

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري إعداد

د. محمد ماهر أبو النصر محمد

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة بكلية التربية بتفهننا الأشراف

دقهلية - جامعة الأزهر

د. محمد سعد عبد الرزاق عبد اللاه

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة بكلية التربية بالقاهرة

جامعة الأزهر

المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وإبداعهم الإداري، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر بلغت (٤٥٣)، منهم (٦٩) مديراً، و(٣٨٤) معلماً.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطاً) بوزن نسبي (١,٨٦)، وأن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطاً) بوزن نسبي (١,٨٤)، كما أظهرت أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وإبداعهم الإداري، وفي الختام قدم الباحثان مجموعة من التوصيات لتعزيز العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، الإبداع الإداري، التعليم الثانوي الفني الصناعي.

Adaptive leadership of the principals of Industrial Technical Secondary Education Schools in Egypt and its relationship to their administrative creativity

Dr. Mohammed Maher Abo El-Nasr

Mohammed

Lecturer of Administration, Planning & Comparative Studies. Faculty of Education, Tafahna Al-Ashraf Dakahlia, Al-Azhar University

Dr. Mohamed Saad AbdelRazak Abdellah

Lecturer of Administration, Planning & Comparative Studies. Faculty of Education for Boys, Cairo, Al-Azhar University

Abstract:

The research aimed at determining the level of practice of the principals of Industrial Technical Secondary Education Schools, the three-year system in Egypt for adaptive leadership and administrative creativity from the principals and teachers' point of view, and revealing the statistically significant relationship between the level of practice of the principals of Industrial Technical Secondary Education Schools, the three-year system in Egypt for adaptive leadership and their administrative creativity. The research used the descriptive method, and a questionnaire was applied to a sample of (453) principals and teachers in Industrial Technical Secondary Education Schools, the three-year system in Egypt, including (69) principals and (384) teachers.

The results of the field study showed that the level of practice of the principals of Industrial Technical Secondary Education Schools, the three-year system in Egypt for adaptive leadership from the point of view of the sample members was (medium) with a relative weight of (1.86), and that the level of practice of the principals of Industrial Technical Secondary Education Schools, the three-year system in Egypt for administrative creativity from the point of view of the sample members was (medium) with a relative weight of (1.84). It also showed a statistically significant positive correlation between the level of practice of the principals of Industrial Technical Secondary Education Schools, the three-year system in Egypt for adaptive leadership and their administrative creativity. Finally, the researchers presented a set of recommendations to enhance the relationship between the adaptive leadership of the principals of Industrial Technical Secondary Education Schools, the three-year system in Egypt and their administrative creativity.

Keywords: Adaptive Leadership, Administrative Creativity, Industrial Technical Secondary Education.

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري إعداد

د. محمد ماهر أبو النصر محمد

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة بكلية التربية بتفهن الأشراف

دقهلية - جامعة الأزهر

الجزء الأول: الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

يعد التغيير السريع سمة هذا العصر بما يتضمنه من تحديات متنوعة في كافة المجالات والتي تؤثر على أداء المؤسسات بعامة والمؤسسات التعليمية بخاصة، مما يلقي العبء على عاتق قيادات هذه المؤسسات للتكيف مع هذا التغيير من خلال إعادة التفكير في طبيعة ودرجة التغيير اللازم من أجل تعزيز الإبداع الإداري وتحقيق أهداف مؤسساتهم.

والقيادة التكيفية Adaptive Leadership هي مصطلح إداري تنظيمي صاغه Heifetz عام (١٩٩٤م)، وتتعلق بالتغيير الذي يؤدي إلى الازدهار، وتتطلب البيئات الجديدة استراتيجيات وقدرات جديدة، فضلاً عن القيادة اللازمة لحشدتها، والتكيف يعتمد على التنوع (Hialele et al., 2015, 173)، وتعتمد القيادة التكيفية على فرضية مفادها أن القيادة هي عملية أكثر من كونها قدرات شخصية فردية، وتتطلب هذه العملية من الأفراد التركيز على المشكلات المحددة المطروحة وتعديل الطريقة التي عملوا بها في الماضي من خلال تشجيع أصحاب المصلحة المعنيين على العمل لإيجاد حل من خلال النقاش والتفكير الإبداعي، وتحديد المكافآت والفرص والتحديات التي سيواجهونها بما يؤدي إلى تغيير إيجابي (Randall & Coakley, 2007, 327)، كما تركز القيادة التكيفية في المقام الأول على كيفية مساعدة القادة لأتباعهم للقيام بالعمل الذي يتعين عليهم القيام به، من أجل التكيف مع التحديات التي يواجهونها (James, 2020, 90)، وتشير القيادة التكيفية إلى القائد الذي يحاول بنشاط إشراك العاملين وتنظيمهم وتشجيعهم على التغيير (Naseer et al., 2023, 901).

وتظهر القيادة التكيفية عندما تتزامن الخبرة والإبداع في لحظة تكيفية بين شخصين أو أكثر (Schultz & Fazey, 2009, 297)، ويتميز القادة التكيفيون بالاستباقية، فهم يتوقعون التغيير ويستعدون له وغالبًا ما يُحدثون التغيير في الاتجاه الذي يريدون الذهاب إليه، وهذه قدرة أساسية للأفراد المكلفين بقيادة أعمالهم أو مؤسساتهم في هذه الألفية سريعة التغيير، والقيادة التكيفية يمكن تعلمها وتطبيقها فهي قدرة مكتسبة، لذا قد يتشارك القادة التكيفيون في قواسم مشتركة في قصص نجاحهم (Govindarajan, 2016, 42)، والقادة التكيفيون يمكنهم العمل بشكل أكثر فعالية في البيئات المتغيرة، وتحديد وفهم التحديات التي يواجهونها، وكذلك التحديات التي يواجهها أتباعهم، ومن ثم يصبحون قادرين على الاستجابة بشكل مناسب، فهؤلاء القادة يتعاونون مع أتباعهم لاستنباط حلول مبتكرة للمشكلات، مع تمكينهم في الوقت ذاته من التعامل مع مجموعة واسعة من مسؤوليات القيادة (Aldhaheeri, 2017, 722).

وتتعرض المدارس لأنواع مختلفة من التأثيرات؛ حيث إنها مؤسسات معقدة تحتاج إلى مراعاة العوامل الداخلية والخارجية، ولا يقوم القادة التكيفيون بإجراء التغييرات فحسب، بل إنهم يدركون بعناية التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية ويفكرون في أفضل مسار من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة، وتتطلب القيادة التكيفية تغيير السلوكيات بطرق مناسبة مع تغير المواقف (Ozen, 2019, 43)، كما يتطلب العمل التكيفي تحديد ما يتطلب التغيير حاليًا مع إعادة التفكير في كيفية تكيف المؤسسات وازدهارها في بيئة جديدة، كما تتوقف قدرة العاملين بالمدارس على التكيف خلال أوقات التغيير السريع على استمرار تركيز قادة المدارس على التعلم، وإشراك الآخرين في التفكير الإبداعي، وإطلاق حلول مبتكرة (Bagwell, 2020, 31)، لذا يعد القائد المدرسي العامل الرئيس في نجاح العمل والتنظيم والداعم الأساسي للعاملين مما يتطلب تمتعه بصفات وكفاءات جديدة تتلاءم مع الأدوار المعقدة التي يقوم بها مثل قدرته على تطوير المؤسسة من خلال المبادرات، والابتكار، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والقدرة على بناء فرق تعاونية وتفعيل التفكير الاستراتيجي (Abu Naser, 2020, 133-134).

ويشير الإبداع الإداري *Administrative creativity* إلى عملية السعي لإحداث سمة تنظيمية من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبداعية والابتكارية وتنفيذها من قبل الأفراد والجماعات، كما يتأثر إلى حد كبير بمزيج من الخصائص الفردية والإدارية بحيث يكون المدير نشيطاً وفعالاً في السيطرة على التغيرات المحيطة، ولديه القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، ومعرفة كافية بأهداف المؤسسة، والقدرة على التعامل مع قنوات المعلومات والاتصالات لتحديد المشكلات، والمساهمة في التنمية الشخصية للمرؤوسين، وتحفيز العاملين وتجنب الصراعات وحل المشكلات، ولديه الشجاعة لتحمل مسئولية قراراته، وكفاءة التخطيط والتوزيع العادل للعمل بين المرؤوسين، والكشف عن الأعضاء المحتملين للتنظيم والعمل على تطويرهم، والتنسيق بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة، والقدرة على اختيار أفضل الأساليب لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية من خلال الرقابة، وتبسيط الإجراءات (Yossef & Rakha, 2017, 114-115).

كما أن المؤسسات المتميزة هي القادرة على الإبداع والابتكار بشكل دائم ومستمر، وأن القادة المتميزين هم القادرون على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم والاستفادة من مواهبهم الإبداعية واستثمار قدراتهم وطاقاتهم (Salama, 2018, 148)، لذا تعد القيادة عاملاً حاسماً يمكن أن يؤثر على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة (Kumar et al., 2024).

ويُمثل التعليم الثانوي الفني الصناعي الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية في معظم دول العالم ومنها مصر نظراً لما يقوم به من تزويد المجتمع بالعمالة المدربة والمؤهلة وتحقيق التنمية الشاملة. لذا اهتمت الدولة المصرية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي، واتضح ذلك في دستور عام ٢٠١٤؛ حيث نصت المادة (٢٠) على أن "تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواعه كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل" (دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤، مادة ٢٠). وظهر دور الدولة في تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي من خلال تبنيها رؤية استراتيجية شاملة ومتكاملة لإتاحة التعليم الفني وفق أحدث النظم والبرامج العالمية المتعارف عليها، وزيادة مخصصات التعليم الفني بنسبة ٣,٣٪ لتصل إلى ٥٠ مليار جنيه

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

عام ٢٠٢٢/٢٠٢١ مقارنة بـ ١٥ مليار جنيه عام ٢٠١٤/٢٠١٥، وتم زيادة عدد مدارس التعليم الفني بنسبة ٣٢,٩٪ عام ٢٠٢١/٢٠٢٠ لتسجل ٢٦٥٢ مدرسة منها ١٣٧٣ مدرسة صناعية، بالإضافة إلى زيادة فصول مدارس التعليم الفني بنسبة ٨,٧٪ حيث بلغت ٥٠,١ ألف فصل عام ٢٠٢١/٢٠٢٢ مقارنة بـ ٤٦,١ ألف فصل عام ٢٠١٤/٢٠١٥. (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ٢٨-٢٩)، كما اهتمت الدولة أيضًا بالتعليم الثانوي الفني الصناعي من خلال تنفيذ مهمتين أساسيتين، المهمة الأولى هي إنشاء هيئة مستقلة لاعتماد جودة التعليم الفني، والمهمة الثانية هي إنشاء أكاديمية لتأهيل وتدريب معلمي التعليم الفني بعدد من الفروع في المحافظات. (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ٤٣).

وبناءً على ما سبق يسعى هذا البحث للكشف عن العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة المصرية ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني للسعي نحو الارتقاء بالعملية التعليمية إلا أن مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر باتت في حاجة ماسة للإبداع الإداري وخاصة في ظل المستجدات والتحديات المختلفة التي يواجهها العالم على كافة الأصعدة، ولا يتأتى ذلك إلا في وجود قيادة قادرة على التكيف مع التغيرات المحتملة وغير المتوقعة وقادرة على تحفيز العاملين للعمل تحت أي ضغوط. وبالنظر إلى الدراسات التي تناولت واقع التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر يتضح أهمية كل من القيادة التكيفية والإبداع الإداري لمواكبة التطوير والتغيير؛ حيث أشارت دراسة (جمعة، ٢٠٢٠، ٢٠٠٢-٢٠٠٣) إلى أهمية إعادة تأهيل قادة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وفق منظومة إعداد جديدة، وتمكين هذه المدارس من الاستعداد للتنافسية العالمية من حيث جودة المعامل وتوافر الإمكانيات والبنية التحتية القادرة على الوفاء بمتطلبات العملية التعليمية، بالإضافة إلى دعم المبادرات الإبداعية المحلية وتمويلها وتسويقها في إطار دعم آليات الإبداع والابتكار،

وتعزيز العلاقات مع المؤسسات العالمية الداعمة للتعليم الثانوي الفني الصناعي والاستفادة من خبراتها التسويقية والتنافسية.

وأوصت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠، ١٧٣) بضرورة استخدام النظريات الحديثة في الإدارة بما يتلاءم مع الوقت والموقف وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبدعين لضمان استمرارية العطاء والتطوير، والتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للارتقاء بمستواهم، في حين أوصت دراسة (عبد الهادي وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٠١-٢٠٢) بتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من خلال تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرارات وزيادة مشاركة أعضاء المجتمع المحلي، وتوفير بيئة تنظيمية وهيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية ملائمة لهذه المدارس، والتواصل الفعال بين المدارس والإدارات والمديريات التعليمية.

كما أكدت دراسة (محمود وأحمد، ٢٠٢٢، ٢٦٥) على ضرورة تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي تتوافق مع متطلبات سوق العمل، وزيادة ثقة المجتمع والمستفيدين من المخرجات التعليمية لهذه المدارس، والعمل على تحسين البنية التحتية والتجهيزات والإمكانات، وعمل شراكات وتحالفات استراتيجية بين التعليم الفني وبين المؤسسات الإنتاجية والجامعات والمجتمع المحلي، وامتلاك هذه المدارس لقيادات مدرسية أكفاء ترعى المبدعين والمبتكرين بالإضافة إلى مرونة اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم الفني الصناعي، بينما أوصت دراسة (ناصر وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٤٩-٢٥٠) بتشجيع قيادات مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للاعتماد على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة هذه المدارس، وتدريبهم على وضع الخطط الاستراتيجية وممارسة أدوارهم المستقبلية والتنبؤ بالمشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، وتهيئة المناخ التنظيمي المشجع للتجديد والتطوير والمحفز على الإبداع والابتكار، وتقديم برامج تدريبية تساعدهم على معرفة الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤهلهم لمواكبة التغيرات المعاصرة والتعامل معها بفعالية.

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

وأشارت دراسة (سليمان وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٣٢) إلى ضرورة توفير قواعد بيانات لتنظيم العمل بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، واستمرارية الرقابة الذاتية والتوجيه نحو الأهداف المنشودة، والتواصل الفعال بين الشئون الإدارية والأقسام المختلفة لتحقيق التكامل والشمولية والفعالية، وتحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الرأسي إلى الهيكل الشبكي. وهذا يقتضي التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة التكيفية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- اعتماد المدرسة- النوع)؟
- ٤- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وإبداعهم الإداري؟
- ٥- ما التوصيات اللازمة لتعزيز العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري؟

أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى:

- ١- تعرف الأسس النظرية للقيادة التكيفية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.
- ٢- تحديد مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- ٣- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر

للقيادة التكيفية والإبداع الإداري والتي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- اعتماد المدرسة- النوع).

٤- الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وإبداعهم الإداري.

٥- وضع توصيات لتعزيز العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** استمد هذا البحث أهميته النظرية من خلال تناوله للقيادة التكيفية كمدخل إداري حديث والذي يساعد الأفراد والمؤسسات على التكيف ومواجهة المشكلات والتحديات في البيئات المعقدة وغير المألوفة وإيجاد حلول مبتكرة من أجل تحسين الأداء، فضلاً عن قلة الدراسات العربية التي تناولت مدخل القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية بشكل عام ومدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بشكل خاص، بالإضافة إلى تناوله مدخل الإبداع الإداري الذي يحظى باهتمام كبير في العصر الحالي، حيث يعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري المعاصر، فهو من أهم مقومات التطوير للمدارس؛ حيث يضمن بقائها وديمومتها ويساعدها على التكيف مع التطورات المتلاحقة.

- **الأهمية التطبيقية:** انطلقت الأهمية التطبيقية من أن الكشف عن العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري قد يعمل على النهوض بمستوى أداء هذه المدارس وتحقيق أهدافها بفعالية، كذلك تبصير العاملين والمديرين وقيادات التعليم قبل الجامعي بواقع القيادة التكيفية والإبداع الإداري وبأهمية العلاقة بينهما، ومساعدة واضعي السياسات من خلال نتائج هذا البحث على اتخاذ القرارات التي تحسن من الأداء الإداري لهذه المدارس ورفع كفاءتها، بالإضافة إلى فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام ببحوث مماثلة في مختلف مستويات المؤسسات التعليمية.

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري، وكشف العلاقة بينهما من خلال الجزء الميداني للبحث تمهيداً لوضع توصيات لتعزيز العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري، واستخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

١- **حدود موضوعية:** سعى البحث الحالي للكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية (قيادة بيئة العمل، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وقيادة التعاطف، وابتكار الحلول) ومجالات الإبداع الإداري (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة والتحدي) لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر.

٢- **حدود بشرية:** تمثلت في عينة عشوائية طبقية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر بلغت (٤٥٣) فرداً؛ منهم (٦٩) مديراً، و(٣٨٤) معلماً.

٣- **حدود مكانية:** تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمحافظات القاهرة والدقهلية وبنى سويف بحيث تمثل مجتمع البحث، وتم اختيار محافظة القاهرة باعتبارها العاصمة ومحافظة الدقهلية باعتبارها ممثلة للوجه البحري ومحافظة بني سويف باعتبارها ممثلة للوجه القبلي بالإضافة إلى أن هذه المحافظات تشمل أكبر عدد من مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي عن غيرها من المحافظات الأخرى.

٤- حدود زمنية: تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) خلال شهري أغسطس وسبتمبر من العام ٢٠٢٤م.
مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث فيما يلي:

القيادة التكيفية Adaptive Leadership:

تُعرّف القيادة التكيفية بأنها ممارسة التغيير التي تُمكن الأفراد والمؤسسة من تطوير قدرات واستراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات في البيئة وتحقيق الرؤى والأهداف الاستراتيجية (Dube et al., 2022, 34).

وتشير القيادة التكيفية إلى عملية ديناميكية وتفاعلية بين القائد وأتباعه حيث يستجيب كلاهما للتحديات الحالية أو المحتملة في البيئات المعقدة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية (Boyar et al., 2023, 567).

وتأسيساً على ما سبق تُعرف القيادة التكيفية إجرائياً بأنها: قدرة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر على تهيئة العاملين للتعامل مع المواقف المتغيرة ومواجهة وحل المشكلات المدرسية شديدة التعقيد بطرق إبداعية من خلال الأبعاد الأربعة المتمثلة في (قيادة بيئة العمل، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وقيادة التعاطف، وابتكار الحلول) بهدف مواكبة التحديات الحالية والمحملة ولتحقيق الأهداف المدرسية بفعالية.

الإبداع الإداري Administrative creativity:

يشير الإبداع الإداري إلى استخدام قادة المدارس المهارات والقدرات الشخصية بطريقة تجلب أفكاراً ومعتقدات مبتكرة جديدة تختلف عما هو سائد مما يساعد على حل المشكلات التي تواجه العمل المدرسي وتطوير جميع الأعمال القيادية والتعليمية بالمدارس (Bani Murtada, 2020, 182).

ويُعرّف الإبداع الإداري بأنه مجموعة من القدرات العقلية التي تسمح لمديري المؤسسات بالتكيف مع بيئتهم، وحل المشكلات، والاستجابة للمواقف المختلفة بطرق فريدة ومبتكرة (Massada et al., 2024, 277).

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

وتأسيساً على ما سبق يعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: قدرة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر على تطوير العمل الإداري عن طريق تبني أفكار وأساليب جديدة غير مألوفة تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات الإدارية القائمة والمحتملة من خلال المجالات الخمسة المتمثلة في (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة والتحدي) بهدف تحفيز العاملين على أداء أعمالهم بشكل متميز والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية.

الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث فيما يلي:

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة التكيفية:

عنيت دراسة (الرويس، ٢٠٢١) بالتعرف على درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٣٧٦) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لجميع أبعاد الاستبانة باستثناء بُعد التعلم من التصحيح الذاتي لصالح أقل من ٥ سنوات، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

وأجرت (Stukes, 2021) دراسة لفهم العلاقة بين مستوى مشاركة العاملين والقيادة التكيفية لتوفير نظرة ثاقبة للعاملين الذين يسعون إلى زيادة مستويات المشاركة مع الحفاظ على القدرة على التكيف للنجاح في أدائهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام تصميم المسح لجمع البيانات عن طريق إرسال مسح إلكتروني بالبريد الإلكتروني، وتم تطبيق استبانتيين -استبانة لمشاركة العاملين واستبانة للقيادة التكيفية- على عينة بلغت

(١٩٧) من العاملين الإداريين والمهنيين في جامعة حكومية تابعة لنظام جامعة ولاية فلوريدا حيث يتم تطبيق سياسة التمويل القائمة على الأداء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين والقيادة التكيفية، وأن القيادة التكيفية تشكل مؤشراً مهماً لمشاركة العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين على جميع المستويات في عملهم، وتسخير قدرات القيادة بشكل كامل داخل المؤسسة، ومعرفة كيفية ارتباط الإجراءات التكيفية للعاملين بمستويات أعلى من المشاركة بهدف دفع النجاح المؤسسي.

وسعت دراسة (Gallagher, 2023) إلى تحديد ووصف الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو التعليم الخاص لبناء القدرة على التكيف بناءً على الخصائص الخمس الرئيسية للقيادة التكيفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت هذه الدراسة النوعية المقابلات شبه المنظمة المفتوحة كمصدر أساسي لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (١٠) من مديري التعليم الخاص الذين يعملون في مناطق المدارس العامة الموحدة في مقاطعات لوس أنجلوس وأورانج وسان برناردينو في كاليفورنيا، وأجريت المقابلات باستخدام منصة مؤتمرات افتراضية (Zoom)، وتم عمل أسئلة استقصاء للحصول على معلومات إضافية أو توضيحية، كما طُلب من المشاركين خلال المقابلات تقديم بيانات داعمة شملت أجنذات الاجتماعات، ودراسات استقصائية، وخطط استراتيجية، ومواد تدريب على التطوير المهني، واتصالات العاملين، واستمارات الاستفسار، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري التعليم الخاص يبنون القدرة التنظيمية على التكيف من خلال بناء الثقة من خلال السلامة النفسية والجسدية، ومشاركة العمل مع المدخلات والتغذية الراجعة، وإعطاء الاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرار، وتشجيع النمو من خلال الإرشاد والتدريب، وممارسات النمذجة للتأمل والتعلم، وبناء علاقات قوية لمواجهة التحديات.

وقاما (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤) بدراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة التكيفية والتوجه الريادي في المدارس العربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٦١٠) معلماً ومعلمة، منهم (٢٩٠) معلم ومعلمة من الأردن و(٣٢٠) معلم ومعلمة من سلطنة عمان،

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تقديرات عينة الدراسة عن القيادة التكيفية والتوجه الريادي في المدارس العربية جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التكيفية والتوجه الريادي في المدارس العربية، وأوصت الدراسة بضرورة عقد لقاءات بين إدارات المدارس لتبادل التجارب والخبرات بما يحسن بيئة العمل. وهدفت دراسة (الزرقان، ٢٠٢٤) إلى الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الطفيلة بالأردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٣٨١) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة الطبقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الطفيلة بالأردن للقيادة التكيفية جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع- عدد سنوات الخدمة- المؤهل العلمي).

واهتمت دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٤) بالتعرف على واقع القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم العام (ابتدائي- إعدادي- ثانوي) من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (١١٢٠) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة التكيفية جاءت بدرجة عالية، وأوصت بنشر ثقافة القيادة التكيفية لدى مديري المدارس من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية التي تمكنهم من مواجهة التحديات والأزمات الطارئة، وعمل لقاءات مع القيادات المدرسية على مستوى الإدارة لمناقشة استراتيجيات القيادة التكيفية التي تدعم الإبداع وإيجاد الحلول غير المألوفة وتذليل العقبات التي تواجه تنفيذ القرارات الإدارية وبحث سبل تنفيذها داخل المدارس وفق الإمكانيات المتاحة.

المحور الثاني: دراسات تناولت الإبداع الإداري:

استهدفت دراسة (Bani Murtada, 2020) الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الدمام ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس من وجهة

نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانتين، الأولى استبانة المناخ التنظيمي والثانية استبانة الإبداع الإداري، وبلغت عينة الدراسة (١٥٠) معلمًا ومعلمة بالمدارس الثانوية بمدينة الدمام، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تصور المعلمين للإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الدمام جاءت متوسطة، كما توصلت إلى أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة وضع مجموعة من المعايير والمقاييس لسلوك القادة التربويين المبدعين، وإتاحة الفرصة لقادة المدارس الأكثر خبرة واحترافية لتقديم أفكار إبداعية، والتي ينبغي أن يتبناها قياداتهم العليا في إدارة التربية والتعليم بمدينة الدمام.

وقاما (Alshehri & Al-Mekhlafi, 2022) بدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين بمدينة الدمام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٣٤٦) معلمًا ومعلمة بمدارس التعليم الأساسي بالدمام، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى قادة المدارس جاءت مرتفعة، وأن هناك علاقة طردية قوية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ومستوى الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتوفير برامج تدريبية مستدامة ومستهدفة في القيادة الأخلاقية قبل وأثناء الخدمة لقيادات المدارس مع تشجيع ودعم ممارساتهم للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري في مدارسهم.

وأجرت (أبو سنية، ٢٠٢٣) دراسة للتعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المحافظات الشمالية بفلسطين، واعتمدت الدراسة على

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة ووزعت على المعلمين والمقابلة مع المشرفين التربويين كأداتي لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٤٩٠) فردًا منهم (٣٩٩) معلمًا و(٩١) مشرفًا تربويًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المحافظات الشمالية جاء مرتفعًا، كما أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المحافظات الشمالية جاء مرتفعًا، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية من خلال إشراكهم في المزيد من الدورات التدريبية.

وسعت دراسة (عودة، ٢٠٢٣) للكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري بين القيادات الإدارية في المدارس الثانوية للنازحين في أربيل بالعراق من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٨٠) معلمًا ومعلمة بالمدارس الثانوية للنازحين في أربيل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري بالمدارس الثانوية في أربيل، كما أوصت الدراسة باعتماد معايير خاصة لتحقيق الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي لتطوير مؤشرات الإبداع الإداري، وتفعيل الاستراتيجيات التنظيمية التي تعزز وتحفز الإبداع الإداري بين الإدارة والعاملين.

وعنيت دراسة (الذهلي والعبيرية، ٢٠٢٤) بالتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٢٧٤) معلمًا ومعلمة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاء مرتفعًا، وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ في الاعتبار عند الترشيح

لوظيفة مدير مدرسة اختيار المترشحين الذين يمتلكون مهارات قيادية إبداعية، وسمات الشخصية المبدعة.

واهتمت دراسة (القحطاني والعامري، ٢٠٢٤) بالتعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن بالسعودية للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (١٥٢) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية جدًا، وأن مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن بالسعودية من وجهة نظر المعلمات قد جاء عاليًا جدًا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بالاستفادة من خبرات وإبداعات مديرات المدارس المتميزات من خلال تبادل الخبرات واللقاءات بين المدارس، وضرورة التنمية الإدارية المستمرة في مجال الإبداع الإداري لمديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة وجود أوجه شبه واختلاف بينها وبين البحث الحالي بالإضافة إلى أوجه استفادة من الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أ- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- أهمية موضوع القيادة التكيفية بالمؤسسات التعليمية وتعزيز قدرة القادة على التعامل مع المواقف المختلفة وغير المتوقعة خاصة مع زيادة وتيرة التغيير كدراسة (Gallagher, 2023)، ودراسة (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤).
- ٢- أهمية مدخل الإبداع الإداري ودوره في تحسين أداء المؤسسات التعليمية من خلال تطوير قدرات العاملين وحل المشكلات وتوليد الأفكار الإبداعية كدراسة (Alshehri & Al-Mekhlafi, 2022)، ودراسة (القحطاني والعامري، ٢٠٢٤).

٣- المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، حيث استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي كدراسة (أبو سنينة، ٢٠٢٣) ودراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٤).

ب- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- الهدف من البحث، حيث هدف البحث الحالي إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري، وهو ما لم تسعى إليه أي من الدراسات السابقة.
- ٢- مجتمع البحث وعينته، حيث شمل مجتمع البحث المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر، وطُبِّقَت أداة البحث على عينة من المديرين والمعلمين بمحافظة القاهرة والدقهلية وبني سويف، الأمر الذي يشير إلى اختلاف البيئة التي تم فيها البحث.

ج- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ما يلي:

- ١- تحديد مشكلة البحث واختيار المنهج المناسب.
- ٢- الاهتمام إلى المصادر والمراجع والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.
- ٣- المساعدة في بناء أداة البحث (الاستبانة) وإجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والمساهمة في وضع التوصيات اللازمة التي تلائم طبيعة الموضوع.

خطة السير في البحث:

اتبع الباحثان في الإجابة عن أسئلة البحث ما يلي:

- للإجابة عن الأسئلة (الأول والثاني والثالث والرابع): قام الباحثان بالرجوع إلى المصادر والدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث، ثم قاما ببناء استبانة في ضوء أبعاد القيادة التكيفية ومجالات الإبداع الإداري وتم تقنينها وتطبيقها على عينة من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإخضاع نتائجها للمعالجة الإحصائية المناسبة، وفي ضوء هذه النتائج تم الوقوف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة

الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري والتي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- اعتماد المدرسة- النوع)، وكذلك الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وإبداعهم الإداري.

