Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 9, Sup Issue 6 (2025) • P: 64 - 40
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

Adaptive leadership among school principals and its relationship to the teaching self-efficacy of intermediate school teachers in public schools in Mecca from the point of view of educational supervisors

Ms. Salha Muhammad Abudahi
Dar Al-Hekma University | KSA

Received: 05/01/2025
Revised: 15/01/2025
Accepted: 10/02/2025
Published: 30/05/2025

* Corresponding author: g-m-r-2008@hotmail.com

Citation: Abudahi, S. M. (2025). Adaptive leadership among school principals and its relationship to the teaching self-efficacy of intermediate school teachers in public schools in Mecca from the point of view of educational supervisors. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 9*(6S), 40 – 64. https://doi.org/10.26389/AJSRP.N080125

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The research aimed to assess the practice of transformational leadership among school principals in Makkah City, and measure the level of self-efficacy for teaching among middle school teachers from the perspective of supervisors. The sample included 164 educational supervisors. The findings revealed that middle school principals practice transformational leadership to a high degree, which enhances self-efficacy for teaching among teachers. The teachers are characterized by high self-efficacy for teaching in all its dimensions. There is a strong positive correlation between the practice of transformational leadership and self-efficacy for teaching. Years of experience and training courses also influence the practice of transformational leadership. The study recommended enhancing transformational leadership skills among middle school principals and building high self-efficacy for teaching among middle school teachers through training programs, continuous support, and creating a supportive school environment.

Keywords: Transformational leadership, Self-efficacy for teaching, educational supervisors.

القيادة التكيفية لدى مديرات المدارس وعلاقتها بفاعلية الذات التدريسية لمعلمات المرحلة المتوسطة بالمدارس المتوسطة الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفات التربويات

أ. صالحه محمد أبو داحي
جامعة دار الحكمة | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر مشرفات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة. والكشف عن مستوى فاعلية الذات التدريسية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفات. وتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مشرفات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة حول درجة ممارسة المديرات للقيادة التكيفية والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل، والخدمة في التعليم، والدورات التدريبية). تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكونت العينة من 164 مشرفة تربوية في المرحلة المتوسطة للمدارس الحكومية بمكة المكرمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديرات المدارس المتوسطة في مكة المكرمة يُمارسن القيادة التكيفية بدرجة مرتفعة، مما يُساهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية الذات التدريسية لدى معلمات المرحلة المتوسطة. وتتميز المعلمات بفاعلية ذات تدريسية مرتفعة في جميع أبعادها، بما في ذلك الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية، وإدارة الموقف الصفي، والعلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ممارسة القيادة التكيفية وفاعلية الذات التدريسية. كما تُؤثر سنوات الخبرة والدورات التدريبية على ممارسة القيادة التكيفية، حيث تُظهر مديرات المدارس المتوسطة ذوات الخبرة الأكبر والمدربات بشكل أفضل مهارات قيادة تكيفية أفضل. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الباحثة بضرورة تعزيز مهارات القيادة التكيفية لدى مديرات المدارس المتوسطة وبناء فاعلية ذات تدريسية مرتفعة لدى معلمات المرحلة المتوسطة من خلال برامج تدريبية ودعم مستمر وخلق بيئة مدرسية داعمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، فاعلية الذات التدريسية، المشرفات التربويات.

1- المقدمة.

يعتبر المعلمون والمعلمات أهم عناصر المدرسة، وهم المحرك الأساسي لنجاح العملية التربوية والتعليمية فيها. لكي يقوموا بأدوارهم ومهامهم بأفضل صورة، يتطلب وجود قيادة فاعلة قادرة على توجيه وتوجيه هذه العناصر، والتكيف مع التحديات والمشكلات التي تواجه الهيئة التعليمية والطلاب في المدرسة. تعتمد فاعلية عملية التدريس ونجاحها بشكل كبير على القيادة التربوية الفاعلة في المدرسة. ينبع أهمية القيادة من الدور الحاسم الذي تلعبه في جوانب العملية التربوية بالمدرسة.

وبالتالي، يعتمد نجاحها على قدرات المدير والمديرة على التكيف، وخصائصهم وإمكانياتهم في توجيه ودعم المعلمين والمعلمات .ويمثل مدخل القيادة التكيفية واحداً من أهم مداخل القيادة التربوية الحديثة أحد المداخل الأساسية للقيادة التربوية الحديثة. حيث تشجع ثقافة المدرسة الداخلية التكيف والازدهار في بيئات تعتبر صعبة، وتمكن القادة من التعامل مع التغييرات المنهجية عن طريق مواجهة الحالة الحالية وتحقيق التوافق مع رؤية المدرسة. توفر القيادة التكيفية للمدارس القدرة على التشخيص والابتكار ضمن بيئة تحتفظ بمعايير عالية جدًا (Carlton,2016). من خلال ممارسة القيادة التكيفية، يمكن للمدارس مواجهة عوامل الاندثار وضمان تلبية احتياجات الطلاب وأسرهم، وتحقيق المستوى المهاري المطلوب. فمدخل القيادة التكيفية يشير إلى أن قادة المدارس قادرون على خلق ظروف للتغيير والتحول الذاتي للمعلمين بدلاً من توجيه سلوك محدد. فالتنظيم الذاتي يمكن أن يحل محل القائد ويسهم في تحكم العديد من الوضعيات.(Carly, 2016)

ومن هنا ظهر ما يعرف بالقيادة التكيفية(Adaptive leadership)؛ كإطار عمل للقيادة لضمان المداومة على التكيف مع المتغيرات، وتجربة المبتكرات، وتزويد القادة بطرق مبتكرة؛ لتحفيز العاملين وتطوير قدراتهم؛ من أجل المضي قدمًا في عملية التغيير وإشراك المؤسسة بكاملها في البحث عن حلول ممكنة عوضًا عن التسلسل الهرمي التقليدي(مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، 2020: 1).

وبناءً على ذلك، أوصت العديد من الدراسات، بما في ذلك دراسة (كايد،2022)، ودراسة (الرويس،2021)، ودراسة (صالح،2022)، بأهمية دراسة مدخل القيادة التكيفية في المدارس وتأثيره على العملية التربوية والتعليمية، وأن التكيف المدرسي يؤثر على تجربة التعلم للطلاب ومستوى أداء المعلمين.

ومن جانب آخر، تلعب فاعلية الذات التدريسية دورًا مهمًا في تحديد سلوك التدريس وتنفيذ إجراءات التدريس والتقويم. تساهم فاعلية الذات التدريسية في فهم العمليات المعرفية الداخلية التي تؤثر في تكوين الأحكام والمعتقدات حول الأداء التدريسي، والمرونة في التعامل مع المواقف الصعبة، وتشمل الثقة بالنفس والتحكم في الضغوط والصمود أمام تجارب الفشل (حامدي، صبرينة، وبو بكر، منصور. (2021).ويشير (بقيعي،2016) إلى أن مفهوم فاعلية الذات هو أحد المفاهيم الرئيسية في علم النفس الحديث التي وضعتها، ويعتبر الاعتقادات الشخصية في فاعلية الذات تعبر عن الإدراك المعرفي للقدرات الشخصية والخبرات المتعددة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وبالتالي، يمكن أن تؤثر فاعلية الذاتية على الأنماط السلوكية التي يتبعها الفرد، سواء بشكل ابتكاري أو نمطي. كما يعكس هذا المسار مدى قناعة الفرد بفاعلية نفسه وثقته في قدراته التي يحتاجها في السياق التعليمي. تُعد الذاتية التدريسية مفهومًا أساسيًا في النظرية المعرفية الاجتماعية، والتي حظيت بشعبية في مجال التعلم والتعليم. اقترح باندورا مفهوم فاعلية الذات كأساس لتعديل السلوك، حيث يفترض أن أنماط السلوك للفرد تعمل كوسائط لتشكيل توقعات حول مستوى فاعلية الذات وتطويرها لديه.

ووفقًا (للعنزي،2021) تعتبر فاعلية الذات التدريسية سمة شخصية للمعلم، وتتعلق بمعتقداته وتصوراته حول قدرته على أداء وتحقيق مهامه التدريسية، وتسهم في تحقيق نتائج التعلم المرغوبة والقدرة على التفاعل في العملية التعليمية.

ترتبط فاعلية الذات التدريسية بشكل وثيق بممارسات التدريس للمعلم، وأشار (الرشيدي،2018) إلى أنها تؤثر في اختيار المعلم لأنشطته ومهامه التدريسية، وتؤثر في استمراره في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، توجه فاعلية الذات التدريسية المعلمين نحو استخدام الأساليب والطرق المناسبة للمواقف التدريسية .وأوضح (الحربي،2021) أن وعي المعلم بمستوى فاعلية الذات التدريسية يؤثر في تميزه في ممارساته التعليمية. ويوصي بالاستفادة من المقاييس المتاحة والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى تكثيف البرامج ذات الصلة بفاعلية الذات التدريسية في مختلف جوانب العملية التدريسية.

وفى ضوء العرض السابق وانطلاقًا من أهمية القيادة التكيفية في توجيه المعلمين والمعلمات نحو فاعلية التدريس وتطوير مهارات التكيف مع الظروف المختلفة داخل المدرسة، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة التكيفية وفاعلية الذات التدريسية لدى المعلمات في المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة. تسعى الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق هذا المدخل على فاعلية الذات التدريسية لدى المعلمات، مما يسهم في تطوير الأداء التعليمي وينعكس إيجاباً على مستويات التحصيل لدى الطالبات في مدارسنا.

1-2-مشكلة الدِّراسة:

من خلال عمل الباحثة وكيلة لمدرسة متوسطة لوحظ ضعف في كثير من الممارسات التدريسية المتعلقة في تطبيق الاستراتيجيات التدريسية الحديثة، وضعف إدارة الموقف الصفي، وقلة الفاعلية في العلاقات بين المعلمات وأولياء الأمور، وضعف الفاعلية في تنمية مهارات البحث العلمي والإبداع لدى ممارسة المعلمات للتدريس الصفي .

وهذا ما اكدت عليه دراسة استطلاعية أجرتها الباحثة على عينة مكونة من (30) مشرفة تربوية للمرحلة المتوسطة؛ حيث استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لاستقصاء آراء العينة حول فاعلية الذات التدريسية لدى المعلمات من وجهة نظر المشرفات، وأشارت النتائج إلى أن الفاعلية في الاستراتيجيات التعليمية التعلمية لدى المعلمات من وجهة نظر المشرفات كانت ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,56 من 5)، وبالنسبة للفاعلية في إدارة الموقف الصفي كانت ضعيفة أيضًا حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,4 من 5)، كما كانت الفاعلية التدريسية في بعد العلاقة مع أولياء الأمور أيضاً ضعيفة لدى المعلمات من وجهة نظر المشرفات حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,25 من 5)، كما أشارت النتائج إلى أن الفاعلية في تنمية مهارات التفكير والبحث العلمي لدى المعلمات كانت ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,25 من 5).

كما أنه عند النظر في الدراسات التي استقصت فاعلية الذات التدريسية، فأشارت هذه الدراسات إلى أن الإحساس المرتفع بفاعلية الذات يؤدي إلى اختيار أهداف عالية ذات قيمة(Pagares, 2002) ، كما أن الإحساس المنخفض بالفاعلية الذاتية يؤدي إلى اختيار أهداف منخفضة نسبياً وعدم الرغبة في بذل الجهد(Bandura &Locke, 2003) ، وتشير عدد من الدراسات ومنها دراسة (هادي،2019) على أهمية دراسة وقياس فاعلية الذات التدريسية، وعلاقتها ببعض المتغيرات التربوية والنفسية والاجتماعية، ودراسة (الحربي،2021) والتي أشارت إلى ضرورة البحث في فاعلية الذات التدريسية لدى المعلمين وعلاقتها بأنماط تعلم الطلاب وعلى تحصيلهم ومهارات التفكير العليا لديهم، كما يشير (الرشيدي،2018) إلى أن فاعلية الذات التدريسية والتي ترتبط بممارسات المعلم تؤثر في اختيار أنشطته، ومهام التعلم، كما تؤثر في استمرار الجهد لتحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها في أثناء العملية التعليمية.

كما أكدت دراسة (بقيعي،2016) على أهمية الاهتمام بتنمية الفاعلية الذاتية التدريسية لدى المعلمين وإجراء الدراسات التي تقيسها وتقارن بين الفاعلية الذاتية التدريسية وعلاقتها بمتغيرات تعزز الأداء الحقيقي للمعلمين.

ونظراً لما تمثله الممارسات القيادية في تحقيق أهداف التدريس بالمدرسة من خلال التأثير القيادي لمديرة المدرسة، ومن ضمنها القيادة التكيفية التي أشارت دراسة (الرويس،2021) إلى ضرورة تبنيها لدى قادة المدارس في المملكة العربية السعودية لما لها من دور في تطوير الأداء المدرسي وتحقيق كفاء التدريس وفعاليته، وكذلك أشارت دراسة (الزعبي،2022) إلى ضرورة التوعية والتطبيق لمدخل القيادة التكيفية ودراسة أثرها على متغيرات هامة بالمدرسة لتشجيع المدرسة على المزيد من التجريب والتطوير للمدارس. وبعد بحث مكثف قامت به الباحثة لم تجد وعلى حد علمها دراسة بحثية حول دراسة العلاقة بين ممارسة القيادة التكيفية وتعزيز فاعلية الذات التدريسية، مما سبق يتضح العلاقة بين القيادة التكيفية وفاعلية الذات التدريسيةمما يوجد فجوة بحثية في مدي ممارسة القيادة التكيفية في المدارس وتاثيرة علي فاعلية الذات التدرريسية لذا تحاول هذه الدراسة أن تغلقها، وهذا يؤكد على أصالة هذا البحث حيث استطاعت الباحثة على الحصول على شهادة أصالة من مكتبة الملك فهد تؤكد عدم بحث هذا الموضوع سابقًا.

