Dirasat: Human and Social Sciences, Volume 50, No. 3, 2023

Deanship of Scientific Research

Adaptive Leadership and Decision-Making Styles of Department Heads: A Predictive Study from the Perspective of Faculty Members at the Islamic University of Madinah

Abdulrahman Awdah Albeladi *

Department of Education, College of Dawah and Usuluddeen, Islamic University of Madinah, Madinah, Kingdom of Saudi Arabia.

Received: 3/12/2021
Revised: 7/2/2022
Accepted: 21/2/2022
Published: 30/5/2023

* *Corresponding author:*
aalbeladi@iu.edu.sa

Citation: Albeladi, A. (2023). Adaptive Leadership and Decision-Making Styles of Department Heads: A Predictive Study from the Perspective of Faculty Members at the Islamic University of Madinah. *Dirasat: Human and Social Sciences*, *50*(3), 221–238.
https://doi.org/10.35516/hum.v50i3.76

© 2023 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Abstract

Objectives: The study aimed to explore the level of practice of department heads at the Islamic University of Madinah, dimensions of adaptive leadership, and decision-making styles from the viewpoint of faculty members. It also sought to identify the nature of the relationship between the dimensions of adaptive leadership and decision-making styles, and to reveal the predictive ability of the dimensions of adaptive leadership with decision-making styles.

Methods: The study utilized a descriptive (survey, prediction) approach through the administration of a questionnaire, which was answered by 266 members.

Results: The results showed that department heads practiced adaptive leadership to a high degree (M = 3.98). The rational style was the most commonly used, followed by the dependent, intuitive, avoidant, and spontaneous styles. Furthermore, a positive relationship was found between the six dimensions of adaptive leadership and the rational style. The independent variables of the six dimensions of adaptive leadership also contributed to the prediction of the rational style.

Conclusions: The study recommended that there is a need to empower university leaders by granting them more authority and by improving their leadership skills.

Keywords: Adaptive leadership, decision-making styles, Islamic University of Madinah, leadership theory, predictive ability.

القيادة التكيفية ونمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: (دراسة تنبؤية)

عبدالرحمن بن عوده البلادي*

قسم التربية، كلية الدعوة وأصول الدين، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

ملخّص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى اكتشاف مستوى ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لأبعاد القيادة التكيفية، وأنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى تعرُّف طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية وأنماط اتخاذ القرار، كما سعت إلى الكشف عن القدرة التنبؤية لأبعاد القيادة التكيفية بأنماط اتخاذ القرار.

المنهجية: استُخدم المنهج الوصفي (المسحي: التنبؤي) عبر تطبيق استبانة شارك بها 266 عضوًا.

النتائج: أظهرت النتائج أنَّ رؤساء الأقسام يمارسون القيادة التكيفية بدرجة مرتفعة (م= 3.98). كما أنَّ النمط العقلاني كان الأكثر شيوعًا، ثم التابع، يليه الحدسي، فالمتجنب، وأخيرًا التلقائي. وأنَّ العلاقة موجبة بين أبعاد القيادة التكيفية الستة والنمط العقلاني، في حين أسهمَت المتغيرات المستقلة لأبعاد القيادة التكيفية الستة بالتنبؤ بالنمط العقلاني.

الخلاصة: هناك حاجة إلى تمكين قادة الجامعات عبر منحهم مزيدًا من الصلاحيات، وتطوير مهاراتهم القيادية.

الكلمات الدالة: القيادة التكيفية، أنماط اتخاذ القرار، الجامعة الإسلامية، نظريات القيادة، القدرة التنبؤية.

مقدمة:

تواجه المؤسساتُ التربوية - وخاصةً الجامعات - تحدياتٍ كبيرة؛ تتمثل في زيادة الطلب على الخدماتِ التعليمية ذات الجودة، التي تناسب متطلباتِ سوق العمل، مما يخلق ضغطًا تنظيميًا ومجتمعيًا؛ لتحسين التعليم العالي وتطويره، والتفاعل مع المتغيرات الكثيرة والمتسارعة في مجال التعليم. وقد صاحبَت جائحة كورنا (COVID19) الكثيرُ من التجارب والتغيرات في أدوار أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، وخصوصًا فيما يتعلق بالتحول نحو التعليم الإلكتروني وإدارة العملية التعليمية عن بُعد. وتسعى الجامعات إلى تطوير عملها والتكيف مع المتغيرات، ويقع جزءٌ كبيرٌ من التغيير في آلية عمل الأقسام؛ فهي حجر الزاوية للتغيير والتطوير، ومن خلالها يمكن أنْ تحقق الجامعة أهدافها الاستراتيجية في تحسين نواتج التعلم وتطوير العملية التعليمية.

ويرى (Linda & Lori, 2007) أنَّ نظرية القيادة التكيفية يجب أنْ تُطبَّق في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تواجه تحدياتٍ متغيرة، وتحتاج لتطوير خدماتها وسياساتها لتصبح أكثرَ جاذبيةً للطلاب من مناطق مختلفة حول العالم، وتكون أكثرَ قدرة على المنافسة والاستمرارية.

وتُعد القيادة التكيفية من النظريات الحديثة في مجال القيادة على نحو عام، وهي تنزع نحو "التمحور حول التابعين"، أكثر من "التمحور حول القادة" (Northouse, 2019: p. 258). وقد ظهر مصطلح القيادة التكيفية على يد (Heifetz, 1994) في كتابه "القيادة بدون إجابات سهلة" "Leadership without Easy Answers"، ثم استمر مع زملائه في جامعة هارفارد بتطوير النظرية، ومنهم: (Heifetz, et al., 2009a; Heifetz, et al., 2009b; Heifetz & Laurie, 1997; Heifetz & Linsky, 2004). تركز القيادة التكيفية على التكيفات التي يحتاج إليها الموظفون استجابةً للبيئات المتغيرة، وتتجه نشاطات القائد للتكيف وتحسين عمل الموظفين في المجالات التي يجدون أنفسهم بها. أو بعبارة أخرى: ممارسة حشد جهود العاملين لمواجهة التحديات الصعبة وتحقيق النمو والازدهار. ويمارس القائد التكيفي مع الآخرين القيام بالأعمال من خلال: حشدهم، تحفيزهم، تنظيمهم، توجيههم، وأخيرًا تركيز انتباههم على ما هو مهم للمنظمة (Northouse, 2019). إنَّ القيادة التكيفية هي عملية تكرارية تتضمن ثلاثة نشاطات رئيسة: مراقبة الأحداث والأنماط من حولك، تفسير ما تراقبه (تطوير فرضيات متعددة حول ما يحدث بالفعل)، وتصميم التدخلات بناءً على ملاحظاتٍ وتفسيراتٍ؛ لمواجهة التحدي التكيفي الذي حدَّدته (Heifetz, et al., 2009a).

بالإضافة إلى أن القيادة التكيفية تحمل في طياتها الكثير من المتغيرات في المواقف، بيئة العمل، التحديات التي تواجه المنظمة، والمتطلبات الجديدة، وكل هذا يحتاج إلى اتخاذ العديد من القرارات. واتخاذ القرار يؤثر على نحو رئيس في سير العمل؛ سلبًا أو إيجابًا، ويرتبط ذلك على نحو وثيق بأنماط اتخاذ القرار التي يمارسها رئيس القسم العلمي في الجامعات، فعندما تتغير الظروف وتنشأ الحاجة للتكيف معها، تبرز الحاجة لشخصية القائد، ونمط اتخاذ القرار الذي يتبعه، بما ينعكس على تأييد الموظفين أو رفضهم. لذا تسعى هذه الدراسة إلى تعرُّف العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية وأنماط اتخاذ القرار في الأقسام العلمية.

مشكلة الدراسة:

يتضح من خلال العرض السابق، أنَّ مؤسسات التعليم العالي تواجه تحدياتٍ كبيرة لأسباب كثيرة من أهمها: العولمة، التنوع الثقافي لدى العاملين في الجامعات وكذلك لدى الطلاب – حيث تعتبر الجامعة الإسلامية واحدة من أكبر الجامعات شديدة التنوع حيث تتنوع الخلفيات الثقافية لطلابها بما يزيد عن 165 دولة -، تغير متطلبات سوق العمل، تغير متطلبات الاعتماد الأكاديمي ومتطلبات الجودة عمومًا، وأخيرًا إدخال التقنية في العملية التعليمية. وهذه التحديات تتطلب من القادة التكيف مع هذه التحديات والتغيرات المتسارعة، مما يؤدي بالضرورة إلى أهمية النظر في نظريات القيادة التي تسهم في خلق بيئة مناسبة للتغير والإستجابة للمتغيرات الطارئة. ومن هذه النظريات: نظرية القيادة التكيفية، التي يرى الباحث أنها تسهم في تحسين جودة العمل، وتيسير العمل خلال الأزمات والصعوبات التي تواجه التعليم العالي في السعودية والعالم إبّان جائحة كورونا (COVID19) وبعدها.

وتتركز فكرة القيادة التكيفية على أنها تغيير السلوك على نحو يتناسب مع تغير الموقف، وقد تم التعبير عنها بعدة طرق مثل: "القيادة المرنة"، "القيادة القابلة للتكيف"، "القيادة الرشيقة"، ولكن جميعها تهدف إلى وصف القادة القادرين على فهم موقف معين بدقة وتعديل سلوكهم وفقًا لذلك لتحسين الوضع العام للمنظمة (Aldhaheri, 2021). ولتوظيف هذه النظرية في الأقسام العلمية تبرز الحاجة الملحة للتأكد من امتلاك رؤساء الأقسام للمهارات الخاصة بالقيادة التكيفية. وحيث أن المهام الموكلة لرئيس القسم تتفاوت وتتجدد بتجدد توجهات التعليم العالي في الوطن العربي، مما يؤدي بالضرورة لاتخاذ قراراتٍ متسارعة استجابة للتغيرات الكثيرة، فإن المهارات القيادة وخصوصًا التكيفية من المهارات التي ينبغي توافرها لدى رؤساء الأقسام العلمية استجابة للمتغيرات وللعمل بكفاءة عالية.

