



البحث التاسع

**القيادة النكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة
الطائف من وجهة نظر المعلمات**

إعداد:

أ. ريوفا يوسف بن دخيل الله القرشي
ماجستير القيادة التربوية - جامعة الطائف

أ.د. وفاء عايض معيوض الجميـعي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية
جامعة الطائف المملكة العربية السعودية



القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة

الطائف من وجهة نظر المعلمات

أ. ريووف يوسف بن دخيل الله القرشي

ماجستير القيادة التربوية-جامعة الطائف

أ.د. وفاء عايض معيوض الجمبيهي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط-كلية التربية

جامعة الطائف المملكة العربية السعودية

• المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: (استكشاف بيئة العمل، القيادة بالتعاطف، التصحيح الذاتي والتأمل، ابتكار الحلول)، والكشف عن الفروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). ولتحقيق أهداف الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة، والبالغ عددهن (٢٢٧) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (٢٥) عبارة، وزعت على أربعة أبعاد، وهي كالتالي: (استكشاف بيئة العمل، القيادة بالتعاطف، التصحيح الذاتي والتأمل، ابتكار الحلول). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت (مرتفعة جداً)، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: (التصحيح الذاتي والتأمل، استكشاف بيئة العمل، القيادة بالتعاطف، ابتكار الحلول)، كما خلصت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، الدورات التدريبية). وكانت أبرز توصيات الدراسة: العمل على تشجيع تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة في ضوء التغيرات والطموحات التي تسعى إليها رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ وذلك لما للقيادة التكيفية من أثر فعال في التعامل مع التغيرات والاستفادة منها، كما أوصت على إجراء المزيد من الدراسات لقياس مدى فاعلية القيادة التكيفية في مؤسسات تربوية أخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التكيفية، الطفولة المبكرة.

Adaptive Leadership among Early Childhood Education Principals in Taif City from the Perspective of Teachers

Reyoof Yousef Al-Qurashi

Wafa Ayidh M ALJumayh

Abstract

This study aimed to identify the degree of implementation of adaptive leadership among early childhood education principals in Taif City from the perspective of teachers, focusing on the following dimensions: (exploring the work environment, empathetic leadership, self-correction and reflection, and innovative problem-solving). It also sought to uncover statistically significant differences at the ($\alpha \leq 0.05$) level in the degree of adaptive leadership implementation attributed to the following variables: (academic qualification, years of experience, and training

courses). To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was employed. The study sample consisted of 227 early childhood education teachers. The study tool was a questionnaire comprising 25 items distributed across four dimensions: (exploring the work environment, empathetic leadership, self-correction and reflection, and innovative problem-solving). The results of the study indicated that the degree of adaptive leadership implementation among early childhood education principals in Taif City, from the perspective of teachers, was very high. The dimensions ranked as follows: (self-correction and reflection, exploring the work environment, empathetic leadership, and innovative problem-solving). Furthermore, the study found no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the average responses of the participants regarding the degree of adaptive leadership implementation attributed to the variable of academic qualification. However, there were statistically significant differences attributed to the variables of years of experience and training courses. The study's most notable recommendations included encouraging the application of adaptive leadership among early childhood education principals in light of the changes and aspirations of Saudi Arabia's Vision 2030, due to the significant impact of adaptive leadership in managing and benefiting from change. The study also recommended conducting further research to assess the effectiveness of adaptive leadership in other educational institutions.

Keywords: Leadership, Adaptive Leadership, Early Childhood Education.

• مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي تطورات وتغييرات نوعية ومتسارعة شملت جميع جوانب الحياة، ومن أهم الجوانب التي شملتها هذه التغييرات بشكل كبير وجذري، هو جانب التعليم المؤسسي الذي يسعى دائماً للتحسين والتطوير، وبطبيعة الحال فإن التعامل مع هذا التغيير يتطلب قدراً كبيراً من التكيف لمواكبته وعدم التأخر عن تحصيل نتائجه المرجوة.

وتعتبر القيادة التعليمية أساس الارتقاء والتقدم بالمؤسسات التعليمية، فمن غير الممكن تحقيق أي تغيير فعال أو إحداث أي إصلاح فعلي بهذه المؤسسات دون وجود قيادة فعالة فيها، فالقيادة ذو أهمية أكثر من الوظائف الإدارية التي تؤديها الإدارة التعليمية وتمارسها في كافة المستويات. (الفواز، ٢٠٢٤: ٥٨)

كما يعد النمط القيادي المتبع في المؤسسات التعليمية من الأمور الهامة والملحة في عالم يتسم بالتباين وعدم الاستقرار، بل أصبح معياراً رئيسياً يحدد نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها لما له من تأثير في نجاحها وتطورها؛ لذا يتوقف تحقيق المؤسسات لأهدافها ونماؤها واستمرارية بقائها على مقدار كفاءة تلك القيادات التي تمتلكها، وهذا الأمر دعا القيادات والمفكرين إلى البحث عن نماذج وأنماط قيادية حديثة تتناسب مع هذه التطورات مبتعدة كل البعد عن الهياكل الهرمية التقليدية، بحيث تعتمد على التصاميم التنظيمية المرنة والتي تتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي خاصة أثناء مواجهتها للآزمات والتحديات التي تكتنفها. (السلمي، ٢٠٢٥: ١)



وتعد القيادة التكيفية في العصر الحديث من أهم أنماط القيادة لامتلاكها صفات الرؤية الواضحة والرسالة المحددة، بالإضافة إلى المعرفة بكيفية الاستفادة من خبرات ومهارات الرؤوسين بمرونة واستقلالية، كما تتطلب القيادة التكيفية القدرة على تحمل ضغوط التغيير من خلال التفاعل المستمر مع الرؤوسين، علاوة على ذلك، يعمل القادة التكيفيون على تشكيل سلوكيات رؤوسهم من خلال التشجيع والدعم المناسب مع المواقف المختلفة، باستخدام نهج مشترك هادف، والتعاطف بدلا من الإصرار أو إصدار الأوامر أو فرض السيطرة، ويساعد هذا النهج الأفراد في تعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما أن القادة يلهمون القوى العاملة لتحفيز الابتكارات التنظيمية من خلال تقديم أفكار جديدة وإبداعية. (Chughtai et al., 2023)

ومن أهم الفرضيات التي تعتمد عليها القيادة التكيفية هي أن القيادة التكيفية عملية أكثر من كونها قدرات شخصية فردية لدى القائد، هذه العملية تتطلب الأفراد الذين لديهم التركيز على المشاكل والتغيرات المحددة حالياً وتعديل الطريقة التي عملوا بها في الماضي، ويحفز هذا النوع من القيادة العاملين من أجل التوصل إلى حل للمشكلات، من خلال التفكير الابتكاري وتحديد التحديات المتوقعة، وتوفير إطار لتحقيق التزام الموظف بالمشاركة العملية في البحث عن حلول للتحديات، وتنفيذها لتشجيع العاملين ليصبحوا مشاركين نشطين في عملية التغيير. (داود، ٢٠٢٢: ٣)

ويضمن أسلوب القيادة التكيفية قدرة القائد على التكيف مع المتغيرات في البيئة، والتعرف بشكل صحيح على الصعوبات التي تواجهها، واستثمار الفرص لتحويل تلك الصعوبات إلى مزايا تزدهر من خلالها المؤسسة التعليمية. (الذهلي والطعاني، ٢٠٢٤: ١٩٢)

وقد أوصت دراسة (الرويس، ٢٠٢١) بنشر مبادئ ثقافة القيادة التكيفية لدى قادة المدارس في السعودية. كما أوصت دراسة (السلمي، ٢٠٢٥) أن تعمل القيادة على إيجاد بيئة تفاعلية تعاونية تكيفية تتبنى توليد أفكار إبداعية غير مألوقة؛ لمعالجة مواقف العمل المختلفة والاستفادة منها.

ومن هذا المنطلق الهام عملت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على تطوير وبناء المناهج وفق فلسفة تربوية رائدة، تتناغم مع ديننا الإسلامي الحنيف، وتواكب مقتضيات العصر، سواء كان من ناحية إعداد المعلم وتطويره المهني، أو من ناحية التركيز على مهارات القيادة المدرسية، لتحقيق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي اتسمت باهتمامها الشامل بالتعليم من الحضنة إلى الدراسات العليا، والتنوع في المناهج التعليمية لمختلف المراحل الدراسية، ومتابعة أداء مرحلة الطفولة المبكرة وفقا لمؤشرات حديثة لتهيئة التلاميذ للمرحلة الابتدائية وما بعدها، والتي تعتمد في تطبيقها على المهارات القيادية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة. (الأحمري وحسن، ٢٠٢٤: ٩٧٨)



ومع التوسع المستمر في برامج الطفولة المبكرة، تبرز الحاجة إلى فهم مدى تبني مديرات الطفولة المبكرة للقيادة التكوينية، وتأثير ذلك على بيئة العمل من وجهة نظر المعلمات، ونتيجة لما سبق تركز الدراسة الحالية على القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة، وتحديد العوامل التي تسهم في تعزيز أو عرقلة تطبيق هذه الممارسات، وذلك من خلال استقصاء آراء المعلمات وتجاربهن السابقة.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تغييرات جذرية لم تُشهد من قبل، ويعود ذلك إلى تأثير رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي انعكست على جميع جوانب الحياة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك جانب التعليم الذي يعد من أهم الجوانب؛ لما له من أهمية كبيرة وتأثير أكبر على أهداف المجتمع وبناء الأجيال، لا سيما في مراحلها الأولى كمرحلة الطفولة المبكرة؛ كونها البنية الأساسية التي تحدد مسار وجودة بقية المراحل التعليمية.

لذلك كان لزاماً على قائدات مدارس الطفولة المبكرة العمل على تطوير الأنماط القيادية، وخاصة القيادة التكوينية التي تقوم بدورها بمساعدتهن على التكيف مع هذه التغييرات النوعية والمتسارعة التي تواجهها المؤسسات التعليمية، وقد أكدت بعض الدراسات الحديثة على أهمية ممارسة القيادة التكوينية كدراسة الفواز (٢٠٢٤) التي أكدت على أهمية القيادة التكوينية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي، ودراسة الزرقان (٢٠٢٤) التي أكدت على أهمية تطبيق القيادة التكوينية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة، مما يؤكد أهمية تطبيق القائدات للقيادة التكوينية في المدارس، لمساعدتهن على مواجهة التغييرات والتعامل مع التحديات.