1-3-أسئلة الدِّراسة:

تتحدد الدِّراسة في الاسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة التكيفية (استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، تعزيز التعاون وروح المشاركة، التصحيح الذاتي والتأمل، إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية) لدى مديرات المدارس من وجهة نظر مشرفات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة؟

2- ما مستوى فاعلية الذات التدريسية (بأبعادها: الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية، إدارة الموقف الصفي، العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور، مهارات التفكير والبحث العلمي) لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية والمشرفات التربويات؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التكيفية لمديرات المدارس ومستوى فاعلية الذات التدريسية لمعلمات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اجابات المشرفات في المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

1-4-أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر مشرفات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة.
2. الكشف عن مستوى فاعلية الذات التدريسية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفات.
3. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مشرفات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة حول درجة ممارسة المديرات للقيادة التكيفية والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل، والخدمة في التعليم، والدورات التدريبية).

1-5-أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:**

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول القيادة التكيفية وفتح المجال أمام الباحثين للكشف عن محددات تحقيق فاعلية الذات التدريسية، من خلال ما يتوقع أن تكشف عنه العلاقات الارتباطية بين مجالات القيادة التكيفية والذات التدريسية.
- ستسهم الدراسة في إغناء المعرفة حول أبعاد القيادة التكيفية، ومعرفة المكونات التفصيلية لتطبيق هذه الأبعاد من خلال ما ستقدمه الدراسة حول هذا الموضوع في الإطار النظري لها.
- قد تساعد في الكشف عن الممارسات القيادية التي تساعد في تحقيق أهداف المدرسة.

- **الأهمية التطبيقية:**

- قد تساعد نتائج هذه الدراسة مديرات المدارس في تبني ممارسات القيادة التكيفية، وتعزيز فاعلية الذات التدريسية لدى المعلمات.
- قد تسهم نتائج الدراسة في تطوير الممارسات القيادية لدى مديرات المدارس مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة، وتطوير أداء المعلمات.
- تأتي استجابةً لتوجهات وزارة التعليم في تطوير الأداء القيادي لمديرات المدارس، وتعزيز ممارسات التدريس ورفع كفاءته وفاعليته.
- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في إنشاء برامج تدريبية مخصصة لمديرات المدارس، تستند إلى مبادئ القيادة التكيفية، مما يعزز من قدراتهن على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية.
- قد تُساعد القيادة التكيفية على تحسين مهارات إدارة الميزانية لدى مديرات المدارس، ممّا يُتيح لهنّ تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة.

1-6-حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: القيادة التكيفية وفاعلية الذات التدريسية في المدارس الحكومية في مكة المكرمة للمعلمات من وجهة نظر المشرفات..
- الحدود البشرية: المشرفات التربويات في المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة.
- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة الحكومية بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول خلال عام 2025م.

1-7-مصطلحات الدِّراسة:

تتضمن الدِّراسة المصطلحات الرئيسية التالية:

- **القيادة التكيفية: Adaptive Leadership** : تعرف بأنها النمط التكيفي الذي يتم ممارسته من قبل قائدي الإدارات الذي يتمثل في تمكين الموظفين، والمحافظة على الاهتمام المنضبط، وضبط المأزق، والإلمام بالتحديات التكيفية، وتقدير الأصوات القيادية المستبعدة، وتكوين رؤية شاملة (سندس، 2023، ص.15).
  - وتعرف الباحثة الحالي القيادة التكيفية إجرائيًا بأنها: ممارسة مديرة المدرسة لأبعاد القيادة التكيفية التي تتمثل في تمكين الموظفين، والمحافظة على الاهتمام المنضبط، ضبط المأزق، الإلمام بالتحديات التكيفية، تقدير الأصوات القيادية المستبعدة، تكوين رؤية شاملة، وتقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها من قياس القيادة التكيفية من استبانة الدراسة.
- **فاعلية الذات التدريسية Teaching Self-Efficacy:** تعرفها (جودة،2019) بأنها: "عملية معرفية داخلية يشكل بها الفرد مجموعة من الأحكام والمعتقدات حول قدرته على أداء عمل معين بنجاح، ومرونته في هذا التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة، ويتضمن الثقة بالنفس والتحكم في ضغوط الحياة والصمود أمام خبرات الفشل" (ص.195).
  - وتعرفها الباحثةإجرائياً بأنها: الدرجة التي تحصل عليها المعلمات بعد تطبيق استبانة فاعلية الذات التدريسية.

- **المرحلة المتوسطة Middle School:** تعرفها (بن حسين وزيداني،2021، ص7) بأنها: المرحلة الأخيرة من التعليم الإلزامي، وتنقسم إلى أكثر من صف، ويُختتم التعليم في هذه المرحلة بامتحان نهائي يُعرف بشهادة التعليم المتوسط، الذي يُجرى مرة واحدة سنويًا. تتراوح أعمار الطلاب في هذه المرحلة بين 12 و15 سنة.
  - وتعرف الباحثةالحالية إجرائياً بأنها: المرحلة التى سيتم فيها تقييم فاعلية الذات التدريسية للمعلمات بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة من خلال وجهة نظر المشرفات التربويات
- **المشرفات التربويات:** يُعد المسؤول الأول عن متابعة ودعم المعلمين والطلاب في المدارس .تتمثل مهام المشرف التربوي في الآتي:-التوجيه والإرشاد: يُقدم المشرف التربوي التوجيه والإرشاد للمعلمين والطلاب في مختلف المجالات، مثل: التدريس، والتعلم، والسلوك، والعلاقات

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-الإطار النظري

2-1-1- القيادة التكيفية

2-1-1-1-مفهوم القيادة التكيفية:

تعددت محاولات الباحثين إلى وضع مفهوم للقيادة التكيفية، ومنها: قيادة فريق العمل في أوقات عدم اليقين، وأوقات التحول، والتغيير عبر استخدام أساليب وحلول جديدة تتكيف معها المنظمة خلال وقت معين، وتعتمد على مشاركة الجميع في التغيير(البلادي،2023: 223) .كما أن القيادة التكيفية تعني قيادة تفاعلية حديثة تحقق نتائج تكيفية في السياق الاجتماعي الذي يتكون من التحديات الخارجية والداخلية على حد سواء والتي تؤثر في الجامعة وتعتبر مصدر التغيير فيها، وتنشأ من الآراء المختلفة، وتتحدد في الأبعاد التالية: قيادة بيئات العمل، القيادة بالتعاطف، التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتأمل، وخلق حلول مربحة للجانبين (الفواز، 2024: 61).

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

وتري الباحثة أنها قيادة ديناميكية، تفاعلية، وتعاونية تسهم في تعزيز القدرة على التكيف داخل النظام الاجتماعي. تعمل على معالجة الصراعات الناشئة حول الاحتياجات والأفكار والجهود التعاونية، مما يجعلها مصدرًا رئيسيًا للتغيير داخل المؤسسة.

ومن خلال العرض السابق تستنتج الباحثة أن القيادة التكيفية هي إطار عملي يمكّن الأفراد والمنظمات من التكيف والازدهار في بيئات متغيرة ومعقدة، من خلال فهم السلوكيات والتصرفات بدلاً من الاعتماد على الكاريزما.

2-1-1-2- أبعاد القيادة التكيفية:

لقد حدد (Owens & Valesky, 2017) بعض ابعاد القيادة التكيفية مثل استكشاف بيئات العمل بحيث يتوجب على القادة أن يتسموا بالمرونة ويشجعوا المنظمة على استكشاف مناهج جديدة والتفكير بأساليب غير تقليدية، مع التخلي عن بعض القيود لفترة مؤقتة. فالالتزام القائم على هذه القيود قد يؤدي إلى نتائج عكسية. من خلال تطوير وجهات نظر متنوعة، يمكن الحصول على مجموعة واسعة من الخيارات، وتشجيع الموظفين على تحدي تفكيرهم وأدواتهم التقليدية، وإيجاد حلول إبداعية. بالإضافة الى تعزيز التعاون وروح المشاركة من قبل القادة وذلك بخلق بيئة تشجع على المشاركة الاجتماعية بدلاً من تعزيز الانقسام، ويقبل القائد القيادة التكيفية من خلال اعتماد وجهات نظر وأفكار بديلة، ويتمكن من مشاركتها مع الآخرين، مما يمكنه من التأثير على زملائه في العمل والمنافسين وأصحاب المصلحة الآخرين. وعلاوة على ذلك يحب أن يشجع القادة على فكرة التجربة، ويدركون أن بعض التجارب قد تفشل، ولكن يمكن أن تكون هذه الإخفاقات دروسًا للمستقبل. من الأفضل أن يتيح القادة الفرصة للأفراد للاستفادة من النجاحات والإخفاقات من خلال تحليل الأخطاء بشكل صحيح، وتتبعها وحلها، وتحديد آليات لمتابعة مستمرة لجميع الأنشطة والاستراتيجيات. إضافة الى ذلك يستوجب إيجاد حلول قائمة على المشاركة المجتمعية حيث يقدر القادة أهمية بناء "منصات للتعاون"، حيث يعتمد نجاح المنظمة في كثير من الأحيان على مشاركة شبكة واسعة من أصحاب المصلحة. فالقادة لا يركزون فقط على الربح ونمو العائدات، بل يسعون أيضًا لضمان استدامة النماذج التجارية التي يعتمدها منظماتهم. وأخيرا الحوكمة الفاعلة التي تتحقق من خلال تحقيق العدالة في توزيع الموارد وتجنب تبديد الموارد عشوائيًا، وإيجاد التوازن بين الفعالية والكفاءة، وتحقيق العدالة وسيادة القانون والاستقرار الاجتماعي العام، بهدف بناء الثقة والاحترام المتبادل في المؤسسة، وتعزيز السياسات المشروعة وحماية الحقوق الأساسية والعدالة والاستجابة والشفافية والمساءلة.

شكل رقم (1) أبعاد القيادة التكيفية المصدرNorthhouse,2019 :

من خلال العرض السابق، تستنتج الباحثة إلى أن هناك ستة جوانب رئيسية للقيادة التكيفية، والتى تشمل:
التكيف، والتفكير الاستراتيجي، والتواصل الفعال، وتحفيز فرق العمل، واتخاذ القرارات، والتعلم من الأخطاء.

2-1-1-3- أهمية القيادة التكيفية للمؤسسات التعليمية:

مع التحولات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة، أصبحت القيادة التكيفية أحد العوامل الرئيسية لضمان استدامة النجاح في المؤسسات والمنظمات.

ووفقًا لـ(Squires, 2015) تبين أن نمط القيادة التكيفي تشجيع القائد التكيفي على سماع وجهات نظر متعددة من مختلف المستويات داخل المنظمة، دون الاقتصار على الطبقة الإدارية العليا فقط. كما يعزز هذا النوع من القيادة التعاون بين الموظفين والأقسام المختلفة، حيث يشجع على التعاون بينهم وعلى فهم خلفياتهم الثقافية والعملية. ومن خلال مشاركتهم في العديد من المهام والاجتماعات، يمكن حل العديد من القضايا العالقة بشكل تعاوني.

كما أكد (البلادي،2023)، على أن القيادة التكيفية تحظى بعدة فوائد مهمة. أولاً، تتمثل إحدى هذه الفوائد في أن القيادة يصبح مسؤولية الجميع، وليس فقط مسؤولية القائد. فعند اتخاذ القرارات، لا يتحمل القائد وحده مسؤولية تلك القرارات، بل يشارك أفراد الفريق في تحليل المشكلة وفهم أبعادها، ومن ثم يقدمون اقتراحات لحلول مناسبة ويشاركون في اختيارها. ثانيًا، تعزز القيادة التكيفية التفكير خارج الصندوق. إذ يرحب القائد التكيفي بالتفكير الإبداعي والأفكار الجديدة التي لم يتم تجربتها من قبل. وهذا يحث جميع أفراد المنظمة على بذل جهود مضاعفة في التفكير في حلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة.

وتستنتج الباحثة من العرض السابق أن القيادة التكيفية تتميز عن غيرها من النماذج القيادية بتركيزها على حل المشكلات بشكل جماعي، وتشجيع مشاركة جميع أفراد الفريق، مما يعزز الشعور بالمسؤولية ويُسهم في إيجاد حلول أكثر فاعلية. كما تركز القيادة التكيفية على التغيير طويل الأمد، وتُعزز المرونة والتعلم من الأخطاء. وتُظهر فعاليتها بشكل خاص في الظروف الصعبة والمتغيرة، حيث تُشجع على التفكير خارج الصندوق ودمج الحلول المختلفة لتحقيق أفضل النتائج.