- للإجابة على السؤال الخامس: قام الباحثان -في ضوء ما توافر لديهما من معلومات حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري والعلاقة بينهما- بوضع توصيات لتعزيز العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث:

تناول الإطار النظري الأسس النظرية للقيادة التكيفية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية في المحورين الآتيين:

المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية:

تشير التحديات التكيفية إلى المواقف التي لا توجد فيها حلول معروفة للمشكلة أو توجد الكثير من الحلول بدون خيارات واضحة، وتتطلب التحديات التكيفية تفكيرًا واستجابات مرنة، مما يعني أيضًا أنها مرنة وتتغير مع الظروف، حيث إنها متقلبة وغير متوقعة ومعقدة وغامضة بطبيعتها، وعادة ما تتطلب حلول هذا النوع من التحديات تعلم طرق جديدة للقيام بالأشياء والقدرة على تغيير مواقفهم، وتتطلب التحديات التكيفية قيادة تكيفية، قيادة قائمة على مبادئ المسؤولية المشتركة والتعلم المستمر (Ackerman, 2018, 37)، لذا تظل القيادة عاملاً حاسماً للاستجابة لتنفيذ التغيير والإصلاحات السريعة من أجل الابتكار والتكامل الفعال واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويدرك القادة التكيفيون مدى تعقيد بيئاتهم ويشركون أعضاء فريقهم لتغيير تفكيرهم ونهجهم تجاه التغيرات، ويعملون على تطوير مهارات التكيف لدى أتباعهم، وتنشأ القيادة التكيفية من العمل التكيفي من خلال

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
الاتصال بين القادة والاتباع أثناء عملهم عند وجود مشكلات أو تحديات، مما يؤدي إلى تبادل المعلومات والممارسات الجديدة والتغيير التكيفي، هذا التبادل يعمل على ظهور قادة جدد، علاوة على الأفكار المبتكرة والقابلة للتكيف والتعلم (Oduol, 2021, 24-25).
وتعد القيادة التكيفية نموذجًا يحتضن التغيير والتجريب والابتكار ومنهجا عمليا لحل المشكلات التنظيمية التي ترشد قادة المدارس إلى اكتشاف المكونات المهمة لإدارة المدرسة والتركيز عليها مع تجاهل ما يمكن الاستغناء عنه، كما أنها تُمكن قادة المدارس من إيجاد حلول إبداعية لتحسين أداء هذه المدارس وضمان نجاحها على المدى الطويل لتلبية متطلبات التعليم بها (Haron et al., 2022, 41).

وفيما يلي يتم عرض الأسس النظرية للقيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية من حيث مفهوم القيادة التكيفية، ودواعي تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وأهميتها، وأهدافها، ومكوناتها، وسلوكيات القيادة التكيفية، ومبادئها، وأبعادها، ومراحل وخطوات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، ومتطلبات تطبيقها:

أولاً: مفهوم القيادة التكيفية:

تُعرّف القيادة بأنها عملية يؤثر القائد من خلالها على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي يُنظر إلى القيادة على أنها الأفعال أو الإجراءات أو الارتباطات أو التفاعلات التي يقوم بها القادة لتحقيق الأهداف وليست سمة أو مهارة للقائد (Oduol, 2021, 19).

ونشأت نظرية القيادة التكيفية عندما ميز Heifetz and Laurie بين نوعين متميزين من جهود التحسين في أي مؤسسة وهما: المشكلات التقنية والتحديات التكيفية، فالمشكلة التقنية هي المشكلة التي يمكن حلها بالمعرفة والمهارات الموجودة بواسطة خبير ولا تتطلب أنواعاً جديدة من التعلم، ولا ينبغي التعامل مع جميع جهود التحسين على مستوى المدرسة باعتبارها مشكلات تقنية، بل إن بعض جهود التحسين تمثل تحديات تكيفية، في حين أن التحديات التكيفية تحدث عند تجاوز ما تم معرفته وفهمه وفعله كمدرسة أو كفرد، وعلى

الرغم من القدرة على افتراض حل محتمل، إلا أنه يظل هناك حاجة إلى التعلم وتقديم إجراءات جديدة للوصول إلى حل عملي محدد للسياق (Dunn, 2020, 32).

ويؤكد مصطلح القيادة التكيفية الذي طوره البروفيسور Ronald Heifetz من جامعة هارفارد عام (١٩٩٤م) على التغييرات الرائدة عندما يتعين على المؤسسات التكيف مع بيئة متغيرة جذرياً (Wong & Chan, 2018, 106)، وخاصة عندما نشر كتابه "القيادة بدون إجابات سهلة"، ومن ثم ازدادت أهمية هذا المصطلح بين الممارسين والباحثين (Seibel et al., 2023, 24)، ومن أهم رواد القيادة التكيفية (Lepsinger, Bennis, Yukl, Nastanski)، وتطور هذا المصطلح من النظريات الموقفية والتحويلية والطوارئ والتعقيد (Cojocar, 2009, 1)، واقترح Heifetz طريقة للقيادة يمكن استدامتها على المدى البعيد، ويتبناها أصحاب المصلحة المعنيين، وتستجيب لسوق التعليم التنافسي (Randall & Coakley, 2007, 326)، ويُعرّف Heifetz القيادة التكيفية بأنها ممارسة تعبئة الأفراد لمواجهة أصعب المشكلات والقيام بالعمل التكيفي اللازم لتحقيق الازدهار (Heifetz et al., 2009, 14).

ويُقصد بالقيادة التكيفية بشكل عام القدرة على التكيف مع التغييرات في المجتمعات والأسواق والعملاء والمنافسة والتكنولوجيا في جميع أنحاء العالم التي تجبر المؤسسات على توضيح قيمها، وتطوير استراتيجيات جديدة، وتعلم طرق جديدة للعمل" (Andenoro et al., 2017, 4)، كما تشير إلى الديناميكية التي تنشأ من التفاعلات بين الأفراد ذوي الاحتياجات المتضاربة والمعارف والمهارات والمعتقدات المختلفة للحصول على نتائج تكيفية من خلال فهم جديد للمشكلة (Schultz & Fazey, 2009, 297).

وتُعرّف بأنها السلوكيات التي ينخرط فيها القادة والإجراءات التي يتخذونها لدعم الآخرين في الاستجابة للتغيير (McOlvin, 2018, 25)، كما يُقصد بها القيادة التي تمتلك رؤية ورسالة واضحتين والمعرفة اللازمة للاستفادة من خبرات ومهارات مرؤوسيهم بفعالية واستقلالية (Chughtai et al., 2023, 2).

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

يتضح مما سبق أن مفهوم القيادة بشكل عام يتطور بتغير الزمان، ولذا فإن تعريفات القيادة تختلف باختلاف وجهات النظر، وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التكيفية إلا أنها جميعًا تدور حول قدرة القائد على التكيف مع المشكلات والمواقف المختلفة والمعقدة.

ثانيًا: دواعي تطبيق القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية:

تتضمن القيادة التكيفية تغيير السلوك بالطرق المناسبة مع تغير الوضع عن طريق تشخيص الموقف بدقة وتغيير سلوكهم وفقًا لذلك، حيث أصبحت أكثر أهمية بالنسبة للمديرين والإداريين خاصة مع زيادة وتيرة التغيير التي تؤثر على المؤسسات، وقد زاد من حاجة القادة إلى التكيف والمرونة والابتكار ما يلي: زيادة العولمة والتجارة الدولية، والتغير التكنولوجي السريع، وتغيير القيم الثقافية، وتنوع القوى العاملة، والاستعانة بمصادر خارجية وأشكال جديدة من الشبكات الاجتماعية، وزيادة استخدام التفاعل الافتراضي، وكثرة المهام والإجراءات الملقة على عاتق القائد، والاهتمام بالنتائج بجانب الأرباح (Yuki & Mahsud, 2010, 81).

وعلى القائد أن يتكيف مع التغيير من أجل التعامل مع المشكلات ويغير الاستراتيجيات في البيئات المضطربة والصعبة ويتقبل التعقيد باعتبار أن العالم معقد، فمن المنظور الفلسفي للقيادة التكيفية، لا توجد فرضية ولا حلول معروفة، بل مجرد عملية وثقة في تلك العملية، حيث يتعامل القادة مع حالات عدم اليقين والاضطراب المعقدة (García, 2018, 21).

يتضح مما سبق أن من دواعي تطبيق القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية التطورات والتحديات المتسارعة في ظل العولمة والتقدم العلمي والتكنولوجي في جميع المجالات، لذا لا بد أن تكون القيادة قادرة على معالجة وحل المشكلات والقضايا المعقدة من خلال حلول جماعية وتعاونية وفعالة ومبتكرة في الوقت المناسب من جميع العاملين.

ثالثًا: أهمية القيادة التكيفية:

لقد أصبحت القدرة على التكيف ذات أهمية كبيرة للقادة على جميع المستويات التنظيمية خاصة مع تزايد طبيعة العمل في التعقيد والتغيير، فبالرغم من أن الخبرة التقليدية تفيد القادة

في أداء المهام المألوفة، إلا أنها ليست كافية لمساعدتهم على أداء مهام جديدة أو ديناميكية، وإنما يتطلب ذلك الخبرة التكيفية التي تعكس فهمًا أعمق لظروف العمل مما يُمكن الأفراد من تغيير استجاباتهم بما يتماشى مع المعلومات البيئية غير المتوقعة وغير المألوفة، وتعكس القدرة على التكيف تحولاً أساسياً في أنواع استراتيجيات الأداء المستخدمة استجابة للظروف المتغيرة في البيئة (Nelson et al., 2010, 131-132)

و غالباً ما ترتبط القيادة التكيفية بتهيئة الظروف للأفراد لمواجهة القيم والأعراف القائمة، ويشير Heifetz إلى أن القيادة التكيفية تكون مطلوبة عندما تتضمن كل من تحديد المشكلة والحل القائم على التعلم وليس مجرد تطبيق الحل السريع، وتعالج القيادة التكيفية بشكل مباشر تلك المشكلات التي توجد فيها فجوة بين القيم التي يحملها الأشخاص والواقع الذي يواجهونه، وخاصة القيم الراسخة التي ربما كانت فعالة في وقت ما، ولكنها قد تشكل عائقاً أمام التحديات التعليمية السائدة، وهو ما يمثل تحولاً في عمل القيادة من حل المشكلات إلى تسهيل عملية توضيح القيم المتضاربة المتأصلة في المشكلات، وتعزيز الاستراتيجيات التي تضيق الفجوة بين المعتقدات الحالية والمواقف الصعبة (Daly & Chrispeels, 2008, 33).

وتقوم التغييرات التكيفية الناجحة على الماضي بدلاً من التخلي عنه، ومن ثم فالتحدي الذي يواجه القيادة التكيفية هو إشراك العاملين في التمييز بين ما هو ضروري للحفاظ على تراث مؤسستهم وما هو قابل للتغيير، لذا فإن القيادة الأكثر فعالية هي التي ترسخ التغيير في القيم والكفاءات والتوجهات الاستراتيجية التي ينبغي أن تستمر في المؤسسة، كما تعمل القيادة التكيفية على تعزيز ثقافة تقدر وجهات النظر المتنوعة وتعتمد بشكل أقل على التخطيط المركزي (Heifetz et al., 2009, 3-4).

وتُقوي القيادة التكيفية وتؤسس ممارسة اليقظة وخاصة مع عدم اليقين، وتعالج المشكلات المعقدة وخاصة الأنواع الديناميكية من المشكلات التي تواجهها المؤسسات، حيث يعترف القادة التكيفيون بالطبيعة المتغيرة للبيئة ويساعدون الآخرين على فهمها، كما تعالج أيضاً المشكلات التي ينبغي على معظم المؤسسات الناجحة التغلب عليها إذا أرادت النمو والتغيير من خلال تطوير موارد مستدامة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، بما في ذلك

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
رعاية العلاقات الحاسمة مع أصحاب المصلحة الذين تعتبرهم المؤسسة مصدرًا مهمًا للتعليم والدعم والتشجيع المتبادل، وتنتظر القيادة التكيفية إلى ما يحدث (التركيز على الحاضر) وتدعو الجميع إلى المحادثة حول ما هو ممكن، مع إدراك أن التغيير صعب وأن النتيجة قد تكون غير معروفة الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج جديدة لا يمكن تصورها (Raney, 2014, 317).

ويوفر إطار القيادة التكيفية وسيلة مفيدة لمديري المدارس والإدارة العليا للتغلب على المناخ غير المستقر الذي يتعين على المدارس أن تعمل فيه، فالقادة لا يملكون جميع الإجابات على المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ففي القيادة التكيفية، عادة ما يتم العثور على حلول عملية من خلال إشراك الأفراد الأقرب إلى المشكلة داخل النظام، مما يعني أن جميع الأفراد يشاركون في تشخيص المشكلة وإيجاد حلول عملية لها، ويكون دور القائد هو تسهيل إيجاد هذه الحلول، ووضع العمليات والأنظمة اللازمة لتسهيل تنفيذها (Nelson & Squires, 2017, 118-119).

وتتعامل القيادة التكيفية مع التعقيد والغموض في المواقف المختلفة وتسعى بنشاط إلى إيجاد حلول مبتكرة من خلال التعلم التنظيمي وحل المشكلات الإبداعي والتجارب والتعاون، ويعمل القادة التكيفيون مع الفريق لطرح المشكلات الصعبة، وتحدي الممارسات الراسخة، وإشراك العاملين على جميع المستويات لتعلم طرق التوصل إلى الحلول، ويشترك الأفراد بنشاط في عملية التغيير للتجربة والتعلم، لذا فالقيادة هي ممارسة أكثر من كونها منصبًا أو وظيفة، كما تتضح أهمية القيادة التكيفية في تشخيص التحديات النظامية المعقدة، وإشراك أصحاب المصلحة لفحص الممارسات والقيم التنظيمية والتنقل في عملية التغيير بشكل جماعي (Wong & Chan, 2018, 106-107)، فالقيادة التكيفية هي إطار قيادة عملي يساعد الأفراد والمؤسسات على التكيف والازدهار في البيئات الصعبة، كما أنها قادرة - فرديًا وجماعيًا- على تولي عملية التغيير التدريجية ذات الأهمية، وتعتمد على التحديات التكيفية، ومعايير التحديات، وتستخدم في حالة التعقيد وعدم اليقين والعمل خارج كفاءات المؤسسات (Don, 2020, 2).

إن السمة المميزة للقيادة التكيفية هي فصل الحلول التقنية (أي تطبيق المعرفة والتقنيات الحالية على المشكلات) عن الحلول التكيفية (أي التي تتطلب تحولات في كيفية عمل الأفراد معًا، وليس فقط ما يفعلونه) (Kuluski et al., 2021, 176)، وتشير القيادة التكيفية إلى نوع من العمل وليس إلى شخص معين، ففي القيادة التكيفية، تستند الإجراءات إلى تفكير منهجي واسع النطاق، ويقود القائد العمليات التي يقوم بها العديد من الأفراد معًا، ولا تشير القيادة التكيفية إلى قائد واحد فقط، بل تشير إلى نظام يستجيب للتغيرات في بيئته، ويمكن لأي شخص في أي دور أن يعمل على تعزيز التغيير المنهجي واتخاذ موقف القيادة التكيفية (Nissim & Simon, 2021, 107).

فعندما تكون المشكلات معقدة والمواقف غير معروفة فإن القيادة التكيفية تكون مطلوبة لمواجهة هذه المشكلات والمواقف وتحديد الطريق إلى الحل وتنظيم الضغوط وإعادة العمل إلى الأفراد للاستمرار (Morris, 2022, 9)، وتتعلق القيادة التكيفية بطرق أو استراتيجيات أو أنماط القيادة التي تتسم بالمرونة والتنوع والقابلية للتكيف والتي تحدها عدة عناصر، مثل؛ الموقف والظروف التي تمت مواجهتها، والتهديدات الحالية والمستقبلية، ونوع تغيير الموقف الذي يواجهه القائد، والقيم المتنافسة في المؤسسة، أو السمات والسلوكيات والمهارات اللازمة وفقًا للأمور التي تتطلب حلًا سريعًا ومناسبًا (Fitriani, 2023, 3)، لذا تعتبر القيادة التكيفية نهجًا للإدارة يدعو إلى التعلم وتطوير المعرفة لتحسين الوظائف والقيمة، فالقادة التكيفيون غالبًا ما يكونون عمليين في نهجهم، وبهذه الطريقة يكونون ديناميكين حيث تتوافق الإجراءات مع التغييرات والحقائق الناشئة في سياقهم، فقيادة المؤسسة لها دور محوري في تطوير القرارات المرتكزة على تعديل وتحسين قيمها الأساسية؛ حيث تربط القيادة التكيفية المؤسسة ببيئتها وتسهل فعالية استراتيجياتها ووظائفها (Ijeoma-Charles et al., 2023, 140-141).

يتضح مما سبق أهمية القيادة التكيفية حيث إن العمل في المؤسسات التعليمية أصبح أكثر تعقيدًا وبالتالي يتطلب قيادة لديها فهمًا أعمق لظروف العمل وقادرة على استخدام استراتيجيات متنوعة تناسب المواقف المتغيرة وتعمل على ترسيخ ثقافة التغيير وتعزيز

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
اليقظة وتشجيع العمل الجماعي لدى العاملين وقادرة على تشخيص التحديات وإيجاد حلول
مبتكرة للمشكلات وبناء علاقات فعالة مع أصحاب المصلحة.

رابعاً: أهداف القيادة التكيفية:

افترض Owens (٢٠٠٤م) أن القضايا الحالية التي تواجه التعليم يُمكن وصفها في الواقع بأنها مشكلات تكيفية، وأن نوع القيادة المطلوبة لمعالجة هذه المشكلات هو القيادة التكيفية، لذا فالهدف من القيادة التكيفية هو تنشيط وتحفيز القادة والأتباع من خلال تطوير القيم والأهداف المشتركة، وتعمل القيادة التكيفية على إنشاء الهياكل التي تُمكن مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة من المشاركة بشكل تعاوني في استكشاف المشكلات الناشئة، فالقيادة التكيفية هي الأكثر قيمة في توليد الحلول، وتضع الأساس للقيادة المشتركة وتمكين هيكل السلطة المشتركة، وكلاهما ضروري لتطوير مجتمع تعليمي قوي يسترشد بمجتمع من القادة (Squires, 2015, 16).

وتهدف القيادة التكيفية إلى إيجاد طرق جديدة لضمان النمو في ظل التحديات، والتخلص من الأساليب والتقنيات التقليدية التي لا تتوافق مع الواقع الحالي، حيث إن القيادة التكيفية لا ترتبط بتقارب التوقعات بل بتحدياتها ودفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم لمواجهتها، فالتحديات التكيفية لا يمكن حلها عن طريق إصدار أوامر أو تلقي مشورة من الخبراء فقط، بل يجب مواجهة هذه التحديات بمواقف وكفاءات جديدة وتنسيق بين الأفراد المعنيين، فالفرد الذي يواجه التحدي التكيفي هو فقط الذي يمكنه مواجهة هذا التحدي (-Hernández Santiago & Pérez-Rivera, 2022, 101)، كما تهدف القيادة التكيفية إلى تهيئة الظروف المطلوبة للأفكار والمبادرات والتجارب الجديدة في بيئة آمنة وتعليمية، غالبًا ما تكون من أسفل إلى أعلى من خلال التفاعلات الديناميكية غير الرسمية بين العاملين بالتعاون مع أصحاب المصلحة، وفي القيادة التكيفية، يجب أن يكون هناك وعي بأن التغييرات والابتكارات غالبًا ما تُمثل تحديًا للمؤسسة وتكون ذات قيمة فقط عندما تتبناها المؤسسة (Schophuizen et al., 2023, 474).

يتضح مما سبق أن القيادة التكيفية تهدف إلى تشجيع القادة لاتباعهم على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال البعد عن الأساليب والطرق التقليدية في الإدارة وتبني استراتيجيات حديثة تواكب التغيرات والتحديات وتهيئة بيئة جاذبة للأفكار والمبادرات المبتكرة وتبنيها وبناء هياكل تزيد من مشاركة جميع العاملين وأصحاب المصلحة لحل المشكلات بطرق غير مألوفة.

خامساً: مكونات القيادة التكيفية:

ذكرت إحدى الدراسات أن للقيادة التكيفية مكونين أساسيين أولهما: التحديات الموقفية، وحدد Heifetz (1994م) ثلاثة أنواع من المواقف التي تنشأ فيها التحديات، ولكل نوع مستوى مختلف من وضوح المشكلة والحل، بالإضافة إلى اختلاف في المسؤولية بين القائد واتباعه لحل المشكلة، النوع الأول هو التحدي التقني Technical Challenge، ويحدث عندما تكون المشكلة والحل واضحين، وغالبًا ما يكون ذلك بسبب أن المجموعة واجهت المشكلة من قبل، والنوع الثاني هو التحدي التقني التكيفي Technical-Adaptive Challenge، ويحدث عندما تكون المشكلة واضحة، ولكن الحل يتطلب التعلم، ويقع على عاتق كلا الطرفين مسؤولية البحث عن حل، أما النوع الثالث فهو التحدي التكيفي Adaptive Challenge، ويحدث عندما تكون المشكلة والحل غير واضحين، ويتولى القائد المسؤولية الأساسية للمساعدة في تعلم العاملين، وثانيهما: سلوكيات القائد: وهناك ستة سلوكيات يطبقها القادة في القيادة التكيفية هي: الرؤية الشاملة، وتحديد التحدي التكيفي، والقدرة على التعامل مع الضغوط، والمحافظة على الاهتمام المنضبط، وإعادة العمل إلى الأفراد، وحماية أصوات القيادة من الأسفل، وقد تحدث هذه السلوكيات في وقت واحد لكن الرؤية الشاملة أكثر ضرورة لانخراط القائد في أي من السلوكيات الأخرى، ويؤكد ذلك على أنشطة القائد فيما يتعلق بعمل الأتباع في السياقات التي يجدون أنفسهم فيها، فليس هدف القائد حل المشكلات لاتباعه، بل مساعدتهم على التكيف مع المواقف والعمل على حلها (Giacalone, 2017, 42-43).

وأشارت إحدى الدراسات أن للقيادة التكيفية ثلاثة مكونات، وهي: مفهوم التحديات التكيفية وطبيعة التغيرات التكيفية وممارسات تنفيذ التغييرات (Wong & Chan, 2018,)

107)، وهناك أربعة مكونات رئيسة للقيادة التكيفية ولكل مكون عناصره الفرعية وتتمثل في: مهارات إدارية وتشمل (التنظيم، والاتصالات، والتخطيط، وإدارة الصراع وإدارة التغيير)، والرؤية وتشمل (المخاطرة، والابتكار، والتصور المستقبلي)، وحرية التصرف وتشمل (التفويض، وتشجيع الإبداع، وتقديم الدعم، والثقة)، والتحدي التكيفي ويشمل (البحث عن طرق جديدة، وتعزيز التكيف، والتركيز على النجاح، وتطوير القدرة على التكيف)، وعدم التكامل بين هذه المكونات يؤثر سلبًا على أداء العاملين (Potchana et al., 2020, 93).

كما ذكرت دراسة أخرى ثلاثة مكونات رئيسة للقيادة التكيفية، ويرتبط المكون الأول بمساعدة القادة لأتباعهم في تحديد التحديات سواء كانت تقنية أو تكيفية، وتتطلب التحديات التقنية أساليب عمل تتعامل مع المشكلات الروتينية، بينما تتطلب التحديات التكيفية أساليب عمل تتطلب الابتكار والتعلم لحلها، في حين يرتبط المكون الثاني بالعملية التكرارية المرتبطة بتوجيه التابع ومواءمتها مع مفهوم العلاقة بين القائد التكيفي والتابع، فالقيادة التكيفية كعملية تكرارية تتضمن ثلاثة أنشطة رئيسة تتمثل في: مراقبة الأحداث والأنماط المحيطة وتفسير ما تم ملاحظته (تطوير فرضيات متعددة حول ما يحدث بالفعل)، وتصميم التدخلات بناءً على الملاحظات، والتفسيرات لمواجهة التحدي التكيفي الذي تم تحديده، بينما يرتبط المكون الثالث بفهم أن للقيادة التكيفية بنية متعددة الأبعاد تحتوي على سلوكيات قيادية محددة هي: النظرة العامة والشاملة وتحديد التحديات التكيفية والقدرة على تنظيم وتحمل الضغوط التي تواجه الأفراد والحفاظ على الاهتمام المنضبط وإعادة العمل إلى الأفراد والاستماع لأتباعهم ومشاركتهم (Siers et al., 2020, 19).

وللقيادة التكيفية أربعة جوانب تتمثل في: القائد كمبتكر: فلا تتعلق القيادة التكيفية في المقام الأول بتوجيه أو تحفيز المرؤوسين، بل تتعلق بالابتكار من خلال نشر الأفكار الجديدة التي تحدث غالبًا من خلال أدوار غير رسمية، والقائد باعتباره مستجيبًا وهدفًا: حيث يتم دمج القادة التكيفيين في السياقات، وينشأ نشاط القيادة استجابةً للتحديات أو الاحتياجات الموجودة في مثل هذه السياقات؛ وبالتالي فإن الدافع للابتكار ينشأ من الرؤى والأهداف

المشتركة والاحتياجات الشخصية والترابط المشترك، والقائد باعتباره متواصلًا شبكيًا: فغالبًا ما تكون القيادة غير رسمية وغالبًا ما تتم ممارستها خارج الهياكل القائمة من خلال تطوير الشبكات التي تنتشر من خلالها الأفكار، وبالتالي يعزز القادة التكفييون تدفق المعلومات، والقائد كعامل في النظام: فالقادة التكفييون بارعون في فهم الأنظمة المعقدة التي يتواجدون فيها والتفاعل معها (Boylan, 2018, 93).

يتضح مما سبق تعدد وتنوع مكونات القيادة التكيفية نظرًا لاختلاف وجهات النظر وطبيعة كل مؤسسة، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة وفعالية ينبغي العمل على توافر هذه المكونات.

سادسًا: سلوكيات القيادة التكيفية:

يوجد أحد عشر سلوكًا تكيفيًا لا بد أن يتسم بها القادة التكفييون لتتوافق مع ثقافة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، وتتمثل في (Sherron, 2000, 25-28):

١- **التأثير والتحفيز Influencing and Motivating**: حيث يؤثر القادة التكفييون على العاملين ويحفزونهم من خلال تلبية احتياجاتهم الأساسية وتوفير التحفيز الفكري لهم ووضع مصالحهم الشخصية في الاعتبار، الأمر الذي يساعد على التعامل بإيجابية مع التغيير وتنمية النمو الفردي والتطوير التنظيمي والأداء.

٢- **التعلم Learning**: فالقادة التكفييون هم متعلمون مدى الحياة، فهم يعززون بيئات التعلم التي يقدرون فيها إتقان الذات ومعرفتها، كما يشجعون بنشاط مرؤوسيههم وفرق العمل على الابتكار والبحث عن طرق جديدة للتفكير، ويعتقدون أن الحلول تكمن في الذكاء الجماعي للعاملين.

٣- **الإدارة Managing**: يدير القادة التكفييون المؤسسات أفقيًا ويحددون نتائج الأداء والأهداف وينظمون العمل بفعالية ويستخدمون الموارد بشكل مناسب؛ حيث توفر المهارات الإدارية السليمة والفعالة أساسًا قويًا للقيادة الفعالة.

٤- **الرؤية Envisioning**: فالقادة التكفييون مشبعون بالرؤية، وهي النظرة المستقبلية التي تتخطى البيئة الحالية، الأمر الذي يعمل على ترتيب الأفكار الجديدة، كما يسعون إلى إيجاد شعور بالهدف الذي يربط العاملين ببعضهم البعض ويدفعهم إلى تحقيق تطلعاتهم.

٥- فرق العمل **Teaming**: فالقادة التكيفيون يُمكنون أتباعهم من خلال زيادة مشاركتهم

في فرق تركز على الجودة والفعالية، فالتعاون ضروري لصحة المؤسسة، كما توجد القيادة التكيفية هياكل تنظيمية تدعم العمل الجماعي والتعاون والتأزر.

٦- المبادرة **Initiating**: حيث يتمتع القائد التكيفي بمستويات عالية من سلوك المبادرة

ويتحدى الوضع الراهن ويشجع الآخرين على فعل الشيء نفسه، كما يمتلك موقفًا إيجابيًا وسلوكًا موجهاً نحو العمل.

٧- السلوك الأخلاقي **Ethical Behavior**: حيث يتحلى القادة التكيفيون بالأخلاق

ويتمتعون بالمصداقية من قبل أصحاب المصلحة والعاملين، فالمصداقية تشمل الاقتناع والشخصية والنزاهة والشجاعة والكفاءة، لذا فالسلوك الأخلاقي أمر أساسي للقيادة التكيفية.

٨- تنمية رأس المال البشري **Developing Human Capital**: حيث يفهم القادة

التكفيون ويعرفون أن تدريب القوى البشرية شيء أساسي، فالأفراد لا يمكنهم التطور إلا عندما يطابقون قدراتهم مع المعايير، فإذا اختلفت المعايير يفقد العاملون أكثر ما يريدونه، ألا وهو الشعور بقيمتهم، لذا ينبغي على هؤلاء القادة الاستثمار في رأس المال البشري.