والقيادة التكوينية ليست مجموعة من المهارات التقنية والفنية فحسب، بل هي ثقافة داخل المدرسة، تشجع العاملين على التكيف والازدهار في بيئات صعبة، إنها تؤهل القادة للعمل مع التغيير المنهجي من خلال مواجهة الوضع الراهن للتوافق مع طموحات مدارسهم، وتوفير القيادة التكوينية للمدارس المقدرة على التشخيص والابتكار ضمن بيئة يتم الاحتفاظ بها وفقاً لمقاييس عالية جداً. (الرويس، ٢٠٢١)

ومن خلال طبيعة عمل الباحثة كقائدة لمدرسة طفولة مبكرة، لاحظت وجود بعض العقبات لدى مديرات الطفولة المبكرة في تطبيق القيادة التكوينية عند تعاملهن مع التغييرات الطارئة على المؤسسات التعليمية، وقد أشارت بعضاً من الدراسات أن ممارسة القيادة التكوينية في المؤسسات التعليمية لم تصل إلى الحد المأمول، وقد جاء ذلك في دراسة الرويس (٢٠٢١) التي أظهرت أن درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكوينية من وجهة نظر المعلمين في

محافظة الدوادمي جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج دراسة كايد والزعبي (٢٠٢٢) أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء جاءت بدرجة متوسطة.

ومن هنا نجد حاجة قائدات مدارس الطفولة المبكرة لممارسة القيادة التكيفية؛ كونها مساعدة لهن على مواجهة التحديات المصاحبة للتغيير الذي اتسمت به العملية التعليمية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تتطلب نمطا قيادياً موائماً لتطلعاتها وأهدافها، ليصل بهن إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتقدم مدارسهن وتميز مخرجاتها.

- وبناءً على ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
- ◀ ما درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟
 - ◀ ويتفرع من السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين الآتيين:
 - ◀ ما درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: (استكشاف بيئة العمل، القيادة بالتعاطف، التصحيح الذاتي والتأمل، ابتكار الحلول)؟
 - ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

• أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية للتعرف على الآتي:
- ◀ الكشف عن درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: (استكشاف بيئة العمل، القيادة بالتعاطف، التصحيح الذاتي والتأمل، ابتكار الحلول).
 - ◀ التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تحقيق التالي:

• أولاً: الأهمية النظرية:

- ◀ ندرة الدراسات التي أجريت بالمدارس على حد اطلاع الباحثة حول معرفة درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة.

- إثراء للبحث التربوي في مجال القيادة عامة، والقيادة التكيفية خاصة.
- تدعم الدراسة الحالية التوجه الحالي والمستقبلي للقيادة.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تشجع الدراسة الحالية على رفع درجة تطبيق القيادة التكيفية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة الطائف.
- تفيد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين في وزارة التعليم في تطوير استراتيجيات القيادة التكيفية وتعميمها على قائدات المدارس.
- تساهم الدراسة الحالية في رفع وعي المعلمات حول نمط القيادة التكيفية ومعرفة أهميتها.

• حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.
- الحدود البشرية: تمثلت هذه الدراسة في مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة داخل مدارس الطفولة المبكرة بمدينة الطائف.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٦هـ.

• مصطلحات الدراسة:

• القيادة التكيفية [Adaptive Leadership]:

يُعرف هيفنز وآخرون (٢٠٠٩) القيادة التكيفية بأنها: العملية التي يقوم من خلالها القائد بتمكين الأفراد والمنظمات من مواجهة التحديات التي لا يمكن معالجتها بالحلول التقنية التقليدية، بل تتطلب تغييراً في القيم والمعتقدات والسلوكيات. ويميز هذا التعريف بين المشاكل التقنية التي تُحل بالخبرات والإجراءات القائمة، والمشاكل التكيفية التي تستلزم تعلمًا جماعيًا وتعديلاً في الأنماط السلوكية.

وتعرف الباحثة القيادة التكيفية إجرائياً بأنها: القدرة العملية لمديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف على تطبيق استراتيجيات إدارية مرنة ومبتكرة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية اليومية داخل مدارس الطفولة المبكرة، من خلال تفعيل آليات التواصل الفعال مع المعلمات، وتحفيز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، واستخدام أساليب حل المشكلات التي تتجاوز الحلول التقليدية.

• الإطار النظري:

تسعى الباحثة في هذا الإطار النظري إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع القيادة التكيفية، والتي سوف تتناول فيه مجموعة من المحاور المهمة على النحو الآتي:

◀ المحور الأول: القيادة التكيفية من حيث (مفهوم القيادة التكيفية، أهمية القيادة التكيفية، أبعاد القيادة التكيفية، مبادئ القيادة التكيفية، سلوكيات القيادة التكيفية، أساليب القيادة التكيفية، تحديات القيادة التكيفية).

◀ المحور الثاني: مدير المدرسة كقائد تكيفي من حيث (سمات القائد التكيفي، مهارات القائد التكيفي، سلوكيات القائد التكيفي).

• المحور الأول: القيادة النكيفية

• أولاً: مفهوم القيادة النكيفية:

إن للقيادة التكيفية تعريفات متنوعة بتنوع مقاصد الباحثين والمؤلفين، فقد عرّفها كايد والزعبي (٢٠٢٢) بأنها: آليات تكيفية تفاعلية تنتهجها المؤسسة، يكون هدفها الترابط والتنسيق بين أفراد المؤسسة من خلال تعزيز سلوكيات التعلم المستمر والمرونة والإبداع والابتكار، وجعل المؤسسة كوحدة واحدة بحيث يكون في مقدورها التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

وعرّف صالح والشورطي (٢٠٢٢) القيادة التكيفية بأنها: تتمثل في جوهرها وهو القدرة القيادية على الانفتاح والتغيير من أجل إيجاد المستقبل المرغوب فيه وتحقيق الأهداف، وبناء القدرة لدى العاملين على التغيير المستمر والتطوير الدائم والتحديث المتواصل، والاستعداد للتخلي عن السياسات والإجراءات والقرارات الخاطئة وعدم الإصرار عليها، وتطوير فهم مشترك في المؤسسة لما تنطوي عليه ممارسات القيادة والمعتقدات المؤسسية وأنماط السلوك المؤسسي، والتأكيد على فكرة التغيير المحسوب وغير العشوائي والمخطط من أجل تجاوز الواقع الإشكالي، والتخلص من سلبياته، وتحويله إلى حالة أفضل.

ووفقاً إلى باركز (٢٠٠٥) فقد عرّف القيادة التكيفية بأنها: القدرة على تحفيز الأفراد والمجموعات للتعامل مع التحديات التي لا يمكن حلها بالحلول التقنية المعروفة، بل تتطلب تغييرات في القيم والمعتقدات والسلوكيات.

وبناءً على ما سبق نجد أن من أهم ركائز القيادة التكيفية أن تعمل المؤسسة التعليمية بروح الفريق الواحد؛ لما يمنحها ذلك من قوة تتصدى بها للتحديات، ونجد أن تقبل التغيير وكيفية التعامل معه والاستفادة منه هو جوهر القيادة التكيفية، كما أن هدف القيادة التكيفية الأسمى هو الارتقاء بالمؤسسة التعليمية والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر.

• ثانياً: أهمية القيادة النكيفية:

◀ مواجهة الظروف الصعبة وتحديد المشكلات بشكل دقيق، والتصدي لكل العوامل المؤثرة في المؤسسة التعليمية عن طريق التخطيط لها.

- ◀ اتخاذ القرارات القوية في مواجهة حالة عدم اليقين أو الشك في النظام الإداري.
- ◀ مشاركة الأدوار والمسؤوليات بين القادة والمؤوسين، وهذا دليل على تمكين العاملين على مواجهة التحديات المعقدة. (السلمي، ٢٠٢٥: ٥)
- ◀ تسهم في إشراك المؤسسة التعليمية ككل في البحث عن حلول ممكنة عوضاً عن التسلسل الهرمي التقليدي.
- ◀ تساعد في تحسين التكيف المؤسسي عن طريق توفير بيئة ملائمة، وتسهم في تحقيق الرضا للموظف والعملاء وأصحاب المصلحة. (الفواز، ٢٠٢٤: ٦٢)
- ◀ تقييم أداء الإداريين والمعلمين بشكل مستمر، ثم القيام بعملية تقارب وتكيف بين الأداء الفعلي والأداء الذي تسعى المؤسسة التعليمية إليه.
- ◀ تركيز على منظور ثنائي الاتجاه، حيث تكون العلاقة بين القائد ومروسيه أكثر ديناميكية وسلاسة، حيث يمكن للمؤوسين الانتقال بين القيادة والتبعية بناءً على متطلبات العمل. (حاتم ونايف، ٢٠٢٣: ٦٥٥)
- ◀ وبناءً على ما تم ذكره من أهمية للقيادة التكيفية نجد أنها تشجع القائد على الإقدام في اتخاذ القرارات، كما تهتم بالعلاقة بين القائد ومروسيه وليس فقط بجودة أدائهم، وذلك مما يميز القيادة التكيفية كونها تهتم بالكيف والكم معاً.