2-1-1-4- تطبيق القيادة التكيفية في المؤسسات التعليمية:

تُعد القيادة التكيفية أسلوبًا قياديًا فريدًا يُمكن للمؤسسات التعليمية الاستفادة منه لتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الجديدة وتحقيق أهدافها التربوية مثل تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية ومخرجات التعليم والأداء الوظيفي أيضا للمعلمين ومدراء المدارس، حيث أن القادة التكيفيين يمكنهم إحداث تأثير إيجابي على بيئة التعلم وتحسين مخرجات الطلاب. من خلال الاستخدام المبتكر لنهج القيادة التكيفية، يتم تحدي قادة المدارس بطرق جديدة لم يتم اختبارها في الماضي، مما يمكنهم من بناء المرونة والقدرة على مواجهة التحديات في المجتمع المدرسي.(Bagwell, 2020)

يلعب مدير المدرسة دورًا حاسمًا كقائد تربوي في تطوير قدرات المعلمين والتكيف مع التحولات القيادية الحديثة والمستقبلية، بالإضافة إلى التأقلم مع التقدم التكنولوجي في مجالات متعددة (علوان، 2020).

2-1-2- فاعلية الذات التدريسية

بات الاهتمام بعملية تطوير التعليم والمعلمين أمرًا أساسيًا من أساسيات جودة التعليم والعملية التعليمية بأكملها، ولهذا كان لا بد من السعي وراء معرفة مستوى فاعلية الذات التدريسية وعلاقتها بتطبيق أساليب التقويم البديل لدى المعلمات، لتوفير بيئة آمنة ومشجعة لهن للعمل على توظيف أساليب التقويم في العملية التعليمية بفاعلية وتميز، وتسعى الباحثة في هذا المبحث إلى التعريف بمفهوم فاعلية الذات، وأنواعها، ومفهوم فاعلية الذات التدريسية، وأهميتها، وأبعادها، ومصادرها:

2-1-2-1- مفهوم فاعلية الذات التدريسية:

يُعرّف (الهواري،2020) فاعلية الذات بأنها قدرة الفرد على تنظيم وإنجاز المهام التي تتطلب أداء محدد. كما يميز (كنيوة وقرين،2021) بين فاعلية الذات ومفهوم الذات، حيث تتمثل فاعلية الذات في تقييم الفرد لكفاءته في مواجهة مهمة محددة، بينما يشمل مفهوم الذات الاعتقادات القيمية المرتبطة بالكفاءة المدركة للفرد، ويجب تمييز الفرق بين المصطلحين وعدم استخدامهما كمترادفين، حيث يُعتبر مفهوم الذات شكلًا عامًا لفاعلية الذات. وبناء علي ماسبق يتضح أن فاعلية الذات عباره عن اعتقاد شخصي لقدرة الفرد وامكاناته حول إنجاز عمل ما، وذلك وفق متغيرات ترجع لذاته، كالثقة بالنفس، والخبرة، وغيرها من العوامل التي تُسهم في إنجاز الأداء المطلوب.

2-1-2-2- أهمية فاعلية الذات التدريسية في المؤسسات التعليمية:

وللذات التدريسية أهمية كبيرة وبارزة خاصة في الميدان التربوي والتعليمي، كونها تساهم في تحديد النجاح والفشل، وتحديد الأهداف والمقارنات الاجتماعية وحل المشكلات، ولهذا ظهرت فاعلية الذات التدريسية بتلك الأهمية. تعتبر الذات التدريسية مفهومًا أساسيًا في المجال التعليمي، حيث يشير الباحثون مثل (بقيعي،2016)، و(الحربي،2021)، و(العزب،2021)، و(خليف، 2022) إلى العديد من فوائدها المتعددة التي تبرز أهميتها في العملية التعليمية. فهي تساهم في تحقيق الإبداع وتحسين مستوى الإنتاج لدى المعلمين والتلاميذ، كما تعزز ثقة المعلمين بأنفسهم وتشجعهم على توليد أفكار جديدة وغير تقليدية. كما تشجع المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريسية متنوعة ومبتكرة، وتساعد في توجيه التلاميذ لتحقيق المهام التعليمية وفقًا لقدراتهم الفردية. ومن الجوانب الأخرى، تساهم في بناء توقعات إيجابية لدى التلاميذ بشأن قدراتهم وإمكانياتهم المستقبلية، وتلعب دورًا هامًا في دافعية المعلم داخل الصف، حيث يكون للمعلمين ذوي الفاعلية الذاتية العالية تأثير إيجابي على مرونتهم وجهدهم في تحقيق أهداف التعلم. بالإضافة إلى ذلك، تحفز المعلمين على التفكير والعمل بأساليب جديدة ومبتكرة، مما يعزز التغيير في العملية التعليمية ويسهل العمليات التنظيمية، مما يرتبط بتحسين جودة التعليم ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وفي النهاية، فإن الذات التدريسية تتنبأ بالاستمرارية في مهنة التدريس وترتبط بنجاح التلاميذ في التحصيل الدراسي.

ومن خلال ما سبق يتضح أن أهمية فاعلية الذات التدريسية تتمثل في قدرة المعلمين على استخدام الممارسات والإجراءات التي تساعدهم على القيام بعملية التدريس بكفاءة عالية، وتُسهم أيضاً في تعزيز جوانب الإبداع والثقة بالنفس لديهم، حيث أن المعلمين الذين يتمتعون بفاعلية ذاتية مرتفعة يحسنون التصرف ضمن مرونة فكرية وإصرار على العمل والاتزان في العاطفة والسلوك وهو ما يؤكد فاعليتهم الذاتية الناجحة عن غيرهم من المعلمين غير القادرين على التوازن.

2-1-2-3- أبعاد فاعلية الذات التدريسية:

أبعاد فاعلية الذات التدريسية تشمل عدة جوانب تؤثر بشكل كبير على أداء المعلم في الصف. تشمل هذه الأبعاد عناصر متعددة. تتفاعل هذه الأبعاد مع بعضها البعض لتشكل شخصية التدريس الفريدة لكل معلم وتؤثر على فعاليته التدريسية بشكل شامل. تنطوي فاعلية الذات على ثلاثة أبعاد تتغير وفقا لها تندرج فى التالي):(الشحات وآخرون،2012)

قدرة الفاعلية: تعكس مستوى القوة الشخصية والقدرة على التحكم في الأوضاع المختلفة وهذا الجانب يتأثر بطبيعة وصعوبة المهمة، حيث يتفاوت تأثيرها بناءً على مستوى التحديات والمتغيرات الفردية مثل الخبرة والمهارات السابقة.

العمومية: تعني انتقال توقعات الفاعلية من مواقف معينة إلى مشابهة. وهذه العمومية تتأثر بعدة جوانب مثل تشابه الأنشطة وطرق التعبير عن القدرات، مما يؤثر على تقدير الفرد لقدرته على التعامل مع الوضع بفعالية.

القوة: تعبر عن قدرة الفرد على المثابرة وتحمل التحديات.إن قوة الفاعلية تعكس المثابرة والثقة في القدرة على النجاح، وتتأثر بالخبرة ومدى تنظيم الفرد لنفسه وثقته في قدراته.

ولقد حدد كل من (بو زيان،2019)، و(دمدوم،2020) ثلاثة أبعاد لفاعلية الذات التدريسية، وهي قدر الفاعلية والعمومية والقوة او الشدة.

2-1-2-3- مصادر فاعلية الذات التدريسية:

أشارت النظرية المعرفية الاجتماعية لباندورا والتي أكدها كل من (بقيعي،2016) و(دمدوم،2020) و(بدر وآخرون،2022) إلى وجود أربعة مصادر لفاعلية الذات التدريسية:

1. تجارب الإنجاز الناجحة: تتضمن خبرات النجاح التي يختبرها المعلم، حيث يؤثر النجاح في تعزيز مستوى فاعلية الذات، ويمكن أن يتأثر هذا التأثير بعوامل مثل صعوبة المهمة والخبرة السابقة.
2. 2-خبرات التعلم غير المباشر: تشمل الملاحظة والاقتداء بأداء المعلمين الآخرين، حيث يزيد النجاح الملاحظ لمعلمين آخرين من فاعلية الذات لديهم، بينما ينخفض حكمهم على قدراتهم عند مشاهدة الفشل.
3. الإقناع اللفظي: يتعلق بالحديث حول تجارب النجاح والتشجيع على الأداء، مما يؤثر على سلوك المعلم أثناء محاولته للتعلم.
4. الاستثارة العاطفية: تتضمن الحالات النفسية السلبية والقلق، والتي يحكم المعلمون على قدراتهم من خلالها، حيث يؤثر القلق الشديد على فعالية الذات بشكل سلبي، وتتأثر بعوامل مثل مستوى الاستثارة والدافعية وطبيعة العمل.

وتري الباحثة انه من خلال استعراض موضوعات هذا المبحث، أن فاعلية الذات التدريسية تُعد من المرتكزات الهامة لدى المعلم، كونه يشكل محور تطوير وتحسين العملية التعليمية، ومدى فاعلية الذات لديه تعطي دلالة على المعلم الكفء الذي تتوفر فيه السمات والمهارات التدريسية المختلفة، وكذلك توظيف القدرات والاتجاهات الإيجابية نحو مخرجات العملية التعليمية، بالإضافة إلى الخدمات التربوية الخاصة باكتشاف التلاميذ الموهوبين القادرين على مواكبة التطورات الحديثة، وهو ما تسعى الباحثة إليه خلال هذه الدراسة للتعرف على تحديد مستوى فاعلية الذات التدريسية وعلاقتها بتطبيق أساليب التقويم البديل لدى معلمات اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية، وتقاس من خلال الدرجة التي تحصل عليها المعلمة على مقياس فاعلية الذات التدريسية المستخدم في هذه الدراسة.

2-1-3-العلاقة بين القيادة التكيفية وفاعلية الذات التدريسية:

تعد الكوادر البشرية المتمثلة في المعلمين والمعلمات عاملاً أساسياً في إحداث التغيير الإيجابي في تحصيل الطلاب والطالبات، وهذا يعتمد بالضرورة على فاعلية الذات التدريسية لديهم، وهذه الفاعلية تتأثر بالسلوك القيادي للقيادة المدرسية ومدى تطبيق أبعاد القيادة التكيفية. في عصر التحول المستمر والمنافسة الشديدة، يجدر بالمؤسسات التعليمية، كغيرها من المؤسسات، أن تكون على استعداد للتكيف مع التغييرات السريعة أو خطر التخلف عن الركب في السوق التنافسية. ففي هذا السياق، تكمن فعالية المؤسسات التعليمية في القدرة على التعرف على التحولات والتفاعل معها وإدارتها بنجاح، وبالتالي، تحقيق الازدهار. (Harriettem & Rasmussen, 2021).

وفي سياق المؤسسات التعليمية، يعتبر القيادة التكيفية أمرًا ضروريًا للمدير والمعلم، إذ يتطلب التعليم التغيير المستمر والتكيف معه. فالتعليم ليس مجرد توجيهات من الخارج، بل يتطلب البحث عن حلول من خلال تغيير مواقف وقيم وسلوكيات الأفراد. يتعين على القادة المخاطرة وتغيير الأدوار والقوى التي يمتلكونها لتحفيز التغيير والتكيف معه. ومن أجل المنافسة على المستوى العالمي والتعامل مع التحديات، يجب أن يكون للقائد رؤية واضحة واتجاه محدد، بالإضافة إلى القدرة على نقل هذه الرؤية وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. (Gillespie, 2017).

ولقد أشار(علوان، 2020) إلى مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تسهم بها القيادة التكيفية في التأثير على فاعلية الذات التدريسية لدى المعلمين والمعلمات ومنها إكساب المعلمين والمعلمات المهارات والاستراتيجيات التي تساعد على اكتساب وتطبيق الاستراتيجيات التعليمية التعلمية، وتطوير مهارات المعلمين والمعلمات في إدارة الموقف الصفي، وتفعيل العلاقة المستدامة مع الطلاب/والطالبات وأولياء الأمور. كذلك مساعدة المعلمين والمعلمات في تطوير مهاراتهم في استراتيجيات تدريس التفكير والبحث العلمي.

وفى ضوء العرض السابق نستنتج أن القيادة التكيفية تعتبر عنصرًا أساسيًا في تعزيز فاعلية الذات التدريسية للمعلمين، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. تبرز أهمية القيادة التكيفية في قدرتها على مواجهة التحديات المتغيرة في عصر التنافسية الشديدة، وخلق بيئة تعلم مستدامة، وتعزيز أداء المؤسسة التعليمية، وتحقيق الأهداف المرجوة. وفي سياق التعليم، تُشجع القيادة التكيفية على تفعيل البحث عن حلول جديدة، وتعزيز المهارات الفعّالة للمعلمين، وتطوير استراتيجيات إدارة الصف، وتعزيز التواصل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتعزيز مهارات التفكير والبحث العلمي في العملية التعليمية.

2-2-1-الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التكيفية

- دراسة (الفواز، 2024) هدفت إلى التعرف على دور القيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة طبقت على عينة من قيادات الجامعة بلغ عددهم (30) فردًا، وأظهرت التنائج أن درجة تحقق القيادة التكيفية جاء بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزي لمتغير سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي، وفي النهاية قدمت عدد من التوصيات من شأنها تعزيز ممارسة القيادة التكيفية، منها: عقد دورات تدريبية لمهارات تنمية أبعاد القيادة التكيفية، وتحفيز القيادات على التجريب والاستكشاف .

