
The Degree of Awareness of School Principals in the Qasaba Amman District of Situational Leadership and its Relationship to Some Variables

Raidah Saleh Yousef Yousef *

Received 15/8/2022

Accepted 9/10/2022

Abstract:

This study aimed to identify the degree of awareness of the Qasbah Amman District School principals of situational leadership, and its relation to the variables of school type and principal's gender. The descriptive methodology was used. The study population and its sample consisted of all the principals of the Qasbah Amman district schools. To answer the study questions, a questionnaire consisting of (32) items was developed, which was distributed after verifying its validity and reliability. The results showed that the overall degree of awareness of the Qasbah Amman district school principals about situational leadership was medium. It also indicated that there was no statistically significant difference in the estimates of the study sample members due to the principal gender variable, while there was a statistically significant difference due to the school type variable in favor of governmental schools.

Keywords: Situational Leadership, Degree of Awareness, School Principals, Public and Private Schools, Qasbah Amman District.

درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية وعلاقتها ببعض المتغيرات

رائدة صالح يوسف يوسف *

ملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية، وعلاقتها بمتغيري: نوع المدرسة وجنس المدير. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري مدارس لواء قصبة عمان. وللاجابة عن أسئلة الدراسة جرى تطوير استبانة مكونة من (32) فقرة، تم توزيعها بعد التحقق من صدقها وثباتها. وبينت النتائج أن الدرجة الكلية لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية كانت متوسطة. كما أشارت إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير جنس المدير، بينما وُجد فرق ذو دلالة إحصائية يعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الحكومية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الموقفية، درجة وعي، مديري المدارس، المدارس الحكومية والخاصة، لواء قصبة عمان.

* وزارة التربية والتعليم / الأردن / Yousefraeda2@gmail.com

المقدمة:

تعد القيادة في العصر الحديث أساس نهضة المجتمعات والشعوب وتطورها، كما أنّها من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فمقدرة القائد على ترجمة أهداف المؤسسات المختلفة وغاياتها إلى واقع ملموس هي اللبنة الأساسية لضمان استمرارية هذه المؤسسات وتطويرها.

وهذا ما أكدّه الدويك (Dweik, 2005) عندما أشار إلى أنّ مهارات القادة وكفاءاتهم ومقدراتهم على إدارة الموارد المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من أهم أسباب نجاح المؤسسات، لذلك لا بد من وجود نهج ناجح يناسب جميع المواقف والمهام المختلفة، ويتغير بناء على تغيّر الظروف، وبسبب التغيرات المتسارعة كان لا بد من التعامل معها بأساليب قيادية حديثة منها أسلوب القيادة الموقفية.

ويرتكز نهج القيادة الموقفية على أساس مفاده أنّ ظهور القائد لا يتوقف على صفاته الذاتية وإنّما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته تجربته على التصرف بطريقة معينة (Al-Ajmi, 2010). ويكيّف فيها أسلوبه ليناسب بيئة العمل الحالية واحتياجات الفريق (Indeed, 2021).

ويمكن تصنيف أساليب القيادة الموقفية إلى أربع فئات متميزة من أنماط السلوك التوجيهية والداعمة، أولها النمط الموجّه؛ إذ يقدم القائد الموجّه للموظفين توجيهات محددة عن الأدوار والأهداف، ويشرح نظام العمل لهم ويعمل معهم بشكل مستمر، ويخبرهم بما يجب عليهم فعله ويتتبع أداؤهم عن كثب لتقديم ردود الفعل على النتائج، والموظفون في هذه الحالة يفتقرون إلى المعارف والمهارات والكفاءات المتعلقة بمهمة معينة، ولكنهم مهتمون ومتحمسون لها وعلى استعداد لتعلمها (Mwai, 2011). وأضاف جونيجا (Juneja, 2022) أنّ القائد في هذا الأسلوب من القيادة يوجه سلوك الموظفين عندما لا يحققون معايير أداء العمل المطلوبة منهم، ويستفيد بحكمة من المكافآت والإجراءات التأديبية لتحقيق ذلك.

