨٤	مرتفع	٣
٨	الصعوبة التشريعية في فهم وتطبيق هذه السياسات والتعامل مع توجيهات متعددة ومتغيرة.	١٧٠	٩٠	٤٠	٢.٤٣	٠.٦٨	مرتفع	٧
٩	ضعف البنية التحتية للمدرسة.	١٨١	٦٠	٥٩	٢.٤٠	٠.٦٥	مرتفع	٨
١٠	النقص في التجهيزات المدرسية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	١٥٩	٩٠	٥١	٢.٣٦	٠.٥٤	مرتفع	٩
١١	ضعف الإعداد الجيد لمديري المدارس.	١٨١	٨٤	٣٥	٢.٤٨	٠.٥٠	مرتفع	٦
	البُعد ككل				٢.٢	٠.٧٣		

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "قد يواجه مدير المدرسة تحديات معقدة فيما يتعلق بالتعليم والتعلم والتقييم"، في المرتبة الأولى حيث أشارت إحصاءات العينة إلى درجة تحقق متوسطة لإجمالي عينة الدراسة، ومتوسط حسابي (٢.٧٥)،

ووزن نسبي (٠.٩١) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفق المعايير، يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "الموارد المحدودة للمدارس، سواء التي تتعلق بالميزانية أو العاملين أو التجهيزات"، في المرتبة الثانية بمستوى تحقق مرتفع لإجمالي عينة الدراسة، ومتوسط حسابي (٢.٦١)، ووزن نسبي (٠.٨٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقًا للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة

- جاءت العبارتان رقم (١)، ورقم (٨) واللذان تنصان على: "يواجه مدير المدرسة ضغط الوقت الشديد نتيجة للمهام والمسئوليات المتعددة التي يتعين عليه القيام بها"، و"ضعف فعالية مدير المدرسة في تحقيق مشاركة مجتمعية داعمة لجودة العمل المدرسي"، في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة تحقق متوسط لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذا، بمتوسط حسابي (٢.٠٤)، ووزن نسبي (٠.٦٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما

- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على: "وجود خلافات وصراعات بين العاملين في المدرسة"، في المرتبة الأخيرة بمستوى تحقق متوسطة لإجمالي عينة الدراسة، ومتوسط حسابي (١.٦٩)، ووزن نسبي (٠.٦٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقًا للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "النقص في التجهيزات المدرسية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" في المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة النسبة لإجمالي عينة الدراسة، ومتوسط حسابي (١.٦٤)، ووزن نسبي (٠.٥٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما وليس بالصورة الكافية.

جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تتبنى المدرسة الأنماط القيادية الفعالة والمشاركة والداعمة لجهود التغيير والتحسين"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا، بمتوسط حسابي (١.٤٢)، ووزن نسبي (٠.٤٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما

يُلاحظ من الإحصاءات الخاصة بمحور "المعوقات التي تواجه أبعاد قيادة التعقيد بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر"، تشير إلى فروق بدرجات متقاربة بفارق صغير، بموافقة مرتفعة، عدا بعض العبارات جاءت بموافقة متوسطة، ومستوى تحقق مرتفع للبُعد ككل، حيث جاءت قيمة المتوسط الكلي الوزني (٢.٢) ونسبة متوسط الاستجابة أو الوزن النسبي للمحور ككل (٠.٧٨) مما يدل على أنه توجد مجموعة من المعوقات في الواقع الفعلي، تؤثر على تحقيق ابعاد قيادة التعقيد بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحر الأحمر.

ثالثاً: الآليات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية بمرحلة التعليم

الأساسي

على ضوء أبعاد قيادة التعقيد بمحافظة البحر الأحمر:

- إعداد برنامج تدريبي لمديري المدارس مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وكيفية وضع الرؤية والرسالة لمدرسته وقيمتها الأساسية.
- عقد ورش عمل وتدريب لمديري المدارس في الإحصاء المتقدم والتعرف على أساليب تحليل البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.
- العمل على حث وحفز مديري المدارس على القيام بدورهم في تشجيع الابتكار والإبداع بين أعضاء الفريق.
- إعداد برنامج تدريبي لمديري المدارس لتعزيز ثقافة المشاركة الفعالة للمعلمين في إيجاد حلول للمشكلات.
- تقدير المعلمين واحترامهم ومعاملتهم كشركاء في تطوير العملية التعليمية.