• ثالثاً: أبعاد القيادة التكيفية:

- ◀ استكشاف بيئة العمل: يتعين على القادة تبني المرونة وتشجيع المنظمة على البحث عن مناهج جديدة، والتفكير في أساليب غير تقليدية، مع التخلي عن بعض القيود لبعض الوقت؛ حيث يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى نتائج عكسية. فمن خلال تطوير وجهات نظر مختلفة، يمكن الحصول على مجموعة واسعة من الخيارات، وتشجيع الموظفين على تجاوز طريقة تفكيرهم وأدواتهم التقليدية، وإيجاد حلول إبداعية.
- ◀ القيادة بالتعاطف: يوفر القادة مناخاً من المشاركة الاجتماعية وتعزيز التعاون بدلاً من الانقسام، حيث يتقبل القائد المعتمد أسلوب القيادة التكيفية وجهات النظر والأفكار المختلفة والبديلة، ومشاركتها مع الغير، وبالتالي التأثير على زملاء العمل والمنافسين وأصحاب المصلحة الآخرين. (الفواز، ٢٠٢٤: ٦٣)
- ◀ التصحيح الذاتي والتأمل: القادة يشجعون فكرة التجربة، ويكونون على يقين بأن بعض التجارب قد تفشل، ولكن هذه الإخفاقات يمكن أن تكون بمثابة دروس للمستقبل. فمن الأفضل أن يقوم القادة بإتاحة الفرصة للأفراد للتفكير في كل من النجاحات والإخفاقات من خلال تحديد الأخطاء بشكل صحيح، حتى يمكن تعقبها وحلها، وتحديد آليات للمتابعة المستمرة لكافة الأنشطة والاستراتيجيات. (محمود وآخرون، ٢٠٢٤: ٣٢٠)



◀ ابتكار الحلول: يهتم القادة التكيّفيون ببناء منصات التعاون، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مشاركة شبكة موسعة من أصحاب المصلحة، فالقادة لا يركزون فقط على الربح، بل يسعون دائماً إلى استمرارية ضمان نماذج الأعمال التي تتبناها منظماتهم. (كايد والزعبي، ٢٠٢٢: ١٣)

واستناداً إلى ما تم ذكره حول أبعاد القيادة التكيّفية نجد أن القادة التكيّفيون يتمتعون بالذكاء العاطفي، حيث أن القيادة بالتعاطف يعد من أهم أبعاد القيادة التكيّفية، وذلك لاهتمامها الكبير بالآخرين، والتركيز على أهمية التعاون واستفادة جميع الأطراف، والتغيير من خلال التأثير لا من خلال إصدار الأوامر، والتأكيد على التعلم من الأخطاء وتقبلها، وغرس الانتماء للعمل في نفوس العاملين داخل المؤسسة التعليمية.

• رابعاً: مبادئ القيادة النكيفية:

◀ الذكاء العاطفي: القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين، ومن خلال هذه المعرفة يستطيع القائد التكيّف تعزيز العلاقات الجيدة وبناء الثقة مع المشاركين الآخرين.

◀ التطوير: تتضمن القيادة التكيّفية تعلم أشياء جديدة، إذ لم تحقق التكنولوجيا النتائج المتوقعة، فإن القائد التكيّفي يبذل قصارى جهده لاستكشاف استراتيجيات جديدة للتعامل مع التقنيات الجديدة، وستشهد المؤسسة التربوية بشكل عام النمو والتطور. (سحويل وبطائنة، ٢٠٢٣: ١٣)

◀ العدالة التنظيمية: فمن خلال العدالة التنظيمية يتم تعزيز ثقافة الصدق، فضلاً عن إدراك القادة التكيّفيون أفضل السياسات لتقديمها لصالح المنظمة، كما أنهم يعرفون أيضاً أفضل الطرق لتقديم هذه التغييرات حتى يتقبلها الناس، فضلاً عن استعداد القادة التكيّفيون للتكيف مع وجهات النظر المختلفة، وبالتالي يؤكدون للآخرين باستمرار أنهم موضع تقدير واحترام.

◀ فهم الشخصية: تدور القيادة التكيّفية حول امتلاك إحساس عميق بشخصية الآخرين، والقائد التكيّفي لديه من الشفافية والإبداع ما يكفي، فقد لا يكون القادة التكيّفيون دائماً على حق، لكنهم في المقابل يكسبون احترام أولئك الذين يعملون معهم، مما يجعلهم ينفذون ما يوصون به. (سلام وآخرون، ٢٠٢٣: ١٧٨)

وبناءً على ما سبق نجد أن العدل والصدق في التعامل مع العاملين من أهم المبادئ التي تتبناها القيادة التكيّفية؛ ويعود ذلك إلى اهتمام القيادة التكيّفية بمساعدة العاملين على التكيف والشعور بالأمان مع بيئة العمل مما يجعلهم أكثر انتماءً وولاءً لها.



• خامساً: سلوكيات القيادة التكيفية:

- ◀ التأثير والتحفيز: يتمثل هذا البعد في قدرة القادة التكيفيين على التحفيز والتأثير في المرؤوسين، من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية، وتحفيزهم الفكري، وتقديم الاهتمام الفردي بالعاملين.
- ◀ التعلم: يعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة التكيفيين بالتعلم مدى الحياة، وتشجيع بيئات التعلم بأن يقدر الفرد قيمة التعلم والمعرفة الذاتية، وتشجيع المرؤوسين على الابتكار والبحث عن طرق جديدة للتفكير. (الزرقان، ٢٠٢٤: ٥١)
- ◀ المبادرة: يعبر هذا البعد عن قدرة القائد التكيفي على أخذ زمام المبادرة في المقدمة للترتيب الجديد للأشياء، وأن يمتلك القائد التكيفي مستويات عالية من سلوك المبادرة الشخصية، وتحدي الوضع الراهن.
- ◀ السلوك الأخلاقي: يعكس هذا البعد مدى قدرة القادة التكيفيين على إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية، ويتسم القائد التكيفي بالمصادقية، النزاهة، الشجاعة، رباطة الجأش، الثقة، والمصادقية من قبل المساهمين، العملاء، والعاملين ويعتبر السلوك الأخلاقي أمراً أساسياً للقيادة التكيفية.
- ◀ التغيير: يعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة التكيفيين بالتغيير، واعتباره مصدر للحياة والفرص للمنظمة. (داود، ٢٠٢٢: ٤٩٠)
- وبناءً على ما سبق نجد أن سلوكيات القيادة التكيفية تعتمد على شخصية القائد بشكل كبير، فالقائد المبادر، الواثق بقدراته، الذي يملك الشجاعة الكافية للتغيير واتخاذ القرارات الصعبة، ومواجهة التحديات هو من يستطيع العمل بمثل هذه السلوكيات.

• سادساً: أساليب القيادة التكيفية:

- ◀ المرونة الإدارية: هي استجابة القيادة التكيفية التي تساعد على التأقلم الإيجابي مع البيئة المهنية والمواقف المختلفة والمتنوعة، والاستجابة الذكية للتغيرات الطارئة وغير المتوقعة، والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية، والتعامل معها بحكمة.
- ◀ التعلم التنظيمي: هو عملية مستمرة تقوم على استثمار القيادة التكيفية للمعارف والخبرات والتجارب، وتنظيمها، ومراجعتها، وتقييمها، وتوظيفها للتكيف مع الواقع والبيئة والتغير، وحل المشكلات المستقبلية التي قد تواجهها، والاستفادة منها في المواقف المستجدة. (صالح والشورطي، ٢٠٢٢: ١٦)
- ◀ فعالية نظام الاتصالات: تعتبر شبكة الاتصال الفعالة في المؤسسة التعليمية مؤشراً أساسياً للعمليات الإدارية التكيفية، وأحد ركائز عملها الدقيق والناجح، ومؤشر إيجابي على قوتها، وأحد أسس الملاءمة في بيئة العمل.





المساندة التنظيمية: إن التعزيز المعنوي والمادي الذي تقدمه القيادة التكيفية للموظفين يساعد على دعم المواقف الإيجابية تجاه مؤسساتهم، ورفع مستواها والمساهمة في نجاحها، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات. (سحويل وبطاينة، ٢٠٢٣: ١٧)

نجد مما سبق أن المرونة لدى القائد تشكل عاملاً مهماً في القيادة التكيفية؛ لما لذلك من أثر إيجابي في التعامل مع التغييرات وجعلها تصب في صالح المؤسسة، فالقائد المتمسك بأرائه قد يسبب لمؤسسته الركود وعدم مواكبة التطور المحيط بها.

• سابعاً: تحديات القيادة النكيفية:

مقاومة التغيير: الناس يخشون فقدان الهوية، السلطة، أو الراحة بسبب التغيير.

إدارة الضغط الشخصي: القيادة التكيفية مرهقة عاطفياً، لأنها تتطلب مواجهة المعتقدات الراسخة لدى الآخرين، كما يحتاج القادة إلى بناء أنظمة دعم شخصي للحفاظ على طاقتهم وتحفيزهم. (Heifetz, et al., 2009: 23)

تحديات عقلية: فالقيادة التكيفية تتضمن مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، وهذا يتطلب من القادة التكيفيين تشجيع جميع الأفراد المعنيين على تغيير طريقة تفكيرهم وإظهار خصائص القائد المتكيف.

تحديات عدم الاعتراف: وتعني الطبيعة الاستباقية للقيادة التكيفية، أنه على القادة التكيفيين إدراك أن بعض ممارسات الأعمال المستمرة للمؤسسة غير فعالة، وقد يكون مصدراً مزعجاً لبعض العاملين الذين ابتكروا هذه الممارسات أو حاولوا تنفيذها، وقد يواجه هؤلاء العاملين مشكلة في دعم إجراء استراتيجية جديدة، بسبب عدم الاعتراف بما حاولوا تحقيقه. (سحويل وبطاينة، ٢٠٢٢: ١١)

وبناءً على ما سبق نجد أن القيادة التكيفية بسلوكياتها ومهاراتها ومبادئها تتعامل مع جميع هذه التحديات بفعالية عالية، خاصة فيما يخص مقاومة التغيير؛ حيث أن القيادة التكيفية معنية بجعل القائد التكيفي قادراً على التعامل مع التغييرات بكافة أنواعها، بل والاستفادة منها لصالح مؤسسته.

• المحور الثاني: مدير المدرسة كقائد نكيفي

• أولاً: سمات القائد النكيفي:

تقدير التحديات: القادة التكيفيون يفهمون ويقدرّون التحديات التي تواجه العملية التعليمية، ويقومون بإعداد المعلمين وجميع منسوبي المدرسة لحل المشكلات، ويدرك القادة التكيفيون أن الوصول إلى حل طويل الأمد قد يتطلب عدة محاولات.



- ◀ خوض التجربة: يحب القادة التكيفيون التجارب، واستكشاف الأخطاء، والتعلم منها في عملهم، ويدركون أن معالجة المشكلات المدرسية المعقدة تتطلب التجربة والخطأ.
- ◀ الاستباقية: يتخذ القادة التكيفيون نهجاً استباقياً، ويحددون التحديات، ويهيئون جميع موارد المدرسة مادية كانت أو بشرية لحلها، ولديهم القدرة على ربط التغيير بقيم المدرسة وقدرات المعلمين.
- ◀ الالتزام: يعلم القادة التكيفيون أن التغيير يستغرق وقتاً، وهم على استعداد لتخصيص الوقت اللازم لتطوير مدارسهم وأخذها نحو التميز.
- ◀ تفتح الذهن: يخلق القادة التكيفيون بيئة مدرسية منفتحة وتقديمية للعمل فيها، ويتم قبول الأخطاء كجزء من العملية التطويرية للمدرسة، والانفتاح على التجارب والمبادرة بابتكار الحلول. (الزرقان، ٢٠٢٤: ٥٢)
- نجد مما تم ذكره أن سمات القادة التكيفيون تتمحور حول انضباط القائد وتميزه في أداء عمله، فهو يقدر التحديات ويجيد التعامل معها بذهن متوقد ولا يخشى خوض التجارب الجديدة، بل يرحب بها ليزيد من فرص تعلمه من الأخطاء.