أمّا الأسلوب الثاني فهو الأسلوب الداعم، وهو يلائم الموظفين الذين طوروا بعض المهارات والكفاءات، ويتمثل دور القادة في شرح الأسباب، وطلب الاقتراحات، ومدح السلوك الصحيح والاستمرار في توجيه الموظفين لإنجاز المهمة، ومواصلة تدريبهم وتعليمهم كيفية التعامل مع المشكلات المختلفة حتى يكون لديهم ثقة للقيام بالمهمة (Mwai, 2011). والقائد الداعم يكون

ودودًا تجاه الموظفين ويبيدي اهتمامًا شخصيًا باحتياجاتهم. (Juneja, 2022) ولكن لا يزال يتطلب هذا الأسلوب من القائد اتخاذ القرار النهائي بكيفية أداء المهمة (Shonhiwa, 2016).

ويُعد الأسلوب المشارك من أساليب القيادة الموقفية أيضًا، ويلائم هذا الأسلوب الموظفين الذين طوروا مستوىً معقولاً من المعرفة والمهارات، ولكنهم يمرون بالشك الذاتي في مدى قدرتهم على أداء المهمة من تلقاء أنفسهم، ويتمثل دور القائد المشارك في الاستماع وتشجيع ودعم الموظفين، واتخاذ القرار معهم، وإظهار المزيد من السلوك الداعم والقليل من السلوك التوجيهي (Mwai, 2011) وتبادل المعلومات مع الموظفين، واستشارتهم في القرارات المهمة المتعلقة بالعمل وأهداف المهمة والمسارات لتحقيق الأهداف (Juneja, 2022).

أما الأسلوب الأخير فهو الأسلوب الموجه نحو الإنجاز، وهذا الأسلوب يناسب الموظفين الذين طوروا كفاءتهم والتزامهم بشكل كامل، ويمكن الوثوق بهم للقيام بالمهمة دون قيادة أو توجيه مستمر، ويسمح القائد الموجه نحو الإنجاز للموظفين بتولي الأمر قدر الإمكان (Mwai, 2011). ويشجعهم على الوصول إلى ذروة أدائهم، ويضع لهم أهدافًا صعبة، لإيمانه أنهم قادرون على تحمل المسؤولية الكافية لتحقيقها (Juneja, 2022).

وتتميز القيادة الموقفية بمجموعة من المزايا، إذ يُنظر إليها على أنها نموذج موثوق لتدريب الأفراد داخل المؤسسات ليصبحوا قادة فعالين. كما تعد طريقة عملية وسهلة الفهم، ويمكن تطبيقها بكل سهولة في عديد من المواقف، وتزود القادة كذلك بمجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسهل عملية القيادة. وتمتاز القيادة الموقفية أيضًا بالمرونة؛ إذ تؤكد أن القائد يحتاج إلى معرفة احتياجات موظفيه ومتطلبات المهمة ومن ثم تغيير أسلوب القيادة المتبع وفقًا لذلك (Shonhiwa, 2016).

ومن مميزات هذا الأسلوب أيضًا أنها تهتم بتنوع الأفراد؛ إذ لا يصر القائد الموقفية على مجموعة محددة من القواعد التي يجب على جميع الأفراد اتباعها، كما توفر القيادة الموقفية بيئة عمل مريحة للموظفين من خلال اتباع أسلوب يعتمد على مستوى استعدادهم واحتياجاتهم مما يجعلهم أكثر إنتاجية، وتتميز القيادة الموقفية أيضًا بمراعاة مراحل التطور المختلفة للموظفين، فبدلاً من وضع جميع الموظفين في فئة عامة واحدة، ينظر القائد إلى المواقف الفردية، ويقيم كفاءة كل موظف ويعزز دافعيته بناءً على الطريقة الأكثر فائدة له، مما يحسن من فعالية الفريق من خلال تعظيم إنتاج كل فرد فيه، كما تعمل القيادة الموقفية على التقليل من مخاطر الصراع الداخلي؛ إذ يساعد

القائد الموقفي الفريق على العمل معاً، ويقدم لهم النصائح التي قد يحتاجون إليها، كما يركز هذا النوع من القيادة على الاحتياجات قصيرة المدى، مما يسمح للقيادة بتصميم سيناريوهات تدريب للموظفين الجدد، وتوفير فرص التعلم للموظفين القدامى (Gaille, 2018). وأضاف زهاري (Zohari, 2021) أن القادة الذين يتمتعون بمهارات القيادة الموقفية بإمكانهم الحصول على أفضل أداء من الموظفين من خلال الاستفادة القصوى من نقاط القوة لديهم، كما تتمتع القيادة الموقفية بأهمية خاصة عندما يتعلق الأمر بإدارة فرق متنوعة لديها مستويات مختلفة من الخبرة أو في مراحل مختلفة إلى حد كبير في حياتهم المهنية.

وتُعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها في تربية الإنسان، ونظراً لأهمية إدارة هذه المؤسسات التي تؤدي دوراً مهماً وأساسياً في تطوير العملية التربوية، وتحقيق غاياتها، تعددت مهمات ومسؤوليات الإدارة من الناحية الفنية والاجتماعية، فالإدارة قيادة بالمقام الأول، ومقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لتطوير المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها (Al-Barazi, 2016). وأسلوب القيادة من العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظفين والجوانب التنظيمية المختلفة (Ghazzawi, El Shoughari, & El Osta, 2017). والقيادة الموقفية هي بمثابة خارطة إرشادية للقيادة حول كيفية زيادة مستوى رضا الموظفين وأدائهم (Juneja, 2022). لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة البابطين (Al-Babtain, 2013) إلى التعرف إلى واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف إلى درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة الموقفية باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، عدد المعلمين) وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (118) مديراً وكانت النتائج في الرتبة الأولى أسلوب التقويض، ثم أسلوب المشاركة، ثم أسلوب الإقناع، أسلوب، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة

نظر أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة.

أجرت العبيد (El-Obeid, 2019) دراسة هدفت إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى المقدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ حجم العينة (250) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لمجالات أنماط القيادة الموقفية وفقاً لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي، فيما وجدت فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة العملية ولصالح من خبرتهم (من 5-10) سنوات، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين جميع أنماط القيادة الموقفية ومستوى حل المشكلات الإدارية لديهم.

وقام كنعان (Canaan, 2019) بدراسة هدفت إلى استقصاء مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين. تكونت العينة من (520) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية جاءت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فرق ذي دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

بينما هدفت دراسة هدايت، هاردييناتا، باتراس، وأجستين (Hidayat, Hardhienata, Patras, & Agustín, 2020) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الموقفية والكفاءة الذاتية في تحسين إنتاجية المعلم، شملت العينة (105) معلمين من معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في إندونيسيا، وتم استخدام الطريقة الكمية، أما أدوات الدراسة فتمثلت في استبانة لتقييم إنتاجية المعلم من قبل مشرفه، واستبانة لتقييم المدير، واستبانة لتقييم الكفاءة الذاتية للمعلم. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين كل من القيادة الموقفية والكفاءة الذاتية في إنتاجية المعلم.

كما هدفت دراسة رسلان وليان وفيتريا (Ruslan, Lian, & Fitria 2020) إلى الكشف عن تأثير أسلوب القيادة الموقفية للمدير وكفاءة المعلم في أدائه. استخدمت الدراسة النهج الكمي، وبلغت عينتها (32) معلماً في ثلاث مدارس ابتدائية في إندونيسيا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة والتوثيق. أظهرت النتائج أنّ هناك تأثيراً لأسلوب القيادة الموقفية واحترافية المعلم في أداء المعلم.

أما دراسة عيسري و كريم (Essari & Karim, 2020) فهدفت إلى الكشف عن ممارسة القيادات المدرسية لأنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة في السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي النوعي، واعتمدت المقابلة كأداة للدراسة، وبلغت عينتها (6) قائدات. وأشارت النتائج أنّ أسلوب المشاركة هو الأكثر استخداماً يليه أسلوب الإقناع ثم الإبلاغ وأخيراً التقويض.