وتأسيسًا على ذلك، فتعد عملية اتخاذ القرار جزءًا مهمًا في تيسير العملية التعليمية، وتؤثر تأثيرًا مباشرًا في الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات. ويمكن اعتبار تفاعُل الأعضاء في تنفيذ ما يُطلب منهم؛ جزًا مهمًا في نجاح اتخاذ القرارات مما يؤدي لتطوير عمل الأقسام

العلمية وتحقيق أهدافها. ويُعتبر نمط اتخاذ القرار عاملًا مؤثرًا في اتجاهات الأعضاء وتقبُّلهم لكثير من القرارات التي تصدر من رئيس القسم؛ لذا برزَت الحاجة لدراسة مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التكيفية، وعلاقة ذلك بنمط اتخاذ القرار داخل الأقسام العلمية في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكمن أهمية دراسة تمكن رؤساء الأقسام من مهارات القيادة التكيفية واكتشاف القدرة التنبئية لنمط اتخاذ القرار في أن رئيس القسم ينتظر منه الكثير في تطوير العملية الإدارية والتربوية والعلمية في الجامعات. وفي حدود علم الباحث، لا توجد دراسات علمية منشورة ناقشَت هذه القضية في التعليم العالي في الوطن العربي. وبناءً عليه، تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

1. ما مستويات القيادة التكيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما أنماط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية وأنماط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
4. هل يمكن التنبؤ بأنماط اتخاذ القرار بمعرفة أبعاد القيادة التكيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة التكيفية، وتعرُّف أنماط القرار التي يتخذونها. والكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية وأنماط اتخاذ القرار، وإمكانية التنبؤ بأنماط اتخاذ القرار بمعرفة أبعاد القيادة التكيفية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تركز الدراسة على فئة مؤثرة، وهم رؤساء الأقسام العلمية؛ باعتبار دورهم من أهم الأدوار في العمل الإداري داخل الجامعات.
- تهدف الدراسة إلى تعرُّف مستويات القيادة التكيفية، وعلاقتها بأنماط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية بعد تحولات كبيرة حدثَت خلال العامين الماضيين إبّان جائحة كورونا (COVID19).
- تسعى الدراسة إلى التحقق من القدرة التنبؤية لنمط اتخاذ القرار بأبعاد القيادة التكيفية، وهذا مجال جديد لم يُطرَق من قبل.

الأهمية العملية:

- تكشف الدراسة مستوى ممارسة أبعاد القيادة التكيفية، وكذلك أنماط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية؛ مما يُمكّنهم من فرصة تقييم مهاراتهم بناءً على مفردات المقياس.
- تعطي نظرة شاملة لمتخذ القرار في الجامعات الحكومية عن واقع أبعاد القيادة التكيفية وأنماط اتخاذ القرار، وأهمية نشر مثل هذه الممارسات في العمل الجامعي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة التكيفية وعلاقتها بأنماط اتخاذ القرار.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

الحدود الزمانية: طُبقت أدوات الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي (2022/2021).

مصطلحات البحث:

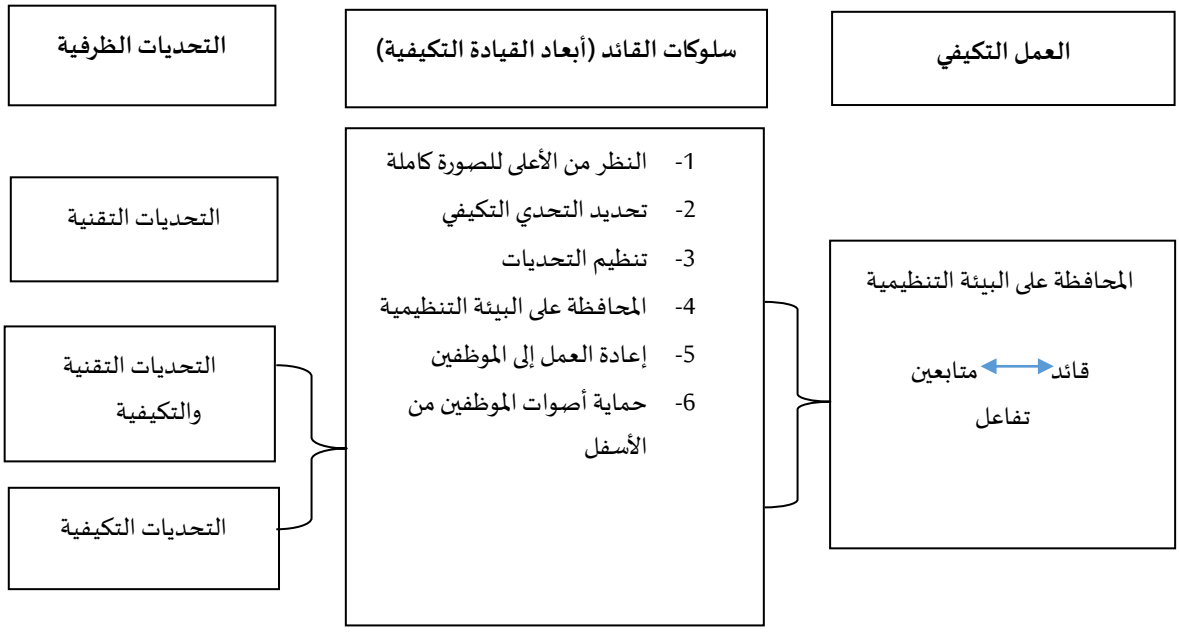
القيادة التكيفية: تعني الممارسات والنشاطات لتوجيه الناس نحو مواجهة التحديات الصعبة ومعالجتها من أجل النمو والازدهار (Heifetz, et al., 2009a). ويُعرّفها الباحث إجرائيًا: بقيادة فريق العمل في أوقات عدم اليقين، وأوقات التحول، والتغيير عبر استخدام أساليب وحلول جديدة تتكيف معها المنظمة خلال وقت معين، وتعتمد على مشاركة الجميع في التغيير.

اتخاذ القرار: يُعرّف (Prezenski, et al., 2017)، اتخاذ القرار بأنه عملية عقلية عالية المستوى تعتمد على العمليات المعرفية مثل: الإدراك، والانتباه، والذاكرة. ويُعرّفه الباحث إجرائيًا: بأنه مجموعة من الأفعال يمكن وصفها بأحد الأنماط الخمسة: العقلاني، الحدسي، التابع، المتجنب، التلقائي.

رئيس القسم العلمي: يُعرّفه الثبيتي (2020:22)، بأنه "عضو هيئة التدريس المكلَّف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي. ويُقدِّم للعميد تقريرًا عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية". ويرى الباحث أنَّ هذا التعريف مناسب ليكون هو التعريف الإجرائي في هذه الدراسة.

الإطار النظري:

تتميز نظرية القيادة التكيفية عن غيرها من النماذج أو النظريات، بأنها تركز على حلّ المشاكل عبر العقل الجمعي للفريق وليس القائد فقط، من خلال مشاركة فريق العمل؛ وليس من خلال القائد. وأنها تركز على التغيير طويل والأمد والاستراتيجي، وكذلك العمل بمرونة والتعلم من الأخطاء السابقة. وتكون مناسبةً في الأوقات الصعبة والمتغيرات المتسارعة التي تواجه أيَّ منظمة، ولا تعتمد على الحلول السهلة الواضحة، بل تمزج بينها وبين الحلول المعقدة وغير مضمونة النتائج؛ أيْ أنها تشجع على التفكير خارج الصندوق (Nelson & Squires, 2017). من خلال ما كتبه (Heifetz, et al., 2009a) حول نظرية القيادة التكيفية، يمكن استنتاج أهم الفوائد وهي: (1) **القيادة مسؤولية الجميع:** أيْ أنَّ القرارات التي يتم اتخاذها لا تقع مسؤولياتها على القائد فقط، بل على جميع أفراد الفريق، حيث إنهم شاركوا في تحليل المشكلة، ومعرفة أبعادها، ثم اقتراح حلول مناسبة واختيارها. (2) **التفكير خارج الصندوق:** حيث إنَّ القائد التكيفي يرحب بالتفكير الإبداعي والأفكار الجديدة التي لم تُطبق من قبل، وهذا يجعل جميع العاملين يبذلون جهدًا مضاعفًا في التفكير في حلّ المشاكل التي تواجه المنظمة. ويضيف (Squires, 2015)، أنَّ القيادة التكيفية تسهم في (3) **التركيز على التنوع:** يُفضّل القائد التكيفي سماع العديد من وجهات النظر من عدة مستويات من المنظمة، ولا يحصر نفسه في طبقة الإدارة العليا. و(4) **تشجيع التعاون بين الموظفين والأقسام المختلفة:** يشجع هذا النوع من القيادة على تعاون الموظفين، ومعرفة خلفياتهم الثقافية والعملية؛ فمن خلال تشاركهم الكثير من المهام والاجتماعات يكون هناك تعاون في حل الكثير من القضايا العالقة.



الشكل 1: نموذج القيادة التكيفية(Northouse, 2016: 261)

يتميز نموذج القيادة التكيفية (شكل 1)، بأنه يسهم في زيادة الفهم حول واقع القيادة التكيفية، حيث يُقسّم التحديات الظرفية التي تواجه القائد إلى ثلاثة أقسام، ثم يتبعها ويتفاعل معها السلوكات والأبعاد التي يمارسها القائد للتعامل مع هذه التحديات، ثم يفصل آلية العمل التكيفي المكون من ركنين أساسيين وهما: المحافظة على بيئة العمل، ووجود قائد ومتابعين بينهم تفاعل مستمر. ويسعى الباحث إلى اختيار مستوى ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التكيفية التي وردَت في النموذج، وربط ذلك بنمط اتخاذ القرار، حيث يعتقد الباحث أنَّ كثرة التحديات التي تواجه الأقسام

العلمية وتسارُعها، وكذلك الحاجة الماسّة لتطبيق القيادة التكيفية يتطلب تطبيق نماذج حديثة تتيح للقائد العمل وفق أعلى المعايير المتوقَّعة، وهذا يتطلب العمل ضمن سلوكات محددة تستلزم نمطًا معينًا من اتخاذ القرارات سيتم شرحها لاحقًا.