- دراسة (البلادي،2023) هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لأبعاد القادة التكيفية، وأنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والتنبؤي)، عبر تطبيق استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس قدرها (266) عضوًا، وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام يمارسون أبعاد القيادة التكيفية بدرجة مرتفعة، وأنه توجد علاقة موجبة بين أبعاد القيادة التكيفية والنمط العقلاني، وأوصت الدراسة بضرورة تمكين قادة الجامعات عبر منحهم الصلاحيات والعمل على تطوير مهاراتهم في ما يخص أبعاد القيادة التكيفية .
- دراسة (الذهلي، والطعاني،2024) بعنوان: القيادة التكيفية وعلاقتها بالتَّوَجُّه الريادي في المدارس العربية، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التكيفية والتوجه الريادي في المدارس العربية. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، وطبق على عينة عشوائية تتألف من 610 معلمًا في سلطنة عُمان والأردن.كشفت الدراسة عن مستوى مرتفع من تقدير القيادة التكيفية في المدارس العربية، بالإضافة إلى مستوى تقدير مرتفع للتوجه الريادي في هذه المدارس. وأظهرت النتائج أيضًا وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين القيادة التكيفية والتوجه الريادي في المدارس العربية. وأوصت الدراسة الحالية بضرورة الاستفادة من التجارب السابقة الذاتية والتجارب المحلية والدولية في تحسين الخطط اليومية والفصلية، بالإضافة إلى عقد لقاءات بين إدارات المدارس لتبادل الخبرات والتجارب بهدف تحسين بيئة العمل.
- دراسة (محمود واخرون، 2024) بعنوان: ممارسات القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، هدفت إلى استكشاف واقع القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام (ابتدائي- إعدادي- ثانوي) من وجهة نظر المعلمين. تمت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تضمنت 36 عبارة توزعت على خمسة أبعاد فرعية: استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، تعزيز التعاون وروح المشاركة، التصحيح الذاتي والتأمل، إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية، والحوكمة الفاعلة. تم تطبيق الاستبانة على عينة تضم (1120) معلمًا ومعلمة من مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر، بمناطق الغردقة وسفاجا.أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مديري مدارس التعليم العام يتمتعون بمستوى عالٍ من القيادة التكيفية وأبعادها الخمسة بدرجة متفاوتة، حيث جاءت النتائج كالتالي: الحوكمة الفاعلة كأعلى بعد تلاها إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية، ثم استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، ثم تعزيز التعاون وروح المشاركة، وأخيرًا التصحيح الذاتي والتأمل.
- دراسة (الفواز،2023) بعنوان: القيادة التكيفية ودورها فى تحقيق الإبداع الاستراتيجى بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. هدفت إلى فهم دور القيادة التكيفية في تعزيز الإبداع الاستراتيجي في جامعة تبوك. تم تحقيق ذلك من خلال تقييم مدى تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى استكشاف وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحقق بين الأفراد حسب سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، وقام بجمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من القيادات في الجامعة. وقد بلغ عدد الأفراد في العينة 30 شخصاً، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. أظهرت النتائج أن مدى تحقق القيادة التكيفية والإبداع الاستراتيجي في جامعة تبوك كان عالياً، وأنه لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التحقق تعزى لمتغيرات الخبرة والرتبة الأكاديمية. وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التكيفية على تعزيز الإبداع الاستراتيجي في الجامعة. بناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث بعدد من التدابير التي يمكنها تعزيز ممارسة القيادة التكيفية في الجامعة.
- دراسة (Phakamach et al,2023) بعنوان: تنمية القيادة التكيفية الاستراتيجية لإداريي مؤسسات التعليم المهني في شرق تايلاند نحو التميز. هدفت لتطوير القيادة الاستراتيجية التكيفية لمدراء مؤسسات التعليم المهني في شرق تايلاند نحو التميز. تم استخدام التحليل الوثائقي والبيانات التجريبية من خلال 15 مقابلة متعمقة مع الإداريين الناجحين، بالإضافة إلى استبانة تتناول ثلاثة جوانب للقيادة الاستراتيجية التكيفية: الخصائص الشخصية، والتفوق في العمل، وتطوير الموظفين، والتكيف مع التغيرات في البيئة. تم جمع البيانات من عينة تتألف من 622 من المديرين التنفيذيين والعاملين في مؤسسات التعليم المهني في شرق تايلاند. أظهرت النتائج وجود تسعة عناصر للقيادة الاستراتيجية التكيفية لمديري مؤسسات التعليم المهني في شرق تايلاند نحو التميز، تشمل: القيادة الكاريزمية، والدافعية الملهمة، والاهتمام بالفرد، والعمل كفريق، وإنشاء مؤسسة تعليمية مبتكرة، واستراتيجية التكيف والتحديات، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية، وتهيئة جو مؤسسي إبداعي وتعزيز القيم المشتركة، ونضج القيادة المبتكرة، وتعديل العقلية، وتحفيز التفكير، وتطوير المهارات الرقمية نحو التميز
- دراسة (Anna&Susanna, 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التكيفية أثناء وقوع أزمة كورونا في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة على أحد الجامعات الفنلندية، أظهرت الدراسة أصوات القادة الأكاديمين، وكيف واجهوا الأزمة في ضوء التكيف التدريسي الذي قُدم عبر الانترنت، وعُرضت أسئلة مفتوحة وتحليلها باستخدام تحليل المحتوى على عينة من (28) مديري برامج الدرجات العلمية في إحدى الجامعات الفنلندية، فأظهرت نتائج الدراسة عن اختلافات بين تجارب مديري برامج الدرجات العلمية، ويمكن تقسيم

التجارب إلى سبعة أبعاد تمثل التجارب السلبية والإيجابية والمحايدة، وتمثلت أبعاد التجارب السلبية في قلة التفاعل، والقلق من الموقف، وعبء العمل في القيادة، وكانت أبعاد التجارب الإيجابية هي زيادة التدريس عبر الإنترنت، ومرونة التدريس والتعلم، والاجتماعات الفعالة، ورأى البعض أن الوباء لم يؤثر في عملهم، كما أظهرت أن قادة التعليم العالي يحتاجون إلى مزيد من التأقلم والتدريب والدعم لمواجهة الأزمات وتطوير مهاراتهم للتواصل بشكل فعال.

- دراسة (Kasahun, 2021) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التكيفية والفعالية التنظيمية من خلال تحديد درجة الارتباط والعلاقة الخطية بينهما في مؤسسات التعليم العالي الواقعة في ولاية أمهرة الوطنية الإقليمية بأثيوبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتخطيط البحث الارتباطي بالمنهج الكمي، وتمثلت عينة الدراسة من (620) من أعضاء هيئة التدريس، وجاءت نتائج الدراسة القادة الذين يمارسون القيادة التكيفية على كل مستوى؛ بسبب التحديات الحالية والديناميكية التي تواجه المؤسسات كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة التكيفية كلما ارتفعت نسبة تحقيق الأهداف ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية.

2-2-2-دراسات سابقة تناولت فاعلية الذات التدريسية

- دراسة (المعلا، 2023) بعنوان: فاعلية الذات التدريسية في ضوء بعض المتغيرات لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في لواء بني كنانه. هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى فاعلية الذات التدريسية لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في لواء بني كنانة بمحافظة إربد، كما سعت إلى الكشف عن وجود فروق في الفاعلية التدريسية بناءً على متغيرات الجنس والخبرة ورتبة المعلم والمؤهل العلمي. شملت العينة 302 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مدارس لواء بني كنانة. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام مقياس بقيعي للفاعلية التدريسية. أظهرت النتائج أن هناك درجة مرتفعة من فاعلية الذات التدريسية لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في جميع أبعاد مقياس الفاعلية التدريسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغيرات الجنس والخبرة ورتبة المعلم، وكانت الفروق لصالح الإناث والمعلمين ذوي الخبرة التي تزيد عن 15 سنة ومعلمي الرتبة الأولى، في حين لم تُظهر النتائج وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. أوصت الدراسة بأهمية إجراء أبحاث تهدف إلى رفع فاعلية الذات التدريسية لدى جميع المعلمين.
- دراسة (العيايدة،2023) بعنوان: فاعلية الذات التدريسية وعلاقتها بممارسة معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الأساسية العليا لاستارتيجيات التقويم الحقيقي في فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية الذات التدريسية وعلاقتها بممارسة معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الأساسية العليا لاستراتيجيات التقويم الحقيقي في مديريات تربية محافظة الخليل. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واشتمل مجتمع الدراسة على 425 معلماً ومعلمة من معلمي اللغة الإنجليزية. اختارت تكونت العينة من 221 معلماً ومعلمة. اشتملت الادوات على استبانة لفاعلية الذات التدريسية واستبانة لدرجة ممارسة معلمي اللغة الإنجليزية لاستراتيجيات التقويم الحقيقي. أظهرت النتائج أن درجة فاعلية الذات التدريسية كانت عالية، ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الجنس، التأهيل التربوي، عدد سنوات الخبرة، والمديرية، باستثناء مجال "إدارة الصف" حيث كانت الفروق لصالح فئة "ممتاز". كما تبين أن درجة ممارسة معلمي اللغة الإنجليزية لاستراتيجيات التقويم الحقيقي كانت عالية، ولم تكن هناك فروق تعزى لمتغيرات الجنس، التأهيل التربوي، عدد سنوات الخبرة، باستثناء متغير التقدير السنوي حيث كانت الفروق لصالح فئة "ممتاز"، وكذلك في "استراتيجية التقويم المعتمد على التواصل" لصالح فئة "ممتاز". كما أظهرت النتائج وجود فروق لمتغير المديرية في مجال "استراتيجية التقويم المعتمد على مراجعة الذات" لصالح مديرية "جنوب الخليل". كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين فاعلية الذات التدريسية ودرجة ممارسة معلمي اللغة الإنجليزية لاستراتيجيات التقويم الحقيقي. كما تبين أن فاعلية الذات التدريسية تلعب دوراً أساسياً في التنبؤ بدرجة ممارسة معلمي اللغة الإنجليزية لاستراتيجيات التقويم الحقيقي .
- دراسة (بدر وآخرون، 2022) بعنوان: المناخ المدرسي المدرك وعلاقته بفاعلية الذات التدريسية لمعلمي المرحلة الابتدائية، وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل من المناخ المدرسي المدرك، وفاعلية الذات التدريسية لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأدوات في مقياسين، أولهما مقياس المناخ المدرسي المدرك المكون من ثلاثة محاور: العلاقات الإنسانية، الإدارة المدرسية، الإمكانات والتجهيزات، والثاني مقياس فاعلية الذات التدريسية بأبعاده الثلاثة: فاعلية المعلم في مشاركة التلاميذ، فاعلية المعلم في استراتيجيات التعلم، فاعلية المعلم في الإدارة الصفية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (130) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين المناخ المدرسي المدرك وفاعلية الذات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية.
- دراسة (العزب،2021) بعنوان: فاعلية الذات التدريسية وعلاقتها بالضغوط المهنية المدركة لدى معلمي الصفوف الأولى بالمرحلة الابتدائية النظام التعليمي الجديد في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى فاعلية الذات التدريسية والضغوط المهنية المدركة لدى معلمي الصفوف الأولى في المرحلة الابتدائية، وتحديد الفروق في فاعلية الذات التدريسية والضغوط المهنية المدركة

بناءً على متغيرات مختلفة مثل الجنس (ذكور- إناث)، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية. تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث استخدمت أداة الاستبانة لقياس فاعلية الذات التدريسية وأخرى لقياس الضغوط المهنية. تم تضمين عينة البحث 210 معلمًا من المرحلة الابتدائية، بما في ذلك الذكور والإناث. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد فاعلية الذات التدريسية وأبعاد الضغوط المهنية المدركة، باستثناء الضغوط المرتبطة بالحوافز والمكافآت. ولم يتم العثور على فروق في فاعلية الذات التدريسية بناءً على الجنس (ذكور- إناث) أو عدد سنوات الخبرة. ومع ذلك، تم العثور على فروق في أبعاد فاعلية الذات التدريسية بناءً على عدد الدورات التدريبية. ولم تتضح فروق في أبعاد الضغوط المهنية المدركة بناءً على الجنس أو عدد سنوات الخبرة، ولكن تم العثور على فروق في أبعاد الضغوط المهنية المدركة بناءً على عدد الدورات التدريبية، باستثناء ضغوط ساعات العمل وضغوط الرواتب والمكافآت. وأخيرًا، أشارت النتائج إلى إمكانية استخدام الدرجة الكلية لفاعلية الذات التدريسية للتنبؤ بمستوى الضغوط المهنية.