• ثانياً: مهارات القائد النكفي:

إن من أهم مهارات القائد النكفي ما يلي:

- ◀ أن يكون مؤهلاً ثقافياً لقيادة المدرسة وفق الثقافة المجتمعية التي تنتمي لها المدرسة.
- ◀ أن يكون قادراً على اكتساب المعرفة واستخدامها بشكل فعال وتوظيفها للتقدم بالمدرسة.
- ◀ أن يكون قادراً على خلق التآزر والتعاون بين المعلمين داخل المدرسة.
- ◀ أن يتمتع برؤية شاملة ومستدامة لأهداف وطموحات وطنه ومجتمعه حول العملية التعليمية والبيئة المدرسية. (سلام وآخرون، ٢٠٢٣: ١٨١)
- نجد مما سبق أن ثقافة القائد واطلاعه على كل ما هو حديث في إدارة المؤسسة التعليمية أمراً في غاية الأهمية؛ إذ أن امتلاك القائد للرؤية الشاملة الطموحة وسعيه المستمر للأفضل له انعكاساً إيجابياً واضحاً على كل من المؤسسة وجميع العاملين بها.

• ثالثاً: سلوكيات القائد النكفي لمواجهة التحديات:

- ◀ حشد الموارد البشرية من المعلمين والإداريين وجميع منسوبي المدرسة لمواجهة التحديات التكيفية.
- ◀ مساعدة المعلمين والطلاب على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ◀ احتضان التعقيد والمساعدة في تبسيط التغيير المستمر على العملية التعليمية داخل وخارج المدرسة.



التركيز على المعلمين والطلاب والمجتمع وليس على القائد. (البغدادي والخزعلي، ٢٠٢٤: ٢٦٣)

نجد مما سبق أن القائد التكميفي يهتم بجميع الموارد في مؤسسته مادية كانت أو بشرية، بل ويصب جل اهتمامه على العاملين لديه ويحتضن مخاوفهم ويسعى لتلبية متطلباتهم؛ وذلك لإيمانه بأهمية مساعدتهم على التكيف داخل المؤسسة، لما لذلك من أثرًا ملموساً على أدائهم.

• الدراسات السابقة:

توصلت الباحثة إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالقيادة التكميفية، وقد تم عرضها وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة التكميفية لدى مديري مدارس التعليم العام (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عددها (١١٢٠) معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج: أن القيادة التكميفية بأبعادها الأربعة لدى مديري مدارس التعليم العام تحققت بدرجة (عالية).

دراسة الزرقان (٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكميفية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عددها (٣٨١) معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكميفية جاءت بدرجة (كبيرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكميفية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة سولتنهولي وآخرون (Soltangholi et al., 2023): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية التكميفية على السلوكيات الرشيدة لدى مديري المدارس بوساطة قيادتهم التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة عددها (٣٣٩) معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج: أن الثقافة التنظيمية التكميفية لديها أثر إيجابي (كبير) على تحسين السلوكيات الهزيلة لدى مديري المدارس، والثقافة التنظيمية الموجهة نحو التكيف لديها إيجابية (كبيرة) على تحسين السلوكيات الهزيلة للمديرين بسبب القيادة الموجهة نحو التدريب للمديرين.





دراسة فاكاماتش وآخرون (Phakamach et al., 2023): هدفت الدراسة إلى تطوير القيادة الاستراتيجية التكيفية لمديري مؤسسات التعليم المهني الشرقية نحو التميز في تايلاند، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهج التحليل الوثائقي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عددها (٦٢٢) من المدراء التنفيذيين، والعاملين في مؤسسات التعليم المهني في شرق تايلاند، وكانت أهم النتائج: أن القيادة الاستراتيجية التكيفية لدى مديري مؤسسات التعليم المهني الشرقية نحو التميز على تسعة عناصر، وهي: القيادة الكاريزمية، والدافعية الملهم، والاعتبار الفردي، والعمل كفريق، وإنشاء مؤسسة تعليمية مبتكرة، واستراتيجية التكيف والتحديات، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية، وتهيئة جو مؤسسي إبداعي، وقيم مشتركة، ونضج القيادة المبتكرة، وتعديل العقلية، والتحفيز الفكري، وتطوير المهارات الرقمية نحو التميز. وكان من المتوقع أن توجه النتائج عملية تطوير القيادة التكيفية للكفاءات التنفيذية في الأبعاد التسعة لتحقيق التميز في إدارة التعليم المهني كما هو مذكور في سياسة تايلاند.

دراسة شعلان وساعد (Sha'alan & Saaed, 2023): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التنموية بأبعادها: (النموذج المثالي، الاهتمام بالموظفين، الإلهام والتحفيز) كمتغير مستقل في تحقيق الأداء التكيفي بأبعاده: (الحل الإبداعي للمشكلات، التعلم والتحفيز، جهود التدريب، القدرة على التكيف، إدارة ضغوط العمل، التعامل مع الأزمات والطوارئ) كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عددها (١٠٦) من القيادات الإدارية الوسطى في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد، وكانت أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية ومباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنموية والأداء التكيفي بشكل عام، ولكن على مستوى الأبعاد كانت قوية مع بعد (جهود التعلم والتدريب) ومن متوسطة إلى قوية مع أبعاد: (التكيف الشخصي، إدارة ضغوط العمل، حالات الطوارئ).

دراسة سحويل وبطاينة (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التكيفية وعلاقتها بإدارة التغيير في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عددها (٢٦٧) من أعضاء هيئة التدريس، وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة القيادة التكيفية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لجميع المجالات.





دراسة ولترز (Wolters, 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تدريب المدرسة التكيفية (AS) على تنمية الهوية القيادية لمديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج النوعي التفسيري الأساسي، واستخدم المقابلات كأداة للدراسة، تم إجراؤها مع عينة عددها (١٢) مديراً للمدارس العامة في أمريكا الشمالية من المدارس الابتدائية، والثانوية، والمختلطة، كانت أهم النتائج: أن هناك أثراً واضحاً لتدريب AS على الهوية القيادية لهؤلاء المديرون، كما شكل التدريب عاملاً مهماً ومفيداً في توفير الموضوع حول كيفية تسهيل التعلم في مدارسهم، ووصف سبعة من المشاركين تدريب AS أنه تحويلي، وأن مفهوم الأنظمة التكيفية المعقدة (CAS) مفيد في الإدارة للاستجابة إلى أزمة تواجههم في العملية التعليمية.

دراسة كايد والزعبي (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عددها (٤٠٢) معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كانت (متوسطة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد باستثناء التعلم من التصحيح الذاتي.

دراسة صالح والشورطي (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التكيفية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عددها (١٢٧٤) معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج: أن درجة القيادة التكيفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء كانت (مرتفعة)، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة الرويس (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الكمي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عددها (٣٧٦) معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج: أن بعد التعلم من التصحيح الذاتي قد جاء بالترتيب الأول، وجاء بعد استكشاف بيئة العمل بالترتيب الثاني، وجاء





بعد القيادة بالتعاطف في الرتبة الأخيرة، وكان تطبيق القيادة التكيفية بدرجة (متوسطة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية عند جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بعد التعلم من التصحيح الذاتي تعزى لمتغير الخبرة.

• التقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف، يتضح ما يلي:

• أولاً: هدف الدراسة:

هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري المدارس والتي تتفق مع دراسة الباحثة، كدراسة الرويس (٢٠٢١)، ودراسة صالح والشورطي (٢٠٢٢)، ودراسة كايد والزعبي (٢٠٢٢)، ودراسة الزرقان (٢٠٢٤)، ودراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤)، بينما هدفت دراسة ولترز (Wolters, 2022) إلى التعرف على أثر تدريب المدرسة التكيفية على تنمية الهوية القيادية لمديري المدارس. وهدفت دراسة سحويل وبطايينة (٢٠٢٣) إلى التعرف على القيادة التكيفية وعلاقتها بإدارة التغيير في الجامعة الهاشمية، كما هدفت دراسة شعلان وساعد (Sha'alan & Saaed, 2023) إلى الكشف عن أثر القيادة التنموية في تحقيق الأداء التكيفي، وهدفت دراسة فاكماش وآخرون (Phakamach et al., 2023) إلى تطوير القيادة الاستراتيجية التكيفية لمديري مؤسسات التعليم المهني، وهدفت دراسة سولتنهولي وآخرون (Soltangholi et al., 2023) إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية التكيفية على السلوكيات الرشيدة لدى مديري المدارس.

• ثانياً: مجتمع الدراسة:

نجد أن الدراسات السابقة تشابهت من حيث مجتمع الدراسة، والذي يتكون من مديري المدارس، كدراسة الرويس (٢٠٢١)، ودراسة صالح والشورطي (٢٠٢٢)، ودراسة كايد والزعبي (٢٠٢٢)، ودراسة ولترز (Wolters, 2022)، ودراسة سولتنهولي وآخرون (Soltangholi et al., 2023)، ودراسة الزرقان (٢٠٢٤)، ودراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤).

بينما كان مجتمع الدراسة يتمثل في مديري مؤسسات التعليم المهني في دراسة فاكماش وآخرون (Phakamach et al., 2023).

• ثالثاً: مجال تطبيق الدراسة:

نجد أن جميع الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية والتي تناولت موضوع القيادة التكيفية وتطبيقها في المدارس، ما عدا دراسة سحويل وبطايينة (٢٠٢٣) حيث تم تطبيقها في الجامعة.



• رابعاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت في ذلك مع جميع الدراسات السابقة حيث استخدمت دراسة الزرقان (٢٠٢٤) المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت دراسة صالح والشورطي (٢٠٢٢)، ودراسة سحويل وبطايينة (٢٠٢٣) المنهج الوصفي الارتباطي، بينما استخدمت دراسة الرويس (٢٠٢١) المنهج الكمي المسحي، كما توجد دراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي كدراسة شعلان وساعد (Sha'alan & Saaed, 2023)، ودراسة سولتنهولي وآخرون (Soltangholi et al., 2023)، واستخدمت دراسة كايد والزعبي (٢٠٢٢) المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت دراسة ولترز (Wolters, 2022) المنهج النوعي التفسيري الأساسي.

في حين استخدمت دراسة فاكامتش وآخرون (Phakamach et al., 2023) منهج تحليل الوثائق، واستخدمت دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤) المنهج الوصفي.

• خامساً: إدارة الدراسة:

نجد بأن جميع الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، والتي تتمثل في الاستبانة، كدراسة كلا من: الرويس (٢٠٢١)، صالح والشورطي (٢٠٢٢)، كايد والزعبي (٢٠٢٢)، سحويل وبطايينة (٢٠٢٣)، شعلان وساعد (Sha'alan & Saaed, 2023)، فاكامتش وآخرون (Phakamach et al., 2023)، سولتنهولي وآخرون (Soltangholi et al., 2023)، الزرقان (٢٠٢٤)، محمود وآخرون (٢٠٢٤)، ما عدا دراسة ولترز (Wolters, 2022) حيث استخدمت المقابلات كأداة للدراسة.

• سادساً: نتائج الدراسة:

نجد بأن نتائج الدراسات السابقة كانت متباينة، فمنها ما كانت ممارستها للقيادة التكيفية (مرتفعة) كدراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤)، ودراسة الزرقان (٢٠٢٤)، ودراسة سولتنهولي وآخرون (Soltangholi et al., 2023)، ودراسة صالح والشورطي (٢٠٢٢) والتي اتفقت مع نتائج الباحثة، ومنها ما كانت درجتها (متوسطة) كدراسة سحويل وبطايينة (٢٠٢٣)، ودراسة كايد والزعبي (٢٠٢٢)، ودراسة الرويس (٢٠٢١)، وأكدت دراسة ولترز (Wolters, 2022) أن مفهوم الأنظمة التكيفية مفيد في إدارة الأزمات، كما أشارت دراسة شعلان وساعد (Sh'alan & Saaed, 2023) إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء التكيفي، وأكدت دراسة فاكامتش وآخرون (Phakamach et al., 2023) أن تطوير القيادة التكيفية للكفاءات التنفيذية ساهم في تحقيق التميز في إدارة التعليم.



وبناءً على ما أكدته نتائج الدراسات السابقة تم اختيار موضوع القيادة التكيفية، نظراً إلى أهمية القيادة التكيفية خاصة في المؤسسات التربوية، لما لها من دور فعال وإيجابي في إدارة المؤسسة التعليمية وقيادتها.

• سابقاً: إوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أول الدراسات -على حد علم الباحثة- التي تناولت موضوع القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، كما تميزت الدراسة الحالية في هدفها الذي يسعى إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث الأبعاد التالية: (استكشاف بيئة العمل، القيادة بالتعاطف، التصحيح الذاتي والتأمل، ابتكار الحلول)، وتميزت أيضاً في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

• ثامناً: إوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، والإطار النظري، وكذلك في تجميع المصادر العربية والأجنبية المناسبة للدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية، وفي تفسير نتائج الدراسة الحالية تفسيراً علمياً وموضوعياً، وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها

يُعرض في هذا الجزء من الدراسة إجراءات الدراسة، من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

• منهج الدراسة:

للتعرف على القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأئمة للدراسة الحالية، حيث يدرس المنهج الوصفي التحليلي الواقع كما هو في الطبيعة ويهتم بوصفه بشكل دقيق من خلال جمع المعلومات وتصنيفها وتنظيمها، والتعبير عنها كما وكيفا، وعرفه مليح والعسولي (٢٠٢٠: ٤٠) بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف بالملكة العربية السعودية للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦هـ، والبالغ عددهن (٢٢٧٥) معلمة، وفقاً للإحصائية الصادرة من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف، ملحق رقم (٧).



• عينة الدراسة:

وهي جزء من مجتمع الدراسة الأصلي، وقامت الباحثة بتوزيع رابط الاستبانة على عينة عشوائية من معلمات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف، بنسبة ١٠٪ بناءً على ما هو شائع في الأبحاث العلمية، وكانت الاستبانات المستردة (٢٢٧) استبانة، جميعها صالح للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٢٢٧) استبانة.

جدول (١): التكرارات، والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية.

المتغير	الفترة	العدد	النسبة٪
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٨٢	٨٠,٢
	دراسات عليا	٤٥	١٩,٨
سنوات الخبرة	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣٠,٨
	(١٠) سنوات فأكثر	١٥٧	٦٩,٢
البرامج التدريبية	أقل من (١٠) برامج تدريبية	٨٢	٣٦,١
	(١٠) برامج تدريبية فأكثر	١٤٥	٦٣,٩
الإجمالي		٢٢٧	١٠٠

يبين الجدول (١): أن عدد المعلمات من حملة البكالوريوس بلغ (١٨٢) معلمة، وبنسبة (٨٠.٢٪)، أما من حملة الدراسات العليا فقد بلغ (٤٥) معلمة، وبنسبة (١٩.٨٪)، بينما حسب متغير الخبرة فإن عدد المعلمات ممن خبرتهن أقل من (١٠) سنوات بلغ (٧٠) معلمة، وبنسبة (٣٠.٨٪)، وبلغ عددهن لأكثر من (١٠) سنوات خبرة (١٥٧) معلمة، وبنسبة (٦٩.٢٪)، أما حسب عدد البرامج التدريبية فإن الحاصلات على أقل من (١٠) برامج تدريبية بلغ عددهن (٨٢) معلمة، وبنسبة (٣٦.١٪)، بينما بلغ عدد الحاصلات على (١٠) برامج تدريبية فأكثر (١٤٥) معلمة، وبنسبة (٦٣.٩٪).

• أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات اللازمة من أفراد مجتمع الدراسة، ودعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي، تم استخدام (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات، حيث تم بناء الاستبانة للتعرف على القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المرتبط بالدراسة الحالية، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

◀ القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بعنوان الدراسة والهدف من الاستبانة، ونوع البيانات والمعلومات التي يراد جمعها من أفراد عينة الدراسة، وتعليمات الاستجابة والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي.

◀ القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بالمعلمات، والمتمثلة في (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية).

القسم الثالث: عبارات الاستبانة والمكونة من (٢٥) عبارة، موزعة على (٤) أبعاد وفق سلم التقدير الخماسي (مرتفعة جداً - مرتفعة - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً) وتأخذ القيم على التوالي (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، والجدول (٢): يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على الأبعاد. جدول (٢): أبعاد استبانة القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف، من وجهة نظر المعلمات.

م	البعد	عدد العبارات
١	البعد الأول: استكشاف بيئات العمل	٦
٢	البعد الثاني: القيادة بالتعاطف	٦
٣	البعد الثالث: التصحيح الذاتي والتأمل	٧
٤	البعد الرابع: ابتكار الحلول	٦
	إجمالي عدد العبارات	٢٥

• إجراءات الصدق والوثبات لإداة الدراسة [الاستبانة]: • أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال نوعين من الصدق:

• الصدق الظاهري [المحكمين]:

تم التحقق من صدق الاستبانة في صورتها الأولية من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص وبلغ عددهم (٩) محكمين، وتم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم من إضافة عبارات جديدة، وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة، ووضع العبارات في البعد الذي تنتمي إليه، ووضوح الصياغة وسلامة اللغة وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٢٥) عبارة وزعت على (٤) أبعاد.

• صدق الإنساق الداخلي:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (٢٠) معلمة وتم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات والدرجة الكلية للبعد المنتمية له وبين العبارات مع الدرجة الكلية للأداة، والجدول (٣) يبين ذلك:

يبين الجدول (٣): أن معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات والدرجة الكلية للبعد المنتمية له دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، (٠.٠٥) وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (٠.٥٦١ - ٠.٩٣٦)، وجميعها دالة عند (٠.٠١)، (٠.٠٥)، كما تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات مع الدرجة الكلية للأداة بين (٠.٦٠٠ - ٠.٩٣٣)، وجميعها دالة عند (٠.٠١).

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والدرجة الكلية للبعد المنتمية له وبين العبارات مع الدرجة الكلية للأداة.

استكشاف بيانات العمل			القيادة بالتعاطف			التصحيح الذاتي والتأمل			ابتكار الحلول		
معامل ارتباط العبارة			معامل ارتباط العبارة			معامل ارتباط العبارة			معامل ارتباط العبارة		
م	البعد	الدرجة الكلية	م	البعد	الدرجة الكلية	م	البعد	الدرجة الكلية	م	البعد	الدرجة الكلية
١	٠,٨٦٦	٠,٨٥٨	١	٠,٩٣١	٠,٨٩٧	١	٠,٥٦١	٠,٦٠٠	١	٠,٨٠٢	٠,٧٩١
	♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦	♦♦		♦♦	♦♦
٢	٠,٩٣٠	٠,٨٩٢	٢	٠,٨٢٨	٠,٧٨٥	٢	٠,٩٠٧	٠,٩٢٣	٢	٠,٨٤٣	٠,٨٢٦
	♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦
٣	٠,٧٧٨	٠,٧٨٢	٣	٠,٨٦٠	٠,٨٨١	٣	٠,٨٩٦	٠,٩١١	٣	٠,٩٣٦	٠,٩٠٣
	♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦
٤	٠,٩٩٤	٠,٩٠٠	٤	٠,٩٠٤	٠,٨٩٥	٤	٠,٩١٦	٠,٩١١	٤	٠,٧٤١	٠,٦٧١
	♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦
٥	٠,٧٥٨	٠,٦٧٦	٥	٠,٨٠٠	٠,٨٠٦	٥	٠,٨٦٥	٠,٨٩٤	٥	٠,٩٣١	٠,٩٣٣
	♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦
٦	٠,٩٢٧	٠,٩٠٥	٦	٠,٩١٤	٠,٩١١	٦	٠,٩٣٣	٠,٨٦٧	٦	٠,٩٢٥	٠,٩٢٤
	♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦		♦♦	♦♦
						٧	٠,٩٠٣	٠,٨٩٢			
							♦♦	♦♦			

♦♦ دالة إحصائية عند (٠,٠١)، ♦ دالة إحصائية عند (٠,٠٥)

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات والدرجة الكلية للأداة والجدول (٤) يبين ذلك:

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، والدرجة الكلية للأداة.

