

تطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة التكوينية^١

د/ راضي المتولي محمود عبد العزيز

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية للبنين بالقاهرة-جامعة الأزهر

الإيميل:

Radyalmetwally.208@azhar.edu.eg

الملخص

هدف البحث إلى تطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة التكوينية، واستخدم البحث المنهج الوصفي؛ حيث طبقت استبانة على عينة قوامها (1125) من المعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وقد تم استطلاع آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكوينية، وهي: القدرة على التكيف، والقدرة على التعلم، والقدرة على إيجاد علاقات إيجابية، والحوكمة الفاعلة، وإيجاد حلول مربحة للجميع، وتوصل البحث إلى أن الدرجة الإجمالية لمستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكوينية (1.53) وبمستوى ضعيفة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكوينية تعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى لمتغير المنطقة (القاهرة - الدقهلية - سوهاج)، وانتهى البحث بوضع تصور مقترح لتحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والذي يتكون من: هدف التصور، ومبرراته، ومنطقاته، وأبعاده وآليات تنفيذه، وأخيراً متطلبات تطبيقه.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكوينية، أداء شيوخ المعاهد، المعاهد الثانوية الأزهرية.

Developing the performance of Sheikhs of Al-Azhar secondary institutes based on the adaptive leadership approach

Dr. Rady Almetwally Mahmoud Abdel Aziz

Lecturer of Administration, Planning &
Comparative Studies, Faculty of Education, Al-
Azhar University

E-mail:

Radyalmetwally.208@azhar.edu.eg

Abstract

The research aimed to develop the performance of elders of Al-Azhar secondary institutes in light of the adaptive leadership approach. The research used the descriptive approach. A questionnaire was applied to a sample of (1125) teachers in Al-Azhar secondary institutes, and the opinions of the sample members were surveyed about the level of practice of the sheikhs of Al-Azhar secondary institutes of the dimensions of adaptive leadership, which are: the ability to adapt, the ability to learn, the ability to create positive relationships, and effective governance. And finding win-win solutions for all. The research concluded that the overall score for the level of practice of the sheikhs of Al-Azhar secondary institutes for the dimensions of adaptive leadership is (1.53) and at a weak level, and that there are no statistically significant differences between the responses of the sample members regarding the level of practice of the sheikhs of Al-Azhar secondary institutes for the dimensions of adaptive leadership due to the variable Gender (male - female), while there are statistically significant differences at the level (0.05) due to the region variable (Cairo - Dakahlia - Sohag). The research ended by developing a proposed vision for improving the performance of elders in Al-Azhar secondary institutes, which consists of: the goal of the vision, its justifications, and its starting points., its dimensions and implementation mechanisms, and finally the requirements for its application.

Keywords: adaptive leadership, performance of institute sheikhs, Al-Azhar secondary institutes.

القسم الأول: الإطار العام للبحث:

يتم تناول الإطار العام للبحث من خلال: المقدمة، والمشكلة، والأهداف، والأهمية، ومنهج البحث وأداته، والحدود، ومصطلح البحث، والبحوث السابقة والتعليق عليها، وخطوات السير في البحث، ويمكن عرضها على النحو التالي:

مقدمة:

يشهد العالم تطورات متسارعة تتسم بالغموض والتعقيد على كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، وأصبح التغيير وعدم الاستقرار من أهم ثوابت العصر الحالي، تلك التطورات زادت حاجة مؤسسات المجتمع عامة والمؤسسات التعليمية خاصة إلى التكيف والتفاعل معها والتعامل مع كافة الظروف والتحديات من أجل تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية.

ومن هنا ظهر ما يعرف بالقيادة التكيفية (Adaptive leadership)؛ كإطار عمل للقيادة لضمان المداومة على التكيف مع المتغيرات، وتجربة المبتكرات، وتزويد القادة بطرق مبتكرة؛ لتحفيز العاملين وتطوير قدراتهم؛ من أجل المضي قدماً في عملية التغيير وإشراك المؤسسة بكاملها في البحث عن حلول ممكنة عوضاً عن التسلسل الهرمي التقليدي (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، ٢٠٢٠: ١).

وتذكر أغلب الأدبيات أن القيادة التكيفية تتكون من مجموعة من الأبعاد، منها: القدرة على التكيف وتحمل التحديات، والقدرة على التعلم انطلاقاً من التصحيح الذاتي للأخطاء، والقدرة على إيجاد علاقات إيجابية مع الآخرين بالاستفادة من نشر التأثير القيادي بدلاً من الطلب والسيطرة، وتحقيق العدالة وضمان حق المساءلة، وإيجاد حلول مربحة للجميع بما يعمل على تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة (Hernández & Pérez, 2022, 102-103).

ويعتمد نجاح مؤسسات التعليم قبل الجامعي على توافر مديرين ذوي

كفاءة عالية؛ حيث لم يعد مدير المدرسة مجرد من يسيطر ويحافظ على النظام، ويوفر بيئة مدرسية آمنة؛ وإنما يكيف نفسه مع التطورات المتعلقة بمهنته، ومنمياً للتفكير والإبداع في المدرسة، من خلال احترامه لآراء جميع العاملين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم في حل المشكلات المدرسية، وأصبح المنسق والمحفز الذي يطلق طاقات المعلمين، ويعمل جاهداً على تحسين الكفاءة المهنية لهم، والداعم للحوار والتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين وجميع المؤسسات المحيطة بالمدرسة، والذي يهيئ مناخاً صحياً يشجع الجميع على التعاون والتعلم الفعال (Ozen & Turan, 2017: 60-61).

ويمثل التعليم الأزهرى، أحد نظم التعليم المنتشرة داخل جمهورية مصر العربية، والتي تتميز بطابع إسلامي، وتعد المعاهد الأزهرية أحد مؤسسات المجتمع؛ تتأثر بما يدور حولها من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، ومن ثم فإن نجاح التعليم الأزهرى قبل الجامعي كمؤسسات اجتماعية تعليمية تربوية تكمن في قدرتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به وما يسود في المجتمع من اتجاهات وتطورات حديثة، ومن هنا يقع علي عاتق شيخ المعهد باعتباره الإداري الأول في معهده مسئولية العمل علي مواكبة التغيير.

مشكلة البحث:

لكي تقوم المعاهد الثانوية الأزهرية بدورها في ظل التطورات السريعة في البيئة المحلية والعالمية، فإن ذلك يتوقف على ما يؤديه شيوخ المعاهد من أدوار متعددة تتمثل في: القدرة على التكيف مع المتغيرات، والقدرة على التأمل الذاتي والتعلم وتصحيح الأخطاء، وتكوين علاقات إيجابية مع العاملين وتطبيق آليات الحوكمة بشكل يدعم تحقيق الأهداف، والموائمة بين الأهداف المؤسسية والأهداف الفردية للعاملين؛ حيث تتطرق مشكلة البحث من النقاط التالية:

- ضعف قدرة شيخ المعهد على التعامل مع العاملين بموضوعية ومساواة، وإفتقاره إلى العدالة في توزيع الأعباء بالمعهد (عيسى، ٢٠١٧: ١٧٥).
 - المركزية الشديدة في إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي ومنها المرحلة الثانوية، وهو ما يقيد حرية شيخ المعهد في تحديد واختيار أولوية تنفيذ المهام المكلف بها داخل معهده، وتحديد الهدف من العمل بوضوح (حسن، وفضل، ٢٠١٩: ٣٤).
 - إفتقار شيخ المعهد إلى مهارة وضع خطط تنفيذية للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة، وغياب المعايير التي يتم في ضوءها عملية الرقابة على الأداء (الحلواني، وآخرون، ٢٠٢٣: ٢١١ - ٢١٢).
 - ضعف اهتمام شيخ المعهد بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين، وندرة تشجيعه للعاملين بالمعهد على حرية التعبير عن رأيهم (بكر، وآخرون، ٢٠٢٣: ٨٣).
 - ضعف قدرة شيخ المعهد على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لها، وضعف اهتمامه بمشاركة العاملين في صنع القرارات، وضعف اهتمامه بتقديم التغذية الراجعة حول تقييم أداء العاملين داخل المعهد (مطوع، وآخرون، ٢٠٢٣: ٨٢).
- وفي ضوء ما سبق، يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ما الإطار النظري للقيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
 - ما واقع أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء القوانين واللوائح المنظمة؟
 - ما درجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر عينة البحث؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية تعزي لمتغير المنطقة (القاهرة - الدقهلية - سوهاج)، ومتغير

النوع (نكر - أنثى)؟

- ما التصور المقترح لأداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء أبعاد القيادة التكيفية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى:

- التعرف على الإطار النظري للقيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

- التعرف على واقع أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء القوانين واللوائح المنظمة.

- الكشف عن درجة ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر عينة البحث.

- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية تعزي لمتغيري (المنطقة - النوع)

- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء أبعاد القيادة التكيفية.

أهمية البحث:

يمكن الإشارة إلى أهمية البحث على المجالين النظري والتطبيقي على النحو

التالي:

الأهمية النظرية (العلمية):

- التأكيد على أهمية القيادة التكيفة، ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص في ظل التغيرات المتلاحقة في البيئة.

- إبراز دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء أبعاد القيادة التكيفية.

الأهمية التطبيقية (العملية):

- قد تساعد شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية على تحسين أدائهم في ضوء أبعاد القيادة التكيفية.

- قد تساعد قيادات التعليم الأزهرى قبل الجامعي على تطوير اختيار شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بما يضمن قدراتهم على استشراف الأحداث المستقبلية وتحليل المواقف، وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ للتعرف على الأسس النظرية للقيادة التكيفية، وتحديد مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة المعلمين، ثم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير أداء شيوخ المعاهد في ضوء أبعاد القيادة التكيفية، واستخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي طبقت على عينة قوامها (١١٢٥) من المعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

حدود البحث:

يمكن عرض حدود البحث على النحو التالي:

حدود موضوعية: يقتصر البحث على تناول أبعاد القيادة التكيفية، وهي: القدرة على التكيف، القدرة على التعلم، القدرة على بناء علاقات إيجابية، الحوكمة الفاعلة، وإيجاد حلول مربحة للجميع.

حدود مكانية: عينة من المعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة (القاهرة - الدقهلية - سوهاج).

حدود زمانية: تتحدد بالفترة الزمانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ م.

مصطلح البحث:

القيادة التكيفية: عملية تفاعلية تكرارية تتضمن ثلاثة أنشطة، تشمل: ملاحظة

الأحداث والأنماط، ثم تفسير تلك الأحداث من خلال تطوير فرضيات متعددة حول ما يحدث، وأخيرا تصميم التدخل لمواجهة التحدي التكيفي بناء على الملاحظة والتفسيرات (Heifetz et al., 2009: 32).

القيادة التكيفية: أحد أساليب القيادة التي تقوم على توقع الاحتياجات المستقبلية، والتعبير عن هذه الاحتياجات؛ لبناء الدعم والتفاهم الجماعي، وتكييف استجابة المؤسسة بناءً على المستجدات المستمدة من التعلم المستمر، وإظهار القدرة على تحمل المسؤولية من خلال الالتزام بالشفافية في عملية صناعة القرارات داخل المؤسسة (Harvard Business Review, 2023).

يقصد بالقيادة التكيفية إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات والأنشطة التي يمارسها شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، وتنقسم إلى (القدرة على التكيف، القدرة على التعلم، القدرة على بناء علاقات إيجابية، الحوكمة الفاعلة، وإيجاد حلول مريحة للجميع)، بما يؤدي إلى حل المشكلات في بيئة العمل بشكل إبداعي وتحقيق النجاح المستدام وتكوين علاقات طيبة مع أصحاب المصلحة.

البحوث السابقة:

يمكن تقسيم البحوث السابقة إلى بحوث متعلقة بالقيادة التكيفية، وأخرى متعلقة بشيوخ المعاهد الأزهرية، ويمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: البحوث المتعلقة بالقيادة التكيفية:

دراسة (الفواز، ٢٠٢٤) هدفت إلى التعرف على دور القيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة طبقت على عينة من قيادات الجامعة بلغ عددهم (٣٠) فرداً، وأظهرت النتائج أن درجة تحقق القيادة التكيفية جاء بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة تعزي لمتغير سنوات الخبرة والترتبة الأكاديمية،

كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التكوينية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي، وفي النهاية قدمت عدد من التوصيات من شأنها تعزيز ممارسة القيادة التكوينية، منها: عقد دورات تدريبية لمهارات تنمية أبعاد القيادة التكوينية، وتحفيز القيادات على التجريب والاستكشاف.

دراسة (الزرقان، ٢٠٢٤) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٣٨١) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية (التعلم من خلال التصحيح الذاتي - استكشاف بيئة العمل - ابتكار الحلول - القيادة بالتعاطف) جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وأن مدير المدرسة كقائد تكميني يأخذ تغذية راجعة من الميدان التربوي؛ لضمان تنفيذ الخطط البديلة بالشكل الصحيح، فهو لا يتوقف عند حدود معينه في أدائه المدرسي.

دراسة (سحويل، ٢٠٢٣) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التكوينية وإدارة التغيير في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٢٦٧) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التكوينية بأبعادها (الابتكار - التأمل الذاتي - التعاطف - الريادة) في الجامعة الهاشمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن الجامعة تشجع على التنوع في وجهات النظر، بالإضافة إلى سعي الجامعة إلى إيجاد إحساس مشترك بينها وبين العاملين بالأهداف والقيم التي تطمح بوجودها وتحفزهم على اتقان العمل، وسعي إدارة الجامعة إلى التصحيح الذاتي لقراراتها ومراجعتها بصورة دورية ومستمرة.

دراسة (البلادي، ٢٠٢٣) هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية بالمنورة لأبعاد القادة التكيفية، وأنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والتنبؤي)، عبر تطبيق استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس قدرها (٢٦٦) عضوًا، وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام يمارسون أبعاد القيادة التكيفية بدرجة مرتفعة، وأنه توجد علاقة موجبة بين أبعاد القيادة التكيفية والنمط العقلاني، وأوصت الدراسة بضرورة تمكين قادة الجامعات عبر منحهم الصلاحيات والعمل على تطوير مهاراتهم في ما يخص أبعاد القيادة التكيفية.