- دراسة (Nurhayati, 2018) بعنوان: "دراسة فاعلية الذات في تدريس اللغة الإنجليزية: حالة دور معلمي كليات اللغة الإنجليزية كنماذج، هدفت الدراسة إلى تحسين مستوى فاعلية التدريس لدى معلمي الكليات المحترفين في اللغة الإنجليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتناسبه مع موضوع الدراسة. تم جمع المعلومات باستخدام أداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 30 محاضرًا في اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية في كلية تدريب المعلمين PGRI وIAIN Tulungagung في جاوة الشرقية. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الجوانب التي يمكن تحسينها في جهود تطوير معلمي اللغة الإنجليزية لتحقيق نتائج إيجابية في التعلم، وتكون متخصصين في مجالهم. أظهرت النتائج أنه لكي يكون المعلم محترفًا في كلية اللغة الإنجليزية، يجب عليه تطوير تسعة جوانب مهنية، وهي: الهوية المهنية المتصورة كنموذج، والتقدم الملحوظ في المستوى، والاهتمام بالمهنة الفكرية والوفاء بها، والذكاء الواقعي وتحقيق الإنجازات المؤهلة جيدًا، وبناء الشبكات المهنية، واكتساب معرفة المحتوى التربوي، والاستفادة المتصورة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعليم الطلاب (كما يتصورها المعلم)، والمشاركة في إجراء البحوث الأكاديمية.

2-2-3-تعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف، تتشابه جميع الدراسات السابق ذكرها في الهدف العام المتمثل في استكشاف أو تحليل أو تقصي أو فهم جوانب مختلفة من القيادة التكيفية في سياق تعليمي ما.

من حيث المنهج، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات (المعلا،2023 ؛ العيايدة،2023؛ حموري،2021؛ بدر وآخرون،2022؛ العزب،2021؛ ؛ كايد،2022؛ من حيث استخدام المنهج الوصفى. واختلفت مع دراسات(Phakamach et al. 2023 ؛ التى استخدمت المنهج التجريبي، والتى استخدمت منهج دراسة الحالة.

من حيث الأدوات، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات (المعلا،2023؛ العيايدة،2023؛ حموري،2021؛ بدر وآخرون،2022 ؛ العزب،2021 ؛ صالح،2022 ؛ كايد،2022؛ الرويس،2021؛ الذهلي والطعاني،2024؛ محمود وآخرون،2024) من حيث استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واختلفت مع دراسات(Phakamach et al. 2023؛ Andenoro et al. 2017 ؛ (Nelson & Squires,2017 فى استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات.

ومن الأمور المميزة في الدراسة الحالية التركيز على وجهة نظر محددة لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، وهي وجهة نظر المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بالمدارس المتوسطة الحكومية بمكة المكرمة حول ممارسة القيادة التكيفية لدى مديرات المدارس وعلاقتها بفاعلية الذات التدريسية للمعلمات. كما تُعد عينة دراستك فريدة من نوعها، حيث تركز على معلمات المرحلة المتوسطة في مكة المكرمة، مما يوفر منظورًا إقليميًا جديدا في سياق التعليم السعودي .

أوجه الاستفادة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تحديد موضوع البحث وفهمه بشكل أفضلو -تطوير الإطار النظري- -بناء فرضيات البحث- -اختيار منهجية البحث- -تصميم أدوات البحث-- تحليل البيانات وتفسير النتائج

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بهدف تحليل آراء المشرفات حول القيادة التكيفية وفاعلية الذات التدريسية.

3-2-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث الحالي من المشرفات التربويات ومشرفات الإدارة المدرسية في تعليم مكة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام 1445هـ، وقد بلغ عدد مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم (14) وعدد المشرفات التربويات بالتخصصات المختلفة (200) بمجموع 214.

3-3-عينة الدراسة:

وتكونت العينة من (164) مشرفة تربوية في المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من المجتمع وعددهم 214 بنسبة 77 % وهي نسبة كافة لتمثيل المجتمع حيث تم عرض الاستبانة علي المجتمع ككل.

3-3-1: وصف العينة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %	المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم	14	8.5%	سنوات الخبرة	من 1-5 سنوات	38	23.2%
	بكالوريوس	120	73.2%		من 6-10 سنوات	46	28%
	ماجستير	25	15.2%		11سنة فاكثر	80	48.8%
	دكتوراة	5	3%	الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	38	23.2%
					من 5-10 دورات	44	26.8%
					أكثر من 10 دورات	82	50%

يبين الجدول (1) توضيحاً لنتائج تحليل المعلومات الشخصية للمشاركين في الدراسة وكما يلي:

3-4-أداة الدِّراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة ببناء استبانة بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة التكيفية وأثرها على الفاعلية التدريسية ووفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

وصف أداة الدراسة (الاستبان):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي المؤهل العلمي (دبلوم- بكالوريوس – ماجستير-دكتوراه) سنوات الخبرة (من 1- 5 سنوات، 6-10، 11-15، 16 فأكثر) الدورات التدريبية (أقل من 5 دورات، من 5-10 دورات، أكثر من 10 دورات).

القسم الثاني: ويشتمل على محاور الاستبيان وقد تكون في صورته النهائية من (44) عبارة موزعة على محورين رئيسيين، المحور الأول: درجة ممارسة القيادة التكيفية واشتمل على (28) عبارة من خلال أربعة أبعاد هي: استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، تعزيز التعاون وروح المشاركة، التصحيح الذاتي والتأمل، إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية. المحور الثاني: فعالية الذات التدريسية واشتمل على (16) عبارة من خلال ثلاثة أبعاد هي: الفاعلية في تطبيق الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية، الفاعلية في إدارة الموقف الصفي، الفاعلية في العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور.

التحقق من الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة:

1- صدق البناء:

يبين ميلر (Miller, 2012)، أن الصدق يجعل المقياس يبين "القيمة الحقيقية" للمفهوم دون قياس الخصائص غير المقصودة للتحقق من صدق الاستبيان، من اجل تقليل الأخطاء عند توزيع الاستبيان في شكله النهائي على العينة الاساسية، وكذلك للتحقق مما إذا كان الاستبيان يقيس فقط الأهداف التي من أجلها تم بناؤه. يقاس صدق البناء من خلال معامل ارتباط بيرسون بين العبارات / ودرجة البعد الذي تنتمي اليه العبارات، انظر الجدول (3-1) الذي يبين معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي اليه لعينة استطلاعية مكونة من (30) مديرة من مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

جدول (2): معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي اليه

استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية		تعزيز التعاون وروح المشاركة		التصحيح الذاتي والتأمل	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.783**	1	.900**	1	.928**
2	.875**	2	.912**	2	.864**
3	.881**	3	.941**	3	.871**
4	.915**	4	.892**	4	.878**
5	.864**	5	.888**	5	.892**
6	.941**	6	.906**	6	.841**
7	.855**			7	.940**
				8	.946**
إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية		الفاعلية في تطبيق الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية		الفاعلية في إدارة الموقف الصفي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.828**	1	.925**	1	.879**
2	.892**	2	.871**	2	.890**
3	.922**	3	.809**	3	.897**
4	.940**	4	.774**	4	.887**
5	.898**	5	.872**	5	.872**
6	.930**				
7	.836**				

الفاعلية في العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور	
رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.753**
2	.929**
3	.907**
4	.951**
5	.939**
6	.829**

** دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من نتائج الجدول (3-1) أن قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات الاداة والبعد الذي تنتمي اليه تراوحت بين (0.753-0.976) عند مستوى دلالة احصائية (0.01)، هذا يؤكد أن جميع عبارات الاداة تتمتّع بدرجة صدق جيدة الى ممتازة وتحقق صدق الاداة وتبين قابليتها للتطبيق على افراد العينة الاساسية.

2- ثبات أداة الدراسة:

يعرف المبروك (2016) الثبات على انه "ظهور نفس النتائج عند اعادة تطبيق اداة الدراسة على نفس العينة في ظروف مماثلة". وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، والجدول (3-2) يبين نتيجة اختبار الثبات.

جدول (3): معامل كرونباخ الفا لثبات اداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ الفا
استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية	7	0.948
تعزيز التعاون وروح المشاركة	6	0.956
التصحيح الذاتي والتأمل	8	0.963
إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية	7	0.956
الفاعلية في تطبيق الاستر اتيجيات التعليمية والتعلمية	5	0.896
الفاعلية في إدارة الموقف الصفي	5	0.925
الفاعلية في العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور	6	0.937
الاستبانة ككل	44	0.988

يتبين من الجدول (3-2) أن معامل الثبات الاستبانة ككل (0.988)، كما كان معامل ثبات بعد " التصحيح الذاتي والتأمل " هو الاعلى قيمة من حيث الثبات بقيمة بلغت (0.963)، اما بعد "الفاعلية في تطبيق الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية" فقد جاء اقل ثباتا بقيمة (0.896). علمان بان جميع معاملات الثبات مرتفعة لاجراء الدراسة الحالية كون القيم اكبر من (0.75).

3-5-تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم:

وتمّ استخدام المعيار التالي لقياس درجة ممارسة القيادة التكيفية وفاعلية الذات التدرسية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي (4÷5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحدّ الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدّراسة على النحو التالي:

جدول 4 المتوسطات الحسابية المرجحة لغايات الدّراسة

المتوسط المرجح	درجة المو افقة
1.80 -1.00	منخفضة جداً
2.60 -1.81	منخفضة
3.40 -2.61	متوسطة
4.20 -3.41	كبيرة
5.00 – 4.21	كبيرة جداً

4- نتائج الدّراسة ومناقشتها.

4-1-نتيجة الاجابة على سؤال الدراسة الأول: "ما درجة ممارسة أبعاد القيادة التكيفية (استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، تعزيز التعاون وروح المشاركة، التصحيح الذاتي والتأمل، إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية) لدى مديرات المدارس من وجهة نظر مشرفات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة؟"

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ابعاد محور ممارسة القيادة التكيفية المتمثلة في (استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، تعزيز التعاون وروح المشاركة، التصحيح الذاتي والتأمل، إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية) وترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي للعبارات، كما هو في الجداول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لعبارات بعد " استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية " وترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي للعبارات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الممارسة
تتواصل مديرة المدرسة مع المعلمات بشكل مستمر لتلبية احتياجات المعلمات	4.55	.685	91.1	1	كبيرة جداً
توفر مديرة المدرسة قواعد بيانات مدرسية شاملة	4.52	.687	90.37	2	

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الممارسة
توفر مديرة المدرسة برامج تدريبية لتحسين الأداء المهني لجميع المعلمات	4.51	.687	90.12	3	كبيرة جداً
تضع مديرة المدرسة خططاً بديلة لمواجهة الأزمات الطارئة	4.49	.787	89.76	4	
تحرص مديرة المدرسة على تحديث البيئة المدرسية بما يتناسب مع التطورات في القطاع التربوي	4.48	.771	89.51	5	كبيرة جداً
تشجع مديرة المدرسة المعلمات لتعبير عن أفكارهن عند مناقشة قضايا المدرسة	4.43	.837	88.54	6	
توفر مديرة المدرسة عناصر بشرية من المعلمات تتمتع بالخبرة والمعرفة	4.41	.828	88.17	7	كبيرة جداً
بعد استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية	4.48	.617	89.6	كبيرة جداً	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (4.41 – 4.55)، حيث جاءت العبارة والتي تنص على "تتواصل مديرة المدرسة مع المعلمات بشكل مستمر لتلبية احتياجات المعلمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.55) وبنسبة مئوية (91.1%) بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وجاءت العبارة التي تنص على "توفر مديرة المدرسة قواعد بيانات مدرسية شاملة" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.52) وبنسبة مئوية (90.37%) بدرجة ممارسة كبيرة جداً ايضا. اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت العبارة التي نصها "توفر مديرة المدرسة عناصر بشرية من المعلمات تتمتع بالخبرة والمعرفة" بمتوسط حسابي (4.41) وبنسبة مئوية (88.17%) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً. وتبين النتائج أن درجة ممارسة (استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية) ككل قد جاءت بدرجة " كبيرة جداً " بمتوسط حسابي (4.48) وبنسبة مئوية (89.6%).

وفيما يتعلق بنتائج السؤال الأول، في محور استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.41 و4.55، حيث جاءت العبارة "تتواصل مديرة المدرسة مع المعلمات بشكل مستمر لتلبية احتياجات المعلمات" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.55 ونسبة 91.1%، بينما كانت العبارة "توفر مديرة المدرسة عناصر بشرية من المعلمات تتمتع بالخبرة والمعرفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.41 ونسبة 88.17%.

كما أظهرت دراسة (محمود وآخرون، 2024) أن مديري مدارس التعليم العام يتمتعون بمستوى عالٍ من القيادة التكيفية. وأظهرت دراسة (الفواز، 2023) أن مدى تحقق القيادة التكيفية في جامعة تبوك كان عالياً. وتوصلت دراسة(Phakamach et al, 2023) إلى أن مستوى ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري مؤسسات التعليم المهني في شرق تايلاند كان مرتفعًا.وبينت دراسة (صالح، 2022) أن مستوى القيادة التكيفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء كان مرتفعًا.كما أظهرت دراسة (كايد، 2022) أن درجة ممارسة القيادة التكيفية لدى مديري المدارس كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.وأظهرت دراسة(Nebiyu & Kassahun, 2021) أن القادة يمارسون القيادة التكيفية على جميع المستويات. وهذه النتائج تتفق مع نتائج الرتبة الأعلى الموضحة أعلاه.