هدفت دراسة تيدلا، ريدا وبي (Tedla, Redda, & B, 2021) إلى كشف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وتحليلها لمديري المدارس والأداء المدرسي في المدارس الثانوية في إريتريا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ووظفت كل من الأساليب النوعية والكمية، شملت عينة الدراسة (375) فرداً موزعين على (30) مديراً، و(250) معلماً، و(50) طالباً، و(45) ولي أمر تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وجدت الدراسة أنّ أساليب القيادة لمديري المدارس تؤثر في الأداء المدرسي، وأنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسب في جميع الأوقات، وأنّ القيادة الموقفية لها تأثير إيجابي في الأداء المدرسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة تنوع أهدافها؛ فقد هدفت دراسة تيدلا، ريدا وبي (Tedla, Redda, & B, 2021) إلى كشف العلاقة وتحليلها بين أنماط القيادة المختلفة لمديري المدارس والأداء المدرسي في المدارس الثانوية، وهدفت دراسة هدايت، هاردييناتا، باتراس، وأجستين (Hidayat, Hardhienata, Patras, & Agustin, 2020) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الموقفية والكفاءة الذاتية في تحسين إنتاجية المعلم، وهدفت دراسة رسلان وليان وفيتريا (Ruslan, Lian, & Fitria, 2020) إلى الكشف عن تأثير أسلوب القيادة الموقفية للمدير وكفاءة المعلم على أداء المعلم، أما دراسة عيسري وكريم (Essari & Karim, 2020) فهدفت للكشف عن ممارسة القيادات المدرسية لأنماط القيادة الموقفية، بينما هدفت دراسة البابطين (Al-Babtain, 2013) إلى التعرف إلى واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف إلى درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة الموقفية، أما دراسة كنعان (Canaan, 2019) فهدفت إلى

استقصاء مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، وبالنسبة لدراسة العبيد (El-Obeid, 2019) فقد هدفت إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى المقدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.

كما تتنوع الأماكن التي أجريت فيها هذه الدراسات فقد أجريت دراسة تيدلا، ريدا وبي (Tedla, Redda, & B, 2021) في إريتريا، ودراسة كنعان (Canaan, 2019) ودراسة العبيد (El-Obeid, 2019) في الأردن، أما دراسة هدايت، هاردييناتا، باتراس، وأجستين (Hidayat, Hardhienata, Patras, & Agustin, 2020) ودراسة رسلان وليان وفيتريا (Ruslan, Lian, & Fitria, 2020) فقد أجريتا في إندونيسيا، أما دراسة عيسري و كريم (Essari & Karim, 2020) ودراسة البابطين (Al-Babtain, 2013) فقد تم اجراؤها في السعودية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تعد الأولى من نوعها - وفق علم الباحثة - التي تحاول التعرف إلى درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية، كما قامت الباحثة بتطوير بعض الفقرات الجديدة المتعلقة بمفهوم القيادة الموقفية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينتها وزمانها فقد شملت عينتها مديري المدارس في لواء قصبة عمان للعام الدراسي 2022/2021.

مشكلة الدراسة

نظرا لكون العصر الحالي، عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فإن ذلك يتطلب هندسة العلاقات فضلاً عن هندسة العمليات، وهذا ما يوجب تطوير القيادة التربوية بناء على إطار فكري حديث يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بفاعلية، ويراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما يتلاءم مع احتياجات العصر ومستجداته (Al-Barazi, 2016).

من هنا برزت الحاجة إلى أسلوب قيادة مرن وفعال يتناسب مع طبيعة الموقف وخصائص القادة والموظفين ويقود إلى المستوى المطلوب من الإنتاجية في المؤسسات التعليمية. وقد أكدت عدد من الدراسات العالمية على أهمية وفائدة القيادة الموقفية كدراسة شونيو (Shonhiwa, 2016) ودراسة شغري والاسطا وغزاوي (Ghazzawi, El Shoughari, & El Osta, 2017) ودراسة اساريو، غويستجاهانتي، سرينيتا، نوفيتاساري، وهاريانتو (Pasaribu, Goestjahjanti, Srineta, Novitasari, & Haryanto, 2022) ودراسة (LUO & ILIU, 2014).

وعلى الرغم من الإيجابيات عديدة للقيادة الموقفية، لاحظت الباحثة بحكم عملها أنّ الإدارات تواجه مشكلات عديدة في التعامل بحرفية مع المواقف المختلفة، وأنّ الأساليب الأكثر انتشاراً في الإدارة المدرسية يهمل الاحتياجات والمهارات الخاصة للمعلمين، الأمر الذي يؤثر سلباً في دور القيادة في النهوض بالمؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية. لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة للكشف عن درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية.