٩- التواصل **Communicating**: حيث يقوم القادة التكيفيون بإجراء حوار مفتوح

ومباشر مع العاملين، فهم يبدأون محادثات استكشافية كوسيلة لفحص الافتراضات والمعتقدات ويستمعون إلى الاقتراحات والتعليقات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

١٠- صناعة القرار **Decision-Making**: حيث يدرك القادة التكيفيون أن المنافسة

تعتمد على الابتكار واتخاذ القرارات السليمة، وتتطلب القرارات الجيدة الحقائق والأحكام، وتعتمد جودة الحكم على الحدس والخبرة والانضباط العقلي، كما يقوم هؤلاء القادة بتقييم التقدم وفقًا للمعايير وتحديد أصل المشكلة والنظر في البدائل والعواقب ثم المضي قدمًا في مسار العمل.

١١- التغيير **Changing**: فالمؤسسات ليست بحاجة إلى المديرين الذين يمكنهم الحفاظ

على المؤسسة في حالة من التوازن بل إلى القادة الذين هم وكلاء التغيير، لذا يبحث القادة التكيفيون عن أفكار وأساليب جديدة ويعتبرون التغيير مصدرًا للحياة والفرص.

كما ركزت القيادة التكيفية على ستة سلوكيات محددة للقيادة لتوجيه المؤسسات والأفراد خلال فترات التغيير وعدم اليقين وهي: تحديد التغيير المطلوب باعتباره تحديًا تكيفيًا، والتفكير في الصراع الذي قد ينشأ، وإنشاء بيئات آمنة للكشف عن عوائق التغيير، والتأكد من عدم مقاومة الأفراد للتغيير المقترح، وإعطاء الأولوية لجميع الأفراد المتأثرين للمساهمة في إيجاد الحلول، وقدرة الأفراد على التعبير عن آرائهم بأمان (Stein et al., 2020, 1).

يتضح مما سبق أن القائد التكيفي ينبغي أن يتمتع بمجموعة من السلوكيات تتمثل في: أن يكون قادرًا على تشجيع وتحفيز العاملين باستمرار مع مراعاة مصالحهم الشخصية، وأن يتبنى مبدأ التعلم مدى الحياة لتعزيز الابداع والابتكار، وأن تتوفر لديه المهارات الإدارية الفعالة، وأن يكون لديه رؤية مستقبلية وقدرة على تحديد التغيير المطلوب والعمل على مواجهة الخلافات والصراعات التي قد تحدث، وأن ينشر ثقافة التغيير بين العاملين، ويشجعهم على العمل في فريق، وأن يكون لديه القدرة على المبادرة وطرح أفكار جديدة، وأن يتسم بالمصادقية، وأن يهتم بالتنمية المهنية للعاملين، وأن يتواصل معهم بفعالية والأخذ بآرائهم، وأن يتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة وموثوقة، وأن يكون لديه القدرة على التغيير من خلال أفكار وأساليب جديدة.

سابعًا: مبادئ القيادة التكيفية:

تعددت وتنوعت مبادئ القيادة التكيفية، وعلى القائد التكيفي أن يضع هذه المبادئ في الاعتبار حتى يمكن للمؤسسة أداء أدوارها وتحقيق أهدافها، وتتمثل في مجموعة من المبادئ الرئيسية هي (Cletzer et al., 2021, 4):

- ١- الرؤية الشاملة "الوقوف على الشرفة": وتشير إلى النظر إلى المؤسسة بجميع عناصرها عن بعد لرؤية أنماط تفاعلها بشكل أفضل، وبالتالي اكتساب المنظور.
- ٢- تحديد التحدي التكيفي: ويشير إلى أن تحليل التحديات التقنية يُمكن حلها على أفضل وجه من خلال الخبرة الإدارية، أما المشكلات التكيفية فمن الأفضل معالجتها باستخدام القيادة التكيفية.

٣- القدرة على التعامل مع الضغوط: بحيث يشعر الأعضاء بعدم التوازن الكافي في العمل مما يدفعهم إلى معالجة مشكلة التكيف، ولكن ليس بالقدر الذي يجعلهم غير قادرين على معالجة المشكلة.

٤- المحافظة على الاهتمام المنضبط: ويشير إلى الحفاظ على اهتمام القادة وأصحاب المصلحة بالمشكلة التكيفية وتجنب العادات التقليدية وعادات تجنب العمل.

٥- إعادة العمل: ويشير إلى إشراك الأفراد الذين يعانون من مشكلة التكيف في حلها، بدلاً من البحث عن قائد فردي بطولي لتقديم الحل.

٦- حماية أصوات القيادة من الأسفل: وتشير إلى تشجيع وجهات النظر المعارضة والسلبية في المؤسسة على عرض أفكارها بحرية، بمعنى تعزيز التغذية الراجعة لمساعدة النظام على التعرف على نفسه من أجل التكيف.

٧- إنشاء بيئة العمل والحفاظ عليها: وتشير إلى البيئة النفسية والمادية التي يتم فيها العمل التكيفي، ويعد من الأدوار الأساسية للقائد التكيفي تهيئة بيئة عمل فعالة.

يتضح مما سبق أن مبادئ القيادة التكيفية تشمل: النظرة الشاملة للمؤسسة لتحديد نقاط قوتها وضعفها، والتركيز على المشكلات التكيفية -التي يمكن مواجهتها من خلال القيادة التكيفية- عن المشكلات التقنية، والقدرة على مواجهة الضغوط رغم صعوبتها، واهتمام القادة وأصحاب المصلحة بالمشكلات التكيفية، ومشاركة الجميع وخاصة من يجدون صعوبة في التأقلم مع مشكلة التكيف، والاستماع الجيد للنقد البناء، وتهيئة بيئة العمل القادرة على التكيف مع التحديات.

كما ذكرت إحدى الدراسات أن هناك أربعة مبادئ رئيسة للقيادة التكيفية تتمثل في (Haron et al., 2022, 41-42):

١- الذكاء العاطفي: ويشير إلى قدرة القائد على التعرف على مشاعر الآخرين، وبهذا الوعي يصبح القائد التكيفي قادرًا على بناء الثقة مع الآخرين وتعزيز العلاقات الجيدة.

٢- العدالة التنظيمية: وتشير إلى تعزيز ثقافة الصدق والعدالة، ومعرفة القادة التكيفيون لأفضل السياسات التي يجب تقديمها للمؤسسة، بالإضافة إلى أفضل الطرق لإدخال هذه

التغييرات حتى يتقبلها الأفراد، كما أنهم على استعداد لاستيعاب وتقبل آراء الآخرين، وبالتالي التأكيد لهم على أنهم موضع تقدير واحترام.

٣- التنمية: حيث تستلزم القيادة التكوينية تعلم أشياء جديدة، فإذا لم يُحَقِّق أحد الأساليب النتائج المرجوة، فإن على القائد التكويني أن يبذل قصارى جهده لاكتشاف أساليب جديدة يُمكن أن تنتج، ومع الأساليب الجديدة سيشهد كل من العاملين والمؤسسة ككل النمو والتطور.

٤- الشخصية: حيث تدور القيادة التكوينية حول التمتع بإحساس عميق بالشخصية والشفافية والإبداع، فقد لا يكون القادة التكوينيون على حق دائماً، لكنهم يكسبون احترام من يعملون معهم مما يجعلهم يفعلون ما يطلبه القادة منهم.

يتضح مما سبق أن مبادئ القيادة التكوينية تشمل أيضاً: الذكاء العاطفي أي ذكاء القائد في التعامل مع العاملين والإحساس بمشاعرهم، والعدالة التنظيمية لجميع العاملين، والتنمية المستمرة من خلال أن يكون لدى القادة شعور عميق بالشفافية والإبداع، ويكونوا على استعداد للتعلم واكتشاف أساليب واستراتيجيات جديدة لمواكبة التحديات التكوينية وتحقيق النتائج المنشودة، والشخصية أي تمتع القائد بشخصية تكسبه تقدير واحترام جميع العاملين ويؤثر عليهم بشكل فعال لتنفيذ أوامره.

ثامناً: أبعاد القيادة التكوينية:

تناولت الدراسات أبعاداً متعددة للقيادة التكوينية؛ حيث ذكرت دراسة (كايد، ٢٠٢٢، ٣١) أن أبعاد القيادة التكوينية تتمثل في: قيادة بيئة العمل، والتعلم من التصحيح الذاتي، وابتكار الحلول، والقيادة من خلال التعاطف، في حين ذكرت دراسة (سحويل وبطائنة، ٢٠٢٣، ١٤-١٥) أن أبعاد القيادة التكوينية تتمثل في: الريادة في بيئة الأعمال، وقيادة التعاطف، والتعلم من خلال التقويم الذاتي والتأمل، وإيجاد حلول مربحة للجانبين، كما أوردت دراسة (الفواز، ٢٠٢٤، ٦٠) أربعة أبعاد للقيادة التكوينية وهي: قيادة بيئات العمل، والقيادة بالتعاطف، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وخلق حلول مربحة للجانبين، بينما ذكرت دراسة (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤، ٢٠٠) ثلاثة أبعاد للقيادة التكوينية هي: القدرة على التعلم، وقيادة بيئة الأعمال، والقيادة من خلال العاطفة.

وبناء على ما سبق يتضح تنوع أبعاد القيادة التكيفية وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين ولطبيعة كل دراسة، ومن خلال عرض أدبيات القيادة التكيفية وأبعادها يتبنى الباحثان أربعة أبعاد وتتمثل في (قيادة بيئة العمل، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وقيادة التعاطف، وابتكار الحلول) وذلك للاعتماد عليها في بناء أداة البحث، وفيما يلي يتم عرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل (Boston Consulting Group's) Hernández-Santiago & Pérez- ؛Strategy Institute, 2010, 2-4 : (Rivera, 2022, 102-103

١- قيادة بيئة العمل:

وتشير إلى تقاسم القيادة والخروج من السياق المحدد، فلا يمكن لأي قائد أن يقود في جميع الظروف والمواقف، بغض النظر عن مدى جودة هذا القائد، لذلك يجب أن يتولى القيادة الشخص الأكثر استعدادًا لقيادة الحالة الخاصة التي تواجهها المؤسسة، كما يتعين على القادة التكيفيين أن يتقبلوا حالة عدم اليقين ويتبنوا نهجًا جديدًا للتعامل الجيد مع الظروف المضطربة من خلال تفاعل جميع العاملين وأصحاب المصلحة، وإيجاد أفضل الحلول من خلال التعلم والتكيف مع التغيير، وتعزيز تنوع وجهات النظر لتوليد خيارات عديدة، لذا فإن بعض القادة التكيفيين يجعلون الرأي المخالف إلزاميًا وخاصة من هم في المستويات الأدنى في المؤسسة، وبذلك تُقلل القيادة التكيفية من أهمية التسلسل الهرمي، وتسمح بتشارك القيادة؛ حيث لا يستطيع شخص واحد أن يقود في كل الأوقات وفي كل المواقف، وبالتالي ينبغي أن يتولى دور القائد الشخص أو المجموعة الأكثر قدرة لتوجيه قرار معين، والسؤال باستمرار عن المجتمع المحيط؛ حيث ينظر القادة التكيفيون دائمًا إلى الخارج ويعيدون تنظيم مؤسساتهم مع البيئة المتغيرة، كما أنهم يختبرون افتراضاتهم الخاصة من خلال إجراء تجارب فكرية.

٢- التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل:

ويشير إلى تمكين الأفراد والفرق من التعلم من خلال التجريب مع تقبل الفشل، والقدرة على التوقع وزيادة المرونة للتصحيح الذاتي، وذلك من خلال تشجيع القادة للعاملين على

التجريب والإصرار عليه حتى مع فشل بعض التجارب، ولكن هذه هي الطريقة التي تتعلم بها المؤسسات التكيفية، لذا يحتاج القادة إلى تطوير منصات تُمكن التجريب والتعلم، بما في ذلك الفرص للتفكير في النجاحات والإخفاقات، وعلى القادة أيضًا مواءمة المكافآت مع التجريب بطريقة لا تعاقب الفشل، علاوة على قيامهم بتطوير ميزة الاستشارة لمؤسساتهم من أجل توقع المستقبل والاستجابة المناسبة له، مما يتطلب منهم التأكد من أن مؤسساتهم تتطلع باستمرار إلى الخارج وبقائها قريبة من العاملين وأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى زيادة المرونة التي تُمكن المؤسسة من تصحيح نفسها، كما يقوم القادة التكيفيون باتخاذ القرارات على مستويات أدنى، وتقليل الوقت بين التحفيز والاستجابة.

٣- قيادة التعاطف:

يغرس القادة التكيفيون شعورًا مشتركًا بالهدف بين العاملين ويديرون مؤسساتهم من خلال التأثير بدلاً من إعطاء الأوامر والتعليمات والسيطرة، ويوسعون أيضًا قدرتهم على رؤية الأنماط في بيئة معقدة من خلال رؤية العالم في عيون الآخرين وفهم وجهات النظر البديلة، كما يزرع القادة ويتبنون التنوع المعرفي الذي يدعم المؤسسات، وتُمكنهم قدرتهم على التعاطف مع الزملاء والمنافسين وأصحاب المصلحة الآخرين من ممارسة نفوذهم، ولأن البيئة المعقدة والديناميكية تتطلب من الأفراد أن يتصرفوا بشكل مستقل وبديهي - غالبًا دون تعليمات أو قواعد صريحة - فإن الشعور القوي بالهدف والقيم المشتركة أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى، بالإضافة إلى مكافأة الإنجاز بالاستقلالية؛ حيث يكافئ القادة العاملين على ما ينجزونه، وبدلاً من الاعتماد فقط على الحوافز المالية، فإنهم يحفزون العاملين من خلال منحهم الحق في فعل ما يريدون عند أدائهم لأعمالهم مما يدعم الإبداع والابتكار، كما يدرك القادة أن الالتزام الحقيقي يأتي من الفرص الفردية للاستقلال والإتقان والتعاون والتقدير، وهذا يؤكد على فهم وجهات النظر المختلفة، وتحديد الأنماط، وتمكين العاملين، وتغيير طريقة تفكيرهم للتعامل مع الظروف الجديدة، وتحفيز العاملين.

يركز القادة التكيفيون على النجاح المستدام لكل من المؤسسة وأصحاب المصلحة، وبناء منصات للتعاون والتي يمكن للتكنولوجيا أن تسهلها في الظروف الأكثر تعقيدًا كما أن العاملين لديهم بالفعل كل البيانات اللازمة، بالإضافة إلى نشر التأثير القيادي مما يساعد على وضع المهارات الشخصية في مواءمة المصالح، والعمل على نشر نفوذ القيادة خارج حدود المؤسسة، وفي غياب السلطة الرسمية، يجب على القادة استخدام "القوة الناعمة" مثل الرؤية والكاريزما والتعاون لممارسة النفوذ، بالإضافة إلى محاذاة نموذج العمل مع سياقه الاجتماعي والبيئي الأوسع لخلق ميزة اجتماعية وتعزيز استدامة الأعمال، فالوظيفة الجوهرية للقيادة هي إدارة الأعمال بطريقة تخلق القيمة في وقت واحد لجميع العاملين وأصحاب المصلحة.

تاسعًا: مراحل وخطوات تطبيق القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية:

تتضمن عملية القيادة التكيفية ست مراحل عند تنفيذ التغيير في بيئة تنظيمية معقدة حيث تكون القرارات غير الروتينية مطلوبة وتشمل (Randall & Coakley, 2007, 328):
١- **تحديد التحدي التكيفي:** أي تحديد نوع المشكلة سواءً أكانت تقنية كالمشكلات اليومية مع الحلول الشائعة أم كانت تكيفية كالمواقف الصعبة والجديدة وغير المألوفة.

٢- **تركيز الاهتمام على المشكلة لتوعية أصحاب المصلحة بضرورة حدوث التغيير:** أي اهتمام الأفراد بالمشكلات الرئيسية ومشاركة الجميع في التغيير وتبني السلوك المتوقع من الآخرين، وتحمل مسؤولية المشكلات التي تواجه المؤسسة.

٣- **صياغة المشكلات بطريقة تحافظ على اهتمامهم:** أي تحديد الوقت المناسب لعرض المشكلات على أصحاب المصلحة، والتركيز على الفرص التي يمكن أن توفرها هذه المشكلات، والرؤية الشاملة لها.

٤- **تقليل الضغوط لضمان استمرار الجهود نحو التغيير:** أي توافق أصحاب المصلحة على تحقيق هدف أعلى، ومواجهة الصراع الناتج عن المشكلات الشخصية لأصحاب المصلحة، ووضع قواعد لمناقشة المشكلات المتداخلة.

٥- مشاركة أصحاب المصلحة في التفكير في المشكلة والعمل على حلها: أي المحافظة على الظروف التي يتحمل من خلالها أصحاب المصلحة مسؤولية حل المشكلات، ووضع العمل في المكان الذي ينتمي إليه، وتحدي توقعات العاملين.

٦- توفير بيئة آمنة من خلال توفير الموارد اللازمة: أي اتخاذ التدابير اللازمة لمنع حدوث نتائج عكسية، وإيجاد مكان آمن لمناقشة وجهات النظر المتباينة.

وتتضمن القيادة التكيفية تحديد المشكلات وتعريفها بعناية وإيجاد الحلول المناسبة لها وتغيير السلوك بطرق مناسبة مع تغير الوضع، وهو ما يستلزم التحديد الدقيق للتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية التي يعمل فيها القادة والأتباع ومن ثم اختيار الخيار الأفضل الذي سيؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة (Dube et al., 2022, 34).

يتضح مما سبق أن القيادة التكيفية تركز على العملية وليس على الشخص نفسه، الأمر الذي يحفز جميع العاملين على العمل على رفع المؤسسة إلى أعلى مستوى، ويلزمهم بالمشاركة الفعالة في البحث عن الحلول وتنفيذها باعتبارهم مشاركين نشطين في عملية التغيير، ولكي يتمكن القادة من مواجهة هذه التحديات الجديدة والمستمرة، يجب عليهم تغيير نهجهم واعتماد نهج قيادي أكثر تكيفاً.

وفي المؤسسات التعليمية تتحدد خطوات تطبيق القيادة التكيفية كما يلي (Fitriani, 2023, 8-11):

١- تحليل السياق: ويعني مراقبة التغيرات الخارجية وتحديد التهديدات والفرص الناشئة، ويهتم هذا التحليل برصد التحديات الخارجية التي تواجهها المؤسسة التعليمية وتحديد التهديدات الناشئة والفرص الواجب اختيارها، علاوة على ذلك يهدف تحليل السياق إلى تحديد ما إذا كانت التحديات التي تواجهها المؤسسة التعليمية هي تحديات تقنية أو تحديات تكيفية، حيث يختلف التحديان عن بعضهما البعض.

٢- تحديد الاستراتيجيات ذات الصلة بناءً على التحديات التي يتم مواجهتها: حيث إن تحليل السياق ليس كافياً، ويتوقع أيضاً أن يتابع المديرون تحليل السياق مع تحديد الاستراتيجيات ذات الصلة، فالاستراتيجيات المختارة مصممة لتناسب التحديات التي يتم

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
مواجهتها، وتعتمد الاستراتيجية الجيدة على قدرتها على معالجة المشكلة المطروحة، لذلك يكون الحل متوافقاً مع هذه المشكلة.

٣- إعداد الموارد البشرية: حيث تتطلب القيادة التكيفية -مثل أنواع القيادة الأخرى- موارد بشرية مؤهلة، لذلك تحتاج القيادة التكيفية إلى دعم تنمية الموارد البشرية، وهو ما يطلق عليه "تنمية الأفراد"، فهناك حاجة إلى موارد بشرية مختصة لدعم مدير المدرسة.

٤- العمل الجماعي: حيث تتطلب القيادة التكيفية تعاون جميع الأعضاء، وذلك لأن التعليم هو نظام يتكون من عناصر متنوعة مترابطة لتحقيق الأهداف، وعلى القادة تطوير قدرات الفريق بحيث يعمل على نجاح المدرسة.

٥- وضع السياسات وإضفاء الطابع الاجتماعي عليها: حيث يكمن دور القائد في وضع سياسات استراتيجية تتعلق بالوضع القائم، مع إضفاء الطابع الاجتماعي على السياسة المنفذة من خلال نشرها للمعلمين والعاملين في مجال التعليم وأولياء الأمور والطلاب لتوفير معلومات حول هذه السياسات وتسهيل تنفيذها.

٦- رصد الاستراتيجيات أو السياسات وتقييمها ومتابعتها: بعد نشر السياسة وتنفيذها، يقوم المدير بتقييم السياسة المنفذة ومتابعتها لتحسين الأداء من خلال معرفة ما تم إنجازه، وما هي النتائج، وما لم يتم القيام به ولماذا.

يتضح مما سبق أن تطبيق القيادة التكيفية بالمؤسسات التعليمية كالمدراس يتم من خلال اتباع مجموعة من الخطوات تبدأ بفهم وتحليل السياق لتشخيص الوضع القائم بدقة ومن ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة القادرة على مواجهة المشكلات، ولا يتم ذلك إلا بوجود موارد بشرية مؤهلة والعمل على تنميتها باستمرار وتنفيذ المهام من خلال العمل كفريق في ظل وضع سياسات استراتيجية يغلب عليها الطابع الاجتماعي ونشرها لجميع المعنيين، ثم رصد هذه السياسات والاستراتيجيات وتقييمها ومتابعتها للوقوف على ما تم تحقيقه من أهداف.

عاشراً: متطلبات تطبيق القيادة التكيفية:

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق القيادة التكيفية بالمؤسسات التعليمية، أهمها:

- قدرة القائد التكيفي على توقع الأحداث التي قد تنشأ وإدارة المستقبل وتشجيع الآخرين على التصرف بالطريقة الصحيحة، مما يعني أن القادة التكيفيين قادرون على رؤية التحديات والفرص وتطوير أفضل الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن قياس القيادة التكيفية من خلال قدرتها على توجيه مرؤوسيهيها إلى بيئة جديدة، والقيادة بالتعاطف، والقدرة على التعلم من الأخطاء ثم إجراء التصحيحات، والقدرة على إيجاد حلول تحقق مصالح الجميع (Hoerudin, 2020, 91).

- تزويد قادة المدارس بالمهارات اللازمة حول كيفية تشجيع الأفراد وإشراكهم للتفاعل بثقة أثناء السياقات الصعبة، ولا يحتاج قادة المدارس إلى التركيز على كفاءتهم القيادية فحسب، بل يتعين عليهم ترجمة الممارسات إلى رؤية مشتركة تركز على تعزيز العلاقة بين القائد والتابع لمواجهة التحديات والابتكار واستكشاف أنواع مختلفة من الممارسات القيادية (de Klerk & Palmer, 2021, 171-173).

- إظهار القادة الرغبة في التعلم، والقدرة على التكيف مع الظروف سريعة التغير، وإدراك الإمكانية أثناء الأزمات، واستكشاف طرق جديدة للعمل، بالإضافة إلى أن يكونوا متعاونين ومبدعين ومتجاوبين، ويوزعون القيادة، ويقومون بالعلاقات الطيبة، والانخراط بشكل أكبر مع المجتمع المحلي، وتتطلب البيئات المضطربة قيادة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف، والقدرة على إجراء تكيف سريع استجابة للظروف المتغيرة، والإبداع، وتحسين القدرة على صنع القرار من خلال التعاون والجدارة بالثقة (Oduol, 2021, 20-21).

- التخلي عن مفاهيم القيادة وأساليبها واستراتيجياتها التقليدية وتبني أساليب واستراتيجيات قابلة للتكيف لتحقيق الميزة التنافسية وتلبية متطلبات مجتمع متنوع من أصحاب المصلحة وتحقيق الاستدامة (Niemeyer-Rens, 2022, 1-2).

- الاستثمار في التعلم المستمر ونمو العاملين، ومواءمة مهاراتهم ومعرفتهم مع المتطلبات المتطورة للمشهد التعليمي، فالقادة الذين لديهم القدرة على التكيف مع التغيير وتشجيع الابتكار وتسهيل التعلم التنظيمي يُمكنهم مواجهة التحديات التي تفرضها الطبيعة سريعة

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
التغير والمؤثرة في التعليم، فإن القيادة الفعالة لا تنطوي فقط على تصرفات القادة ولكن أيضاً

تطوير ثقافة القيادة داخل المدرسة (Andrin et al., 2023, 368).

- إن تحديات التكيف في مجال التعليم تتطلب ممارسات قيادية تعزز التعلم ومشاركة أصحاب المصلحة، مع التحول من نهج القيادة المتمحورة حول الشخص إلى نهج القيادة الجماعية ومن القيادة البيروقراطية إلى القيادة التكيفية (Sims et al., 2023, 2).

يتضح مما سبق ضرورة توافر هذه المتطلبات التي تساعد بشكل فعال على تحسين أداء المؤسسات التعليمية من خلال قيادة تكيفية تتمتع برؤية تقوم على التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتستخدم أفضل الاستراتيجيات وتوجه العاملين للعمل الصحيح وتشجيعهم على المشاركة الفعالة وتنتشر ثقافة التعلم المستمر والمرونة عند التعامل مع المواقف المختلفة لمواكبة التغييرات واتخاذ القرارات الجماعية.

المحور الثاني: الأسس النظرية للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

مع التطور السريع الحادث في العالم نتيجة ظهور الإنترنت والتقنيات الحديثة تطلب ذلك ظهور أساليب إدارية جديدة الأمر الذي زاد من الحاجة إلى الإبداع الإداري، وتسعى المؤسسات اليوم إلى تطوير قدرات العمل التي تسهم في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار وتوليد الأفكار (Khadich & Merabti, 2022, 163)، ويعتبر الإبداع أحد القوى الرئيسة للتنمية في مختلف المجالات، وهو أداة أساسية لنمو وبقاء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة (Rafeeq & Al-Ahmady, 2023, 2)، والإبداع لا يعني القدرة على الإبداع من لا شيء، بل القدرة على توليد أفكار جديدة من خلال الجمع بين الأفكار الموجودة أو تغييرها أو إعادة تطبيق الأفكار القائمة (Agboola & Ukoette, 2019, 2-3)، ولا تقتصر العملية الإبداعية على الخروج بأفكار جديدة فحسب، بل تتعدى تقديم البرامج أو تحقيق الأهداف لتشمل حل المشكلات (Abu Mostafa et al., 2021, 40)، وهناك أربع نقاط أساسية يمكن أن تنشط الإبداع الإداري، وتتمثل في: توليد المعرفة، وبناء توافق الآراء، والتخطيط للنجاح، وأنشطة التنفيذ (Alanezi, 2016, 51).

وفيما يلي يتم عرض الأسس النظرية للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية من حيث مفهوم الإبداع الإداري، وأهميته، وخصائصه، وأنواعه، وممارسات تنميته، وعوامله، ومجالاته ومتطلبات تحقيقه، ومعوقاته:

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري:

يعد الإبداع ظاهرة معقدة ذات أبعاد متعددة أكثر من اعتباره مفهومًا نظريًا؛ حيث يشار إلى الإبداع من الناحية النظرية على أنه تطوير أو ابتكار شيء جديد، فهو عكس التقليد، ومن الناحية العملية يعتبر الإبداع سلوكًا يهدف إلى تحقيق منتج ملائم وقادر على التطوير، أما على المستوى الإداري يشبه الإبداع مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام داخل المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر إبداعًا وبطريقة تفكير غير تقليدية، بينما على المستوى الشخصي للعاملين في المؤسسة، فيعكس الإبداع قدرة عقلية تختلف من شخص لآخر وقد تظهر على مستوى الفرد أو المجموعة أو المؤسسة (Salama, 2018, 150-151).

والإبداع والابتكار مفهومان مترابطان، ويُنظر إلى الإبداع على أنه المصدر اللامتناهي للابتكار، ويُمكن النظر إلى الابتكار باعتباره تطبيقًا وتنفيذًا للإبداع، فالإبداع تفكير متباين لتصور أفكار جديدة في حين أن الابتكار هو التنفيذ الناجح للإبداع، فالإبداع يؤدي إلى الابتكار؛ حيث إن الإبداع هو مجرد تصور للأفكار الجديدة بينما الابتكار هو تحويل هذه الأفكار إلى ممارسات واستغلالها قدر الإمكان (Kiroğlu, 2017, 414). أي أن الإبداع يشير إلى توليد الأفكار والابتكار يشير إلى تنفيذها.

ولقد أصبح الإبداع موضوعًا مهمًا للبحث في خمسينيات القرن العشرين (١٩٥٠)، وخاصة بعد الأعمال الحاسمة لـ Joy Paul Guilford، وفي ذلك الوقت، كان ينظر إلى الإبداع باعتباره قدرة معرفية أحادية البعد تسمى التفكير التباعي Divergent Thinking وهو القدرة على الاستكشاف من أجل توليد أكبر عدد ممكن من الحلول الأصلية لمشكلة ما، ثم تطور مفهوم الإبداع فأصبح لا يقتصر على استكشاف العديد من الأفكار فحسب، بل يشتمل أيضًا على عملية مقاربية تسمى التفكير التكاملي التقاربي

لوضع أفضل فكرة ممكنة وأكثرها إبداعًا للتنفيذ (Myszkowski et al., 2015, 675).