م	البعد	معامل الارتباط مع الأداة
١	البعد الأول: استكشاف بيانات العمل	٠,٩٦٩ ♦♦
٢	البعد الثاني: القيادة بالتعاطف	٠,٩٨٧ ♦♦
٣	البعد الثالث: التصحيح الذاتي والتأمل	٠,٩٧٦ ♦♦
٤	البعد الرابع: ابتكار الحلول	٠,٩٧٩ ♦♦

♦♦ دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)

كما بين الجدول (٤): أن معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٩٦٩ - ٠,٩٨٧) وجميعها دالة عند (٠,٠١)، وبذلك تم التحقق من صدق أداة الدراسة.

• ثانيًا: ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معاملات الثبات على أبعاد القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات وعلى الدرجة الكلية للأداة من خلال معادلة الفا كرونباخ، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) معلمة والجدول (٥) يبين معاملات الثبات.

جدول (٥): معاملات ثبات الفا كرونباخ لأبعاد القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وعلى الدرجة الكلية للأداة.

٢	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: استكشاف بيئات العمل	٦	٩٣,٠
٢	البعد الثاني: القيادة بالتعاطف	٦	٩٣,٠
٣	البعد الثالث: التصحيح الذاتي والتأمل	٧	٩٤,٠
٤	البعد الرابع: ابتكار الحلول	٦	٩٢,٠
٥	ثبات الأداة الكلية	٢٥	٩٧,٠

يبين الجدول (٥): أن معامل الثبات الفا كرونباخ الكلي للقيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٠,٩٧)، كما تراوحت معاملات الثبات على الأبعاد بين (٠,٩٢-٠,٩٤)، وهي معاملات ثبات مرتفعة وهذا يشير إلى تمتع أداة الدراسة بالثبات.

وتم اعتماد التدرج الآتي لدرجة تحقق عبارات وأبعاد أداة الدراسة لتحديد درجة الموافقة بالاعتماد على معادلة المدى وفق الجدول (٦):

جدول (٦): معايير تفسير قيم المتوسطات الحسابية، وفقاً لسلّم ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط الحسابي	من ١ إلى ١,٨٠	أكبر من ١,٨٠	أكبر من ٢,٦٠	أكبر من ٣,٤٠	أكبر من ٤,٢٠
	إلى ٢,٦٠	إلى ٣,٤٠	إلى ٤,٢٠	إلى ٥,٠٠	

كما تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟"

• مناقشة النتائج وتفسيرها

• أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول، وتفسيرها.

نص السؤال الأول على: ما درجة تطبيق القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: (استكشاف بيئة العمل، القيادة بالتعاطف، التصحيح الذاتي والتأمل، ابتكار الحلول)؟

وللإجابة على هذا السؤال: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، من حيث الأبعاد التالية: (استكشاف بيئة العمل، القيادة بالتعاطف، التصحيح الذاتي والتأمل، ابتكار الحلول) وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأبعاد درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتبة
١	استكشاف بيئة العمل	٤,٢٤	٠,٧٠٣	مرتفعة جداً	٢
٢	القيادة بالتعاطف	٤,٢٦	٠,٧٩٧	مرتفعة جداً	٣
٣	التصحيح الذاتي والتأمل	٤,٢٥	٠,٧٤٢	مرتفعة جداً	١
٤	ابتكار الحلول	٤,١٨	٠,٧٨٨	مرتفعة جداً	٤
الدرجة الكلية لدرجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات		٤,٢٢	٠,٧١٩	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول (٧): أن تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، من حيث أبعاد القيادة التكيفية، جاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٤,٢٢)، وبانحراف معياري (٠,٧١٩).

كما يتضح من الجدول السابق أن ممارسة بعد "التصحيح الذاتي والتأمل" جاء في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، وبانحراف معياري (٠,٧٤٢).

يليه في الترتيب الثاني ممارسة بعد "استكشاف بيئة العمل" بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، وبانحراف معياري (٠,٧٠٣).

وفي الترتيب الثالث ممارسة بعد "القيادة بالتعاطف" بمتوسط حسابي (٤,٢٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٩٧).

وفي الترتيب الرابع والأخير ممارسة بعد "ابتكار الحلول" بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وبانحراف معياري (٠,٧٨٨).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف لأهمية القيادة التكيفية، ودورها في تسهيل التعامل مع التغيير الطارئ على العملية التعليمية بشكل مستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى أن القيادة التكيفية بأبعادها الأربعة لدى مديري مدارس التعليم العام جاءت بدرجة (عالية)، ودراسة الفواز (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى أن درجة تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك جاءت بدرجة (عالية)، ودراسة الزرقان (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكيفية جاءت بدرجة (كبيرة)، كما اتفقت مع دراسة صالح والشورطي (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى أن درجة

القيادة التكيفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء جاءت بدرجة (مرتفعة).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سحويل وبطاينة (٢٠٢٣)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التكيفية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، ودراسة كايد والزعبي (٢٠٢٣)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة)، كما اختلفت مع دراسة الرويس (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي جاءت بدرجة (متوسطة).

ولمزيد من التفاصيل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حدة، على النحو الآتي:

• درجة تطبيق بعد استكشاف بيئة العمل لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

لبحث درجة تطبيق بعد استكشاف بيئة العمل لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات تطبيق بعد استكشاف بيئة العمل لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

م	الترتبة	البعد- العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	٢	البعد الأول: استكشاف بيئة العمل	٤,٢٤	٠,٧٠٣	مرتفعة جداً
١	٤	توفر قواعد بيانات مدرسية شاملة ومحدثة	٤,١٩	٠,٧٨٨	مرتفعة
٢	٢	تفعل استراتيجيات الاتصال والتواصل الفعال مع المعلمات	٤,٣٨	٠,٦٨٩	مرتفعة جداً
٣	١	تشجع المعلمات لعرض أفكار وحلول عند مناقشة قضايا ومشكلات المدرسات	٤,٣٩	٠,٧٥٢	مرتفعة جداً
٤	٥	تعمل على تحديث البنية التحتية بما يتناسب مع المستجدات	٤,١٦	٠,٨٤٧	مرتفعة
٥	٦	تضع خططاً بديلة لمواجهة الأزمات الطارئة	٤,١١	٠,٩٢٠	مرتفعة
٦	٣	توفر برامج تدريبية لتحسين الأداء المهني لجميع المعلمات	٤,٢٠	٠,٨٨٤	مرتفعة

يتضح من الجدول (٨): أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات تطبيق بعد استكشاف بيئة العمل لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤,٢٤)، وبانحراف معياري (٠,٧٠٣) والذي يشير إلى درجة تطبيق (مرتفعة جداً).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات الطفولة المبكرة يتعاملون بصبر وحكمة لاستكشاف بيئة العمل التي يعملون بها، وقد يعود ذلك إلى حساسية



مرحلة الطفولة المبكرة وضرورة الاهتمام بأدق تفاصيلها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزرقان (٢٠٢٤)، ودراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤)، التي أظهرت أن بعد استكشاف بيئة العمل لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرويس (٢٠٢١)، والتي خلصت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لبيئة العمل جاء بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول (٨): أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تطبيق بعد استكشاف بيئة العمل، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤.١١ إلى ٤.٣٩) والتي تشير إلى درجة تطبيق مرتفعة جداً.

ولقد جاءت العبارة (تشجع المعلمات لعرض أفكار وحلول عند مناقشة قضايا ومشكلات المدرسة) بالمرتبة الأولى، بدرجة تطبيق (مرتفعة جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٩).

وقد يعود ذلك إلى أن مديرات المدارس اللاتي يتبعن نمط القيادة التكوينية يؤمنون بأهمية العمل الجماعي وتأثيره الإيجابي في حل المشكلات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزرقان (٢٠٢٤)، والتي توصلت في بعد استكشاف بيئة العمل إلى أن تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد جاء بدرجة كبيرة، وتختلف مع دراسة الرويس (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى أن تشجيع التنوع في وجهات النظر لتوليد خيارات عملية عديدة جاء بدرجة متوسطة.

كما جاءت العبارة (تضع خططا بديلة لمواجهة الأزمات الطارئة) بالمرتبة الأخيرة، بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٤.١١)، وقد يعود ذلك إلى محدودية صلاحيات مديرات الطفولة المبكرة في وضع الخطط في التعليم العام، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرويس (٢٠٢١).

• درجة تطبيق بعد القيادة بالانماط لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

لبحث درجة تطبيق بعد القيادة بالتعاطف لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات، وكانت النتائج كالتالي:

يتضح من الجدول (٩): أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات تطبيق بعد القيادة بالتعاطف لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤.٢١)، وبانحراف معياري (٠.٧٩٧)، والذي يشير إلى درجة تطبيق (مرتفعة جداً). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات الطفولة المبكرة يرون أن القيادة بالتعاطف تساهم بشكل ملحوظ في بناء الثقة بينهن وبين المعلمات، وذلك من خلال إعطائهن الوقت الكافي

جدول (٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ل عبارات تطبيق بعد القيادة بالتعاطف لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

م	الترتبة	البعد- العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
٢	٣	البعد الثاني: القيادة بالتعاطف	٤,٢١	٠,٧٩٧	مرتفعة جداً
١	٢	توظف إحساساً مشتركاً بالهدف والقيم التي تطلّح لها المدرسة لدى المعلمات	٤,٢٦	٠,٨٢٩	مرتفعة جداً
٢	٦	تتعامل من خلال القيادة بالتأثير على المعلمات لا من خلال الأوامر والتحكم	٤,٠٧	١,٠٣٨	مرتفعة
٣	٣	تأخذ بعين الاعتبار آراء المعلمات، ووجهات نظرهن البديلة	٤,٢٥	٠,٨٥٤	مرتفعة جداً
٤	٤	تتبنى وتدعم التنوع المعرفي الذي يدعم المناخ التكيفي في المدرسة	٤,٢٣	٠,٨٤٧	مرتفعة جداً
٥	١	تنتهج سلوكيات تعزز الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمات	٤,٣١	٠,٨٢٧	مرتفعة جداً
٦	٥	تشجع المعلمات على العمل في فريق من خلال المكافآت التشجيعية لفرق العمل	٤,١٧	٠,٩٥٤	مرتفعة

والاستماع لمتطلباتهن واقتراحاتهن، كما يعزز العمل بأرائهن وأخذها بعين الاعتبار شعورهن بالانتماء للعمل، وتعتبر القيادة بالتعاطف مؤشراً هاماً للذكاء العاطفي لدى القائدة؛ فهو بدوره يسهل عليها التعامل مع المشكلات وإيجاد الحل الأمثل لها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزرقان (٢٠٢٤)، ودراسة الفواز (٢٠٢٤)، التي أظهرت أن ممارسة بعد القيادة بالتعاطف لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرويس (٢٠٢١)، والتي خلصت إلى أن ممارسة مديري المدارس لبعء القيادة من خلال العاطفة جاء بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول (٩): أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تطبيق بعد القيادة بالتعاطف، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٠٧ إلى ٤,٣١) والتي تشير إلى درجة تطبيق مرتفعة جداً.