وفيما يتعلق بالسلوكات التي ينبغي للقائد ممارستها عند مواجهة تحديات تكيفية وفنية، يؤكد (Northouse, 2019) أنَّ نظرية القيادة التكيفية تتضمن عدة سلوكات (أبعاد) ينبغي للقائد أنْ يأخذ بها، وهي كالتالي:

1. **النظر (من الأعلى) للصورة كاملة:** حيث يُخرِج القائد نفسَه من تفاصيل العمل اليومي إلى النظر للصورة الكبيرة، ويستخدم Heifetz مصطلح (النظر من الشرفة) – Get on the Balcony، أيْ: النظر من الأعلى لرؤية الأنماط وملاحظة العلاقات بين القوى المختلفة للنظام.
2. **تحديد التحديات التكيفية:** تُميز هذه النظرية بين أنواع التحديات التي تواجه القائد إلى قسمين: أولهما، التحديات الفنية وهي: أيّ تحدٍّ يكون لدى القائد معرفة سابقة به، ويمكن تحديده بوضوح واقتراح الحلول من الخبرات السابقة. وثانيهما، التحديات التكيفية: وهي التي يصعب تحديدها أو معرفة حلول مسبقة خاصة بها من الخبرات السابقة. وهناك أربعة أنواع للتحديات التكيفية:
   - فجوة بين القيم التي تتبناها المنظمة أو القائد والسلوك الممارس.
   - التنافسية: حيث يصعب ضبط (الجودة مقابل التكلفة).
   - الأفيال في الغرفة: يُقصد بهذا المصطلح، المشاكل الموجودة في مكان محدد لكن لا أحد يرغب بمناقشتها أو معالجتها.
   - تجنُّب الموظفين للعمل.
3. **تنظيم التحديات:** حيث يجب على القائد مساعدة الآخرين في التالي:
   - إبلاغ الجميع بالتحديات، وإشراكهم في صنع القرارات.
   - توفير الحماية والتوجيه وإدارة الصراع.
   - تنظيم التحديات ومَن يتعامل معها من الموظفين، والمحافظة على الإنتاجية لديهم.
4. **المحافظة على البيئة التنظيمية:** تشجيع الموظفين على بذل الجهود اللازمة لإيجاد بيئة آمنة تسودها الثقة والمودة والصداقة، وحصر النزاعات في أضيق الحدود مما يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة.
5. **إعادة العمل إلى الموظفين:** بحيث يسمح لهم بالعمل وإعادة النظر فيه، ثم العمل مرة أخرى؛ ولا يحتكر العمل في الإدارة، بل يشرك الجميع في ذلك. وعلى القائد أنْ يحرص على:
   - تجنُّب الإدارة الضيقة، بل يوسع دائرة اتخاذ القرار والمناقشة.
   - إتاحة المجال للموظفين لاقتراح المبادرات وحل المشكلات، مما يحوّل تركيز القادة لتوجيه جهودهم للدعم والمساندة، بدلًا من التحكم والسيطرة (Wong & Chan, 2018).
6. **حماية أصوات الموظفين في السلم الوظيفي الأقل:** بحيث يضع القائد في اعتباره الأشخاص الذين لا يتفقون معه، المهمَّشين، المعارضين لقراراته، وحتى الموظفين أصحاب الأداء الأقل.

أنماط اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي يمارسها القادة (رؤساء الأقسام) باستمرار. وقد قدمَت دراسة (Scott and Bruce's, 1995)، خمسة أنماط لاتخاذ القرار لدى القادة وهي: العقلاني، الحدسي، التابع، المتجنب، التلقائي. وفيما يلي شرحًا لكل نمط:

1. **النمط العقلاني:** في هذا النمط، يكون متخذ القرار على استعداد للنظر في جميع الطرق والحلول الممكنة، وتقييمها قبل اختيار الحل الأفضل، ويعتمد أصحاب هذا النمط على البحث والتحليل الشامل لجميع المعلومات المتاحة.
2. **النمط الحدسي:** في هذا النمط، يفتقر متخذ القرار إلى منطق واضح للتعبير عن دقة قراره، حيث يعتمد الشخص على بصيرته ووعيه الداخلي في فعل ما يبدو صحيحًا بالنسبة له.
3. **النمط المتجنب:** في هذا النمط، يميل متخذ القرار إلى تجنُّب التواجد في موقع صنع القرار بقدر الإمكان.
4. **النمط التابع:** يُعبّر هذا النمط عن عدم وجود تفكير مستقل من جانب متخذ القرار، حيث يميل أصحاب هذا النمط لاتباع توجهات الآخرين، ويمكن القول إنَّ هذا أصحاب هذا النمط ليسوا مستقلين.
5. **النمط التلقائي:** يُعبّر هذا النمط عن اهتمامات متخذ القرار وجهوده لاتخاذ القرار في أقصر وقت ممكن (Pourmohammadshahini & Ranjbar, 2019).

الدراسات السابقة:

القيادة التكيفية أحد النماذج الحديثة في مجال القيادة التربوية، ويرى كثير من الباحثين أنها تسهم في مواجهة التحديات الجديدة والصعبة التي ينبغي للجامعات التغلب عليها (Linda & Lori, 2007; Christensen & Eyring, 2011; & Wong & Chan, 2018).

وهنا استعراض للدراسات التي ركزت على القيادة التكيفية، فقد سعت دراسة (Coakley, & Randall, 2007)، لدراسة نموذج القيادة التكيفية الذي أسَّسه Heifetz وهي تُعد عملية أساسية لبدء التغيير في البيئة الأكاديمية في الجامعات الأمريكية، وتتجه بشدة نحو بيئة اقتصاد السوق، حيث التنافس لجذب الطلاب. واستُخدم المنهج النوعي: دراسة الحالة من خلال حالتين: الأولى جامعة تعاني من صعوبات مالية بسبب نقص تسجيل الطلاب، وكان القائد ينتهج التغيير من الأعلى إلى الأسفل. والحالة الثانية لبرنامج ماجستير يعاني من انخفاض في تسجيل الطلاب بنسبة 20٪ وصعوبات كبيرة في زيادة التسجيل وتخفيف نسبة الانسحاب، واستخدم رئيس البرنامج نظرية القيادة التكيفية والتي تُعنى بالاستماع لمختلف المستويات، وفهم الصعوبات التي يعاني منها الأساتذة والطلاب. وأكدت النتائج أنَّ في دراسة الحالة الأولى عندما تبنّى القائد النموذج الهرمي من أعلى إلى أسفل لإدارة الأزمة، فشلت الكلية في تحقيق أهدافها؛ بعكس دراسة الحالة الثانية عندما تبنّى القائد نموذج القيادة التكيفية كانت مبادرة التغيير ناجحة، وأدت إلى إحياء برنامج الدراسات العليا، عندما ركزوا على التغيير من الأسفل للأعلى. وكان الوصول لهذه النتيجة من خلال خلق ثقافة التغيير، ومنْح الطلاب والأساتذة صوتًا قويًا، وتغيير الثقافة والسلوك التنظيمي، وأخيرًا زيادة التسجيل في البرنامج.

أما دراسة (Clesen, 2017) فقد سعت لاختبار مقياس القيادة التكيفية ومدى صلاحيته وموثوقيته، واستكشاف العلاقة بين القيادة التكيفية وكفاءة الاتصال، والرضا الوظيفي، وفعالية القيادة. ووجد الباحث أنَّ مقياس القيادة التكيفية صالح لقياس نموذج القيادة التكيفية. وأكدت دراسته أنَّ القيادة التكيفية لها علاقة موجبة ومهمة في زيادة الرضا الوظيفي، وأنَّ كفاءة اتصالات القادة تمثل نحو 32٪ من الرضا الوظيفي للموظفين، وأنَّ كفاءة الاتصال التنظيمي تؤدي بالضرورة إلى فعالية القيادة.

وسعَت دراسة (Wong & Chan, 2018) لتحديد الأفكار الأساسية للقيادة التكيفية وربطها بالتحديات التي تواجه المكتبات الأكاديمية في الجامعات. واستخدمَت المبادرات في مكتبة جامعة هونغ كونغ للعلوم والتكنولوجيا كدراسة حالة. وركزَت المبادرة على إنشاء منطقة مفتوحة للتعلم، وهذا يتطلب تغيرًا في أدوار قادة المكتبة وموظفيها، وخصوصًا عندما تستضيف المكتبة عدة نشاطات من جهات مختلفة في الجامعة، حيث يمكن للموظفين المشاركة في تعزيز التعلم لدى الطلاب في هذه المنطقة الجديدة مما يعتبر تحديًا تكيفيًا. وخلصَت الدراسة إلى أنَّ استخدام نموذج القيادة التكيفية يسهم في تغير الدور الرئيس للقادة من المعنى التقليدي بإعطاء التوجيهات والحماية للأتباع، إلى الشعور الذي ينسق عملية التغيير مع الفريق من خلال التحديات وعدم اليقين، وبناء الثقافة والهيكل الذي يسهل التغييرات والتكيف معها، وإمكانية استخدام أبعاد نظرية القيادة التكيفية لتصميم استراتيجيات التغيير وإدارة عمليات التغيير.

وركزَت دراسة (Casiello, 2019، على تحديد أبعاد نظرية القيادة التكيفية التي يشيع تطبيق القادة لها في التعليم الإلكتروني والتعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي، ولاسيما برامج الدكتوراه. واستخدم الباحث المنهج النوعي: الظواهراتي، بتوظيف المقابلات مع 15 قائدًا في جامعات خاصة، وعامة تقدم برامج الدكتوراه في الولايات المتحدة. واعتمد البحث على نموذج القيادة التكيفية الذي قدَّمه (Northouse, 2016)، [انظر الشكل رقم (1)]. وخلصت الدراسة إلى: أنَّ قادة التعليم مارسوا المهارات الستَّ في نموذج القيادة التكيفية عند تعاملهم مع تحديات تكيفية معقدة، وخصوصًا عندما تنطوي على تغيير تكنولوجي أو على المستوى الشخصي. وأنَّ القادة أظهروا قدرة عالية على تطوير الثقة بين الموظفين والقادة. وقد وجد الباحث أنَّ القادة كانوا يختارون الموظفين بعناية ممن لديهم إمكانات عالية، ويوفرون لهم التمكين المناسب لاتخاذ قرارات بدون خوف؛ مما يحقق أهدافهم ورغباتهم.