وفي البداية ظهر مصطلح الإبداع بشكل واضح في علم النفس، ثم انتقل إلى الأدبيات الإدارية وقد حقق نجاحًا كبيرًا في التعليم على مستوى المدارس والجامعات، ويُعرّف الشخص المبدع بأنه الشخص الذي تُغير أفكاره أو أفعاله مجالًا أو تُنشئ مجالًا جديدًا أو يُنتج أفكارًا جديدة ومفيدة في أي مجال (Kandiko, 2012, 192).

ويعرف الإبداع بشكل عام على أنه القدرة على إنتاج أشياء جديدة أو أصلية ومفيدة أو مناسبة، وفي التعليم، يعد الإبداع إحدى مهارات القرن الحادي والعشرين المهمة، إلى جانب التفكير النقدي والتواصل والتعاون، فالمدارس التي تركز فقط على المهارات التقليدية وتهمل الإبداع فإن ذلك يؤثر سلبيًا عليها وعلى المجتمع ككل (Long et al., 2022, 288-289)، كما يُعرّف بأنه توليد أفكار جديدة ومفيدة بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا (Colakoglu et al., 2019, 232).

ويشير الإبداع الإداري إلى إيجاد أفكار وخدمات جديدة أو تطوير أفكار إبداعية جديدة من قبل أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة منظمة (El-Demerdash & Mostafa, 2018, 2)، ويُعرّف بأنه قدرة العاملين، بشكل فردي أو كمجموعة، على تقديم منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة تكون ذات قيمة ومفيدة وعملية للمؤسسة (Güven et al., 2021, 330)، فالإبداع الإداري يعتمد في الغالب على سلوك القائد وأسلوب القيادة في المؤسسة.

ويُعرّف الإبداع الإداري بأنه قدرة العاملين على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والفكرية، وإيجاد وابتكار طرق وأساليب جديدة لتسيير العمل وتنفيذه، واتصافهم بدرجة من الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات بما يحقق ازدهار المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية (Alshehri & Al-Mekhlafi, 2022, 2829)، كما يُقصد به العمليات التي يتم من خلالها توليد أفكار جديدة وقبولها من قبل المؤسسة، فهو عملية جماعية

يتم من خلالها اقتراح الأفكار وتقييمها وتبنيها وتنفيذها (Khadich & Merabti, 2022, 163-164).

يتضح مما سبق تنوع التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري نظرًا لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلا أنها تشير في مجملها إلى القدرة على توليد وتقديم أفكار جديدة غير مألوفة تعمل على استخدام طرق وأساليب جديدة في العمل لحل المشكلات بما يحقق الأهداف ويرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيًا: أهمية الإبداع الإداري:

يساعد الإبداع على ضمان استعداد الأفراد لمواجهة التغيرات غير المسبوقة والتحديات والمخاطر والمستقبل الغامض، كما أنه يعمل على تعزيز ودعم التعلم مدى الحياة (Cho et al., 2017, 2)، ويعد سمة إنسانية فريدة تعكس قدرة الأفراد على التكيف مع الظروف المتغيرة وقدراتهم المعرفية الفعالة على الجمع بين الأفكار التي يتعرضون لها وتحسينها، وهو مهم للتعلم والمهارات الحياتية والتطوير الوظيفي وأيضًا للتواصل والتعاون الفعالين، فالإبداع هو عنصر تكيفي في الحياة يُحفز عمليات التفكير المتباينة وحل المشكلات ويعزز الكفاءة الذاتية الشخصية (Sharma & Sharma, 2018, 1017).

ويؤثر الإبداع بشكل كبير على نجاح المؤسسات ونموها، وتظهر حاجة المؤسسات إلى الإبداع الإداري في حالة وجود فجوة بين مستوى الأداء الفعلي والمستوى المنشود، الأمر الذي يتطلب البحث عن استراتيجيات فعالة وأساليب إبداعية يُمكن أن تعزز الإبداع بين العاملين، فالإبداع يُمكن المؤسسة من أن تصبح متميزة، ويؤثر بشكل إيجابي على أدائها وأداء العاملين بها، كما يُمكن المديرين من استغلال موارد المؤسسة على النحو الأمثل، بالإضافة إلى أنه يُمكن الفرد من التعامل مع مشكلة معينة بطريقة أصلية ومبتكرة وإيجاد أفكار وحلول فريدة ومناسبة خلال فترة زمنية معقولة، ويساعده على استخدام جميع الوسائل المتاحة لتحويل أفكاره إلى حقيقة مما يسهم في رفع قيمة المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما يسهم الإبداع الإداري في تعزيز العلاقات بين الأفراد وتعزيز التفاعل الاجتماعي، وعلى الرغم

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
من أن الإبداع يعد موهبة كامنة تكمن داخل كل فرد إلا أنه يتطلب التدريب والتطوير
والممارسة بشكل مستمر (Al-Tarawneh & Battah, 2018, 210).

فالإبداع ليس مجرد عنصر تكميلي، بل هو جوهر النجاح التنظيمي في التعامل مع
التحديات المعقدة التي تواجه هذا العالم المتغير باستمرار، وإن القدرة على التكيف مع
التغيرات الملحة وفهم أن الإبداع لا ينشأ فقط من الأفراد ولكن أيضًا من خلال العمل
الجماعي الإبداعي هو حجر الزاوية في تحقيق هدف الإدارة الفعالة، علاوة على ذلك
فالإبداع له تأثير إيجابي على زيادة تحفيز العاملين، وإيجاد بيئة عمل ديناميكية ومبتكرة،
وتحسين الإنتاجية وجودة العمل (Rustiawan et al., 2023, 147).

وفي ظل التحولات المتسارعة أصبح الإبداع الإداري مطلبًا أساسيًا لأي مؤسسة تعليمية
تطمح للنجاح والتميز، حيث يمنحها الثقة للصدوم أمام المؤسسات المنافسة ويمنحها أيضًا
القوة والتفرد عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فالإبداع الإداري هو داعم قوي لإدارة
المؤسسات، وتكمن أهميته في مساعدة المؤسسات التعليمية على تجنب الطرق التقليدية
والمألوفة في الإدارة، والارتقاء بهذه المؤسسات إلى آفاق أوسع نحو ممارسات الإبداع
الإداري والفكر الابتكاري مما يسهم في التغلب على العديد من العقبات والتحديات التي قد
تواجه الإدارة وتعيق تقدمها نحو تحقيق أهدافها المرجوة (Matar, 2021, 28-29)، كما
يعتبر الإبداع الإداري أحد وسائل التجديد والتغيير، والتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع
التي تعبر عنه، ومع التطورات الحادثة يجب على المؤسسات الاستجابة لهذه التطورات من
خلال إجراء التغييرات والتعديلات التي تتماشى مع هذه التطورات، ومن الصعب تحقيق
ذلك ما لم تكن هناك أفكار جديدة وأساليب حديثة تستجيب لهذه التغيرات المستمرة، وهذا
يتطلب مهارات إبداعية (Ateer & Al Qassem, 2021, 146).

والإبداع الإداري هو أحد السلوكيات التي تنتهجها المؤسسات لممارسة أعمالها بما يحقق
أهدافها بأقل التكاليف، ويعد بمثابة محرك محوري في خلق مناخ تنظيمي قائم على التطوير
والمنافسة (Hasan et al., 2023, 110)، ويسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال
تحسين التنسيق والرقابة الداخلية وإطار العمل الهيكلي، كما يدعم العمليات الإبداعية الحيوية

لاستمرارية المؤسسة والمواجهة الفعالة للتحديات، بالإضافة إلى أنه يشجع التحولات الإيجابية داخل هيكل المؤسسة وعملياتها ويساعد في تكيفها وتفاعلها مع المتغيرات البيئية المحيطة (Massada et al., 2024, 278)، كما يجسد قدرة الفرد على توليد أفكار مبتكرة وحلول بناءة لحل المشكلات، فهو يمثل القدرة على التفكير خارج النطاق التقليدي، ورؤية المشكلات من منظور جديد، وإيجاد حلول مبتكرة، وغالبًا ما تتضمن هذه العملية مزيجًا من التفكير المتباعد والمتقارب بحيث يستكشف الأفراد إمكانيات متعددة ثم يتقاربون للوصول إلى نتيجة إبداعية (Wang & Shao, 2024, 2316).

يتضح مما سبق أهمية الإبداع الإداري؛ حيث يعزز القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات غير المألوفة والمعقدة والتكيف معها ويشجع على التفكير والتعلم واكتساب المهارات وتبني استراتيجيات وأساليب فعالة، كما يعمل على التطوير الوظيفي للعاملين والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة والتعامل الفعال مع المشكلات من منظور غير تقليدي من خلال تقديم الأفكار الجديدة والحلول المناسبة، ويعزز العلاقات بين العاملين والعمل الجماعي ويحفزهم ويوفر لهم بيئة عمل فعالة بما يساعد على نموها ونجاحها.

ثالثًا: خصائص الإبداع الإداري:

- يتميز الإبداع الإداري بعدة خصائص تتمثل في (Abu Mostafa et al., 2021, 40):
- ١- الإبداع ظاهرة إنسانية: حيث يوجد الإبداع عند جميع الأفراد ولكن بدرجات متفاوتة ولا يقتصر على أصحاب الموهبة أو الذكاء العالي.
 - ٢- الإبداع ظاهرة معقدة: أي تتحكم فيه عوامل كثيرة، ولذلك ظهرت العديد من النظريات التي تحاول فهمه وتفسيره.
 - ٣- الإبداع صحي: فإذا أدرك الفرد أنه مبدع، فإن ذلك يزيد من تقديره لذاته، مما يساعده على الإنتاج ويكون إيجابيًا.
 - ٤- يرتبط الإبداع بواقع المؤسسة وخصائصها: فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المؤسسة، كلما زاد تشجيعها وقبولها والعمل بها، والعكس صحيح.
 - ٥- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
٦- الإبداع كوظيفة من وظائف الشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة ويُمكن تنميته.

كما ذكرت دراسة أخرى خصائص الإبداع الإداري وتتمثل فيما يلي (Mahdi et al., 2021, 466):

- ١- الإبداع هو التمايز والاختلاف عن الآخرين.
- ٢- يطرح كل ما هو جديد سواء أكان بشكل كلي أم بشكل جزئي.
- ٣- الإبداع هو مزيج من الأشياء القديمة مع الأشياء الجديدة بطريقة جديدة.
- ٤- الإبداع يأتي بأفكار أو بمنتج جديد يختلف عن الأفكار والمنتجات التقليدية، بمعنى القدرة على إيجاد أفكار وحلول فريدة ومناسبة.
- ٥- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص.
- ٦- يساعد المؤسسات على التكيف مع التغييرات المتلاحقة ومواجهة التحديات المختلفة لتحقيق الميزات المقصودة.

يتضح مما سبق أن الإبداع الإداري له خصائص عديدة من أهمها: أنه ظاهرة إنسانية؛ أي يختلف من فرد لآخر، وأنه ظاهرة معقدة؛ أي تتدخل فيه عوامل متنوعة، كما أنه صحيًا؛ أي يعزز شخصية الفرد ويجعله إيجابيًا، ويتعلق بواقع المؤسسة وخصائصها ويكون على مستوى الفرد والجماعة، كما أنه قد يكون وراثيًا أو مكتسبًا من خلال تطويره وتنميته، ويتسم بالفرد والتميز عن الآخرين والجمع بين الأفكار التقليدية والحديثة للحصول على حلول مناسبة.

رابعًا: أنواع الإبداع الإداري:

ذكرت إحدى الدراسات أن للإبداع الإداري ثلاثة أنواع وهي: الإبداع الإداري على المستوى الفردي، والإبداع الإداري على مستوى الجماعة، والإبداع الإداري على مستوى المؤسسة؛ والتي تتكامل مع بعضها البعض وكلها ضرورية لمؤسسات اليوم (Salama, 2018, 154).

وفي تسعينيات القرن العشرين تم تطوير نموذج لقياس مستويات الإبداع في المؤسسة، وينقسم الإبداع إلى ثلاثة أنواع حسب مداخلها كما يلي (Abu Mostafa et al., 2021, 40):

١- مدخل النظم الاجتماعية التقنية: وينقسم الإبداع فيه إلى قسمين رئيسيين: الإبداع الإداري والإبداع الفني.

٢- مدخل خصائص الإبداع: وهو خاص بالأفراد ويشمل: الإبداع المبرمج، والإبداع غير المبرمج.

٣- مدخل مصادر الإبداع: وتشمل الإبداعات الطارئة، والإبداعات المعتمدة، والإبداعات المفروضة.

ويشير الإبداع الإداري إلى العلاقة بين الأفكار الذهنية والأبعاد المختلفة للممارسات الإدارية المختلفة، لذلك هناك نوعان من القيادة في المدارس: الإبداع في التفكير: ويشير إلى قدرة القائد على إيجاد بيانات ومعلومات ومعرفة ورؤى جديدة لعملية التفكير القيادي، والإبداع في العمل: ويشير إلى قدرة القادة على إنشاء تطبيقات جديدة للبيانات والمعلومات والمعرفة والرؤى في إنتاج قيادة جديدة تعمل على تقدم المدرسة، كما أن الإبداع الإداري له عدة أنواع ويمكن أن يعزى هذا التنوع إلى عوامل مثل التغيير والابتكار، والحساسية، ومهارات حل المشكلات، والموارد المتاحة، والتيسير، والثقة، والكفاءة العاطفية والشخصية، وتتمثل في (Shirbagi et al., 2022, 150):

١- الإبداع الجوهرى **Essence creativity**: ويشير إلى شكل الأفكار والمفاهيم والمبادئ ووجهات النظر الجديدة، وفي الإدارة، عادة ما يأخذ شكل سياسات واستراتيجيات وقيم ورؤى أساسية جديدة.

٢- الإبداع التفصيلي **Elaborative creativity**: إذا كان الإبداع الجوهرى يوضح الشكل العام من الإبداع، فإن الإبداع التفصيلي هو الانتقال من الشكل العام إلى الشكل الخاص المتمثل في سياسات الموارد البشرية والإدارة وبرامج التدريب وما إلى ذلك.

٣- الإبداع التعبيري **Expressive creativity**: لا توجد إدارة ناجحة دون التواصل التعبيري، والتواصل الإبداعي بدوره يكاد يكون ضرورياً في مجموعة واسعة من الأنشطة مثل الإعلان والترويج والعلاقات العامة.

٤- الإبداع الوجودي **Existential creativity**: ويعمل في السياق التنظيمي على

تمكين أعضاء المؤسسة من متابعة نموهم وتحقيق أنفسهم وتطلعاتهم النبيلة حتى يتمكنوا من إعادة تنمية أنفسهم ليصبحوا أفرادًا متميزين.

٥- الإبداع الريادي **Entrepreneurial creativity**: يُمكن للمؤسسة أن تنمو وتتنافس من خلال المشاريع، ولا بد أن تتميز هذه المشاريع بالتنوع والاستحواذ والتكامل الرأسي والتوسع الكبير والمشاريع المشتركة ودخول أسواق جديدة، ويرتبط الإبداع الريادي بتحديد وتنفيذ المشاريع المبتكرة.

٦- إبداع التمكين **Empowerment creativity**: ويشير إلى تعزيز سلطة الآخرين وتأثيرهم ومكانتهم وكفاءاتهم وشخصيتهم ونموهم وتطورهم، بالإضافة إلى أن أنه يتضمن طرقًا إبداعية ومبتكرة لتمكين الآخرين.

يتضح مما سبق تعدد أنواع الإبداع الإداري الأمر الذي يفرض على كل مؤسسة تبني ما يتناسب مع إمكاناتها وقدراتها بما يضمن تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

خامسًا: ممارسات تنمية الإبداع الإداري:

هناك عدة ممارسات ينبغي على مدير المدرسة القيام بها والتي تساعد في تنمية الإبداع

الإداري وتتمثل في (Al-hajaya & Al-roud, 2011, 1):

- ١- تشجيع العاملين على طرح أفكارهم والاستماع الجيد لها واحترامها.
- ٢- إيجاد وسائل تواصل فعالة بين العاملين تسمح بتبادل المعلومات والأفكار ومناقشتها.
- ٣- تشجيع العاملين على النقاش الحر لتحفيزهم على تقديم الأفكار الإبداعية.
- ٤- تقديم الدعم المعنوي والمادي للمبدعين ورعاية المشاريع الإبداعية.
- ٥- إعطاء الفرصة للمبادرات والمشاريع وتحمل نتائج الفشل.
- ٦- منح العاملين الاستقلالية الشخصية.

يتضح مما سبق وجود ممارسات تُنمي وتعزز الإبداع الإداري بالمدارس أهمها: تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة ودعمها، وتوفير وسائل اتصال مفتوحة تتيح الفرصة لتبادل الأفكار ومناقشتها فيما بينهم، ومكافأة العاملين المبدعين من خلال دعمهم ماديًا ومعنويًا،

وتعزيز مبادراتهم الفردية والجماعية وتقبل الفشل من أجل تحقيق النجاح، وإعطاء العاملين مزيداً من الحرية والاستقلالية مما يساعدهم على أداء أعمالهم بطرق إبداعية.

سادساً: عوامل الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري مجموعة من العوامل ينطلق منها الفرد المبدع، تتمثل في (Bani (Murtada, 2020, 186):

١- العامل الفسيولوجي **Physiological Factor**: ويشير إلى قدرة الفرد على التفكير، ويتضمن القدرات الإبداعية للأفراد وصفات المبدعين وأهمها: الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشكلة والقدرة على المثابرة وتحمل المخاطر.

٢- العامل البيئي **Environmental factor**: ويتمثل في المناخ السائد في المؤسسات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المؤسسة، وتتكون البيئة التنظيمية من القيم الفردية لقيادة المؤسسة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، حيث تتفاعل هذه العوامل معاً لتشكل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل كبير على الإبداع الإداري.

٣- العامل النفسي **psychological factor**: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسات إلى الإبداع الإداري، ومن أهم دوافع العاملين التي تدفعهم إلى الإبداع ما يلي:

- الحاجة إلى الإنجاز: ويقصد بها تحفيز العاملين على العمل واقتراح أفكار جديدة تقودهم إلى الإبداع.

- الحاجة إلى الجودة في الأداء: ويقصد بها توظيف كامل لإمكانات العاملين لتحقيق الأهداف بمواصفات عالية.

- الحاجة إلى تحقيق الذات: ويعني أن رغبة العاملين في تنفيذ العمل لا بد أن تأتي من داخلهم.

- الحاجة إلى النظام: وهذا ما يحتاجه المبدع لإعادة تنظيمه.

- الحاجة إلى الاجتهاد: ويعني رغبة العاملين في الانطلاق إلى العمل وإتقانه بأسرع وأفضل طريقة.

- الفضول: ويعني رغبة الشخص المبدع في البحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل.

يتضح مما سبق أن الإبداع الإداري يقوم على مجموعة من العوامل التي تساعد الفرد على الإبداع وتتمثل في العامل الفسيولوجي والعامل البيئي والعامل النفسي، وهذه العوامل لا يمكن فصلها وإنما تتكامل مع بعضها.

سابقًا: مجالات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري مجموعة من المجالات تتمثل في (Al-Jerjawi et al., 2024, Masa'd & Aljawarneh, 2020, Khadich & Merabti, 2022, 164؛ 100 9576؛ 276):(Massada et al., 2024, 276؛ 9576

١- **الطلاقة Fluency**: وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والمفاهيم الإبداعية في وقت محدود.

٢- **الأصالة Authenticity/Originality**: وتُمثل أعلى درجات الإبداع وتعني التفرد والابتكار، وتشير إلى وجود أفكار جديدة أصيلة لدى الفرد لم يسبقه إليها أحد، كما تعني قدرة الفرد على تقديم استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بأنه مبدع إذا قَدَّمَ أفكارًا جديدة وأصيلة تختلف عن أفكار الآخرين، فهي تركز على نوعية الأفكار والحدثة في موضوع معين، فالفرد المبدع لا يفكر في أفكار من حوله، فأفكاره دائمًا جديدة.

٣- **المرونة Flexibility**: وتشير إلى قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة والنظر إلى المشكلة من أبعاد وزوايا مختلفة، كما تعني درجة السهولة التي يُغير بها الشخص موقفًا أو وجهة نظر معينة ولا يتعصب للأفكار في حد ذاتها، وتهدف إلى القدرة على تغيير وجهة النظر التي يتم من خلالها إدراك الأشياء والمواقف بمعنى القدرة على تغيير الحالة الذهنية عن طريق تغيير الموقف.

٤- **الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems**: وتعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية العديد من المشكلات في موقف واحد، كما أنه يكون على دراية بالأخطاء وأوجه القصور ويشعر بالمشكلات بحساسية، أي أنه لديه القدرة على إدراك مشكلات موقف معين والشعور بها بحساسية، وملاحظة كافة أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

٥- المخاطرة والتحدي Risk and challenge: وتعني القدرة على توفير طرق جديدة

لممارسة الأعمال وقبول المخاطر، أي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقص، وإجراء التخمينات، والعمل في ظل ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة.

٦- القدرة على التحليل Ability to analyze: فالتحليل هو القدرة على تقسيم

الموضوع إلى عناصر أولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، بمعنى تفصيل عناصر أي عمل في وحدات بسيطة يمكن إعادة تنظيمها بطريقة فريدة ومبتكرة.

ومن خلال عرض أدبيات الإبداع الإداري ومجالاته يتبنى الباحثان خمسة مجالات وتتمثل في (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والتحدي)، وذلك للاعتماد عليها في بناء أداة البحث.

ثامناً: متطلبات تحقيق الإبداع الإداري:

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها حتى يتحقق الإبداع الإداري بالمؤسسات وتتمثل في:

١- القيادة الفعالة: ففي المؤسسة التي يتم فيها تقاسم القيادة بين المديرين والمرؤوسين يزدهر الإبداع ويرتفع مستوى الابتكار بسبب انخفاض التوتر الذي يصاحب الإبداع، كما أن القيادة الفعالة تعزز السلوك الإبداعي في العمل، فالمؤسسات التي تؤكد على الإبداع تتطلب قيادة مشتركة بسبب طبيعة بيئة العمل متعددة الأبعاد، كما أن القيادة تدعم التقييم الذاتي للإبداع ومهام الإبداع والمناخ الابتكاري (Alanezi, 2016, 51).

٢- التخطيط: ويشير إلى التأكد من أن جميع الجهود المبذولة تتجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، مما يدفع جميع العاملين إلى الاستجابة الإيجابية للأفكار المقترحة (يعقوب، ٢٠٠٩، ١٠٨٢).

٣- تهيئة بيئة العمل: تؤدي بيئة العمل دوراً مهماً سواء في تشجيع أو تثبيط الإبداع لدى العاملين، فالبيئة التي تؤكد على البيروقراطية والاستبداد وتنتهج الرقابة الصارمة وتجعل القرارات في يد شخص واحد وتقمع كل محاولات التعبير عن الآراء الفردية تُمثل عائقاً كبيراً أمام تحفيز ونمو الإبداع الإداري والعكس صحيح (Alanezi, 2016, 51).

٤- تحديد الأدوار: بحيث يعلم كل فرد داخل المؤسسة بالأدوار والمهام التي سيقوم بها بشكل واضح للحد من تداخل السلطات والمسئوليات (يعقوب، ٢٠٠٩، ١٠٨٢).

٥- تدريب العاملين: حيث تتجه المؤسسات نحو تدريب أفرادها لتنمية قدراتهم الإبداعية والتي تعتمد على إجراءات وخطوات لمواجهة أو حل مشكلة ما من خلال تطوير أسلوب معين في الإدارة، ويسهم التدريب في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين؛ فهو يعمل على تنمية روح التعاون لدى الفريق الواحد والاهتمام بمشاركة الآخرين معهم وتوجيههم نحو أهداف المؤسسة، علاوة على ذلك يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات العاملين وحل مشكلاتهم في العمل (Al-Amarat, 2019, 212).

٦- تشجيع المبادرات الذاتية من جانب فريق العمل المدرسي: الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالمشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية مع إدارة المدرسة لحل المشكلات المدرسية القائمة والمحتملة (يعقوب، ٢٠٠٩، ١٠٨٢).

٧- تحفيز العاملين: فالقيادة هي المصدر الرئيس لتحفيز العاملين عن طريق نشر السلوك الإبداعي بينهم من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية، وحثهم على التفكير الإبداعي، والتعامل مع الأخطاء كمرحلة ضرورية للتعلم، واستخدام هذه الأخطاء كمنطلقات لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، ودعم الأنشطة الإبداعية للعاملين، واقتراح الأفكار الإبداعية، وتحفيزهم على استخدام الأفكار الابتكارية والإبداعية، كما يمكن تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين من خلال تقدير وتعزيز مهاراتهم الإبداعية وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار (Alanezi, 2016, 51).

كما ذكرت إحدى الدراسات أن من متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ما يلي: توفير الموارد المالية اللازمة للإبداع، وتقديم دورات تدريبية لمديري المدارس لتحسين أدائهم في ضوء مدخل الإبداع، واختيار المديرين بناء على الكفاءة والتميز، وتوفير مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين القيادة المدرسية والعاملين بالمدرسة وبين أفراد المجتمع المحلي، علاوة على توفير كافة التجهيزات الضرورية مثل أجهزة الاتصالات، والحاسب الآلي، وشبكة الإنترنت، بالإضافة إلى إعادة النظر في القرارات

واللوائح والتعليمات المنظمة للعمليات الإدارية بما يحقق اللامركزية على مستوى المدرسة، ووضع معايير لتقييم الأداء المدرسي مع التركيز على التميز والتفوق والابتكار (العقاد والنجار، ٢٠٢٢، ٨).

يتضح مما سبق وجود مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية أهمها: القيادة الفعالة ذات الخبرة والكفاءة، والتخطيط الجيد الذي يشارك فيه جميع العاملين، وتوفير بيئة مناسبة للعمل، وتقسيم المهام وتوزيعها بعدالة ووضوح بين العاملين، وتنمية قدرات العاملين ودعم مبادراتهم الإبداعية، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة، وتعزيز الثقة التنظيمية بين القادة والمرؤوسين وأصحاب المصلحة، وتعديل القوانين واللوائح المنظمة للعمل بما يعزز الإبداع، وتقييم الأداء بناءً على الإبداع والتميز.

تاسعاً: معوقات الإبداع الإداري:

هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر بشكل سلبي على الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية، وتتمثل في (Nazari & Shahdadnejad, 2011, 257):

١- الافتقار إلى الدافعية وضعف الثقة: حيث إن افتقار الدافع للمشاركة في فرق العمل وتجنب تقديم أي أفكار إبداعية وضعف الثقة بين العاملين بالمؤسسة تعد من العوامل التي تؤدي إلى ضعف العمل الجماعي وضعف أداء المؤسسة، الأمر الذي يفرض على مديري هذه المؤسسات تعزيز دافعية العاملين ونشر الثقة فيما بينهم من خلال مشاركتهم في كافة أعمال المؤسسة.

٢- مقاومة التغيير والافتقار إلى قبول النقد: بمعنى إذا حاول المديرين التوصل إلى توافق في الأفكار والآراء فإنهم يجدون صعوبة لدى بعض العاملين في تقبل الرأي والرأي الآخر أو يقدمون النقد على حسب أهوائهم الشخصية بعيداً عن النقد البناء القائم على مبادئ التفكير الإبداعي مما يجعل المؤسسة في صراع دائم.

٣- الروتين والإدارة الاستبدادية: حيث يقوم بعض المديرين بالمحافظة على الوضع الراهن ويعارضون أي تغيير في المؤسسة ويتبنون مبدأ "الفكر والحكم الاستبدادي الواسع" والذي لا يتوافق مع الإدارة التشاركية والتفكير الإبداعي.

كما ذكرت إحدى الدراسات أن معوقات الإبداع الإداري تتمثل في (خوج، ٢٠١٨، ١٢٩-١٣٠):

- ١- معوقات شخصية: وتتضمن:
 - معوقات إدراكية: وتشمل ضعف إلمام العاملين بجوانب المشكلة بالشكل المناسب، علاوة على التفكير السطحي والنظر إلى الأفكار على أنها مسلمات غير قابلة للبحث والنقاش.
 - معوقات وجدانية: وتشمل قلة دعم المبادرات الإبداعية تجنبًا للوقوع في الخطأ، وضعف القدرة على طرح الأفكار أو الحلول للتغلب على المشكلات، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الفرد مما يحول دون الوصول لحلول إبداعية.
 - معوقات ثقافية واجتماعية: وتشمل الضغوط الاجتماعية المتنوعة التي تُشكّل شخصية الفرد وتجعله يتعامل مع الأمور بشكل تقليدي.
- ٢- معوقات تنظيمية: وتتضمن:
 - الالتزام بحرفية القوانين والتركيز على الشكليات فقط.
 - مقاومة التغيير وقبول الوضع الراهن.
 - مركزية الإدارة وضعف تفويض الأعمال للعاملين.
 - ضعف ولاء وانتماء الأفراد لمؤسستهم.
 - ضعف وسائل الاتصال بين المسؤولين والعاملين مما يمنع من وصول أفكار العاملين ومقترحاتهم إلى رؤسائهم.
 - ضعف الحوافز التي تشجع العاملين على التفكير الإبداعي.
 - افتقار بعض المديرين للمعرفة والمهارة الإدارية.
 - قلة البرامج التدريبية التي تنمي المهارات الإبداعية بالإضافة إلى نمطية هذه البرامج.
 - ضعف تشجيع العاملين على العمل الجماعي.

يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات التي ينبغي على القادة والعاملين بالمؤسسة مواجهتها والتغلب عليها حتى يُمكن تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

الجزء الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يتضمن الإطار الميداني للبحث نبذة عن التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر، وبناء أداة البحث، واختيار عينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج البحث وتفسيرها كما يلي:

أولاً: نبذة عن التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر:

يعد التعليم الفني في مصر أحد الأدوات الرئيسية التي تحقق برامج التنمية الشاملة، فهو قاطرة التنمية ودعامة مهمة من دعائم منظومة التعليم؛ حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة فهو يصب مباشرة في سوق العمل (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٧٧).

ويعرّف التعليم الفني في القانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢ في مادته الأولى بأنه: "نمط من التعليم النظامي الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة ثلاث أو خمس سنوات بعد الانتهاء من المرحلة الإعدادية، أو سنتين بعد انتهاء المرحلة الثانوية، ويُمكن الطالب من اكتساب الجدارات اللازمة لإعداده للعمل في مهنة ما، ويشمل جميع المدارس والمراكز الفنية والمهنية بأنواعها ومراحلها التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ومدارس التعليم المزدوج ومدارس ومراكز التلمذة الصناعية التابعة لمصلحة الكفاية الإنتاجية بوزارة التجارة والصناعة، ومدارس التمريض الثانوية التابعة لوزارة الصحة والسكان، والمعاهد الفنية فوق المتوسطة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمدارس الفنية التابعة للقطاع الخاص والمجتمع المدني والتي تعتمد مناهجها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني" (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٢، مادة ١).

ويهدف التعليم الثانوي الفني كما نصت المادة (٣٠) من قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م إلى "إعداد فئة "الفني" في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، والخدمات، وتنمية الملكات الفنية لدى الدارسين" (جمهورية مصر العربية، ١٩٨١، مادة ٣٠).

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية للتعليم الفني في مصر كما حددتها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ فيما يلي: التوسع في تخصصات التعليم الفني في مصر، وتطوير المناهج في ضوء المتطلبات المتجددة لمواكبة سوق العمل ولواقع البيئة المحلية مع تطبيق منظومة حديثة للتقييم والتقويم الشامل والتراكمي، وتوفير التجهيزات وتكنولوجيا التعليم بما يتناسب مع نوعية التعليم الفني وعدد الطلاب وفق معايير معدة لذلك، والارتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي للمعلم، ودعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني على جميع المستويات، وتحديث تشريع وهيكلية مشروع رأس المال الدائم في إطار التعليم المزدوج والعائد الاقتصادي، وتفعيل الشراكات (محليًا - عالميًا) والتوسع في العمل مع الجهات المهنية والتحفيز لها، وتفعيل مبادرة المجلس الأعلى للتعليم الفني والتدريب المهني، والتدريب من أجل التشغيل. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٧٨).

وحدد قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ مدة الدراسة بالتعليم الثانوي الفني الصناعي في المادة (٤)، حيث نصت على أن مدة الدراسة في التعليم قبل الجامعي على النحو التالي: "تسع سنوات للتعليم الأساسي الإلزامي، ويتكون من حلفتين "الحلقة الابتدائية" ومدتها ست سنوات، و"الحلقة الإعدادية" ومدتها ثلاث سنوات، وثلاث سنوات للتعليم الثانوي (العام والفني)، وخمس سنوات للتعليم الفني المتقدم" (جمهورية مصر العربية، ١٩٨١، مادة ٤).

ويتم القبول في نوعيات التعليم الثانوي الفني ومنها التعليم الثانوي الفني الصناعي بعد الحصول على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي، ووفقاً للشروط والقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التعليم (جمهورية مصر العربية، ١٩٨١، مادة ٣٠)، وتُحدّد مواصفات المدارس الفنية وخطط العمل بها والمسئوليات الملقاة عليها بقرارات من وزير التعليم بعد موافقة المجلس الأعلى للتعليم (جمهورية مصر العربية، ١٩٨١، مادة ٣١)، كما تُحدّد أقسام الدراسة في نوعيات التعليم الثانوي الفني ومنها التعليم الثانوي الفني الصناعي وفقاً لمتطلبات خطط التنمية والظروف المحلية، ويصدر وزير التعليم بعد موافقة المجلس

الأعلى للتعليم قرارات بالمواد الدراسية التي تشملها كل مجموعة في كل نوعية من نوعيات التعليم الثانوي الفني وشعبه وطريقة توزيع المواد الدراسية وعدد الدروس المخصصة لها على الصفوف المختلفة وكذلك المناهج والكتب الدراسية اللازمة ونظم التقويم والامتحان (جمهورية مصر العربية، ١٩٨١، مادة ٣٣).

"ويعقد في نهاية الصف الثالث من التعليم الثانوي الفني امتحان عام من دورين يمنح الناجحون فيه "دبلوم المدارس الثانوية الفنية نظام السنوات الثلاث" ويحدد فيه نوع التخصص، ويسمح بالتقدم لهذا الامتحان لكل من أتم دراسة المناهج المقررة في الصفوف الثلاثة بمدرسة رسمية أو خاصة تشرف عليها الدولة، ويصدر بتنظيم هذا الامتحان وشروط التقدم له والنهيات الكبرى والصغرى بدرجات المواد الدراسية قرار من وزير التعليم بعد موافقة المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، ولا يسمح بالتقدم لامتحان الدبلوم لأكثر من ثلاث مرات ومع ذلك يجوز للطالب التقدم للامتحان من الخارج مرة رابعة" (جمهورية مصر العربية، ١٩٨١، مادة ٣٦).

"ويجوز لطلاب الثانوي العام بالمدارس الرسمية أو الخاصة التي تشرف عليها الوزارة من الفئات التالية طلب تحويل مسار إلى التعليم الفني (صناعي- زراعي- تجاري- فندقي) الرسمي نظام السنوات الثلاث وهم: الراسبون بالصف الثاني أو الصف الثالث، والذين لهم حق دخول الدور الثاني بالصف الثاني أو الثالث، والناجحون في الصف الثاني، ويلحق الطلاب المنصوص عليهم في المادة الأولى بالصف الثاني الثانوي الفني (صناعي- زراعي- تجاري- فندقي) الرسمي ويدرسون المناهج طبقاً للخطة الدراسية المعتمدة والخاصة بكل نوعية من نوعيات التعليم الفني" (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٠٩، مادة ١، ٣)

وحرصاً من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على دعم مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة، صدر القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠١٤ بشأن تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة ويرأسها مدير المدرسة، ومن أهم اختصاصاتها ما يلي: وضع تصور للمخاطر والأزمات التي يمكن أن تحدث نتيجة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتصنيف وتحليل وتقييم المخاطر والأزمات المحتملة، وتحديد

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
المؤشرات والدلائل التي تتنبأ بقرب هذه المخاطر والأزمات، وتحديد أكثرها خطورة ووضع
الخطط المناسبة لمواجهتها، وتحديد الموارد المادية والبشرية والفنية اللازمة لتنفيذ خطط
المواجهة (وزارة التربية والتعليم الفني، ٢٠١٤، مادة ١، ٢).

وبالنظر إلى الدراسات التي تناولت واقع مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام
الثلاث سنوات بمصر اتضح وجود مجموعة من المشكلات التي تؤثر سلبًا على أداء قيادات
هذه المدارس وعلى إبداعهم الإداري، أهمها:

١- مشكلات تناولت أبعاد القيادة التكيفية:

- فيما يتعلق ببعيد (قيادة بيئة العمل): أشارت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠، ١٧١) إلى ضعف
اهتمام القيادات المدرسية بالتنمية المهنية المستدامة والبحث عن الأساليب الحديثة في
الإدارة، مما يدفعهم إلى الاستمرار في اتباع الأساليب التقليدية في الإدارة.

- وبالنظر لبعيد (التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل): فقد أشارت دراسة (ناصر
وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٤٧) إلى ضعف التشاور مع الآخرين وضعف المشاركة الفعالة
للعاملين بالمدرسة في صنع القرارات الإدارية مما يقلل من ثقة العاملين في هذه القرارات
وبالتالي يؤثر ذلك سلبًا على تنفيذها.

- وفيما يخص بعد (قيادة التعاطف): توصلت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠، ١٧٠) إلى ضعف تقديم
الحوافز للعاملين المبدعين والتميزين مما يقلل من تحفيزهم على الإبداع عند أدائهم
لأعمالهم، كما أشارت دراسة (عبد الهادي وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٠٠-٢٠١) إلى قلة وجود
قنوات تواصل فعالة بين مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وبين مديرية التربية والتعليم
والإدارة التعليمية وأولياء الأمور والمجتمع المحلي مما يعوق عملية تطوير هذه المدارس.

- وفيما يتعلق ببعيد (ابتكار الحلول): ذكرت دراسة (جمعة، ٢٠٢٠، ١٩٩٨) أن هناك ضعفًا
في العلاقة بين مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي ومتطلبات سوق العمل، كما أشارت

دراسة (ناصر وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٤٧) إلى ضعف التخطيط وقلة اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات وضعف إعداد القيادات المدرسية على الوجه الأمثل.

٢- مشكلات تناولت مجالات الإبداع الإداري:

- فيما يتعلق بمجال (الطلاقة): أشارت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠، ١٧٠) إلى وجود ضعف في البنية التحتية لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وخاصة البنية التكنولوجية مما يقلل من توافر ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار الإبداعية بهذه المدارس وبالتالي يؤثر ذلك سلبًا على إنجاز المهام المطلوبة.

- وبالنظر لمجال (الأصالة): فقد أشارت دراسة (جمعة، ٢٠٢٠، ١٩٩٨) إلى ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إحداث التغيير المنشود، نظرًا لأنها تطرح أفكارًا تقليدية علاوة على إنجاز المهام بأساليب غير متجددة.

- وفيما يخص مجال (المرونة): فقد توصلت دراسة (ناصر وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٤٧) إلى افتقار هذه المدارس إلى هيكل تنظيمي مرن، الأمر الذي يقلل من تحفيز العاملين على التكيف مع الظروف الجديدة.

- وفيما يتعلق بمجال (الحساسية للمشكلات): فقد أشارت دراسة (عبد الهادي وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٠٠) إلى ندرة تقديم برامج تدريبية للعاملين بالمدارس على نظم المعلومات الإدارية مما يقلل من قدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

- وفيما يخص مجال (المخاطرة والتحدي): فقد أظهرت دراسة (جمعة، ٢٠٢٠، ١٩٩٧) تدني مخرجات هذه المدارس وضعف مناسبتها لسوق العمل، مما يشير إلى ضعف قدرة مديري المدارس على تجريب أفكار وأساليب جديدة وغير مألوفة في العمل.

ونظرًا لقلة المعلومات المتوفرة للوقوف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر لأبعاد القيادة التكيفية ومجالات الإبداع الإداري وللكشف عن العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري هذه المدارس وإبداعهم الإداري، تطلب ذلك النزول إلى ميدان التطبيق ورصد ما يحدث فيه من ممارسات فعلية من خلال إجراء دراسة ميدانية وتفسير نتائجها.

قام الباحثان بإعداد استبانة للوقوف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري والتي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- اعتماد المدرسة- النوع)، وللكشف أيضاً عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وإبداعهم الإداري، وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

١- أعد الباحثان الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصلوا إليه في الإطار النظري من أبعاد القيادة التكيفية ومجالات الإبداع الإداري وكذلك اعتماداً على الدراسات السابقة.

٢- تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على خمسة عشر محكماً من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من أبعاد ومجالات ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث، ومدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه وللاستبانة ككل، ومناسبة صياغة كل عبارة. وفي ضوء الآراء التي قدمها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات، وإضافة بعضاً آخر، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠٪، ومن خلال ذلك اطمأن الباحثان إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.

٣- تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ثلاثة أجزاء، اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الأولية عن المستجيب، مثل: الدرجة الوظيفية، واعتماد المدرسة، والنوع،

واقترضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (✓) في إحدى الخانات المناسبة المخصصة لذلك.

أما الجزأين الثاني والثالث فاختصا بالوقوف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واشتملت الاستبانة على (٥٨) عبارة، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١) وصف أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد والمجالات	عدد العبارات	إجمالي المحور	إجمالي أداة الدراسة
المحور الأول: مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لأبعاد القيادة التكيفية	البعد الأول: قيادة بيئة العمل	٨	٣٠	٥٨
	البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل	٧		
	البعد الثالث: قيادة التعاطف	٨		
	البعد الرابع: ابتكار الحلول	٧		
المحور الثاني: مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لمجالات الإبداع الإداري	المجال الأول: الطلاقة	٦	٢٨	
	المجال الثاني: الأصالة	٥		
	المجال الثالث: المرونة	٦		
	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	٦		
	المجال الخامس: المخاطرة والتحدي	٥		

٤- للتحقق من صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency

Validity للجزء الثاني من الاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الجزء الثاني والأبعاد الأخرى في نفس الجزء، إضافة لحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الجزء الثاني والدرجة الكلية للجزء، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (٣٢) فردًا من أفراد مجتمع البحث، وتوضح الجداول التالية نتائج حساب معاملات ارتباط الجزء الثاني من الاستبانة:

القيادة التكوينية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (المحور الأول) وبين (إجمالي البعد الذي تنتمي له)

المحور الأول: مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لأبعاد القيادة التكوينية							
البعد الأول: قيادة بيئة العمل		البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل		البعد الثالث: قيادة التعاطف		البعد الرابع: ابتكار الحلول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٩١	١	**٠,٩٢	١	**٠,٩٢	١	**٠,٨٨	١
**٠,٩٥	٢	**٠,٨١	٢	**٠,٩٥	٢	**٠,٩٤	٢
**٠,٩٤	٣	**٠,٩٤	٣	**٠,٨٦	٣	**٠,٩١	٣
**٠,٨٢	٤	**٠,٩١	٤	**٠,٩٥	٤	**٠,٩٥	٤
**٠,٩٤	٥	**٠,٩٤	٥	**٠,٩٣	٥	**٠,٩١	٥
**٠,٨٤	٦	**٠,٩٥	٦	**٠,٩٢	٦	**٠,٩٦	٦
**٠,٩٥	٧	**٠,٨٧	٧	**٠,٨٦	٧	**٠,٩٢	٧
**٠,٧٣	٨		٨	**٠,٩٢			

** تعني الدلالة عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الأول من الاستبانة ترتبط بالبعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد (المحور الأول) وبين (إجمالي الأبعاد الأخرى، وإجمالي المحور)

إجمالي القيادة التكوينية	البعد الرابع: ابتكار الحلول	البعد الثالث: قيادة التعاطف	البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل	البعد الأول: قيادة بيئة العمل	الأبعاد وإجمالي المحور	
**٠,٩٣	**٠,٧٧	**٠,٩٦	**٠,٩١	١	معامل الارتباط	البعد الأول: قيادة بيئة العمل
**٠,٨٥	**٠,٩٦	**٠,٩٠	١		معامل الارتباط	البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل
**٠,٩٤	**٠,٩٤	١			معامل الارتباط	البعد الثالث: قيادة التعاطف
**٠,٨٧	١				معامل الارتباط	البعد الرابع: ابتكار الحلول
١					معامل الارتباط	إجمالي القيادة التكوينية

** تعني الدلالة عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد المحور الأول من الاستبانة ترتبط بالأبعاد الأخرى، كما ترتبط بإجمالي المحور، بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

٥- للتحقق من صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity للجزء الثالث من الاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجال الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المحور والمجالات الأخرى في نفس المحور، إضافة لحساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المحور والدرجة الكلية للمحور، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (٣٢) فردًا من أفراد مجتمع البحث، وتوضح الجداول التالية نتائج حساب معاملات ارتباط المحور الثاني من الاستبانة:

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (المحور الثاني) وبين (إجمالي المجال الذي تنتمي له)

المحور الثاني: مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لمجالات الإبداع الإداري									
المجال الأول: الطلاقة		المجال الثاني: الأصالة		المجال الثالث: المرونة		المجال الرابع: الحساسية للمشكلات		المجال الخامس: المخاطرة والتحدي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٩٣	١	**٠,٨٤	١	*٠,٩١	١	**٠,٩٤	١	**٠,٩٦	١
**٠,٩٤	٢	**٠,٩٥	٢	*٠,٩٥	٢	**٠,٩٣	٢	**٠,٦٥	٢
**٠,٩٢	٣	**٠,٨١	٣	*٠,٩٠	٣	**٠,٩٢	٣	**٠,٨١	٣
**٠,٨٣	٤	**٠,٧٩	٤	*٠,٦٧	٤	**٠,٨٣	٤	**٠,٨٩	٤
**٠,٩٥	٥	**٠,٩٢	٥	*٠,٩٥	٥	**٠,٧٩	٥	**٠,٩٥	٥
**٠,٨٦	٦		٦	*٠,٧٥	٦	**٠,٩٣	٦		

** تعني الدلالة عند (٠,٠١)

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثاني من الاستبانة ترتبط بالمجال الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة.

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات (المحور الثاني) وبين (إجمالي المجالات الأخرى، وإجمالي المحور)

المجال الأول: الطلاقة	المجال الثاني: الأصالة	المجال الثالث: المرونة	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	المجال الخامس: المخاطرة والتحدي	إجمالي الإبداع الإداري	المجالات وإجمالي المحور
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	المجال الأول: المجال الأول: الطلاقة
١	١	١	١	١	١	معامل الارتباط
٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٩٠	٠,٩٦	٠,٩٤	المجال الثاني: الأصالة
٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٩٠	٠,٩٦	٠,٩٤	المجال الثالث: المرونة
٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٩٠	٠,٩٦	٠,٩٤	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات
٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٩٠	٠,٩٦	٠,٩٤	المجال الخامس: المخاطرة والتحدي
٠,٩٠	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٩٠	٠,٩٦	٠,٩٤	إجمالي الإبداع الإداري

** تعني الدلالة عند (0,01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع مجالات المحور الثاني من الاستبانة ترتبط بالمجالات الأخرى، كما ترتبط بإجمالي المحور، بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة.

٦- للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) (Johnson & Larry, 2013, 171)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقاً في تحديد صدق الاتساق الداخلي، ويمكن أيضاً حساب الصدق الذاتي بأخذ الجذر التربيعي للثبات (علاء الدين، ٢٠٢٠، ٣٣)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٦) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد والمجالات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق	مستوى الثبات والصدق
المحور الأول: مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لأبعاد القيادة التكيفية	البعد الأول: قيادة بيئة العمل	٨	٠,٩٦	٠,٩٨	مرتفع
	البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل	٧	٠,٩٣	٠,٩٦	
	البعد الثالث: قيادة التعاطف	٨	٠,٩٧	٠,٩٨	
	البعد الرابع: ابتكار الحلول	٧	٠,٩٠	٠,٩٥	
	إجمالي المحور الأول	٣٠	٠,٩٢	٠,٩٦	
المحور الثاني: مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لمجالات الإبداع الإداري	المجال الأول: الطلاقة	٦	٠,٩٦	٠,٩٨	مرتفع
	المجال الثاني: الأصالة	٥	٠,٩١	٠,٩٦	
	المجال الثالث: المرونة	٦	٠,٩٧	٠,٩٨	
	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	٦	٠,٩٥	٠,٩٨	
	المجال الخامس: المخاطرة والتحدي	٥	٠,٩٧	٠,٩٨	
	إجمالي المحور الثاني	٢٨	٠,٨٨	٠,٩٤	
	إجمالي الاستبانة	٥٨	٠,٩٣	٠,٩٦	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات أبعاد القيادة التكيفية قد تراوحت فيما بين (٠,٩٧ إلى ٠,٩٠)، في حين جاء إجمالي المحور بدرجة مقدارها (٠,٩٢)، كما أن معاملات ثبات مجالات الإبداع الإداري قد تراوحت فيما بين (٠,٩٧ إلى ٠,٩١)، في حين جاء إجمالي المحور بدرجة مقدارها (٠,٨٨)، كما جاء ثبات إجمالي الاستبانة بدرجة مقدارها (٠,٩٣)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي وبالتالي الثقة في نتائج الاستبانة وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠,٦٠ إلى ٠,٧٠) يكون عاليًا (أبو سمرة، والطيطي، ٢٠٢٠، ٧٠)، بالإضافة إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي حيث جاءت لإجمالي الاستبانة بدرجة مقدارها (٠,٩٦).

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
ثالثاً: مجتمع البحث وعينته:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، واعتمد الباحثان على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة، وطبقاً لمعادلة Krejcie & Morgan (١٩٧٠م) تم سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع (Lodico et al., 2006, 146)، وتكون المجتمع الذي اختيرت منه عينة البحث من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، والبالغ عددهم (٧٣١١٣) فرداً (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، بيان بأعداد المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤)، وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة للمجتمع والتي بلغت (٣٨٢) فرداً، وهو العدد الذي يقل عن العدد الفعلي للاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي التي حصل عليها الباحثين بعد التطبيق والبالغة (٤٥٣) وهو عدد أفراد عينة البحث، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث:

جدول رقم (٧) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث

الدرجة الوظيفية	العدد	%	اعتماد المدرسة	العدد	%	النوع	العدد	%
مدير	٦٩	١٥,٢	معتمدة	١٦٤	٣٦,٢	ذكر	٢٣٧	٥٢,٣
معلم	٣٨٤	٨٤,٨	غير معتمدة	٢٨٩	٦٣,٨	أنثى	٢١٦	٤٧,٧
الإجمالي	٤٥٣	١٠٠	الإجمالي	٤٥٣	١٠٠	الإجمالي	٤٥٣	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن متغيرات (الدرجة الوظيفية، واعتماد الكلية، والنوع)، تضمن كل منها مستويين.
رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

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

• التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابة كبيرة من (٢,٣٤ إلى ٣,٠)، ولاستجابة متوسطة من (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، ولاستجابة ضعيفة من (١ إلى ١,٦٦)، واستخدم البحث المتوسط الحسابي في حساب الوزن النسبي لمحاوَر استبانة مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، بغرض ترتيب الأبعاد والمجالات بالنسبة لبعضها، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثاني فيما يتعلق بإجمالي المحاور.

• اختبار مربع كاي لحسن المطابقة Chi square test for goodness of fit (X²): ويستخدم للمقارنة بين (التكرارات) لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات أداة البحث، واستخدمه الباحثان لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (ضعيفة – متوسطة – كبيرة)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثاني أيضاً، ولكن فيما يتعلق بعبارات كل محور.

• اختبار التاء للعينات المستقلة Independent samples t test: تم استخدامه بهدف المقارنة بين مجموعتين مستقلتين حيث يتم حساب القيمة التائية t ودراسة دلالتها الإحصائية، واعتبار الدلالة المساوية للقيم (٠,٠٥) أو التي أقل منها أساس للحكم بوجود فرق أو عدمه ويتم الترجيح لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات المديرين والمعلمين حسب متغير الدرجة الوظيفية (مدير – معلم)، اعتماد المدرسة (معتمدة – غير معتمدة)، النوع (ذكر- أنثي)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثالث فيما يتعلق بهذه المتغيرات من متغيرات البحث.

• استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للوقوف على درجة العلاقة بين القيادة التكيفية والإبداع الإداري، واستخدم الباحثان أيضاً معامل

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

الانحدار للوقوف على مستوى تأثير القيادة التكيفية في الإبداع الإداري، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الرابع.

- استخدم الباحثان الدلالة الإحصائية Statistical significance عند مستوى (٠,٠٥) في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع البحث، وفي الاختبارات الإحصائية السابقة.
- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم (SPSS) (Statistical Package of the Social Sciences) الإصدار العشرون للعام ٢٠١٣م.

خامساً: نتائج البحث وتفسيرها:

١- النتائج الإجمالية الخاصة بمستوى (ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري) من وجهة نظر المديرين والمعلمين:

للإجابة عن السؤال الثاني، ولتحديد مستوى (ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري) من وجهة نظر المديرين والمعلمين، قام الباحثان بحساب الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة كما بالجدول الآتي:

جدول رقم (٨) الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة

الترتيب	مستوى الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد والمجالات
٢	متوسطة	١,٩٠	٠,٧١	١٥,٢٠	البعد الأول: قيادة بيئة العمل
٣	متوسطة	١,٨٩	٠,٧١	١٣,٢٥	البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل
١	متوسطة	٢,٠١	٠,٦٩	١٦,١٠	البعد الثالث: قيادة التعاطف
٤	ضعيفة	١,٦٤	٠,٦٢	١١,٤٨	البعد الرابع: ابتكار الحلول
	متوسطة	١,٨٦	٠,٦٨	٥٦,٠٤	إجمالي القيادة التكيفية
٢	متوسطة	١,٨٢	٠,٦٦	١٠,٨٩	المجال الأول: الطلاقة
١	كبيرة	٢,٣٤	٠,٥٧	١١,٧٢	المجال الثاني: الأصالة
٣	متوسطة	١,٧٠	٠,٦٥	١٠,١٧	المجال الثالث: المرونة
٤	متوسطة	١,٦٨	٠,٦٦	١٠,٠٧	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات
٥	متوسطة	١,٦٧	٠,٦٩	٨,٣٦	المجال الخامس: المخاطرة والتحدي
	متوسطة	١,٨٤	٠,٦٣	٥١,٣٧	إجمالي الإبداع الإداري

باستقراء الجدول السابق يتضح أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطاً)، حيث بلغ الوزن النسبي (١,٨٦) وهي درجة متوسطة، أي أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية غير مرضٍ ويحتاج إلى بذل مزيد من الجهد حتى يصبح المستوى عاليًا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١) ودراسة (سحويل وبطايينة، ٢٠٢٣) حيث توصلتا إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة التكيفية جاءت متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤) ودراسة (الزرقان، ٢٠٢٤) ودراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٤) حيث أظهرت هذه الدراسات أن درجة ممارسة أبعاد القيادة التكيفية جاءت كبيرة.

كما يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد القيادة التكيفية جاء بدرجة (متوسطة) إلى (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف قيام مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر بالتغييرات المطلوبة داخل هذه المدارس نظرًا لتبني معظمهم الطرق التقليدية في الإدارة وضعف التكيف مع المستجدات، فضلًا عن تركيزهم بشكل كبير على المشكلات المتكررة داخل مدارسهم دون النظر إلى التحديات المستقبلية ومواجهتها بشكل فعال مما يؤثر سلبيًا على الأداء.

كما يتضح من الجدول السابق أن (البعد الثالث: قيادة التعاطف) جاء في المرتبة الأولى وبمستوى ممارسة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى امتلاك مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات القدرة على التأثير في الآخرين وتوفير قنوات اتصال مفتوحة للاستماع لأرائهم ووجهات نظرهم البناءة وتهيئة بيئة فعالة وإيجاد أهداف مشتركة يسعى جميع العاملين لتحقيقها، ويتفق ذلك مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١)، حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة إلا أنه احتل المرتبة الأخيرة، في حين اختلفت مع دراسة (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤) ودراسة (الزرقان، ٢٠٢٤)، حيث جاء هذا البعد بدرجة كبيرة.

بينما جاء (البعد الرابع: ابتكار الحلول) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى ممارسة (ضعيفة)، وقد يرجع ذلك إلى ندرة قيام مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

الثلاث سنوات بتبني الأسلوب العلمي في حل المشكلات والتعامل مع المستجدات الطارئة وضعف تنميتهم المهنية بالإضافة إلى ضعف الاستفادة من مواهب العاملين الإبداعية واستثمار قدراتهم وطاقاتهم من خلال إشراكهم في ابتكار الحلول لمعالجة المشكلات المدرسية، ويختلف ذلك مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١)، حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة، ودراسة (الزرقان، ٢٠٢٤) ودراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٤)، حيث جاء هذا البعد بدرجة كبيرة.

ويتضح أيضًا من الجدول السابق أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لمجالات الإبداع الإداري ككل من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطًا)، حيث بلغ الوزن النسبي (١,٨٤) وهو درجة متوسطة أي أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لمجالات الإبداع الإداري غير مرضٍ، والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد حتى يصبح المستوى عاليًا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bani Murtada, 2020)، حيث أظهرت أن درجة تصور المعلمين للإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الدمام جاءت متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة (Alshehri & Al-Mekhlafi, 2022) ودراسة (أبو سنيينة، ٢٠٢٣) ودراسة (الذهلي والعبرية، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت هذه الدراسات أن مستوى الإبداع الإداري جاء مرتفعًا، في حين أظهرت دراسة (Ateer & Al Qassem, 2021) ودراسة (القحطاني والعامري، ٢٠٢٤) أن مستوى الإبداع الإداري جاء عال جدًا.