- توفير مناخ مدرسي ملائم لكافة العاملين، بحيث يستطيعون العمل بحرية في ظل بيئة مدرسية يسودها الاستقرار والأمان.
- العمل على نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المدارس.
- حث المعلمين للاطلاع على كل ما هو جديد ومستحدث في مجال طرق التدريس وتقنياته، أو في محتوى المناهج.
- إشراك المعلمين في تحديد احتياجاتهم الذاتية، وتطوير خبراتهم التعليمية.
- تمكين المعلمين من توظيف المعارف والمهارات المكتسبة في تحسين العملية التعليمية.
- إتاحة الفرصة للمعلمين نحو المشاركة الفعالة في تخطيط المناهج الدراسية، واقتراح الأنشطة اللازمة، ورسم السياسة التعليمية بالمدرسة.
- بناء ثقافة مدرسية داعمة ودافعة ومشجعة على التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم النشط والتعلم التعاوني والتعلم من خلال الزملاء.
- تقويم أداء المعلمين باستمرار، وتشجيعهم على تبني أساليب التقويم الذاتي.
- تحديد التوجه الاستراتيجي للمدرسة بالتشارك مع المستفيدين (أولياء الامور - الطالب - المعلمون - المجتمع المحيط) والعمل على وضع خطة ملائمة لتطوير المدرسة والعاملين بها، وضرورة الربط بين رؤية المدرسة وأهدافها من ناحية، وأهداف العاملين وتطلعاتهم من ناحية أخرى.
- الاهتمام بمشاركة منسوبي المدرسة في وضع خطتها الاستراتيجية، ومتابعة مدى تحقيق المدرسة لرؤيتها الاستراتيجية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. ابن منظور، محمد بن مكرم الأفريقي المصري (١٩٦٨م): لسان العرب، الجزء العاشر، بيروت دار صادر.
٢. أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال (١٩٩١): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ١- أبو علام، رجاء محمود (٢٠٠٨): منهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الثانية، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- ٢- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠١٢): تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- ٣- أحمد، شيماء محمد (٢٠١٦م): "دور مدير المدرسة الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة سوهاج.
- ٤- أحمد، علي السيد (٢٠٠٦): الادارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (١)، العدد (٤)، كلية التربية - جامعة حلوان.
- ٥- الجيار، سهير على الجيار، وهيبه، أماني عصمت (٢٠١١م): "معوقات التطوير المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر: دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، مجلة محكمة ربع سنوية، العدد الثاني عشر، الجزء الثالث، جامعة عين شمس: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.
- ٦- خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧م): معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- ٧- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩م): التربية المقارنة الأصول المنهجية ونظم التعليم الإلزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٨- خليل، نبيل سعد (٢٠٢١م): القيادة في المنظمات التعليمية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٩- خليل، نبيل سعد (٢٠٢٢م): القيادة المدرسية: المفهوم، النظريات، الأنماط، الأبعاد، القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٠- خيرى، أسامة سعد (٢٠١٢): القيادة الإدارية، عمان - الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١١- داوود، عزيز حنا، وعبد الرحمن، أنور حسين، وكامل، مصطفى محمد (٢٠٠٩): **مناهج البحث في العلوم السلوكية**، الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ١٢- زكريا، زكريا محمد، والحري، خليل بن ضيف الله (٢٠١٨): العلاقة بين القيادة الموزعة وصنع القرار للقادة الأكاديميين بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة العلوم التربوية**، المجلد (٢٦)، العدد (٢)، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية.
- ١٣- سلامة، سلامة عوض (٢٠١٦): "متطلبات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء معايير القيادة والحوكمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.
- ١٤- سليمان، عوض الله (٢٠٠٩م): دور إدارة المدرسة الابتدائية في تنمية الابتكار لدي العاملين بها لمواجهة تحديات الثورة المعلوماتية: دراسة ميدانية، **مجلة البحوث النفسية والتربوية**، العدد الثالث، السنة الرابعة والعشرين، كلية التربية - جامعة المنوفية.

