



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد

إعداد

د/ رانيا كمال أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ الاستلام : ١٩ أغسطس ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ٩ سبتمبر ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، وتعرف أثر متغيرات النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في تصوراتهم، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٦) معلماً، للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (٥٢) فقرة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت الدراسة أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد في جميع الأبعاد (ممارسات القيادة الإدارية، ممارسات القيادة التمكينية، وممارسات القيادة التكيفية) جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك العديد من السبل الواجب اتباعها لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد بدرجة مرتفعة، وكانت أبرز تلك السبل؛ نشر الوعي بأهمية تطبيق قيادة التعقيد من خلال تعزيز قنوات مديري المدارس بأهمية قيادة التعقيد ومميزاتها، وامتلاك مديري المدارس إرادة حقيقية في التحول إلى قيادة التعقيد. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد تعزي لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تبني القيادات العليا لقيادة التعقيد كمدخل لتطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية، والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة لتطبيق قيادة التعقيد.

الكلمات المفتاحية: تطوير - مديري المدارس الثانوية - قيادة التعقيد.

*Developing the performance of secondary school principals in Sohag Governorate in light of the complexity leadership dimensions*

**Abstract**

This study aimed to know the reality of the performance of secondary school principals in Sohag governorate in light of the dimensions of leadership complexity from the teachers' point of view, and to identify ways to develop the performance of secondary school principals in Sohag governorate in light of the dimensions of leadership complexity from the teachers' point of view, and to know the impact of gender variables, educational qualification, And years of experience in their perceptions, and to address the problem of the study, the descriptive approach was used. The study sample consisted of (486) teachers, for the academic year 2020/2021 , and used a questionnaire distributed to the sample that contained (52) items, and its validity and reliability were verified. The study showed that the reality of the performance of secondary school principals in Sohag Governorate in light of the complexity leadership dimensions in all dimensions (administrative leadership practices, enabling leadership practices, and adaptive leadership practices) came to a medium degree. And that there are many ways to be followed to develop the performance of secondary school principals in Sohag Governorate in light of the dimensions of leadership with a high degree of complexity, and the most prominent of these ways were; Spreading awareness of the importance of implementing complexity leadership by strengthening school principals' convictions of the importance of complex leadership and its advantages, and that school principals have a real will to shift to complex leadership. The study also showed that there were statistically significant differences at the level (0.01) between the response averages of the study sample about the reality of the performance of secondary school principals in Sohag Governorate in the light of the complexity leadership dimensions due to the variables of gender, academic qualification, and years of experience. The study recommended a set of recommendations, most notably: the necessity of senior leaders adopting complexity leadership as an entry point for developing performance in educational institutions, and working to create an encouraging and supportive culture for the application of complexity leadership.

**Keywords:** development - secondary school principals - complexity leadership.

## مقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرين انفجاراً معرفياً هائلاً (عصر المعرفة) حيث أصبح إنتاج المعرفة وزيادتها باستمرار لتقاسمها هو الأمر الرئيس، إضافة إلى العولمة والثورة التكنولوجية، وتضخم الهياكل الإدارية، والنظرة الهرمية التقليدية للقيادة، والذي انعكس على بيئة العمل لتصبح معقدة وتنافسية ومتغيرة باستمرار، وتحتاج إلى نوعية معينة من القيادة؛ لتقودها إلى النجاح في ظل تلك المتغيرات.

وإن هذا المجتمع الملئ بالمتغيرات يسعى إلى البقاء التنظيمي، ويحتاج قيادة من نوع خاص؛ قيادة لديها القدرة على التعلم، الابتكار، والتكيف مع المتغيرات المختلفة والمتجددة، يحتاج إلى قيادة تقوم بأدوار متعددة إدارية، تكيفية، تمكينية، وخاصة أن تحقيق المؤسسات التربوية للميزة التنافسية يقاس بمدى قدرتها على تسريع وتيرة العمل، وتلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد، والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات المحيطة التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، والقدرة على مواجهة التقلبات والاختلافات وعدم الوضوح والفوضى، واستخدام أساليب جديدة لفهم هذا العالم المعقد.

وإن المؤسسات ومحيطها البيئي معقدة وديناميكية، ودائمة النمو، ولقد خلصت دراسة (Presley, 2014,2) إلى أن السياقات البيئية التي توجد فيها المؤسسات تتغير في حد ذاتها، مما يؤدي إلى زيادة معدل التعقيد، كما أن الأحداث والتهديدات والفرص لا تأتي إلينا فقط بشكل أسرع، وإنما يتقاربون ويؤثرون على بعضهم البعض ويخلقون مواقف فريدة وتحديات يجب على المؤسسات مواجهتها.

ومن أجل أن تظل المؤسسة قادرة على المنافسة على المستوى المحلي والعالمي تحتاج إلى التغيير في أنظمتها التي يتم تشغيلها مثل الآلات حيث يقرر كبار القادة كل شيء لأنظمة ديناميكية مترابطة قادرة على التغيير بطرق تتجاوز التوقعات. فمؤسسات اليوم هيكل اجتماعية تتأثر بالأنظمة الديناميكية المحيطة.

وتعد القيادة عملية معقدة للغاية بحيث لا يمكن عزوها إلى أفعال فرد أو مجموعة أفراد، فهي تركز على الديناميات التفاعلية المعقدة للأنظمة التكيفية المعقدة؛ حيث يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بطريقة ديناميكية ومتطورة وطرق لا يمكن التنبؤ بها، وعلم التعقيد

وسيلة لدراسة حياة المؤسسات للتعرف على كيفية التعامل مع المجهول حيث أنها تخلق مستقبلا تنظيميا سويا،

والتعقيد هو سمة من سمات الواقع الذي ينطوي على نهج غير خطي لدراساتها (Daryani & Amini, 2016,359)، والتعقيد خاصية متأصلة في العديد من الأنظمة التي تشكل البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وتتطور، وأهمها النظام البيئي والثقافي والاعلامي والاجتماعي والتكنولوجي والاقتصادي والسياسي، كما أنه خاصية الأنظمة المفتوحة التي تتكون من مكونات متنوعة ومتفاعلة.

وتعد قيادة التعقيد طريقة جديدة للتفكير في القيادة ؛ هدفها تحويل الانتباه من الفرد إلى تنظيم العملية نفسها، كما نموذجاً جديداً للقيادة التنظيمية، وقد ظهرت لتحدي الافتراضات التي قامت عليها الأنماط المختلفة من القيادة، لؤكد على زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار ، وتعزيز الجودة ، كما تعد قيادة التعقيد أحد الأساليب الحديثة لتطوير القيادة ، والتي تعكس الطبيعة المعقدة للقيادة كما يحدث في الممارسة العملية، والتي تمثل شعوراً متنامياً بأن النماذج التقليدية للقيادة غير كافية لفهم الديناميكية الموزعة والطبيعة السياقية للقيادة في المؤسسات.

وتستخدم نظرية التعقيد في الإدارة في فهم كيف يمكن للمؤسسات التأقلم مع بيئاتها، وكيف تتكيف مع حالات عدم اليقين ، وتتعامل النظرية مع المؤسسات باعتبارها مجموعة من الاستراتيجيات والهياكل ، ويتسم الهيكل بالتعقيد؛ نظراً لأن هذه المؤسسات تمثل شبكات ديناميكية من التفاعلات والعلاقات فيها ليست نتاج الجمع بين الكيانات الفردية الثابتة ، كما تتسم بالتكيف ؛ لأن سلوك الفرد والسلوك الجماعي يتحول وينظم نفسه ذاتياً بما يتفق مع الحدث البسيط أو مجموعة الأحداث البسيطة المسببة للتغيير (Kelly, 2003, 4) فقيادة التعقيد تساعد على خلق ديناميات مفيدة للتعلم والابتكار من فرق غير متجانسة ، كما أنها تعزز القدرات التنظيمية للتعلم واستخدام المعرفة بشكل خلاق .

وتقوم قيادة التعقيد على الاستراتيجيات والسلوكيات التي تعزز الإبداع التنظيمي، وهي تقوم على ثلاثة أنواع واسعة من القيادة : القيادة الإدارية ؛ القائمة على البيروقراطية التقليدية الهرمية، والقيادة التكيفية؛ مستمرة تعتمد على أنشطة التغيير، والقيادة الديناميكية؛ التي تحدد وتهيء الظروف التي تتيح حل المشكلات .

كما تسعى قيادة التعقيد إلى معالجة التناقضات ضمن الإطار الهرمي التي تحدث بين السلطة المركزية الموجودة في النظم البيروقراطية ، وتعزيز التفاعلات المتبادلة للمعلماء ، وتمكينهم من التكيف بسرعة ، وقدرتها على الاستجابة التكيفية للتغيرات البيئية ، والتحركات المضادة للاستراتيجيات الجديدة أو المعدلة والتعلم والمعرفة الجديدة ، والتعامل بسرعة مع المشكلات المعقدة .

وتعرف قيادة التعقيد بأنها : إطار للقيادة الكلية يمكنها من القدرة على التعلم والإبداع والتكيف في نفس الوقت، وتحقيق نتائج ملائمة لرؤية ومهام النظام ( Uhi-Bien, et. al., 2015, 4). وهي شكل من أشكال القيادة المشتركة (Emilio, 2011, 4) ، وهي عملية جماعية للتأثير المتبادل بين أعضاء المؤسسة داخل فرق المعرفة ، أو هي عملية تعاونية بين القائد والمجموعة .

وتعد قيادة التعقيد من أكثر أنماط القيادة شمولية؛ لأنها تسلط الضوء على عناصر القيادة غير المرئية من خلال القضاء على الفوضى وسد الفجوة بين النية والواقع ، ومعالجة السلوكيات التي تزعزع استقرار المؤسسة ، وفهم أنماط التغيرات الصغيرة بدلا من توجيه التغيير ، ويمكن أن نطلق على قيادة التعقيد " قيادة ما بعد التقليدية " .

وإن المتتبع لأدب القيادة الإدارية في الآونة الأخيرة يجد أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال قد انتقلت من نماذج الإدارة التقليدية إلى التركيز على مفهوم جديد من القيادة وهو قيادة التعقيد، وذلك لما أظهرته الدراسات من التأكيد على أهمية تلك القيادة ، فقد أكدت دراسة (Zenouzi & Deghan, 2012, 10) على أهمية قيادة التعقيد في تحفيز العاملين ، وتحويل المصالح الفردية إلى سمات مميزة ، وأكدت دراسة (Uhi-Bien, 2012,5) على قدرتها على التفاعل الديناميكي ، وتوليد مشاعر تخدم أهداف المؤسسة ، وأشارت دراسة دانيال (Danial, 2013, 19) إلى أن قيادة التعقيد تعمل على علاج ارتفاع التكاليف ، ورداءة الأداء ، والفجوات في النظام ، وتسهيل إجراء التغيير في سلوكيات العاملين ، ومواجهة السلوكيات المنحرفة . إن قيادة التغيير توفر رؤية القيادة في تغيير سلوكيات القيادة من الفكرة التقليدية للسلوكيات الفردية إلى ديناميات الجماعة ؛ للوصول إلى نتائج تنظيمية مرتفعة الجودة . وأكدت دراسة (Fenwick, 2010, 94) أن قيادة التعقيد تمكن القادة من موازنة القيم المتنافسة المختلفة . أما دراسة (Hazy & Uhi-Bien, 2015, 81) فأكدت

أن قيادة التعقيد تساعد على دفع أنشطة ريادة الأعمال ، ووضع حلول للمشكلات في جميع أنحاء المؤسسة ، وأشارت دراسة (Schneider & Somers, 2006, 352) إلى أن قيادة التعقيد أحد أساليب التطوير المهني ، وتؤدي إلى مناقشة أنماط العلاقات المعقدة من خلال منظور واسع . وأشارت دراسة (Hanson & Ford, 2010, 6587) إلى أن قيادة التعقيد تعد أمرا حيويا لمعالجة التكيف التنظيمي في المعرفة في المؤسسات .

ومما يجذب الانتباه في قيادة التعقيد تشجيعها الأفراد على التخطيط والتنظيم والسيطرة، وقيادة العناصر الديناميكية الناشئة عن القدرة على التكيف والإبداع وتفاعلات التعلم، والتحضير لتمكين الظروف لتحفيز التعلم، وإدارة التشابك بين عناصر النظام ، وتمكين ديناميات التفاعل، والاعتماد المتبادل المفضي إلى فرق العمل والتعلم التعاوني؛ لأن الأفراد يتعلمون بشكل مترابط من بعضهم البعض، مما يزيد من فرص التعلم الفردي والجماعي.

وفي ضوء ما سبق يحتاج مديري المدارس إلى تطوير أدائهم؛ لزيادة قدرتهم على قيادة التعقيد، والسعي لمجابهة تحديات ومتطلبات المتغيرات المعاصرة، ولكي يقومون بدورهم على الوجه الأكمل، لتحقيق الأهداف المنشودة. حيث تدخل الإدارة التربوية الألفية الثالثة محاطة بالعديد من المتغيرات الإقليمية والعالمية، وتحديات العصر، والذي يتسم بالانفجار المعرفي، فضلا عن تداعيات العولمة، فأصبح الاهتمام بالتحسين والتطوير الخيار الأوحده في عالم المتغيرات المتسارع، حيث إن الإدارة التربوية أحد المسؤولين عن تسيير دفة النظام التعليمي لإعداد الإنسان المؤهل القادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته، القادر على الإنتاج والإبداع وحل المشكلات وتحسين الأداء بكفاءة واقتدار (أحمد، ٢٠١٤، ٣٦٧).

وتعد الإدارة المدرسية حلقة مفصلية مهمة في النظام التربوي بشكل عام، رغم أنها تقع في قاعدة الهرم التعليمي التربوي الإداري، إلا أنها تستوعب السياسات والخطط والأهداف التي يسعى النظام التربوي لتحقيقها، من خلال توحيد جميع الجهود والطاقات وحشدها، واستثمار الإمكانيات المتاحة، وصولا لتحقيق أهداف الخطط التنموية المستقبلية (جيوسي، ٢٠١٤، ٢)، وتتوقف فاعلية الإدارة المدرسية على فاعلية الإدارة الموجودة بها، ولقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور مهم وفعال في نجاح العملية التعليمية، إذ يعد مدير المدرسة مسؤولا عن قيادة جميع المهمات والأفراد داخل إطار مدرسته، وتوجيهها وإرشادها؛ لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة (أحمد والعاني، ٢٠١٥،

(٦٧)، وإن سرعة التغيير التي يعيشها المجتمع اليوم تحتم الوقوف على الأنماط الإدارية، والتفكير في درجة صلاحيتها، وقدرتها على تلبية متطلبات العصر.

ويعد تجويد المنظومة التعليمية من أكثر الموضوعات أهمية في الوقت الحالي؛ حيث تسعى المؤسسات التعليمية إلى استيعاب المعرفة، وفهم أدواتها، لتحقيق أهدافها بالشكل الأمثل، والتميز في أدائها، والتصدي للمشكلات التي يمكن أن تحدث، وخاصة في ظل المتغيرات المحلية والعالمية (أحمد، ٢٠١٨، ٢٦٣).

وتمثل عملية تطوير الأداء الإداري المستمر عاملاً مهماً لنجاح المؤسسات التعليمية؛ بما يحقق أهدافها ويجعلها قادرة على مواكبة التغيرات المحلية والعالمية، لأن كفاءة وفعالية الإدارة التعليمية والمدرسية ينعكس إيجاباً على جودة النظام التعليمي (درادكة والعلياني، ٢٠١٧، ٢٢٤)، كما أن التطورات التقنية، فرضت على الإدارة المدرسية أن تسعى للتحديث والتطوير، لمواكبة متطلبات العصر والتفاعل معها.

وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية تطوير أداء أو مهارات مديري المدارس أو الأقسام الأكاديمية وغيرها، مثل دراسات (محمد، ٢٠١١؛ قناديلي، ٢٠١٢؛ العواد، ٢٠١٥؛ الهياف وسلامة، ٢٠١٦؛ محمود، ٢٠١٦؛ الصعدي، ٢٠١٨؛ متولي وعثمان وحسين، ٢٠١٨؛ محمد وأحمد ومطوع، ٢٠١٨؛ عوض، ٢٠١٩؛ الأهدل، ٢٠٢٠؛ البدوي، ٢٠٢١)، كما أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م في مصر على أهمية تطوير الأداء من خلال إعادة هيكلة ما يلزم في ضوء أهداف منظومة الإصلاح، ومتابعة وتقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١٤، ٦٦)، كما أكدت الخطة الاستراتيجية فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية لبرامج التعليم الثانوي على تدعيم قدرات القيادات المدرسية في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، وتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، وتقديم نماذج إبداعية يعد بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١٤، ٦٦).

ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس أحد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف



واضحة للمدرسة كنظام (حاجية، ٢٠١٦، ٨٠٠)، وخاصة مع تعدد مهام مدير المدرسة وتنوعها، وتباين الفئات التي يتعامل معها، وكثرة المتغيرات المحيطة، والتي زادت أهميتها في ظل الثورة التكنولوجية المعاصرة.

ولما كانت الإدارة التقليدية تواجه العديد من الصعوبات للتكيف مع المتغيرات المعاصرة، وأن الحاجة ماسة لقيادة حديثة ملهمة؛ تسعى لتطوير الأداء، وتزيد من تدفق المعرفة، وتشجع على التعاون الفعال، وتتيح التعلم والابتكار في بيئات معقدة؛ وتحقق العديد من الفوائد من التفاعلات اليقظة بين العوامل غير المتجانسة، وإيجاد آلية للتفاعلات الاجتماعية، والاستفادة من الاختلافات في توليد أداء إبداعي، لذا يأتي هذا البحث لدراسة كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل المتغيرات المعاصرة التي تواجهها المؤسسات التعليمية، تحتاج تلك المؤسسات إلى التعامل مع التباينات المختلفة داخل النظام، والسعي نحو تحقيق الاتساق والتنبؤ، والتعامل مع الاضطرابات الناجمة عن انفجار المعرفة، والثورات التكنولوجية المستمرة، وغيرها من العوامل التي تخلق التعقيد، وعليه تسعى القيادة إلى التعامل مع التشابكات والتغيرات وتحقيق التكيف في المؤسسات التعليمية.