كما يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري جاءت بدرجة (كبيرة) إلى (متوسطة)، وجاء (المجال الثاني: الأصالة) في المرتبة الأولى بمستوى ممارسة (كبيرة)؛ وقد يرجع ذلك إلى تمتع بعض مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بالقدرة على البحث عن أفكار مبتكرة تتسم بالحدثة ولكن يتوقف ذلك على مدى تنفيذ هذه الأفكار بفعالية، وقد يكون ذلك أمرًا منطقيًا فكل مدرسة لها ظروفها التي قد تختلف عن غيرها ومن ثم يكون تقليد الأفكار غير جيد في كثير من الأحيان، ويتفق ذلك مع دراسة (القحطاني والعامري، ٢٠٢٤)، حيث جاء هذا البعد

بدرجة عالية جدًا وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، في حين اختلفت مع دراسة (Al-El-Demerdash & Mostafa, 2018) ودراسة (Tarawneh & Battah, 2018) ودراسة (العفاد والنجار، ٢٠٢٢)، حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة. بينما جاء (المجال الخامس: المخاطرة والتحدي) في الترتيب الخامس والأخير بمستوى ممارسة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات على اتخاذ القرار في الوقت المناسب والخوف من الفشل وتحمل المسؤولية بالإضافة إلى ضعف قدرتهم على العمل تحت الضغوط والأحداث الطارئة، ويتفق ذلك مع دراسة (El-Demerdash & Mostafa, 2018)، حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة.

٢- النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري) التي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية - اعتماد المدرسة - النوع):

للإجابة عن السؤال الثالث، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري) التي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية - اعتماد المدرسة - النوع)، قام الباحثان بحساب القيمة التائية لمحوري الاستبانة وأبعادها ومجالاتها فيما يلي:

(٢- ١) دراسة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقًا لمتغير الدرجة الوظيفية: يوضح الجدول التالي الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقًا لمتغير الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (٩) الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقًا لمتغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد والمجالات	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: قيادة بيئة العمل	مدير	٦٩	٢٣,٩	٠,١٣	٢,٩٩	٪٩٩,٦	٤٣,٩	٠,٠١
	معلم	٣٨	١٣,٦	٠,٥٨	١,٧٠	٪٥٦,٨		
البعد الثاني: التعلم من خلال	مدير	٦٩	٢٠,٩	٠,٤٣	٢,٩٩	٪٩٩,٦	٤٣,٩	٠,٠١
	معلم	٣٨	١١,٩	٠,٥٨	١,٦٩	٪٥٦,٥		

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

الأبعاد والمجالات	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
التصحيح الذاتي والتأمل								
البعد الثالث: قيادة التعاطف	مدير	٦٩	٢٣,٨	٠,٠٧	٢,٩٧	٪٩٩,٠	٣٥,٢	٠,٠١
	معلم	٣٨٤	١٤,٧	٠,٦١	١,٨٤	٪٦١,٣		
البعد الرابع: ابتكار الحلول	مدير	٦٩	١٨,٨	٠,٢٢	٢,٦٨	٪٨٩,٣	٣٤,٤	٠,٠١
	معلم	٣٨٤	١٠,٢	٠,٤٧	١,٤٥	٪٤٨,٤		
إجمالي القيادة التكيفية	مدير	٦٩	٨٧,٤	٠,٠٦	٢,٩١	٪٩٧,٠	٤٢,٥	٠,٠١
	معلم	٣٨٤	٥٠,٤	٠,٥٥	١,٦٧	٪٥٥,٧		
المجال الأول: الطلاقة	مدير	٦٩	١٦,٥	٠,٢١	٢,٧٦	٪٩١,٩	٢٩,١	٠,٠١
	معلم	٣٨٤	٩,٩	٠,٥٧	١,٦٥	٪٥٤,٨		
المجال الثاني: الأصالة	مدير	٦٩	١٤,٨	٠,٠٨	٢,٩٧	٪٩٨,٩	٢٥,١	٠,٠١
	معلم	٣٨٤	١١,٢	٠,٥٤	٢,٢٣	٪٧٤,٤		
المجال الثالث: المرونة	مدير	٦٩	١٦,٨	٠,٢٤	٢,٨١	٪٩٣,٥	٣٤,٧	٠,٠١
	معلم	٣٨٤	٩,٠	٠,٤٨	١,٥٠	٪٤٩,٨		
المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	مدير	٦٩	١٦,٩	٠,٢٢	٢,٨١	٪٩٣,٨	٣٧,٠	٠,٠١
	معلم	٣٨٤	٨,٩	٠,٤٨	١,٤٨	٪٤٩,٢		
المجال الخامس: المخاطرة والتحدي	مدير	٦٩	١٤,٢	٠,٣١	٢,٨٤	٪٩٤,٧	٣٠,٤	٠,٠١
	معلم	٣٨٤	٧,٣	٠,٥٠	١,٤٦	٪٤٨,٨		
إجمالي الإبداع الإداري	مدير	٦٩	٧٩,٤	٠,١٩	٢,٨٤	٪٩٤,٧	٣٤,٣	٠,٠١
	معلم	٣٨٤	٤٦,٢	٠,٥٠	١,٦٦	٪٥٥,٣		

باستقراء الجدول السابق يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي (أبعاد القيادة التكيفية) بحسب متغير الدرجة الوظيفية لصالح فئة (مدير)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٤٢,٥)، وبلغ وزنه النسبي (٢,٩١)؛ وقد يرجع ذلك إلى وعي المديرين بأن الأساليب التقليدية في الإدارة أصبحت غير فعالة خاصة في ظل التحديات، كما أنه يقع على عاتقهم مسئولية تحقيق أهداف مدارسهم في المقام الأول مما يفرض عليهم ضرورة تبني ممارسات التكيف مع هذه التحديات ومواجهتها.

كما يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي (مجالات الإبداع الإداري) بحسب متغير الدرجة الوظيفية لصالح فئة (مدير)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٣٤,٣)، وبلغ وزنه النسبي (٢,٨٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى خبرتهم الطويلة وإدراكهم لطبيعة العمل الإداري ووجودهم في مراكز صنع واتخاذ القرارات الأمر الذي يجعلهم يتعاملون مع المشكلات القائمة والمحتملة من خلال أفكار جديدة إبداعية ومبتكرة.

(٢- ٢) دراسة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير اعتماد المدرسة: يوضح الجدول التالي الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير اعتماد المدرسة:

جدول (١٠) الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير اعتماد المدرسة

الأبعاد والمجالات	اعتماد المدرس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: قيادة بيئة العمل	معتمدة	١٦ ٤	٢١,٩	٠,٣٠	٢,٧٣	٪٩١	٤١,٠	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	١١,٤	٠,٣٤	١,٤٣	٪٤٨		
البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل	معتمدة	١٦ ٤	١٩,١	٠,٢٧	٢,٧٣	٪٩١	٤١,١	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	٩,٩	٠,٣٦	١,٤٢	٪٤٧		
البعد الثالث: قيادة التعاطف	معتمدة	١٦ ٤	٢٢,٣	٠,١٧	٢,٧٨	٪٩٣	٣٢,٧	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	١٢,٦	٠,٤٥	١,٥٨	٪٥٣		
البعد الرابع: ابتكار الحلول	معتمدة	١٦ ٤	١٦,٣	٠,٣٥	٢,٣٣	٪٧٨	٣٢,١	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	٨,٨	٠,٣٤	١,٢٥	٪٤٢		
إجمالي القيادة التكيفية	معتمدة	١٦ ٤	٧٩,١	٠,٢٦	٢,٦٤	٪٨٨	٣٨,٣	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	٤٢,٧	٠,٣٦	١,٤٢	٪٤٧		
المجال الأول: الطلاقة	معتمدة	١٦ ٤	١٥,٣	٠,٢٣	٢,٥٥	٪٨٥	٣٣,١	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	٨,٤	٠,٤١	١,٤٠	٪٤٧		
المجال الثاني: الأصالة	معتمدة	١٦ ٤	١٤,٤	٠,١٠	٢,٨٧	٪٩٦	٢٠,٨	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	١٠,٢	٠,٥٠	٢,٠٤	٪٦٨		

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

الأبعاد والمجالات	اعتماد المدرس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
المجال الثالث: المرونة	معتمدة	١٦ ٤	١٤,٥	٠,٣٨	٢,٤٢	٪٨١	٣٢,١	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	٧,٧	٠,٣٥	١,٢٩	٪٤٣		
المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	معتمدة	١٦ ٤	١٤,٨	٠,٣٦	٢,٤٦	٪٨٢	٤٢,٨	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	٧,٤	٠,٢٥	١,٢٤	٪٤١		
المجال الخامس: المخاطرة والتحدي	معتمدة	١٦ ٤	١٢,٤	٠,٣٨	٢,٤٧	٪٨٢	٣٨,٤	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	٦,١	٠,٣١	١,٢٢	٪٤١		
إجمالي الإبداع الإداري	معتمدة	١٦ ٤	٧١,٣	٠,٢٨	٢,٥٥	٪٨٥	٣٥,٨	٠,٠١
	غير معتمدة	٢٨ ٩	٣٩,٩	٠,٣٤	١,٤٤	٪٤٨		

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي (أبعاد القيادة التكيفية) بحسب متغير اعتماد المدرسة لصالح المدارس (المعتمدة)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٣٨,٣)، وبلغ وزنه النسبي (٢,٦٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن المدارس المعتمدة تعمل باستمرار على تهيئة بيئة عمل فعالة تقوم على المشاركة والتعاون وتستخدم أساليب واستراتيجيات جديدة وتضع خططاً بديلة لتتماشى مع البيئة التعليمية المتغيرة مما يسهم في معالجة المشكلات المدرسية بطرق مبتكرة وبالتالي تضمن تجديد اعتمادها من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

كما يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي (مجالات الإبداع الإداري) بحسب متغير اعتماد المدرسة لصالح المدارس (المعتمدة)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٣٥,٨)، وبلغ وزنه النسبي (٢,٥٥)؛ وقد يرجع ذلك إلى حرص المدارس المعتمدة على الارتقاء بأدائها من خلال الالتزام بمعايير الجودة نظراً لقيام الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بعمل إجراءات متابعة ومراجعة دورية لهذه المدارس الأمر الذي يدفع جميع العاملين إلى أداء مهامهم بطرق إبداعية لتحقيق أهدافهم بنجاح.

(٢-٣) دراسة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع:
يوضح الجدول التالي الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع:
جدول (١١) الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع

الأبعاد والمجالات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: قيادة بيئة العمل	ذكر	٢٣ ٧	١٤,٨	٠,٧٣	١,٨٥	٪٦٢	١,٥	٠,١٣
	أنثى	٢١ ٦	١٥,٦	٠,٦٨	١,٩٥	٪٦٥		
البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل	ذكر	٢٣ ٧	١٢,٩	٠,٧٣	١,٨٤	٪٦١	١,٥	٠,١٢
	أنثى	٢١ ٦	١٣,٦	٠,٦٩	١,٩٤	٪٦٥		
البعد الثالث: قيادة التعاطف	ذكر	٢٣ ٧	١٥,٥	٠,٦٦	١,٩٤	٪٦٥	٢,٤	٠,٠٢
	أنثى	٢١ ٦	١٦,٧	٠,٧١	٢,٠٩	٪٧٠		
البعد الرابع: ابتكار الحلول	ذكر	٢٣ ٧	١١,٢	٠,٧٣	١,٦٠	٪٥٣	١,٥	٠,١٣
	أنثى	٢١ ٦	١١,٨	٠,٤٨	١,٦٩	٪٥٦		
إجمالي القيادة التكوينية	ذكر	٢٣ ٧	٥٤,٤	٠,٧١	١,٨١	٪٦٠	١,٨	٠,٠٨
	أنثى	٢١ ٦	٥٧,٦	٠,٦٤	١,٩٢	٪٦٤		
المجال الأول: الطلاقة	ذكر	٢٣ ٧	١٠,٤	٠,٦٩	١,٧٣	٪٥٨	٣,٠	٠,٠١
	أنثى	٢١ ٦	١١,٥	٠,٦٢	١,٩٢	٪٦٤		
المجال الثاني: الأصالة	ذكر	٢٣ ٧	١١,٩	٠,٤١	٢,٣٨	٪٧٩	١,٣	٠,١٨
	أنثى	٢١ ٦	١١,٥	٠,٧٠	٢,٣٠	٪٧٧		
المجال الثالث: المرونة	ذكر	٢٣ ٧	٩,٩	٠,٧٦	١,٦٥	٪٥٥	١,٥	٠,١٣
	أنثى	٢١ ٦	١٠,٥	٠,٥١	١,٧٥	٪٥٨		
المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	ذكر	٢٣ ٧	٩,٩	٠,٧٥	١,٦٥	٪٥٥	١,١	٠,٢٧
	أنثى	٢١ ٦	١٠,٣	٠,٥٤	١,٧٢	٪٥٧		
المجال الخامس: المخاطرة والتحدي	ذكر	٢٣ ٧	٨,١	٠,٨٠	١,٦٢	٪٥٤	١,٧	٠,٠٨
	أنثى	٢١ ٦	٨,٧	٠,٥٣	١,٧٤	٪٥٨		
إجمالي الإبداع الإداري	ذكر	٢٣ ٧	٥٠,٧	٠,٦٨	١,٨١	٪٦٠	١,٤	٠,١٧
	أنثى	٢١ ٦	٥٢,٥	٠,٥٧	١,٨٨	٪٦٣		

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي (أبعاد القيادة التكيفية) بحسب متغير (النوع)؛ حيث بلغت قيمة التاء (١,٨) بدلالة (٠,٠٨)؛ ويتفق ذلك مع دراسة (سحويل وبطائنة، ٢٠٢٣) ودراسة (الزرقان، ٢٠٢٤)، حيث أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير النوع، في حين يختلف ذلك مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١)، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير النوع لصالح الذكور.

كما يظهر أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، بالنسبة لإجمالي (مجالات الإبداع الإداري) بحسب متغير (النوع)؛ حيث بلغت قيمة التاء (١,٤) بدلالة (٠,١٧)؛ ويتفق ذلك مع دراسة (أبو سنية، ٢٠٢٣)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير النوع، بينما يختلف ذلك مع دراسة (الذهلي والعبرية، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير النوع لصالح الإناث، كما يختلف أيضاً مع دراسة (Ateer & Al Qassem, 2021)؛ حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير النوع لصالح الذكور.

ويُشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (النوع) إلى تقارب آراء (الذكور والإناث) حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لأبعاد القيادة التكيفية ولمجالات الإبداع الإداري في الواقع؛ وقد يرجع ذلك إلى عمل الذكور والإناث في نفس البيئة التعليمية ومعايشتهم لممارسات مديريهم، مما جعل هناك تقارب بين وجهات نظرهم لا ترقى لوجود فروق ذات دلالة.

٣- النتائج التفصيلية الخاصة بمستوى (ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري) من وجهة نظر المديرين والمعلمين:

لتكملة الإجابة عن السؤال الثاني، ولتحديد مستوى (ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية والإبداع الإداري) من وجهة نظر المديرين والمعلمين بطريقة تفصيلية، قام الباحثان بحساب الأوزان النسبية لعبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك في المحورين الآتيين:

(٣- ١) نتائج عبارات الجزء الثاني: مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المديرين والمعلمين:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات القيادة التكيفية كما هو موضح بالأبعاد الآتية:
البعد الأول: قيادة بيئة العمل: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:
 جدول (١٢) الأوزان النسبية لعبارات البعد الأول: قيادة بيئة العمل

م	العبارات	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يتبنى أسلوب عدم اليقين في عمله.	العدد	٩٩	٦١	٢٩٣	١,٥	ضعيفة	٨	٢٠٥,١
		%	٢١,٨	١٣,٥	٦٤,٧	٠,٨			
٢	يتسم بالمرونة والقابلية للتجديد.	العدد	٩٧	٨٦	٢٧٠	١,٦	ضعيفة	٥	١٤١,١
		%	٢١,٤	١٩,٠	٥٩,٦	٠,٨			
٣	يستخدم أساليب جديدة فعالة في الإدارة لتناسب البيئة التعليمية المتغيرة.	العدد	٨٦	٩٣	٢٧٤	١,٥	ضعيفة	٧	١٥٠,٥
		%	١٩,٠	٢٠,٥	٦٠,٥	٠,٧			
٤	يتبنى وجهات نظر مختلفة تجاه الموضوعات المدرسية.	العدد	٢٦١	٧١	١٢١	٢,٣	متوسطة	٢	١٢٨,٥
		%	٥٧,٦	١٥,٧	٢٦,٧	٠,٨			
٥	يتابع باستمرار التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بالمدرسة.	العدد	١٠١	٧٨	٢٧٤	١,٦	ضعيفة	٦	١٥٢,٠
		%	٢٢,٣	١٧,٢	٦٠,٥	٠,٨			
٦	ينوع أساليب القيادة للبعد عن الأسلوب التقليدي.	العدد	٢٤٧	٩٤	١١٢	٢,٣	متوسطة	٣	٩٢,٦
		%	٥٤,٥	٢٠,٨	٢٤,٧	٠,٨			
٧	يدير التجارب الفكرية لاختبار الفرضيات التي تعمل على تطوير العملية التعليمية.	العدد	٩٢	٩٧	٢٦٤	١,٦	ضعيفة	٤	١٢٦,٩
		%	٢٠,٣	٢١,٤	٥٨,٣	٠,٨			
٨	يحرص على تقديم برامج تدريبية للعاملين لتحسين أدائهم المهني.	العدد	٢٩٧	١٢٣	٣٣	٢,٥	كبيرة	١	٢٣٨,٦
		%	٦٥,٥	٢٧,٢	٧,٣	٠,٦			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد الأول: قيادة بيئة العمل عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيم مربع كاي من (٢٣٨,٦) إلى (٩٢,٦).

كما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " يحرص على تقديم برامج تدريبية للعاملين لتحسين أدائهم المهني." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٥٨) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)؛ وقد يرجع ذلك إلى شعور مدير المدرسة بأهمية دور العاملين كموارد بشرية في الارتقاء بالمدرسة وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يجعله يسعى باستمرار لتعزيز قدراتهم وصلل مواهبهم، بالإضافة إلى التزام المدير بتنفيذ التعليمات الواردة من الوزارة والمديرية التعليمية والإدارة التعليمية بشأن أهمية حضور العاملين الدورات التدريبية المختلفة لتحسين أدائهم، ويتفق ذلك مع دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مدير المدرسة يوفر برامج تدريبية لتحسين الأداء المهني لجميع العاملين بدرجة عالية.

بينما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يتبنى أسلوب عدم اليقين في عمله." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٧) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى مقاومة بعض المديرين للتغيير خوفًا من الفشل والمساءلة وما قد يترتب علي هذا التغيير من متطلبات جديدة قد لا يستطيعون توفيرها أو التعامل معها، الأمر الذي يجعلهم حريصين على اتخاذ القرارات التقليدية التي لا يترتب عليها تغييرات كبيرة أو اضطرابات معقدة مما يؤثر بشكل سلبي على مواجهتهم للظروف المضطربة وغير المألوفة، ويختلف ذلك مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١)، حيث أظهرت أن قادة المدارس في محافظة الدوادمي بالسعودية يتبنون أسلوب عدم اليقين في عملهم بدرجة عالية، كما يختلف ذلك مع دراسة (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤)؛ حيث أظهرت أن مديري المدارس العربية بسلطنة عمان والأردن يتبنون أسلوب عدم اليقين في عملهم بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف البيئة التطبيقية بالإضافة إلى توافر الإمكانيات المادية والبشرية والتدريبية اللازمة لتبني مثل هذا الأسلوب بهذه الدول.

البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٢) الأوزان النسبية لعبارات البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل

م	العبارة	الاستجابات			النسبة المئوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	التكرار	كاي مربع
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة						
٩	يحفز العاملين على التجريب في بيئة المدرسة.	العدد	١٧٢	١٩٨	٨٣	٢,٢	٠,٧	متوسطة	٣	٤٨,٢
		%	٣٨,٠	٤٣,٧	١٨,٣					
١٠	يشجع العاملين على القيام بالتقييم الذاتي لأدائهم الشخصي لتحسين نقاط الضعف لديهم.	العدد	٢٦٣	٩٩	٩١	٢,٣	٠,٨	كبيرة	١	١٢٤,٨
		%	٥٨,١	٢١,٨	٢٠,١					
١١	يحرص على نشر ثقافة الاستشارة (التشاور مع الآخرين) بين العاملين.	العدد	٨٩	٩٣	٢٧١	١,٦	٠,٨	ضعيفة	٦	١٤٣,١
		%	١٩,٧	٢٠,٥	٥٩,٨					
١٢	يُمكن فرق العمل من التعلم من خلال التجربة.	العدد	٩٣	٧٣	٢٨٧	١,٥	٠,٨	ضعيفة	٧	١٨٥,١
		%	٢٠,٥	١٦,١	٦٣,٤					
١٣	يُشعر العاملين بالثقة في القرارات المدرسية المتخذة.	العدد	٧٤	١٢٧	٢٥٢	١,٦	٠,٧	ضعيفة	٥	١١٠,٦
		%	١٦,٣	٢٨,١	٥٥,٦					
١٤	يتقبل النقد البناء للقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحسينها.	العدد	٩٣	١٠٤	٢٥٦	١,٦	٠,٨	ضعيفة	٤	١٠٩,٩
		%	٢٠,٥	٢٣,٠	٥٦,٥					
١٥	يتعلم من أخطاء وتجارب العمل غير الناجحة.	العدد	٢٢٨	١١٣	١١٢	٢,٢	٠,٨	متوسطة	٢	٥٨,٩
		%	٥٠,٤	٢٤,٩	٢٤,٧					

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيم مربع كاي من (١٨٥,١) إلى (٤٨,٢).

كما جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "يشجع العاملین على القيام بالتقييم الذاتي لأدائهم الشخصي لتحسين نقاط الضعف لديهم". في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٣٨) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)؛ وقد يرجع ذلك إلى معرفة المديرين بأن تحسين أداء العاملين يأتي من العاملين أنفسهم حيث إنهم أكثر معرفة ودراية بمواطن قوتهم وضعفهم، مما يساعد على تعزيز مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف علاوة على إتاحة الفرصة لهم باتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء أعمالهم، ويتفق مع دراسة (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مديري المدارس العربية بسلطنة عمان والأردن يشجعون عملية التصحيح الذاتي بدرجة مرتفعة، ويتفق ذلك أيضاً مع ودراسة (الزرقان، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن يشجعون المعلمين على القيام بالتقييم الذاتي لأدائهم الشخصي بدرجة كبيرة، كما يتفق ذلك مع دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مدير المدرسة يتيح الفرصة للعاملين بالتقييم الذاتي لأعمالهم بدرجة عالية، في حين يختلف ذلك مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١)، حيث أظهرت أن قادة المدارس في محافظة الدوادمي بالسعودية يشجعون على عملية التصحيح الذاتي بدرجة متوسطة.

بينما جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "يُمكن فرق العمل من التعلم من خلال التجربة." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٧) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى عدم تقبل بعض المديرين للفشل الناتج عن التعلم من خلال التجريب، بالإضافة إلى ضغط العمل وكثرة الأعباء على العاملين داخل المدرسة مما يجعل فرص قيامهم بتجارب للتعلم أمر صعب المنال، ويختلف ذلك مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١)، حيث أظهرت أن قادة المدارس في محافظة الدوادمي بالسعودية يُمكنون فرق العمل من التعلم من خلال التجربة بدرجة متوسطة، كما يختلف ذلك مع دراسة (الزرقان، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن يُمكنون فرق العمل من التعلم من خلال التجربة بدرجة كبيرة.

البعد الثالث: قيادة التعاطف: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:
جدول (١٤) الأوزان النسبية لعبارات البعد الثالث: قيادة التعاطف

م	العبارة	الاستجابات			النسبي الوزن المعياري	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسط	ضعيفة					
١ ٦	يقود المدرسة من خلال التأثير الإيجابي في الآخرين.	العدد	٢٠٣	١٣٦	١١٤	٠,٨	٢,٢	٢٨,٥	
		%	٤٤,٨	٣٠,٠	٢٥,٢	١	٠		
١ ٧	يوظف إحساساً مشتركاً بالأهداف والقيم التي تصبوا إليها المدرسة.	العدد	١٨٨	١٥٧	١٠٨	٠,٧	٢,١	٢١,٥	
		%	٤١,٥	٣٤,٧	٢٣,٨	٩	٨		
١ ٨	يتبنى التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي بالمدرسة.	العدد	٨٣	٩٣	٢٧٧	٠,٧	١,٥	١٥٨,٠	
		%	١٨,٤	٢٠,٥	٦١,١	٨	٧		
١ ٩	يوفر قنوات اتصال مفتوحة مع جميع منسوبي المدرسة.	العدد	٢٠٨	١٢٢	١٢٣	٠,٨	٢,١	٣٢,٣	
		%	٤٥,٩	٢٦,٩	٢٧,٢	٣	٩		
٢ ٠	يستمع إلى آراء الآخرين ووجهات نظرهم البديلة لتحسين الأداء.	العدد	٢٠٢	٢١١	٤٠	٠,٦	٢,٣	١٢٢,٧	
		%	٤٤,٦	٤٦,٦	٨,٨	٤	٦		
٢ ١	يعزز ثقافة العمل الجماعي بين العاملين.	العدد	٦٤	١٤٧	٢٤٢	٠,٧	١,٦	١٠٥,١	
		%	١٤,١	٣٢,٥	٥٣,٤	٢	١		
٢ ٢	يتبنى سلوكيات تعزز الثقة والاحترام بين العاملين.	العدد	٢٥٢	١٣٨	٦٣	٠,٧	٢,٤	١٢٠,٠	
		%	٥٥,٦	٣٠,٥	١٣,٩	٢	٢		
٢ ٣	يعطي العاملين المبدعين مزيداً من الحرية عند أدائهم لأعمالهم.	العدد	٥٨	١٥٠	٢٤٥	٠,٧	١,٥	١١٥,٨	
		%	١٢,٨	٣٣,١	٥٤,١	١	٩		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الثالث: قيادة التعاطف عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيم مربع كاي من (١٥٨) إلى (٢١,٥).

كما جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على "يتبنى سلوكيات تعزز الثقة والاحترام بين العاملين." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

حيث تحققت بدرجة (٢,٤٢) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)؛ وقد يرجع ذلك إلى امتلاك مدير المدرسة المهارات القيادية التي تمكنه من توفير بيئة عمل صحية بين العاملين خالية من الصراعات من خلال بناء علاقات إنسانية تقوم على الثقة والتقدير المتبادلين مما يعزز التعاون والترابط فيما بينهم وبالتالي تحسين سمعة المدرسة أمام المستفيدين، ويتفق ذلك مع دراسة (الزرقان، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن يبنون جسور الثقة مع المعلمين ويتعاملون معهم بمودة بدرجة كبيرة، كما يتفق ذلك أيضاً مع دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مدير المدرسة ينتهج سلوكيات تعزز الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين بدرجة عالية.

بينما جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "يتبنى التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي بالمدرسة." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٧) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ممارسة بعض المديرين للأسلوب التقليدي في الإدارة الذي لا يدعم المشاركة الفعلية بالإضافة إلى قلة تشجيع المديرين للعاملين على طرح خبراتهم ومعارفهم لمواكبة المستجدات والضغوط الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المسؤوليات الملقاة على عاتق المدير وصعوبة التعامل مع هذه المستجدات والضغوط الخارجية، ويتفق ذلك مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١)، حيث أظهرت أن قادة المدارس في محافظة الدوادمي بالسعودية يتبنون التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي بالمدرسة بدرجة ضعيفة، في حين يختلف ذلك مع دراسة (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مديري المدارس العربية بسلطنة عمان والأردن يتبنون التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي بدرجة مرتفعة، كما يختلف ذلك مع دراسة (الزرقان، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن يتبنون التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي بدرجة كبيرة.

البعد الرابع: ابتكار الحلول: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:
جدول (١٥) الأوزان النسبية لعبارات البعد الرابع: ابتكار الحلول

م	العبارة	الاستجابات			النسبة الوزن النسبي	الترتيب الاجراء	مستوى الممارسة	الترتيب	كاي مربع
		كبير ة	متوسط ة	ضعيف ة					
٢ ٤	يوائم أعمال المدرسة مع بيئتها المحيطة.	العدد	٩٤	٧٤	٢٨٥	٠,٨ ١	ضعيفة	٦	١٧٩, ٧
		%	٢٠, ٨	١٦,٣	٦٢,٩				
٢ ٥	ينشئ منصات للتعاون داخل المدرسة ومع مجتمعها المحلي.	العدد	٣٢	٢٠٩	٢١٢	٠,٦ ٢	ضعيفة	٤	١٤٠, ٧
		%	٧,١	٤٦,١	٤٦,٨				
٢ ٦	يؤثر أسلوبه القيادي خارج حدود المدرسة.	العدد	١٤	٢٣٦	٢٠٣	٠,٥ ٥	ضعيفة	٥	١٩٠, ١
		%	٣,١	٥٢,١	٤٤,٨				
٢ ٧	يراجع الإجراءات والاستراتيجيات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.	العدد	٨٦	١٩٠	١٧٧	٠,٧ ٤	متوسط ة	١	٤٢,٥
		%	١٩, ٠	٤١,٩	٣٩,١				
٢ ٨	يضع خططاً بديلة للتعامل مع المستجدات الطارئة.	العدد	٤٩	١٣٩	٢٦٥	٠,٦ ٨	ضعيفة	٧	١٥٥, ٩
		%	١٠, ٨	٣٠,٧	٥٨,٥				
٢ ٩	يشرك العاملين في ابتكار الحلول لمعالجة المشكلات المدرسية.	العدد	٧٦	١٩٠	١٨٧	٠,٧ ٢	متوسط ة	٢	٥٥,٩
		%	١٦, ٨	٤١,٩	٤١,٣				
٣ ٠	يتبنى الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	العدد	٢٦	٢٣٨	١٨٩	٠,٥ ٩	ضعيفة	٣	١٦٣, ٢
		%	٥,٨	٥٢,٥	٤١,٧				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد الرابع: ابتكار الحلول عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيم مربع كاي من (١٩٠,١) إلى (٤٢,٥).