اما بالنسبة للمرتبة الادنى،يتضح انه هناك اختلافات طفيفة بين نتائج هذا السؤال في الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة من حيث ترتيب أبعاد القيادة التكيفية؛ فقد أظهرت دراسة (محمود وآخرون، 2024) أن الحوكمة الفاعلة هي أعلى بعد تليها إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية، ثم استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية، ثم تعزيز التعاون وروح المشاركة، وأخيرًا التصحيح الذاتي والتأمل. بينما أظهرت بعض الدراسات أن بعدي استكشاف وتهيئة بيئة العمل التعليمية وتعزيز التعاون وروح المشاركة هما أعلى بعدين، يليهما إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية، ثم التصحيح الذاتي والتأمل، وأخيرًا الحوكمة الفاعلة.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد " تعزيز التعاون وروح المشاركة " وترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الممارسة
تشجع مديرة المدرسة على الممارسات المتعلقة بالتعاون	4.57	.646	91.46	1	كبيرة جداً
تعزز مديرة المدرسة المعلمات على العمل التعاوني في فرق	4.55	.630	90.98	2	
تعزز مديرة المدرسة سلوكيات الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمات	4.52	.696	90.37	3	كبيرة جداً
تأخذ مديرة المدرسة بآراء المعلمات بما يخدم صالح العمل المدرسي	4.49	.763	89.76	4	
تشجع مديرة المدرسة المعلمات لعرض تجاربهن السابقة لحل المشكلات المدرسية	4.48	.722	89.63	5	كبيرة جداً

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الممارسة
تناقش مديرة المدرسة مع المعلمات التحديات التي تحدث في المجتمع المحيط بالمدرسة	4.41	.820	88.17	6	
بعد تعزيز التعاون وروح المشاركة	4.5	.633	90.00	كبيرة جداً	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.41 – 4.57)، حيث جاءت العبارة والتي تنص على "تشجع مديرة المدرسة على الممارسات المتعلقة بالتعاون" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.57) وبنسبة مئوية (91.46%) بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وجاءت العبارة التي تنص على "تعزز مديرة المدرسة المعلمات على العمل التعاوني في فرق" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.55) وبنسبة مئوية (90.98%) بدرجة ممارسة كبيرة جداً ايضا. اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت العبارة التي نصها "تناقش مديرة المدرسة مع المعلمات التحديات التي تحدث في المجتمع المحيط بالمدرسة" بمتوسط حسابي (4.41) وبنسبة مئوية (88.17%) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً. وتبين النتائج أن درجة ممارسة (تعزيز التعاون وروح المشاركة) ككل قد جاءت بدرجة " كبيرة جداً " بمتوسط حسابي (4.5) وبنسبة مئوية (90%).

في محور تعزيز التعاون وروح المشاركة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.41 و4.57، حيث تصدرت العبارة "تشجع مديرة المدرسة على الممارسات المتعلقة بالتعاون" بمتوسط 4.57 ونسبة 91.46%، في حين جاءت العبارة "تناقش مديرة المدرسة مع المعلمات التحديات التي تحدث في المجتمع المحيط بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.41 ونسبة 88.17%. وهذا يتفق مع دراسات (الذهلي، والطعاني، 2024) والتي أشارت إلى أن مستوى تقدير القيادة التكيفية في المدارس العربية كان كبيرة جداً.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد " التصحيح الذاتي والتأمل" وترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الممارسة
تتابع مديرة المدرسة بجدية تنفيذ القرارات والعمليات المدرسية	4.48	.747	89.51	1	كبيرة جداً
تستفيد مديرة المدرسة من نتائج التجارب السابقة في مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية	4.47	.687	89.39	2	
تعمل مديرة المدرسة على تقييم أداء المعلمات باستمرار في ضوء أهداف المدرسة	4.44	.711	88.78	3	كبيرة جداً
تشجع مديرة المدرسة المعلمات على التجريب والابتكار في البيئة المدرسية	4.42	.767	88.41	4	
تستجيب مديرة المدرسة للتغيرات في الوقت المناسب	4.41	.775	88.29	5	كبيرة جداً
تشرك مديرة المدرسة نتائج التجارب السابقة مع المعلمات	4.41	.774	88.17	5	
تشارك مديرة المدرسة تقارير التغذية الراجعة مع المعلمات	4.37	.768	87.32	7	كبيرة جداً
تتيح مديرة المدرسة الفرصة للمعلمات للتقويم الذاتي لأعمالهن	4.35	.804	87.07	8	
بعد التصحيح الذاتي والتأمل	4.42	.651	88.37	كبيرة جداً	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (4.35 – 4.48)، حيث جاءت العبارة والتي تنص على "تتابع مديرة المدرسة بجدية تنفيذ القرارات والعمليات المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.48) وبنسبة مئوية (89.51%) بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وجاءت العبارة التي تنص على "تستفيد مديرة المدرسة من نتائج التجارب السابقة في مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.47) وبنسبة مئوية (89.39%) بدرجة ممارسة كبيرة جداً ايضا. اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت العبارة التي نصها "تتيح مديرة المدرسة الفرصة للمعلمات للتقويم الذاتي لأعمالهن" بمتوسط حسابي (4.35) وبنسبة مئوية (87.07%) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً.

وفيما يتعلق بمحور التصحيح الذاتي والتأمل، كانت المتوسطات الحسابية بين 4.35 و4.48، حيث جاءت العبارة "تتابع مديرة المدرسة بجدية تنفيذ القرارات والعمليات المدرسية" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.48 ونسبة 89.51%، بينما كانت العبارة "تتيح مديرة المدرسة الفرصة للمعلمات للتقويم الذاتي لأعمالهن" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.35 ونسبة 87.07%. وتبين النتائج أن درجة ممارسة (التصحيح الذاتي والتأمل) ككل قد جاءت بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.42) وبنسبة مئوية (88.37%). وتتفق درجة المرتبة الأخيرة والأولى مع دراسات (العيايدة، 2023; Nurhayati,2018).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية" وترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي للعبارات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الممارسة
تطبق مديرة المدرسة دعم المهتمين بالعمل التربوي لحل المشكلات وإزالة العقبات التي تواجه المدرسة	4.50	.705	90.00	1	كبيرة جداً
تنشئ مديرة المدرسة شبكة علاقات اجتماعية مع هيئات ومؤسسات المجتمع المحيط بالمدرسة	4.45	.729	88.90	2	
تربط مديرة المدرسة أهداف المدرسة مع متطلبات المجتمع المحيط	4.44	.777	88.78	3	كبيرة جداً
تقدم مديرة المدرسة حوافز معنوية للمشاركين في العمل المجتمعي	4.42	.735	88.41	4	
تعرض مديرة المدرسة أعمالها وإنجازاتها على مجلس المدرسة ومؤسسات المجتمع المحيط	4.38	.794	87.68	5	
تناقش مديرة المدرسة المشكلات الأكاديمية لطلاب مع أولياء الأمور	4.38	.802	87.68	5	كبيرة جداً
تنفذ مديرة المدرسة أنشطة مجتمعية هادفة بمشاركة المستفيدين	4.30	.873	85.98	7	
بعد إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية	4.41	.657	88.21	كبيرة جداً	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (4.3 – 4.5)، حيث جاءت العبارة والتي تنص على "تطبق مديرة المدرسة دعم المهتمين بالعمل التربوي لحل المشكلات وإزالة العقبات التي تواجه المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.5) وبنسبة مئوية (90%) بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وجاءت العبارة التي تنص على "تنشئ مديرة المدرسة شبكة علاقات اجتماعية مع هيئات ومؤسسات المجتمع المحيط بالمدرسة" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.45) وبنسبة مئوية (88.9%) بدرجة ممارسة كبيرة جداً ايضا. اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت العبارة التي نصها "تنفذ مديرة المدرسة أنشطة مجتمعية هادفة بمشاركة المستفيدين" بمتوسط حسابي (4.3) وبنسبة مئوية (85.98%) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً. تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.3 و4.5، حيث تصدرت العبارة "تطبق مديرة المدرسة دعم المهتمين بالعمل التربوي لحل المشكلات وإزالة العقبات التي تواجه المدرسة" بمتوسط 4.5 ونسبة 90%، بينما جاءت العبارة "تنفذ مديرة المدرسة أنشطة مجتمعية هادفة بمشاركة المستفيدين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.3 ونسبة 85.98%.وهذه النتائج تشير إلى أن مديرات المدارس يمارسن أبعاد القيادة التكيفية بدرجة مرتفعة وفقاً لآراء مشرفات المرحلة المتوسطة في مكة المكرمة. وتشير النتائج الى أن درجة ممارسة (إيجاد حلول مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية) ككل قد جاءت بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.41) وبنسبة مئوية (88.21%).وتتفق مع دراسات (بدر وآخرون، 2022؛ حموري، 2021 ;مسعود، 2018).

4-2-نتيجة الاجابة على سؤال الدراسة الثاني: " ما مستوى فاعلية الذات التدريسية (بأبعادها: الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية، إدارة الموقف الصفي، العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور) لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية والمشرفات التربويات؟ "

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ابعاد محور فعالية الذات التدريسية المتمثلة في (الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية، إدارة الموقف الصفي، العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمو) وترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي للعبارات، كما هو في الجداول (4- 6)، (4-7)، (4-8).

جدول (9): المتوسطات والانحرافات لعبارات بعد " الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية " وترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	مستوى فاعلية
تعد المعلمة برامج علاجية مناسبة للطالبات المتعثرات	4.52	.696	90.37	1	كبيرة جداً
تعد المعلمة أنشطة إثرائية للطالبات المتفوقات	4.49	.705	89.76	2	
تستخدم المعلمة اساليب التقويم البديل عند تقويم تعلم الطالبات	4.46	.686	89.27	3	
تطبق المعلمة استراتيجيات التدريس البنائية في الموقف الصفي	4.40	.789	88	4	كبيرة جداً
تستخدم المعلمة أساليب التحفيز المناسبة في الأوقات المختلفة من الحصة	4.40	.772	88	4	
بعد الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية	4.45	.654	89.07		

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (4.40 – 4.52)، حيث جاءت العبارة والتي تنص على "تعد المعلمة برامج علاجية مناسبة للطالبات المتعثرات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.52) وبنسبة مئوية (90.37%) بمستوى فاعلية كبيرة جداً، وجاءت العبارة التي تنص على "تعد المعلمة أنشطة إثرائية للطالبات المتفوقات" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.49) وبنسبة مئوية (89.76%) بمستوى فاعلية كبيرة جداً ايضا. اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت العبارات التي نصها "تطبق المعلمة استراتيجيات التدريس البنائية في الموقف الصفي" و"تستخدم المعلمة أساليب التحفيز المناسبة في الأوقات المختلفة من الحصة" بمتوسط حسابي (4.40) وبنسبة مئوية (88%) بمستوى فاعلية مرتفع. وتبين النتائج أن مستوى فاعلية (الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية) ككل قد جاء "مرتفعاً" بمتوسط حسابي (4.45) وبنسبة مئوية (89.7%).

اما فيما يتعلق بمحور الاستراتيجيات التعليمية والتعلمية، تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.40 و4.52، حيث جاءت العبارة "تعد المعلمة برامج علاجية مناسبة للطالبات المتعثرات" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.52 ونسبة 90.37%، بينما جاءت العبارات "تطبق المعلمة استراتيجيات التدريس البنائية في الموقف الصفي" و"تستخدم المعلمة أساليب التحفيز المناسبة في الأوقات المختلفة من الحصة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.40 ونسبة 88%. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 4.45 بنسبة 89.7% وهذا يتفق مع دراسات (المعلا، 2021؛ العزب، 2021).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بعد " إدارة الموقف الصفي" وترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى فاعلية
تتعامل المعلمة مع مواقف ومشكلات الطالبات بشكل متوازن	4.46	.695	89.15	1	كبيرة جداً
تدير المعلمة الموقف الصفي باستخدام أساليب الإدارة الصفية	4.41	.758	88.17	2	
تستخدم المعلمة إستراتيجات التعلم وفق أنماط التعلم لدى الطلاب	4.40	.715	87.93	3	
توظف المعلمة مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي في المواقف التعليمية	4.37	.776	87.32	4	كبيرة جداً
تتعامل المعلمة مع المواقف التدريسية غير المتوقعة بمرونة عالية	4.33	.844	86.59	5	
بعد إدارة الموقف الصفي	4.39	.671	87.83		

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (4.33 – 4.46)، حيث جاءت العبارة والتي تنص على "تتعامل المعلمة مع مواقف ومشكلات الطالبات بشكل متوازن" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.46) وبنسبة مئوية (89.15%) بمستوى فاعلية كبيرة جداً، وجاءت العبارة التي تنص على " تدير المعلمة الموقف الصفي باستخدام أساليب الإدارة الصفية" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.41) وبنسبة مئوية (88.17%) بمستوى فاعلية كبيرة جداً ايضا. اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت العبارة التي نصها "تتعامل المعلمة مع المواقف التدريسية غير المتوقعة بمرونة عالية "بمتوسط حسابي (4.39) وبنسبة مئوية (87.83%) بمستوى فاعلية كبيرة جداً وتبين النتائج أن مستوى فاعلية (إدارة الموقف الصفي) ككل قد جاء " كبيرة جداً " بمتوسط حسابي (4.39) وبنسبة مئوية (87.83%).