وتعاني المؤسسات التعليمية من زيادة التكلفة، وسوء النتائج، الناتجة من مركزية القيادة والتفكير الخطي، كما تتعرض قيادة المؤسسات التعليمية إلى العديد من المشكلات المرتبطة بديناميات النظام، مما يفرض التوجه نحو نوعية جديدة من القيادة تستطيع تحقيق جودة الأداء، وقيادة الابتكار، وتحفيز التعاون وحل المشكلات، ودعم المفاهيم غير التقليدية، كما أن يمثل التعقيد الإداري عائقاً أمام ديناميكية العمل، وتحقيق الميزة التنافسية.

وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على وجود معوقات في الإدارة المدرسية؛ والتي قد تؤثر على تطبيق قيادة التعقيد، وتتطلب تطوير الأداء، فأشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري ٢٠١٤-٢٠٣٠م، ودراسات صقر وجوهر، ٢٠١٥؛ معوض وأبو الوفا وحسين، ٢٠١٦؛ محمد وأحمد ومطاوع، ٢٠١٨؛ فودة، ٢٠٢١) التي كشفت عن العديد من

المشكلات التي تواجه مديري المدارس مثل نظم الإدارة المركزية التي تحد من سلطة مدير المدرسة، وقلة التدريبات المقدمة لمديري المدارس. وأظهرت العديد من الدراسات عن وجود الكثير من المعوقات التي تواجه الإدارة أو القيادة في المدارس؛ فقد أشارت دراسة حجي (٢٠١٢، ١٢١) إلى أن النظم التقليدية للتعليم الثانوي لم تعد ملائمة للعصر وتقدمة المعرفي والتكنولوجي. وانطلقت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠م) من أن هناك غيابا لمفهوم القيادة التعليمية، كما تعاني الإدارات التعليمية الترهل الشديد، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١٤، ٤٦)، وأشارت دراسة أحمد والعاني (٢٠١٥، ٧٢) إلى أن المدارس تواجه العديد من التحديات التي تتطلب من المديرين والقيادات التخلص من السلوكيات والممارسات التقليدية، والتعامل معها بفكر جديد وأساليب حديثة ومتنوعة تتناسب مع المتغيرات المحلية والعالمية، كما أشارت دراسة أحمد (٢٠١٥، ٣٦٩) إلى انتشار الممارسات التقليدية والروتين في إدارة المدارس الثانوية في مصر.

ويبدو مما سبق أنه على الرغم من أهمية قيادة التعقيد إلا أنها تواجه العديد من المعوقات، والتي قد ترجع إلى تعدد المسارات الإدارية وتشعبها، وتكرار المهام الوظيفية وغيرها، كما أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتقف في طريق تطوير أداء مديري المدارس، لذا تبدو الحاجة ماسة إلى دراسة تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- ١- ما الأساس النظري والفكري لقيادة التعقيد في الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
- ٢- ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع أداء، وسبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء

أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، والتي تعزي لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- ١- التعرف على الأساس النظري والفكري لقيادة التعقيد في الأدبيات التربوية المعاصرة .
- ٢- التعرف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- تحديد سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين.
- ٤- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول واقع أداء، وسبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، والتي تعزي لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- أهمية الموضوع نفسه، إذ تتناول بالتحليل قيادة التعقيد، من حيث مفهومها، أهدافها، أهميتها، أبعادها، وهي تمثل أحد المداخل الحديثة في القيادة، التي يمكن أن تؤتي ثمارها في ظل المتغيرات المعاصرة.
- يستفيد من نتائجها مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من خلال التعرف على أبعاد قيادة التعقيد، وكيفية تأثيرها في تطوير الأداء، وتحسين العمل المدرسي.
- قد تساعد نتائج الدراسة المسؤولين والمخططين وواضعي السياسة التعليمية في إعداد وتطوير قادة المستقبل لتبني قيادة التعقيد ، وتمكنهم من تطوير أداء جميع عناصر المنظومة التعليمية .
- تبين نتائج الدراسة درجة واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج ، وسبل تطوير أدائهم، والذي قد ينعكس على تطوير الأداء بالمدارس الثانوية وتحقيق تميزها .

- قد تساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين أداء مديري المدارس، إضافة إلى أن نتائجها قد تسهم أيضا في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول قيادة التعقيد ومعوقاتهما.

- يؤمل أن يتفاعل مديري المدارس وغيرهم من العاملين في الميدان التربوي مع نتائج الدراسة في مراعاة مهارات تطبيق قيادة التعقيد، وأبعادها المختلفة، وأن تثير لديهم التساؤلات المهنية حول أدوارهم في ظل التحديات المحلية والعالمية .

### حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

١- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد، من حيث (ممارسات القيادة الإدارية، ممارسات القيادة التمكينية، ممارسات القيادة التكيفية، وسبل تطوير أداء مديري المدارس) وذلك من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية العامة.

٢- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة الميدانية على معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

٣- الحدود المكانية : أجريت الدراسة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

٤- الحدود الزمنية : طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

### مصطلحات الدراسة :

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحين التاليين:

١- تطوير الأداء:

يعرف التطوير بأنه: عملية منظمة وممنهجة؛ لتحسين أداء المؤسسات إلى الأفضل، بهدف رفع كفاءتها لتحقيق الأهداف المنشودة (الحديدي، ٢٠١٧، ٢٨٥)، والأداء كما في المعجم الوجيز: هو مقياس لما تم إنجازه أو تقديمه بواسطة نظام، أو شخص، أو فريق، أو عملية، أو خدمة (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠٢٠)، ويعرف تطوير الأداء بأنه: هو طريقة منظمة شاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ

بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء (الرويلي، ٢٠١٥، ٥٢٣)، وهو تحسين الممارسات الإدارية والقيادية التي تقوم بها قيادات إدارات التعليم للارتقاء بإدارة النظام التعليمي لتحقيق الأهداف المنشودة (الصعدي، ٢٠١٨، ٢٣٥)، وعليه فإن تطوير الأداء يعني عملية مقصودة تعبر عن تغيير مخطط له، يتضمن سلسلة من الجهود؛ تهدف إلى تحسين الممارسات في المدارس الثانوية العامة، ورفع كفاءتها، لمواكبة التطورات المعاصرة، وتمكينها من مواجهة المشكلات، وتحقيق الأهداف المنشودة.

## ٢ - قيادة التعقيد *Complexity Leadership* :

تطلق كلمة معقد على النظام إذا كانت مكوناته ضخمة، أو لا يمكن تحديد العلاقات بشكل كامل بين مكوناته ، وإن هدف التعقيد هو الإجابة على سؤال : كيف يمكنك خلق السلوك والابتكار من خلال الذات؟ وفيه ينتقل القادة من دور التوجيه والتخطيط إلى تسهيل تدفق المعلومات ، والتفاعلات (Danial, 2013, 25)، وورد في قاموس أكسفورد أن التعقيد هو سمات مشكلة أو موقف يصعب فهم تعقيداته (Oxford University, 2021,1)، وهناك فارق بين قيادة التعقيد والقيادة التقليدية؛ فالقيادة التقليدية تسعى إلى السيطرة ، وتغيير الجهود مدفوعة من أعلى إلى أسفل ، والحفاظ على رؤية القائد ، وإجراءاته التنفيذية ، أما قيادة التعقيد فتسعى إلى التفاعل والقدرة على التكيف، ومواكبة التغييرات الناشئة في سياق العمل، وتنظيم القوى البشرية بما يراعي خصائص وتركيبات الأداء اليومي.

والقيادة كما جاءت في المعجم الوسيط هي؛ قدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (المعجم الوسيط، ٢٠٢١)، أما قيادة التعقيد فتعني الحفاظ على قياس الأداء المستدام (James, et. al., 2007, 7)، وهي: تلك الإجراءات والسلوكيات التي تسعى إلى كبح مقاومة التغيير ، والقضاء على التوتر المستمر من جانب الأفراد الذين يرفضون الأفكار الجديدة (Danial, 2013, 26) ومعالجة المعلومات ودمجها في سياق المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف قيادة التعقيد بأنها: عملية مخططة تتضمن تلك الجهود التي يبذلها مديري المدارس الثانوية لمعالجة التناقضات وحل المشكلات المتشابهة في

المدرسة من خلال شبكة من العوامل المتفاعلة والمترابطة داخل المدرسة، واتباع طرق وأساليب مبدعة تعتمد على التأثير المتبادل بين المدير والعاملين، وجماعية الأداء، وتعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين، وتمكين أعضاء المدرسة وتحقيق تكيفهم مع البيئة الداخلية والخارجية.

### الدراسات السابقة :

تعرض الدراسة فيما يلي للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بقيادة التعقيد، ويتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي :

هدفت دراسة (Schneider & Somers, 2006) إلى التعرف على أثر قيادة التعقيد في التطوير المهني لمعلمي الرياضيات، توصلت الدراسة إلى أن قيادة التعقيد تسهم في فهم طبيعة الأنشطة المختلفة بالمؤسسة، والكشف عن الجوانب غير المستقرة في النظام، والتوصل لديناميات متعددة للتفاعل مع مشكلات النظام، كما تعمل على إثراء فاعلية الأنواع المختلفة من القيادة .

وهدفت دراسة (Uhi-Bien & Marion, 2009) إلى التعرف على قيادة التعقيد في الأشكال البروقراطية للتنظيم، وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد تسمح باستكشاف التي تواجه المؤسسة من خلال التركيز على تفاعل العوامل التي تؤثر عليها، والتكيف بشكل حيوي داخليا وخارجيا، وحل المشكلات بشكل خلاق وقادرة على التعلم والتكيف السريع.

وهدفت دراسة هازي (Hazy, 2010) إلى وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد تعمل على إبقاء اتجاهات الأفراد إيجابية ، كما تعمل على تماسك المؤسسة ، وتخلق هوية تنظيمية مشتركة ، ومناخ إيجابي ومستويات عالية من الاستغراق الوظيفي والولاء التنظيمي .

كما هدفت دراسة (Emilio, 2011) إلى فهم قيادة التعقيد على المستوى التشغيلي للمؤسسات ، وانطلقت الدراسة من أن قيادة التعقيد أصبحت ضرورة في ظل العولمة والثورة التكنولوجية ، والرغبة في الإبداع في المؤسسات، وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد تعد نوعا من الذكاء التنظيمي ، واستخدام المعرفة بشكل خلاق ، والحد من عدم التجانس، وإيجاد بيئة ديناميكية لديها القدرة على التكيف والابتكار، وأن قيادة التعقيد يمكن أن تغير من سلوكيات

أفراد المؤسسة ، وأن القدرة على التأثير على الفريق تعتمد على مجال خبرتهم ، كما أكدت أن من معوقات تطبيق قيادة التعقيد انعدام التجانس بين العوامل الداخلية في المؤسسة .

أما دراسة (Barrett, 2012) فقد هدفت إلى التعرف على أساسيات تطبيق قيادة التعقيد لقيادة الاستدامة، وتوصلت إلى أن هناك مجموعة من الأساسيات لقيادة التعقيد منها: مسح النظام بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة والضعف ، والتكيف مع البيئة المحيطة، ودعم الابتكار ، وتشجيع التجريب والأفكار المبدعة.

وهدفت دراسة (Zenouzi & Deghan, 2012) إلى تعرف على العلاقة بين نظرية التعقيد والنموذج العام للقيادة، وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد تعمل على تطوير نموذج القيادة القائمة، وتحفز العاملين على مواجهة المتغيرات المختلفة، وأن قيادة التعقيد تربط بين ثلاثة أنواع من القيادة؛ الإدارية ، التكيفية ، والتمكينية ، وأنها توظف القوة الناعمة أكثر من القوة الصلبة ، وتحقيق مستوى تنافسي للمؤسسة.

وهدفت دراسة (Danial, 2013) إلى وتوصلت إلى امتلاك قيادة التعقيد للعديد من الخصائص، مثل: إدارة المخاطر، وضع الرؤى، استثمار الفرص، التكيف مع المتغيرات، تسهيل تدفق المعلومات وتنسيقها، إدارة العلاقات بشكل إيجابي، تسهيل تبادل الأهداف، ووجود لغة مشتركة في سياق المؤسسة.

وهدفت دراسة (Hazy & Uhl-Bien, 2013) إلى التعرف على ماهية قيادة التعقيد ، وتوصلت إلى أن التعقيد أضاف تركيزا مهما على عملية القيادة ، وأنها لا تقلل من تأثير القادة ولكنها تركز على أهمية التأثيرات التنظيمية ؛ بحيث تشمل كلا من الممارسات الفردية وتأثيرات النظام المعقد ، وأشارت إلى أن قيادة التعقيد تتضمن ثلاثة أنواع من القيادة؛ القيادة الإدارية ، التكيفية ، والتمكينية .

وهدفت دراسة عبد الجبار (٢٠١٤) إلى بيان تطبيقات قيادة التعقيد في المؤسسات العامة التي يستند عملها على إنتاج المعرفة (التعليم العالي والبحث العلمي)، وأكدت أن نموذج قيادة التعقيد يعد أكثر ملاءمة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وأن قيادة التعقيد هي الطريق أمام المنظمات الساعية لتحقيق التكيف السريع للمتغيرات الناتجة عن العولمة، وأن قيادة التعقيد توجه داخليا مل من التعلم التنظيمي والمرونة اللازمة للهياكل

التنظيمية، كذلك خارجيا من خلال درجة المقدرة على التعامل مع مختلف الأفراد والمنظمات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة.

وهدفت دراسة (Auspos & Cabaj, 2014) إلى رصد العلاقة بين التعقيد وتغير المجتمع، وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد لديها أنماط مختلفة من الاتصال والتفاعل المرن والقوى في مواجهة التغيرات البيئية، كما تمكن المؤسسة من البقاء على قيد الحياة في مواجهة مجموعة متنوعة من الظروف البيئية، كما تعزز الثقة الاجتماعية التي تسهل التنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة.

أما دراسة (Presley, 2014) فقد هدفت إلى التعرف على كيفية مشاركة القادة في قيادة التعقيد، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع القادة لديهم قدرا مناسباً من قيادة التعقيد، والذي يمكنهم من القدرة على تعميق فهم الدور الذي يؤديه في العمل، وأن منطق العمل يمكن أن يحدث فارقاً في قيادة التعقيد، وأن قيادة التعقيد يمكن أن تسد الثغرات في قيادة المؤسسات، كما توفر قيادة التعقيد روابط للهياكل الناشئة من خلال تعزيز الروابط بين الأفراد.

وهدفت دراسة (Ali & Ali, 2017) إلى التأطير النظري لقيادة التعقيد، وتوصلت إلى أن قيادة التعقيد توفر بيئة مفتوحة للتعلم والإبداع وإنتاج المعلومات، وأن النظم المعقدة شبكات اجتماعية تتألف من موظفين تفاعليين بينهم علاقات تعاونية وديناميكية، وأن نموذج القيادة في النظم المعقدة يتطلب امتلاك أنماط سلوكية وطرق جديدة لإنتاج المعرفة، وقوة محفزة للتغيير التنظيمي.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أن:

- تطبيق قيادة التعقيد في المؤسسات التعليمية يساهم في زيادة التواصل الفعال، وحل المشكلات، وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى الأفراد.
- تعد المدارس في أمس الحاجة لقيادة التعقيد؛ لتطوير هيكلها التنظيمي وتنمية مهارات الموارد البشرية بها، وزيادة تمكين الإدارة والمعلمين،
- توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق قيادة التعقيد، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.



- تسهم قيادة التعقيد في نجاح القيادة المدرسية، وتحفيز العاملين، وتحويل المصالح الفردية إلى سمات مميزة، ووضع حلول للمشكلات في جميع أنحاء المؤسسة.
- هناك شبه إجماع على أبعاد قيادة التعقيد؛ مما ييسر عملية التطبيق، وتحقيق الممارسات المطلوبة.

كما يستفاد من الدراسات السابقة في تكوين فكرة واسعة وعميقة عن موضوع الدراسة، وفي تكوين تصور عام لموضوع الدراسة، مما أسهم في صياغة المشكلة، وإعداد الإطار النظري، واختيار منهج الدراسة وأدواتها، وتحديد المعالجة الإحصائية المناسبة، وبناء أداة الدراسة، وصياغة التوصيات والمقترحات .

وبعد أن تناولت الباحثة المنهجية البحثية للدراسة، يتم تناول الإطار النظري والميداني على النحو التالي:

### المحور الأول : الإطار النظري للدراسة :

ويتم تناول الإطار النظري كما يلي:

أولاً: تطوير أداء مديري المدارس: ويتضمن ما يلي:

- ١- مفهوم تطوير الأداء: يعد تطوير الأداء الجانب المقصود والواعي من التغييرات التي يقوم بها الأفراد، والذي يهدف إلى الوصول بالأداء إلى الصورة المرغوبة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة. ويقصد بتطوير الأداء تحسين الأداء الإداري للأفراد وذلك بتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب (الهياف وسلامة، ٢٠١٦، ٢٩٢)، وهو تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المؤسسة وتحديد مشكلات الأداء و الأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة بهدف تحسين وتطوير الأداء في بيئة العمل التي تسعى الى التطور والرقى (حسني، ٢٠٢١، ١)، وعليه فإن تطوير الأداء يعبر عن هو كل ما يحدث من تغيير مقصود في ممارسات الأفراد والذي ينعكس على تحسين الأنشطة والبرامج، وزيادة فاعلية الأداء، من أجل تحسين الوضع القائم، والوصول به لأفضل صورة، والارتقاء بالمرجات المطلوبة، وتحقيق الأهداف المنشودة.