وسعَت دراسة الرويس (2019) إلى تعرُّف درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات القيادة التكيفية باستقصاء رأي المعلمين في منطقة الدوادمي السعودية، عبر استخدام المنهج الكمي المسحي بتطبيق استبانة على المشاركين وعددهم 376 معلمًا ومعلمة. وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أنَّ مديري المدارس في منطقة الدوادمي يمارسون مهارات القيادة التكيفية بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مهارات القيادة التكيفية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التكيفية تُعزى لمتغيرات مثل: التخصص، الخبرة العملية. بالإضافة إلى أنَّ ترتيب الأبعاد في الممارسة كان كالتالي: جاء بُعد "التعلم من التصحيح الذاتي" في المرتبة الأولى، يليه بُعد "القيادة من خلال التوجه لبيئة الأعمال" في المرتبة الثانية، ثم "القيادة من خلال العاطفة" في المرتبة الأخيرة.

وتؤكد دراسة (Dunn, 2020)، بأنه لا يوجد شكٌ في أن جائحة كورونا (COVID-19)، زادت على نحو كبير من التعقيد الذي تواجهه المدارس والمنظمات التعليمية. حيث تؤدي البيئات المعقدة إلى غموض كبير حول الحلول التي قد تكون فعالة. مما يعني أن التعقيد والتحديات المستجدة قد لا تكون المنظمة قادرة على حلها بالمعرفة والمهارات الموجودة حاليًا داخلها. وغالبًا ما تستخدم المنظمات التي تعمل في بيئات معقدة نظرية القيادة التكيفية كاستجابة لعدم اليقين. وتؤكد هذه الدراسة أن القيادة التكيفية كأحد الأساليب الممكنة التي يمكن لقادة المدارس مراعاتها في أوقات التغييرات الهامة. وخلصت الدراسة إلى أن بعض الممارسات قد تحسن من العمل في أثناء التغييرات والتحديات المستجدة مثل: تطوير عقلية تقبل التعقيد داخل المنظمة لدى فريق العمل، تطوير المواقف من

خلال اتخاذ الأفعال وتجربة مدى فعاليتها، التركيز على فريق العمل وليس على الأفراد، تصميم العمليات الرشيقة وتطويرها، تعزيز السلامة النفسية لدى الفريق وتعزيز الشعور بالأمان وأن المخاطرة باتخاذ قرارات جرئية ونوعية لا تؤدي لإيذاء الفرد أو القائد بل تزيد من ثقتهم.

وفي دراسة (Potchana, et al. 2020)، والتي بُنيت على نموذج القيادة التكيفية الذي طوَّره الباحثون، المكون من أربعة عناصر أساسية: المهارات الإدارية، الرؤية، حرية اتخاذ القرار، التحديات التكيفية. واستخدموا المنهج الكمي بتطبيق استبانة شارك بها 1740 أستاذًا من كلية التمريض في بوروماراجوناني، تايلند. وأظهرت النتائج أنَّ ممارسة القادة والأساتذة لعناصر القيادة التكيفية مرتفعة، وتبرز الحاجة لدى القادة والأساتذة نحو تطوير قدراتهم ليكونوا أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وتحويل الأزمات إلى فرص تسهم في نمو المنظمة. ويرى الباحثون إمكانية تطبيق النموذج لتطوير مهارات القيادة التكيفية والمساعدة في تحسين كفاءة الأساتذة؛ مما سيؤثر إيجابًا في إدارة التعليم وتحسين التعلم.

وهدفَت دراسة (Mukaram et al, (2021 لتسليط الضوء على أهمية تطبيق نمط القيادة التكيفية والقيادة الأكاديمية، وتقييم جاهزية الجامعات للتغيير. واستخدم الباحثون المنهج الكمي، عبر تطبيق استبانة شارك بها 404 عضو هيئة تدريس من جامعات البنجاب، في باكستان. تؤكد نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التكيفية ووجود القدرة على التعلم والجاهزية التنظيمية للتغير في الجامعات. وأنَّ القيادة التكيفية لديها إمكانات كبيرة لإحداث التغيرات الناجحة في السياق الأكاديمي. وأنَّ القادة الذين يطبقون القيادة التكيفية مع نماذج القيادة التقليدية بإمكانهم تطوير الكفاءات بين أعضاء المنظمة للتحول نحو وضع جديد، والاستعداد للتغير بما يخدم مصالح المنظمة. وقد أكدَت جائحة كورنا COVID-19 أهمية التغيير على مستوى العالم، وأهمية دور القيادات في سياق الظروف غير المتوقعة. وتؤكد الدراسة فوائد القيادة التكيفية والأكاديمية مع حالات عدم اليقين وجاهزية مؤسسات التعليم العالي للتغيير. حيث واجهَت العديدُ من المؤسسات تحدياتٍ في القيام بالتغيير المطلوب إبّان الجائحة، ولم يكن الانتقال سلسًا باستثناء المؤسسات التي كان القادة فيها مميزين، وكذلك المؤسسات التي نجحَت في الاستثمار في الوقت المناسب في الأنظمة الرقمية، وعززَت قدرتها في الأوقات المضطربة.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي ناقشت نمط اتخاذ القرار، فقد هدفَت دراسة الرحمنو (2016) للتحقق من إتاحة الفرص للتشارك في اتخاذ القرارات وكيفية دعم المشاركة، وأنماط اتخاذ القرارات، وضغوط العمل في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي عبر تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. وكانت النتائج كالتالي: توجد علاقة موجبة ذات دلالة بين فرصة التشارك في اتخاذ القرارات وآلية الدعم من الإدارات العليا لتعزيز التشارك في عملية صنع القرارات واتخاذها، وكذلك ارتباطها بالنمط الذي يمارسه رئيس القسم في اتخاذ القرارات. وكذلك هناك علاقة موجبة ذات دلالة على ارتباط ضغوط العمل بمستوى التشارك في عملية صنع القرارات واتخاذها.

وسعَت دراسة الثبيتي (2020)، لتقييم مهارات رؤساء الأقسام الإدارية بالجامعات الحكومية في السعودية. وقد استُخدم لذلك المنهج الوصفي عبر تطبيق استبانة. وخلصت الدراسة إلى أنَّ: مهارات رؤساء الأقسام الإدارية كانت متوسطة عند التقييم، وأقل من المستوى المتوقع. وقد تشير النتائج إلى افتقادهم للمهارات الأساسية في إدارة الأقسام لتحقيق أهدافها. ويرى الباحث أنَّ عينة الدراسة التي شاركت في دراسة الثبيتي، شملت الجامعات الناشئة والجامعات العريقة؛ وهذا قد يجعل من المتوسطات أقل من المتوقع؛ حيث إنَّ الجامعات الناشئة قد تعاني من نقص في عدد الكفاءات الإدارية؛ بعكس الجامعات ذات الخبرة الطويلة التي تتجاوز عشرات السنين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتركز الدراسات السابقة في التعليم العالي، ما عدا دراسة الرويس (2019)؛ فهي الدراسة الوحيدة التي تناولت مرحلة التعليم الأساسي. وتم الرجوع لها؛ لأنها الدراسة الوحيدة المرتبطة بالبيئة السعودية، أما الدراسات الأخرى في القيادة التكيفية فقد طُبقت في بيئات أخرى، وهذا يؤكد ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادة التكيفية في الجامعات العربية عامةً، والسعودية على وجه الخصوص. وفي سياق آخر، فقد استخدمت العديد من الدراسات السابقة المنهج الكمي عبر تطبيق استبانة أو مقياس مثل: (Potchana, et al. 2020: Clesen, 2017; Mukaram et al, 2021 الرويس، 2019)، تنوَّع المشاركون فيها ما بين أساتذة في الجامعات أو معلمين. وفي مقابل ذلك، كانت هناك دراسة نوعية استخدمت تصميم دراسة الحالة أو الظواهراتية مثل:(Wong & Chan, 2018; Casiello, 2019; Coakley, & Randall, 2007) ، والتي سعت لعمل المقابلات مع قادة للتعليم الإليكتروني، وأساتذة جامعات أيضًا.

وتكمن أهمية تلك الدراسات فيما تمثله من إضافة علمية، وتقديم تصوُّر عن القيادة التكيفية في الميدان التربوي على نحو عام، وقد أفاد الباحث منها في تحديد الفجوة البحثية؛ وتبيان أهمية موضوع الدراسة، وهي دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية وأنماط اتخاذ القرار. كما أسهمت بتكوين الإطار النظري لهذه الدراسة وتطويره، وفي بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، وفي مقارنة النتائج.

تتميز الدراسة الحالية بالأصالة، وأنها تتعلق بمستوى امتلاك رؤساء الأقسام لمهارات القيادة التكيفية؛ وعلاقة ذلك بنمط اتخاذ القرار، والقدرة التنبؤية لأنماط اتخاذ القرار بمعرفة أبعاد القيادة التكيفية، حيث تهدف الدراسة لردم هذه الفجوة البحثية، وتقديم تصور أشمل عن هذا النموذج

القيادي في الجامعات السعودية، وخصوصًا الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

منهجية البحث:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي (المسحي التنبؤي). ويرى المحمودي (2019)، أنَّ المنهج الوصفي هو "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (46).

في حين يرى علام أنَّ البحث المسحي "يحدد الأشياء ويقررها كماهي عليه، ويتضمن جمع بيانات عددية للتحقق من صحة فروض أو إجابة أسئلة عن الحالة الراهنة لموضوع الدراسة، ويتضمن أحد البحوث المسحية الشائعة تقييم تفضيلات، أو اتجاهات، أو ممارسات، أو اهتمامات، أو ميول مجموعة من الأفراد" (علام، 46 :2012).

وتُعرف الجمعية الأمريكية لعلم النفس (American Psychological Association: APA, 2021)، البحث التنبؤي بأنه: "بحث ميداني (امبريقي: تجريبي)، يهتم بالتنبؤ بالأحداث أو السلوك المستقبلي: ويكون تقييم المتغيرات في ما للتنبؤ بظاهرة تحدث في وقت لاحق.