ولقد جاءت العبارة (تنتهج سلوكيات تعزز الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمات) بالمرتبة الأولى، بدرجة تطبيق (مرتفعة جداً)، وبمتوسط حسابي (٤,٣١). وقد يعود ذلك إلى اهتمام مديرات الطفولة المبكرة ببناء الثقة بينهن وبين المعلمات نظراً لحساسية وأهمية المرحلة التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزرقان (٢٠٢٤)، والتي توصلت في بعد القيادة بالتعاطف إلى أن بناء جسور الثقة مع المعلمين جاء بدرجة كبيرة، وتختلف مع دراسة الرويس (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى أن اعتبار القادة لآراء المعلمين ووجهات نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

كما جاءت العبارة (تتعامل من خلال القيادة بالتأثير على المعلمات لا من خلال الأوامر والتحكم) بالمرتبة الأخيرة، بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٤,٠٧).

وقد يعود ذلك إلى إدراك مديرات الطفولة المبكرة بأن للتأثير قوة أكبر من قوة السلطة في إعطاء الأوامر؛ إذ يكون أداء العمل باقتناع ورغبة متقناً بشكل أفضل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفواز (٢٠٢٤)، واختلفت مع دراسة الرويس (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى أن القيادة من خلال التأثير لا من خلال الأوامر والتحكم جاء بدرجة متوسطة.

• درجة تطبيق بعد التصحيح الذاتي والنامل لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

لبحث درجة تطبيق بعد التصحيح الذاتي والتأمل لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، قامت الباحثة بتخصيص (٧) عبارات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات تطبيق بعد التصحيح الذاتي والتأمل لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

م	الترتيب	البعد- العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
٣	١	البعد الثالث: التصحيح الذاتي والتأمل	٤,٢٥	٠,٧٤٢	مرتفعة جداً
١	٧	تراجع نتائج التجارب السابقة عند مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية	٤,١٨	٠,٩٠٠	مرتفعة جداً
٢	١	تتابع بجدية تنفيذ القرارات والعمليات المدرسية	٤,٣٦	٠,٧٥٤	مرتفعة جداً
٣	٣	تعرض تقارير التغذية الراجعة عن عمليات تقييم أداء المعلمات بالمدرسة	٤,٢٦	٠,٨٤٢	مرتفعة جداً
٤	٥	تعمل على تقييم أداء المعلمات باستمرار في ضوء أهداف المدرسة	٤,٢٤	٠,٨١٤	مرتفعة جداً
٥	٢	تشجع المعلمات على التجريب والابتكار في البيئة المدرسية	٤,٢٦	٠,٧٨٥	مرتفعة جداً
٦	٦	تخطط لإدارة الوقت بفاعلية تمكن المعلمات من الاستجابة للتغيير	٤,٢٢	٠,٨٦٠	مرتفعة جداً
٧	٤	تناقش المعلمات فيما يتعلمونه من خلال التنمية المهنية وتجاربهن داخل المدرسة	٤,٢٦	٠,٨٤٦	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (١٠): أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات تطبيق بعد التصحيح الذاتي والتأمل لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤,٢٥)، وبانحراف معياري (٠,٧٤٢) والذي يشير إلى درجة تطبيق (مرتفعة جداً). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التصحيح الذاتي والتأمل من أهم المهارات التي يحرصن مديرات الطفولة المبكرة على توظيفها في عملهن الإداري، لإدراكهن لمدى أهمية التعلم من الأخطاء وتفاذي عدم تكرارها في مرحلة الطفولة المبكرة، كما يساعد إشراك المعلمات في التأمل لهذه الأخطاء والأخذ بأرائهن لتصحيحها في النهوض بالمدرسة وتميز أدائها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزرقان (٢٠٢٤)، ودراسة الرويس (٢٠٢١)، ودراسة الفواز (٢٠٢٤) التي أظهرت أن بعد التصحيح الذاتي والتأمل لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (١٠): أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تطبيق بعد التصحيح الذاتي والتأمل، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤.١٨ إلى ٤.٣٦) والتي تشير إلى درجة تطبيق مرتفعة جداً.

ولقد جاءت العبارة (تتابع بجدية تنفيذ القرارات والعمليات المدرسية) بالمرتبة الأولى، بدرجة تطبيق (مرتفعة جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٦).

وقد يعود ذلك إلى حرص مديرات الطفولة المبكرة على تنفيذ القرارات وعدم تأجيلها أو التقصير في أدائها، كما يعود ذلك إلى أهمية التقييم المهني للمعلمات في تطبيق القرارات والالتزام بها من عدمه، ورفع التقارير لإدارة التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤)، والتي توصلت في بعد التصحيح الذاتي والتأمل إلى أن متابعة مدير المدرسة بجدية لقرارات والعمليات المدرسية جاء بدرجة عالية.

كما جاءت العبارة (تراجع نتائج التجارب السابقة عند مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية) بالمرتبة الأخيرة، بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٤.١٨).

وقد يعود ذلك إلى إدراك مديرات الطفولة المبكرة لأهمية التغذية الراجعة والاستفادة منها في مواجهة التحديات؛ مما يوفر عليهن الوقت والجهد في التعامل مع التحديات والمشكلات المدرسية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى أن مراجعة نتائج التجارب السابقة عند مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية جاء بدرجة متوسطة.

• درجة تطبيق بعد ابتكار الحلول لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

لبحث درجة تطبيق بعد ابتكار الحلول لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات، وكانت النتائج كالتالي:

يتضح من الجدول (١١): أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة لعبارات تطبيق بعد ابتكار الحلول لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤.١٨)، وبانحراف معياري (٠.٧٨٨) والذي يشير إلى درجة تطبيق (مرتفعة).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات الطفولة المبكرة اللاتي يتبعن نمط القيادة التكيفية لا يصرون على الحلول التقليدية، بل يبذلن جهدهن لتكييف الحلول وتطويرها للتعامل مع أي أزمة طارئة، وقد يساعدهن الاستفادة من التجارب السابقة في ابتكار حلول جديدة تناسب مع التغيير المستمر الطارئ على مرحلة الطفولة المبكرة خاصة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٢٤.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ل عبارات تطبيق بعد ابتكار الحلول لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

م	الترتبة	البعد-العبرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
٤	٤	البعد الرابع: ابتكار الحلول	٤,١٨	٠,٧٨٨	مرتفعة
١	٦	تبني منصات للتعاون داخل المدرسة مع المجتمع المحلي	٤,١٥	٠,٩١٩	مرتفعة
٢	٣	تركز على النجاح استخدام لكل من المدرسة والمجتمع المحلي	٤,١٨	٠,٨٨١	مرتفعة
٣	٢	تسعى إلى إيجاد ميزة اجتماعية تعزز الاستدامة داخل المدرسة	٤,٢٠	٠,٨٠٦	مرتفعة
٤	١	تكيف أهداف المدرسة مع متطلبات المجتمع	٤,٢١	٠,٧٩٦	مرتفعة جداً
٥	٤	تعرض أعمال المدرسة وإنجازاتها على مؤسسات المجتمع المحيط	٤,١٧	٠,٨٦٦	مرتفعة
٦	٥	تنفذ أنشطة مجتمعية هادفة بمشاركة المستفيدين من هذه الأنشطة	٤,١٦	٠,٨٦٨	مرتفعة

و اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزرقان (٢٠٢٤)، ودراسة الضوا (٢٠٢٤)، التي أظهرت أن ممارسة بعد ابتكار الحلول لدى مديري المدارس جاء بدرجة كبيرة.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرويس (٢٠٢١)، والتي خلصت إلى أن ممارسة مديري المدارس لبعد ابتكار حلول اربح تربح جاء بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول (١١): أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تطبيق بعد ابتكار الحلول، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤.١٥ إلى ٤.٢١) والتي تشير إلى درجة تطبيق مرتفعة.

ولقد جاءت العبارة (تكيف أهداف المدرسة مع متطلبات المجتمع) بالمرتبة الأولى، بدرجة تطبيق (مرتفعة جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٢١).

وقد يعود ذلك إلى اهتمام مديرات الطفولة المبكرة ببناء علاقة وثيقة تربط المدرسة بالمجتمع، نظراً للاهتمام الفائق من قبل الأهالي والمجتمع ووزارة التعليم تحت ظل رؤية المملكة ٢٠٢٤ بهذه الفئة العمرية، إذ أنها تعتبر البذرة الأساسية للتقدم بالمجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤)، والتي توصلت في بعد إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية إلى أن تكيف المدير لأهداف المدرسة مع متطلبات المجتمع جاء بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة الرويس (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى أن سعي المدير لإيجاد ميزة اجتماعية تعزز الاستدامة داخل المدرسة جاء بدرجة قليلة.

كما جاءت العبارة (تبني منصات للتعاون داخل المدرسة مع المجتمع المحلي) بالمرتبة الأخيرة، بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٤.١٥).

وقد يعود ذلك إلى محدودية الصلاحيات لدى مديرات الطفولة المبكرة لبناء مثل هذه المنصات التعاونية بين المدرسة والمجتمع، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرويس (٢٠٢١)، والتي خلصت إلى أن بناء منصات تعاونية مع المجتمع المحيط جاء بدرجة كبيرة.

• ثانيًا: مناقشة نتائج السؤال الثاني، ونفسيرها.