دراسة (Anna&Susanna, 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التكيفية أثناء وقوع أزمة كورونا في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة على أحد الجامعات الفنلندية، أظهرت الدراسة أصوات القادة الأكاديميين، وكيف واجهوا الأزمة في ضوء التكيف التدريسي الذي قُدم عبر الإنترنت، وعُرضت أسئلة مفتوحة وتحليلها باستخدام تحليل المحتوى على عينة من (٢٨) مديري برامج الدرجات العلمية في إحدى الجامعات الفنلندية، فأظهرت نتائج الدراسة عن اختلافات بين تجارب مديري برامج الدرجات العلمية، ويمكن تقسيم التجارب إلى سبعة أبعاد تمثل التجارب السلبية والإيجابية والمحايدة، وتمثلت أبعاد التجارب السلبية في قلة التفاعل، والقلق من الموقف، وعبء العمل في القيادة، وكانت أبعاد التجارب الإيجابية هي زيادة التدريس عبر الإنترنت، ومرونة التدريس والتعلم، والاجتماعات الفعالة، ورأى البعض أن الوباء لم يؤثر في عملهم، كما أظهرت أن قادة التعليم العالي يحتاجون إلى مزيد من التأقلم والتدريب والدعم لمواجهة الأزمات وتطوير مهاراتهم للتواصل بشكل فعال.

دراسة (Kasahun, 2021) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التكيفية والفعالية التنظيمية من خلال تحديد درجة الارتباط والعلاقة الخطية بينهما في مؤسسات التعليم العالي الواقعة في ولاية أمهرة الوطنية الإقليمية بأثيوبيا،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتخطيط البحث الارتباطي بالمنهج الكمي، وتمثلت عينة الدراسة من (٦٢٠) من أعضاء هيئة التدريس، وجاءت نتائج الدراسة القادة الذين يمارسون القيادة التكيفية على كل مستوى؛ بسبب التحديات الحالية والديناميكية التي تواجه المؤسسات كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة التكيفية كلما ارتفعت نسبة تحقيق الأهداف ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية.

دراسة (Casiello, 2019) هدفت إلى الكشف عن أبعاد القيادة التكيفية الأكثر استخداماً من قبل قادة التعليم الإلكتروني والتعليم المستمر في برامج الدكتوراه في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة بالولايات المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتوظيف المقابلات مع عدد (١٥) قائداً، وتوصلت النتائج أن القادة مارسوا أبعاد القيادة التكيفية (النظر من الأعلى للصورة كاملة - تحديد التحديات التكيفية - تنظيم التحديات - المحافظة على البيئة التنظيمية - إعادة العمل إلى الموظفين - حماية أصوات الموظفين) عند تعاملهم مع التحديات المعقدة والمتمثلة في زيادة تكلفة التعليم الجامعي، وانخفاض دعم الدولة للمؤسسات العامة، والحد من الهيمنة الإقليمية الناجمة عن التقدم التكنولوجي، وزيادة المنافسة على الطلاب، وطلب الطلاب لمزيد من المرونة والخدمات،. وأنهم أظهروا قدرة عالية على تطوير الثقة بين الموظفين، واختيار الموظفين بعناية وتمكينهم لاتخاذ القرارات المناسبة.

دراسة (Ozen& Turan, 2017) هدفت إلى تطوير مقياس أولي لتجديد درجة ممارسة القيادة التكيفية لمديري المدارس، والنظر في سماتها النفسية باستخدام مقياس (Cal - Sp) واستخدمت المنهجية النوعية والكمية لتطوير السمات النفسية وتقييمها للاستبانة كما استُخدم المقياس الذي يتكون من الأبعاد (تمكين القيادة - القيادة الإدارية - القيادة التكيفية) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تجانسا داخليا، وأن هيكل الأداة كان جيدا وموثقا، ويمكن أن ينفذ في البحوث التربوية.

ثانياً: البحوث المتعلقة بشيوخ المعاهد الأزهرية:

دراسة (الحلواني وآخرون، ٢٠٢٣) هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى قيادات المعاهد الأزهرية، في ضوء مدخل جمبا كايزن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٣٣٠) من معلمي معاهد منطقة أسيوط الأزهرية، وتوصلت الدراسة إلى إجماع أفراد عينة الدراسة على أن درجة توافر ممارسات جمبا كايزن للتحسين المستمر لدى قيادات المعاهد الأزهرية جاءت بدرجة "ضعيفة" في جميع محاور الدراسة (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة- صنع القرارات- وحل المشكلات- النقوم)، واختتمت الدراسة بوضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى شيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن والذي يساهم في تحسين الأداء بصفة مستمرة للأفضل في الموقع الذي تتم فيه العمليات.

دراسة (عوض الله، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى تطوير أداء شيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل التميز الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة موجهة إلى عينة من (٤١٦) شيوخ المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة المتطلبات التي من شأنها تحقيق التميز الإداري داخل المعاهد الأزهرية؛ ومنها: ضرورة تطوير مجموعة من المهارات اللازمة لصنع القرار الحاسم بما يساعد على تحقيق التميز والإبداع في المعهد، وتحسين بيئة العمل المدرسي، وتقليل ساعات العمل، وتقديم الخدمات التعليمية المتميزة للمنتج التعليمي المقصود، وتحسين دعم العلاقات الإنسانية في المعاهد الأزهرية بما ينعكس على الأداء بحيث يظهر في صورة تؤدي به إلى التميز بما يساعد على إثراء بيئة العمل والاهتمام بالمناخ العام، وزيادة معارف الإدارة بالمهارات التكنولوجية الجديدة بحيث تتناسب مع فكر التميز الذي يدعو إلى زيادة أداء المؤسسة وتحسين تنافسيتها التعليمية.

دراسة (حافظ وآخرون، ٢٠٢١) هدفت إلى تطوير المهارات القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات، وتم استخدام المنهج الوصفي، من خلال دراسة تحليلية، وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة تدريب شيخو المعاهد على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية، واختيار شيخو المعاهد بعناية على أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس أهمها المؤهل العلمي من حملة الماجستير والدكتوراه، والخبرة العلمية، وعدد الدورات، وعمل دورات تدريبية مكثفة لهم؛ بالتنسيق مع كليات التربية من أجل رفع مستوى العمل الإداري والمؤسسي وتنمية مهاراتهم على فن التعامل مع الأزمات التعليمية.

دراسة (حسن وفضل، ٢٠١٩) هدفت إلى الكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى شيخو وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٢) من شيخو وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاء واقع الإثراء الوظيفي لدى شيخو وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على الأبعاد ككل بدرجة تحقق متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام قيادات منطقة الفيوم الأزهرية بالعمل على إعادة تصميم الوظائف لشيخو وكلاء المعاهد بما يؤدي بهم إلى الإحساس بمعنى وظيفتهم والشعور بقدرتهم على إدارة العمل بالمعهد.

دراسة (سعيد، ٢٠١٧) هدفت إلى الكشف عن مستوى شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة قدرها (٤٠٧) من المعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة (القاهرة - الشرقية - أسيوط)، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل شيخو المعاهد

الثانوية الأزهر جاءت بدرجة متوسطة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (٠.٠٥) تعزي لمتغير النوع لصالح الذكور، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع شيوخ المعاهد على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتزويدهم بدورات تدريبية متخصصة، والتخفيف من حدة المركزية الشديدة في إدارة المعاهد الأزهرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التكيفية على أهميتها ودورها في تعزيز أداء المؤسسات، ومساعدتها في تحسن أدائها، وضمان استمراريتها وبقائها؛ من خلال الاستجابة لمتطلبات البيئة، ومن خلال مساعدة قادتها على فهم التغيرات والتكيف معها واتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الإجراءات الملائمة.

ويتشابه البحث الحالي مع الدراسات المتعلقة بالقيادة التكيفية في التركيز على القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية، ويتشابه مع الدراسات المتعلقة بالمعاهد الثانوية الأزهرية في مجتمع الدراسة، ويتشابه مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بمتغيرات البحث.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه استخدم أبعاد القيادة التكيفية في تطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، وهو ما يعني اختلاف مجتمع البحث وعينته التي تم التطبيق عليها. وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للبحث وبناء أداة البحث (الاستبانة)، فضلاً عن تفسير نتائج البحث.

خطوات السير في البحث:

اتساقًا مع أهداف البحث، وطبقًا للمنهجية المتبعة؛ أُجري البحث وفقًا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وتتضمن تحديد الإطار العام للبحث.

الخطوة الثانية: وتتضمن عرض وتحليل الأسس النظرية للقيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية، وكذلك واقع أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية. الخطوة الثالثة: وتشمل الإطار الميداني للبحث الذي يستهدف مشاركة عينة البحث بأرائهم، وتفسير ومناقشة النتائج.

الخطوة الرابعة: وتتضمن التوصل إلى التصور المقترح لتطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء أبعاد القيادة التكيفية وذلك في ضوء الخطوات السابقة. القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:

يتم تناول الإطار النظري من خلال محورين، وهما: الأسس النظرية للقيادة التكيفية، واقع أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية: أولاً: الأسس النظرية للقيادة التكيفية:

اكتسب مفهوم القيادة التكيفية اهتمامًا كبيرًا منذ عام ١٩٩٤م، حين عرضه رونالد هيفيتز Ronald Heifetz، أستاذ القيادة والمدير المؤسس لمركز القيادة العامة في كلية كينيدي بجامعة هارفارد، بأعماله الأساسية في القيادة التكيفية؛ حيث قاد كتاب هيفيتز "Leadership Without Easy Answers" القيادة بدون إجابات سهلة" إلى اقتراح مسار عمل حول تطوير القيادة التكيفية كدليل للقادة الذين يتعاملون مع التحديات ليكونوا ناجحين في قيادة التغيير في مكان العمل استجابةً للاتجاهات المتغيرة، والقدرة على التكيف في البيئات الاجتماعية للمؤسسات على الصعيد العالمي، ومواجهة الضغوط من خلال إشراك العاملين جميعهم من أجل قيادة التغيير

بنجاح، حيث تتطلب تغييرات في السلوك والتعلم المبتكر والإبداع (Gresham, 2024: 3).

مفهوم القيادة التكيفية

تعددت محاولات الباحثين إلى وضع مفهوم للقيادة التكيفية، ومنها: قيادة فريق العمل في أوقات عدم اليقين، وأوقات التحول، والتغيير عبر استخدام أساليب وحلول جديدة تتكيف معها المنظمة خلال وقت معين، وتعتمد على مشاركة الجميع في التغيير (البلادي، ٢٠٢٣: ٢٢٣).

كما تشير القيادة التكيفية إلى قدرة الفرد على التأثير في سلوكيات الآخرين أثناء تفاعله معهم من أجل تعبئة جهودهم لمواجهة التحديات الصعبة وتحقيق النجاح المستدام (Gresham, 2024: 4).

إضافة إلى ما سبق، فإن القيادة التكيفية تعني قيادة تفاعلية حديثة تحقق نتائج تكيفية في السياق الاجتماعي الذي يتكون من التحديات الخارجية والداخلية على حد سواء والتي تؤثر في الجامعة وتعتبر مصدر التغيير فيها، وتنشأ من الآراء المختلفة، وتحدد في الأبعاد التالية: قيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وخلق حلول مربحة للجانبين (الفواز، ٢٠٢٤: ٦١).

وفي ضوء ما تم عرضه من مفاهيم للقيادة التكيفية يتضح أنها عملية دائرية تتضمن الملاحظة ثم التفسير وأخيراً التدخل، من خلال تعبئة جهود العاملين واستخدام أساليب تتكيف معها المؤسسة لمواجهة التحديات في البيئتين الداخلية والخارجية.

أهمية القيادة التكيفية:

تتطلب قيادة المؤسسات التعليمية لتصبح أكثر تكيفاً تطوير مهارات شخصية محددة ضرورية لتعزيز الأداء التكيفي، وتتطلب وجود مواقف وهياكل تعاونية تمكن وتعزز الأداء التكيفي؛ وقد يحتاج قادة المدارس إلى تطوير موقف تكيفي؛ يبحثون من

خلاله باستمرار عن طرق لاختبار معرفتهم حول التدريس والتعلم ضمن سياقهم المدرسي؛ حيث تساعد على فهم ومعالجة مجموعة واسعة من القضايا التعليمية؛ فالموقف التكيفي هو موقف فكري يخلق الشروط المسبقة للتكيف، ونمط معين لاتخاذ القرار في المواقف المعقدة، ورغم أنه من الصعب توقع الديناميكيات الدقيقة للمستقبل، فإن تنمية القادة القادرين على التكيف من شأنه أن يمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة واغتنام الفرص التي لم تكن متوقعة في السابق (Dunn, 2020: 36-37).

وتوفر القيادة التكيفية وسيلة لمبادرات التحسين المستمر داخل المؤسسة انطلاقاً من استخدام فرق متعددة التخصصات لحل المشكلات التنظيمية، وبذلك يمكن مساعدة القادة في التغلب على التحديات التكيفية التي تهدد وجودهم؛ حيث إن القادة لا يملكون الإجابات جميعها على المشكلات التي تواجهها المؤسسة، وعادة ما يتم العثور على حلول عملية من خلال إشراك الأشخاص الأقرب إلى المشكلة، ويعني هذا أن الأفراد يعاملون على قدم المساواة في تشخيص المشكلة وإيجاد حلول عملية؛ وبذلك يتم منحهم صوتاً في المؤسسة، ويشاركون بنشاط لضمان استمراريتها، وبذلك يكون دور القائد هو تسهيل ظهور هذه الحلول، ووضع العمليات والأنظمة اللازمة لتسهيل تنفيذها (Nelson & Squires, 2017: 118).

وتعد القيادة التكيفية وسيلة يمكن من خلالها التكيف مع البيئة المتغيرة، وتصور التحديات الفريدة التي تواجه المؤسسات التعليمية ومعالجتها بشكل مستدام من خلال معرفة ما يجب القيام به، وإدراك سبب القيام بذلك وفهم كيفية القيام به، والتوافق مع المناهج التعليمية المتغيرة وتحقيق التوازن بين الأهداف الجماعية والفردية (Ozen & Turan, 2017: 40-41).