- ١٥- شرف، نشأت فضل محمود (٢٠٠٠): النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة التربية، العدد (٩٣)، كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر.
- ١٦- عبد الجبار، منى حيدر (٢٠١٨م): تطبيقات أنماط قيادة التعقيد في المؤسسات المستندة على المعرفة، التعليم العالي نموذجاً، المؤتمر الدولي الخامس للعلوم الاجتماعية المنعقد في إسطنبول - تركيا، جامعة يلدرز تكنيك، ديسمبر ٢٠١٨م.
- ١٧- عبد المولى، كرم عبد الله (٢٠١٤): "تطوير برامج إعداد مدير المدرسة في المرحلة الابتدائية على ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الفيوم.
- ١٨- العدوي، فاطمة محمد احمد (٢٠٢٢): الممارسات القيادية لدى القائدات المدارس بمنطقة جازان في ضوء القيادة الخادمة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (١١٨)، كلية التربية - جامعة المنصورة.
- ١٩- عطوى، جودت عزت (٢٠١٠): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الرابعة، عمان - الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٢٠- كوفي، ستيفين (٢٠٠٨م): القيادة على ضوء المبادئ، ترجمة عبد اللطيف الخياط، عمان: دار الخليل.
- ٢١- محمد، محمد عبد الحميد (٢٠٠٧م): "رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة". المؤتمر السنوي الخامس عشر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس بعنوان: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي والمنعقد في الفترة من ٢٧ - ٢٨ يناير

٢٠٠٧م بمقر كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة: دار الفكر العربي.

٢٢- ونيس، محمد إبراهيم (٢٠١٥م): " رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم"، دراسات في التعليم العالي، العدد الثامن، جامعة أسيوط : مركز تطوير التعليم الجامعي.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 23- Amundsen, Stein & Martinsen, Øyvind L. (2014): Self–Other Agreement in Empowering Leadership: Relationships with Leader Effectiveness and Subordinates' Job Satisfaction and Turnover Intention, *The Leadership Quarterly*, Vol. (25), Issue (4).
- 24- Andy Hargreaves & Dean Fink (2006): *Sustainable Leadership*, New Jersey: Jossey-Bass/Wiley.
- 25- Arena, Michael J. & Mary, Uhl-Bien (2016): Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital, *People & Strategy: Journal of the Human Resource Planning Society*, Vol. (39), No. (2).
- 26- Arish, Anation Still (2014): An Education Manifest Center for Education Reform: Making School Work Better for All Children, Washington, www.Edrefomrefom.com.
- 27- Auspos, Patricia & Cabaj, Mark (2014). *Complexity and Community Change, Managing Adaptively to Improve Effectiveness*, September, The United State of America, The ASPEN Institute, Roundtable on Community Change.
- 28- Baltacı, Ali & Balcı, Ali (2017). Complexity Leadership; A Theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, Vol. (5), No. (1).
- 29- Brian Castellani & Frederic William Hafferty (2009): *Sociology and Complexity Science: A New Field of*

- Inquiry*, Champaign, USA: University of Illinois at Urbana.
- 30- Brown, Barrett C. (2012): Essentials of Applying Complexity Thinking for Sustainability Leadership. *Integral Sustainability Center*, Resource Tool No. 12, April 2012.
- 31- Delia, Emilio (2011): Complexity Leadership in Industrial Innovation Teams; A Field Study of Leading, Learning and Innovating in Heterogeneous Teams, *A Dissertation Submitted to The Graduate School-Newark, in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy*, The State University of New Jersey.
- 32- Farmer, J. Doyne & Foley, Duncan (2009): *The Economy Needs Agent-Based Modelling*, Nature.
- 33- Fitzgerald, Laurie A. & Van Eijnatten, Frans M. (2002): Chaos Speak: A Glossary of Chaordic Terms and Phrases, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. (15), No. (4).
- 34- Gilpin, Dawn R. & Murphy, Priscilla (2010): Complexity and Crises: A New Paradigm, *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, Edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, New Jersey - USA: Blackwell Publishing Ltd.
- 35- Grace, Gerald (1995): *School Leadership: Beyond Education Management*, 3rd ed., London, Washington, D.C., Routledge, pp. 53-54.
- 36- Hazy, James (2010). Complexity Thinking & Leadership; How Nonlinear Models of Human Organizing Dynamics Can Inform Management Practice, Adelphi University School of Business.
- 37- Hazy, James K. & Mary, Uhl-Bien (2013): Rethinking Complexity Leadership; A New Synthesis of Theory and Empirical Findings. University of Nebraska, June.