أسئلة الدراسة: جاءت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- **السؤال الأول:** ما درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية؟
- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية تعزى لمتغيري جنس المدير، ونوع المدرسة؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف الى درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية.
 2. التعرف فيما إذا كانت هناك فروق تعزى لمتغيري جنس المدير ونوع المدرسة.
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية العلمية

من المتوقع أن توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً للباحثين المتخصصين حول وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية، وإثراء المكتبة العربية والأردنية بالدراسات النظرية المتعلقة بالقيادة الموقفية ودرجة وعي المديرين بها. كما تسلط هذه الدراسة الضوء على واحدة من المفاهيم الحديثة في القيادة ألا وهي القيادة الموقفية ومدى وعي المديرين بها.

الأهمية التطبيقية العملية

قد تسهم نتائج هذه الدراسة عملياً في تزويد القائمين على تدريب المديرين بمعلومات عن درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية، ومساعدتهم في إقرار السياسات والخطط والدورات اللازمة للمديرين. كما قد تقيد نتائج هذه الدراسة عملياً في توجيه أنظار المديرين إلى أهمية توظيف القيادة الموقفية في زيادة إنتاجية المعلمين والنهوض بالعملية التعليمية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

لغايات هذه الدراسة تم تحديد التعريفات المفاهيمية والإجرائية الآتية:

– **درجة الوعي:** وتُعرّف بأنها "إدراك الفرد لأشياء معينة في الموقف أو الظاهرة" (Shehata & Al-Najjar, 2003, p. 339). وتقاس إجرائيًا من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) المطورة لذلك.

– **القيادة الموقفية:** هي العملية التي تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه سواء أكان مساندًا أم مشاركًا أم موجهاً، وبين كفاءة الأتباع والتزامهم، والقادة الفاعلون هم أولئك الذين يمكنهم التعرف إلى ما يحتاجه الموظفون ثم يكيّفون أسلوبهم لتلبية تلك الاحتياجات من خلال إدارة تسيطر على الفوضى، وتحولها إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتحفيز ومتابعة (Al-Khudairi, 2010) وتُعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها مقدرة مدير المدرسة على تزويد العاملين في المدرسة بمستوى الدعم والتوجيه المناسب والمراوحة بين أساليب التوجيه، والدعم، والمشاركة، والتوجيه نحو الانجاز أخذًا بعين الاعتبار طبيعة المهمة ومستوى كفاءة العاملين وطبيعة الموقف.

حدود الدراسة ومحدداتها: تتحدد نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

– **الحد الموضوعي:** اقتصرَت الدراسة على الكشف عن موضوع درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية.

– **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة التابعة للواء قصبة عمان.

– **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على عينة من مديري المدارس

– **الحد الزمني:** أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2021/2022.

كما تتحدد نتائج الدراسة تبعًا لخصائص أداة الدراسة السيكمترية من صدق وثبات، ومدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأغراضها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري مدارس لواء قصبة عمان والبالغ عددهم (350)

مديرًا ومديرة، حسب بيانات وزارة التربية والتعليم لعام (2021)، ولصغر حجم هذا المجتمع فقد

شملت الدراسة جميعهم، وكان عدد الاستبانات المستردة (305) والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): توزيع افراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيري جنس المدير ونوع المدرسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
جنس المدير	ذكر	46	15%
	انثى	259	85%
	المجموع	305	100%
نوع المدرسة	حكومية	141	46%
	خاصة	164	54%
	المجموع	305	100%

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة على شكل استبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبخاصة نظرية المسار والهدف التي استندت إليها هذه الدراسة كدراسة المغربي وشرباتي (Al-Moghrabi & Sharabati, 2021) ودراسة طعجان (Taajan, 2014) ودراسة جرادات والشقران (Jaradat & Al Shaqran, 2020)، إذ قسمت الأداة إلى قسمين هما: القسم الأول، شمل معلومات عامة عن المستجيب، بينما تضمن القسم الثاني (32) فقرة تقيس درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية، موزعة على مجالين هما: المجال الأول: مفهوم القيادة الموقفية وله (11) فقرة، والمجال الثاني: وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بأساليب القيادة الموقفية ويتضمن (الأسلوب التوجيهي، الأسلوب المساند، الأسلوب المشارك، الأسلوب الموجه نحو الإنجاز)، وله (21) فقرة. وتمّ تصنيف الاستجابة على أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي المكون من (درجة كبيرة جدًا=5، درجة كبيرة=4، درجة متوسطة=3، درجة قليلة=2، درجة قليلة جدًا=1).