واستنادًا إلى ما سبق فإن القيادة التكيفية تساعد على تصور التغيرات في البيئة والتكيف معها ومعالجتها من خلال قيام مدير المؤسسة بتكوين فرق عمل متعددة التخصصات من أجل إيجاد حلول عملية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

مبادئ القيادة التكيفية:

تحاول المؤسسات بوجه عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص استكشاف الطريقة التي يمكن من خلالها أن تصبح أكثر تكيفًا واستجابة لعالم معقد وسريع التغير، وتشتمل عملية التكيف على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها، وهي (Dunn, 2020: 35-36):

- تنمية عقلية التقبل: قادة المؤسسات بحاجة إلى قبول تعقيد البيئة التي يعملون فيها، والتي تتسم بالغموض وعدم اليقين، ثم عليهم إدراك أنه لا شيء يبقى ثابتًا؛ حيث تسمح تلك العقلية بالتعامل مع غير المتوقع كجزء طبيعي من العمل.
- تطوير الموقف بالاستفادة من الفعل: يفهم القادة الفعالون أن الحلول يتم تطويرها من قاعدة أدلة غير مكتملة؛ فهناك عدم يقين لا مفر منه في المواقف المعقدة، لذلك فإن قادة المدارس على استعداد دائم لتطوير الوضع بالاستفادة من العمل؛ حيث تدرك العقلية التكيفية أن اتخاذ الخطوة الأولى أمر مهم، لأنه باتخاذ تلك الخطوة الأولى تكتشف بعد ذلك ما هي الخطوة الثانية الأكثر ملاءمة.
- التركيز على الفرق: يبحث القائد التكيفي باستمرار عن العوائق التي قد تعيق نمو الفريق ويسعى لحلها؛ بمساعدة الفريق على التنظيم الذاتي واتخاذ القرارات التي تستجيب لسياقهم وبناءً على أفضل الأدلة، وذلك من خلال إظهار مجموعة من الممارسات، منها: الاستماع العميق، والوعي الذاتي، والالتزام تجاه الآخرين، وعلى الرغم من أن نكاء الأفراد يؤثر على أداء الفريق، إلا أن الذكاء الجماعي للفريق هو الأكثر أهمية، وأن الأسهل تغيير سلوكيات الفريق بدلاً من السلوكيات الفردية كمحرك للتحسين.

• تصميم عمليات التحسين من خلال إبقاء العملية بسيطة قدر الإمكان: وضع نموذج أولي للممارسة من خلال تقليل الموارد المطلوبة لاكتشاف سريعًا ما إذا كانت الممارسات المقترحة فعالة أم لا، ويمكن اعتبار هذا بمنزلة الحد الأدنى من الممارسة القابلة للتطبيق من خلال البحث عن تعليقات تكوينية حول الممارسة الجديدة، فعلى القائد العمل على بعض المجالات الرئيسية ومحاولة تشغيلها قبل الانتقال إلى مجالات أخرى، ويمكن تسريع عملية التحسين وغالبًا ما يتم تحقيق النتائج في وقت أسرع بكثير.

• تعزيز السلامة النفسية: وتشير إلى إدراك الفرد لعواقب المخاطرة بين الأشخاص أو الاعتقاد بأن الفريق آمن للمخاطرة في مواجهة أن يُنظر إليه على أنه جاهل أو غير كفء؛ إنهم يشعرون بالثقة من أنه لن يقوم أحد في الفريق بإحراج أو معاقبة أي شخص آخر بسبب اعترافه بالخطأ أو طرح سؤال أو تقديم فكرة جديدة ويتم التعبير عن ذلك من خلال سلوكيات محددة مثل تشجيع المعلمين على التعبير عن الآراء والأفكار، وتعزيز اتخاذ القرارات التعاونية، ودعم تبادل المعلومات والعمل الجماعي، وعدم إصدار الأحكام.

وفي ضوء ما سبق فإنه ينبغي أن يدرك القادة أن التغيير ثمة العصر وعليهم تقبل فكرة التغيير، ومنح الحرية والحماية للجميع لتوليد الأفكار الإبداعية، والبدء الفوري في تنفيذ خطة العمل، وتطوير الوضع من خلال العمل، واستكشاف العقبات ومحاولة حلها باستمرار.

متطلبات القيادة التكيفية:

تتطلب القيادة التكيفية توقع الاحتياجات والاتجاهات والخيارات المستقبلية المحتملة، والتعبير عن هذه الاحتياجات لبناء فهم جماعي ودعم العمل، والتكيف بحيث يكون هناك تعلم مستمر وتعديل الاستجابات حسب الضرورة، والمساءلة بما

في ذلك أقصى قدر من الشفافية في عمليات صنع القرار والانفتاح على التحديات وردود الفعل (Ramalingam, et al., 2020: 2).

إضافة إلى ما سبق فإن الفرق والمنظمات تحتاج إلى تقييم أفعالها باستمرار، مع إدراك أنه سيتعين عليها تكرار تدخلاتها وتكييفها باستمرار عندما تتعلم المزيد عن نتائج القرارات. ويتطلب ذلك عمليات واضحة لتحديد أفضل خيارات العمل؛ جمع الأدلة وتفسيرها والتصرف بناءً عليها، بما في ذلك تحديد مجموعة من التدابير الأساسية لتحديد النجاح أو الفشل؛ وضمان الجمع المستمر للبيانات ذات الصلة من الناحية التشغيلية؛ ووضع عملية واضحة لكيفية إحداث التغييرات في البيانات والاتجاهات تغييرات في العمل. (Ramalingam, et al., 2020: 3)

واستناداً لما سبق فإن تطبيق القيادة التكيفية بالمؤسسة يتطلب تشريعات قابلة للتطوير وفقاً للمستجدات، وتوفر مديرون يؤمنون بالابتكار والعمل الجماعي، وفتح قنوات من أجل التواصل مع الجميع من أجل تهيئة المناخ المحفز على الاتصال الإيجابي، ووجود قواعد بيانات للعاملين لحفظ البيانات والرجوع إليها.
أبعاد القيادة التكيفية:

تعددت محاولات الباحثين من خلال الدراسات السابقة حول تصنيف أبعاد القيادة التكيفية، وفيما يلي عرض بعض وجهات نظر الباحثين:

جدول (١) أبعاد القيادة التكيفية وفقاً لبعض الدراسات السابقة

م	الدراسة	الأبعاد
١	الزرقان، ٢٠٢٤	التعلم من خلال التصحيح الذاتي - استكشاف بيئة العمل - ابتكار الحلول - القيادة بالتعاطف
٢	سحويل، ٢٠٢٣	الابتكار - التأمل الذاتي - التعاطف - الريادة
٣	Ozen& Turan, 2017	التمكين - القيادة الإدارية - التكيف
٤	مركز المعلومات ودعم اتخاذ	استكشاف بيئات العمل - القيادة بالتعاطف - التعلم

م	الدراسة	الأبعاد
	القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، ٢٠٢٠	من خلال التصحيح الذاتي - خلق حلول مريحة للجانبين

يتضح من الجدول السابق اتفاق بعض الدراسات حول بعض أبعاد القيادة التكيفية، وسوف يعتمد البحث الحالي على الأبعاد التالية: القدرة على التكيف، والقدرة على التعلم، والقدرة على بناء علاقات إيجابية، والحوكمة الفاعلة، وإيجاد حلول مريحة للجميع، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أ. القدرة على التكيف: وتعني قدرة شيخ المعهد على التعامل مع المتغيرات والظروف في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، من خلال اتخاذ القرارات في ضوء التحليل التام للموضوعات ومواجهة الأزمات بوضع قواعد بيانات شاملة وخطط بديلة للمؤسسة.

ب. القدرة على التعلم: ويقصد بها مدى استعداد شيخ المعهد للتعلم المستمر وتطوير مهاراته وتقييم الممارسات التعليمية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية واحترام وجهات النظر المخالفة.

ج. القدرة على بناء علاقات إيجابية: وتعني قدرة شيخ المعهد على التواصل والتفاعل الإيجابي مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور لتحقيق بيئة تعليمية صحية وناجحة وتوضيح الأسباب وراء القرارات التي يتم اتخاذها.

د. الحوكمة الفاعلة: ويقصد بها مدى قدرة شيخ المعهد على تطبيق آليات الحوكمة (الإطار الذي يحكم سلوك واتخاذ القرارات) بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من خلال وضع المعايير التي يجب الوفاء بها، وتعيين حوافز لمن يشارك في وضع الحلول الإبداعية، وتفويض بعض الصلاحيات الإدارية.

هـ. إيجاد حلول مريحة للجميع: وتعني قدرة شيخ المعهد على تحقيق التوازن بين احتياجات الجميع (الطلاب والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع) وتحقيق الأهداف

التعليمية داخل المعهد من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وإثارة التنافس بين العاملين بما يحقق أنشطة بناء داخل المؤسسة.

ثانياً: واقع أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية:

تعد المعاهد الأزهرية جزء لا يتجزء من المنظومة التعليمية بمصر بكل ما تشتمل عليه من مشكلات ومعوقات بخلاف طبيعتها الدينية التي تميزها عن غيرها من مؤسسات التعليم قبل الجامعي (رمضان، ٢٠١٥: ١٦).

ويقصد بالمعاهد الأزهرية تلك المعاهد التي عرفها القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بأنها المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر والتي تقوم مقام المدارس بأنواعها في التعليم العام، وحدد القانون الغرض منها وأنواعها، وتهدف إلى تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والعربية فضلاً عن المعارف التي يتزود بها نظراؤهم في مدارس التعليم العام، وقسم القانون مراحل التعليم في المعاهد الأزهرية العامة إلى التعليم الابتدائي الأزهرى والتعليم الإعدادي الأزهرى والتعليم الثانوي الأزهرى، وبصدور القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، ظلت مدة الدراسة بالمعاهد الثانوية الأزهرية خمس سنوات، وعدلت بالقرار رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٧م، والصادر في ١١/٢١/١٩٦٧م إلى أربع سنوات، ومع صدور القانون ١٦٤ لسنة ١٩٩٨م أصبحت الدراسة بها ثلاث سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الثانوية بأحد قسميها (أنور، ٢٠١٤: ٣٠٠).

وتمثل مرحلة التعليم الثانوي في مصر مرحلة في غاية الأهمية حيث إنها تخضع للعديد من عمليات التطوير التربوي المستمر بخلاف المراحل التعليمية الأخرى فهي تمثل عاملاً هاماً في رسم مستقبل الألف من الطلاب من ناحية وحيث يرتبط خريجوها بالتعليم العالي من ناحية أخرى وبالتالي فهي تعد حلقة وصل بين مرحلة التعليم الأساسي والتعليم الجامعي (الزميتي، ٢٠١٣: ٢٣٢) وتتمثل أهداف المرحلة الثانوية الأزهرية في:

- أ. إعداد الطلاب ليكونوا على حظ من الثقافة العربية والإسلامية .
- ب. تزويد الطلاب بالمعارف والخبرات التي تتيح لهم الاستمرار في الدراسة الجامعية .
- ج. تهيئة الطلاب للالتحاق بالكليات الأزهرية.
- د. تحقيق الأهداف العامة للدولة.
- هـ. تحرير عقول الناشئة من الخرافات الشائعة والتقاليد التي لا يقرها الدين .
- و. ترغيب الطلاب في تحمل المسؤولية التي يفرضها عليهم المجتمع ، ويأمر بها الدين.
- ز. إعداد الفرد لكي يشق طريقه في الحياة العملية بنجاح إذا لم يستطع مواصلة الدراسة.
- ح. تكوين الفضائل النفسية والاجتماعية للطالب، وتعريفه آداب السلوك.
- يتضح من خلال ما سبق أن أهداف التعليم الثانوي الأزهرى تتفق مع أهداف المرحلة الثانوية العامة في مصر إلا أنها تتميز عنها بأنه تعليم ديني اسلامي يستهدف تدعيم التنشئة الإجتماعية والخلقية والنفسية ويزودهم بالثقافة العربية والإسلامية، وتتضح خطور تلك المرحلة أكثر في ظل التغيرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم ومحاولة المؤسسات التعليمية ومنها التعليم الثانوي الأزهرى التكيف معها، وبالتالي ضرورة إعداد قادة تلك المعاهد لتحقيق أهداف تلك المرحلة.
- إختيار وتعيين شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية ومسئولياتهم.**
- نص قرار مجلس الوزراء رقم ٢٨٨٦ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب الخامس من القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها والمعدل بقرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٥٦ لسنة (٢٠٠٧) بشأن اختيار شاغلي وظيفة شيخ معهد:

أ. أن يكون حاصلًا على مؤهل أزهرى تربوى عالٍ أو مؤهل أزهرى عالٍ مناسب مع الحصول على شهادة إجازة التأهيل التربوي ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى.
ب. أن يكون قد أمضى أربع سنوات علي الأقل في وظيفة معلم أول (أ) وذلك لشغل وظيفة شيخ معهد.

ج. أن يجتاز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقًا لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.

د. توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة.

كما نصت اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار شيخ الأزهر رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣ مفسرة للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٣ مادة (١١) علي أن يكون اختيار شاغلي وظيفة شيخ معهد من بين العاملين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) علي الأقل بالمعاهد الأزهرية ويكون الاختيار لمدة سنتين قابل للتجديد، ويتم شغل وظيفة شيخ معهد في مسابقة عامة في نطاق كل منطقة أزهرية لاختيار من يشغلها من خلال اعلان يقوم قطاع المعاهد الأزهرية بنشره في احدي وسائل الاعلام واسعة الانتشار بالاضافة الي نشره بلوحة الاعلانات داخل دواوين المناطق الأزهرية ومعاهدها المختلفة.

وحددت المادة (١٢) أنه يجب أن يتضمن هذا الاعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها وهي ذات الشروط المتطلبه للترقية المنصوص عليها بالمادة ٩٣ مكررا (١١) من هذا القانون، ويشترط في حالة ثبوت عدم توافر شروط شغل هذه الوظائف بمن يشغلها في إحدى المناطق الأزهرية أن يتضمن ذات الاعلان ما يفيد السماح للعاملين بالمناطق الأزهرية الأخرى التقدم لشغل هذه الوظائف متى توافرت فيهم شروط شغلها المنصوص عليها بالقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧ المضافة اليه بالقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ والمعدلة بالقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٣ وهذه اللائحة وتختص اللجنة المنصوص عليها في المادة (٧) من هذه اللائحة

بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف علي اساس الحاصل علي اعلي درجات وفقا للتقسيم النسبي للمعايير والمهارات والضوابط والاجراءات المنصوص عليها في ذات المادة (٧) من هذا القرار .