كما جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على "يراجع الإجراءات والاستراتيجيات بشكل دوري لمواكبة المستجدات." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقق

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٨٠) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى إدراك بعض المديرين بضرورة المراجعة المستمرة للإجراءات والاستراتيجيات لتوجيه العمل نحو التغيير المطلوب الذي يحقق الأهداف بفعالية وبما يواكب المستجدات، ويختلف ذلك مع دراسة (الزرقان، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن يعملون على ترتيب المدرسة وتنظيمها بشكل دوري بما يتناسب مع البيئة المتغيرة بدرجة كبيرة.

بينما جاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على "يضع خطأً بديلةً للتعامل مع **المستجدات الطارئة**". في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٢) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف امتلاك المديرين لمهارات المبادأة والاستباقية التي تمكنهم من توقع التغيير والتنبؤ به وضعف استجابتهم وتعاملهم مع البيئات المتغيرة نظرًا لضعف التخطيط واعتمادهم فقط على الأساليب التقليدية، ويختلف ذلك مع دراسة (الرويس، ٢٠٢١)، حيث أظهرت أن قادة المدارس في محافظة الدوادمي بالسعودية يضعون خطأً بديلةً لمواجهة أي أزمات طارئة بدرجة متوسطة، كما يختلف ذلك مع دراسة (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مديري المدارس العربية بسلطنة عمان والأردن يضعون خطأً بديلةً لمواجهة أي أزمات طارئة بدرجة مرتفعة، ويختلف ذلك أيضًا مع دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مدير المدرسة يضع خطأً بديلةً لمواجهة الأزمات الطارئة بدرجة عالية.

(٣- ٢) نتائج عبارات الجزء الثالث: مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات لمجالات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات الإبداع الإداري كما هو موضح بالمجالات الآتية:
المجال الأول: الطلاقة. ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:
جدول (١٦) الأوزان النسبية لعبارات المجال الأول: الطلاقة

م	العبارة	الاستجابات			النسبة النسبية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الممارسة مستوى التدريب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يهيئ ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار الإبداعية.	العدد	٤٩	١٧١	٢٣٣	١,٥	٠,٦	٥	١١٦,١
		%	١٠,٩	٣٧,٧	٥١,٤	٩	٨		
٢	يستخدم العصف الذهني لإثارة التفكير لدى العاملين.	العدد	٢٠١	١٢١	١٣١	٢,١	٠,٨	١	٢٥,٢
		%	٤٤,٤	٢٦,٧	٢٨,٩	٥	٤		
٣	يدعم المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية لتطوير العمل المدرسي.	العدد	٢٤	١٧٩	٢٥٠	١,٥	٠,٦	٦	١٧٦,٩
		%	٥,٣	٣٩,٥	٥٥,٢	٠	٠		
٤	يقدم أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.	العدد	٣٣	٢٢٠	٢٠٠	١,٦	٠,٦	٤	١٣٩,٦
		%	٧,٢	٤٨,٦	٤٤,٢	٣	٢		
٥	يستخدم الإمكانيات المدرسية المتاحة بطرق إبداعية.	العدد	١٧٤	١٠٠	١٧٩	١,٩	٠,٨	٣	٢٥,٩
		%	٣٨,٤	٢٢,١	٣٩,٥	٩	٨		
٦	يعمل على تحديد وقت محدد لإنجاز المهام.	العدد	١١١	٢٣٨	١٠٤	٢,٠	٠,٦	٢	٧٥,٤
		%	٢٤,٥	٥٢,٥	٢٣,٠	٢	٩		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات المجال الأول: الطلاقة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعبارة، حيث تراوحت قيم مربع كاي من (١٧٦,٩) إلى (٢٥,٢).

كما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يستخدم العصف الذهني لإثارة التفكير لدى العاملين." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,١٥) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى حرص مدير المدرسة على استثمار قدرات وطاقت العاملين وتحفيزهم لطرح أفكارهم الإبداعية مما يسهم ذلك في الحصول على حلول متنوعة للمشكلات، ويتفق ذلك مع دراسة (العقاد والنجار، ٢٠٢٢)، حيث أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء يوظفون أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة بدرجة

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري متوسطة، بينما يختلف ذلك مع دراسة (أبو سنيينة، ٢٠٢٣) ودراسة (الذهلي والعبرية، ٢٠٢٤)، حيث أظهرتا أن مديري المدارس يستخدمون مهارات العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى العاملين والتصدي للمشكلات التعليمية المختلفة بدرجة مرتفعة.

بينما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يدعم المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية لتطوير العمل المدرسي." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٠) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن مدير المدرسة يستمع فقط إلى أفكار العاملين معه دون إدراك أهمية دعم هذه الأفكار والتفاعل معها والاستفادة منها ودورها في تحسين الأداء مما يزيد الرغبة لديه في إظهار سيطرته على المدرسة وعلى ما يدور بداخلها من أفكار تطويرية وأنه صاحب الكلمة الأولى في المبادرات الإبداعية وبالتالي هدر لكثير من مبادرات العاملين الإبداعية، ويختلف ذلك مع دراسة (العفاد والنجار، ٢٠٢٢)، حيث أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء يشجعون المبادرات الإيجابية لتطوير العمل المدرسي بدرجة متوسطة، كما يختلف ذلك مع دراسة (أبو سنيينة، ٢٠٢٣)، حيث أظهرت أن مديري المدارس يدعمون المبادرات الساعية لتطوير العمل في المدرسة بدرجة مرتفعة، ويختلف ذلك أيضاً مع دراسة (الذهلي والعبرية، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن مديري المدارس يشجعون المبادرات الهادفة لتطوير العمل في المدرسة بدرجة مرتفعة جداً.

المجال الثاني: الأصالة: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٧) الأوزان النسبية لعبارات المجال الثاني: الأصالة

م	العبارة	الاستجابات			النسبة الوزن	المعيار الأمري أقرب	الممارسة مستوى	الترتيب	الوزن النسبي
		كبيرة	متوسط	ضعيفة					
٧	يبحث عن الأفكار المبتكرة لتحسين الأداء.	٣٣٣	١٠٥	١٥	٢,٧	٠,٥	كبيرة	٢	٣٥٥,٩
		٧٣,٥	٢٣,٢	٣,٣	٠				
٨	يطرح أفكارًا عملية جديدة بعيدة عن التقليد.	٢٣٠	١٣٩	٨٤	٢,٣	٠,٧	متوسطة	٣	٧٢,٠
		٥٠,٨	٣٠,٧	١٨,٥	٢				
٩	يشرك العاملين في وضع الخطط المستقبلية للمدرسة.	٥٧	١٧٤	٢٢٢	١,٦	٠,٧	ضعيفة	٥	٩٥,٤
		١٢,٦	٣٨,٤	٤٩,٠	٤				
١٠	يتميز بالقدرة على الحوار والإقناع.	٣٩٠	١٥	٤٨	٢,٧	٠,٦	كبيرة	١	٥٧١,٠
		٨٦,١	٣,٣	١٠,٦	٥				
١١	ينجز مهام عمله بأسلوب متجدد.	١٨٥	٢١٩	٤٩	٢,٣	٠,٦	متوسطة	٤	١٠٧,٢
		٤٠,٩	٤٨,٣	١٠,٨	٥				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات المجال الثاني: الأصالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت القيم من (٣٥٥,٩) إلى (٧٢).

كما جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "يتميز بالقدرة على الحوار والإقناع." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٧٥) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)؛ وقد يرجع ذلك إلى تمتع المدير بمهارات وخبرات كثيرة اكتسبها طوال فترة عمله وتعامله مع أولياء الأمور والطلاب والعاملين وغيرهم من المستفيدين، مما جعله يمتلك القدرة على إقناع غيره بوجهة نظره، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو سنيينة، ٢٠٢٣)، حيث أظهرت أن المديرين يمتلكون مهارات كافية لإقناع الآخرين بدرجة مرتفعة، كما يتفق ذلك مع دراسة (القحطاني والعامري، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن المديرات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن بالسعودية يقنعن المعلمات بالأفكار الجديدة بدرجة عالية جداً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

بينما جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يشرك العاملين في وضع الخطط المستقبلية للمدرسة." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٦٤) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى المركزية الشديدة في الإدارة واعتقاد المديرين بأن مشاركة العاملين قد تقلل من قوتهم التنظيمية بالإضافة إلى اقتناعهم بأنهم يمثلون أعلى الهيكل التنظيمي داخل مدارسهم، وبالتالي فهم قادرين على رؤية التحديات والفرص وتطوير أفضل الاستراتيجيات والخطط المستقبلية للمدرسة دون مشاركة العاملين في ذلك، وأن دور العاملين هو التنفيذ فقط.

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

المجال الثالث: المرونة: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:
جدول (١٨) الأوزان النسبية لعبارات المجال الثالث: المرونة

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الميلاري الانحراف	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		ضعيفة	متوسط	كبيرة					
١٢	يتعامل مع الأمور المدرسية من زوايا مختلفة حسب الموقف.	العدد	٨٤	٢١٤	١٥٥	٠,٧	متوسطة	٢	٥٦,١
		%	١٨,٦	٤٧,٢	٣٤,٢				
١٣	يطرح بدائل مختلفة للتعامل مع الأمور المدرسية.	العدد	٣٨	١٨٤	٢٣١	٠,٦	ضعيفة	٥	١٣٤,٢
		%	٨,٤	٤٠,٦	٥١,٠				
١٤	يعزز التفاهم بين ثقافات الأفراد المتنوعة داخل المدرسة.	العدد	١٣٠	١٨٢	١٤١	٠,٧	متوسطة	١	٩,٩
		%	٢٨,٧	٤٠,٢	٣١,١				
١٥	يشجع العاملين على التكيف مع الظروف الجديدة.	العدد	٤٣	١٩٥	٢١٥	٠,٦	ضعيفة	٣	١١٧,٢
		%	٩,٥	٤٣,٠	٤٧,٥				
١٦	يسعى لمعرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.	العدد	٦٦	١٤٣	٢٤٤	٠,٧	ضعيفة	٤	١٠٥,٥
		%	١٤,٥	٣١,٦	٥٣,٩				
١٧	يعطي الصلاحيات للعاملين للتعامل مع الظروف الطارئة.	العدد	٤٨	١٥١	٢٥٤	٠,٦	ضعيفة	٦	١٤٠,٥
		%	١٠,٦	٣٣,٣	٥٦,١				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات المجال الثالث: المرونة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيم مربع كاي من (١٤٠,٥) إلى (٩,٩).

كما جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "يعزز التفاهم بين ثقافات الأفراد المتنوعة داخل المدرسة." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٩٨) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى زيادة وعي مدير المدرسة أن ضعف التوافق بين تنوع واختلاف فكر الأفراد سيؤدي إلى حدوث خلافات وصراعات داخل المدرسة مما يجعل بيئة العمل بيئة طاردة وغير مشجعة، وبالتالي يؤثر بالسلب على تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى سمعة المدرسة.

بينما جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "يعطي الصلاحيات للعاملين للتعامل مع الظروف الطارئة." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد

حيث تحققت بدرجة (١,٥٥) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام المدير بثقافة تمكين العاملين في اتخاذ القرارات وضعف ثقته في قدراتهم، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى وجود حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار داخل المدرسة في وقت الطوارئ نتيجة عدم وجود خطة واضحة لمواجهة الأزمات مما يدفعه للتعامل معها بنفسه خشية تعرضه للمساءلة القانونية في حالة حدوث أخطاء.

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (١٩) الأوزان النسبية لعبارات المجال الرابع: الحساسية للمشكلات

م	العبارة	الاستجابات			النسبة الوزن	المعيار الإحصائي	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسط	ضعيفة					
١٨	يتنبأ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها من خلال مؤشرات وشواهد.	العدد	٨٨	٨٢	٢٨٣	٠,٨٠	ضعيفة	٣	١٧٣,٢
		%	١٩,٤	١٨,١	٦٢,٥				
١٩	لديه القدرة على رؤية مشكلات عديدة في الموقف الواحد.	العدد	٨٨	٧٠	٢٩٥	٠,٨٠	ضعيفة	٥	٢٠٧,١
		%	١٩,٤	١٥,٥	٦٥,١				
٢٠	يقدم خطة طوارئ استباقية لمنع المشكلات المحتملة قبل وقوعها.	العدد	٤٩	١٠٣	٣٠١	٠,٦٨	ضعيفة	٦	٢٣٣,٢
		%	١٠,٩	٢٢,٧	٦٦,٤				
٢١	يتخذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.	العدد	٤٤	٢٠٤	٢٠٥	٠,٦٥	ضعيفة	٢	١١٣,٧
		%	٩,٧	٤٥,٠	٤٥,٣				
٢٢	يشجع العاملين على حل مشكلاتهم بطرق إبداعية.	العدد	٢٣٩	١٢١	٩٣	٠,٧٩	متوسطة	١	٧٩,٥
		%	٥٢,٨	٢٦,٧	٢٠,٥				
٢٣	يسعى باستمرار نحو تغيير الوضع القائم لمواجهة التحديات.	العدد	٣٧	١٧٤	٢٤٢	٠,٦٤	ضعيفة	٤	١٤٤,٤
		%	٨,٢	٣٨,٤	٥٣,٤				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات المجال الرابع: الحساسية للمشكلات عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيم مربع كاي من (٢٣٣,٢) إلى (٧٩,٥).

كما جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على "يشجع العاملين على حل مشكلاتهم بطرق إبداعية." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري
 حيث تحققت بدرجة (٢,٣٢) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى إدراك المديرين أن حل المشكلات بطرق إبداعية يوفر الوقت والجهد على العاملين ويشجعهم على العمل بفعالية ويساعدهم على تجنب الحلول التقليدية التي تهدر جهودهم مما يحسن أداء مدارسهم ويعزز مكانتها ويضمن نجاحها على المدى الطويل لتلبية المتطلبات التربوية والتعليمية.

بينما جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "يقدم خطة طوارئ استباقية لمنع المشكلات المحتملة قبل وقوعها." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٤٤) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين نظرًا لضعف امتلاكهم لمهارة استشراف المستقبل والشعور بالمشكلات والتنبؤ بها ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها بالإضافة إلى ضعف حصولهم على برامج تدريبية تؤهلهم للتعامل مع مثل هذه المشكلات مما يؤدي إلى ضعف قدرتهم على تصور الأحداث المستقبلية والتفكير خارج النطاق التقليدي وبالتالي يتعاملون فقط مع المشكلات عند حدوثها، ويختلف ذلك مع دراسة (العقاد والنجار، ٢٠٢٢)، حيث أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء يضعون خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام في العمل والمشكلات التي يمكن حدوثها بدرجة متوسطة، ويختلف ذلك أيضًا مع دراسة (القحطاني والعامري، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن المديرات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن بالسعودية يخططن لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها بدرجة عالية جدًا وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي.

المجال الخامس: المخاطرة والتحدي: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:
 جدول (٢٠) الأوزان النسبية لعبارات المجال الخامس: المخاطرة والتحدي

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي المعياري	المتوسط المعياري	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٢٤	يجرب الأفكار الجديدة غير المألوفة في العمل دون تردد.	العدد	٥٧	٢٧٨	١,٥١	١١٨	٥	١٧٢,٥
		%	١٢,٦	٦١,٤				
٢٥	يدافع عن أفكاره بإعطاء تفسيرات ومبررات منطقية مقنعة.	العدد	٥٤	٢٥١	١,٥٧	١٤٨	٣	١٢٨,٦
		%	١١,٩	٥٥,٤				

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	المعيار الآتري أو الممارسة	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسط	ضعيفة					
٢٦	لديه القدرة على العمل تحت الضغوط والظروف الغامضة.	العدد	٥٤	١٤٠	٢٥٩	٠,٧٠	ضعيفة	٤	١٤٠,٤
		%	١١,٩	٣٠,٩	٥٧,٢				
٢٧	يتقبل الفشل باعتباره الطريق إلى النجاح.	العدد	١٨٠	١٣٩	١٣٤	٠,٨٣	متوسطة	١	٨,٤
		%	٣٩,٧	٣٠,٧	٢٩,٦				
٢٨	يتحمل مسؤولية قراراته ونتائجها.	العدد	٥٦	١٧٧	٢٢٠	٠,٦٩	ضعيفة	٢	٩٥,٨
		%	١٢,٣	٣٩,١	٤٨,٦				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات المجال الخامس: المخاطرة والتحدي عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيم مربع كاي من (١٧٢,٥) إلى (٨,٤).

كما جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على "يتقبل الفشل باعتباره الطريق إلى النجاح." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,١٠) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى وعي المديرين بأن الفشل هو بداية طريق النجاح؛ حيث يسهم في إعطاء الفرصة لمزيد من المبادرات والأفكار الجديدة واكتساب العديد من المهارات والخبرات التي تؤدي إلى الإبداع، مما يجعلهم يتقبلون الفشل من أجل تحقيق النجاح والوصول إلى النتائج المرجوة.

بينما جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على "يجرب الأفكار الجديدة غير المألوفة في العمل دون تردد." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتتحقق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥١) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى خوف المديرين من تحمل مسؤولية تنفيذ الأفكار الجديدة وتعرضهم للمساءلة في حال عدم تحقيق الأهداف مما يزيد من رغبتهم في بقاء الوضع كما هو لضمان استمرارهم وبقائهم في مناصبهم، ويختلف ذلك مع دراسة (أبو سنيينة، ٢٠٢٣)، حيث أظهرت أن مديري المدارس يقومون بتجربة أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي عليها من مجازفة

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري بدرجة مرتفعة، كما يختلف ذلك مع دراسة (القحطاني والعامري، ٢٠٢٤)، حيث أظهرت أن المديرات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن بالسعودية يطبقن أفكارًا غير مسبوقة لتطوير العمل بدرجة عالية جدًا وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي.

٤- النتائج الخاصة بالكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وبين إبداعهم الإداري:

للإجابة عن السؤال الرابع، وللكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وبين إبداعهم الإداري، قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للوقوف على درجة العلاقة بين المتغيرين، ويمكن توضيح نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية كما بالجدول الآتي:

جدول (٢١) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد ومجالات الاستبانة

الأبعاد والمجالات	المجال الأول: الطلاقة	المجال الثاني: الأصالة	المجال الثالث: المرونة	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	المجال الخامس: المخاطرة والتحدي	إجمالي الإبداع الإداري
البعد الأول: قيادة بيئة العمل	**٠,٩٧	**٠,٨٧	**٠,٩٦	**٠,٩٧	**٠,٩٥	**٠,٩٨
البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل	**٠,٩٠	**٠,٨٩	**٠,٦٣	**٠,٨٦	**٠,٩٦	**٠,٨٤
البعد الثالث: قيادة التعاطف	**٠,٨٨	**٠,٩٣	**٠,٩٦	**٠,٩٤	**٠,٩٥	**٠,٩٨
البعد الرابع: ابتكار الحلول	**٠,٩٧	**٠,٨٣	**٠,٨١	**٠,٩٧	**٠,٩٦	**٠,٧٣
إجمالي القيادة التكيفية	**٠,٨٦	**٠,٩٠	**٠,٨٠	**٠,٩١	**٠,٩٧	**٠,٩٣

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيًا بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وإبداعهم الإداري، بمعنى أنه كلما زاد مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث

سنوات بمصر للقيادة التكيفية كلما زادت درجة إبداعهم الإداري، وبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٩٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠١)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تحقق مجالات الإبداع الإداري مع أبعاد القيادة التكيفية، حيث تراوحت معاملات ارتباطهما بين (٠,٩٧، ٠,٦٣)، وتشير تلك النتائج إلى ترابط هذه المجالات والأبعاد، وأنه كلما زاد تحقق أحدها زاد تحقق الآخر.

كما أمكن توضيح العلاقة بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وبين إبداعهم الإداري باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression)، والذي يتضح من الجدول الآتي:

جدول (٢٢) نموذج الانحدار للعلاقة بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وبين إجمالي إبداعهم الإداري

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء)	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
		المعامل البائي (B)	الخطأ المعياري			
الإبداع الإداري	الثابت (Constant)	٢,١٥	٠,٢٩		٧,٥٢	٠,٠١
	البعد الأول: قيادة بيئة العمل	٣,٠٣	٠,٠٣	٠,٩٨	٩٤,١٠	٠,٠١
	البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل	٠,٧١	٠,١٦	٠,٢٠	٤,٥٣	٠,٠١
	البعد الثالث: قيادة التعاطف	١,٤٣	٠,٠٧	٠,٤٥	١٩,١٠	٠,٠١
	البعد الرابع: ابتكار الحلول	١,٧١	٠,٠٧	٠,٤٢	٢٣,١٣	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) فيما يخص مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر لجميع أبعاد القيادة التكيفية وبين إجمالي إبداعهم الإداري، وبالتالي يمكن وضع معادلة الانحدار المقدره بينهما على الصورة التالية:

إجمالي الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر = ٢,١٥ + ٣,٠٣ (البعد الأول: قيادة بيئة العمل) + ٠,٧١ (البعد الثاني:

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل) + ١,٤٣ (البعد الثالث: قيادة التعاطف) + ١,٧١ (البعد الرابع: ابتكار الحلول).

وتعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة (البعد الأول: قيادة بيئة العمل) بمقدار درجة واحدة فإن الإبداع الإداري لدى المديرين يزداد بمقدار (٣,٠٣) درجة، كما أنه بزيادة (البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل) بمقدار درجة واحدة فإن الإبداع الإداري لدى المديرين يزداد بمقدار (٠,٧١) درجة، وبزيادة (البعد الثالث: قيادة التعاطف) بمقدار درجة واحدة فإن الإبداع الإداري لدى المديرين يزداد بمقدار (١,٤٣) درجة، وبزيادة (البعد الرابع: ابتكار الحلول) بمقدار درجة واحدة فإن الإبداع الإداري لدى المديرين يزداد بمقدار (١,٧١) درجة.

كما يتضح من الجدول السابق أن (البعد الأول: قيادة بيئة العمل) احتل المرتبة الأولى من حيث قدرته التنبؤية بالإبداع الإداري لدى المديرين، حيث كانت درجة معامل بيتا تعادل (٠,٩٨)، واحتل (البعد الثالث: قيادة التعاطف) المرتبة الثانية من حيث قدرته التنبؤية بالإبداع الإداري لدى المديرين، حيث كانت درجته تعادل (٠,٤٥)، واحتل (البعد الرابع: ابتكار الحلول) المرتبة الثالثة من حيث قدرته التنبؤية بالإبداع الإداري لدى المديرين، حيث كانت درجته تعادل (٠,٤٢)، واحتل (البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل) المرتبة الرابعة، من حيث قدرته التنبؤية بالإبداع الإداري لدى المديرين، حيث كانت بيتا تعادل (٠,٢٠).

ومن خلال الجدول التالي تتضح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وبين إجمالي إبداعهم الإداري، وذلك كما يلي:

جدول (٢٣) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر لأبعاد القيادة التكيفية وبين إجمالي إبداعهم الإداري

معامل التحديد			معنوية النموذج	
معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)	معامل التحديد (حجم التأثير) (R Square)	معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
٠,٨٨	٠,٨٧	٠,٩٣	٠,٠١	٩٩٥٩ ٥٥.

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط إجمالي ممارسة المديرين للقيادة التكوينية وإجمالي إبداعهم الإداري بلغ (٠,٩٣)، بما يدل على قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة خصوصاً وأن قيمة الفاء بلغت (٩٩٥٩,٥٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠١)، وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغ معامل التحديد (٠,٨٧) والمعدل (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن (٠,٨٧) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري) يُمكن تفسيره في ضوء أبعاد القيادة التكوينية الأربعة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر، وهذا يدل على حجم أثر كبير، أما النسبة المتبقية والتي بلغت (٠,١٣) فيمكن أن تُفسر بمعرفة متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق البحث الحالي.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات:

يتم عرض ملخص لنتائج البحث ومجموعة من التوصيات فيما يلي:

أولاً: ملخص النتائج:

توصل البحث الحالي إلى النتائج الآتية:

١- نتائج الإطار النظري للبحث: وتشمل ما يلي:

- تُقوي القيادة التكوينية وتؤسس ممارسة اليقظة وخاصة مع عدم اليقين، وتتعامل مع التعقيد والغموض في المواقف المختلفة وتسعى بفعالية إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة من خلال التعلم التنظيمي وحل المشكلات الإبداعية والتجارب والتعاون.
- تتضمن القيادة التكوينية تغيير السلوك بالطرق المناسبة مع تغيير الوضع عن طريق تشخيص الموقف بدقة وتغيير سلوكهم وفقاً لذلك واستخدام استراتيجيات الأداء الملائمة، وتعمل على تعزيز ثقافة تقدر وجهات النظر المتنوعة وتعتمد بشكل أقل على التخطيط المركزي.
- تهدف القيادة التكوينية إلى البعد عن الأساليب والطرق التقليدية في الإدارة وتبني استراتيجيات حديثة تواكب التغيرات والتحديات وتهيئة بيئة جاذبة للأفكار والمبادرات المبتكرة وتبنيها وبناء هياكل تزيد من مشاركة جميع العاملين وأصحاب المصلحة لحل المشكلات بطرق غير مألوفة.

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

- يتمتع القائد التكيفي بمجموعة من السلوكيات تتمثل في التأثير والتحفيز، والتعلم، والإدارة، والرؤية، وفرق العمل، والمبادأة، والسلوك الأخلاقي، وتنمية رأس المال البشري، والتواصل، وصناعة القرار، والتغيير.
- تشمل القيادة التكيفية عددًا من المبادئ تتمثل في: الرؤية الشاملة، وتحديد التحدي التكيفي، والقدرة على التعامل مع الضغوط، والمحافظة على الاهتمام المنضبط، وإعادة العمل، وحماية أصوات القيادة من الأسفل، وإنشاء بيئة العمل والحفاظ عليها، والذكاء العاطفي، والعدالة التنظيمية، والتنمية، والشخصية.
- تقوم القيادة التكيفية على مجموعة من الأبعاد أهمها: قيادة بيئة العمل، والتعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وقيادة التعاطف، وابتكار الحلول.
- من متطلبات تطبيق القيادة التكيفية: وجود قائد تكيفي يتمتع برؤية تقوم على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ويستخدم أفضل الاستراتيجيات ويوجه العاملين للعمل الصحيح ويشجعهم على المشاركة الفعالة وينشر ثقافة التعلم المستمر والمرونة عند التعامل مع المواقف المختلفة لمواكبة التغييرات واتخاذ القرارات الجماعية.
- يعد الإبداع الإداري جوهر النجاح التنظيمي في التعامل مع التحديات المعقدة وغير المألوفة التي تواجه هذا العالم المتغير باستمرار، ويؤثر بشكل إيجابي على زيادة تحفيز العاملين، وإيجاد بيئة عمل ديناميكية ومبتكرة، وتحسين الإنتاجية وجودة العمل، ويعتبر مطلبًا أساسيًا لأي مؤسسة تعليمية تطمح للنجاح والتميز فهو يجسد قدرة الفرد على توليد أفكار مبتكرة وحلول بناءة لحل المشكلات.
- توجد ممارسات تُنمي وتعزز الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية أهمها: تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة ودعمها، وتوفير وسائل اتصال مفتوحة تتيح الفرصة لتبادل الأفكار ومناقشتها فيما بينهم، ومكافأة العاملين المبدعين من خلال دعمهم ماديًا ومعنويًا، وتعزيز مبادراتهم الفردية والجماعية وتقبل الفشل من أجل تحقيق النجاح، وإعطاء العاملين مزيدًا من الحرية والاستقلالية مما يساعدهم على أداء أعمالهم بطرق إبداعية، كما يتأثر الإبداع الإداري بالعامل الفسيولوجي والعامل البيئي والعامل النفسي.

- يقوم الإبداع الإداري على مجموعة من المجالات أهمها: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والتحدي.
- من متطلبات تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية: قيادة فعالة ذات خبرة وكفاءة، وتخطيط جيد يشارك فيه جميع العاملين، وتوفير بيئة مناسبة للعمل، وتقسيم المهام وتوزيعها بعدالة ووضوح بين العاملين، وتنمية قدرات العاملين ودعم مبادراتهم الإبداعية، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة، وتعزيز الثقة التنظيمية بين القادة والمرؤوسين وأصحاب المصلحة، وتعديل القوانين واللوائح المنظمة للعمل بما يعزز الإبداع، وتقييم الأداء بناءً على الإبداع والتميز.