صدق أداة الدراسة:

للقوف على الصدق الظاهري للاستبانة بصورتها الأولية والمكونة من (35) فقرة فقد تم عرضها على عشرة من المحكمين والمختصين في مجال العلوم التربوية، وذلك من أجل الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم. وتم تعديل الاستبانة بناء على ملاحظاتهم، وقد تم حذف ثلاث فقرات غير منتمة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، وقد تكونت الاستبانة في شكلها النهائي من (32) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات الداخلي بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach - alpha) على عينة استطلاعية تكونت من

(30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي

عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	المحاور والمجالات
32	0.94	المقياس ككل
11	0.91	المحور الأول: مفهوم القيادة الموقفية
21	0.90	المحور الثاني: وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بأساليب القيادة الموقفية
5	0.77	الأسلوب التوجيهي
5	0.73	الأسلوب المساند
6	0.77	الأسلوب المشارك
6	0.84	الأسلوب الموجه نحو الإنجاز

إذ بلغت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة (0.94)، وتُعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة وهي:

– الجنس: وله فئتان: ذكر وأنثى.

– تصنيف المدرسة: وله فئتان: حكومية وخاص.

2. المتغير التابع: درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية.

تصحيح مقياس الدراسة:

تم تحديد درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية، وذلك باستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي (Likert) من خمس درجات، وهي (درجة كبيرة جداً: 5، درجة كبيرة: 4، درجة متوسطة: 3، درجة قليلة: 2، درجة قليلة جداً: 1)، وبذلك فإن الدرجة الكلية التي يمكن أن يحصل عليها المفحوص على المقياس تتراوح بين (32-160). ولفهم المدلولات الإحصائية لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية، اعتمد في توصيف المستويات المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = \frac{4 - 1}{3} = \frac{3}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الذي يوضحه

الجدول (3).

الجدول (3): درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية بدلالاتها الكلية

1 – 2.33	مستوى منخفض من الوعي
2.34 – 3.67	مستوى متوسط من الوعي
3.68 – 5	مستوى مرتفع من الوعي

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Two-Way ANOVA) لتعرف دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلتها على النحو

الآتي:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على "ما درجة وعي مديري مدارس

لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة قياس درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة بالقيادة الموقفية والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة

عمان بالقيادة الموقفية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	الوعي بأساليب القيادة الموقفية	3.61	0.54	1	متوسطة
1	مفهوم القيادة الموقفية	3.49	0.59	2	متوسطة
	الكلّي	3.25	0.80		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (4) أنّ المتوسط الحسابي لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة

عمان بالقيادة الموقفية ككل بلغ (3.25)، بانحراف معياري (0.80)، وبمستوى متوسط، أما المتوسطات الحسابية لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية، فقد تراوحت ما بين (3.49 - 3.61)، وبمستوى متوسط للمجالات جميعها؛ وجاء في الرتبة الأولى المجال الثاني (الوعي بأساليب القيادة الموقفية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وجاء في الرتبة الثانية المجال الأول (مفهوم القيادة الموقفية) بمتوسط حسابي بلغ (3.49). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى

أن القيادة الموقفية من الأساليب الحديثة في الإدارة، ولا يوجد هناك اطلاع كاف من قبل المديرين على الأساليب الحديثة ولا يتلقى المديرين الدعم الميداني الكافي لتوجيههم نحو أساليب الإدارة الحديثة. وجاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع دراسة طعجان (Taajan 2014) التي أشارت نتائجها أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية جاءت متوسطة، ودراسة كنعان (Canaan, 2019) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، ولكنها جاءت مخالفة لدراسة جرادات والشرقان (Jaradat & Al Shaqran, 2020) إذ أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لأنماط القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ولجميع الأساليب.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات كل مجال على حده، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مفهوم القيادة الموقفية