ويقوم شيخ المعهد بمجموعة من المسئوليات والاختصاصات أهمها(الأزهر الشريف، ١٩٦٣ : ١٦):

أ. العمل على توفير التربية الروحية والسلوكية الصالحة للطلاب بما يرفع رسالة الإسلام والأزهر في نفوسهم ويؤهلهم للربط بين الدين والحياة والعقيدة والسلوك.

ب. بث روح الجد والنشاط بين زملائه المدرسين والموظفين وأبنائه الطلبة والتمسك بأداب الدين الحنيف وتعاليمه، بما يوفر مجالاً صالحاً لعملية التربية والتعليم وينمي النفع المتبادل بين المعهد والبيئة التي ينشط فيها.

ج. إعداد ميزانية المعهد ومناقشتها مع مجلس إدارة المعهد ثم رفعها إلى الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية.

د. تقويم موظفي المعهد، ومتابعة قيام كل منهم بما وكل إليه من أعمال ومدى استعداده لتقبل التوجيه والنصح والمعاونة فيما يعهد إليه من أعمال إضافية.

هـ. العناية بالتنظيم الداخلي للمعهد لتوفير حسن الترتيب والتنسيق والهدوء وسرعة إنجاز الأعمال وضمان تأديتها بدقة.

و. العمل على استكمال الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للمعهد.

ز. تدبير ما يلزم للطلاب من خدمات في الدراسة والنشاط والرعاية الصحية والاجتماعية.

ح. توطيد الصلات بين الطلاب والآباء والمواطنين والهيئات ودور العلم في محيطه بما يعين المعهد على تحقيق أهدافه .

ط. إعداد مقترحات المعهد فيما يخصه في مشروع الموازنة ومتابعة التنفيذ بعد اعتماد الموازنة وتقديم مشروع الحساب الختامي لمجلس الإدارة لاعتماده والموافقة عليه قبل رفعه للجهة المختصة.

ي. إعداد تقريرين عن سير العمل في المعهد أولهما في ختام النصف الأول من العام الدراسي ، وثانيهما في ختام العام الدراسي مع تضمينهما اقتراحاته وعرضها على مجلس الإدارة ليقرر ما يراه في شأنهما .

ك. توقيع الجزاء على العاملين بالمعهد وفقا للقانون.

من خلال ما سبق يتضح تعدد مسئوليات شيخ المعهد، ويشير الواقع أن غالبية المسئوليات السابقة نادرًا ما يقوم بها شيخ المعهد، وهذا ما أوضحتها بعض الدراسات السابقة، ومنها (عوض الله، ٢٠٢٣)، (عيسى، ٢٠١٧)، (سعيد، ٢٠١٧)؛ حيث أشارت الى قلة اهتمام إدارة المعهد بتوفير المناخ الداعم لتبادل المعرفة بين العاملين، وتركيز شيخ المعهد علي الجوانب الادارية التقليدية دون الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالمتغيرات التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات، وقلة وضوح مفاهيم الإدارة لدى غالبيتهم مثل التخطيط، والتنظيم، والعلاقات الإنسانية، كما أن بعض هذه المسئوليات تتم مركزيا وتصدر بها خطط من قبل رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية.

معايير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية:

حددت اللائحة التنفيذية للباب الخامس من القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها والمعدل بقرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧ المعايير اللازمة لأداء التعليمي لوظائف الادارة المدرسية بالمعاهد الأزهرية(شيخ معهد/وكيل معهد) علي النحو المبين في كل من المجالات الآتية:

أ: مجال الثقافة المؤسسية

١- رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم

٢- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الانساني

ب: مجال المشاركة:

١- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء.

٢- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة.

٣- المشاركة المجتمعية.

ج: مجال المهنية:

١- التمكن المعرفي. ٢- التمكن المهاري. ٣- التنمية المهنية المستدامة. ٤- الأخلاق المهنية.

د: مجال ادارة التغيير:

١- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الابداعي

٢- تغيير تربوي يرتكز علي المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد

٣- تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير.

٤- إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيدا للاعتماد التربوي.

من خلال العرض السابق لمعايير الأداء اللازمة لوظيفة شيخ المعهد؛ يتضح أنها لم تحدد ماهي المعارف والمهارات التي يجب أن تتوافر لدي شيخ المعاهد، وماهي الأخلاق المهنية التي يجب أن يتحلي بها، كما أنها لم تحدد ماهي المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيزهم من أجل إحداث التغيير في المعاهد، إلا أنه يوجد شبه اتفاق بين تلك المعايير وأبعاد القيادة التكيفية.

القسم الثالث: الإطار الميداني للبحث:

ويشمل الوقوف على الأهداف، وتوضيح الأداة والعناصر التي تتكون منها، والمجتمع والعينة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وغيرها من النقاط التي يتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:

أولاً: الأهداف:

وفقاً لطبيعة مشكلة البحث فإن الإطار الميداني يستهدف:

أ. الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل اجمالي من خلال تحليل (أبعاد) استبانة مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين

ب. الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل تفصيلي من خلال تحليل (عبارات) استبانة مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين.

ج. دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، فيما يتعلق بآراء أفراد العينة، تعزى لمتغيري (المنطقة، النوع).

ثانياً: بناء الأداة:

صمم الباحث استبانة لتحديد مستوى ممارسة (شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الممارسة والتي تعزى لمتغيري (المنطقة - النوع)، وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

أ. أعد الباحث الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصل إليه في الإطار النظري، وكذلك اعتماداً على الدراسات السابقة.

ب. عرض الباحث الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على بعض السادة المحكمين والذين بلغ عددهم ثلاث عشر محكماً من المتخصصين في المجال من

أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من أبعاد ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف، ومدى ارتباط ومنااسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللاستبانة ككل، والوقوف أيضاً على مناسبة صياغة كل عبارة.

وفى ضوء الآراء التي قدمها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات الواردة بالاستبانة، وإضافة بعضاً آخر، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠٪. ومن خلال ذلك اطمأن الباحث إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.

تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزءان؛ اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الأولية عن المستجيب، مثل: المنطقة، والنوع، واقتضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (✓) في إحدى الخانات المناسبة المخصصة لذلك. أما الجزء الثاني فتكون من (27) عبارة، كما في الجدول الآتي:

جدول (٢) وصف أداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	إجمالي أداة الدراسة
البعد الأول: القدرة على التكيف	6	27
البعد الثاني: القدرة على التعلم	٦	
البعد الثالث: القدرة على بناء علاقات إيجابية	٥	
البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة	5	
البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة للجميع	٥	

لفحص صدق المحتوى (أو صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والأبعاد الأخرى، والدرجة الكلية، وذلك بعد تطبيق الاستبانة

على (٣٠) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة كعينة استطلاعية، وتوضح الجداول التالية نتائج حساب معاملات الارتباط:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين كل عبارة وبين اجمالي الاستبانة

البعد الأول: القدرة على التكيف		البعد الثاني: القدرة على التعلم		البعد الثالث: القدرة على بناء علاقات إيجابية		البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة		البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة لجميع	
رقم العبار ة	معامل الارتبا ط	رقم العبار ة	معامل الارتبا ط	رقم العبار ة	معامل الارتبا ط	رقم العبار ة	معامل الارتبا ط	رقم العبار ة	معامل الارتبا ط
١	٠.٨٦	١	٠.٩٦	١	٠.٩٢	١	٠.٩٣	١	٠.٨٢
٢	٠.٩٢	٢	٠.٩٥	٢	٠.٩٣	٢	٠.٩٣	٢	٠.٩٤
٣	٠.٩٤	٣	٠.٩٧	٣	٠.٩٤	٣	٠.٦٦	٣	٠.٩٣
٤	٠.٩٣	٤	٠.٩١	٤	٠.٨٤	٤	٠.٩٦	٤	٠.٩٠
٥	٠.٩٤	٥	٠.٨١	٥	٠.٧٥	٥	٠.٩٦	٥	٠.٩٥
٦	٠.٩٦	٦	٠.٩٤						

يُبين الجدول السابق أن جميع عبارات الاستبانة ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٦) و(٠.٩٧)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين كل بعد والأبعاد الأخرى، وإجمالي الاستبانة

المحاور	البعد الأول: القدرة على التكيف	البعد الثاني: القدرة على التعلم	البعد الثالث: القدرة على بناء علاقات إيجابية	البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة	البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة للجميع	اجمالي الاستبانة		
							معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
البعد الأول: القدرة على التكيف	١	٠.٩٧	٠.٩١	٠.٩٣	٠.٨٨	٠.٩٧	معامل ارتباط بيرسون	٠.٠١
البعد الثاني: القدرة على التعلم		١	٠.٩٤	٠.٩٥	٠.٨٩	٠.٩٨	معامل ارتباط بيرسون	٠.٠١
البعد الثالث: القدرة على بناء علاقات إيجابية			١	٠.٩٢	٠.٨٥	٠.٩٦	معامل ارتباط بيرسون	٠.٠١
البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة				١	٠.٩٥	٠.٩٨	معامل ارتباط بيرسون	٠.٠١
الاجمالي							معامل ارتباط بيرسون	٠.٠١

المحاور	البعد الأول: القدرة على التكيف	البعد الثاني: القدرة على التعلم	البعد الثالث: القدرة على بناء علاقات إيجابية	البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة	البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة للجميع	اجمالي الاستبانة
البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة للجميع					١	٠.٩٤
الدلالة						٠.٠١
اجمالي الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون					١
الدلالة						

يُشير الجدول السابق أن كل بعد يرتبط بالأبعاد الأخرى، كما يرتبط بإجمالي الاستبانة، بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٨٥) وبين (٠.٩٨)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

- للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) (Johnson, 2013: 171)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المشار إليها سابقاً في تحديد صدق الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة، إضافة إلى قيام الباحثان بحساب الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي للثبات (علاء الدين، ٢٠٢٠: ٣٣)، كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (٥) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق الذاتي
١	البعد الأول: القدرة على التكيف	٦	٠.٩٦	٠.٩٨
٢	البعد الثاني: القدرة على التعلم	٦	٠.٨٢	٠.٩١
٣	البعد الثالث: القدرة على بناء علاقات إيجابية	٥	٠.٩٣	٠.٩٦
٤	البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة	٥	٠.٧٣	٠.٨٥
٥	البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة للجميع	٥	٠.٩٤	٠.٩٧
	اجمالي الاستبانة	٢٧	٠.٩١	٠.٩٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات أبعاد الاستبانة جاءت مرتفعة؛ حيث تراوحت فيما بين (٠.٧٣ - ٠.٩٦)، كما جاء الثبات لإجمالي الاستبانة بدرجة مقدارها (٠.٩١)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج، وبالتالي الثقة في نتائجها وسلامة البناء عليها؛ حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته فيما بين (٠.٦٠ - ٠.٧٠) يكون عالياً (أبو سمرة والطيطي، ٢٠٢٠م: ٧٠)، وتشير النتائج في الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لكل بعد من الأبعاد والتي تراوحت فيما بين (٠.٨٥ - ٠.٩٨)، في حين جاء الصدق الإجمالي للاستبانة بدرجة مقدارها (٠.٩٥).

ثالثاً: المجتمع والعينة:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، واعتمداً على تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2002: 10) للوقوف على الحد الأدنى للعينة.

تكون المجتمع من المعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة القاهرة، والدقهلية، وسوهاج، للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، والبالغ عددهم على الترتيب (٢٣٨٠ - ٣٧٦٠ - ٢٧٢٦) معلماً ومعلمة (الأزهر الشريف، ٢٠٢٣)، وتم حساب الحد الأدنى

للعينة العشوائية الممثلة للمجتمع وبلغت على الترتيب (٣٣١ - ٣٤٩ - ٣٣٧) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي التي حصل عليها الباحث بعد التطبيق (١١٢٥) موزعة على الترتيب (٣٥٠ - ٤٠٧ - ٣٦٨)، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري المنطقة والنوع:

جدول رقم (٦) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري المنطقة والنوع

المنطقة	العدد	النسبة المئوية	النوع	العدد	النسبة المئوية
القاهرة	٣٥٠	٣١.١	ذكر	٦٤٠	٥٦.٩
الدقهلية	٤٠٧	٣٦.٢	أنثى	٤٨٥	٤٣.١
سوهاج	٣٦٨	٣٢.٧	الإجمالي	١١٢٥	١٠٠
الإجمالي	١١٢٥	١٠٠			

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:

أ. معامل ألفا كرونباخ α -chronbach coefficient لقياس الثبات الكلي للاستبانة ومن ثم قياس الصدق الذاتي حيث إن (الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للثبات).

ب. التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي؛ للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث حيث يبلغ المدى الخاص باستجابة (كبيرة) من ٢.٣٤ إلى ٣.٠، ولاستجابة (متوسطة) من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣، ولاستجابة (ضعيفة) من ١ إلى ١.٦٦، واستخدمت الدراسة المتوسط الحسابي في حساب الوزن النسبي لمحاور الاستبانة الحالية والمتعلقة بمستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة

التكيفية من وجهة نظر المعلمين، بغرض ترتيب المحاور والأبعاد بالنسبة لبعضها. ج. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه 1-way ANOVA test بهدف المقارنة بين أكثر من مجموعتين حيث يتم حساب القيمة الفائية F ودراسة دلالتها الإحصائية، واعتبار الدلالة المساوية للقيم (٠.٠٥) أو التي تقل عنها أساساً للحكم بوجود فروق، في حين إذا زادت الدلالة عن القيمة (٠.٠٥) فإن ذلك يكون أساساً للحكم بعدم وجود فروق، وفي حالة وجود فروق يتم الترجيح لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، وقد استخدمه الباحث في المقارنة بين استجابات أفراد العينة حسب متغير المنطقة (القاهرة - الدقهلية - سوهاج).

د. اختبار التاء للعينات المستقلة Independent samples t test، ويتم حساب القيمة التائية t في حالة المتغير الثنائي، وقد استخدمه الباحث في المقارنة بين استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع (ذكر - أنثى).