أما في محور إدارة الموقف الصفي، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.33 و4.46، حيث تصدرت العبارة "تتعامل المعلمة مع مواقف ومشكلات الطالبات بشكل متوازن" بمتوسط 4.46 ونسبة 89.15%، بينما جاءت العبارة "تتعامل المعلمة مع المواقف التدريسية غير المتوقعة بمرونة عالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.39 ونسبة 87.83%. بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 4.39 بنسبة 87.83% وتتفق هذه النتائج مع الدراسات(العزب، 2021؛ Nurhayati, 2018 ؛ مسعود، 2018).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور" وترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي للعبارات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	مستوى فاعلية
تسعى المعلمة لتحسين تحصيل الطالبات الذين لا يحظون بدعم من الأهل	4.56	.599	91.22	1	كبيرة جداً
تتمتع المعلمة بفهم احتياجات الطالبات وتوفير الدعم المناسب لهن.	4.45	.737	88.90	2	
تستطيع المعلمة ضبط الطالبات والحد من السلوك غير المقبول	4.37	.743	87.32	3	
تتعاون المعلمة مع أولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم	4.29	.886	85.85	4	كبيرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	مستوى فاعلية
لدى المعلمة القدرة على بناء علاقات فعالة ومثمرة مع الطالبات وأولياء الأمور.	4.26	.906	85.24	5	جداً
تستثمر المعلمة طاقات أولياء الأمور والمجتمع المحلي وخبراتهم في تحسين تعلم الطالبات	4.20	.935	84.02	6	
بعد العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور	4.35	.710	87.09	كبيرة جداً	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.2 – 4.56)، حيث جاءت العبارة والتي تنص على "تسعى المعلمة لتحسين تحصيل الطالبات الذين لا يحظون بدعم من الأهل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.56) وبنسبة مئوية (91.22%) بمستوى فاعلية كبيرة جداً، وجاءت العبارة التي تنص على "تتمتع المعلمة بقدرة على فهم احتياجات الطالبات وتوفير الدعم والتوجيه المناسب لهن" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.45) وبنسبة مئوية (88.9%) بمستوى فاعلية كبيرة جداً ايضا. اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت العبارة التي نصها "تستثمر المعلمة طاقات أولياء الأمور والمجتمع المحلي وخبراتهم في تحسين تعلم الطالبات" بمتوسط حسابي (4.2) وبنسبة مئوية (84.02%) بمستوى فاعلية كبيرة جداً وتبين النتائج أن مستوى فاعلية (العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور) ككل قد جاء "كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.35) وبنسبة مئوية (87.09%). وفيما يخص محور العلاقة مع الطالبات وأولياء الأمور، تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.2 و4.56، حيث جاءت العبارة "تسعى المعلمة لتحسين تحصيل الطالبات الذين لا يحظون بدعم من الأهل" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.56 ونسبة 91.22%، بينما جاءت العبارة "تستثمر المعلمة طاقات أولياء الأمور والمجتمع المحلي وخبراتهم في تحسين تعلم الطالبات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.2 ونسبة 84.02%. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 4.35 بنسبة 87.09 % تتفق النتائج مع ما أشار(علوان، 2020) إلى مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تسهم بها القيادة التكيفية في التأثير على فاعلية الذات التدريسية لدى المعلمين والمعلمات وعلاقتهم بالطالبات وأولياء الأمور.

4-3-الاجابة على سؤال الدراسة الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التكيفية لمديرات المدارس ومستوى فاعلية الذات التدريسية لمعلمات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة؟ "

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، قامت الباحثة باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة المستقل (ممارسة القيادة التكيفية) والتابع (مستوى فاعلية الذات) كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التكيفية ومستوى فاعلية الذات

النموذج		معاملات خط الانحدار غير المعيارية		معاملات خط الانحدار المعيارية	ت	القيمة الاحتمالية	R2
		B	الخطأ المعياري	Beta			
1	الثابت	0.612	0.229		2.666	0.000	0.63
	ممارسة القيادة التكيفية	0.851	0.051	0.794	16.649	0.000	
المتغير التابع: مستوى فاعلية الذات							

معادلة الانحدار: مستوى فاعلية الذات = 0.612 + 0.851 × ممارسة القيادة التكيفية

يتضح من الجدول (12) وجود اثر دال احصائيا لمتغير " ممارسة القيادة التكيفية " على " مستوى فاعلية الذات ". وقد بلغت قيمة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (0.794) أي نسبة (79%)، كما أن قيمة ت (16.649)، مما يشير وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن قيمة ت أكبر من قيمة القطع (1.96)، كما أن القيمة الاحتمالية (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). يبين التحليل أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (79%) من التباين والاختلاف في المتغير التابع. من هنا فانه " علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التكيفية لمديرات المدارس ومستوى فاعلية الذات التدريسية لمعلمات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة.

وفيما يتعلق بالإجابة على السؤال الثالث؛ فقد أظهرت نتائج الدراسة حول العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التكيفية لمديرات المدارس ومستوى فاعلية الذات التدريسية لمعلمات المرحلة المتوسطة في مكة المكرمة وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين المتغيرين. باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، تبين أن هناك تأثيرًا دالًا إحصائيًا لمتغير "ممارسة القيادة التكيفية" على "مستوى فاعلية الذات". بلغت قيمة تأثير القيادة التكيفية على فاعلية الذات 0.794، أي بنسبة 79%، مع قيمة ت بلغت 16.649، وهي أكبر بكثير من قيمة القطع 1.96، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. كما أن القيمة الاحتمالية 0.000 أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05. ويبين التحليل أن القيادة التكيفية تفسر 79% من التباين في مستوى فاعلية الذات التدريسية. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن هناك علاقة

ارتباطية قوية بين ممارسة القيادة التكيفية ومستوى فاعلية الذات التدريسية لمعلمات المرحلة المتوسطة في مكة المكرمة. وهذا يتفق مع بعض دراسات التي توصلت إلى أن القيادة التكيفية تُساهم في تعزيز شعور المعلمات بالكفاءة وإيمانهن بقدرتهن على إنجاز مهام التدريس بفعالية، مما ينعكس إيجابًا على مستوى فاعليتهن الذاتية. التي أشارت إلى أن القيادة التكيفية تُساعد على خلق بيئة مدرسية داعمة تُشجع المعلمات على التطور المهني والمشاركة في الأنشطة التعليمية وتجربة استراتيجيات تدريسية جديدة، مما يُعزز ثقتهن بقدراتهن ويُرفع من مستوى فاعليتهن الذاتية.

4-4-نتيجة الاجابة على سؤال الدراسة الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين متوسطات ممارسة القيادة التكيفية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) كما يبينها الجدول (13).

الجدول (13): نتائج اختبار(ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية ممارسة القيادة التكيفية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	ف	الدلالة الاحتمالية
بين المجموعات	2.408	3	.803	2.217	.088
داخل المجموعات	57.920	160	.362		
المجموع	60.328	163			

يبين الجدول (13) لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لممارسة القيادة التكيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث أن الدلالة الاحتمالية (0.088) اكبر من مستوى الدلالة (0.05). كما قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لممارسة القيادة التكيفية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول.

الجدول (14): نتائج اختبار(ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية ممارسة القيادة التكيفية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	ف	الدلالة الاحتمالية
بين المجموعات	7.100	2	3.550	10.739	.000
داخل المجموعات	53.227	161	.331		
المجموع	60.328	163			

يبين الجدول (14) يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لممارسة القيادة التكيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث أن الدلالة الاحتمالية (0.000) اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وللتحقق لاي سنوات الخبرة تعزى هذه الفروق، قامت الباحثة باستخدام اختبار LSD للتجارب البعدية، انظر النتائج في الجدول:

الجدول (15): اختبار LSD للتجارب البعدية لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لممارسة القيادة التكيفية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

(I)سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	فروق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية
من 1-5 سنوات	من 6-10 سنوات	.05766	.12604	.648
	11سنة فاكثر	.44582*	.11328	.000
من 6-10 سنوات	من 1-5 سنوات	-.05766	.12604	.648
	11سنة فاكثر	.38816*	.10639	.000
11سنة فاكثر	من 1-5 سنوات	-.44582*	.11328	.000
	من 6-10 سنوات	-.38816*	.10639	.000

تبين النتائج في الجدول (15)، أن الفروق في تاثير سنوات الخبرة على ممارسة القيادة التكيفية تعزى لسنوات الخبرة (من 1-5 سنوات) ولسنوات الخبرة (من 6-10 سنوات)حيث أن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لممارسة القيادة التكيفية بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية كما هو مبين في الجدول (4-13).

الجدول (16): نتائج اختبار(ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات ممارسة القيادة التكيفية بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	ف	الدلالة الاحتمالية
بين المجموعات	7.076	2	3.538	10.696	.000
داخل المجموعات	53.252	161	.331		
المجموع	60.328	163			

يبين الجدول (16) يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لممارسة القيادة التكيفية تعزى لمتغير الدورات التدريبية حيث أن الدلالة الاحتمالية (0.000) اقل من مستوى الدلالة (0.05).

للتحقق لاي تصنيف للدورات التدريبية تعزى هذه الفروق، قامت الباحثة باستخدام اختبار LSD للتجارب البعدية، انظر النتائج في الجدول.

الجدول (17): اختبار LSD للتجارب البعدية لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات ممارسة القيادة التكيفية بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية

التدريبية الدورات (I)	التدريبية الدورات (J)	فروق المتوسطات (J-I)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية
دورات 5 من أقل	دورات 10-5 من	.07993	.12736	.531
	دورات 10 من أكثر	.45447*	.11286	.000
دورات 10-5 من	دورات 5 من أقل	-.07993	.12736	.531
	دورات 10 من أكثر	.37454*	.10747	.001
دورات 10 من أكثر	دورات 5 من أقل	-.45447*	.11286	.000
	دورات 10-5 من	-.37454*	.10747	.001

تبين النتائج في الجدول (17)، أن الفروق في تاثير الدورات التدريبية على ممارسة القيادة التكيفية تعزى للتصنيف (أقل من 5 دورات) والتصنيف (من 5-10 دورات) حيث أن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وفيما يخص سؤال الدراسة الرابع حول الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات ممارسة القيادة التكيفية بناءً على متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، أظهرت النتائج أظهرت نتائج الدراسة حول الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات ممارسة القيادة التكيفية بناءً على متغيرات سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، أن المؤهل العلمي لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على ممارسة القيادة التكيفية، حيث كانت الدلالة الاحتمالية 0.088 أكبر من مستوى الدلالة 0.05. والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الصدد. وترى الباحثة أنا هذا قد إلى اختلاف عينة الدراسات وخصائصها، أو إلى طبيعة المؤهلات العلمية المُقارنة.

في المقابل، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة القيادة التكيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ كانت الدلالة الاحتمالية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، وأظهر اختبار LSD أن هذه الفروق تعزى لسنوات الخبرة من 1-5 سنوات ومن 6-10 سنوات. وهذا يتفق مع دراسات (محمود وآخرون، 2024). والتي أشارت إلى أن القادة ذوي الخبرة المتراكمة يطورون مهارات أفضل في التكيف مع التحديات والتعامل مع المواقف المختلفة، مما يُعزز ممارستهم للقيادة التكيفية.

كذلك، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة القيادة التكيفية تعزى لمتغير الدورات التدريبية، حيث كانت الدلالة الاحتمالية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع توضيح أن الفروق تعزى للتصنيفات أقل من 5 دورات ومن 5-10 دورات. وهذا يتفق مع دراسات (الذهلي والطعاني، 2024). والتي توصلت إلى أن تزويد مديري المدارس بالمهارات والمعارف اللازمة من خلال الدورات التدريبية يُساهم في تحسين ممارستهم للقيادة التكيفية.