لبيان درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية لفقرات هذا المجال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة، ولل فقرات ككل، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات مفهوم القيادة الموقفية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	خبرة القائد السابقة من العوامل الموقفية المؤثرة في فاعلية القيادة	3.82	0.83	1	مرتفعة
8	التعاون بين القائد والعاملين من العوامل الموقفية المؤثرة في فاعلية القيادة	3.77	0.95	2	مرتفعة
7	عمر القائد من العوامل الموقفية المؤثرة في فاعلية الإدارة	3.67	1.00	3	متوسطة
3	تأخذ القيادة الموقفية بالاعتبار عند تحديد الأهداف مناسبتها لكافة المواقف والظروف المختلفة	3.63	0.94	4	متوسطة
9	القيادة الموقفية تمثل تحدياً لمقدرة القائد التحليلية للعاملين	3.33	1.08	5	متوسطة
1	القيادة الموقفية تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية لطبيعة الموقف	3.24	1.10	66	متوسطة
2	يستخدم القائد الموقفي أساليب وأنماط قيادية متعددة تبعا للمواقف والظروف	3.12	1.15	7	متوسطة
4	الأسلوب القيادي يتوقف على طبيعة العاملين في المؤسسة	3.00	1.21	8	متوسطة
11	تتخذ القيادة الموقفية القرارات التربوية طبقاً للمواقف المختلفة	2.85	1.19	9	متوسطة
5	تعد نظرية القيادة الموقفية من النظريات الحديثة	2.77	1.23	10	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	تطبق القيادة الموقفية القوانين والأنظمة بمرونة تراعي المواقف المختلفة في تقويم العاملين	2.60	1.26	11	متوسطة
	مفهوم القيادة الموقفية ككل	3.25	0.80	متوسطة	

يتبين من نتائج الجدول (5) أنَّ المتوسط الحسابي لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات مجال مفهوم القيادة الموقفية ككل بلغ (3.25)، وانحراف معياري (0.80)، وبمستوى متوسط.

أما المتوسطات الحسابية لمجال مفهوم القيادة الموقفية، قد تراوحت ما بين (2.60 - 3.82)، وبدرجة تقييم ما بين مرتفعة الى متوسطة على الفقرات. وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنصّ على خبرة القائد السابقة من العوامل الموقفية المؤثرة في فاعلية القيادة "بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.83)، وبمستوى مرتفع؛ ولعل ذلك يعود إلى إدراك المديرين بأنّ خبرات المدير والدرجات العلمية التي يحوز عليها والتعرض المستمر لمواقف مختلفة في أثناء رحلة عمله، لها تأثير كبير في كفاءة إدارته وقيادته للفريق وتمنحه القدرة على التنبؤ بخصائص المعلمين وطبيعتهم وكيفية توجيه مقدراتهم وطاقاتهم.

بينما جاءت الفقرة (8) التي تنصّ على "التعاون بين القائد والعاملين من العوامل الموقفية المؤثرة على فاعلية القيادة". في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.95)، وبمستوى مرتفع؛ ولعل ذلك يعود إلى إدراك المديرين أنّ التعاون بين أعضاء الفريق له أهمية كبيرة في ضمان سير العمل بالاتجاه الصحيح، والتقليل من الصراعات الداخلية بين المعلمين، كما أنّ معظم المهمات في المدارس تحتاج إلى فرق متفاهمة ولا يمكن إنجازها بجهود فردية.

بينما جاءت الفقرة (7) التي تنصّ على "عمر القائد من العوامل الموقفية المؤثرة في فاعلية الإدارة" في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (1.00)، وبمستوى متوسط؛ ولعل ذلك يعود إلى اعتقاد المديرين أنّ عمر المدير يؤثر في قدرته بشكل إيجابي على التعامل مع المواقف المختلفة التي تواجهه، كما أنّ ذلك يزوده بخبرات أعمق تمكنه من استقراء الوضع الذي يواجهه واتخاذ القرارات المناسبة.