## ٢ - أهداف تطوير أداء مديري المدارس:

أشار الصعيدي (٢٠١٨، ٢٤٣) إلى أن أهداف تطوير الأداء تتمثل فيما يلي:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة.
- المساهمة في توفير المعلومات والبيانات لمتخذي القرار بصورة مستمرة دون طمس للحقائق والمفاهيم.
- المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات.
- العمل على رفع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون.
- المساعدة في التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري وفرض قيم الديمقراطية والإنسانية.
- بناء اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.
- المساهمة في زيادة سبل وعمليات الاتصال وأساليب القيادة الناجحة وفهم أبعاد الصراعات وأسبابها.

وأشارت عوض (٢٠١٩، ٤٢٧) إلى أن من أهداف تطوير الأداء: تغيير السلوكيات والمفاهيم والاتجاهات والمهارات لإنجاز المهام الإدارية بكفاءة وفعالية، وتحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال تطوير مستوى الأداء الإداري لمدير المدرسة. وتوصلت دراسة الشريف (٢٠١٣) إلى أن تطوير الأداء الإداري يحقق العديد من الأهداف، منها: تطوير الموارد البشرية من مديرين وإداريين وغيرهم، فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة، تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين، تطوير الأنظمة والقوانين، تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا، تطوير العلاقات الإنسانية، تطوير وسائل الاتصال، تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة، وتطوير نظم الحوافز. وحدد حسني (٢٠٢١، ١) أهداف تطوير الأداء فيما يلي: تحديد احتياجات التطوير والتدريب فعليا، المساهمة في تخطيط المسار الوظيفي، تخطيط وتنفيذ عمليات الترقيات و النقل و التدوير والعلاوات، مساعدة الموظف على معرفة مستواه بالمقارنة بالتوقعات و أن يكون له دور مشارك في الإنجازات وما يتبع ذلك من رفع للروح المعنوية، التطوير والتنمية المستمرة للموارد البشرية لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والرؤية الاستراتيجية، تهيئة بيئة عمل محفزة تشجع العاملين على

الانخراط في العمل، الاحتفاظ بالقوى العاملة المتميزة، تحقيق معدلات أفضل للأداء ( كما وكيفا ) مع تحقيق رضا العملاء.

### ٣- أهمية تطوير أداء مديري المدارس:

تنبع أهمية تطوير أداء مديري المدارس من التغيرات السريعة والدائمة التي تواجه المؤسسات التعليمية، والتي شملت كل جوانب العملية التعليمية، وكذلك من الأدوار المنوطة بالقيادات المدرسية، في ظل المستجدات المتلاحقة و بروز العديد من الأنماط القيادية الحديثة والاتجاهات الإدارية المعاصرة. ولا تنبع الحاجة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية من السلبيات التي تعاني منها تلك المدارس، أو القصور في أداء البعض فقط، بل من التأثيرات المحلية والإقليمية والعالمية، وما يترتب عليها من تغيرات في البيئة التعليمية والمجتمع المحيط، وما يترتب بكل ذلك من تحديات ومشكلات؛ فيحتاج هذا الكم الهائل من التغيرات والتحديات وما يرتبط به من معارف ومهارات وقدرات إلى تطوير وتحسين مستوى من يريد أن يتعامل معها ويستثمر المعارف والمهارات.

لذا كان من الضروري إعادة النظر في أداء مديري المدارس؛ لمراجعة قدرتهم على مواجهة المشكلات، وتكيفهم مع التغيرات، وتطوير أدائهم بما يتناسب مع التحديات؛ لتلبية الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للمجتمع المدرسي. توصلت دراسة العواد (٢٠١٥)، (١٣٧) إلى أن التطوير لزاما للأسباب الآتية:

- تطوير أساليب الإدارة المدرسية في علاجها للمشكلات، بما يساعدها على التكيف مع التغيرات بأللوب يحمل بين جنباته المرونة والاستمرارية.
- رفع حماس أفراد المجتمع المدرسي وزيادة دافعيتهم في سبيل قدرتهم على التعامل مع معطيات العصر وثورة المعلومات، وقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور العلمي.
- بناء مناخ مدرسي يساعد على التجديد والإبداع يعمل أفراداه بروح الفريق الواحد.
- الزيادة المتسارعة في أعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس الثانوية وزيادة عدد المدارس.
- العمل وفق مبدأ التعليم للتميز والتميز للجميع، وضمان تحقيق الجودة.
- التقدم في نظم الاتصالات.

كما أن هناك العديد من المميزات التي يمكن أن يحققها تطوير الأداء في المؤسسات، منها:

- التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها ثم استخلاص الحلول والإجراءات الكفيلة بالقضاء على المشكلات.

- رفع مهارة ومعرفة العاملين وتزويدهم بدليل إرشادي يوضح خطوات العمل وتمكينهم من إدارة النظام.

- تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

- تطوير أداء الرؤساء والمديرين لتمكينهم من قيادة عملية التطوير المستمر، وتنمية المهارات اللازمة لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة (الصعيدى، ٢٠١٨، ٢٤٥).

كما أشارت عوض (٢٠١٩، ٤٢٨) إلى أن تطوير الأداء الإداري يحقق العديد من المزايا منها: تدعيم الأداء الإداري بحيث يصبح مديرو المدارس قادرين على التغيير واستخدام أفكار جديدة وطرائق عمل مبتكرة تساهم في تطوير الأداء، ومساعدة القادة في التغلب على المواقف الجديدة وما يصاحبها من أدوار ومسئوليات.

كما توصلت دراسة الشريف (٢٠١٣) إلى أن هناك العديد من الدواعي المهمة لتطوير الأداء الإداري، منها: تضخم الجهاز الإداري، قلة الرضا عن أداء الجهاز الحكومي، الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية، ضعف القيادات في الإدارة العليا، المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية، زيادة التأكيد على العقلانية في المجال الإداري.

٤- واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مصر:

إن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية ليس بالأمر اليسير؛ فهو يحتاج إلى توافر الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة، كما يحتاج إلى ثقافة تنظيمية تساهم في تقبل التغيير ودعم عملية الإبداع والابتكار، وتقويم دوافع الأفراد ورفع روح المعنوية، وتحسين المعارف والمهارات اللازمة لعملية التطوير.

وهناك العديد من الجهود التي بذل في مصر من أجل تطوير منظومة التعليم الثانوي (ومن ضمنها تطوير أداء مديري المدارس الثانوية) منها: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م، كما عقدت العديد من المؤتمرات منها: مؤتمرات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، عام ٢٠١٦، ٢٠١٨، مؤتمر "التعليم في مصر، نحو حلول إبداعية" المنعقد بجامعة القاهرة، عام ٢٠١٧، ومؤتمر تطوير التعليم في عصر اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المستقبل المنعقد بكلية التربية، جامعة الفيوم عام ٢٠١٨، ومؤتمر تطوير التعليم والتعليم الفني في ضوء احتياجات ومتطلبات سوق العمل المنعقد بجامعة عين شمس عام ٢٠١٩ م. وبالرغم من كل هذا الاهتمام فقد كشفت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي للتعليم المصري ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م عن جوانب الضعف بالمدارس المصرية، والتي تحول دون تحقيق رسالتها، وتمثلت فيما يلي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٤٦-٥٣):

- ما زالت هناك مركزية قوية في اتخاذ القرار؛ فالتطبيق الفعلي لا يزال محدودا.
- تتولى القيادات المحلية المدرسية مناصبها بتوجيه من المركز إلى حد بعيد.
- تصميم البرامج التدريبية المختلفة تتم بشكل مركزي.
- ضعف استغلال البنية التحتية للتدريب لدى قطاع التعليم قبل الجامعي.
- غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج.
- هناك حاجة لاستكمال قواعد البيانات لتصبح هناك نافذة واحدة للحصول على البيانات أمام المستفيدين والمتعاملين مع النظام.
- غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.
- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، والقصور في كل من الأداء المدرسي، والانضباط والانتظام في المدارس، وغياب الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي.
- ضعف نظم الاتصال والمعلومات في اتخاذ القرار.

كما توصلت دراسة المهدي (٢٠١٢، ٣٨٩) إلى أن واقع المدارس المصرية يشير إلى افتقار معظم المدارس إلى القيادات القادرة على أداء مهامها بكفاءة واقتدار، والواعية بأهمية تفويض السلطة للعاملين، ومشاركتهم في تحقيق أهداف المدرسة، كما لا تزال القيادات

العليا تهيمن على سلطة اتخاذ القرار وتتمسك بالبيروقراطية التي تعرقل سير الإجراءات وتؤدي إلى تعقدها، ولا تزال حاجة القيادات المدرسية إلى تأهيل فني وتدريب عالي المستوى. وتوصلت دراسة معوض وأبو الوفا وحسين (٢٠١٦، ٤١٠) إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تعوق تحسين جودة المدارس الثانوية العامة، منها: وجود مديريين وقادة غير مؤهلين ومقاومة التغيير من قبل بعض الفئات، معظم المديرين لا يرحبون بالتغيرات الجذرية ذات الفوائد الكبيرة المستقبلية، عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار)، قلة ملاءمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة في المدارس لمتطلبات تحسين جودة المدارس الثانوية، مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

### ثانياً: قيادة التعقيد:

#### ١ - نظرية التعقيد، لحظة تاريخية:

لقد ظهرت كلمة الفوضى (Chaos) والتعقيد في الإدارة والتنظيم قبل النصف الثاني من عام ١٩٨٠م، واعتبرت من العلوم الحديثة، والتي كانت تعبر عن السلوك العشوائي الدوري الناتج من معادلة لاخطية معتمدة على حساسية النظام للظروف الأولية، ومع بدايات عام ١٩٩٠م ظهرت كلمة التعقيد بدلا من الفوضى وعلى نحو متزايد ليبدل على وجود حقل جديد في دراسة نظرية المنظمة (الساعدي وعلوان، ٢٠١٤، ٣٣)، وعلى الرغم من أن جذور التعقيد جاءت من العلوم الطبيعية (مثل الرياضيات، الفيزياء والبيولوجيا)، فقد بدأ الباحثون في ترجمة مبادئها الأساسية؛ لفهم المؤسسات الإنسانية بشكل أفضل (Presley, 2014, 3).

وظهرت نظرية قيادة التعقيد ردا على القيود الموجودة بأنظمة القيادة التقليدية (البيروقراطية) وأن الأهداف مصممة بعقلانية ويمكن تحقيقها من خلال الممارسات الإدارية المنظمة (Barrett, 2012, 4) فقد كانت القيادة التقليدية تركز بشكل أساسي على زعيم رسمي (مدير)، أهداف مشتركة، والتأثير في العلاقات الشخصية وتتركزها على العلاقات الرسمية بين المدير والمرعوس وهو ما عرفت باسم "الإدارة من أعلى لأسفل"، إلا أن بيئة اليوم المترابطة والديناميكية والمتقلبة والمعقدة تتطلب أكثر من "إدارة من أعلى لأسفل" فهي

تتطلب قيادة قادرة على العمل إدارة العمل كشبكة منظمة ، بدلا من فرض هرم القيادة والسيطرة الذاتية ، والتعامل مع أي ظهور غير متوقع لمشكلات النظام ، وإدارة التفاعلات بين أجزاء النظام ، وهو ما يتفق مع ما يسمى قيادة التعقيد .

ولقد ظهر علم التعقيد بشكل رسمي في أواخر الستينات كحقل متعدد التخصصات، ويجمع بين رؤى مجموعة متنوعة من التخصصات ذات الصلة (مثل نظرية الفوضى، نظرية النظم) وواصل هذا العلم التطور والتوسع من خلال دراسات أجراها معهد سانتا في عام ١٩٨٤م للتركيز على تطوير التطبيقات العملية لمساعدة الأفراد والمؤسسات المختلفة على تحليل العلاقات المتشابكة داخل المؤسسات (Auspos & Cabaj, 2014, 3).

وأخذ علم التعقيد في الظهور كأحد نظريات تطور القيادة ، ومعالجة ما يعترها من ضبابية ، من خلال وجود رؤية واستراتيجية مساعدة في التكيف مع التغير من خلال توليد الأفكار وخطط العمل ، وجمع وجهات نظر مختلفة ومتباينة لتحقيق اتجاه مشترك في النظام العالمي سريع التغير .

وأنه يمكن التأثير بشكل أفضل على الآخرين ، وتحفيز العاملين لإنجاز المهمات ؛ لضمان كفاءة وفعالية الإنتاج ، والمواعمة بين الأهداف التنظيمية ، كما تنطلق من أن نجاح القيادة لا يعتمد على الكاريزما ، البصيرة الاستراتيجية ، أو القوة الفردية لأي قائد ، وإنما يعزي إلى قدرة المؤسسة على الإنتاج في ظل ظروف مجهولة في المستقبل . ولذا كان على القيادات أن يطوروا من القدرة التنظيمية ، والتركيز على فهم أنماط التعقيد ، وتهيئة الظروف لديناميات من أسفل إلى أعلى ، ووضع رؤية تنظيمية وتعبئة الجهود حولها ، وخدمة التفاعلات داخل المؤسسة .

ويعبر التعقيد عن درجة الاختلاف أو التباين الموجودة في المؤسسة ، والذي ينتج من الطبيعة المتغيرة للأنظمة ، وهو ما يتولد معها سلوكيات غير خطية وتعد محركا أساسيا لا يمكن التنبؤ به ، ويأتي بعواقب غير مقصودة .

وتتميز نظرية التعقيد بثلاث سمات أساسية : عوامل كثيرة مستقلة تتفاعل مع بعضها البعض، نظام تفاعلي يستطيع أن يوجه النظام تلقائيا إلى التنظيم الذاتي، التعليم من خلال التغذية العكسية (الساعدي وعلوان، ٢٠١٤، ٣٣)، أي أنها تشير إلى العلاقات والأنماط بين المكونات العشوائية المرتبطة بالعمل مع الأفراد في المؤسسة في نظام ديناميكي.

وتختلف قيادة التعقيد عن نظريات القيادة الأخرى في أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على الأتباع ، والتأثيرات بينهم وبين القائد ، حيث أنهم مجموعة من الجهات الفاعلة المتفاعلة التي تعمل على الترابط

ولقد تطورت القيادة ومهاراتها من التركيز الفردي في المؤسسات إلى التركيز على تطوير القيادة ، حيث أصبحت سيطرة القيادة الفردية ذات قيمة محدودة في ضوء تعقيد متزايد مع المؤسسات التي يتعين عليها أن تتعامل معها ، ويجسد مصطلح التعقيد مستويات أكبر من عدم اليقين ، والغموض ، والاعتمادية المتبادلة والترابط الذي أصبح من علامات تميز المؤسسات .

وعلى الرغم من أن منظور قيادة التعقيد يعترف بدور العلاقات الإنسانية أو التأثير الشخصي ، إلا أن قيادة التعقيد تنظر من منظور علائقي ، وتزيد من قدرة النظام على التكيف مع التغيير ، والتعامل مع الغموض والاستجابة بشكل أكثر فعالية للمشكلات المعقدة ، وبالتالي فإن قيادة التعقيد تمكن المؤسسة من التعامل بنجاح أكبر مع البيئات الديناميكية والعمليات والقدرات التي تؤدي إلى الابتكار والقدرة على التكيف ، وبالتالي التركيز الأساسي لفهم القيادة .

إن الابتكار لا ينبثق في لحظة واحدة بالصدفة ، ولكن هو نتيجة للتفاعلات والتخطيط (Danial, 2013, 24)، وتستمد المفاهيم التي تشكل علم التعقيد من العديد من التخصصات بما في ذلك التفكير في النظم، والديناميات غير الخطية ، والنظم التكيفية ، فالتعقيد هو التكامل والعلاقات بين تلك المفاهيم .

ويهدف علم التعقيد إلى توسيع وجهة نظر القيادة والتأثير الشخصي بين الأفراد لتحقيق التأثير الجماعي (Vada, 2015, 7)، وتعرف نظرية التعقيد بأنها: الدراسة لسلوك مجموعات بسيطة أو كبيرة ، والتفاعل بين الوحدات ، مع القدرة على التطور ( Barrett, 2012, 4) ، وتعرف بأنها : دراسة الديناميات التفاعلية للأنظمة المعقدة ( Zenouzi & Deghan, 2012, 2) أي أن قيادة التعقيد تحاول إسقاط النموذج القديم (اختزال التعقيد) للوصول إلى نظرة شمولية. وتبنى نظرية قيادة التعقيد على : أن القدرات العقلية للقيادة ليست دائما على المستوى المطلوب ، وأن التفكير الاختزالي قد لا يكشف بعض الأجزاء في العملية القيادية (Zenouzi & Deghan, 2012, 2) ، وعليه يمكن تعريف قيادة التعقيد



بأنها تلك الهياكل والعمليات والممارسات التي تستخدم من أجل التغلب على قدر أكبر من عدم اليقين ،

وهناك نوعان من التعقيد؛ التعقيد المفاهيمي والتعقيد السلوكي ، ويركز التعقيد المفاهيمي على مستوى المعلومات ، ومعالجة الطلبات التي تواجه المديرين وحاجتهم للمهارات المفاهيمية عالية المستوى ، ويركز التعقيد السلوكي على مستوى المطالب الاجتماعية الملحة ، والقدرة على أداء أدوار متعددة تستدعي سلوكيات متنوعة أو منافسة (Lawence & Quinn ; Lenk, 2010, 2) والتعقيد السلوكي هو قدرة قائد معين على الانخراط في سلوكيات عالية ، وهو قادر على الانخراط في مجموعة أوسع من السلوكيات من الشخص ذي السلوكيات المنخفضة، وهو القدرة على إظهار سلوكيات معارضة (حسب الاقتضاء أو الضرورة) مع الحفاظ على قدر من النزاهة والمصداقية والتوجيه .