- 38- Hazy, James K.; Goldstein, Jeffrey & Lichtenstein, Benyamin B. (2007): *Complex Systems Leadership Theory, New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*, Vol, (1), The Exporting Organizational Complexity, ISCE Publishing.
- 39- Heifetz, Ronald A.; Linsky, Marty & Grashow, Alexander (2009): *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and the World*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- 40- Hollan, Brian T. (2021): Poling for the 22nd. Century: A Complexity Theory – Based Approach Agar, *Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Security Studies (Homeland Security and Defense)*, Naval Postgraduate School, Monterey, California, p. 23.
- 41- Hur, Yongbeom (2017): Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, Vol. (18), No. (2).
- 42- Kreitner, Robert and Others (2007): *Organizational Behavior*, New York: McGraw – Hill Publishing Corporate. p. 112.
- 43- Levin, Simon (1999): *Fragile Dominion: Complexity and the Commons*. Reviewed by David C. Krakauer and Martin A. Nowak (eds.), New York: Perseus Books.
- 44- Levin, Simon A. & Dominion, Fragile (2004): Complexity and the Commons, *Perseus Books*, Vol. (9), No. (4).
- 45- Mai, Ngoc Khuong & Tung Do, Thanh (2023): The Role of Leadership and Organizational Learning in Fostering High Performance of Tourism firms in Vietnam, *Cogent Business & Management*, Vol. (10), No. (1).
- 46- Manning, Tony & Robertson, Bob (2011): The Dynamic Leader Revisited: 360-Degree Assessments of Leadership Behaviors in Different Leadership

- Situations, *Industrial and Commercial Training*, Vol. (43), No. (2).
- 47- Marion, M. Uhl-Bien, R. & McKelvey, B. (2007): Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, Vol. (18). No. (4).
- 48- Mary, Uhi-Bien & Marion, Russ (2009): Complexity Leadership in Bureaucratic forms of Organizing; A Meson Model. *The Leadership Quarterly*, Vol. (20), Issue (4).
- 49- McClean, Stuart & Shaw, Alison (2005): From Schism to Continuum? The Problematic Relationship Between Expert and Lay Knowledge—An Exploratory Conceptual Synthesis of Two Qualitative Studies, *Qualitative Health Research*, Vol. (15), Issue (6).
- 50- Mitchell, M. (2009): *Complexity: A Guided Tour*, London: Oxford University Press.
- 51- Moey, Soo Foon & Hash, Abdurezak Abdulahi (2019): Transformational and Transactional Leadership Styles in Enhancing Nurse Educator's Job Satisfaction: An Integrative Analysis of Conventional and Islamic Approaches, *IIUM Medical Journal Malaysia*, Vol. (17), (Special Issue (2)).
- 52- Mok, Ka-Ho (2003): *Centralization and Decentralization: Educational Reforms and Changing Governance in Chinese Societies*, Comparative Education Research Centre (CERC) and Kluwer Academic Publishers, The University of Hong Kong, November 2003.
- 53- Moldoveanu, M. C. & Baum, J. A. C. (2015): *Theories of Strategic Leadership, The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, David V. Day (ed.), Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Claremont, CA, USA
- 54- Nelson, Tenneisha & Squires, V. (2017): Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising

- Approach to Collaborative Problem Solving, *Journal of Leadership Education*, Vol. (16), Issue (4).
- 55- Northouse, Peter G. (2016): *Leadership Theory and Practice*, 7th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Inc.
- 56- Presley, Stephen P. (2014). How Leaders Engage in Complexity Leadership; Do Action logics Make a Difference? *Fielding Graduate University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in Human and Organizational Systems*, February.
- 57- Sammut-Bonnici, Tanya (2015): Complexity Theory, In Book Tanya Sammut-Bonnici & John McGee. *Wiley Encyclopedia of Management: Strategic Management*, Vol. (12), C. L. Cooper, J. McGee and T. Sammut-Bonnici(eds.), Hoboken: John Wiley & Sons.
- 58- Schneider, Marguerite & Somers, Mark (2006): Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research. *The Leadership Quarterly*, Vol. (17), Issue (4).
- 59- Stacey, Ralph D. (2011): *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organizations*, (6th Ed.), UK: Pearson Education Ltd.
- 60- Tyskbo, Daniel & Styhre, Alexander (2022): Karma Chameleon: Exploring the Leadership Complexities of Middle Managers in the Public Sector, *International Public Management Journal*, Vol. (26), No. (4).
- 61- Van Eijnatten, Frans M. & Putnik, Goran. D. (2004): Chaos, Complexity, 15 Learning, and the Learning Organization, *Journal of Learning Organization*, Vol. (11), No. (6).
- 62- Walker, Allan & Dimmock, Clive (2002): *School Leadership and Administration*, New York: Rutledge Falmer.

-
- 63- Weberg, Daniel Robert (2013): Complexity Leadership Theory and Innovation: A New Framework for Innovation Leadership. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree Doctor of Philosophy*, Arizona State University, August.
- 64- Zenouzi, Bahman & Dehghan, A. (2012). Complexity Theory and General Model of Leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. (12), Issue (21).