مجتمع الدراسة والعينة:

حُدِّد مجتمع الدراسة بجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، وعددهم 916 عضوًا للعام الدراسي (2021/2020). استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية غير النسبية، من خلال تكوين تسع فئاتٍ تمثل كليات الجامعة الإسلامية؛ للحصول على عينة ممثلة لكل فئة. أُرسلت أدوات البحث إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات التسع المستهدفة. بلغ عدد المستجيبين (266) مستجيبًا. ومثَّل ذلك (29%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

وظفَت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وكانت مقسَّمة لثلاثة أقسام: الأول: بيانات أولية عن المشاركين، الثاني: مقياس لأبعاد القيادة التكيفية وتمَّ بناء هذا القسم من خلال الرجوع لهذه الدراسات: (Potchana, et al. 2020;.Northouse, 2016; Heifetz, et al., 2009a) الثالث: أنماط اتخاذ القرار؛ فقد تمَّ الإفادة من دراسة (LeFebvre, & Franke, 2013; Scott, & Bruce, 1995). واستُخدم مقياس ليكرت (Likert Scale)، الخماسي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

طريقة التحليل:

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية SPSS، لتحليل استجابات المشاركين في الاستبانة. وصنَّف الباحث مستوى الممارسة للدلالة على مستوى امتلاك مهارات القيادة التكيفية ونمط اتخاذ القرار من حيث إنها (مرتفعة جدًا، مرتفعة، متوسطة، متدنية، أو متدنية جدًا)، بناءً على طول الفئة للمتوسط بحسب الطريقة التالية:

- المدى = القيمة الأعلى - القيمة الأدنى = 5 - 1 = 4
- طول الفئة = 4 / 5 = 0.80
- لذا؛ سيكون تصنيف المتوسط الحسابي وفقًا لهذه الطريقة كالتالي:
- مرتفعة جدًا ستكون ما بين (4.21 - 5)
- مرتفعة ستكون ما بين (3.41 - 4.20)
- متوسطة ستكون ما بين (2.61 - 3.40)
- متدنية ستكون ما بين (1.81 - 2.60)
- متدنية جدا ستكون ما بين (1 - 1.80)

أساليب المعالجة الإحصائية:

تمَّ استخدام الأساليب التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاستبانة.
- معادلة "ألفا كرونباخ" لحساب ثبات الاستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون، بالإضافة إلى حساب حجم الأثر Effect Size.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression.

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

الصدق الظاهري:

عُرضت الاستبانة بقسميها - الأول والثاني - على عدد من الخبراء في التربية وعددهم 12؛ من أجل تحكيمها، والتأكد من مدى مناسبتها لموضوع وفكرة البحث، وصدق دلالة العبارات فيها، وإضافة ما يرون مناسبته لفقرات الاستبانة والتعديل عليها. وأجرى الباحث التعديلاتِ اللازمة في ضوء آراء المحكمين.

أولًا: مقياس القيادة التكيفية

أ. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الأداة حسب الباحث معامل الارتباط بين كل عبارة وبُعدها، وبين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس. وجاءت معاملات بيرسون ما بين (0.61) و(0.91) لبُعد النظر من الأعلى للصورة الكاملة. وما بين (0.58) و(88) لبُعد تحديد التحدي التكيفي. وما بين (0.87) و(0.92) لبُعد تنظيم التحديات. في حين تراوح معامل بيرسون ما بين (0.83) و(0.90) لبُعد المحافظة على البيئة التنظيمية. وما بين (0.84) و(0.93) لبُعد إعادة العمل للموظفين. وأخيرًا، تراوحت معاملات بيرسون بين (0.90) و(0.93) لبُعد حماية أصوات الموظفين. وجاءت جميع المعاملات دالة إحصائيًا عند مستوى متقدم (0.001)، باستثناء العبارة الأولى من بُعد الصورة الكاملة التي جاءت دالة عند مستوى (0.01).

الجدول (1): قيم معاملات بيرسون للارتباط بين العبارة وبُعدها، وبين العبارة والدرجة الكلية (ن= 30).

البعد	العبارة	البعد	الدرجة الكلية	البعد	العبارة	البعد	الدرجة الكلية
النظر من الأعلى للصورة الكاملة	1	0.61**	0.42*	تحديد التحدي التكيفي	8	0.58**	0.52**
	2	0.81**	0.78**		9	0.88**	0.86**
	3	0.91**	0.87**		10	0.87**	0.83**
	4	0.91**	0.85**		11	0.87**	0.87**
	5	0.90**	0.81**		12	0.87**	0.84**
	6	0.86**	0.85**		13	0.82**	0.79**
تنظيم التحديات	7	0.89**	0.87**	المحافظة على البيئة التنظيمية	18	0.83**	0.70**
	14	0.89**	0.76**		19	0.92**	0.91**
	15	0.87**	0.83**		20	0.88**	0.84**
	16	0.92**	0.87**		21	0.93**	0.82**
إعادة العمل إلى الموظفين	17	0.89**	0.89**	حماية أصوات الموظفين	26	0.90**	0.78**
	22	0.87**	0.73**		27	0.91**	0.82**
	23	0.92**	0.81**		28	0.93**	0.84**
	24	0.93**	0.91**				
	25	0.84**	0.82**				

** معامل بيرسون دال إحصائيًا عند مستوى **(0.001)**. * معامل بيرسون دال إحصائيًا عند مستوى **(0.01)**

ب. الثبات

للتحقق من ثبات الأداة؛ استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، وتراوحت قيمه ما بين (0.90) و(0.93) لأبعاد المقياس. في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.97) للدرجة الكلية. وتشير تلك النتائج إلى ثبات مرتفع لمقياس القيادة التكيفية، والنتائج موضحة في الجدول (2).

الجدول (2): قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة التكيفية (ن=30)

البعد	معامل ألفا كرونباخ
النظر من الأعلى للصورة الكاملة	0.93
تحديد التحدي التكيفي	0.91
تنظيم التحديات	0.91
المحافظة على البيئة التنظيمية	0.91
إعادة العمل إلى الموظفين	0.90
حماية أصوات الموظفين	0.92
الدرجة الكلية	0.97

ثانيًا: مقياس اتخاذ القرار

أ. صدق الاتساق الداخلي

حسب الباحث معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد. وجاءت جميع العبارات مرتبطة ببُعدها عند مستوى متقدم (0.001). حيث تراوحت معاملات بيرسون: (0.80- 0.91)، و(0.71- 0.77)، و(0.67-0.79) و(0.76- 0.79) و(0.79- 0.89) لأبعاد اتخاذ القرار: العقلاني، والحدسي، والتابع، والمتجنب، والتلقائي على التوالي. والنتائج موضحة في الجدول(3).

الجدول (3): قيم معاملات بيرسون لأنماط مقياس اتخاذ القرار (ن = 30)

العقلاني		الحدسي		التابع		المتجنب		التلقائي	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
4	0.88	1	0.77	2	0.67	9	0.76	5	0.89
6	0.80	3	0.71	11	0.79	12	0.79	10	0.79
8	0.91	7	0.74	13	0.75	14	0.77	15	0.89

معامل بيرسون دالٌ إحصائيًا عند مستوى **0.001، *معامل بيرسون دالٌ إحصائيًا عند مستوى **0.01**

ب. الثبات

جاء ثبات أنماط مقياس اتخاذ القرار جيدة، حيث تراوحت معاملات الثبات ما بين (0.60) و(0.82). وتفصيلًا، بلغت معاملات "ألفا كرونباخ" (0.82، 0.60، 0.60، 0.66، 0.81) لأبعاد اتخاذ القرار: العقلاني، الحدسي، التابع، المتجنب، التلقائي على التوالي.

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستويات القيادة التكيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التكيفية، ويتضمن الجدول (4) تلك النتائج إضافة إلى مستوى الممارسة وترتب كل بُعد.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لأبعاد القيادة التكيفية (ن=266)

البعد	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
النظر من الأعلى للصورة الكاملة	3.65	0.82	مرتفعة	السادس
تحديد التحدي التكيفي	3.74	0.78	مرتفعة	الخامس
تنظيم التحديات	3.89	0.84	مرتفعة	الثالث
المحافظة على البيئة التنظيمية	4.08	0.87	مرتفعة	الأول
إعادة العمل إلى الموظفين	3.83	0.87	مرتفعة	الرابع
حماية أصوات الموظفين	3.92	0.88	مرتفعة	الثانى
الدرجة الكلية	3.98	0.80	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول (4): أنَّ رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية يمارسون القيادة التكيفية بصورة مرتفعة (م= 3.98)، وينطبق ذلك على جميع أبعاد القيادة التكيفية الستة. ويمكن تفسير مستوى الممارسة المرتفع للقيادة التكيفية لدى رؤساء الأقسام بأن البيئة الجامعية بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار على خلاف بيئة التعليم العام الذي يتسم بالثبات النسبي في كثير من أوجه العملية التعليمية، بالإضافة إلى أن الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة تعتبر من البيئات الفريدة في التنوع الثقافي حيث تتنوع الخلفيات الثقافية لطلابها بما يزيد عن 165 جنسية؛ وهذه البيئة تحتم على رؤساء الأقسام التكيف مع هذه الثقافات والعمل ضمن بيئة ثرية.

ويرى الباحث أنَّ نتائج هذه الدراسة تؤكد أنَّ رؤساء الأقسام يمارسون أبعاد القيادة التكيفية على نحو كبير؛ نظرًا لأنهم قد منحوا مزيدًا من الصلاحيات والإمكانات – في أثناءجائحة كورونا - التي تساعدهم في تحديد التحديات التكيفية والطريقة المثلى للتعامل معها. بالإضافة إلى أنَّ التغييرات الكبيرة التي حدثَت خلال السنوات الأخيرة من جرّاء جائحة كورونا COVID 19، أثرت على نحو كبير في عمل الأقسام العلمية وأثّر التباعد والتحول نحو العمل عن بُعد، حيث سارعت الجامعة الإسلامية استجابة لتوجيهات وزارة التعليم بالاعتماد على التعليم الإليكتروني وكذلك سعت الجامعة لتيسر سفر كثير من طلابها في أثناءالجائحة استجابة لتوجيهات وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، ثم ما تبع ذلك من سياسات وزارة التعليم بتحديث المناهج والخطط الدراسية والتوجه نحو التحول للفصول الثلاثة بدلًا من فصلين مما يستدعي تغيرًا شاملًا في المقررات والمناهج والخطط الدراسية؛ كل ذلك أسهم بزيادة الأعباء على رؤساء الأقسام وزيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة المتسارعة.