هـ. استخدم الباحث الدلالة الإحصائية Statistical significance عند مستوى (٠.٠٥) في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وفي الاختبارات الإحصائية الثلاثة السابقة.

و. تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم (SPSS) (Statistical Package of the Social Sciences) الإصدار العشرون للعام ٢٠١٩م.

خامساً: النتائج وتفسيرها:

يتم تناول العرض التحليلي الإحصائي الخاص باستجابات العينة على كل بعد من أبعاد الاستبانة وعلى كل مفردة من مفرداتها، بما يحقق أهداف الإطار الميداني للبحث، وذلك من خلال جداول توضيحية يمكن عرضها وفقاً للنقاط التالية:

أ- النتائج المتعلقة بالهدف الأول:

يعرض الباحث فيما يلي النتائج المتعلقة بالهدف الأول والذي يسعى: للوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل اجمالي من خلال تحليل (أبعاد) الاستبانة. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

جدول (٧) الأوزان النسبية لإجمالي أبعاد ومحوري الاستبانة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول: القدرة على التكيف	٨.٩٥	١.٤٩	٠.٦٧	ضعيفة	٥
البعد الثاني: القدرة على التعلم	٩.٠٩	١.٥٢	٠.٧٠	ضعيفة	٤
البعد الثالث: القدرة على بناء علاقات إيجابية	٧.٩٩	١.٦٠	٠.٦٩	ضعيفة	١
البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة	٧.٦٥	١.٥٣	٠.٦٩	ضعيفة	٣
البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة للجميع	٧.٧٦	١.٥٥	٠.٦٧	ضعيفة	٢
اجمالي الاستبانة	٤١.٤٤	١.٥٣	٠.٦٦	ضعيفة	

باستقراء التحليل الموجود في الجدول السابق نجد أن مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية (ككل)، من وجهة نظر أفراد العينة

جاء (ضعيفاً)، حيث بلغ الوزن النسبي له (١.٥٣)، والانحراف المعياري (٠.٦٦)، كما يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لكل بعد من أبعاد القيادة التكيفية، من وجهة نظر أفراد العينة جاء (ضعيفاً)، أي أن هناك تجانس في استجابات المعلمين حول مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية الذي يرونه غير مرضياً من وجهة نظرهم، وهو أمر يحتاج إلى بذل الجهد لكي يصبح المستوى عالياً ويرقى لما هو مطلوب؛ وقد يكون السبب وراء ذلك هو قلة قدرة شيوخ المعاهد على مواجهة حالات عدم التأكد، وندرة معلوماتهم عن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وانشغالهم بالنواحي الإدارية الروتينية، وقلة اهتمامهم بالنمو المهني وتلبية احتياجات المعلمين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سحويل، ٢٠٢٣)؛ حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التكيفية في الجامعة الهاشمية جاءت بدرجة متوسطة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١)؛ حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التكيفية جاءت بدرجة متوسطة، كما تختلف أيضاً مع دراسة (الفواز، ٢٠٢٤: ٧١) والتي توصلت إلى أن درجة تحقق القيادة التكيفية بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها جاءت بدرجة عالية، كما تختلف أيضاً مع دراسة (الزرقان، ٢٠٢٤)، حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التكيفية جاءت بدرجة عالية.

ب- النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:

يعرض الباحث فيما يلي النتائج المتعلقة بالهدف الثاني والذي يسعى إلى الوقوف على نتائج استجابات أفراد العينة بشكل تفصيلي من خلال تحليل (عبارات) استبانة مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين.

البعد الأول: القدرة على التكيف:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (٨) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الأول: القدرة على التكيف

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	يضع شيخ المعهد خطط بديلة لمواجهة الأزمات الطارئة	العدد	١١٩	٢٥٣	٧٥٣	١.٤٤	٦
		د	١٠.٦%	٢٢.٥%	٦٦.٩%		
٢	يتابع شيخ المعهد الأبحاث والتطورات في المجال التعليمي	العدد	١٣٨	٢٤٩	٧٣٨	١.٤٧	٥
		د	١٢.٣%	٢٢.١%	٦٥.٦%		
٣	يتخذ شيخ المعهد القرارات بناء على التحليل التام للموضوعات	العدد	١٤٥	٢٤٨	٧٣٢	١.٤٨	٤
		د	١٢.٩%	٢٢.٠%	٦٥.١%		
٤	يربط شيخ المعهد خطط التطوير بالحاجات الحالية والمستقبلية	العدد	١٧٩	٢١٤	٧٣٢	١.٥١	٣
		د	١٥.٩%	١٩.٠%	٦٥.١%		
٥	يوفر شيخ المعهد قواعد بيانات شاملة ومحدثة	العدد	١٨٥	٢٣٦	٧٠٤	١.٥٤	١
		د	١٦.٤%	٢١.٠%	٦٢.٦%		
٦	يستخدم شيخ المعهد التقنيات الرقمية في العمل الإداري	العدد	١٦٦	٢٥٤	٧٠٥	١.٥٢	٢
		د	١٤.٨%	٢٢.٥%	٦٢.٧%		

يتضح من الجدول أن استجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول (القدرة على التكيف) قد جاءت كما يلي:

- جاءت جميع عبارات البعد الأول من حيث درجة الممارسة بدرجة (ضعيفة) تتراوح بين وزن نسبي اجمالي (١.٤٤-١.٥٤) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد العينة على ضعف قدرة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية على التكيف والتعامل مع المتغيرات

والظروف في البيئة الداخلية (داخل المعهد)، والبيئة الخارجية (المجتمع المحيط بالمعهد)، وقد يعزى ذلك إلى انخراط شيوخ المعاهد في الأعمال الإدارية الروتينية، وتنفيذ الأوامر الإدارية التي تأتي من الجهات العليا وبالتالي ندرة قيامهم بالتحليل البيئي وصنع القرارات الاستراتيجية على مستوى المعهد، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حسن وفضل، ٢٠١٩: ٣٥).

- وجاءت العبارة (٥) "يوفر شيخ المعهد قواعد بيانات شاملة ومحدثة." في المرتبة الأولى بدرجة (ضعيفة) بوزن نسبي قدره (١.٥٤) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وهذا يشير إلى قلة متطلبات البنية التحتية الالكترونية اللازمة لاستعمالها في صنع القرارات من أجهزة كمبيوتر وبرامج ودعم فني لتشغيل وصيانة الأجهزة وتخزين البيانات الخاصة بالعملية التعليمية والإدارية وتحديثها باستمرار داخل المعهد، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (محمود، ٢٠٢٣: ١٣٦) حيث توصلت إلى توفر متطلبات القيادة والبنية التحتية للتحويل الرقمي بالمعاهد الأزهرية بدرجة عالية، وتتفق مع دراسة (سليمان ، وآخرون، ٢٠٢٢: ٢٠٢)، والتي أشارت إلى ضعف إدراك أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في أداء الأعمال الإدارية ودورها في تقليل الأخطاء.

- جاءت العبارة (١) "يضع شيخ المعهد خطط بديلة لمواجهة الأزمات الطارئة." في الترتيب الأخير بدرجة (ضعيفة) بوزن نسبي قدره (١.٤٤) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وهو ما يشير إلى افتقار شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لوضع خطط تنفيذية للتعامل مع الطوارئ والأزمات والتخطيط الوقائي لتجنب حدوث المشكلات قبل وقوعها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحلواني وآخرون، ٢٠٢٣: ٢١١).

البعد الثاني: القدرة على التعلم:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (٩) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثاني: التفكير المنظم

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يضع شيخ المعهد التعلم والنمو المهني أولوية	العدد	١٦٨	٢٤٠	٧١٧	١.٥١	ضعيفة	٥
		%	١٤.٩	٢١.٤	٦٣.٧			
٢	يتخذ شيخ المعهد إجراءات تصحيحية في حالة تخلف الأداء	العدد	١٥٨	٢٥٣	٧١٤	١.٥١	ضعيفة	٣
		%	١٤.٠	٢٢.٥	٦٣.٥			
٣	يشجع شيخ المعهد العاملين لعرض تجاربهم السابقة في حل المشكلات.	العدد	١٦١	٢٥١	٧١٣	١.٥١	ضعيفة	٣مكرر
		%	١٤.٣	٢٢.٣	٦٣.٤			
٤	يعرض شيخ المعهد تقارير التغذية الراجعة عن عمليات تقييم الأداء لجميع العاملين.	العدد	١٦٦	٢٦٢	٦٩٧	١.٥٣	ضعيفة	١
		%	١٤.٧	٢٣.٣	٦٢.٠			
٥	يحترم ويشجع شيخ المعهد وجهات النظر المخالفة لرأية	العدد	١٥٣	٢٦١	٧١١	١.٥٠	ضعيفة	٦
		%	١٣.٦	٢٣.٢	٦٣.٢			
٦	يحفز شيخ المعهد على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.	العدد	١٧٢	٢٥٥	٦٩٨	١.٥٣	ضعيفة	٢
		%	١٥.٣	٢٢.٧	٦٢.٠			

يتضح من الجدول أن استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني (القدرة على التعلم) قد جاءت كما يلي:

- جاءت جميع عبارات البعد الأول من حيث درجة الممارسة بدرجة ضعيفة تتراوح بين وزن نسبي اجمالي (١.٤٤-١.٥٤) الأمر الذي يعني تجانس استجابات

أفراد العينة وتأكيدهما على ضعف استعداد شيخ المعهد للتعلم المستمر وتطوير مهاراته وجميع العاملين في المعهد وتقييم الممارسات التعليمية، ويتفق ذلك مع دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٧: ٨٢) والتي أشارت إلى قلة اقتناع شيوخ المعاهد بأهمية التنمية المهنية وقلة دافعيتهم نحو التعلم الذاتي.

- وجاءت العبارة (٤) " يعرض شيخ المعهد تقارير التغذية الراجعة عن عمليات تقييم الأداء لجميع العاملين" في المرتبة الأولى بدرجة **ضعيفة** بوزن نسبي قدره (١.٥٣) وانحراف معياري (٠.٧٤) وقد يعزى ذلك إلى ضعف إمام شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بالتشريعات والقوانين التربوية، وافتقاره إلى وضع مؤشرات لتقييم الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مطوع وآخرون، ٢٠٢٣: ٨٢) التي أشارت إلى ضعف اهتمام شيخ المعهد بتقديم التغذية الراجعة للعاملين حول أدائهم.

- جاءت العبارة (٥) "يحترم ويشجع شيخ المعهد وجهات النظر المخالفة لرأية." في الترتيب الأخير بدرجة (**ضعيفة**) بوزن نسبي قدره (١.٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وهذا يشير تجانس استجابات المعلمين وتأكيدهم على سيادة الأسلوب التسلسلي لشيخ المعهد في الإدارة، وقلة استعداده للاستماع إلى وجهات نظر العاملين ومناقشتها باحترام، وهو ما قد يؤثر على التعاون والانماج بين أعضاء المعهد وسمعة المعهد ومكانته، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بدوي، ٢٠١٩: ٥٤٧) والتي أشارت إلى ضرورة احترام شيخ المعهد لآراء العاملين معه واحترام قدراتهم العقلية عند مواجهة المشكلات داخل المعهد .

البعد الثالث: القدرة على إيجاد علاقات إيجابية:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٠) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثالث: القدرة على إيجاد علاقات

إيجابية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يطور شيخ المعهد علاقات قوية مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحيط	العدد	١٧١	٣٢٥	٦٢٩	٠.٧٤	ضعيفة	٢
		%	١٥.٢	٢٨.٩	٥٥.٩			
٢	يستفيد شيخ المعهد من التنظيم غير الرسمي (الأشخاص ذوي التأثير داخل المعهد) في تحقيق أهداف المعهد.	العدد	١٦٢	٣٣١	٦٣٢	٠.٧٣	ضعيفة	٣
		%	١٤.٤	٢٩.٤	٥٦.٢			
٣	يدعم شيخ المعهد العلاقة بين المعلمين والطلاب على أساس التسامح والجدية في العمل.	العدد	١٧٥	٢٩٥	٦٥٥	٠.٧٥	ضعيفة	٤
		%	١٥.٦	٢٦.٢	٥٨.٢			
٤	يتبنى شيخ المعهد أسلوب التأثير بالعاملين وليس إعطاء الأوامر والتحكم	العدد	٢٤٤	٢٧٧	٦٠٤	٠.٨١	متوسطة	١
		%	٢١.٧	٢٤.٦	٥٣.٧			
٥	يوضح شيخ المعهد للعاملين الأسباب وراء القرارات وتقديم الدعم والتوجيه اللازم	العدد	١٥٧	٣١٤	٦٥٤	٠.٧٣	ضعيفة	٥
		%	١٤.٠	٢٧.٩	٥٨.١			

يتضح من الجدول أن استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث (القدرة على إيجاد علاقات إيجابية) قد جاءت كما يلي:

- جاءت جميع عبارات البعد الثالث من حيث درجة الممارسة بدرجة **ضعيفة** تتراوح بين وزن نسبي إجمالي (١.٥٦-١.٥٩) ما عدا عبارة (٤) جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى تأكيد أفراد العينة على افتقار شيخ المعهد لمهارة

التواصل والتفاعل الإيجابي مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور لتحقيق بيئة تعليمية صالحة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعيد، ٢٠١٧: ١٠٠) التي أشارت إلى الممارسة الضعيفة من قبل شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية الخاصة بالحفز الإلهامي والتواصل مع الآخرين في تعاملاتهم اليومية.

- وجاءت العبارة (4) "يتبنى شيخ المعهد أسلوب التأثير بالعاملين وليس إعطاء الأوامر والتحكم". بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (١.٦٨) وانحراف معياري (٠.٨١) وهذا ربما يشير إلى تنوع استجابات أفراد العينة حول النمط الإداري الذي يسلكه شيخ المعهد في التعامل مع المعلمين وهذه الممارسة المتوسطة التي تكاد تقترب من الضعيفة تشير إلى تركيز شيخ المعهد على النمط الديكتاتور التسلطي أكثر من غيره من الأنماط الإدارية مثل النمط الديمقراطي، فليست هناك مساحة كبيرة من شيخ المعهد للمعلمين للتأثير بهم وإقناعهم بأهمية القرارات المتخذة داخل المعهد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيسى، ٢٠١٧: ١٣٠) والتي أشارت إلى ضعف مقومات الصحة التنظيمية داخل المعاهد الثانوية الأزهرية ومنها ضعف تأثير شيخ المعهد، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

- جاءت العبارة (٥) "يوضح شيخ المعهد للعاملين الأسباب وراء القرارات وتقديم الدعم والتوجيه اللازم" في الترتيب الأخير بدرجة (ضعيفة) بوزن نسبي قدره (١.٥٦) ، وانحراف معياري (٠.٧٣)، وربما يشير ذلك إلى قصور في الأداء الإداري لشيوخ المعاهد وخاصة في وظيفة التوجيه وتقديم الدعم اللازم للمعلمين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السيد، ٢٠١٩: ٢٧٧) والتي أشارت إلى أن شيخ المعهد يقدم خبراته لتطوير أداء العاملين عن طريق النصح والإرشاد بدرجة متوسطة.

البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١١) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%
١	ضعيفة	٠.٧٢	١.٥٦	٦٥٣	٣١٩	١٥٣	العدد	يضع شيخ المعهد المعايير التي يجب الوفاء بها لكل وظيفة
				٥٨.٠	٢٨.٤	١٣.٦	%	
٥	ضعيفة	٠.٧١	١.٤٩	٧١٤	٢٦٩	١٤٢	العدد	يعين شيخ المعهد حوافز مادية ومعنوية لمن يشارك في وضع حلول إبداعية للمشكلات.
				٦٣.٥	٢٣.٩	١٢.٦	%	
٢	ضعيفة	٠.٧٤	١.٥٤	٦٨٥	٢٧٦	١٦٤	العدد	يحتفظ شيخ المعهد بالسرية في معالجة بعض القضايا داخل المعهد.
				٦٠.٩	٢٤.٥	١٤.٦	%	
٢ مكرر	ضعيفة	٠.٧٤	١.٥٤	٦٨٩	٢٦٤	١٧٢	العدد	يفوض شيخ المعهد بعض الصلاحيات الإدارية بما يخدم العملية التعليمية.
				٦١.٢	٢٣.٥	١٥.٣	%	
٤	ضعيفة	٠.٧٤	١.٥٢	٧٠.٣	٢٥٥	١٦٧	العدد	ينفذ شيخ المعهد إجراءات المساءلة لجميع العاملين بالمدرسة على حد سواء.
				٦٢.٥	٢٢.٧	١٤.٨	%	

يتضح من الجدول أن استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع

(الحوكمة الفاعلة) قد جاءت كما يلي:

- جاءت جميع عبارات البعد الرابع من حيث درجة الممارسة بدرجة **ضعيفة** تتراوح بين وزن نسبي اجمالي (١.٤٩-١.٥٦) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد العينة على ضعف قدرة شيخ المعهد على تطبيق آليات الحوكمة (الإطار الذي يحكم سلوك واتخاذ القرارات) بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، ويتفق ذلك مع دراسة (حسانين وآخرون، ٢٠٢٠)، (السيد وشعبان، ٢٠١٩)
- وجاءت العبارة (1) "يضع شيخ المعهد المعايير التي يجب الوفاء بها لكل وظيفة." في المرتبة الأولى درجة (**ضعيفة**) بوزن نسبي قدره (١.٥٦) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وقد يعزى ذلك إلى الافتقار لوجود توصيف يوضح مهام العاملين، وضعف ممارسة شيخ المعهد للإعلان عن القواعد واللوائح الإدارية وربما يكون ذلك بسبب الجهل بها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السيد وشعبان، ٢٠١٩: ٢٥)، والتي أشارت انخفاض مستوى الشفافية بالمعاهد الأزهرية.
- جاءت العبارة (٢) "يعين شيخ المعهد حوافز مادية ومعنوية لمن يشارك في وضع حلول إبداعية للمشكلات." في الترتيب الأخير بدرجة (**ضعيفة**) بوزن نسبي قدره (١.٤٩) وانحراف معياري (٠.٧١)، وقد يعزى ذلك إلى أن أنواع الحوافز التي تقدم للمعلمين موحدة وأن الحوافز التي تقدم على أساس التنافس بين المعلمين قليلة وتتم بشكل روتيني لا يتيح التنافس بين المعلمين عليها فضلاً على أنها لا تتاح كل عام لنفس المعلم لكي يتنافس عليها. كما أن نظام تكريم المعلم ضعيف وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسانين وآخرون، ٢٠٢٠: ١١٥)، حيث توصلت إلى أن تحفيز شيخ المعهد للعاملين من أجل المشاركة الإبداعية والابتكارية لا يرقى إلى طموحات المعلمين، وتتفق مع دراسة (أبو الحسن، ٢٠١٨: ١٥٧) والتي أشارت إلى ضعف نظام الحوافز بالمعاهد الأزهرية.

البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة للجميع:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٢) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة للجميع

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة		م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
١	متوسطة	٠.٨٣	١.٧٣	٥٨٧	٢٦٠	٢٧٨	العدد	يشجع شيخ المعهد على التعاون مع المعاهد الأخرى	١
				٥٢.٢	٢٣.١	٢٤.٧	%		
٤	ضعيفة	٠.٧٣	١.٥٠	٧١٨	٢٤٨	١٥٩	العدد	يعزز شيخ المعهد الأنشطة البناءة داخل المعهد لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.	٢
				٦٣.٨	٢٢.٠	١٤.٢	%		
٢	ضعيفة	٠.٧٣	١.٥٢	٦٩٦	٢٧٠	١٥٩	العدد	يسعى شيخ المعهد إلى التعرف على حاجات المعلمين والطلاب والعمل على تحقيقها	٣
				٦١.٩	٢٤.٠	١٤.١	%		
٥	ضعيفة	٠.٦٩	١.٤٩	٧٠٢	٢٩٣	١٣٠	العدد	يضع شيخ المعهد أهدافا تربوية لتوعية العاملين في مجال خدمة البيئة المحلية.	٤
				٦٢.٤	٢٦.٠	١١.٦	%		
٢ مكرر	ضعيفة	٠.٧٣	١.٥٢	٧٠١	٢٦٣	١٦١	العدد	يراعي شيخ المعهد أهداف معهده أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في الممارسات التربوية.	٥
				٦٢.٣	٢٣.٤	١٤.٣	%		

يتضح من الجدول أن استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات البعد

الخامس (إيجاد حلول مريحة للجميع) قد جاءت كما يلي:

- جاءت جميع عبارات البعد الخامس من حيث درجة الممارسة بدرجة ضعيفة

تتراوح بين وزن نسبي إجمالي (١.٤٩-١.٥٢)، ما عدا العبارة (١) جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (١.٧٣) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد العينة على ضعف قدرة شيخ المعهد على تحقيق التوازن بين احتياجات الجميع (الطلاب والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع) وتحقيق الأهداف التعليمية داخل المعهد. ويتفق ذلك مع دراسة (السيد، ٢٠١٩).

- وجاءت العبارة (١) "يشجع شيخ المعهد على التعاون مع المعاهد الأخرى" في المرتبة الأولى بدرجة (متوسطة) بوزن نسبي قدره (١.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣) وهذا يشير إلى تفعيل شيخ المعهد لبروتوكول التعاون مع المعاهد الأزهرية في ضوء الخطة التي تضعها الإدارات التعليمية والمناطق الأزهرية وإن كان ذلك دون المستوى المأمول.

- جاءت العبارة (٤) "يضع شيخ المعهد أهدافاً تربوية لتوعية العاملين في مجال خدمة البيئة المحلية" في الترتيب الأخير بدرجة (ضعيفة) بوزن نسبي قدره (١.٤٩)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، وقد يعزى ذلك إلى انخراط شيخ المعهد في العمل الإداري الروتيني وقلة إيمانه بتنمية السلوك البيئي الإيجابي من خلال المشاركة في الحملات والأنشطة والمشاريع البيئية الوطنية والعالمية، وقد تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السيد، ٢٠١٩: ٢٧٩)، والتي أشارت إلى مستوى ممارسة شيخ المعهد لتشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية والارتباط بالبيئة دون المأمول ولا يرقى لطموحات المعلمين.

ج- النتائج المتعلقة بالهدف الثالث:

بعد التحليل الإحصائي للعبارات التي تضمنتها الاستبانة، يتناول الباحث في هذه الجزئية دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، فيما يتعلق بآراء أفراد العينة تعزى لمتغري (المنطقة، والنوع)، وهو الذي يمكن تناوله في التالي:

١- الفروق بحسب المنطقة

جدول (١٣) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير المنطقة)

(القاهرة/الدقهلية/سوهاج)

الدلالة	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة	المحاور
٠.٠٢	٣.٧٩	٤.١٧	٩.٤٣	٣٥٠	القاهرة	البعد الأول: القدرة على التكيف
		٣.٩٧	٨.٨١	٤٠٧	الدقهلية	
		٣.٩٢	٨.٦٤	٣٦٨	سوهاج	
		٤.٠٣	٨.٩٥	١١٢٥	الإجمالي	
٠.٠١	٥.٦٢	٤.٦١	٩.٧٢	٣٥٠	القاهرة	البعد الثاني: القدرة على التعلم
		٤.٠٠	٨.٨١	٤٠٧	الدقهلية	
		٤.٠٣	٨.٨١	٣٦٨	سوهاج	
		٤.٢٢	٩.٠٩	١١٢٥	الإجمالي	
٠.٠١	٥.٢٦	٣.٧٥	٨.٣٢	٣٥٠	القاهرة	البعد الثالث: القدرة على بناء علاقات إيجابية
		٣.٢٣	٧.٥٦	٤٠٧	الدقهلية	
		٣.٣١	٨.١٥	٣٦٨	سوهاج	
		٣.٤٤	٧.٩٩	١١٢٥	الإجمالي	
٠.١٧	١.٧٩	٣.٧٢	٧.٩١	٣٥٠	القاهرة	البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة
		٣.٣٢	٧.٦٣	٤٠٧	الدقهلية	
		٣.٣٧	٧.٤٢	٣٦٨	سوهاج	
		٣.٤٧	٧.٦٥	١١٢٥	الإجمالي	
٠.٠١	١٢.٩١	٣.٣٤	٨.٤٨	٣٥٠	القاهرة	البعد الخامس: إيجاد حلول مريحة للجميع
		٣.٣٤	٧.٦٠	٤٠٧	الدقهلية	
		٣.٣٢	٧.٢٦	٣٦٨	سوهاج	
		٣.٣٧	٧.٧٦	١١٢٥	الإجمالي	
٠.٠١	٤.٦٤	١٩.٢٠	٤٣.٨٥	٣٥٠	القاهرة	اجمالي الاستبانة
		١٧.٠٨	٤٠.٤١	٤٠٧	الدقهلية	
		١٧.٤٤	٤٠.٢٨	٣٦٨	سوهاج	
		١٧.٩٤	٤١.٤٤	١١٢٥	الإجمالي	

يتضح من الجدول ما يلي:

بالنسبة لإجمالي الاستبانة كانت قيمة الفاء (٤.٦٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠١)، وقد كان أقل المتوسطات لفئة (سوهاج) بمتوسط مقداره (٤٠.٢٨)، بينما كانت أعلى المتوسطات فئة (القاهرة) بمتوسط مقداره (٤٣.٨٥)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بحسب المنطقة لصالح فئة القاهرة وإن كانت كلها بدرجة ضعيفة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المنطقة حول كل الأبعاد (القدرة على التكيف - القدرة على التعلم - القدرة على إيجاد علاقات إيجابية - إيجاد حلول مريحة للجميع) ما عدا الحوكمة الفاعلة، ويمكن تفسير ذلك بأن تلك الفروق قد ترجع لقرب معاهد القاهرة من رئاسة القطاع، وبالتالي سهولة اتصال شيوخ المعاهد بالإدارة العليا، وكثرة الزيارات والرقابة من جانب الإدارة العليا على معاهد محافظة القاهرة مقارنة بالمحافظات الأخرى، وتوافر البنية التحتية التكنولوجية، ويتفق هذا مع دراسة (عيسى، ٢٠١٧)، (عبد العزيز، ٢٠١٧)

٢- الفروق بين الأبعاد وفقاً لمتغير النوع:

جدول (١٤) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع (ذكر/

أنثى)

الدلالة	قيمة اختبار التاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحاور
٠.٥٥	٠.٥٩	٣.٩٥	٨.٨٩	٦٤٠	ذكر	البعد الأول: القدرة على التكيف
		٤.١٤	٩.٠٣	٤٨٥	أنثى	
٠.٦١	٠.٥١	٤.١٦	٩.٠٤	٦٤٠	ذكر	البعد الثاني: القدرة على التعلم
		٤.٣٢	٩.١٦	٤٨٥	أنثى	
٠.٣٥	٠.٩٤	٣.٣٨	٧.٩٠	٦٤٠	ذكر	البعد الثالث: القدرة على بناء علاقات إيجابية
		٣.٥٢	٨.١٠	٤٨٥	أنثى	
٠.٨٩	٠.١٣	٣.٤٢	٧.٦٤	٦٤٠	ذكر	البعد الرابع: الحوكمة الفاعلة
		٣.٥٣	٧.٦٦	٤٨٥	أنثى	

الدلالة	قيمة اختبار التاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحاور
٠.٩٣	٠.٠٩	٣.٣٥	٧.٧٥	٦٤٠	ذكر	البعد الخامس: إيجاد
		٣.٣٩	٧.٧٧	٤٨٥	أنثى	حلول مريحة للجميع
٠.٦٤	٠.٤٧	١٧.٦٤	٤١.٢٢	٦٤٠	ذكر	إجمالي الاستبانة
		١٨.٣٤	٤١.٧٣	٤٨٥	أنثى	

يتضح من الجدول ما يلي :

بالنسبة لإجمالي الاستبانة كانت قيمة التاء (٠.٤٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٦٤) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بحسب النوع، وقد كان أقل المتوسطات لفئة (ذكر) بمتوسط مقداره (٤١.٢٢)، بينما كانت أعلى المتوسطات فئة (أنثى) بمتوسط مقداره (٤١.٧٣)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع حول كل بعد من أبعاد القيادة التكيفية، ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد اتفاق بين أفراد العينة من الذكور والإناث حول ضعف مستوى ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد التكيفية على الرغم من أهميتها في تطوير الأداء الإداري لدى شيوخ المعاهد، ويتفق هذا مع دراسة (السيد، ٢٠١٩)، (الزرقان، ٢٠٢٤).