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتصلة بالسؤال، وذلك كما يلي:

• متغير المؤهل العلمي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وفقا لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (١٢) يبين ذلك:

جدول (١٢): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
استكشاف بيئة العمل	بكالوريوس	١٨٢	٤,٢٢	٠,٦٧٠	٠,٥١٩	٢٢٥	٠,٦٠٤
	دراسات عليا	٤٥	٤,٢٩	٠,٨٢٨			
القيادة بالتعاطف	بكالوريوس	١٨٢	٤,٢٢	٠,٧٦٨	٠,٢٠٥	٢٢٥	٠,٨٣٨
	دراسات عليا	٤٥	٤,١٩	٠,٩١٣			
التصحيح الذاتي والتأمل	بكالوريوس	١٨٢	٤,٢٢	٠,٧٢٥	١,٣٤٦	٢٢٥	٠,١٨٠
	دراسات عليا	٤٥	٤,٣٩	٠,٨٠٣			
ابتكار الحلول	بكالوريوس	١٨٢	٤,١٩	٠,٧٥٨	٠,٣٨٦	٢٢٥	٠,٧٠٠
	دراسات عليا	٤٥	٤,١٤	٠,٩٠٨			
القيادة التكوينية ككل	بكالوريوس	١٨٢	٤,٢١	٠,٦٩٢	٠,٣٥٣	٢٢٥	٠,٧٢٤
	دراسات عليا	٤٥	٤,٢٦	٠,٨٢٨			

يبين الجدول (١٢): عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات على الدرجة الكلية وجميع الأبعاد وفقا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) أقل من (٠.٠٥).

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك جميع المعلمات باختلاف مؤهلاتهن العلمية لأهمية القيادة التكوينية، كما أنه ساهم الانتشار الحالي لأنماط القيادة في الأوساط التربوية في رفع وعي المعلمات تجاه سلوكيات القائدات، ورفع قدرتهن على التمييز بين كل نمط والآخر.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزرقان (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القيادة التكيفية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• متغير سنوات الخبرة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (١٣) يبين ذلك:

جدول (١٣): اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
استكشاف بيئة العمل	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣,٨٩	٠,٧٣٥	٥,٢٣٦	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) سنوات فأكثر	١٥٧	٤,٣٩	٠,٦٣١			
القيادة بالتعاطف	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣,٨٥	٠,٧٧٦	٤,٨٥٨	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) سنوات فأكثر	١٥٧	٤,٣٨	٠,٧٥٢			
التصحيح الذاتي والتأمل	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣,٩٣	٠,٧١١	٤,٦٤٢	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) سنوات فأكثر	١٥٧	٤,٤٠	٠,٧١٠			
ابتكار الحلول	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣,٨٢	٠,٨٢٢	٤,٧٩٦	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) سنوات فأكثر	١٥٧	٤,٣٤	٠,٧١٩			
القيادة التكيفية ككل	أقل من (١٠) سنوات	٧٠	٣,٨٧	٠,٧١٥	٥,١٤٧	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) سنوات فأكثر	١٥٧	٤,٣٨	٠,٦٦٧			

يبين الجدول (١٣): وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات على الدرجة الكلية وعلى جميع الأبعاد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح المعلمات ذوات الخبرة لأكثر من (١٠) سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمات ذوات الخبرة لأكثر من (١٠) سنوات لديهن خبرة أكبر في تمييز الأنماط القيادية، ومدى حاجة مدارس الطفولة المبكرة لنمط قيادي يوائم التغييرات المستمرة في هذه المرحلة كنمط القيادة التكيفية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزرقان (٢٠٢٤) حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• متغير الدورات التدريبية:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، والجدول (١٤) يبين ذلك:

جدول (١٤): اختبار (ت) للعينات المستقلة لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

البعد	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
استكشاف بيئة العمل	أقل من (١٠) دورات تدريبية	٨٢	٣,٩٨	٠,٧٢٢	٤,٢٩٨	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) دورات تدريبية فأكثر	١٤٥	٤,٣٨	٠,٦٥٠			
القيادة بالتعاطف	أقل من (١٠) دورات تدريبية	٨٢	٣,٩٧	٠,٧٥٨	٣,٦٣٥	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) دورات تدريبية فأكثر	١٤٥	٤,٣٦	٠,٧٨٦			
التصحيح الذاتي والتأمل	أقل من (١٠) دورات تدريبية	٨٢	٤,٠٠	٠,٧٠٢	٣,٩٨١	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) دورات تدريبية فأكثر	١٤٥	٤,٤٠	٠,٧٢٨			
ابتكار الحلول	أقل من (١٠) دورات تدريبية	٨٢	٣,٨٨	٠,٧٩٦	٤,٥٢٠	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) دورات تدريبية فأكثر	١٤٥	٤,٣٥	٠,٧٣٣			
القيادة التكيفية ككل	أقل من (١٠) دورات تدريبية	٨٢	٣,٩٦	٠,٦٩٨	٤,٣٢٥	٢٢٥	٠,٠٠٠
	(١٠) دورات تدريبية فأكثر	١٤٥	٤,٣٧	٠,٦٩٠			

يبين الجدول (١٤): وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التكيفية لدى مديرات الطفولة المبكرة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات على الدرجة الكلية وعلى جميع الأبعاد وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، وذلك لصالح المعلمات ممن لديهن (١٠) دورات تدريبية فأكثر.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مدى أهمية الدورات التدريبية، وأثرها الإيجابي على وعي وإدراك المعلمات لأهمية الأنماط القيادية، لا سيما نمط القيادة التكيفية وحاجة مديرات الطفولة المبكرة لاتباعه.

• توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصلت إلى التوصيات الآتية:

- ◀ العمل على تشجيع تطبيق القيادة التكوينية لدى مديرات الطفولة المبكرة، في ضوء التغييرات والطموحات التي تسعى إليها رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ◀ إجراء المزيد من الدراسات لقياس مدى فاعلية القيادة التكوينية في مؤسسات تربوية أخرى.
- ◀ عقد دورات وبرامج لتنمية مهارات القيادة التكوينية لدى قائدات المدارس.

• مقترحات الدراسة:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم الباحثة مجموعة من الدراسات المقترحة، وهي كالآتي:
- ◀ إجراء دراسة تتناول دور القيادة التكوينية في التعامل مع مقاومة التغيير في المؤسسات الأكاديمية.
- ◀ إجراء دراسة تتناول معوقات القيادة التكوينية في مدارس الطفولة المبكرة بمدينة الطائف.
- ◀ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تتناول القيادة التكوينية وفق متغيرات أخرى.

• المراجع:

- الأحمرى، نوال سعيد عبدالله، وحسن، أشرف عبدالتواب عبدالمجيد. (٢٠٢٤). واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك. أبحاث، (١)، ٩٧٤-١١١.
- البغدادى، عادل هادي حسين، والخزعلي، معتز حميد رحيم. (٢٠٢٤). سلوكيات القيادة التكوينية وتأثيرها في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية: دراسة استطلاعية تحليلية لشركات السفر والسياحة في محافظات الفرات الأوسط. مجلة تسنيم الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية.
- حاتم، فراس ناجي، ونايف، عباس محمود. (٢٠٢٣). القيادة التكوينية لفنادق الدرجة الممتازة وتأثيرها في تحسين الأداء المستدام: دراسة استطلاعية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد. مجلة الجامعة العراقية، (٢)، ٦٥١-٦٦١.
- داود، سناء داود ذكي. (٢٠٢٢). القيادة التكوينية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (١٣)، ٤٧٧-٥٤٦.
- الذهلي، ربيع بن المر بن علي، والطعاني، ورود معروف. (٢٠٢٤). القيادة التكوينية وعلاقتها بالتوجه الريادي في المدارس العربية. المجلة العربية للتربية النوعية، ٣٠، ١٨٩-٢١٢.
- الرويس، شيخة سلطان. (٢٠٢١). درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكوينية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، (١)، ٩٧-١٢١.
- الزرقان، أيمن محمد حماد. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الأردن للقيادة التكوينية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، (٨)، ٤٦-٦٧.
- سحويل، زينة محمود محمد، وبطائنة، عمر تيسير عبدالرحمن. (٢٠٢٣). القيادة التكوينية وعلاقتها بإدارة التغيير في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إرسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

- سلام، أمير السيد محمد السيد، الشريف، محمد عبد المنعم أحمد، وعيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠٢٣). القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية، ١٣٠، ١٤٩-٢١٢.
- السلمي، مفلح بن حامد. (٢٠٢٥). القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات. المجلة العربية للإدارة، ٤٥، (٦).
- صالح، عرين زياد عبد الشيخ، والشورطي، يزيد عيسى. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظ الزرقاء لرسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- الفواز، نجوى بنت مفضوز بن مفيض. (٢٠٢٤). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٣٦، ٥٥-٨٣.
- كايد، رزان جميل محمود، والزعبي، ميسون طلاع محمود. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبية الزرقاء لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق.
- محمود، أشرف محمود أحمد، زمزمي، رحاب مجدي إسماعيل، وإسماعيل، آمنه عبد الخالق عبد الصادق. (٢٠٢٤). ممارسات القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر. مجلة العلوم التربوية، ١٧، (١)، ٣٠٢-٣٤٦.
- مليح، يونس، والعسولي، عبد الصمد. (٢٠٢٠). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ٢٩، ٣٦-٦٤.
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. Current Psychology, 43, 7265–7281. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
- 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.
- Parks, S. D. (2005). Leadership can be taught: A bold approach for a complex world. Harvard Business Review Press.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., Senarit, P., Pholsward, R., & Onsampant, S. (2023). Strategic adaptive leadership development of administrators of Eastern vocational education institutions toward excellence: A focus on Thailand's vocational education management 4.0 policy. RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management, 4(2), 43–61. <https://doi.org/10.14456/rjcm.2023.10>
- Sha'alan, U. H., & Saeed, H. K. (2023). The impact of developmental leadership on adaptive performance: Analytical research General Directorates of Education in Baghdad province. Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS), 29(137), 1–13. <https://doi.org/10.33095/jeas.v29i137.2748>
- Soltangholi, F., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). Investigating the impact of the adaptive organizational culture on the lean behaviors of school principals with the mediation of their coaching leadership. Management and Educational Perspective, 5(2), 24–47. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.381978.1153>
- Wolters, L. G. D. (2022). The influence of Adaptive Schools training on the development of principals' leadership identity (Doctoral dissertation, University of Kansas). University of Kansas.