ويقوم التعقيد السلوكي على افتراض أن الشخص الذي لديه درجة عالية من التعقيد السلوكي قادر على تلبية ودمج الضغوط المتناقضة لمجموعة متنوعة من الأشخاص، ويستطيع تطبيق السلوكيات الصحيحة في الوقت المناسب، كما يمكن للقائد من الاعتماد على مجموعة واسعة من السلوكيات لمقابلة المنافسة بشكل فعال ، كما أن هناك علاقة بين التعقيد السلوكي وفعالية القيادة (Lawence, et al., 2010, 5) حيث أن المديرين التنفيذيين ذوي التعقيدات السلوكيات العالية كانوا أكثر فاعلية من نظرائهم، كما أن المؤسسات التي يديرها مديرون تنفيذيون أكثر تعقيدا من الناحية السلوكية تفوقت على المؤسسات الأخرى (Lawence, et al., 2010, 5) كما أن الأشخاص ذوي التعقيد السلوكي العالي هم قادة أكثر فعالية من أولئك الذين لديهم أقل.

## ٢ - مفهوم قيادة التعقيد:

يشير التعقيد إلى درجة عالية من التداخل بين جوانب النظام ، يؤدي إلى عدم الخطية ، وضعف القدرة على مواجهة الأمور الطارئة (James, et. al., 2007, 4) ، ويقصد به العديد من العوامل المستقلة والمتفاعلة فيما بينها، وبطرائق مختلفة تسمح للنظام التفاعل بالتوجه إلى تنظيم ذاته تلقائيا (الساعدي وعلوان ، ٢٠١٤ ، ٣٤) .

وتعرف قيادة التعقيد بأنها : مجموعة مترابطة من الإجراءات التي تسعى لتحقيق هدف مشترك (James, et. al., 2007, 10) ، وهي التفاعل بين العاملين وأصحاب

المصلحة في سياق النظام بما ينعكس إيجابيا على بنية النظام وقيمه بما يمثل مرشدا لمجالات العمل (Danial, 2013, 31) ، أي أنها عبارة عن تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال اتخاذ الإجراءات التي تدعم اللامركزية ، وتحقيق مرونة الأداء وكفاءته ، والقضاء على الانحرافات ، وانفتاحه على الأفكار المبدعة ، ومراقبة العمليات ؛ لضمان جودة المخرجات .

## ٢ - أهداف قيادة التعقيد :

تتمثل أهداف قيادة التعقيد فيما يلي:

- كشف العلاقات بين الجوانب المختلفة لعملية القيادة .
- أهداف تنظيمية ؛ حيث تسعى قيادة التعقيد لتحسين الظروف التنظيمية ، وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لدى الفرد أو المجموعة أو المستوى التنظيمي (Danial, 2013, 171) .
- تحفيز التعلم والتفاعلات الإبداعية والتكيفية وإدارة التشابك بين العناصر المطلوبة والديناميكية في النظام (Emilio, 2011, 7)، كما يمكن إضافة الأهداف التالية:
- التعامل بإيجابية مع السلوكيات الفوضوية والممارسات المضادة للإنتاجية .
- رفع مستوى أداء الجهاز الإداري والتقليل من تكلفة الأعمال .
- رفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، وتحقيق الشفافية في العمل .
- دعم التواصل الفعال بين الأفراد وبين المستويات الإدارية المختلفة والقضاء على السلوكيات الإدارية السلبية داخل المؤسسة .
- رفع مستوى الخدمات المقدمة ، وتحقيق رضى المستفيدين .
- تعبئة جميع الأقسام أو الإدارات للمساهمة الفعالة في علاج المشكلات والانحرافات .
- اعتماد رؤية شمولية للتعاون والتشارك في اتخاذ القرارات ، وتوظيف المعلومات للتنبؤ بمستقبل المؤسسة .
- السعي بشكل استباقي لتحسين الوعي الذاتي للعاملين .
- تحقيق مشاركة فاعلة لجميع العاملين، من خلال فتح قنوات متعددة للمشاركة؛ بما يحقق مجتمع التعلم التعاوني.
- التغلب على القوالب النمطية في التعامل مع المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة.

## ٣ - أهمية قيادة التعقيد :

تكمن أهمية قيادة التعقيد فيما يلي :

- مشاركة جميع الموارد البشرية في المؤسسة لتقليل التكاليف ، وقيادة الابتكار .
- اتخاذ قرارات مستنيرة ، (Danial, 2013, 23)
- إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي وفق متطلبات قيادة التعقيد للانتقال من ثقافة القيادة التقليدية إلى ثقافة الإبداع والابتكار .
- تشجيع التعلم الجماعي والتعلم التعاوني بما يزيد من فرص التعلم الفردي والجماعي .
- تسهيل عملية التعلم وتزويد من سرعة الابتكار في المجموعة (Emilio, 2010, 32) .
- تعزز قيادة التعقيد ظهور التجديدات التنظيمية .
- تسهيل نقل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بين مجموعة العمل والنظام .
- توحيد الأنشطة للحفاظ على الاستقرار من خلال تعزيز البعد المشترك أو القيم المشتركة (Hazy, 2010, 33) .
- تبني عقلية تدرك الفوضى الكامنة في الممارسات الواقعية بدلا من المبالغة في تبسيطها .
- حماية المؤسسة من التحيزات في الأحكام واتخاذ القرارات ، وإظهار عقلية موجهة نحو القرار، واعتبار الأزمات فرص .
- استخدام الشبكات غير الرسمية لاكتساب رؤى أعمق لتصورات الأفراد وسلوكياتهم (Bonnett, 2015, 8) .
- تمكين المؤسسات من التعرف على المشكلات البسيطة والبدء في التعامل معها قبل أن تصبح قضايا رئيسية
- تحسين استقرار المؤسسة وزيادة قدرتها على التنبؤ. ( Hazy & Uhien-Bien, 2015,85) .
- تسهيل ثقافة الفرق القائمة على الوحدة لتمكين حل المشكلات المعقدة بدلا من محاولة التعامل بشكل فردي مع العاملين (Weberg, 2015,45). كما تسعى قيادة التعقيد إلى تحدي الافتراضات التقليدية حول الحلول للقضايا المختلفة، وإقامة اتصالات في مجال العمل، وتحديد مجالات جديدة للعمل، وإثارة تفكير جديد حول كيفية معالجة المشكلات القديمة، وتسعى أيضا إلى تحقيق التوازن بين وجهات النظر المتنافسة، والتواصل مع

جميع أجزاء المؤسسة بنفس القدر من الأهمية؛ لتحديد الإجراءات الممكنة لحل المشكلات.

أي أن مفهوم التعلم التعاوني ظاهرة على مستوى الفرق سواء بين المجموعات الصغيرة أو الكبيرة ، لتحسين الأداء بشكل فردي وجماعي ، كما يجري احترام المعرفة ووجهات النظر والذي يساعد على بناء السلوكيات الجماعية، وتوفير آليات التغذية المرتدة ، لزيادة القدرة الاستيعابية وتوسيع المعارف.

#### ٤ - خصائص النظام المعقد :

هناك مجموعة من الخصائص للنظام المعقد ، تتمثل فيما يلي :

- التفاعل : تتميز النظم المعقدة بالتفاعلات الديناميكية بين العملاء وأصحاب المصلحة ، ويتوقف تأثير العلاقات والسلوكيات المترابطة على العديد من العوامل المترابطة والتي قد تكون معقدة ، وتوجد في النهاية حلقات مع بعضها البعض ، مما يؤدي إلى آثار واسعة النطاق على المؤسسة .

- الديناميكية : يشير التعقيد إلى الأحداث والسلوكيات المعقدة التي تحدث التغيير .

- التكيف : يشير إلى قدرة النظام المعقد على التغيير الاستراتيجي وضبط استجابة الأفراد للضغوط النظامية ، وينشأ التكيف على مستويين الفرد والجماعة ، ويتعلق التكيف الفردي بالمحفزات المحلية والتفضيلات الفردية أو مع العملاء

- الظهور : يعرف الظهور بأنه حدث أو تغيير مفاجئ لا يمكن التنبؤ به والذي يتطلب إجراءات أو آليات محددة ، وهو نوع من التغيير الذي يحدث بشكل طبيعي ويستقر في النظام لاحقاً ، وهو لا يحدث خارجياً ، وعندما تتفاعل الأنظمة المعقدة ديناميكياً فغالبا ما تولد التغييرات ، وهذه التغييرات مختلفة عن تلك تحدث من خلال مسارات ثابتة وتأتي خطوة بخطوة من بدايات معروفة ويمكن التنبؤ بها (Barrett, 2012, 2) .

- خدمة جميع جوانب المؤسسة ؛ حيث تسعى إلى وضع الحلول للمشاكل في جميع أنحاء المؤسسة ، وتعزيز التقارب بين العاملين ، وتوليد الشعور بالانتماء والهوية المشتركة بين الأفراد ، وبالتالي خلق وسيلة مشتركة ونقاط مرجعية لمعالجة المشكلات .

توظيف المعلومات ؛ حيث تعمل على تخزين وتعزيز نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة ، والعمل على نشر الوعي المعلوماتي لدى جميع العاملين ( Hazy & Uhl-Bien, 2013, 3 ) .

ومن خصائص النظم المعقدة أيضا: أنها تتكون من العديد من الأفراد الذين يتصرفون ويتفاعلون مع بعضهم البعض بطرق غير متوقعة، أنها حساسة للتغيرات، قدرتهم على ضبط سلوكياتهم في بيئة العمل بطرق غير متوقعة، تتأرجح بين الاستقرار وعدم الاستقرار (Vada, 2015, 5).

ومن خصائص نظام التعقيد ما أشار إليه الساعدي وعلوان ( 2014 ، 34 ) والتي تتمثل فيما يلي:

أ- الوعي Consciousness : أي وجود الوعي الشخصي أو التنظيمي (مخاطبة عقل المؤسسة من أجل خلق منظمات مستدامة) .

ب- ارتباط Connectivity : كل شيء مرتبط بنقطة معينة ، حتى ولو كان الارتباط صغير جدا ، فهو تعزيز من خلال التفاعل .

ج- اللاتعيين Indeterminacy : العلاقة اللاخطية بين السبب والنتيجة ، نفترض بأن كل حدث هو نتيجة لتراكم الأحداث السابقة وليس حدثا واحدا فقط .

د- ظهور طارئ Emergence : على الرغم من الظهور المفاجئ للصفات العليا للنظام ، والناجمة من التفاعل الدينامي لمكوناته فلن تكون متأنية منه مباشرة .

هـ- التبديد Dissipation : قدرة النظام الفوضوي (بعيدا عن التوازن) في سقوط هيكلها مع الحفاظ على سلامة هويتها الأساسية في الوقت نفسه .

هـ - أسس نظرية قيادة التعقيد :

إن النظام المعقد هو الذي تتفاعل أجزاء مكوناته مع التعقيد الكافي الذي لا يمكن التنبؤ به من خلال المعادلات الخطية القياسية، فهناك الكثير من المتغيرات تعمل في النظام بحيث لا يمكن فهم سلوكها الشامل ؛ إلا على أنه نتيجة ناشئة للمجموع الكلي للسلوك .

- يتم بناء القيادة المشتركة من خلال التفاعل بين أصحاب المصلحة والعاملين ضمن أنظمة التكيف المعقدة .

- تجري قيادة التعقيد التمييز بين عدة أنواع من القادة الذين يشغلون أدوارا قيادية معينة .

- ترتبط قيادة التعقيد بالظروف المحيطة والمواقف التي لا يمكن التنبؤ بها ( Gordon, et. al., 2016, 2 ).

- إن تغيير سلوك الأفراد في النظام يؤدي إلى تغيير سلوك النظام بالكامل .  
- إن منظور التعقيد يوحى بقيمة إقناع الأفراد المؤثرون (الجاذبون) للتغيير في استخدام نفوذهم على الآخرين لتغيير النظام ككل.

- تقترح نظرية التعقيد أن كلا من المقاربات التخريبية والمقنعة يمكن أن تكون مناسبة اعتماداً على السياق والظروف؛ على أن يحدد القائد متى وكيف يستخدم كل منهما.

- تتطلب تحديات العمل المعقد أن يكتسب قادة عملية التغيير مهارات جديدة وخبرات وكفاءات وطرق تفكير في التغيير (Auspos & Cabaj, 2014,50).

- لا يمكن فهم النظم المعقدة عن طريق الاختزال، أي عن طريق تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة وإضافتها، لأنها تتكون من عناصر منطقية فقط داخل سلامة النظام.

- تتطور الأنظمة المعقدة بشكل غير متوقع (باستثناء فترة زمنية قصيرة تسمى "أفق زمني").  
- يمكن أن تخضع الأنظمة المعقدة لتغييرات مفاجئة.

- تتمتع الأنظمة المعقدة بقدرة ذاتية على التنظيم (Daryani & Amini, 2016,361).

وعليه فإن التعامل مع المؤسسات على أنها أنظمة معقدة يمكنها من أن تتكيف مع كافة التغيرات وتصبح أكثر إنتاجية، كما تسهم قيادة التعقيد في مواجهة ظاهرة "مقاومة التغيير" التي قد تعتمد على سوء الفهم من جانب بعض العاملين، وقد تعوق تقدم المؤسسة، وإن التغيير يحدث بشكل طبيعي داخل المؤسسات؛ وأن قيادة التغيير تسهم في مواجهة الاختلاف بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب فيه .

## ٦ - مواصفات قادة التعقيد :

تسعى قيادة التعقيد إلى تحويل المؤسسة من التقليدية إلى مؤسسة قادرة على التكيف والتغيير والتعلم أثناء نموها من أجل الحفاظ عليها ، ونقل المؤسسة من الهيكل التقليدي إلى هيكل معقد ؛ أعظم إنتاجاً ، أكثر تنوعاً ، تشجع التفاعل التنافسي وعلاقات الترابط ، تتطلب قيادة التعقيد توفر العديد من المواصفات لدى القادة ، مثل : الحكمة ؛ حيث يعمل على تطبيق الأفكار بما يسهم في تحسين عملية القيادة ، وتحقيق ريادة المؤسسة ، وبناء العناصر البشرية بالمؤسسة ، كذلك منطق الصرامة؛ بما يؤهله للتعامل مع الخصائص

المختلفة للموارد البشرية لدفعهم نحو حل المشكلات ، القدرة على رسم الخرائط الذهنية لعمليات النظام وإجراءات التعامل معها (James, et. al., 2007, 11) ، القدرة على النمذجة ؛ لعلاج المشكلات من منظور نظرية النظم ، قيادة المواهب ؛ التعامل مع العاملين على أنهم أصحاب مواهب ينبغي توظيفها لخدمة المؤسسة ، يشرك الأعضاء في حل المشكلات المتبادلة ، يعطي معنى للأحداث التي يشعر بها الفريق ، ينسق مع مجموعات أخرى ، يستمع لوجهات نظر متعددة عند حل المشكلات ، ينشر المعلومات للآخرين ( Danial, 2013, 46) ، استثمار الفرص ، التفكير في المستقبل ، تحمل المخاطر ، التوافق ، التكيف ، تنسيق تدفق المعلومات ، العلاقات القيادية ، الرؤية من خلال الجمع ( Danial, 2013, 109) . أيضا: خلق رؤية مقنعة في المستقبل ؛ وهي تعكس قدرة القائد على جمع وتفسير تدفق المعلومات التي تقع خارج المؤسسة ، وتحديد مدى ملاءمة تلك المعلومات ، وتحديد الخطوات المطلوبة داخل المنظمة ، المجازفة . التوظيف الجيد للمعلومات ؛ ففقد التعقيد ينظرون إلى المعلومات على أنها دلالات للتركيز في النظم المعقدة ، التسامح .

-تجنب التحيزات الفردية ، عدم الاستسلام للتحيزات الفردية أو المعرفة المحدودة ، التفكير فيما وراء المعرفة ، استخدام الذكاء المقارن للمجموعة ، تمكين الأفراد من التغلب على التحيزات بدلا من السيطرة ، أن يكون مدركا للبيئات الديناميكية الداخلية والخارجية .

ومن مهارات قادة التعقيد أيضا: بناء التوافق حول هدف مشترك، القدرة على دراسة الأسباب الجذرية للقضايا، وفهم كيف تتفاعل العوامل المتعددة، وتقييم كيفية تأثير التغيرات في النظام، القدرة على التكيف مع الأحداث الناشئة والتي لا يمكن التنبؤ بها، القدرة على إدارة التوترات، والتفاوض مع وجهات النظر المتنافسة، وتحقيق التوازن بين المصالح المتعددة، وتمكين التوتر ليصبح قوة خلاقية يظهر من خلالها الابتكار.