التصور المقترح

أولاً: الهدف الرئيس للتصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق هدف رئيس ممتلاً في: تطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء أبعاد القيادة التكيفية، وبالارتكاز على مجموعة من الآليات العملية التي يمكن أن تنطلق منها المعاهد الثانوية الأزهرية، الأمر الذي يمكنها في النهاية من تحقيق الأهداف المنوطة بها آنياً ومستقبلياً، وتلبية حاجات جميع العاملين بها، فضلاً عن قدرتها على حل المشكلات في بيئة العمل بشكل إبداعي وتحقيق النجاح المستدام وتكوين علاقات طيبة مع أصحاب المصلحة.

ثانياً: مبررات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح الحالي من المبررات التالية:

أ- التوجهات العالمية التي تؤكد على أهمية القيادة التكوينية؛ كمدخل للتكيف مع البيئة المتغيرة وتصور التحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص ومعالجتها بشكل مستدام.

ب- اهتمام الدولة بتنمية القدرات البشرية لموظفي الجهاز الإداري؛ لتعزيز كفاءة إدارة موارد الدولة وفاعلية تقديم الخدمات وفقاً للتوجهات الحديثة في الإدارة العامة.

ج- التوجه الوطني نحو ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

د- أهمية التعليم الأزهرى قبل الجامعي وضرورة رفع مستواه ليصل إلى المكانة التي يستحقها، لتحقيق فاعلية أكبر.

هـ- وضع خطة استراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م "نحو تعليم أزهرى متميز" تتضمن مجموعة من القيم الحاكمة التي تتماشى مع أبعاد القيادة التكوينية، مثل التعاون والجماعية، والتعليم المستمر، والتنمية الذاتية المستمرة، والتسامح وقبول الآخر، والرقابة الذاتية، وتحمل المسؤولية، والجودة والتميز.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

لقد ارتكز التصور المقترح على المنطلقات التالية:

أ- منطلقات نظرية:

يرتكز التصور المقترح الحالي على مجموعة من الاستنتاجات المستخلصة من تحليل الأسس النظرية للقيادة التكوينية في المؤسسات التعليمية، وكذا تعرف واقع اختيار وتعيين ومعايير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، ومن ذلك:

١. تهدف القيادة التكوينية إلى المداومة على التكيف مع التحديات المتغيرة وتجربة الابتكارات وتزويد القادة بأساليب جديدة لتحفيز فرق العمل وتطوير قدراتهم وإشراك

- جميع أفراد المؤسسة في البحث عن حلول مبتكرة بدلا من الاعتماد على الهيكل الهرمي التقليدي.
٢. تنطوي القيادة التكيفية على مجموعة من المبادئ، من أهمها: تنمية عقلية التقبل، وتحسين الموقف من خلال العمل الفعلي، والتركيز على فرق العمل، وتصميم عمليات التحسين بشكل بسيط قدر الإمكان، وتعزيز السلامة النفسية.
٣. تتطلب القيادة التكيفية القدرة على توقع الاحتياجات والاتجاهات المستقبلية، والتعبير عنها لبناء فهم جماعي، والمساءلة بما في ذلك الشفافية القصوى في عملية صنع القرارات، من أجل توفير بيئة تعليمية صحية وآمنة.
٤. تشير أغلب الأدبيات إلى أن أبعاد القيادة التكيفية، هي: القدرة على التكيف، والقدرة على التعلم، والقدرة على إيجاد علاقات إيجابية، والحوكمة الفاعلة، وإيجاد حلول مرحة للجميع.
٥. أن المعاهد الثانوية الأزهرية أحد المؤسسات التعليمية في المجتمع يعتمد نجاحها في ظل التطورات السريعة في البيئة المحلية والعالمية، على جهود شيوخ تلك المعاهد وما يقومون به من أدوار متعددة تتمثل في: القدرة على التكيف مع التحولات، والتفكير النقدي وتصحيح الأخطاء، وبناء علاقات إيجابية مع العاملين، وتطبيق أساليب الحوكمة التي تدعم تحقيق الأهداف المحددة، والتوازن بين الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية للعاملين.
٦. أن الأدبيات تكشف عن أن هناك جوانب قصور في أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، منها: ضعف قدرته على التعامل مع العاملين بموضوعية ومساواة، وافتقاره إلى مهارة وضع خطط تنفيذية للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة، فضلا عن قلة اهتمامه بمشاركة العاملين في صنع القرارات، وتقديم التغذية الراجعة حول تقييم أداء العاملين داخل المعهد.

ب - منطلقات ميدانية:

- يرتكز التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات المستخلصة من الإطار الميداني، ومنها:
١. أن هناك ضعفاً في درجة توفر مجمل ممارسات شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر أفراد العينة، وفق وزن نسبي (١.٥٣).
 ٢. أن هناك ضعفاً في درجة توفر ممارسات بعد القدرة على التكيف من وجهة نظر أفراد العينة، وفق وزن نسبي (١.٤٩).
 ٣. أن هناك ضعفاً في درجة توفر ممارسات بعد القدرة على التعلم من وجهة نظر أفراد العينة، وفق وزن نسبي (١.٥٢).
 ٤. أن هناك ضعفاً في درجة توفر ممارسات بعد القدرة على إيجاد علاقات إيجابية من وجهة نظر أفراد العينة، وفق وزن نسبي (١.٦٠).
 ٥. أن هناك ضعفاً في درجة توفر ممارسات بعد الحوكم الفاعلة من وجهة نظر أفراد العينة، وفق وزن نسبي (١.٥٣).
 ٦. أن هناك ضعفاً في درجة توفر ممارسات بعد إيجاد حلولة مريحة للجميع من وجهة نظر أفراد العينة، وفق وزن نسبي (١.٥٥).
 ٧. أن جميع عبارات البعد الأول (القدرة على التكيف) جاءت من حيث درجة التوفر بدرجة ضعيفة.
 ٨. أن جميع عبارات البعد الثاني (القدرة على التعلم) جاءت من حيث درجة التوفر بدرجة ضعيفة.
 ٩. أن جميع عبارات البعد الثالث (القدرة على إيجاد علاقات إيجابية) جاءت من حيث درجة التوفر بدرجة تتراوح بين ضعيفة ومتوسطة.
 ١٠. أن جميع عبارات البعد الرابع (الحوكمة الفاعلة) جاءت من حيث درجة التوفر بدرجة ضعيفة.

١١. أن جميع عبارات البعد الخامس (إيجاد حلول مربحة للجميع) جاءت من حيث درجة التوفر بدرجة تتراوح بين ضعيفة ومتوسطة.

١٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القادة التكيفية وفقاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى).

١٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لأبعاد القادة التكيفية وفقاً لمتغير المنطقة (القاهرة - الدقهلية - سوهاج).

رابعاً: أبعاد التصور المقترح وآلياته:

يتضمن التصور المقترح مجموعة من أبعاد القيادة التكيفية، والتي تنطوي بدورها على مجموعة من الآليات والأنشطة الإدارية، والتي قد تشكل مسارات ينبغي أن يسلكها شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لتحسين الأداء؛ من القدرة على التكيف، والقدرة على التعلم، والقدرة على إيجاد علاقات إيجابية، والحوكمة الفاعلة، وإيجاد حلول مربحة للجميع؛ بما يؤدي إلى حل المشكلات في بيئة العمل بشكل إبداعي وتحقيق النجاح المستدام وتكوين علاقات طيبة مع أصحاب المصلحة. وهو ما يستلزم ممارسة الكثير من الأنشطة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ- القدرة على التكيف:

تهتم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص بالعنصر البشري على كافة مستوياته، وخصوصاً القادة؛ انطلاقاً من الموقع الذي يشغلونه؛ حيث أنهم يكتفون أنفسهم مع التطورات الداخلية والخارجية وخصوصاً المتعلقة بمهنتهم، ويتقبلون تعقيد البيئة ويدركون تماماً أنه لا شيء يظل ثابتاً، ولقد أسفرت نتائج الإطارين النظري والميداني عن افتقار شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لهذه العملية، وهو ما يفرض عليهم ممارسة مجموعة من الأنشطة الإدارية، في مقدمتها:

- وضع خطط بديلة لمواجهة الأزمات الطارئة يكون هدفها الرئيس حماية سلامة الأفراد والحفاظ على استمرارية عمل المعهد، ويكون ذلك من خلال تحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المعهد، وتحديد الأثر المحتمل لكل منها، وتشكيل فريق عمل مكلف بإعداد وتنفيذ خطط الطوارئ، ويتعين على الفريق تحديد الإجراءات الأساسية التي يجب اتخاذها في حالة وقوع الأزمة، ثم يأتي دور شيخ المعهد بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط البديلة، والتوجيه بتنظيم تدريبات منتظمة لمواجهة الطوارئ، ومراجعة الخطط بانتظام وإدخال التعديلات اللازمة استنادًا إلى التجارب السابقة وتغيرات البيئة والمخاطر المحتملة.

- متابعة الأبحاث الأكاديمية والدراسات المنشورة في مجال التعليم وحضور المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل للاطلاع على أحدث الابتكارات والأفكار في مجال إدارة المؤسسات التعليمية واستراتيجيات التعليم وتقييم النتائج المستخلصة من البحث والتطوير في المجال التعليم وتحديد كيفية تطبيقها في العملية التعليمية في المعهد، وإجراء التعديلات اللازمة عليها إن أمكن لتحسين جودة الأداء.

- تحليل الموضوعات واتخاذ القرارات على أسس سليمة، من خلال: جمع المعلومات ذات الصلة بالموضوع، وتحليلها ومعرفة الظروف والعوامل المتعلقة بها واستشارة الزملاء ممن لديهم دراية أكثر بالموضوع، ويمكن الاستعانة بالخبراء من خارج المعهد الذين يمكن أن يقدموا رؤى وتوجهات استراتيجية تساعد في اتخاذ القرارات الأفضل.

- ربط خطط التطوير داخل المعهد بالحاجات الحالية والتوقعات المستقبلية، وذلك من خلال تقييم الجوانب المختلفة مثل: البنية التحتية، والبرامج التعليمية، واحتياجات الطلاب والمعلمين، والاحتياجات المالية والموارد البشرية، ثم تحديد الفجوة بين الحاجات الحالية والرؤية المستقبلية، وأخيرًا تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والمبادرات التي يجب اتخاذها لتعزيز التطوير

- استخدام التقنيات الرقمية في العمل الإداري لشيخ المعهد، وذلك من خلال إدارة

المعلومات وتوفير قواعد بيانات شاملة ومحدثة للمعلومات المتعلقة بالمعهد وعملياته الإدارية، مثل: بيانات الطلاب، والعاملين، والجدول والخطط والمقررات، والموارد المالية والمادية، وسهولة الوصول إليها ومشاركتها، والتواصل مع الجهات المعنية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور عبر الاتصال على شبكة الانترنت وتقديم التقارير المتعلقة بالتقدم التعليمي واستخدام أنظمة إدارة الأداء لتقييم أداء العاملين، مما يسهل في النهاية عملية اتخاذ القرارات.

ب- القدرة على التعلم:

كشف العرض والتحليل النظري إلى التأكيد على أهمية استعداد قادة المؤسسات التعليمية للتعلم المستمر وتطوير قدراتهم، وذلك من خلال اعتمادهم استراتيجية فرق العمل، وتبادل الخبرات، ومناقشة الأفكار الإبداعية للمشكلات المؤسسية، وبالرغم من ذلك؛ كشف الإطار الميداني عن ضعف استعداد شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية للتعلم المستمر وتطوير ممارساتهم القيادية، وحاجتهم إلى تفعيل هذا الدور بدرجة أكبر. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- احترام وتشجيع وجهات النظر المخالفة لرأيهم، ويتم ذلك بعقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشة العملية التعليمية كلما اقتضت الحاجة واتباع استراتيجية العصف الذهني في هذه الاجتماعات والثناء على الأفكار الإبداعية والابتكارية ووضع خطط التطوير وفقا لهذه الأفكار.

- الاهتمام بتوفير فرص متنوعة للتنمية المهنية المستمرة للعاملين، وذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات العلمية، وتشجيع فكرة التعلم الجماعي وتبادل الزيارات بين المعلمين داخل الفصول، وتقديم التوجيه والإرشاد للمعلمين الجدد، والاستثمار في تطوير العاملين بتزويد مكتبة المعهد بالمراجع الحديثة وتوفير شبكة الانترنت وتوفير حُطط مرنة للتعاقب القيادي لإعداد قيادات الصف الثاني وذلك بتقريب وكيل المعهد من العمل الإداري كآلية للتطوير الوظيفي.

- عرض تقارير التغذية الراجعة عن عمليات تقييم الأداء لجميع العاملين، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تؤكد على أهمية الاعتراف بالخطأ وتحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بتوفير فرص تدريبية لتحسين الأداء أو إعادة توزيع المهام.

- تشجيع العاملين لعرض تجاربهم السابقة في حل المشكلات المؤسسية، ويكون ذلك بالاستماع لهم بعناية ومناقشتهم حول تجاربهم ومشاركة تلك التجارب مع أعضاء المعهد.

- الاهتمام بإعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية، وذلك من خلال دعوة بعض من أساتذة كليات التربية لعقد ندوات وورش عمل حول ماهية البحوث الإجرائية، ونشر ثقافتها، والتدريب على إعدادها؛ بالتعاون مع وحدة ضمان الجودة والتدريب داخل المعهد.

ج- القدرة على إيجاد علاقات إيجابية:

تتطلب المؤسسات التعليمية وجود مواقف تعاونية تعزز الأداء التكيفي، ونمط معين لصنع القرارات؛ حيث أن القادة لا يستطيعون حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة بمفردهم وعادة ما يتم العثور على حلول لتلك المشكلات بإشراك العاملين ذوي التجارب والخبرات، ويكون دور القائد ميسر لظهور تلك الحلول وتنفيذها، وهذا يتطلب توافر علاقات إيجابية بين جميع العاملين لتوفير بيئة تعليمية صحية وناجحة، ولقد أسفرت نتائج الإطار الميداني عن الإشارة إلى ضعف التواصل والتفاعل الإيجابي لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، وهو ما يفرض عليهم ممارسة مجموعة من الأنشطة الإدارية، في مقدمتها:

- توضيح الأسباب وراء القرارات التي يتخذها شيخ المعهد للعاملين، وشرح النتائج المتوقعة لتطبيق القرارات التي تم اتخاذها والآثار السلبية الناجمة عن عدم تنفيذ القرارات، وتقديم الدعم والتوجيه اللازم لهم لضمان التنفيذ السليم

- تعزيز ثقافة التسامح، وذلك من خلال توفير فرص للحوار والمناقشة مع الطلاب للاستماع إلى احتياجاتهم، وتشجيع التعاون والاحترام المتبادل بين المعلمين والطلاب، فضلاً عن الجدية والإلتزام في أداء الأعمال المكلف بها الجميع.