وجاء بُعد المحافظة على البيئة التنظيمية في المرتبة الأولى. يليه، بُعد حماية أصوات الموظفين. ثم، تنظيم التحديات، فبُعد إعادة العمل إلى الموظفين. يليه، تحديد التحدي التكيفي. وأخيرًا، بُعد النظر من الأعلى للصورة الكاملة. وتراوحَت أبعاد القيادة التكيفية ما بين (4.08) و(3.65). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Potchana, et al., 2020) التي أكدت أنَّ القادة يمارسون أبعاد القيادة التكيفية بصورة مرتفعة في مؤسسات التعليم العالي، وفي هذا دليل على أن الجامعة الإسلامية متشابهة إلى حد كبير بالجامعات العالمية من حيث بيئة العمل ذات التنوع الثقافي الذي يستدعي التكيف مع المتغيرات. وتختلف هذه النتيجة عمّا توصَّلت له دراسة الرويس (2019)، التي خلصَت إلى أنَّ مديري المدارس يمارسونها بصورة متوسطة، وهذا قد يُفسَّر بأن بيئة التعليم العام لا تتسم بالتغيرات الكثيرة بل بالثبات النسبي، وكذلك ربما يفسر باختلاف برامج إعداد القادة في التعليم العام والعالي، ومستوى الدرجات العلمية التي حصلوا عليها قبل تقلدهم المناصب الإدارية حيث أن رؤساء الأقسام غالبًا ممن يحمل شهادة الدكتوراه ولديهم خبرة في العمل الأكاديمي والإداري.

السؤال الثاني: ما أنماط اتخاذ القرارلدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعرُّف نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والنتائج موضحة في الجدول (5).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لأنماط اتخاذ القرار(ن=266)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
العقلاني	3.87	0.78	مرتفع	الأول
الحدسي	3.24	0.70	متوسط	الثالث
التابع	3.60	0.68	مرتفع	الثاني
المتجنب	2.68	0.81	متوسط	الرابع
التلقائي	2.66	0.67	متوسط	الخامس
الدرجة الكلية	3.21	0.41	متوسط	

يوضح الجدول (5): أنَّ أنماط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هي: النمط العقلاني، ثم التابع، يليه الحدسي، فالمتجنب، وأخيرًا التلقائي. وتراوحت المتوسطات الحسابية لأنماط اتخاذ القرار ما بين (3.87) و(2.66). والملاحظ أنّ بُعدَي: المتجنب والتلقائي -رغم وقوعهما في المستوى المتوسط- قريبان جدًا من مستوى الممارسة الضعيف. وتؤكد دراسة Scott and Bruce's, (1995)، التي سعت لدراسة الأنماط الخمسة لاتخاذ القرار: العقلاني، الحدسي، التابع، المتجنب، التلقائي، أنَّ نمط اتخاذ القرار يرتبط بالحالة الإدراكية للفرد ويتوقع من رئيس القسم أن يكون لديه قابلية أكبر للحضور الذهني واتخاذ القرارات باستخدام النمط العقلاني العلمي.

أما على مستوى نمط اتخاذ القرار، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن النمط العقلاني هو الأكثر استخدامًا من قِبَل رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (3.87)، وقد يُفسّر الباحث هذه النتيجة بأمرين؛ الأول: أنَّ رؤساء الأقسام هم من الحاصلين على درجة الدكتوراه، والتي من شأنها أنْ تعين

الباحث على التفكير العلمي لحل المشاكل واتخاذ القرارات. الثاني: أنَّ مجتمع الأكاديميين يقدم النمط العقلاني لتحقيق مصلحة العمل، وقد يكون قبول القرارات المبررة عقلانيًا أكبرَ لدى أعضاء هيئة التدريس. وتشير بعض الدراسات، إلى أنَّ القادة الذين يتخذون النمط العقلاني يميلون للتعامل مع المشكلات بدلًا من تجنبها كما أكدت ذلك دراسة (Phillips, et al., 1984)، وفي هذا دلالة على أن رؤساء الأقسام يواجهون المشاكل ويعملون على حلها كما يرى أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة الثبيتي (2020:74)، التي أشار فيها إلى أنَّ رئيس القسم "يفاضل بين البدائل الأكثر ملاءمةً للموقف عند اتخاذ القرار"، وهي العبارة الأقرب للنمط العقلاني، بمتوسط حسابي (م.3.13)، حيث أن النمط العقلاني يدرس جميع الخيارات المتاحة ويختار الأكثر ملائمة له ولفريقه ولمصلحة المنظمة. كذلك توصلت دراسة الثبيتي إلى أن القائد "يتخذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (م.3.17)، وهي نتائج مقاربة لما توصلَت له هذه الدراسة، حيث إن النمط العقلاني يتخذ القرارات دون تسويف أو تأخير لما يخدم مصلحة العمل وهذا النمط الأقرب للنمط المتحنب والذي كان في المرتبة الرابعة من استجابات المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، فقد أشارت دراسة الرحمنو (2016)، إلى أنَّ النمط الأكثر شيوعًا هو النمط التشاركي بنسبة بلغت 75.9٪، وعند مقارنة فقرات الاستبانة لهذه الدراسة بما توصلَت له دراسة الرحمنو، نجد أنَّ نمط التابع هو الأقرب في النتيجة، حيث حصل على درجة مرتفعة، وهذا قد يشير لطبيعة عمل الأقسام في الجامعة الإسلامية حيث تلتزم بلوائح وآليات وزراة التعليم في دعم المشاركة في اتخاذ القرار من حيث تصويت جميع أعضاء مجالس الأقسام على القرارات. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن النمط العقلاني أولًا، والتابع ثانيًا، كانت تمارس من رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية بصورة مرتفعة وهذا يتسق مع نتائج دراسة التي أكدت أنَّ الأنماط لا تبدو متعارضة مع بعضها؛ فقد يجمع القادة بين أكثر من نمط عند اتخاذ قرار مهم (Scott and Bruce's, 1995).

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية و أنماط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

يوضح الجدول (6) طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية وأبعاد اتخاذ القرار، حيث حسب الباحث معامل ارتباط بيرسون، بالإضافة إلى حساب حجم الأثر Effect Size.

الجدول (6): قيم معاملات بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية و أنماط اتخاذ القرار (ن=266)

الأبعاد	العقلاني	حجم الأثر	الحدسي	حجم الأثر	التابع	حجم الأثر	المتجنب	حجم الأثر	التلقائي	حجم الأثر
النظر من الأعلى للصورة الكاملة	0.77**	0.59	0.25**	0.06	0.36**	0.13	0.39-**	0.15	0.33-**	0.11
تحديد التحدي التكيفي	0.82**	0.67	0.27**	0.07	0.40**	0.16	0.36-**	0.13	0.27-**	0.07
تنظيم التحديات	0.78**	0.61	0.31**	0.09	0.42**	0.18	0.36-**	0.13	0.27-**	0.07
المحافظة على البيئة التنظيمية	0.77**	0.59	0.30**	0.09	0.41**	0.17	0.33-**	0.11	0.27-**	0.07
إعادة العمل إلى الموظفين	0.79**	0.62	0.28**	0.07	0.39**	0.15	0.38-**	0.14	0.28-**	0.08
حماية أصوات الموظفين	0.78**	0.61	0.29**	0.08	0.36**	0.13	0.36-**	0.13	0.32-**	0.10
الدرجة الكلية	0.85**	0.72	0.30**	0.09	0.42**	0.18	0.39-**	0.15	0.32-**	0.09

** معامل بيرسون دال إحصائيًا عند مستوى **(0.001)**

يتضح من خلال الجدول (6): أنَّ العلاقة موجبة بين أبعاد القيادة التكيفية الستة ونمط اتخاذ القرار العقلاني. وجاءت معاملات بيرسون ما بين (0.82) و(0.77)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى متقدم (0.001). وجاء بُعد تحديد التحدي التكيفي (ر= 0.82) أكثر أبعاد القيادة التكيفية ارتباطًا بنمط اتخاذ القرار العقلاني. حيث بلغ معامل الأثر (0.67)، وهو معامل أثر مرتفع، يشير إلى أنَّ بُعد تحديد التحدي التكيفي فسَّر (67%) من تبايُن نمط القرار العقلاني.

وفي السياق نفسه، جاءت العلاقة موجبة بين أبعاد القيادة التكيفية ونمط اتخاذ القرار الحدسي. حيث تراوحت قيمة معاملات بيرسون بين (0.25) و(0.31). وأتى بُعد تنظيم التحديات أقوى الأبعاد ارتباطًا بالبعد الحدسي، حين بلغ معامل ارتباطه (ر= 0.31)، وبحجم أثر قدره (0.09)؛ أيْ أنَّ بُعد تنظيم التحديات فسّر (9%) من تبايُن البعد الحدسي.

وجاءت نتائج العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية ونمط اتخاذ القرار التابع متشابهة من حيث طردية العلاقة. وتراوحت قيم معامل بيرسون ما بين (0.36) و(0.42)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001). وجاء تنظيم التحديات الأقوى علاقةً ببُعد التابع، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون

(0.42)، وبحجم أثر قدره (0.18)؛ مما يعني أنَّ بُعد تنظيم التحديات فسّر (18%) من تبايُن بُعد التابع.

وبخلاف النتائج السابقة، جاءت العلاقة سالبة بين جميع أبعاد القيادة التكيفية وبُعد نمط اتخاذ القرار المتجنب. جاءت قيم معاملات بيرسون ما بين (-0.33) و(-0.38)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001). وجاء بُعد إعادة العمل إلى الموظفين (ر= 0.38) أقوى الأبعاد علاقةً ببُعد المتجنب، وفسّر ما قدره (14%) من تبايُن بُعد المتجنب.

وبالمثل، جاءت العلاقة سالبة بين جميع أبعاد القيادة التكيفية وبُعد نمط اتخاذ القرار التلقائي. وتراوحت قيم معاملات بيرسون بين (-0.27) و(-0.33)، وهي قيم دالة عند مستوى (0.001). أتت أقوى تلك العلاقات مع بُعد النظر من الأعلى للصورة الكاملة، حيث بلغ معامل بيرسون (-0.33)، وبحجم أثر قدره (0.11)؛ أيْ أنه قد فسّر (11%) من تبايُن نمط اتخاذ القرار التلقائي. وكما أشار الباحث في التعليق على الدراسات السابقة أنه لا توجد دراسات تناولت المتغيرات.