#### ٧ - أبعاد قيادة التعقيد :

تتمثل أبعاد قيادة التعقيد فيما يلي:

أ- القيادة الإدارية: تعبر القيادة الإدارية عن مجموعة من السلوكيات التي تنتج عن أسلوب القائد الإداري في إدارة مؤسسته، والتي من خلالها يدير مؤسسته من جميع الجوانب الإدارية والاجتماعية والإنسانية والفنية وغيرها، وتستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري في المؤسسة. وهي تعبر عن عملية التأثير التي يمارسها المدير أو الرئيس الإداري لتوجيه أفراد

الجماعة نحو تنفيذ مهام محددة، باستخدامه أساليب التأثير الشخصي بصفة أساسية واعتماده على قوة منصبه الرسمي بصفة ثانوية (حميدة، ٢٠١٨، ١٧٣)، وتسعى إلى التعامل مع كفاءة الروتين، وإيجاد بيئة تساعد على العمل بشكل أكثر فعالية (Uhi-Bien, 5, 2015, et. al.)، وهي الوظيفة البيروقراطية التي تحدد أفعال الأفراد في الأدوار الإدارية الرسمية الذين يخططون وينسقون الأنشطة التنظيمية من رؤية، إدارة الأزمات، القدرة على اتخاذ القرارات (Emilio, 2010, 14)، ولا تقتصر أدوار القيادة الإدارية على مجرد إصدار الأوامر، وتطبيق القانون فقط، ولكن تتعد أدوارها؛ في دعم المرعوسين وتحفيزهم، والتنسيق بين أنشطتهم، ودفعهم نحو العمل، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وهي تشير إلى تصرفات الأفراد والجماعات في الأدوار الإدارية الرسمية الذين يخططون وينسقون الأنشطة من أجل تحقيق النتائج المحددة بكفاءة وفعالية، كما أنها تعني التمثل للأفراد والجماعات في خطة الأدوار الإدارية الرسمية، وتنسيق الأنشطة لإنجاز ما يحدده التنظيم من نتائج بطريقة فعالة ومتميزة، وهي تركز على المحاذاة والتحكم، من خلال وظائف هرمية وبيروقراطية منظمة. أي أنها تقوم على السلطة والموقف، كما أن القيادة الإدارية اللازمة لقيادة التعقيد تنتقل بالقيادة من دور التوجيه والتخطيط إلى تسهيل تدفق المعلومات، وجعل التفاعلات من أجل التغيير بدلا من إملاء التغيير.

وتتمثل أهمية القيادة الإدارية في: أنها حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وأنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وتسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة (العلاق، ٢٠١٠، ٥٣)، كما تتمثل أهميتها في: أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وأنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان، السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها، تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة



المؤسسة (غلبون وخالد، ٢٠١٣، ٤٥)، فالقيادة الإدارية تعبر عن عملية التأثير في الآخرين وإقناعهم بالعمل، وتوجيه جهودهم، وتعبئة كافة الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق الأهداف، وهي تتجسد في السلطة والمسئولية والقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه، وغيرها من العمليات الإدارية اللازمة لقيادة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- القيادة التكيفية: وهي ديناميكية تفاعلية ناشئة منخفضة النتائج التكيفية في النظام الاجتماعي (Danial, 2013, 29) وهي حالة رضا الفرد عن عمله واندماجه فيه ووجود علاقات اجتماعية طيبة في العمل يسودها الألفة والمحبة مما يؤثر إيجابيا على إنتاجية العامل وعطاؤه في العمل (الحوامدة، ٢٠١٨، ٨)، كما أنها تعني: الإبداع في خلق المعرفة وفي عملية توليد وبناء مقدرات التكيف للأعضاء العاملين في وحدات أنظمة التكيف المعقد فيها (عبد الجبار ، ٢٠١٨ ، ١٢)، والقيادة التكيفية هي في الأساس تأثير متبادل ديناميكي بين الأعضاء ، وتتكون القيادة التمكينية من وظيفتين فرعيتين ؛ هما : تمكين الظروف التي تحفز القيادة التكيفية ، وإدارة التشابك بين الهياكل التكيفية والإدارية ( Emilio, 2011, 16)، وتعني التكيف الخلاق ، والتعامل مع التوترات والتفاعلات الديناميكية غير الرسمية التي تحدث بين العملاء ، وهي قيادة ديناميكية تفاعلية وتعاونية تنتج القدرة على التكيف في النظام الاجتماعي ، وتعالج الصراعات التي تنشأ حول الاحتياجات أو الأفكار أو الجهود التعاونية ، وهي مصدر رئيس للتغيير في المؤسسة . كما تسعى القيادة التكيفية إلى تحسين التكيف التنظيمي والأداء من خلال خلق الظروف المواتية ، والأداء بسلاسة إرضاء للعملاء والعاملين وأصحاب المصلحة .

ج- القيادة التمكينية: وتعمل قيادة التمكين على تخفيف التوتر، مما يساعد على تحفيز الديناميكية التفاعلية بين الوحدات وتنسيقها، كما تساعد المستفيدين على تفسير ما يحدث وجعل الأحداث التي تظهر ذات معنى، كما تتضمن إلغاء أو استثناء بعض الجهات المستفيدة، وحماية الآراء المعارضة وتيسير العمل الجماعي (Murphy, et al., 2016,694) وتعمل القيادة التمكينية على تعزيز إمكانية المؤسسة للتكيف مع التغيرات والتغيرات الحاصلة بين الديناميكيات الهرمية التي تتجه في علاقاتها من الأعلى إلى الأسفل (Danial, 2013, 29)، كما تعمل على تحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية ووظائف التكيف، وهي مطلوبة لتحقيق التواصل بين المجموعات المتباعدة بين الشبكات مع إخفاء

الطابع الرسمي على هذه الشبكات لمنحها الشرعية اللازمة كما أنها تؤدي دورا مهما في تحفيز الحوار والتفاعل بما يشجع على ظهور التواترات التي تؤدي إلى كسر جمود الافتراضات التقليدية القائمة في المؤسسة، كما تعمل قيادة التعقيد كمحفز على خلق الشروط الضرورية التي تسرع من احتمالات التطور للوحدات، وتجعل الأفراد يستخدمون الموارد في مجالاتها الصحيحة بما ينتج سلوكيات ممكنة لدى العاملين، ويزيد من ترابط أقسام المؤسسة (عبد الجبار، ٢٠١٨، ١٤)، وتعني بتهيئة الظروف (السياقات، الشبكات المعقدة) المثلى لقيادة التكيف، وإدارة التشابك بين البيروقراطية الناشئة والتكيف، ويشير التشابك إلى تداخل القوى الرسمية والبيروقراطية (الإدارية) مع القنوات غير الرسمية الناتجة عن القيادة التكيفية، كما تعمل تلك القيادة على تحسين المعلومات المتعلقة بالعملاء؛ للمساهمة في صياغة الأفكار والمعلومات التي تخلق إمكانية اكتشاف معلومات جديدة، وتعمل على تقليل التوتر الداخلي للمؤسسة عن طريق تحفيز الترابط، والاعتماد المتبادل، كما يمكن للقيادة التكيفية التمرد ضد القيادة الإدارية، أو العمل بشكل مستقل عنها، ويأتي دور القيادة التمكينية لتعزيز اقتران القيادة التكيفية والإدارية.

### المحور الثاني: الدراسة الميدانية، إجراءاتها ونتائجها:

ويتم تناولها كالتالي:

أولا: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، وتحديد سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين.

ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية:

ويتم تناولها كما يلي:

(١) مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة سوهاج، وبلغ عدد المعلمين (٣٣٢٤) معلما في العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م (الجهاز المركزي للتعبئة

العامة والإحصاء، ٢٠٢٠ ، ٥٧)، وتم التطبيق على (٤٨٦) معلما من خلال استبيان إلكتروني ، بنسبة (١٤,٥ %) تقريبا من مجتمع الدراسة ، ويوضح جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

## جدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
١	النوع	ذكر	٣٠٩	٣٦,٤
		أنثى	١٧٧	٦٣,٦
٢	سنوات الخبرة	أقل من ٢٠ سنوات	١١٧	٢٤
		من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٢١٢	٤٤
		٣٠ سنة فأكثر	١٥٧	٣٢
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٩١	٣٩
		دراسات عليا	٢٩٥	٦١
	المجموع		٤٨٦	١٠٠ %

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع عدد العينة من الذكور بالنسبة للنوع، ويرجع ذلك لارتفاع عدد الذكور بالمدارس عن عدد الإناث، كما يلاحظ ارتفاع عينة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة) بالنسبة لسنوات الخبرة ، وهذا يؤكد أن أصحاب الخبرة يمثلون النسبة الأكبر بالمدارس الثانوية ، وهم لديهم مستوى معرفي كبير مقارنة مع العينة من الفئات الأخرى ، كما يبين ذلك العدد ارتفاع متوسط الأعمار نسبيا، مما يعكس توفر عامل الخبرة ، وهو ما يخدم أهداف الدراسة في القدرة على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه ممارسات مديري المدارس، كما يتضح ارتفاع عدد عينة (دراسات عليا) بالنسبة للمؤهل العلمي ، ويعد هذا أمرا إيجابيا يؤكد رغبة العينة في التطوير الذاتي والتنمية المهنية وهو ما يخدم أهداف الدراسة الحالية.

## (٢) أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة ، وقامت الباحثة بتصميم استبانة في صورتها الأولية مستفيدة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها على بعض السادة المحكمين المتخصصين والاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ثم تم تجريب الإستبانة على مجموعة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة

سوهاج بلغت (٤٠) عضوا (من خارج عينة الدراسة)؛ للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، وأن الإستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلا، وتم أخذ ملاحظاتهم في الاعتبار عند تصميم الإستبانة في شكلها النهائي.

صدق الأداة وثباتها :

تم عرض الاستبانة على تسعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التعليمية لمراجعتها والتأكد من ملائمتها لقياس واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد، وقد أخذت الباحثة بآراء السادة المحكمين، حيث تم اعتماد العبارات التي نالت موافقة سبعة من السادة المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٥٢) عبارة موزعة كالتالي : المحور الأول (واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد)، ويتضمن ثلاثة أبعاد، البعد الأول: ممارسات القيادة الإدارية، يتضمن (١٤) عبارة، والبعد الثاني: ممارسات القيادة التمكينية، يتضمن (١٢) عبارة، والبعد الثالث: ممارسات القيادة التكيفية، يتضمن (١٣) عبارة، والمحور الثاني: سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد، يتضمن (١٣) عبارة.

وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين؛ الأولى الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على المتخصصين للحكم عليها من حيث ملائمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وانتمائها للمحاور والأبعاد المختلفة، واقتراح أية تعديلات يرونها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، أما الطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط "بيرسون"، وجاءت نتائج الأبعاد كما يوضحه الجدول التالي:

## جدول (٢)

## معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان

البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
ممارسات القيادة الإدارية	١	**٠,٨٧٥	٢	**٠,٩٠١	٣	**٠,٨٣٦	٤	**٠,٨٨١
	٥	**٠,٧٩٢	٦	**٠,٩٣٢	٧	**٠,٨٦٣	٨	**٠,٨٦٢
	٩	**٠,٩١٥	١٠	**٠,٨٤٧	١١	**٠,٨٥٦		
ممارسات القيادة التمكنية	١	**٠,٧٨٤	٢	**٠,٧٨٣	٣	**٠,٨٧٩	٤	**٠,٨٧٤
	٥	**٠,٧٨٥	٦	**٠,٧٨٥	٧	**٠,٨٧٧	٨	**٠,٩٠٥
	٩	**٠,٨٨٥	١٠	**٠,٨٧٥	١١	**٠,٩٠٧		
ممارسات القيادة التكيفية	١	**٠,٧٩١	٢	**٠,٨١٩	٣	**٠,٨٩٦	٤	**٠,٨٥٧
	٥	**٠,٨٩٣	٦	**٠,٩٠٧	٧	**٠,٩١٥	٨	**٠,٨٩٠
	٩	**٠,٨٥٢	١٠	**٠,٨٦٢	١١	**٠,٨٩٧		

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط عبارات الاستبيان تراوحت بين (٠,٩٣٢-٠,٧٨٣)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، وجميع هذه المعاملات مرتفعة، وتؤكد أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً. كما تم حساب ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ وكان معامل ألفا للأبعاد كما يوضحه الجدول التالي :

## جدول (٣)

## معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١ ممارسات القيادة الإدارية	١٤	٠,٨٩٣
٢ ممارسات القيادة التمكنية	١٢	٠,٨٥٢
٣ ممارسات القيادة التكيفية	١٣	٠,٩١٣
الدرجة الكلية	٣٨	٠,٨٨٦

ويتضح من الجدول السابق أن درجة ثبات محاور الإستبانة تراوحت بين (٠,٩١٣-٠,٨٥٢) ، ويبلغ الثبات الكلي (٠,٨٨٦) وجميعها معاملات ثبات مرتفعة تفي بأغراض الدراسة ، وهو ما يؤكد قابلية الأداة للتطبيق .

## ثالثاً : المعالجة الإحصائية :

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Science (SPSS)* حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية :

- ١- المتوسط الحسابي *Mean* : وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة ، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور .
- ٢- الانحراف المعياري *Deviation* : لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ٣- معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* : للتحقق من ثبات أداة الدراسة .
- ٤- اختبار *T-test* لعينتين مستقلتين *Independent Sample T.test* ؛ يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات المرتبطة وغير المرتبطة للعينات المتساوية وغير المتساوية، ويستخدم في تلك الدراسة لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع والمؤهل العلمي .
- ٥- تحليل التباين الأحادي *(ANOVA) One Way-Analysis of Variance* : لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .
- ٦- اختبار شيفيه *Scheffe* للمقارنات المتعددة : لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات المختلفة.
- وتكون سلم الاستجابة على عبارات الإستبانة من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وذلك على النحو التالي (موافق بشدة ، موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق ، غير موافق بشدة) لتقابل الدرجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب ، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث النسب التالية : تكون الاستجابة ضعيفة جداً في الفئة (من ١ أقل من ١,٨٠) ، وضعيفة في الفئة (من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠) ومتوسطة في الفئة (من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) ومرتفعة في الفئة (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) ومرتفعة جداً في الفئة (من ٤,٢٠ إلى ٥) .

**رابعاً : تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :**

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين؟ " تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأبعاد المختلفة والعبارات ، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

**١ - ممارسات القيادة الإدارية**

يوضح جدول (٢) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات القيادة

الإدارية

جدول (٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات القيادة الإدارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	يسعى المدير إلى التعرف على المشكلات البسيطة والبدء في التعامل معها قبل أن تصبح قضايا رئيسية.	٣,٦٩	١,٢٠	مرتفعة	١
٢	ينشر المدير ثقافة قيادة التعقيد لتغيير اتجاهات بعض العاملين.	٢,١٨	١,٣٩	ضعيفة	١٣
٣	يشرك المدير جميع المعلمين في وضع خطط التغيير في إجراءات العمل لتتناسب مع قيادة التعقيد.	٢,٥٦	١,٥٧	ضعيفة	١١
٤	يشجع المدير فرق العمل بما يزيد من فرص التعلم الفردي والجماعي	٣,٣٧	٠,٩٩	متوسطة	٥
٥	يتخذ المدير القرارات بناء على تحليل جذري للمشكلة أو الموضوع.	٢,٦٢	١,٤٨	ضعيفة	١٠
٦	يمتلك المدير قاعدة بيانات إلكترونية لتبادل المعلومات الدقيقة مع المعلمين لحل أي مشكلة معا.	٢,٦٤	١,٥١	متوسطة	٩
٧	يعيد المدير التفكير في الهيكل التنظيمي وفق متطلبات قيادة التعقيد للانتقال من ثقافة القيادة التقليدية إلى ثقافة الإبداع والابتكار.	١,٨٣	١,٢٠	ضعيفة	١٤
٨	يوضح المدير للمعلمين الفرق بين الصراع المفيد والصراع غير المفيد	٢,٩٠	١,٢٠	متوسطة	٨
٩	يوظف المدير الاختلافات في المعرفة والمهارات والخبرات في إنشاء حلول مختلفة.	٣,٣١	١,١١	متوسطة	٦
١٠	يحدد المدير الأدوار التي يقوم بها	٢,٢١	١,٤٤	ضعيفة	١٢

				المعلمون داخل المدرسة بما يخدم قيادة التعقيد.	
٢	مرتفعة	١,١٦	٣,٦٥	يتعاون المدير مع مختلف المؤسسات داخل المجتمع المحلي لحل مشكلات المدرسة.	١١
٤	متوسطة	١,٤٠	٣,٣٧	يخطط المدير مع المعلمين لوضع رؤية مشتركة لمستقبل المدرسة بناء على نتائج البحوث والدراسات.	١٢
٣	متوسطة	١,٤١	٣,٣٩	يحدد المدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين وفقا لقدراتهم.	١٣
٧	متوسطة	١,٥٦	٣,٠١	يحرص المدير على تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية اللازمة لرفع مستوى جودة العمل.	١٤
	متوسطة	١,٣٣	٢,٩٠	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول (٢) اتفاق أفراد العينة على توافر ممارسات القيادة الإدارية كأحد أنماط قيادة التعقيد لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٠)، مما يعني إدراك العينة أن مديري المدارس يقومون بالعديد من المهام لتحقيق أهداف المدرسة وأنهم يمتلكون العديد من المهارات المؤثرة، ويمارسون أساليب إدارية مختلفة يمكن من خلالها تحقيق النجاح المطلوب. ولكن حصول البعد على درجة متوسطة يعني رؤية العينة أن المديرين يحتاجون إلى بذل المزيد من الجهود لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء قيادة التعقيد، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Weberg, 2013) التي أكدت على أهمية امتلاك المديرين لمهارات قيادة التعقيد، مثل: التفكير في المستقبل، المجازفة، استثمار الفرص، التعامل مع الضغوط، الإبداع، توظيف أساليب إدارية مختلفة، وغيرها.

أما بالنسبة لعبارات الممارسات الإدارية فقد جاءت ما بين مرتفعة وضعيفة، وأكدت أبرز العبارات على قدرة مديري المدارس على التعرف على المشكلات البسيطة والبدء في التعامل معها قبل أن تصبح قضايا رئيسية؛ وهو ما يؤكد على ارتفاع مستوى المديرين على إدارة الصراعات داخل المدرسة؛ من خلال حسم المشكلات والسيطرة عليها ومواجهتها قبل أن تصل إلى مرحلة المواجهة والتأثير على الأداء بالمدرسة. كما أكدت العينة على تعاون المدير مع مختلف المؤسسات داخل المجتمع المحلي لحل مشكلات المدرسة؛ وهو ما يؤكد رغبة المديرين في المشاركة المجتمعية والتي أصبحت على درجة كبيرة من الأهمية في الآونة



الأخيرة؛ لدورها في دعم العملية التعليمية وتلبية بعض احتياجاتها، والمساهمة في معالجة القضايا المختلفة، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة عبد الجبار (٢٠١٨) ودراسة (Emilio, 2011)، ودراسة (Weberg, 2013)، ودراسة (Hinzy, 2016) التي أكدت على قدرة القيادة على التعامل مع مختلف الأفراد والمؤسسات ذات العلاقة كخاصية مهمة لقيادة التعقيد.