٢- نتائج الإطار الميداني للبحث: وتشمل ما يلي:

- جاء مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية (ككل) من وجهة نظر أفراد العينة (متوسطاً)، حيث بلغ الوزن النسبي (١,٨٦)، وبترتيب الأبعاد، جاء (البعد الثالث: قيادة التعاطف) في المرتبة الأولى وبمستوى ممارسة (متوسطة) وبوزن نسبي (٢,٠١)، و(البعد الأول: قيادة بيئة العمل) في المرتبة الثانية وبمستوى ممارسة (متوسطة) وبوزن نسبي (١,٩٠)، و(البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل) في المرتبة الثالثة وبمستوى ممارسة (متوسطة) وبوزن نسبي (١,٨٩)، و(البعد الرابع: ابتكار الحلول) في المرتبة الرابعة وبمستوى ممارسة (ضعيفة) وبوزن نسبي (١,٦٤).
- جاء مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للإبداع الإداري (ككل) من وجهة نظر أفراد العينة (متوسطاً)، وبترتيب المجالات، جاء (المجال الثاني: الأصالة) في المرتبة الأولى وبمستوى ممارسة (كبيرة) وبوزن نسبي (٢,٣٤)، و(المجال الأول: الطلاقة) في المرتبة الثانية وبمستوى ممارسة (متوسطة) وبوزن نسبي (١,٨٢)، و(المجال الثالث: المرونة) في المرتبة الثالثة وبمستوى ممارسة (متوسطة) وبوزن نسبي (١,٧٠)، و(المجال الرابع: الحساسية للمشكلات) في المرتبة الرابعة وبمستوى ممارسة (متوسطة) وبوزن نسبي

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

(١,٦٨)، و(المجال الخامس: المخاطرة والتحدي) في المرتبة الخامسة وبمستوى

ممارسة (متوسطة) وبوزن نسبي (١,٦٧).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بالنسبة لإجمالي (أبعاد القيادة التكيفية) وإجمالي (مجالات الإبداع الإداري) بحسب متغير (الدرجة الوظيفية) لصالح (مدير)، وبحسب متغير (اعتماد المدرسة) لصالح (معمدة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بحسب متغير (النوع).
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للقيادة التكيفية وإبداعهم الإداري.

- بلغ معامل التحديد (٠,٨٧) والمعدل (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن (٠,٨٧) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري) يمكن تفسيره في ضوء أبعاد القيادة التكيفية الأربعة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر، وهذا يدل على حجم أثر كبير، أما النسبة المتبقية والتي بلغت (٠,١٣) فيمكن أن تفسر بمعرفة متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق البحث الحالي.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة توصل البحث الحالي لمجموعة من التوصيات التي تعزز العلاقة بين القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر وإبداعهم الإداري، وتتمثل في:

البعد الأول: قيادة بيئة العمل: يوصي البحث بما يلي:

- عقد برامج تدريبية وورش عمل عن اليقظة التنظيمية والتكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة والاستعداد لمواجهتها وتحفيز مديري المدارس على حضورها بهدف تنمية مهاراتهم القيادية.
- زيادة اهتمام المديرين بالتعلم المستمر والبحث عن الجديد في مجال الإدارة من خلال التحاقهم ببرامج الدراسات العليا بكليات التربية وحصولهم على درجتي الماجستير

-
- والدكتوراه في تخصص الإدارة مما يتيح لهم التعرف على أساليب واستراتيجيات جديدة ومبتكرة وتنويعها وفقاً لاختلاف المواقف والمشكلات الإدارية والتربوية.
- اختيار مديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وفقاً لمعايير واضحة تركز على الإبداع والتميز حتى يتمكنوا من متابعة التحديات المحتملة المصاحبة للعصر الرقمي.
 - التركيز على مرونة توظيف الأساليب والاستراتيجيات التي يتبناها المديرين بما يحفز العاملين على إطلاق طاقاتهم الإبداعية والتفكير الإبداعي من خلال العمل في ظل هيكل تنظيمي مرن يسمح بمشاركة فعالة.
 - إعطاء المديرين الفرصة للعاملين وتشجيعهم على التجريب والاستكشاف للتعامل الجيد مع التعقيد والغموض في المواقف التعليمية والإدارية المختلفة وبما يساعد على تطوير العملية التعليمية.
 - تشجيع العاملين بالمدرسة على طرح أفكارهم ومبادراتهم الإبداعية من خلال النقاشات وجلسات العصف الذهني بما يسمح بالحصول على وجهات نظر مختلفة تساعد على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية.
- البعد الثاني: التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل: يوصي البحث بما يلي:**
- عقد برامج تدريبية وورش عمل للعاملين بالمدرسة تنمي مهاراتهم للعمل ضمن فريق وتوضح لهم كيفية الاستفادة واكتساب الخبرات من العمل الجماعي والتعاوني وأهمية التعلم من خلال التجربة.
 - نشر ثقافة المشاركة وتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين وتهيئة بيئة العمل المحفزة لذلك بما يتيح لهم سهولة التشاور مع بعضهم البعض، وذلك من خلال تنظيم لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين.
 - اتخاذ المديرين للقرارات المدرسية في ضوء معلومات موثوقة وصحيحة وذلك من خلال وجود قاعدة بيانات إلكترونية بالمدرسة وتحديثها باستمرار، والعمل على مشاركة جميع العاملين في صنع هذه القرارات للتأكد من أنها تراعي مصالح مدارسهم وتحقق أهدافها وذلك من خلال زيادة تمثيلهم في المجالس المدرسية.

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

- إتاحة المديرين الفرصة للعاملين للنقد البناء للقرارات المدرسية وطرح أفكارهم بحرية تامة من خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية طالما يؤثر ذلك بشكل فعال على الأداء ويصب في مصلحة مدارسهم.

- زيادة قدرة المديرين على الاستفادة من أخطاء وتجارب العمل غير الناجحة من خلال تحديد أوجه القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء والتعامل مع المشكلات المشابهة بشكل أفضل.

البعد الثالث: قيادة التعاطف: يوصي البحث بما يلي:

- الاستفادة من التنوع المعرفي لدى العاملين واستثمار تجاربهم وخبراتهم في مواجهة المواقف الطارئة.

- ترسيخ ثقافة التمكين لدى المديرين من خلال منح العاملين مزيداً من الحرية لإتاحة الفرصة لهم لإظهار قدراتهم الإبداعية عند إنجاز أعمالهم، وتقدير جهودهم وتكريمهم من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين بما يضمن استمرارية إبداعهم، والعمل على تقديم التنمية المهنية المستدامة لهم للارتقاء بمستواهم.

- تبني مديري المدارس لسياسات تشجع مشاركة العاملين في وضع القيم والأهداف المدرسية مما يعمق من انتمائهم تجاه مدارسهم ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيقها والارتقاء بمدارسهم.

- حرص المديرين على الاستفادة من التقنيات الحديثة للتواصل المستمر والفعال مع العاملين داخل مدارسهم ومع مجتمعهم المحلي من خلال تبني وسائل اتصال مفتوحة مثل إنشاء المنصات لتعزيز التعاون وتسهيل عملية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

- امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة -مثل قوة الشخصية والإبداع والقدرة على الحوار والإقناع ودعم العاملين ومراعاة احتياجاتهم وحل مشكلاتهم- التي تساعدهم في التأثير الإيجابي على العاملين لإحداث التغيير المطلوب.

البعد الرابع: ابتكار الحلول: يوصي البحث بما يلي:

- استشراف المديرين للمستقبل لرؤية المشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها من خلال متابعة التحديات الخارجية والتعرف على التهديدات والفرص المحتملة حتى يتمكنوا من وضع خطط بديلة لمواجهة هذه التحديات.
- قيام المديرين بربط الأعمال المدرسية بمجتمعها المحلي وإتاحة الفرصة لمشاركة أعضاء المجتمع المحلي في حل المشكلات المدرسية من خلال تفعيل دور مجالس الأمناء والاجتماعات المستمرة مع أولياء الأمور.
- ضرورة امتلاك مديري المدرسة القدرة على التأثير خارج مدارسهم من خلال إقامة علاقات قوية مع رؤسائهم في الإدارات التعليمية ومجتمعهم المحلي بهدف الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديهم لدعم مدراسهم.
- عقد برامج تدريبية وورش عمل للمديرين لتحسين ممارسات القيادة لديهم وتدريبهم على استخدام الأسلوب العلمي عند حل المشكلات.
- حرص المدير على عقد اجتماعات دورية مع مجلس إدارة المدرسة لمراجعة الإجراءات والاستراتيجيات للتعرف على مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف من أجل مسايرة التطورات والتغيرات المتسارعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله. (٢٠٢٠م). *مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمکین، عمان، دار اليازوردي.*
- أبو سنينة، إيناس فهمي عزت. (٢٠٢٣). *الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المحافظات الشمالية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة.
- أحمد، علاء محمد حلمي. (٢٠٢٠). *دراسة تقييمية للأداء المؤسسي لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء تجربة معاهد الدون بوسكو* [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة.
- جمعة، محمد حسن أحمد. (٢٠٢٠، سبتمبر). *متطلبات تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر على ضوء بعض التوجهات الاستثمارية المعاصرة: رؤية مقترحة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٧٧، ١٩٥٩-٢٠١٤.*
- جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية، *قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ وتعديلاته.*
- جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية، *قانون رقم (١٦٠) لسنة ٢٠٢٢ بإصدار قانون إنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان).*
- خوج، حنان بنت أسعد محمد. (٢٠١٨، يوليو). *دمج مبادئ الابتكار الاستراتيجي والإبداع الإداري لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٣٠، ١١٥-١٤٨.*
- دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤.
- الذهلي، ربيع بن المر، والطعاني، ورود معروف. (٢٠٢٤، يناير). *القيادة التكميلية وعلاقتها بالتوجه الريادي في المدارس العربية. المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، مصر، ١، (٣٠)، ١٨٩-٢١٢.*
- الذهلي، ربيع بن المر، والعبرية، راوية بنت سيف بن سعيد. (٢٠٢٤). *مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٩، (٢)، ٥٢٠-٥٤٦.*
- الرويس، شيخة سلطان. (٢٠٢١). *درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكميلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٦، (١)، ٩٧-١٢١.*
- الزرقان، أيمن محمد حماد. (٢٠٢٤، يناير). *درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكميلية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، جامعة القدس المفتوحة، ١٢، (١٨)، ٤٦-٦٧.*

- سحويل، زينة محمود محمد وبطائنة، عمر تيسير عبد الرحمن. (٢٠٢٣). القيادة التكيفية وعلاقتها بإدارة التغيير في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- سليمان، السعيد بدير، وحتاته، أم السعد أبو العنين، ومحمد، عبد الله شوقي المرغني. (٢٠٢٣). الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي الصناعي. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١١١، ٣٠٥-٣٣٧.
- عبد الهادي، أميرة رمضان، والسعودي، رمضان محمد، وجاويش، شاكر إبراهيم عبد السلام يوسف. (٢٠٢٢). نظم المعلومات الإدارية لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٠٦، ١٨١-٢٠٦.
- العفاد، عبدالله علي هادي، والنجار، عبدالله علي صالح. (٢٠٢٢، مارس). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (١٥)، ١-٢٤.
- علاء الدين، رسلان. (٢٠٢٠م). أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة، دمشق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- عودة، بيداء رحيم. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع الإداري عند القيادات الإدارية في المدارس الثانوية للنازحين في أربيل، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العراق، ٥ (١)، ١١٨-١٣٦.
- الفواز، نجوى بنت مفوز بن مفيز. (٢٠٢٤، يناير). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة تعز فرع التربية، ٣٦، ٨٣-٥٥.
- القحطاني، وسمية بنت راشد فهد والعامري، عبد الله بن محمد علي. (٢٠٢٤، يناير). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٣٥ (١٣٧)، ٤٢٨-٤٧٤.
- كايد، رزان جميل محمود. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (يناير، ٢٠٢٢)، ٧ سنوات من الانجازات، التنمية البشرية، قطاع التعليم الأساسي والفني.
- محمود، أشرف محمود أحمد، وعبد الصادق، أمانة عبد الخالق، وزمزمي، رحاب مجدي إسماعيل. (٢٠٢٤، يناير). ممارسات القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، ١٧ (١)، ٣٠٢-٣٤٦.

القيادة التكيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وعلاقتها بإبداعهم الإداري

محمود، سيدة سلامة محمد، وأحمد، فاطمة محمد البردويلي عطاالله. (٢٠٢٢، أغسطس). استراتيجية مقترحة لتحقيق الاقتصاد الإبداعي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لمواكبة سوق العمل. *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٥٢، ٢٨٠-١٥٨*.

ناصر، مرفت صالح، والدغدي، أحمد رفعت علي، وأحمد، فاطمة أحمد محمد. (٢٠٢٢، يناير). القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٩ (٣٣)، ٢١٥-٢٥٧*.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم المشروع القومي لمصر.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، بيان بأعداد المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمصر للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (١٢٨) بتاريخ ٢٥/٥/٢٠٠٩ بتعديل بعض أحكام القرار الوزاري رقم (١٨٦) لسنة ٢٠٠٢ بشأن قواعد تحويل مسار طلاب الثانوية العامة بمرحلتها الأولى والثانية نظام حديث إلى التعليم الثانوي الفني (صناعي- زراعي- تجاري) نظام السنوات الثلاث.

وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (٢٦٢) بتاريخ ٣/٦/٢٠١٤ بشأن تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية.

يعقوب، خالد عطية. (٢٠٠٩، مارس). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الفنية في مصر وكوريا الجنوبية: دراسة مقارنة. المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التربية ببورسعيد - مدرسة المستقبل - الواقع والمأمول، ٢، كلية التربية ببورسعيد - جامعة قناة السويس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu Mostafa, Y. A., Salama, A. A., Abu Amuna, Y. M., & Aqel, A. M. (2021, March). The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University.". *International Journal of Academic Management Science Research*, 5(3), 36-48.
- Abu Naser, F. M. (2020). Exploring perceptions of education experts regarding " Creative School" and its leadership role in Public Education. *International Education Studies*, 13(5), 132-143.
- Ackerman, R., Mette, I., & Biddle, C. (2018). The adaptive challenges of leadership in Maine schools. *Maine Policy Review*, 27(1), 36-43.
- Agboola, B. M., & Ukoette, I. U. (2019). Utilization of Creativity and Innovation on Effective Administration of a Nigerian University

- Education. *International Journal of Educational Development*, 22(1), 1-10.
- Al-Amarat, M. S. (2019). The role of training program in administrative creativity achievement among schools principals of Directorate of Education in Tafila Governorate from their perspective. *World Journal of Educational Research*, 6(2), 211-223.
- Alanezi, A. (2016). The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. *Management in Education*, 30(2), 50-56.
- Aldhaheri, A. (2017). Cultural intelligence and leadership style in the education sector. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 718-735.
- Al-hajaya, S. S., & Al-roud, A. A. (2011). The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education. *International Journal of Educational Sciences*, 3(1), 1-7.
- Al-Jerjawi, M., Karaja, O., Abu Sharia, I., & Al-balawi, H. (2024). The reality of administrative creativity in private universities in the southern Palestinian governorates - A field study on a sample (from Al-Israa and Gaza universities). *Al-Qirtas Journal of Economic and Commercial Sciences*, 3(2), 93-111.
- Alshehri, K., & Al-Mekhlafi, M. S. (2022). The Impact of Ethical Leadership on achieving Administrative Creativity among Primary School Leaders in the city of Dammam-Saudi Arabia. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 6(1), 2824-2843.
- Al-Tarawneh, H., & Battah, A. (2018). Emotional intelligence and its relationship with administrative creativity among School principals in Karak. *Modern Applied Science*, 12(10), 208-218.
- Andenoro, A. C., Sowcik, M. J., & Balsler, T. C. (2017). Addressing complex problems: Using authentic audiences and challenges to develop adaptive leadership and socially responsible agency in leadership learners. *Journal of Leadership Education*, 16(4), 1-19.
- Andrin, G. R., Kilag, O. K., Groenewald, E. S., Unabia, R. P., Cordova Jr, N., & Nacario, K. M. (2023). Beyond Management: Cultivating Leadership in Educational Institutions. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*, 1(6), 365-375.
- Ateer, R. S. L., & Al Qassem, H. (2021). Emotional Intelligence and its relationship to Administrative Creativity at Palestine Technical University Khadorey. *Multicultural Education*, 7(11), 145-163.

- Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5, 30-34.
- Bani Murtada, A. (2020). Correlation between organizational climate and administrative creativity of secondary school leaders in Dammam from teachers' perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(8), 178-199.
- Boston Consulting Group's Strategy Institute (2010). *Adaptive leadership*. Retrieved August 1, 2024, from https://web-assets.bcg.com/img-src/P457_Adaptive_Leadership_Dec_2010_revised_tcm9-115349.pdf.
- Boyar, S. L., Savage, G. T., & Williams, E. S. (2023). An adaptive leadership approach: The impact of reasoning and emotional intelligence (EI) abilities on leader adaptability. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(4), 565-580.
- Boylan, M. (2018). Enabling adaptive system leadership: Teachers leading professional development. *Educational management administration & leadership*, 46(1), 86-106.
- Cho, H., Pemberton, C. L., & Ray, B. (2017, March). An exploration of the existence, value and importance of creativity education. *Current Issues in Education*, 20(1), 1-20.
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 1-20.
- Cletzer, D. A., Seibel, M. M., Kaufman, E. K., Friedel, C. R., & Elliott-Engel, J. (2021). When Leadership Terminology Collides: A Spirited Comparison of Adaption-Innovation Theory and Adaptive Leadership, 1-7.
- Cojocar, B. (2009). Adaptive Leadership: Leadership Theory or Theoretical Derivative? *Academic Leadership: The Online Journal*, 7(1), Article 5, 1-10.
- Colakoglu, S. S., Erhardt, N., Pougnet-Rozan, S., & Martin-Rios, C. (2019). Reviewing creativity and innovation research through the strategic HRM lens. In *Research in personnel and human resources management*, (pp. 227-271). Emerald Publishing Limited.
- Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30-63.

- de Klerk, E. D., & Palmer, J. M. (2021). Policy analysis for school leaders' development during the Covid-19 pandemic-An adaptive leadership practice framework. *Alternation*, 28(1), 168-191.
- Don, Y. (2020). *Malaysia School Leadership Crisis Covid-19: Conventional To Adaptive Leadership*. In Proceeding Book of the 3rd International Conference on Multidisciplinary Research, 3(1), 1-4.
- Dube, P., Maradze, A., Ncube, C. M., Ndlovu, S., & Shava, G. N. (2022). Review of leadership styles in higher education: a theoretical approach. *Indiana Journal of Arts & Literature*, 3(4), 30-35.
- Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: Leading through complexity. *International studies in educational administration*, 48(1), 31-38.
- El-Demerdash, S. M., & Mostafa, W. (2018, January). Association between organizational climate and head nurses' administrative creativity. *International journal of Nursing Didactics*, 8(1), 1-9.
- Fitriani, M. I. (2023). Adaptive Leadership: Concepts, Models and Their Actualisation in Educational Institutions. *El Midad: Jurnal Jurusan PGMI*, 15(1), 1-14.
- Gallagher, A. (2023). *Adaptive Leadership: A Phenomenological Study on the Strategies Used by Special Education Directors to Build Adaptive Capacity* [Unpublished Doctoral dissertation], University of Massachusetts Global.
- García, I. (2018). Adaptive leadership and social innovation: Overcoming critical theory, positivism, and postmodernism in planning education. *eJournal of Public Affairs*, 7(2), 19-35.
- Giacalone, M. D. (2017). Advisor as leader? Using adaptive leadership as a framework for student organization advising. *Journal of Student affairs*, 26, 41-48.
- Govindarajan, V. (2016). Adaptive leadership 101. *Leader to Leader*, (81), 42-46.
- Güven, Y., Akay, D., & Öcal, S. (2021). An investigation of the relationship between preschool teachers' individual and administrative creativity and job satisfaction. *Education Quarterly Reviews*, 4(2), 329-338.
- Haron, M. Z., Alias, N., Hashim, S. N. A., Noh, S. C., Anuar, A., Ishak, M. N., & Ismail, M. L. H. (2022). Adaptive leadership: Leading the change of the COVID-19 endemic era. *International Journal of Mechanical Engineering Education*, 7(4), 40-47.
- Hasan, S. S., Malih, F. A., & Dalkiliç, M. (2023). The role of administrative creativity in the organizational normalization of physical education supervisors in Baghdad. *Modern Sport*, 22(4), 109-121.

- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The theory behind the practice: A brief introduction to the adaptive leadership framework*. Harvard Business Press.
- Hernández-Santiago, N., & Pérez-Rivera, M. (2022, Summer). Adaptive leadership as a method to overcome organizational crisis: a Puerto Rican study. *Forum Empresarial*, 26(2), 99-123.
- Hlalele, D., Manicom, D., Preece, J., & Tsotetsi, C. T. (2015). Strategies and outcomes of involving university students in community engagement: An adaptive leadership perspective. *Journal of Higher Education in Africa*, 13(1-2), 169-193.
- Hoerudin, C. W. (2020). Adaptive leadership in digital era: Ridwan Kamil's leadership study in west Java. *CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 89-98.
- Ijeoma-Charles, R. W., Kpakol, A. G., & Gabriel, J. M. O. (2023). Adaptive leadership: bridging practices with context for sustainable outcomes in the Nigerian Education System, *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 6(1), 139-146.
- James, J. T. (2020). Catholic School Educators as Adaptive Leaders: A Structure for Prophetic Action in Response to COVID-19. *Journal of Catholic Education*, 23(1), 87-96.
- Johnson, B. and Larry C. (2013). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. (5th ed.), USA, Sage Publications.
- Kandiko, C. B. (2012, July). Leadership and creativity in higher education: The role of interdisciplinarity. *London Review of Education*, 10(2), 191-200.
- Khadich, G., & Merabti, S. (2022, December). Administrative creativity in knowledge based-organizations (study of a sample of research laboratories in Algerian universities). *Journal of Human Sciences Oum El Bouaghi University*, 9(3), 158-178.
- Kıroğlu, I. (2017). Innovation, creativity and education. *Researcher: Social Science Studies*, 5(4), 409-422.
- Kuluski, K., Reid, R. J., & Baker, G. R. (2021). Applying the principles of adaptive leadership to person-centred care for people with complex care needs: Considerations for care providers, patients, caregivers and organizations. *Health Expectations*, 24(2), 175-181.

- Kumar, N., Wang, C., & Liu, Z. (2024). Enabling creativity: the interplay of participative leadership, coworkers' knowledge sharing behavior and employee's creative idea validation. *Leadership & Organization Development Journal*, DOI 10.1108/LODJ-09-2023-0501.
- Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtle, K. H. (2006). *Methods in educational research: from theory to practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Long, H., Kerr, B. A., Emler, T. E., & Birdnow, M. (2022). A critical review of assessments of creativity in education. *Review of Research in Education*, 46(1), 288-323.
- Mahdi, D. S., Ahmed, M. A., & Rasheed, F. H. (2021). The role of job satisfaction in developing administrative performance and creativity: An empirical study in Iraq. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 465-473.
- Masa'd, F., & Aljawarneh, N. (2020). Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 9574-9584.
- Massada, M. A., Al-Badr, E. B. F., Kanan, M., Alsabatin, H., & AlZeer, I. (2024). The Impact of applying the elements of administrative creativity in improving the quality of services in the Ministry of Education Center: A Case Study. In A. M. Al-Sartawi, A. A. Al-Qudah, & F. Shihadeh (Eds.), *Artificial Intelligence-Augmented Digital Twins: Transforming Industrial Operations for Innovation and Sustainability* (pp. 273-286). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Matar, M. E. (2021). Recreational awareness and its relation to administrative creativity with student activities' specialists in Mansoura University. *Assiut Journal of Sport Science and Arts*, 2, 27-41.
- McOlvin, M. A. (2018). *Adaptive Leadership Organizational Viewpoints: Charter School Decision-Makers and Supports for Students with Emotional Disturbance Through Shifts in Policy* [Unpublished Doctoral dissertation]. University of California, Los Angeles.
- Morris, N. (2022). How Special Education Can Promote Adaptive Leadership. *Journal for Leadership and Instruction*, 21(1), 9-12.
- Myszkowski, N., Storme, M., Davila, A., & Lubart, T. (2015). Managerial creative problem solving and the Big Five Personality traits: Distinguishing divergent and convergent Abilities. *Journal of management development*, 34(6), 674-684.
- Naseer, S., Chughtai, M. S., & Syed, F. (2023). Do high-performance work practices promote an individual's readiness and commitment to

- change? The moderating role of adaptive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 899-916.
- Nazari, M. Z., & Shahdadnejad, N. (2011). Barriers to Creativity and Innovation in the Organization's Management. *International Conference on E-business, Management and Economics*, IACSIT Press, Singapore, 25, 256-260.
- Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., & Herman, J. L. (2010). Strategic information provision and experiential variety as tools for developing adaptive leadership skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 131-142.
- Nelson, T., & Squires, V. (2017, October). Addressing complex challenges through adaptive leadership: A promising approach to collaborative problem solving. *Journal of Leadership Education*, 16(4), 111-123.
- Niemeyer-Rens, R. F., Sullivan, G., & Self, S. W. (2022). Leadership adaptability within higher education. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(9), 1-15.
- Nissim, Y., & Simon, E. (2021). Flattening the hierarchy curve: Adaptive leadership during the Covid-19 pandemic-A case study in an academic teacher training college. *Review of European Studies*, 13(1), 103-118.
- Oduol, T. (2021 May). Adaptive Leadership: Integrating Technology in Kenyan Universities in the Covid -19 Era. *Journal of African Interdisciplinary Studies*, 5(5), 17 - 34.
- Ozen, H. (2019). Educational Challenges of Syrian Refugees in Turkey: Through the Lenses of Complex Adaptive Leadership Theory. *Educational Planning*, 26(4), 41-56.
- Potchana, R., Sanrattana, W., & Suwannoi, P. (2020). Indicators of Adaptive Leadership for Teachers in Boromarajonani College of Nursing under Boromarachanak Institute: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *Journal of Education and Learning*, 9(3), 92-98.
- Rafeeq, S. R., & Al-Ahmady, W. A. D. (2023). Administrative creativity and its relationship to career maturity from the perspective of employees of the Directorates of Physical and Technical Education in Iraqi Universities. *SPORT TK-EuroAmerican Journal of Sport Sciences*, 12, 1-10.
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325-335.

- Raney, A. F. (2014). Agility in adversity: Integrating mindfulness and principles of adaptive leadership in the administration of a community mental health center. *Clinical Social Work Journal*, 42(3), 312-320.
- Rustiawan, I., Amory, J. D. S., & Kristanti, D. (2023, December). The Importance of Creativity in Human Resource Management to Achieve Effective Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 144-149.
- Salama, I. K. Y. (2018). The relationship between organizational culture and administrative creativity in universities. *European Scientific Journal*, 14(4), 146-157.
- Schopuizen, M., Kelly, A., Utama, C., Specht, M., & Kalz, M. (2023). Enabling educational innovation through complexity leadership? Perspectives from four Dutch universities. *Tertiary Education and Management*, 29(4), 471-490.
- Schultz, L., & Fazey, I. (2009). Effective leadership for adaptive management. In C. Allan, & G. H. Stankey (Eds.), *Adaptive Environmental Management: A Practitioner's Guide* (pp. 295-303.). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Seibel, M., Kaufman, E. K., Cletzer, D. A., & Elliott-Engel, J. (2023). Advancing adaptive leadership through adaption-innovation theory: enhancements to the holding environment. *Journal of Leadership Studies*, 17(1), 23-29.
- Sharma, E., & Sharma, S. (2018). Creativity nurturing behaviour scale for teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1016-1028.
- Sherron, C. T. (2000). *Psychometric development of the adaptive leadership competency profile* [Unpublished Doctoral dissertation]. University of North Texas.
- Shirbagi, N., Hosseni, S. M. & Kazemi A. (2022). Leadership Creativity Scale for School Principals: Development and Application. *Journal of School Administration*, 10(2), 147-165.
- Siers, R., Fox, J. T., McCormick, K., & Paprzycki, P. (2020). Developing PDS Student Interns with Mentor Adaptive Leadership. *School-University Partnerships*, 13(2), 18-25.
- Sims, B. W., Matos, R. I., Brendle, J., & Lock, R. H. (2023). The Impact of Adaptive Leadership on Burnout in Special Education During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Research on Leadership Education*, 19427751231168990, 1-20.

- Squires, V. L. (2015). Tackling complex educational challenges through adaptive leadership. *Antistasis.*, 15-18.
- Stein, S., Swerlick, A., & Chokshi, B. (2020). Employing an adaptive leadership framework to childhood adversity screening. *Pediatrics*, 145(1), 1-5.
- Stukes, K. S. (2021). *Measuring Employee Engagement and Adaptive Leadership During Higher Education's Accountability and Performance Era* [Unpublished Doctoral dissertation]. University of North Florida.
- Wang, Q., & Shao, Z. (2024). Linking transformational leadership and digital creativity from the lens of social cognitive theory. *Industrial Management & Data Systems*, 124(6), 2312-2332.
- Wong, G. K. W., & Chan, D. L. (2018). Adaptive leadership in academic libraries. *Library Management*, 39(1/2), 106-115.
- Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81-93.