السؤال الرابع: هل يمكن التنبؤ بأنماط اتخاذ القرار بمعرفة أبعاد القيادة التكيفية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، وأتت النتائج على النحو التالي: -

أولًا: إسهام المتغيرات المستقلة: النظر من الأعلى للصورة الكاملة، وتحديد التحدي التكيفي، وتنظيم التحديات، والمحافظة على البيئة التنظيمية، وإعادة العمل إلى الموظفين، وحماية أصوات الموظفين بالتنبؤ بالنمط العقلاني. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين (7، 8).

الجدول (7): تحليل التباين لاختبار دلالة العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة التكيفية والنمط العقلاني (ن=266)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية
الانحدار	1084.083	4	271.021	184.175	0.000
البواقي	384.071	261	1.472		
المجموع	1468.154	265			

يكشف جدول تحليل التباين (7): أنَّ نموذج الانحدار يتمتع بمطابقة جيدة للبيانات، حيث بلغ معامل مربع معامل الارتباط المتعدد (R^2= 0.74)؛ أيْ أنَّ أبعاد القيادة التكيفية قد فسّرت مجتمعةً (74%) من تبايُن نمط اتخاذ القرار العقلاني.

الجدول (8): الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار مدى إسهام متغيرات أبعاد القيادة التكيفية بالنمط العقلاني (ن=266)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار الجزئية	معاملات بيتا	قيمة" ت"	القيمة الاحتمالية
تحديد التحدى التكيفى	0.17	0.35	5.34	0.000
حماية أصوات الموظفين	0.21	0.24	4.11	0.000
تنظيم التحديات	0.14	0.20	3.18	0.002
إعادة العمل إلى الموظفين	0.10	0.05	2.18	0.003
مؤشر مطابقة نموذج الانحدار معامل التحديد المتعدد		**0.74**	معامل التحديد المتعدد المصحح	**0.73**

يوضح الجدول (8): أنَّ معاملات "بيتا" لأبعاد: تحديد التحدي التكيفي، وحماية أصوات الموظفين، وتنظيم التحديات، وإعادة العمل إلى الموظفين جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001)، في حين لم تكن تلك المعاملات دالة إحصائيًا لبُعدي: النظر من الأعلى للصورة الكاملة، والمحافظة على البيئة التنظيمية. كما يكشف الجدول (8) أنَّ بُعد تحديد التحدي التكيفي (بيتا= 0.35) هو أكثر الأبعاد تنبؤًا بالنمط العقلاني، يليه بُعد حماية أصوات الموظفين (بيتا= 0.24)، ثم تنظيم التحديات (بيتا= 0.20)، وأقل الأبعاد تنبؤًا بُعد إعادة العمل إلى الموظفين (بيتا= 0.05).

يمكن قراءة تلك النتائج على النحو التالي: كلما زاد تحديد التحدي التكيفي بدرجة معيارية واحدة، زاد نمط اتخاذ القرار العقلاني بمقدار (0.35) وحدة معيارية. ويمكن قراءة بقية النتائج بالطريقة ذاتها. وهذه النتيجة قد تكون مقاربةً لما توصَّل له (Casiello, 2019)، من أنَّ القادة في مؤسسات التعليم العالي مارسوا الأبعاد الستة المرتبطة بنموذج القيادة التكيفية عندما كانوا يتعاملون مع تحديات تكيفية معقدة. وهذا يشير إلى أن التحدي التكيفي في البيئة الجامعية يكون متنوعًا من حيث السهولة والتعقيد، لذلك ينبغي الاهتمام بتحديد التحدي التكيفي من قبل رؤساء الأقسام لرسم

آلية التعامل مع هذه التحديات.

بوسعنا صياغة معادلة نموذج الانحدار للنمط العقلاني على النحو التالي:

النمط العقلاني = 1.15+ (0.17) × تحديد التحدي التكيفي + (0.21) × حماية أصوات الموظفين+ (0.14) × تنظيم التحديات + (0.10) × إعادة العمل إلى الموظفين.

ثانيًا: إسهام أبعاد القيادة التكيفية الستة بالتنبؤ بالنمط الحدسي.

الجدول (9): تحليل التباين لاختبار دلالة العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة التكيفية والنمط الحدسي (ن=266)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية
الانحدار	109.520	1	109.520	27.508	0.000
البواقي	1051.097	264	3.981		
المجموع	1160.617	265			

يكشف الجدول (9): عن الدلالة الإحصائية للنموذج الانحداري عند مستوى (0.001)؛ مما يشير إلى القدرة التنبؤية لأبعاد القيادة التكيفية بأنماط اتخاذ القرار. وقد بلغ معامل التحديد (R^2=0.09)؛ أيْ أنَّ بُعد القيادة التكيفية الدال إحصائيًا فسَّر (9%) من تبايُن النمط الحدسي.

الجدول (10): الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار مدى إسهام متغيرات أبعاد القيادة التكيفية بالنمط الحدسي (ن=266)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار الجزئية	معاملات بيتا	قيمة" ت"	القيمة الاحتمالية
تنظيم التحديات	.192	.31	5.245	.000
مؤشر مطابقة نموذج الانحدار	**معامل التحديد المتعدد**	**0.09**	**معامل التحديد المتعدد المصحح**	**0.09**

تكشف النتائج الواردة في الجدول (10): أنَّ بُعد تنظيم التحديات كان المتغير الوحيد القادر على التنبؤ بالنمط الحدسي. وبلغَت قيمة بيتا (0.31)؛ أيْ أنه كلما زاد تنظيم التحديات بدرجة معيارية واحدة، زاد النمط الحدسي بمقدار (0.31) وحدة معيارية. وهذا يشير إلى أهمية هذا البعد في ممارسة هذا النمط، وأنَّ القائد يميل للحدس عندما يواجَه بكثير من التحديات، ويسعى إلى تنظيمها وترتيب الأولويات بينها، مما يجعله يتخذ قراراتٍ أقرب للنمط الحدسي. ويمكن صياغة المعادلة التنبؤية للنمط الحدسي على النحو التالي:

النمط الحدسي= 6.75 + (0.19) × تنظيم التحديات.

ثالثًا: إسهام أبعاد القيادة التكيفية الستة بالتنبؤ بالنمط التابع.

الجدول (11): تحليل التباين لاختبار دلالة العلاقة الإحصائية بين أبعاد القيادة التكيفية والنمط التابع (ن=266)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية
الانحدار	204.906	2	102.453	30.271	0.000
البواقي	890.131	263	3.385		
المجموع	1095.038	265			

تكشف النتائج الواردة في الجدول (11) القدرة التنبؤية لأبعاد القيادة التكيفية بالنمط التابع عند مستوى (0.001). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.19)؛ أيْ أنَّ الأبعاد مجتمعةً فسَّرت (19%) من تبايُن نمط اتخاذ القرار التابع.

الجدول (12): الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار مدى إسهام متغيرات أبعاد القيادة التكيفية بالنمط التابع (ن=266)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار الجزئية	معاملات بيتا	قيمة" ت"	القيمة الاحتمالية
تنظيم التحديات	0.158	0.260	2.673	0.008
المحافظة على البيئة التنظيمية	0.111	0.193	1.981	0.04
مؤشر مطابقة نموذج الانحدار	**معامل التحديد المتعدد**	**0.19**	**معامل التحديد المتعدد المصحح**	**0.18**

كشفت نتائج الجدول (12): أنَّ بُعد تنظيم التحديات كان الأكثر إسهامًا بالتنبؤ بالنمط التابع، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (0.26). ويعني هذا، أنه كلما زادت تنظيم التحديات بدرجة معيارية واحدة، زاد النمط التابع بمقدار (0.26) وحدة معيارية. وجاء بُعد المحافظة على البيئة التنظيمية ثانيًا من حيث درجة الإسهام، لما بلغ معامل بيتا (0.19)، وهذا يشير إلى أنَّ زيادة المحافظة على البيئة التنظيمية بدرجة معيارية واحدة يصاحبها زيادة في النمط التابع بمقدار (0.19) درجة معيارية. وهنا نلمح إلى إنَّ القائد عندما يهتم على نحو كبير بتنظيم التحديات والمحافظة على البيئة، يميل لأنْ يمارس النمط التابع؛ حيث يحاول إبقاء بيئة العمل متماسكة دون وجود صراعات. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخاص بالنمط التابع على النحو التالي:

النمط التابع= 6.51+ (0.16) × تنظيم التحديات + (0.11) × المحافظة على البيئة التنظيمية.

رابعًا: إسهام أبعاد القيادة التكيفية الستة بالتنبؤ بالنمط المتجنب.

الجدول (13): الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار مدى إسهام متغيرات أبعاد القيادة التكيفية بالنمط المتجنب (ن=266)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية
الانحدار	263.039	2	131.519	30.271	0.000
البواقي	1311.507	263	4.987		
المجموع	1574.545	265			

كشفت نتائج الجدول (13) عن قدرة أبعاد القيادة التكيفية على التنبؤ بنمط اتخاذ القرار المتجنب عند مستوى (0.001). وبلغ معامل التحديد المتعدد (0.17)؛ أيْ أنَّ الأبعاد مجتمعةً فسّرت (17%) من تبايُن نمط اتخاذ القرار التابع.

الجدول (14): الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار مدى إسهام متغيرات أبعاد القيادة التكيفية بالنمط المتجنب (ن=266)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار الجزئية	معاملات بيتا	قيمة" ت"	القيمة الاحتمالية
النظر من الأعلى للصورة الكاملة	-.101	-.239	-2.538	.01
إعادة العمل إلى الموظفين	-.134	-.191	-2.034	.04
مؤشر مطابقة نموذج الانحدار	معامل التحديد المتعدد	**0.17**	معامل التحديد المتعدد المصحح	**0.16**

توضح النتائج الواردة في الجدول (14): أنَّ بُعد النظر من الأعلى للصورة الكاملة كان الأكثر إسهامًا في التنبؤ بنمط اتخاذ القرار المتجنب، في حين بلغت قيمة معامل بيتا= -24.0. يليه بُعد إعادة العمل إلى الموظفين (بيتا= -0.19)؛ أيْ أنه كلما زاد النظر من الأعلى للصورة الكاملة بدرجة معيارية واحدة، قلَّ النمط المتجنب بـ (0.24) وحدة معيارية. وبالمثل، كلما زادت إعادة العمل إلى الموظفين بدرجة معيارية واحدة، قلَّ النمط المتجنب بـ (0.19) وحدة معيارية. وهذا قد يُفسّر بأنَّ القائد عندما ينظر من الأعلى للصورة الكاملة يستطيع تحديد مكمن الخلل، وانعكاس اتخاذ القرار على الموظفين وعلى الجهات الأخرى؛ فتكون لديه مقدرة أكبر على التصرف واتخاذ القرار وتجنُّب السلبية باتباع النمط المتجنب. ويمكن صياغة نموذج الانحدار الخاص بالنمط المتجنب على النحو التالي:

النمط المتجنب= 12.72+ (0.10-) × النظر من الأعلى للصورة الكاملة + (0.13-) × إعادة العمل إلى الموظفين.