وجاءت بعض العبارات بدرجة متوسطة؛ لتؤكد رؤية العينة أن هناك جهوداً تبذل في تحديد المدير للاحتياجات التدريبية للمعلمين وفقاً لقدراتهم، ولكن ليس بالمستوى المطلوب؛ حيث أن معظم التدريبات يتم تحديدها من قبل الإدارة التعليمية، ويتم الترشيح لها من قبل مدير المدرسة، وقد لا تتفق في بعض الأحيان مع احتياجات المدرسة وقدرات المعلمين. كما ترى العينة أن المدير يخطط مع المعلمين لوضع رؤية مشتركة لمستقبل المدرسة بناءً على نتائج البحوث والدراسات، أيضاً بدرجة متوسطة؛ مما يعني أن خطط المدرسة قد تكون مبنية على واقع المدرسة دون اللجوء إلى رصد نتائج الأبحاث والدراسات التي تمت في هذا الإطار، وقد تلك النتيجة غير منطقية في هذا العصر الذي يتطلب الربط بين البحث العلمي وواقع العملية التعليمية في المدارس.

أما ممارسات القيادة الإدارية التي جاءت بدرجة ضعيفة فتؤكد أن هناك العديد من جوانب القصور في قدرة المدير على اتخاذ القرارات بناءً على تحليل جذري للمشكلة أو الموضوع؛ وقد ترجع تلك النتيجة لقلة توافر البيانات والمعلومات عن المشكلات المدرسية، أو قلة التخطيط لمواجهة مثل تلك المشكلات قبل حدوثها. كما ترى العينة ضعف مشاركة المدير لجميع المعلمين في وضع خطط التغيير في إجراءات العمل لتناسب مع قيادة التعقيد، وقلة قدرتهم على تحديد الأدوار التي يقوم بها المعلمون داخل المدرسة بما يخدم قيادة التعقيد، وضعف قدرة المديرين على نشر ثقافة قيادة التعقيد لتغيير اتجاهات بعض العاملين؛ وقد ترجع تلك النتائج إلى قلة إدراك مديري المدارس لأبعاد قيادة التعقيد والمهارات المطلوبة لتطبيقها. كما ترى العينة ضعف قدرة المديرين على إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي وفق متطلبات قيادة التعقيد للانتقال من ثقافة القيادة التقليدية إلى ثقافة الإبداع والابتكار؛ وقد ترجع تلك النتيجة إلى زيادة أعباء العمل على المديرين، أو تقليدية تفكير المديرين وعدم رغبتهم في تطوير الهيكل التنظيمي وإعادة تنظيمه بما يتفق مع قيادة التعقيد.

## ٢ - ممارسات القيادة التمكينية

يوضح جدول (٣) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات القيادة

التمكينية

جدول (٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات القيادة التمكينية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	يعمل المدير على تقليل التوتر الداخلي للمدرسة عن طريق حماية أصحاب الآراء المعارضة، وتحفيز الترابط، والاعتماد المتبادل.	٢,٦٠	١,١٦	متوسطة	١٢
٢	يستخدم المدير إجراءات غير مألوفة لتجنب التورط في صراعات تعوق إبداع العاملين.	٢,٧٦	١,٣٤	متوسطة	١١
٣	يعمل المدير على إيجاد البيئة المحفزة للمعلمين لتحمل مسؤولية التجديد والابتكار.	٢,٩٣	١,٤٣	متوسطة	٩
٤	يتعامل المدير مع المعلمين على أنهم أصحاب مواهب ينبغي توظيفها.	٣,١٧	١,١١	متوسطة	٧
٥	يسمح المدير للعاملين باتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي يؤدونه.	٣,١١	١,١٦	متوسطة	٨
٦	يعد المدير خطة لتطوير وتنمية المعلمين في المدرسة وفق متطلبات قيادة التعقيد.	٢,٨٥	١,٣٢	متوسطة	١٠
٧	يناقش المدير مقترحات المعلمين ووجهات نظرهم حول كيفية أداء العمل بالمدرسة.	٣,٦٢	١,١٥	مرتفعة	٤
٨	يمنح المدير المعلمين الصلاحيات المناسبة للتصرف في أداء المهام المختلفة، وتعزيز رغبتهم في المشاركة في تطوير الأداء بالمدرسة.	٣,٦٩	١,٢٠	مرتفعة	٢
٩	يملك المدير القدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في حاجات وتوقعات المعلمين.	٣,٣٢	١,٤٤	متوسطة	٦
١٠	يسعى المدير لتحسين خبرات المعلمين بحضورهم دورات تدريبية للتعرف على النظريات التربوية الحديثة.	٣,٣٣	١,٤٤	متوسطة	٥
١١	يبنى المدير علاقات حسنة مع المعلمين بغرض رفع مستوى أدائهم المهني.	٣,٧١	١,١٨	مرتفعة	١
١٢	يحرص المدير على حل مشكلات المعلمين المهنية بطريقة موضوعية.	٣,٦٩	١,٢٠	مرتفعة	م٢
	الدرجة الكلية	٣,٢٣	١,٢٦	متوسطة	

وتشير درجة الموافقة على البعد ككل إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة التمكينية كأحد أنماط قيادة التعقيد بدرجة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي

(٣, ٢٣)، وهو ما يعني محاولة المديرين إيجاد مناخ يسمح بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، ومنحهم الفرصة للإبداع، وحرية التصرف وتبادل المعلومات، وغير ذلك من أعمال تعزز رضى المعلمين وتحفزهم للمشاركة في قيادة التعقيد، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Emilio, 2011)، ودراسة (Uhi-Bien, 2012)، ودراسة (Clarke, 2013) في التأكيد على دور العلاقات المتبادلة، والتفاعل والمشاركة في حل المشكلات كأحد أساليب قيادة التعقيد، كما تتفق جزئيا مع نتائج دراسة محسن (٢٠١٨) التي أكدت اتجاه الكلية عينة الدراسة إلى قيادة التعقيد. وتراوحت عبارات هذا البعد ما بين مرتفعة ومتوسطة، وأكدت أبرز العبارات على قدرة مديري المدارس على بناء علاقات حسنة مع المعلمين بغرض رفع مستوى أدائهم المهني، وهو ما يعني التعامل مع المعلمين من خلال مراعاة مشاعرهم وحاجاتهم ورغباتهم، والذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة انتمائهم للمدرسة؛ مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل. كما يمنح المديرون المعلمين الصلاحيات المناسبة للتصرف في أداء المهام المختلفة، وتعزيز رغبتهم في المشاركة في تطوير الأداء بالمدرسة، ويحرص المديرون على حل مشكلات المعلمين المهنية بطريقة موضوعية، وقد يؤدي ذلك إلى زيادة تعاون المعلمين، وتعزيز انطباعاتهم عن أنفسهم، وبالتالي الارتقاء بالبيئة الاجتماعية في المدرسة، والذي ينعكس إيجابيا على مستوى أدائهم.

أما ممارسات القيادة التمكينية التي جاءت متأخرة (بدرجة متوسطة) فتؤكد سعي المدير لإعداد خطة لتطوير وتنمية المعلمين في المدرسة وفق متطلبات قيادة التعقيد، وقد يفسر تأخر تلك العبارة لقلة انتشار مفهوم قيادة التعقيد، أو أن المديرين يعتمدون على خطط تقليدية في أعمالهم، وقلّة رغبتهم في التعرف على الأساليب الحديثة في القيادة التعليمية والتربوية. كما ترى العينة أن المديرين يستخدمون إجراءات غير مألوفة لتجنب التورط في صراعات تعوق إبداع المعلمين بدرجة متوسطة أيضا؛ وهو ما يعني اتجاههم نحو الحلول المألوفة والتقليدية في التعامل مع المعلمين؛ وقد تفسر تلك النتيجة بقلّة الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون في أساليب الإبداع والابتكار، أو قلّة رغبة هؤلاء المديرين في تحميل أنفسهم والمعلمين أعباء أكثر في التعامل مع فرق العمل والتفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته. وجاءت آخر العبارات لتؤكد قلّة قدرة المدير على تقليل التوتر الداخلي للمدرسة عن طريق حماية أصحاب الآراء المعارضة، وتحفيز الترابط، والاعتماد المتبادل؛ وقد تفسر تلك

النتيجة بقلّة وجود نظام واضح وسياسة محددة في التعامل مع المعلمين بالمدرسة، وقلّة التحديد الدقيق لمسئوليات كل شخص بالمدرسة، والذي يسمح بتداخل المسئوليات وحدث التوترات، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Weberg, 2013) التي أكدت على أهمية القضاء على الصراعات والتوترات في المؤسسة لتحقيق قيادة التعقيد.

### ٣ - ممارسات القيادة التكوينية

يوضح جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات القيادة

#### التكوينية

#### جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات القيادة التكوينية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	يحتفظ المدير بموقف إيجابي عن العاملين حتى في المواقف الصعبة.	٣,٦٧	١,١٦	مرتفعة	٣
٢	يساعد المدير نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف الجديدة الناشئة في بيئة العمل.	٢,٩٥	١,١٢	متوسطة	١٢
٣	يبرز المدير نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين الأطراف عند وجود مشكلات.	٣,٠٣	١,٤٠	متوسطة	١٠
٤	يحاول المدير الحفاظ على العلاقات الطيبة بين الأفراد في حال وجود صراع بينهم.	٣,١٥	٠,٩٦	متوسطة	٦
٥	يحشد المدير جميع الآراء للمساهمة الفعالة في علاج المشكلات والانحرافات .	٢,٢٩	١,٠٩	ضعيفة	١٣
٦	يستخدم المدير الشبكات غير الرسمية لاكتساب روى أعمق لتصورات الأفراد وسلوكياتهم.	٣,٦٣	١,٢٦	مرتفعة	٤
٧	يتعامل المدير بإيجابية مع السلوكيات الفوضوية والممارسات المضادة للعمل .	٢,٩٨	٠,٧٣	متوسطة	١١
٨	يطور المدير خططا بديلة في حالة الأزمات أو التغيرات المفاجئة.	٣,٣٧	١,٠٧	متوسطة	٥
٩	يهتم المدير بتعريف العاملين بطبيعة عملهم، وأدوارهم، وواجباتهم، ومسئولياتهم.	٣,٠٥	٠,٩٠	متوسطة	٨
١٠	يهيئ المدير مناخ عمل قائم على علاقات إنسانية طيبة مفعم بالثقة والاحترام؛ ليسهم في حل الصراعات والمشكلات.	٤,١٦	١,٠٨	مرتفعة	١
١١	يعقد المدير لقاءات دورية إرشادية مع المعلمين لعرض الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعمل على تلبيتها.	٣,٠٥	١,٥٦	متوسطة	٩
١٢	يطور المدير دليلا إرشاديا يساعد في التعرف على أهداف المدرسة ووظائفها، وآلية العمل بها في ضوء قيادة التعقيد.	٣,٠٦	١,٥٣	متوسطة	٧
١٣	يشجع المدير المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.	٣,٦٩	١,٢٠	مرتفعة	٢
	الدرجة الكلية	٣,٣١	١,١٥	متوسطة	

وتشير درجة الموافقة على البعد ككل إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة التكيفية كأحد أنماط قيادة التعقيد بدرجة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٣١)، وهو ما يعني محاولة المديرين التكيف مع المتغيرات المحيطة واستثمارها لصالح المدرسة، وتحقيق رضى العاملين من خلال بناء علاقات طيبة معهم تسودها المودة والمحبة والألفة، والانفتاح، وغيرها. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Uhi-Bien, 2012)، كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة عبد الجبار (٢٠١٨) التي أكدت على أن قيادة التعقيد هي الطريق أمام المؤسسات الساعية لتحقيق التكيف السريع للمتغيرات الناتجة عن العولمة. وتراوحت عبارات هذا البعد ما بين مرتفعة وضعيفة، وأكدت أبرز العبارات على قدرة مديري المدارس على تهيئة مناخ عمل قائم على علاقات إنسانية طيبة مفعم بالثقة والاحترام؛ ليسهم في حل الصراعات والمشكلات؛ وهو ما يلبي احتياجات المعلمين النفسية والاجتماعية، وغيرها، ويحفز المعلمين على العمل التعاوني، ويزيد تعاونهم، من خلال مراعاة مشاعرهم، وعواطفهم، ومشكلات الخاصة، والذي يشعر المعلمين بالراحة والرضى النفسي. كما يشجع المدير المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية؛ وتعد تلك النتيجة طبيعية في هذا العصر الرقمي الذي انتشرت فيه التقنيات والتكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والتي أدت إلى إحداث تغيرات حقيقية وتحولاً جذرياً في المنظومة التعليمية، وخاصة في ظل انتشار جائحة كورونا والتي أجبرت المجتمعات على تطبيق الإجراءات الاحترازية وتطبيق منظومة التعليم عن بعد. كما أكدت العينة احتفاظ المدير بموقف إيجابي عن المعلمين حتى في المواقف الصعبة؛ وهو ما يفسر بسيادة العلاقات الإنسانية الطيبة بين المدير والمعلمين، وإيمانه بقيمة الأفراد وقدراتهم.

وجاءت بعض العبارات بدرجة متوسطة؛ لتؤكد رؤية العينة سعي المدير لاستخدام الشبكات غير الرسمية لاكتساب رؤى أعمق لتصورات الأفراد وسلوكياتهم، وأنه يطور خططا بديلة في حالة الأزمات أو التغيرات المفاجئة، وأنه يحاول الحفاظ على العلاقات الطيبة بين الأفراد في حال وجود صراع بينهم، ولكن حصول تلك العبارات على درجة متوسطة يعني قلة اقتناع العينة بأداء المدير لتلك الممارسات وأنهم يأملون في استخدام المديرين لشخصياتهم القيادية وتأثيرهم على الآخرين في الحصول على وجهات نظر متعددة وأفكار مختلفة لحل المشكلات، كما تؤكد العينة حاجة المديرين لاكتساب المزيد من المعلومات والمهارات في إدارة

الأزمات وإدارة الصراع داخل المدرسة؛ لتفادي أية اختلالات في الأداء، والعمل بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المدرسة.

أما ممارسات القيادة التكيفية التي جاءت بدرجة ضعيفة فتؤكد أن هناك العديد من جوانب القصور في حشد المدير جميع الآراء للمساهمة الفعالة في علاج المشكلات والانحرافات، وقد تفسر تلك النتيجة بأن بعض المديرين يستبعدون الآراء المعارضة، أو أنهم يستشيرون فقط الفئة الموالية لهم من المعلمين، أو أنهم قد يمارسون النمط الديكتاتوري في الإدارة والذي يستأثر بالسلطة ويفضل إصدار الأوامر، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Hazy, 2007)، ودراسة (Uhi-Bien, 2012) ودراسة (Roger, 2013)، ودراسة (Gulcan, 2015)، ودراسة عبد الجبار (٢٠١٨) التي أكدت على أهمية استخدام التعاون والتشارك لتزويد المؤسسة بمزايا التنوع، والاهتمام بأخذ آراء الجميع في المؤسسة.

وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين؟ " تم تحليل استجابات عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بسبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	إيجاد بيئة عمل تتوافر فيها العوامل الأساسية لتطبيق قيادة التعقيد، من خلال بناء مناخ تنظيمي داعم للانسجام مع بنى العمل المختلفة.	٣,٦٠	١,٢٢	مرتفعة	١٢
٢	توفير المتطلبات المادية والكوادر البشرية اللازمة لتلبية احتياجات تطبيق قيادة التعقيد.	٤,٢٧	١,٠٤	مرتفعة جدا	٣
٣	التوسع في الدورات التدريبية للمديرين في قيادة التعقيد، والأساليب الإدارية الحديثة؛ لمساعدتهم في التعرف على كل ما هو جديد في هذا المجال.	٤,٢١	١,٠٧	مرتفعة جدا	٥
٤	تعزيز التواصل الإداري الفعال بين مديري المدارس، ووبينهم وبين المعلمين، ومع المستويات الإدارية العليا، من خلال توفير وسائل تواصل فعالة.	٣,٥٧	١,٢٣	مرتفعة	١٣
٥	بناء قاعدة معلومات إلكترونية تساعد المديرين على اتخاذ القرارات السليمة، والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وواقعي.	٣,٩٣	١,١٠	مرتفعة	٨
٦	زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس لتطبيق الأساليب الحديثة في القيادة.	٣,٨٦	١,٢٣	مرتفعة	١٠
٧	وضع نظام مكافأة وحوافز يعمل على زيادة دوافع المديرين وتفجير طاقاتهم، وتميز أدائهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.	٣,٩٢	١,١٦	مرتفعة	٩
٨	تبني مبدأ الشفافية في العمل والتدفق المفتوح للمعلومات؛ لانسباب المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب بما يمكن المديرين من اتخاذ القرارات الفعالة.	٣,٨٢	١,٢٢	مرتفعة	١١
٩	نشر الوعي بأهمية تطبيق قيادة التعقيد من خلال تعزيز قنوات مديري المدارس بأهمية قيادة التعقيد ومميزاتها.	٤,٥٧	٠,٧٨	مرتفعة جدا	١
١٠	دعم مديري المدارس للأفكار الإبداعية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية؛ بما يساهم في إيجاد جو مدرسي يعزز ثقافة الإبداع.	٣,٩٦	١,١٩	مرتفعة	٦
١١	امتلاك مديري المدارس إرادة حقيقية في التحول إلى قيادة التعقيد.	٤,٤٢	١,٠٢	مرتفعة جدا	٢
١٢	السعي لأتمتة العملية التعليمية بالمدرسة.	٣,٩٥	١,١٩	مرتفعة	٧
١٣	وضع آليات محددة لمراجعة ممارسات مديري المدارس، وقياس أثرهم في تطبيق قيادة التعقيد.	٤,٢٣	١,١٣	مرتفعة جدا	٤
	الدرجة الكلية	٤,٠٢	١,٠٤	مرتفعة	

يتضح من جدول (٥) اتفاق أفراد العينة على سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وهو ما يعني رغبة أفراد العينة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد قيادة التعقيد؛ حيث أصبح تطوير الأداء من أسس الإدارة الحديثة؛ لما يحققه من سرعة وفعالية وكفاءة في الأداء، وتهيئة بيئة العمل المدرسي لمواكبة المستجدات المتغيرة، والإسراع في التحديث المخطط والتغيير الهادف، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف الموضوعية، وخاصة في ظل التعقيد الذي أصبح سمة من سمات الواقع المدرسي والمجتمعي، وأن قيادة التعقيد طريقة جديدة للتفكير في القيادة هدفها تحويل الانتباه من الفرد إلى تنظيم العملية نفسها. وتراوحت عبارات هذا البعد ما بين مرتفعة جدا ومرتفعة، وأكدت أبرز العبارات على أن أهم سبل تطوير أداء مديري المدارس هو نشر الوعي بأهمية تطبيق قيادة التعقيد من خلال تعزيز قنوات مديري المدارس بأهمية قيادة التعقيد ومميزاتها، حيث أن تشكيل الوعي مرحلة مهمة لتطبيق أي مفهوم جديد، ويتم ذلك من خلال تزويد المديرين بالمعلومات والمهارات والقدرات اللازمة لتطبيق قيادة التعقيد، وتغيير ثقافتهم وتنمية استعدادهم لتطبيقها. كما أكدت العينة على ضرورة امتلاك مديري المدارس إرادة حقيقية في التحول إلى قيادة التعقيد، حيث لا يمكن إحداث أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي بدون امتلاك تلك الإرادة؛ لأن تلك الإرادة تدفعه لامتلاك المعارف والمهارات واستيعاب التطورات، ومواجهة المشكلات بشكل إيجابي.

كما أكدت العينة على ضرورة توفير المتطلبات المادية والكوادر البشرية اللازمة لتلبية احتياجات تطبيق قيادة التعقيد؛ وتتمثل المتطلبات المادية في توفير المستلزمات المادية، والتمويل اللازم، وتنظيم عمليات الإنفاق، وتتمثل المتطلبات البشرية في توفير الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة التي تتمكن من رسم سياسة العمل ومواجهة المشكلات وتحقيق مناخ تعليمي وإداري ملائم، من خلال امتلاك أخلاقيات العمل المناسبة.

أما العبارات التي جاءت في مرتبة متأخرة (بدرجة مرتفعة) فتؤكد ضرورة إيجاد بيئة عمل تتوافر فيها العوامل الأساسية لتطبيق قيادة التعقيد، من خلال بناء مناخ تنظيمي داعم للانسجام مع بيئات العمل المختلفة، وتعزيز التواصل الإداري الفعال بين مديري المدارس، وبينهم وبين المعلمين، ومع المستويات الإدارية العليا، من خلال توفير وسائل تواصل فعالة،



وقد يفسر تأخر تلك العبارات إلى أن قيادة التعقيد تحتاج إلى بيئة عمل تعتمد على فرق العمل؛ لما لها من دور فاعل في تمكين المعلمين، وتميز بتحقيق التكامل في مهارات الأفراد، وتوحيد جهودهم نحو المهام، وتنمي مهارات حل الصراعات بين الأفراد. كما قد يكون التواصل الإداري بين المستويات المختلفة بالفعل موجود، لكنه يحتاج إلى التركيز على الأبعاد المختلفة لقيادة التعقيد.

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة والتي ترجع لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ " تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقا للأبعاد المختلفة والعبارات ، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

١- للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة طبقا لمتغير النوع (ذكور، إناث)، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة ، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (٦) و(٧):

## جدول (٦)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد وسبل تطوير الأداء، والتي ترجع لمتغير النوع

البعد	الدولة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
ممارسات القيادة الإدارية	ذكور	٣٠٩	٤٠,٣٢	١,٢٠٨	٠,٢٢٨	لا توجد فروق
	إناث	١٧٧	٤٠,٩٩			
ممارسات القيادة التمكنية	ذكور	٣٠٩	٣٩,١٥	١,٨٣٣	٠,٠٦٧	لا توجد فروق
	إناث	١٧٧	٣٨,٠١			
ممارسات القيادة التكيفية	ذكور	٣٠٩	٤٤,٤٥	٧,٨٦٧	٠,٠٠٠	توجد فروق
	إناث	١٧٧	٤٠,٦٢			
سبل تطوير أداء مديري المدارس	ذكور	٣٠٩	٥٤,٤٩	١٧,٣٠٦	٠,٠٠٠	توجد فروق
	إناث	١٧٧	٤٦,٨٨			
المجموع الكلي	ذكور	٣٠٩	١٧٨,٤٠	٧,١٨٢	٠,٠٠٠	توجد فروق
	إناث	١٧٧	١٦٦,٥٠			

يتضح من جدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد وسبل تطوير الأداء، والتي ترجع لمتغير النوع بالنسبة للأداة ككل وفي بعدي (ممارسات القيادة التكيفية، وسبل تطوير أداء مديري المدارس) والفروق لصالح الذكور، وتفسر تلك النتائج باختلاف رؤية أفراد العينة من الذكور والإناث في تقدير ممارسات

مديري المدارس في هذين البعدين؛ مما يعني أن الذكور لديهم رؤية أكبر لجوانب التكيف وسبل تطوير الأداء؛ والذي قد يعني اهتمام المديرين بإشراك الذكور في الظروف المختلفة، وتكوين علاقات طيبة معهم أكثر من الإناث، وقد ترجع تلك النتيجة لطبيعة المجتمع المصري وخاصة في صعيد مصر، وكذلك والعادات والتقاليد التي تمكن الرجل أكثر من المرأة في معظم الأحيان، كما أن الإناث قد لا يرغبون في بعض الأعمال المعقدة في المدارس لظروفهن الأسرية والاجتماعية وغيرها. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة الساعدي وعلوان (٢٠١٤) التي أكدت وجود تفاوت بين استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات نظرية الفوضى. كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد وسبل تطوير الأداء، والتي ترجع لمتغير النوع في بعدي (ممارسات القيادة الإدارية، وممارسات القيادة التمكينية)، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اتفاق بين أفراد العينة في حول هذين البعدين، وقد تفسر تلك النتيجة بأن النوع لم يؤثر على آراء أفراد العينة في هذين البعدين؛ حيث يسعى المديرون لتمكين جميع المعلمين، والتعامل معهم من واقع السلطة الرسمية وغير الرسمية.

## جدول (٧)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	الدولة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
ممارسات القيادة الإدارية	بكالوريوس	١٨٢	٤٠,١٠	١,٣٥٢	٠,١٧٧	لا توجد فروق
	دراسات عليا	٣٠٤	٤٠,٨٤			
ممارسات القيادة التمكينية	بكالوريوس	١٨٢	٤٠,٥٠	٤,٦٦١	٠,٠٠٠	توجد فروق
	دراسات عليا	٣٠٤	٣٧,٦٧			
ممارسات القيادة التكيفية	بكالوريوس	١٨٢	٤٦,١٦	١٠,٧٦٧	٠,٠٠٠	توجد فروق
	دراسات عليا	٣٠٤	٤١,١٩			
سبل تطوير أداء مديري المدارس	بكالوريوس	١٨٢	٥٥,١٠	١٠,٨٧٠	٠,٠٠٠	توجد فروق
	دراسات عليا	٣٠٤	٤٩,٦٩			
المجموع الكلي	بكالوريوس	١٨٢	١٨١,٨٦	٧,٦١٢	٠,٠٠٠	توجد فروق
	دراسات عليا	٣٠٤	١٦٩,٣٩			

ويتضح من جدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد وسبل تطوير الأداء، والتي ترجع لمتغير المؤهل بالنسبة للأداة ككل وفي أبعاد (ممارسات القيادة التمكينية، وممارسات القيادة التكيفية، وسبل تطوير أداء مديري المدارس) والفروق لصالح عينة البكالوريوس، وقد تكون هذه النتيجة غير منطقية؛ فزيادة المؤهل العلمي للأفراد يزيد من وعيهم بالمتغيرات المحيطة ويرفع من قدرتهم على تقييم الأوضاع والحكم عليها بشكل علمي وموضوعي، وهو ما ينبغي أن يتوفر لدى عينة الدراسات العليا.

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في بعد (ممارسات القيادة الإدارية)؛ مما يعني اتفاق أفراد العينة حول تلك الممارسات. وللكشف عن الفروق بين المتوسطات حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد وسبل تطوير الأداء، والتي ترجع لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات ( *One Way ANOVA*) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (٨) و(٩) التالية:

## جدول (٨)

نتائج اختبار (ف) للفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	ممارسات القيادة الإدارية	بين المجموعات	٢	٢٢٣,٧١٢	١١١,٨٥٦	٣,٢٧٦	٠,٠٣٩
		داخل المجموعات	٤٨٣	١٦٤٨٩,٨١٠	٣٤,١٤٠		
٢	ممارسات القيادة التمكينية	بين المجموعات	٢	٧٥٧,٢٠٥	٣٧٨,٦٠٣	٨,٩٤٠	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٤٨٣	٢٠٤٥٤,٤٨٤	٤٢,٣٤٩		
٣	ممارسات القيادة التكيفية	بين المجموعات	٢	٢١٩٤,٤٦٦	١٠٩٧,٢٣٣	٤٢,٩٨١	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٤٨٣	١٢٣٣٠,١٤٣	٢٥,٥٢٨		
٤	سبل تطوير واقع أداء مديري المدارس	بين المجموعات	٢	٥٧٦٤,٢٣٠	٢٨٨٢,١١٥	١٢٣,٦٤٤	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٤٨٣	١١٢٥٨,٥٨٥	٢٣,٣١٠		
	المجموع الكلي	بين المجموعات	٢	١٦٢١٩,٣٦٦	٨١٠٩,٦٨٣	٢٦,٢٣٧	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٤٨٣	١٤٩٢٩٣,٦٥٧	٣٠٩,٠٩٧		

يتضح من جدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة تعزي لسنوات الخبرة في بعد (ممارسات القيادة الإدارية) مما يعني اتفاق أفراد العينة حول هذا البعد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في باقي الأبعاد، وكذلك في الأداء ككل، مما يعني اختلاف وجهة نظر أفراد العينة في تقدير تلك الأبعاد، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي من فئات الخبرة، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول (٩):

## جدول (٩)

## نتائج اختبار "شيفية" لاتجاه الفروق بين فئات سنوات الخبرة

م	المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٢٠ سنة	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة
١	ممارسات القيادة التمكينية	أقل من ٢٠ سنة	١٠٨	٤١,٠٦		*٣,٠٣٣
		من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٢٢١	٣٨,٠٣		
		أكثر من ٣٠ سنة	١٥٧	٣٨,١١	*٢,٩٥٧	
٢	ممارسات القيادة التكيفية	أقل من ٢٠ سنة	١٠٨	٤٦,٤١		*٣,٢٢٢
		من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٢٢١	٤٣,١٩		
		أكثر من ٣٠ سنة	١٥٧	٤٠,٥٦	*٥,٨٤٧	
٣	سبل تطوير أداء مديري المدارس	أقل من ٢٠ سنة	١٠٨	٥٥,٠٧		*١,٥٠٨
		من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٢٢١	٥٣,٥٧		
		أكثر من ٣٠ سنة	١٥٧	٤٦,٨٠	*٨,٢٧٢	
٤	المجموع الكلي	أقل من ٢٠ سنة	١٠٨	١٨١,٨٤		*٦,١٦٨
		من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٢٢١	١٧٥,٦٧		
		أكثر من ٣٠ سنة	١٥٧	١٦٦,٤٥	*١٥,٣٩٧	

وينضح من الجدول السابق ما يلي :

- كانت الفروق في بعد (ممارسات القيادة التمكينية) بين فئة (أقل من ٢٠ سنة) من ناحية وفئة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)، وفئة (أكثر من ٣٠ سنة) من ناحية أخرى لصالح فئة (أقل من ٢٠ سنة)، كما كانت الفروق في بعدي (ممارسات القيادة التكيفية، وسبل تطوير أداء مديري المدارس)، وفي (المجموع الكلي) بين فئة (أقل من ٢٠ سنة) من ناحية وفئة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)، وفئة (أكثر من ٣٠ سنة) من ناحية أخرى لصالح فئة (أقل من ٢٠ سنة)، كما كانت الفروق بين فئة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)، وفئة (أكثر من ٣٠ سنة) لصالح فئة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)؛ مما يعني أن الفئة الأصغر سنا أكثر قدرة على تقييم واقع أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد قيادة التعقيد؛ وقد يفسر ذلك بأن العبرة ليست بسنوات الخبرة، وإنما بدرجة الاهتمام والوعي بالتعرف على المتغيرات المحيطة والأنماط القيادة الحديثة، والذي يعني أن الفئة الأصغر سنا لديها درجة عالية من الوعي بأبعاد قيادة التعقيد، أو أنهم يهتمون بتقييم

أداء المديرين أكثر من غيرهم، أو أنهم يرغبون في التطوير وتحسين الأداء، نظرا لصغر سنهم ورغبتهم في التحسين وتحقيق التميز.

### ملخص نتائج الدراسة :

بعد عرض وتفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة الدراسة ، تتضح النتائج الآتية :

- أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد في جميع الأبعاد (ممارسات القيادة الإدارية، ممارسات القيادة التمكينية، وممارسات القيادة التكيفية) جاء بدرجة متوسطة.

- اتفقت عينة الدراسة على أن هناك العديد من السبل الواجب اتباعها لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد بدرجة مرتفعة، وكانت أبرز سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، نشر الوعي بأهمية تطبيق قيادة التعقيد من خلال تعزيز قناعات مديري المدارس بأهمية قيادة التعقيد ومميزاتها، وامتلاك مديري المدارس إرادة حقيقية في التحول إلى قيادة التعقيد.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد تعزي لمتغير النوع في بعدي ممارسات القيادة التكيفية، وسبل تطوير واقع الأداء، وفي المجموع الكلي، لصالح الذكور، فيما لم توجد فروق في بعدي (ممارسات القيادة الإدارية، وممارسات القيادة التمكينية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد، تعزي لمتغير المؤهل العلمي في أبعاد ممارسات القيادة التكيفية، ممارسات القيادة التمكينية، وسبل تطوير واقع الأداء، وفي المجموع الكلي، لصالح فئة البكالوريوس، فيما لم توجد فروق في بعد ممارسات القيادة الإدارية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة

التعقيد، تعزي لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد ممارسات القيادة التكيفية، ممارسات القيادة التمكينية، وسبل تطوير واقع الأداء، وفي المجموع الكلي، لصالح فئة أقل من ٢٠ سنة، فيما لم توجد فروق في بعد ممارسات القيادة الإدارية.

### المحور الثالث: توصيات الدراسة :

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية توصي الباحثة بما يلي :

- ضرورة تبني القيادات العليا لقيادة التعقيد كمدخل لتطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية، إذ أن هذا يعزز من قدرتها على مواكبة المتغيرات، ومواجهة التحديات، وتلبية احتياجات المجتمع، وتحقيق تنافسية المدرسة، وزيادة ثقة المجتمع فيها.
- العمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة لتطبيق قيادة التعقيد، من خلال:
  - دعم مديري المدارس؛ بتحفيظهم على تطبيق الأساليب الجديدة والمبدعة.
  - مقاومة ثقافة مقاومة التغيير لدى بعض مديري المدارس من خلال وضع معايير للمحاسبية والشفافية، تضع في الحسبان تطبيق أبعاد قيادة التعقيد.
  - تحسين علاقات العمل بين العاملين بالمدارس، وبينهم وبين المدارس النظرية؛ من دعم أساليب الشراكة والمشاركة.
  - تحقيق الاتصال المفتوح بين المستويات الإدارية والتعليمية المختلفة، وتعزيز مهارات التفاوض بينها لاحتواء أية مشكلات في بداياتها.
  - منح مديري المدارس صلاحيات تمكنهم من تحقيق جودة العملية التعليمية، والوصول إلى أعلى معدلات الأداء.
  - رفع الروح المعنوية للمعلمين؛ بتشجيعهم على العمل الجماعي، وتنمية روح التعاون بينهم، وتخفيف استخدام نمط القوة والسيطرة.
  - دعم اتصال المدرسة بالمجتمع المحلي، وتعزيز الشراكة مع المؤسسات المختلفة.
  - المرونة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المعلمين.
  - اهتمام الإدارة بحاجات ورغبات المعلمين، والتعرف على احتياجاتهم، والسعي لتحقيقها.