التوصيات والمقترحات

توصي الباحثة في ضوء ما تمّ التوصل إليه من نتائج بما يلي:

1- إجراء دراسات كمية لمتابعة أثر برامج التدريب والتطوير على ممارسات المديرين والمعلمين، وتحسين الأداء التعليمي .
2- ربط ممارسة القيادة التكيفية بتقييمات الأداء والمكافآت، لتعزيز الحافز وتشجيع التطوير المستمر واثراء الدراسات السابقة في هذا الموضوع من خلال اجراء دراسات نوعية بعمل مقابلات نوعية مع المعلمات او القادة في المدارس مثل المديرات.
3- دراسة متغيرات أخرى مثل القيادة التنظيمية بأنواعها ودراسة اثرها على ممارسات المديرين من وجهة نظر المشرفات.
4- تطبيق الدراسة الحالية لعينة اكبر ومجتمعات مختلفة وقطاعات مختلفة مثل الصحة والبنوك في المملكة العربية السعودية

المصادروالمراجع

أولًا: المراجع بالعربيَّة

- الفواز، نجوى بن مفوز.(2023). القيادة التكيفية ودورها فى تحقيق الإبداع الاستراتيجى بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، (36)، 55-83
- الفواز، نجوى بنت مفوز.(2024). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الابداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، ع 36، ص ص55- 83.
- بدر، هبة بدر عبد السميع؛ عجوة، عبدالعال حامد؛ عوض، كريمة محمود. (2022). المناخ المدرسي المدرك وعلاقته بفاعلية الذات التدريسية لمعلمي المرحلة الابتدائية. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، 37(2)، 361 – 394.
- بقيعي، نافز أحمد. (2016). الفاعلية الذاتية لدى معلمي وكالة الغوث الدولية في الأردن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة دراسات العلوم التربوية، 43(2)، 597-618.
- البلادي، عبد الرحمن عودة.(2023). القيادة التكيفية ونمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة دراسة تنبؤية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 50 (3)، 221-238.
- بن حسين، حيزية وزيداني، فاطمة.(2021). الدروس الخصوصية وأثرها على التحصيل الدراسى لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير فى علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة أحمد دراية الجزائر.
- بو زيان، مراد. (2019). أثر العوامل النفس معرفية في عملية اتخاذ القرار عند مسيري الموارد البشرية فاعلية الذات نموذجاً. مجلة أفاق فكرية، 5(10)، 304-315.
- جودة، مريم محمد.(2019). فاعلية الذات التدريسية وعلاقتها بممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا لاستارتيجيات التقويم الحقيقي في فلسطين. رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا جامعة الأقصى
- حامدي، صبرينة, وبو بكر، منصور. (2021). فاعلية الذات في ضوء أنماط التنشئة الأسرية(التدليل) لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية- دراسة نظرية تحليلية. مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضرة، 5(1)، 952-980.
- الحداد، نور حاتم.(2019). المنهج الوصفى والمنهج التجريبى.مجلة المقالة العلمية، رابطة الأكاديميين العرب للتربية البدنية وعلوم الرياضة. العدد(26)، 14-16.
- الحربي، الحميدي سالم. (2021). أثر برنامج تدريبي قائم على نموذج هيرمان لأنماط التفكير في تنمية فاعلية الذات التدريسية لدى معلمي المرحلة المتوسطة. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة،3(2)،65-110.
- حموري، خالد.(2021). أبعاد الفاعلية الذاتية التدريسية لدى معلمي الطلبة الموهوبين، مجلة الترالانج، 3(3)، 179-200
- خليف، سامية سامي محمد. (2022). حقيبة تدريبية قائمة على التعلم الاجتماعي الوجداني لتنمية الوعي بمهاراته وفاعلية الذات التدريسية لدى معلمي اللغة العربية. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، 19(113)، 571- 654.
- داود، سناء داود.(2022). القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة جامعة الأزهر، 13(4)، 477-546
- دمدوم، ريمة. (2020). فاعلية الذات وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى عينة من طلبة جامعة المسيلة العاملين. مجلة البحوث التربوية والتعليمية، 9(2)، 29-50.
- الذهلي، ربيع بن المر والطعاني، ورود معروف.(2024). القيادة التكيفية وعلاقتها بالتَّوَجُّه الريادي في المدارس العربية، المجلة العربية للتربية النوعية، 8(30)، 189-212
- الرشيدي، مريم سالم. (2018). فاعلية الذات وعلاقتها بعوامل الشخصية لدى طلاب جامعة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت.
- رضوان، محمود عبد الفتاح.(2012). مهارات التكيف مع ظروف العمل، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الرويس، شيخة سلطان. (2021). درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، 6(1)، 97-121.
- الزغبي،.(2022). أبعاد الفاعلية الذاتية التدريسية لدى معلمي الطلبة الموهوبين، مجلة الترالانج، 3(3)، 179-200

- سندس، نجوى بنت مفوز.(2023). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الابداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، ع 36، ص ص1- 83.
- الشحات، مجدى محمد وثابت، عصام محمود والرشيدى، سيمحان وأحمد، محمود.(2012). فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق الدراسي والإنجاز الأكاديمي لدى طلاب جامعه فيصل، مجلة كلية الآداب جامعة المنوفية، 23(90)، 433-476
- صالح، عرين زياد. (2022). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- عبد العاطي، إيمان عاطف عبد المحسن والجمال، حنان محمد الضرغامي محمد وشعيب، على محمود علي. (2022). العلاقة بين فاعلية الذات التدريسية وبعض المتغيرات النفسية (الرضا الوظيفي والضغوط النفسية والذكاء الانفعالي) لدى معلمي التربية الخاصة. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، 37(1)، 491- 530.
- العزب، رحاب. (2021). فاعلية الذات التدريسية وعلاقتها بالضغوط المهنية المدركة لدى معلمي الصفوف الأولى بالمرحلة الابتدائية النظام التعليمي الجديد في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية،70 (1)،257-321.
- علوان، هناء.(2020). واقع التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الأقصى، غزة فلسطين.
- العنزي، عبد الله بن عبد الهادي. (2021). الاتجاه نحو التعلم الالكتروني وعلاقته بفاعلية الذات التدريسية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 8(2)، 1-44.
- عوض الله، عبير السعيد عرفات طه.(2023). التميز الإدارى مدخل لتطوير اداء شيوخ المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- العيايدة، مريم محمد.(2023). فاعلية الذات التدريسية وعلاقتها بممارسة معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الأساسية العليا لاستارتيجيات التقويم الحقيقي في فلسطين. رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا جامعة الأقصى.
- كايد، رزان جميل. (2022). درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى التفاؤل التنظيمي لدى مديري مدارس قصبة الزرقاء. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- كنيوة، مولود وقرين، نوال. (2021). كيفية تعزيز فاعلية الذات لدى الرياضين من خلال التمارين والأنشطة الرياضية. مجلة المجتمع والرياضة بجامعة الشهيد حمه لخضرة، 4 (2)،192-202.
- المبروك، فرج عمر عامر. (2016). التقويم والقياس التربوي الحديث بين الواقع والمأمول. القاهرة: دار حميثرا للنشر والتوزيع.
- محمود، أشرف محمود وعبد الصادق، أمنه عبد الخالق وزمزمي، رحاب مجدي.(2024). ممارسات القيادة التكيفية لدى مديري مدارس التعليم العام دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، المجلة التربوية كلية التربية جامعة الغردقة، 7(1)، 302-346
- محمود، محمد سعد مهلل.(2023). متطلبات التحول الرقمي في المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء المتغيرات المعاصرة، رسالة ماجستر غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- مخزوم، فيلا،وقميحة، لمى. (2020). الدور الذي يلعبه التدريب في بناء رأسمال بشري يحاكي متطلبات القرن 21: مؤسسات التعليم العالي في لبنان نموذجًا المؤتمر الدولي الشرق الأوسطي في الجامعة الامريكية، دار القلم. لبنان.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري.(2020). القيادة التكيفية، سلسلة مفاهيم تنموية، السنة 1، ع 36، ص ص 1-4.
- مسعود، عبد الرحمن. (2018). فعالية الذات والأداء التدريسي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، 71(3),554-592.
- المعلا، نظمى حسين.(2023). فاعلية الذات التدريسية في ضوء بعض المتغيرات لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في لواء بني كنانه.مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 39(4)، 197-219
- هادي، ابتسام راضي. (2019). فاعلية الذات التدريسية لدى أساتذة كلية التربية الأساسية. مجلة الآداب، 129، 331- 356.
- الهواري، خويلدي. (2020). فاعلية الذات وعلاقتها بدافعية التعلم لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 21(1)، 549-568.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Andenoro, A., Sowcik, M., Balser, T. (2017). Addressing Complex Problems: Using Authentic Audiences and Challenges to Develop Adaptive Leadership and Socially Responsible Agency in Leadership Learners. Journal of Leadership Education, 5(13), 165-184 .
- Anna, p., & Susanna,N,.(2022). Leading teaching during a pandemic in Higher Educatin – Case study in in a Finnish university, international Journal of academic editor: Han Reitor: Han Reichgelt, 12(3), 147-158
- Bagwell, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. Psychological review, 5(1), 30-34.
- Boylan,M.(2018)." Enabling adaptive system leadership: Teachers leading
- Carley, K. M. (2016) Structural change and learning within organizations.Dynamics of Organizations: Computational Modeling andOrganizational Theories. Menlo Park, CA: AAAI Press/MIT Press.
- Carlton, Becky. (2016). How to utilize adaptive leadership to solveproblems in your school. Retrieved from: http://info.innovatorsineducation.org/blog/how-to-utilize-an-adaptiveleadership-to-solve-problems-in-your-school
- Casiello, A. R. (2019). Adaptive leadership approaches in online education: A study of trust creation and change management in higher education,Doctoral dissertation, Old Dominion University.
- Clesen, A. (2017). Adapt and overcome: exploration of an adaptive leadership measure (Doctoral dissertation, San Diego State University) https://www.proquest.com/docview/1988237360?pq-origsite=gscholar&fromopenview=tru
- Doyle, A. (2017). "Adaptive Challenges Require Adaptive Leaders". Performance Improvement, 56(9): 18-26.
- Gresham, R. (2024). Adaptive Leadership During Times of Great Change and Opportunity: Building Adaptive Capacity as Perceived by Community Emergency Response Team Program Managers, Unpublished Phd dissertation, School of Education, the University of Massachusetts Irvine, California.
- Gresham, R. (2024). Adaptive Leadership During Times of Great Change and Opportunity: Building Adaptive Capacity as Perceived by Community Emergency Response Team Program Managers, Unpublished Phd dissertation, School of Education, the University of Massachusetts Irvine, California
- Harriettem M. & Rasmussen, R. (2021). Adaptive Leadership in a Global Economy: Perspectives for Application and Scholarship. Routledge,
- Harvard Business Review.(2023). Adaptive leadership, Retrieved 29 March 2021, from Harvard Business Review- Ideas and Advice for Leaders (hbr.org)
- Heaton, M. (2013). An examination of the relationship between professional learning community variables and teacher self-efficacy. Electronic Theses and Dissertations. 5038.
- Hsieh, M. H., Huang, H. Y., & Seah, M. (2014). Leader driven organizational adaptation. Management Decision, 52(8), 1410-1432.
- Jacob, Namitha Elizabeth & Baby Shari. (2013). "Organizational Effectiveness in Educational Institutions" in EDUCARE: International Journal for Educational Studies, Vol.6(1) August, pp.17-26.
- Jefferies,S,S.(2017)."Adaptive Leadership in a Sociality Revolving World: a Symbolic Interactionist Lens of Adaptive Leadership Theory ", Performance Improvement, 56(9):46-50.
- Kassahun&,S.,W.& Nebiyu,S.,T.(2022)." Antecedents of organizational identification: implications for employee performance, RAUSP Manag. J, 57 (2): 111-130
- Khan, N. (2017). " Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison", International Review of Research in Open and Distributed Learning ,18(3):178-183 .
- Kuntz, J. R., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. Consulting Psychology Journal, 69(3), 223- 242 .

- Miller, J. D. (2012). Five factor model personality disorder prototypes: A review of their development, validity, and comparison to alternative approaches. Journal of Personality, 80(6), 1565-1591.
- Nebiyu, K. S. & Kassahun T. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. International Journal of Organizational Leadership, 10(Special Issue 2021), 141-159.
- Nelson, T. & Squires, V. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership A Promising Approach to Collaborative Problem Solving. Journal of Leadership Education, (2). 111- 123.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publishing
- Nurhayati, D. (2018). Investigating Self Professional Development in Teaching English: The Case of English College Teachers' Role as Models. Dinamika llmu journal. 18(1), 91-108 .
- Nurlu, Ö. (2015). Investigation of teachers' mathematics teaching self-efficacy. International Electronic Journal of Elementary Education, 8(1), 489-508. https://doi.org/10.26822/iejee.2015712483
- Owens, R. & Valesky, T. (2017) Behavior in adaptive leadership and school reform. (9th ed): Allyn & Bacon
- Pagares, frank. (2002). Overview of social cognitive Theory and self-efficacy, www.Emory.edu/education/mfpieef.html.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., Senarith, 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.
- Ramalingam, Ben & Nabarro, David & Oqubuy, Arkebe & Camall, Dame Ruth & Wild, Leni, (2020), "5 Principles to Guide Adaptive Leadership ", Sensor Spot/Getty Images, Harvard Business Review.
- Said, Valeria Aron & Jara, Soledad Castillo, (2020), "Reacting to Change Within Change: Adaptive Leadership and The Peruvian Response to Venezuelan Immigration ", International Migration, Published by John Wiley & Sons Ltd, Doi: 10.1111/Imig.12761.
- Shahzad, Kh. & Naureen, S. (2017). Impact of Teacher Self-Efficacy on Secondary School Students' Academic Achievement. Journal of Education and Educational Development, 1(4), 48-72. Sharp, A., Brander, L., Tuft, E.& Jay, A. Relationship of Self-efficac
- Shanae, S., & Jefferies,S. (2017). "Adaptive Leadership in a Socially Revolving World: A Symbolic Interactionist Lens of Adaptive Leadership Theory", Performance Improvement ,56(9): 46-50.
- Sherron, C.T. (2000)." Psychometric Development of the Adaptive Leadership Competency Profile ", Dissertations and Theses from the College of Business Administration, University of North Texas.
- Yaghi, Abdulfattah. (2017). Studying the clinical encounter with the Adaptive leadership framework. Journal of Health Care Leadership. Vol. 21(4). 83-91.