خامسًا: إسهام أبعاد القيادة التكيفية الستة بالتنبؤ بالنمط التلقائي.

الجدول (15): الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار مدى إسهام متغيرات أبعاد القيادة التكيفية بالنمط التلقائي (ن=266)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية
الانحدار	114.835	1	114.835	31.706	0.000
البواقي	956.161	264	3.622		
المجموع	1070.996	265			

كشف الجدول (15) عن القدرة التنبؤية لأبعاد القيادة التكيفية بنمط اتخاذ القرار التلقائي عند مستوى متقدم (0.001). وبلغ معامل التحديد المتعدد (0.11)؛ أيْ أنَّ بُعد القيادة التكيفية الدال إحصائيًا فسّر (11%) من تبايُن المتغير التابع النمط التلقائي.

الجدول (16): الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار مدى إسهام متغيرات أبعاد القيادة التكيفية بالنمط التلقائي (ن=266)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار الجزئية	معاملات بيتا	قيمة" ت"	القيمة الاحتمالية
النظر من الأعلى للصورة الكاملة	-.115	-.327	-5.631	0.000
مؤشر مطابقة نموذج الانحدار	معامل التحديد المتعدد	**0.11**	معامل التحديد المتعدد المصحح	**0.10**

بالنظر إلى الجدول (16) نجد أنَّ: بُعد النظر من الأعلى للصورة الكاملة وحده استطاع التنبؤ بالنمط التلقائي. وبلغت قيمة معامل بيتا (-0.33)؛ أيْ أنه كلما زاد النظر من الأعلى للصورة الكاملة بدرجة معيارية واحدة، قلَّ النمط التلقائي بـ (0.32) وحدة معيارية. وينطبق هذا على ما ذُكر سابقًا من أنَّ ممارسة القائد لهذا البعد يزيد من قدرته على تأمُّل المشهد كاملًا، والبعد عن التلقائية. وكما أشار الباحث في التعليق على الدراسات السابقة أنه لا توجد دراسات تناولت هذه المتغيرات مجتمعة.

ويمكن صياغة المعادلة التنبؤية بالصورة التالية:

النمط التلقائي= 10.97+ (0.15-) × النظر من الأعلى للصورة الكاملة.

التوصيات:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن بُعد "النظر (من الأعلى) للصورة الكاملة"، جاء في المرتبة الأخيرة، لذلك توصي الدراسة بأنْ تركز الجامعات على تطوير أبعاد القيادة التكيفية، وخصوصًا هذا البعد من خلال توسيع مشاركة رؤساء الأقسام في المهام القيادة العليا لتكون لديهم صورة أعم عما يدور في الجامعة.
- خلُصت نتائج الدراسة إلى أن بُعد " تحديد التحدي التكيفي" جاء في المراتب الأخيرة، وتوصي الدراسة لتقديم دورات تدريبية تمكن رؤساء الأقسام من تعرُّف التحديات قبل وقوعها، وأنْ تسعى الجامعات إلى تقديم دورات تدريبية لتطوير ممارسة القيادة التكيفية لدى أعضاء هيئة التدريس وليس فقط رؤساء الأقسام؛ مما يسهم بخلق بيئة متكاملة تساعد رؤساء الأقسام في تحقيق أهداف المنظمة.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط اتخاذ القرار التابع جاء في المرتبة الثانية، وتوصي الدراسة بأهمية تعزيز استقلالية رؤساء الأقسام وتمكينهم من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات.
- أن تحُدث السياسات والإجراءات؛ لتمكين رؤساء الأقسام من اتخاذ القرارات بكفاءة عالية، دون التعرض لقيود بيروقراطية كثيرة؛ أيْ ترك مجال لحرية الحركة للأقسام العلمية لتقديم المصلحة العليا.

الدراسات المقترحة:

- فهم تصورات أعضاء هيئة التدريس عن القيادة التكيفية، وآثارها في السلوك التنظيمي.
- الأسباب المؤدية لتفضيل رؤساء الأقسام لنمط معين من اتخاذ القرار.
- معرفة الحاجات التدريبية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس للتمكن من تطبيق القيادة التكيفية بمهنية.
- آثار التغييرات المتسارعة في السياسات والخطط في: الطالب، وعضو هيئة التدريس، وتحقيق أهداف المنظمة.

المصادر والمراجع

الثبيتي، خ. (2020). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (33). https://imamjournals.org/index.php/jshs/article/view/461.

الرحمنو، م. (2016). العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و بعض متغيرات المناخ التنظيمي في الأقسام العلمية الجامعية: دراسة حالة لفرع جامعة الطائف بالخرمة. أماراباك، 7(20)، 25-https://search.emarefa.net/detail/BIM-676844.44 .

الرويس، ش. (2019)، درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، https://search.mandumah.com/Record/1131556.6 .(1)

علام، ص. (2012). البحث التربوي كفايات للتحليل والتطبيقات. (ط1). عمان الأردن: دار الفكر .

المحمودي، م. (2019). مناهج البحث العلمي. (ط3). الجمهورية اليمنية: دار الكتب.

References

Aldhaheri, A. (2021). Measuring school leaders' adaptability in the UAE: development of a scale to measure leadership adaptability. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 9, No. 1, pp. 34-46). Emerald Publishing Limited.

Al-Thubaiti, Kh. (2020). Evaluating the administrative skills of heads of scientific departments in Saudi public universities. *Journal of Humanities and Social Sciences*, (33). https://imamjournals.org/index.php/jshs/article/view/461.

Rahmano, M. (2016). The relationship between participation in decision-making and some variables of the organizational climate in university scientific departments: A case study of the branch of Taif University in Khurma. *Amarabak*, 7(20), 25-44. https://search.emarefa.net/detail/BIM-676844.

Al-Ruwais, Sh. (2019), The degree to which school leaders apply the dimensions of adaptive leadership from the point of view of teachers in Dawadmi Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. *The Jordanian Educational Journal, the Jordanian Association for Educational Sciences*, 6(1). https://search.mandumah.com/Record/1131556.

Allam, S. (2012). *Educational Research Competencies for Analysis and Applications*. (1st ed.). Amman, Jordan: Dar Al-Fikr.

Mahmoudi, M. (2019). *Scientific Research Methods*. Republic of Yemen: Dar al-Kutub.

American Psychological Association. (2021). *APA Dictionary of Psychology*. *Predictive Research*. https://dictionary.apa.org/predictive-research.

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=true

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). https://www.proquest.com/docview/2243242840?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true.

Christensen, C., & Eyring, H. (2011). *The innovative university changing the DNA of higher education from the inside out.* John Wiley & Sons. https://www.wiley.com/en-us/The+Innovative+University%3A+Changing+the+DNA+of+Higher+Education+from+the+Inside+Out-p-9781118091258.

Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: leading through complexity. *International Studies in Educational Administration*, 48(1), 31-38. http://hdl.handle.net/11343/258917.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*: Cambridge: Mass Belknap Press of Harvard University Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009a). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*: Boston. Mass.: Harvard Business Press.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009b). Leadership in a (Permanent) Crisis. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 62-69.

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.

Heifetz, R., & Linksy, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*, 80(6), 65-74.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2004). When Leadership Spells Danger. *Educational Leadership*, 61(7), 33-37.

Linda, M. R., & Lori, A. C. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4),325-335. https://doi.org/10.1108/01437730710752201.

LeFebvre, R., & Franke, V. (2013). Culture matters: Individualism vs. collectivism in conflict decision-making. *Societies*, *3*(1), 128-146. https://www.mdpi.com/48418.

Mukaram, A. T., Rathore, K., Khan, M. A., Danish, R. Q., & Zubair, S. S. (2021). Can adaptive–academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from higher education institutions in Pakistan in the light of COVID-19. *Management Research Review*, *44*(11), 1478-1498. https://doi.org/10.1108/MRR-09-2020-0598 .

Nelson, T., & Squires, V. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to

Collaborative Problem Solving. *Journal of Leadership Education*, *16*(4).

Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. (8th ed.). Kalamazoo, MI: Western Michigan University.

Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. (7th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Potchana, R., Sanrattana, W., & Suwannoi, P. (2020). Indicators of Adaptive Leadership for Teachers in Boromarajonani College of Nursing under Boromarachanok Institute: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *Journal of Education and Learning*, *9*(3), 92-98. https://eric.ed.gov/?id=EJ1255425.

Pourmohammadshahini, K., & Ranjbar, M. (2019). Identifying Decision-Making Styles and Components of Succession Planning Capabilities and Examine their Relationship. *Petroleum Business Review*, *3*(4), 55-62. https://pbr.put.ac.ir/&url=http:/pbr.put.ac.ir/article_118620.html .

Prezenski, S., Brechmann, A., Wolff, S., & Russwinkel, N. (2017). A cognitive modeling approach to strategy formation in dynamic decision making. *Frontiers in psychology*, *8*, 1335. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01335.

Phillips, S. D., Pazienza, N. J., & Ferrin, H. H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, *31*(4), 497. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0167.31.4.497.

Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. Leadership & Organization Development Journal, 28(4), 325-335. https://doi.org/10.1108/01437730710752201..

Squires, V. L. (2015). Tackling Complex Educational Challenges Through Adaptive Leadership. *Antistasis*, 5(1), 15-18.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, *55*(5), 818-831.. https://doi.org/10.1177%2F0013164495055005017.

Wong, G. K. W., & Chan, D. L. (2018). Adaptive leadership in academic libraries. *Library Management*, *39*(1/2), 106-115. .https://doi.org/10.1108/LM-06-2017-0060