- أن تعمل الإدارة على التوفيق بين أكثر الحلول لتحقيق المنافع للأفراد، وبما يحقق المصلحة العامة للمدرسة.
- الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع مشكلات المعلمين، لما لذلك من أثر إيجابي على مستوى أدائهم.
- تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة والإيجابية والتعاون، وتحقيق التفاهم والثقة بين القادة والمرعوسين، وبناء شبكة من الاتصالات الداخلية تؤمن توفر وانتقال المعلومات بالسرعة والكفاءة اللازمة، وذلك من خلال:
  - وضع نظام متكامل للحوافز والترقيات يدعم التوجه نحو تطبيق قيادة التعقيد، وعدم الركون إلى الممارسات التقليدية في تسيير العمل بالمدارس، مبني على معايير واضحة، وينعكس إيجابيا على تحسين أداء العاملين وتطوير ورفع كفاءتهم .
  - القيام بالبحوث الإجرائية وبحوث الفعل؛ لتطبيق قيادة التعقيد، والتعرف على أفضل الممارسات في التطبيق.
  - التحديد الدقيق لمهام ومسئوليات العاملين بالمدرسة تجنباً لحدوث المشكلات، وازدواجية المهام وغموض الأدوار.
  - دعم الاتجاه نحو اللامركزية في إدارة المدارس، والاعتماد على مدخل الإدارة الذاتية؛ حتى تستطيع إدارة كل مدرسة إعداد الخطط المناسبة لقيادة التعقيد، وتطوير اللوائح حتى تسائر التطورات في هذا المجال.
- ضرورة تأهيل الموارد البشرية والاهتمام بتنميتهم ورعايتهم؛ لأنهم مصدر قوة المدرسة، وبهم ومن خلالهم تصبح المدرسة أكثر إبداعاً وابتكاراً، والاهتمام بتمكين المعلمين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات، وتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال:
  - تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء أبعاد قيادة التعقيد، وتوفير البرامج التدريبية الدورية والمستمرة لهم؛ لرفع كفاءاتهم الشخصية والمهنية والتقنية وغيرها، ويمكن أن تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بدور حيوي في هذا الأمر.
  - تنظيم محاضرات وندوات وورش عمل عن أساليب تطبيق قيادة التعقيد في المدارس.
  - تنمية قدرات مديري المدارس على التواصل الفعال، الانفتاح، إدارة الضغوط، وإدارة الوقت.



- عقد لقاءات دورية على مستوى الإدارات التعليمية والمدارس يتم من خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة تطبيق قيادة التعقيد في المدارس.
- تدريب مديري المدارس على كيفية تشخيص مشكلات المدرسة، والتعرف على أسبابها، ونتائج وطرق التعامل معها.
- تهيئة البنية التحتية التقنية الملائمة لتطبيق قيادة التعقيد، من خلال:
  - أتمتة العمل المدرسي، باستخدام أحدث التقنيات في مجال نظم المعلومات، وإنشاء قواعد بيانات إلكترونية يتم استثمارها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
  - توفير المكونات المادية اللازمة من أجهزة ومعدات وبرمجيات وشبكات (داخلية وخارجية) وتحديثها باستمرار
  - بناء قاعدة بيانات على مستوى وزارة التربية والتعليم، تتيح التعرف على الخبرات العالمية في تطبيق يادة التعقيد، مع إتاحة فرصة التواصل بين النظراء في المهنة.
  - تخصيص ميزانيات مناسبة لتزويد المدارس بالأجهزة والتقنيات التعليمية الحديثة، وتفعيل لجان المتابعة؛ للتأكد من حسن تطبيق أبعاد قيادة التعقيد.
  - تدريب المعلمين على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في عملية الاتصال؛ لرفع كفاءة عملية التواصل داخل المدرسة وخارجها.
- إعداد دليل لتطبيق قيادة التعقيد بالمدارس، يشمل المفهوم، الأهمية، الأهداف ، إجراءات التطبيق ، وذلك بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وبما يتواءم مع المتغيرات المحيطة.
- إعداد خطة لتطوير الهيكل التنظيمي بالمدرسة ليتواءم مع متطلبات قيادة التعقيد.
- إجراء دراسات متخصصة في معوقات تطبيق قيادة التعقيد بالمؤسسات التعليمية؛ لمحاولة معالجتها، أو الحد منها.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- (١) الأهدل، سامية علي محمد (٢٠٢٠). تطوير الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية في ضوء الإدارة بالنتائج. برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- (٢) البدوي، محمد جابر أحمد (٢٠٢١). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام، دراسة تطبيقية بالكليات المعتمدة بجامعة الإسكندرية. مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، فبراير، ٢(٨٢)، ٦٢٥ - ٧٢٠.
- (٣) جامعة الفيوم (٢٠١٨). المؤتمر العلمي الرابع عشر "تطوير التعليم في عصر اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المستقبل"، بكلية التربية، جامعة الفيوم، في الفترة من ٢٤-٢٦ أكتوبر.
- (٤) جامعة القاهرة (٢٠١٧). مؤتمر "التعليم في مصر، نحو حلول إبداعية"، المنعقد في ٨ أبريل، والذي نظّمته جامعة القاهرة بالتعاون مع مؤسسة أخبار اليوم.
- (٥) جامعة عين شمس (٢٠١٩). المؤتمر القومي السنوي العشرين العربي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير التعليم والتعليم الفني في ضوء احتياجات ومتطلبات سوق العمل" في الفترة من ٢٠-٢١ أبريل، متاح على: <https://www.asu.edu.eg/ar/76/event/april-20-conference-on-the-development-of-education-and-technical-education-in-light-of-the-needs-and-requirements-of-the-labor-market>
- (٦) جيوسي، مجدي (٢٠١٤). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. المؤتمر الوطني حول الإبداع في التعليم والتعلم: من السياسة إلى الممارسة، الجامعة التكنولوجية الفلسطينية، ١٤ ديسمبر، ١-٣٤، متاح على: <http://www.researchgate.net/publication/339166301>
- (٧) الحديدي، عماد أمين (٢٠١٧). تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، يناير، ٢١(١)، ٢٧٩ - ٣٢٠.
- (٨) حجي، أحمد إسماعيل (٢٠١٢). تدويل التعليم الابتدائي والثانوي في عصر العولمة، إعداد النشاء لولوج مجتمع المعرفة، القاهرة: عالم الكتب.
- (٩) أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٨). القيادة التربوية بنظام الإدارة المتكاملة في إطار مجتمع المعرفة، أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، القاهرة، يناير، ٣٦١ - ٣٨٨.
- (١٠) \_\_\_\_\_ (٢٠١٥). واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، أبريل، ٩(٢)، ٣٦٦ - ٣٨٤.

- (١١) \_\_\_\_\_ ؛ العاني، وجبهة ثابت (٢٠١٥). خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان، دراسة مقارنة. **مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يونيو، ٢(٥)، ٦٥ - ٢٠٧.**
- (١٢) حاجبة، دلال محمود أحمد، (٢٠١٦). تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور معايير جودة التعليم. **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر، ٣٥(١٧٠)، ٧٩٩ - ٨٤٨.**
- (١٣) حسني، أحمد (٢٠٢١). المفاهيم الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشري. مركز رأس المال البشري، متاح على: <http://www.human-center.com/ar/news/-7>
- (١٤) الحوامدة، ثروت محمد محمود (٢٠١٨). ضغوط العمل وأثرها على التكيف الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية في مستشفى الجامعة الأردنية. **مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، سبتمبر، ٤ (٢)، ٤١٧ - ٤٥٣.**
- (١٥) درادكة، أمجد محمود محمد؛ العلياني، محمد سحمان حابش (٢٠١٧). تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين. **مجلة العلوم التربوية، ٢٩(٢)، ٢٢٣ - ٢٥٠.**
- (١٦) الرويلي، عيدة منيزل حريث (٢٠١٥). دور التقييم الخارجي في تطوير أداء كليات التربية في الجامعات السعودية وسبل تفعيله. **المؤتمر التربوي الدولي الأول " تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية رؤية استشرافية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، في الفترة من ٥-٦ جمادى الأولى ١٤٣٦ هـ، الموافق ٢٤-٢٥ فبراير ٢٠١٥، ٥١٧ - ٥٥٥.**
- (١٧) الساعدي، مؤيد؛ علوان، حسن جابر (٢٠١٤). التقارب الجدلي التنظيمي لنظريتي الفوضى والتعقيد في منظمات الأعمال العراقية، بحث اختباري في عينة من الكليات الأهلية. **مجلة التقني، ٢٧(٥)، ٢٣ - ٤٣.**
- (١٨) السبعي، سعيد فايز محمد (٢٠١٥). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة. **مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل، ١٦٣(٣)، ١٩٩ - ٢٥٦.**
- (١٩) الشريف، ريم عمر منصور (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
- (٢٠) الصعدي، هند أحمد محمد سعيد (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل، ١٧٨(١)، ٢٢٩ - ٣١٥.**
- (٢١) صقر، ولاء السيد؛ جوهر، دعاء محمود (٢٠١٥). دراسة مقارنة للتعليم الثانوي بكل من الصين والسويد وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. **مجلة التربية المقارنة والدولية، أكتوبر، ٣، ٣٥٧ - ٥٣٨.**
- (٢٢) العلاق، بشير (٢٠١٠). القيادة الإدارية. الأردن: دار اليازوري.

- (٢٣) عبد الجبار، منى حيدر (٢٠١٨). تطبيقات أنماط قيادة التعقيد في المؤسسات المستندة على المعرفة، التعليم العالي نموذجاً. كلية التربية، جامعة بغداد، متاح على : <https://www.researchgate.net/publication/328742811>
- (٢٤) العواد، ياسين أحمد (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- (٢٥) عوض، مريم نادي صبحي (٢٠١٩). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٢(٢)، ٤١١ - ٤٤٩.
- (٢٦) غلبون، عقيل أبو بكر؛ خالد، محمد يوسف (٢٠١٣). خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرءوسين، دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا. مجلة جامعة القدر المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٣٠(١)، ٣٧ - ٧٠.
- (٢٧) فودة، أمينة شريف صبري (٢٠٢١). المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام، دراسة تحليلية بمحافظة الإسكندرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- (٢٨) قناديلي، جواهر أحمد صديق (٢٠١٢). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- (٢٩) الكساسبة، وصفي عبد الكريم؛ عبده، هاني سعيد (٢٠١٢). أثر حجم المنظمة على تعقيد الهيكل التنظيمي، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣، ٥٨٣ - ٦٢٢.
- (٣٠) متولي، عمر عبد الكريم؛ عثمان، منى شعبان؛ حسين، رشا عويس (٢٠١٨). تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- (٣١) محسن، عبد الرضا ناصر (٢٠١٨). قياس مستوى التعقيد في العملية الجامعية، دراسة حالة في الجامعة التقنية الجنوبية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٠٩(٢٤)، ٢٠٤ - ٢١٩.
- (٣٢) محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٧٥(٢)، يناير، ١٧٢ - ٢٤٥.
- (٣٣) محمد، نور الهدى علي محمد؛ أحمد، حافظ فرج؛ مطاوع، وسامة مصطفى (٢٠١٨). تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩، ٦١٧ - ٦٣٣.
- (٣٤) محمود، محمد جابر (٢٠١٦). تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، أبريل، ١٦(١)، ٤٣٧ - ٤٧١.

- ٣٥) معوض، أشواق عبد الجليل علي؛ أبو الوفا، جمال محمد؛ حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٦). تحسين جودة المدارس الثانوية العامة في مصر، المتطلبات، المشكلات، المقترحات. *مجلة كلية التربية بينها، جامعة بنها، أكتوبر، ١٠٨ (١)، ٣٩٠ - ٤١٥.*
- ٣٦) المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٢). بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر، دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٣١، ٣٦٥ - ٤٠٧.*
- ٣٧) الهيايف، هيايف ناصر؛ سلامة، كايد محمد (٢٠١٦). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٤ (١٦)، ٢٨٥ - ٣٢٢.*
- ٣٨) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٦). *المؤتمر الدولي الثالث للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، بعنوان "ضمان جودة التعليم: التعليم من أجل الحاضر والمستقبل"، المنعقد بفندق كونراد بالقاهرة، في الفترة من ١٦-١٨ أبريل.*
- ٣٩) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٨). *المؤتمر الدولي الخامس للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، بعنوان "تأملات، آفاق، تطلعات"، في الفترة من ٢٢-٢٣ أبريل.*
- ٤٠) وزارة التربية والتعليم المصرية (٢٠١٤). *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م، الوزارة. متاح على : http:portal.moe.gov.eg تم الرجوع في : ٢ / ٨ / ٢٠٢١.*
- ٤١) وزارة التربية والتعليم المصرية (٢٠٢١). *المعجم الوجيز. متاح على: <https://www.quranicthought.com/ar/books/> تم الرجوع في : ٣٠ / ٨ / ٢٠٢١.*

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 42) Ali, B. & Ali, B. (2017). *Complexity Leadership; A Theoretical Perspective. International Journal of Educational Leadership and management, 5(1), 30 – 58.*
- 43) Auspos, P.; Cabaj, M. (2014). *Complexity and Community Change, Managing Adaptively to Improve Effectiveness, September, The United State of America; The ASPEN Institute, Roundtable on Community Change.*
- 44) Barrett, C. (2012). *Essentials of Applying Complexity Thinking for Sustainability Leadership. Integral Sustainability Center, 12, April, 1-9.*
- 45) Bonnette, M. (2015). *A Case Study of Complex Systems in Leadership in Higher Education Fundraising. A Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Educational Leadership, Clemson University.*
- 46) Clarke, N. (2013). *Model of Complexity Leadership Development. Human Resource Development International, 16 (2), 135- 150.*

- 47) Danial, R. (2013). *Complexity Leadership Theory and Innovation : A New Framework for Innovation Leadership. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree Doctor of Philosophy, Arizona State University, August.*
- 48) Daryani, S.; Amini, A. (2016). *Management and Organizational Complexity. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May, Dubai, UAE, ScienceDirect, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, 359 – 366*
- 49) Emilio, D. (2011). *Complexity Leadership in Industrial Innovation Teams; A Field Study of Leading , Learning and Innovating in Heterogeneous Teams, A Dissertation Submitted to The Graduate School-Newark, in Partail Fulfillment of The Requirements for The degree of Doctor of Philosophy, The State University of New Jersey.*
- 50) Fenwick, T. (2010). *Complexity Theory, Leadership, and The Traps of Utopia. University of Stirling, United Kingdom.*
- 51) Gordon, L. & Rees, C. & Ker, J. (2016). *Using Video-Reflexive Ethnography to Capture The Complexity of Leadership Enactment in The Healthcare Workplace. Springer, 10, 1- 21.*
- 52) Gulcan, M. (2015). *Complexity Theory and New Leadership Paradigm. British Journal of Education, Society & Behavioural Science, 10(2), 1-12.*
- 53) Hanson, W.; Ford, R. (2010). *Complexity Leadership in Healthcare: Leader Network Awareness. ScienceDirect, Procedia Social and Behavioral Sciences 2,6587–6596.*
- 54) Hazy, J. (2010). *Complexity Thinking & Leadership ; How Nonlinear Models of Human Organizing Dynamics Can Inform Management Practice, Adelphi University School of Business, 1-46 .*
- 55) Hazy, J. & Uhl-Bien, M. (2013). *Rethinking Complexity Leadership; A New Synthesis of Theory and Empirical Findings. University of Nebraska, June, 1-34.*
- 56) Hazy, J. ; Uhi-Bien, M. (2015). *Towards Operationalizing Complexity Leadership; How Generative, Administrative and Community-Building Leadership Practices enact Operational Outcomes. Leadership, 11(1), 79-104.*
- 57) Hinzey, A. (2016). *Exploring How Complexity Leader Behaviors Shape The Connectivity of Agents within a Complex Adaptive System; A case Study. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree Doctor of Philosophy, The George Washington University.*
- 58) James, K. & Jeffrey, A. Benyamin, B. (2007). *Complex Systems Leadership Theory, New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness. The Exploring Organizaional Complexity Series, 1, 1-94.*
- 59) Kelly, E. (2003). *Complex Systems Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations. London School of Economics, Open University.*

- 60) Lawrence, K. & Quinn, R. & lenk, P. (2010). *Behavioral Complexity in Leadership; The Psychometric Properties of A New Instrument*. Submitted to *Organization Science*, University of Michigan Business School.
- 61) Murphy, J.; Rhodes, M.; Meek, J.; Denyer, D. (2016). *Complexity Management: Complexity Leadership In Public Sector Systems.*, **Public Administration Review**, 77(5), The American Society For Public Administration.
- 62) Oxford University (2021). **Oxford Dictionary**. Retrieved from: [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american\\_english/complexity#complexity\\_\\_9](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/complexity#complexity__9), Retrieved at: 30 / 8/ 2021.
- 63) Presley, S. (2014). **How Leaders Engage in Complexity Leadership; Do Action logics Make A Difference?** Fielding Graduate University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in Human and Orhanizational Systems, February.
- 64) Roger, B. (2013). *Complexity Theory and Leadership for Turbulent Environments*. **Journal of Social Scinces**, 36(3), 295- 307.
- 65) Schneider, M. ; Somers, M. (2006). *Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research*. **The Leadership Quarterly**, 17, 351-365
- 66) Uhl-Bien, M (2012). *Complexity Leadership in Healthcare Organizations*. University of Nebraska, Retrieved from: <https://slideplayer.com/slide/1663954/>.
- 67) Uhl-Bien, M. & Marion, R. & Mckelvey, B. (2007). *Complexity Leadership Theory: Shifthing Leadership from the Industrial ag to The Knowledge era*. The Clarion Group, Retrieved from: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=leadershipfacpub>
- 69) Uhi-Bien, M.; Marion, R. (2009). *Complexity Leadership in Bureacratic forms of Organizing; A Meso Model*. **The Leadership Quarterly**, 20, 631-650.
- 70) Vada, O. (2015). *Leadership in A Complex World, A Conceptual Framework*. ECCO Working Paper, 1-15.
- 71) Weberg, D. 92015). *Innovating Leadership Behaviors; Starting The Complexity Journey*. Jones & Bartiett Learning, LLC.
- 72) Zenouzi, B. & Dehghan, A. (2012). *Comlezity Theory and General Model of Leadership*. **Global Journal of Management and Business Research**, 12(21), 1-15.