- الاستفادة من التنظيم غير الرسمي (الأشخاص ذوي التأثير داخل المعهد) في تحقيق أهداف المعهد بالاستماع لهم وإشراكهم في صنع القرارات وتوفير الموارد اللازمة لدعم أفكارهم.

- تطوير علاقات قوية مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحيط من خلال تفعيل مجلس الأمناء ودعوتهم للمشاركة في الفعاليات داخل المعهد ومتابعة أبنائهم، وتعريفهم بسياسات المعهد بلغة مبسطة، وإخطارهم في حال تعرض أبنائهم لأية أضرار أثناء وجوده بالمعهد.

- تبني أسلوب التأثير بالعاملين وليس إعطاء الأوامر والتحكم.

د- الحوكمة الفاعلة:

تعد الحوكمة واحدة من أهم العمليات الضرورية لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، وضمان نزاهة الإدارة مما يسهم في تحقيق مصالح جميع العاملين فضلاً عن تحقيق الأهداف المرجوة، وعلى الرغم من ذلك؛ فقد أظهر الإطار الميداني عن ضعف قدرة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية على تطبيق آليات الحوكمة، وحاجتهم إلى تفعيل هذا الدور بدرجة أكبر. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً للمشاركة في وضع حلول إبداعية للمشكلات داخل المعهد وتحسين العملية التعليمية.

- تنفيذ إجراءات المساءلة لجميع العاملين بالمدرسة على حد سواء.

- تفويض بعض الصلاحيات الإدارية بما يضمن تحسين جودة العملية التعليمية وتعزيز التفاعل والمسئولية داخل المعهد، مع وضع آليات رصد وتقييم ومراجعة العمل المفوض لضمان استخدام الصلاحيات بشكل مناسب.

- الإحتفاظ بالسرية في معالجة بعض القضايا داخل المعهد، إضافة إلى تقييد الوصول إلى بعض المعلومات إلا للأشخاص ذوي العلاقة بها.

- تحديد المعايير اللازمة لكل وظيفة داخل المعهد من أجل توضيح توقعات الأداء وضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ويشمل ذلك فهم الوظائف وتحليل متطلباتها ومن الضروري أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس ومفهومة بشكل جيد لحاملي الوظيفة.

هـ- إيجاد حلول مريحة للجميع:

يعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على دراسة اهتمامات أصحاب المصلحة داخل وخارج المؤسسة التعليمية من خلال التواصل الفعال معهم وتحقيق التوازن بين اهتماماتهم وبين تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك؛ فقد أظهر الإطار الميداني عن ضعف قدرة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية على تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين والطلاب وتحقيق أهداف المعهد، وحاجتهم إلى تفعيل هذا الدور بدرجة أكبر. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- وضع أهدافا تربوية لتوعية العاملين في مجال خدمة البيئة المحلية لزيادة الوعي لدى أعضاء المعهد بأهمية الحفاظ على البيئة وتبني أساليب الاستدامة البيئية مثل إعادة التدوير، واستخدام أساليب الطاقة النظيفة، والتشجيع على المشاركة المجتمعية لتنفيذ أنشطة بيئية مشتركة مع المجتمع المحلي.

- تعزيز الأنشطة البناءة داخل المعهد لإثارة التنافس الشريف بين العاملين مثل مسابقات الطالب المثالي والمعلم المثالي وتنظيم احتفالات دورية لتكريم الطلاب والعاملين المتميزين، فضلا عن الأنشطة الإبداعية والابتكارية التي تهدف للحفاظ على الموارد والحد من الهدر فيها واستثمارها.

- التعرف على حاجات المعلمين والطلاب من خلال الاجتماعات الدورية واستطلاعات الرأي والعمل على تغليب المصلحة الجماعية من خلال توفير الموارد اللازمة وتوفير برامج تدريبية للطلاب والمعلمين.

- مراعاة رسالة الأزهر الشريف وأهداف المرحلة الثانوية الأزهرية عند وضع رؤية ورسالة وأهداف المعهد وأثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في الممارسات التربوية.

- تفعيل قنوات التواصل مع المعاهد الأخرى لتعزيز سبل التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين والطلاب فضلا عن خبرات شيوخ المعاهد الأخرى.

خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

إن نجاح تطبيق التصور المقترح لتحسين أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة التكيفية لا يعتمد فقط على إعداده والانتهاه منه، بل يعتمد على تقبل شيوخ المعاهد والعاملين بها ورغبتهم في تنفيذه، وتوافر بعض المتطلبات الأساسية لتطبيقه، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أ. تشريعات مرنة وقابلة للتعديل والتطوير وفقاً للتطورات؛ تتيح لشيوخ المعاهد فتح قنوات التواصل مع المستفيدين لمعرفة مشكلاتهم، واستشراف جوانب التطوير ومحاولة حلها. والمشاركة المجتمعية.

ب. تهيئة البنية التحتية من تجهيزات ومعامل ومرافق تساعد العاملين والطلاب على إطلاق إبداعاتهم ونشر أفكارهم.

ج. تهيئة المناخ المحفز على الاتصال الإيجابي بين جميع العاملين.

د. وجود قاعدة بيانات للعاملين لحفظ البيانات والرجوع إليها عند الحاجة.

هـ. الاهتمام بسياسات التدريب المستمر للعاملين من خلال تفعيل دور وحدة ضمان الجودة والتدريب بالمعاهد الثانوية الأزهرية عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية لهم وتدريبهم عليها بصورة تتسجم مع التغيرات المتسارعة في المعرفة والتكنولوجيا.

و. تطوير مهارات شيوخ المعاهد الثانوية على معالجة التعقيد والغموض في البيئة.

ز. تقديم حوافز ومكافآت معلنة للأفراد المتميزين لتحفيزهم ودفعهم للمشاركة في وضع المقترحات والأفكار والإبداعات الكامنة.

ح. توفير كافة سبل الرعاية الصحية والأسرية للعاملين.
ط. توفر قادة يؤمنون بالابتكار والإبداع، والتشارك المعرفي والعمل الجماعي والمرونة في إنجاز العمل.

سادسًا: الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:

- أ. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- ب. الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- ج. إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف.
- د. إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية.
- هـ. المناطق الأزهرية.
- و. وحدات التدريب والجودة بالمعاهد الأزهرية.
- ز. كليات التربية جامعة الأزهر.

المراجع

أبو الحسن، محمود محمد. (٢٠١٨). بعض مشكلات نظام الحوافز لمعلمي المعاهد الأزهرية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.
أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الإله. (٢٠٢٠م). مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين، دار اليازوري: عمان.
الأزهر الشريف. (١٩٦٣). اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية الصادر ببناء على قرار وزير الأوقاف وشئون الأزهر رقم ٢٢٩ لسنة ١٩٦٣م، قطاع المعاهد الأزهرية، مكتب المدير العام، مطبعة الأزهر.
الأزهر الشريف (٢٠١٣). قرار فضيلة شيخ الأزهر الشريف رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الصادر بالقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ المضاف إلى القانون

بالقانون ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون ٧ لسنة ٢٠١٣، جريدة الوقائع المصرية، ع٢٩٧.

الأزهر الشريف. (٢٠٢٣). إحصائيات عامة للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، قطاع مكتب شيخ الأزهر.

أنور، أسامة (٢٠١٤). قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية والقوانين المكملة له، سلسلة التشريعات والقوانين المصرية، القاهرة، دار النشر العربي للنشر والتوزيع.

بدوي، ممدوح محمود. (٢٠١٩). الذكاء الخلفي وبعض المهارات القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية: دراسة تنبؤية فارقة، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع١٨٤، ج٣، ص ص ٤٩٧ - ٥٦٩.

بكر، عبدالجواد السيد، محمد، أحمد محمد عمر، والسعودي، رمضان محمد محمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج٢، ع٣، ص ص ٦٧ - ٨٨.

البلادي، عبد الرحمن بن عوده. (٢٠٢٣). القيادة التكيفية ونمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: دراسة تنبؤية، مجلة دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأردن، مج(٥٠)، ع(٣)، ص ص ٢٢١ - ٢٣٨.

حافظ، سماح عمر مصطفى، وجوهر، يوسف عبدالمعطي مصطفى، والطاهر، رشيدة السيد أحمد. (٢٠٢١). تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع١٥، ج١٥، ص ص ١٨١١ - ١٨٥٠.

- حسانين، محمد عبد المحسن، عطوة، محمد إبراهيم، ومطر، محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). دور الثقة التنظيمية في مواجهة بعض مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج ١٢، ع ١، ص ص ٩٧-١٢٩.
- حسن، أشرف عبدالنواب عبدالمجيد، و فضل، محمود عبدالنواب عبدالنواب. (٢٠١٩). واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية، مجلة التربية، ع ١٨٢، ج ٢، ص ص ١٢-٤٩.
- الحلواني، حنان صلاح الدين، وأحمد، أمل علي، وسيد، صباح محمد. (2023). واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج 5، ع 2، ص ص ١٩٠ - ٢٢٢.
- رمضان، عصام جابر. (٢٠١٥). تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، ع ٣٥، ج ١، ص ص ١١-٥٨.
- الزرقان، أيمن محمد حماد. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، مج ١٢، ع ١٨، ص ص ٤٦ - ٦٧.
- الزيمتي، أحمد فاروق. (٢٠١٣). رؤية مستقبلية لتحديث التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع ١٣٥، ص ص ٢٣٠ - ٢٥٤.
- سحويل، زينة محمود محمد. (٢٠٢٣). القيادة التكيفية وعلاقتها بإدارة التغيير في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- سعيد، محمود محمد. (2017). القيادة التحويلية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.

سليمان، السعيد بدير، والسعودي، رمضان محمد، وعبدالله، نعمه محمد. (٢٠٢٢).
تدريب شيوخ ووكلاء المعاهد معاهد التعليم الأزهرية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر
الشيخ، ١٠٧٤، ص ص ١٧٩ - ٢٠٨.

السيد، إبراهيم أحمد. (٢٠١٩). القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي
للمعلم بالمعاهد الثانوية الأزهرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١١١٤،
ص ص ٢٥٩ - ٢٩٢.

السيد، إبراهيم أحمد، وشعبان، ولاء عبد السميع. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري
لمدير المدرسة وشيخ المعهد الثانوي في ضوء مبادئ الحوكمة، مجلة كلية التربية،
كلية التربية جامعة بنها، مج ٣٠، ع ١٢٠، ص ص ١ - ٤٢.

عبد العزيز، راضي المتولي. (٢٠١٧). بعض مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد
الثانوية الأزهرية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة
الأزهر.

علاء الدين، رسلان. (٢٠٢٠م). أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة: أبحاث
محكمة، مؤسسة رسلان للطباعة سوريا.

عوض الله، عبير السعيد عرفات طه. (٢٠٢٣). التميز الإداري مدخل لتطوير أداء
شيوخ المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة
المنصورة.

عيسى، أحمد عبد النبي. (٢٠١٧). واقع الصحة التنظيمية بالمعاهد الثانوية الأزهرية
من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية
جامعة الأزهر.

الفواز، نجوى بنت مفوز. (٢٠٢٤). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الابداع
الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، ع ٣٦، ص ص ٥٥ - ٨٣.

محمود، محمد سعد مهلل. (٢٠٢٣). متطلبات التحول الرقمي في المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء المتغيرات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري. (٢٠٢٠). القيادة التكوينية، سلسلة مفاهيم تنموية، السنة ١، ع ٣٦، ص ص ١ - ٤.

مطاوع، محمد شبل إسماعيل، العتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم، و حمدي، أحمد عبدالفتاح. (٢٠٢٣). الثقافة التشريعية ودورها في تحسين الأداء الإداري لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٩٧، ج ٥، ص ص ٥٩ - ٩٠.

Anna, p., & Susanna,N.,(2022). Leading teaching during a pandemic in Higher Educatin – Case study in in a Finnish university, *international Journal of academic editor: Han Reitor: Han Reichgelt*, 12(3), 147-158

Casiello, A. R. (2019). Adaptive leadership approaches in online education: A study of trust creation and change management in higher education,*Doctoral dissertation*, Old Dominion University.

Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: Leading through complexity. *International studies in educational administration*, 48(1), 31-38.

Gresham, R. (2024). Adaptive Leadership During Times of Great Change and Opportunity: Building Adaptive Capacity as Perceived by Community Emergency Response Team Program Managers, *Unpublished Phd dissertation*, School of Education, the University of Massachusetts Irvine, California.

Harvard Business Review.(2023). *Adaptive leadership*, Retrieved 29 March 2021, from Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders (hbr.org)

Heifetz, Ronald A., Marty Linsky, and Alexander Grashow.(2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.

Hernández-Santiago, N., & Pérez-Rivera, M. (2022). Adaptive leadership as a method to overcome organizational crisis: a Puerto Rican study. *In Forum Empresarial*, 26(2), 99-123.

Johnson, B. & Christensen, L. (2013). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*, (5th ed.), USA, Sage Publications.

Kasahun, T. (2021). The effects of adaptive leadership on Organizational effectiveness at public higher education institutions of Ethiopia, *international Journal of Organizational leadership*, 10(2), 141 – 159.

Nelson, T., & Squires, V. (2017). Addressing complex challenges through adaptive leadership: A promising approach to collaborative problem solving. *Journal of Leadership Education*, 16(4), 111-123.

Ozen, H. & Turaan, 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

Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubuy, A., Carnall, D., & Wild, L. (2020). *5 Principles to guide adaptive leadership*. Harvard Business Review.

Thompson, S. (2002). *Sampling, Wiley Series in Probability and Statistics*. New Jersey: John Wiley and Sons.