بينما جاءت الفقرة (6) التي تنصّ على "تطبيق القيادة الموقفية القوانين والأنظمة بمرونة تراعي المواقف المختلفة في تقويم العاملين" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.60)

وانحراف معياري (1.26)، وبمستوى متوسط؛ ولعل ذلك يعود إلى عدم إيلاء المديرين اهتماماً بخصائص المعلمين بشكل فردي ومطالبتهم بالمستوى ذاته من الأداء، وتقديمهم درجة الدعم بشكل متساو للجميع ويعدون ذلك من باب العدالة وعدم التمييز بين المعلمين

المجال الثاني: الوعي بأساليب القيادة الموقفية

لبيان درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية لفقرات هذا المجال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أسلوب على حدة والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لكافة الأساليب في مجال "الوعي بأساليب القيادة الموقفية" مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الدرجة
3	الأسلوب المشارك	3.85	0.58	1	مرتفعة
4	الأسلوب الموجه نحو الإنجاز	3.75	0.68	2	مرتفعة
2	الأسلوب التوجيهي	3.54	0.70	3	متوسطة
1	الأسلوب المساند	3.27	0.76	4	متوسطة
	الوعي بأساليب القيادة الموقفية الكلي	3.61	0.54		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (6) أنّ المتوسط الحسابي لدرجة الوعي بأساليب القيادة الموقفية ككل بلغ (3.61) بانحراف معياري (0.54)، وبمستوى متوسط.

وأنّ المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة الموقفية، قد تراوحت ما بين (3.27 - 3.85)، وبدرجة تقييم ما بين مرتفعة إلى متوسطة. فقد جاءت بمستوى مرتفع للأساليب (الأسلوب المشارك، الأسلوب الموجه نحو الإنجاز). وجاء في الترتيب الأولى الأسلوب الثالث (الأسلوب المشارك)، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.58)؛ ولعل ذلك يعود إلى خضوع جميع المدارس لأنظمة وزارة التربية والتعليم وقوانينها التي من ضمنها وجود خطة تطويرية خاصة للمدرسة تضم فرقاً من جميع المعلمين من مهامها المشاركة في إعداد الخطط العامة والخاصة بكل فريق والعمل على تنفيذها. وجاءت هذه النتيجة مخالفة لدراسة جرادات والشقران (Jaradat & Al Shaqran, 2020) التي حاز فيها الأسلوب المشارك على الترتيب الأخيرة.

وجاء في الترتيب الثانية الأسلوب الموجه نحو الإنجاز بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.68)، بمستوى مرتفع؛ ولعل ذلك يعود إلى اشتراك عديد من المديرين والمعلمين في جائزة الملكة رانيا للتميز، وعديد من البرامج والمسابقات الأخرى التي تتم على مستويات محلية ودولية، كما يتطلب الارتقاء الوظيفي القيام بمبادرات وأنشطة متميزة والالتحاق بدورات تدريبية.

وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة جرادات والشقران (Jaradat & Al Shaqran, 2020) إذ جاء الأسلوب الموجه نحو الإنجاز في الرتبة الثانية.

وجاء الأسلوب المساند والأسلوب التوجيهي بمستوى متوسط، فقد جاء في الرتبة الأولى الأسلوب التوجيهي، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.70)؛ ولعل ذلك يعود إلى عدم إيلاء المديرين اهتمامًا كافيًا للمعلمين ذوي الخبرة القليلة الذين يحتاجون توضيحًا تفصيليًا لأدوارهم ومهامهم وكيفية تنفيذها. كما قد تشكل الأعباء الإدارية عائقًا أمام تقديم التوجيهات اللازمة لكل فرد ولكل مهمة من المهمات بشكل مستمر. وتختلف هذه النتيجة دراسة جرادات والشقران (Jaradat & Al Shaqran, 2020)، إذ جاء الأسلوب التوجيهي في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع لجميع الفقرات.

وجاء في الرتبة الثانية الأسلوب المساند بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري (0.76)، بمستوى متوسط؛ ولعل ذلك يعود إلى قلة إدراك المديرين أهمية تقديم الدعم بشكل دائم للمعلمين الذين يفتقرون للخبرة اللازمة لإتمام المهمات ولجؤهم إلى معلمين ذوي خبرة لإتمامها وذلك لتخفيف المشكلات والأعباء التي قد يتعرضون لها. وجاءت هذه الدراسة مخالفة لدراسة جرادات والشقران (Jaradat & Al Shaqran, 2020) حيث جاء الأسلوب المساند في الرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع لجميع الفقرات.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات كل أسلوب على حدة، في مجال "الوعي بأساليب القيادة الموقفية" وكانت على النحو الآتي:

أولاً: الأسلوب التوجيهي:

لبيان درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية لفقرات هذا الأسلوب، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات الأسلوب التوجيهي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يقوم القائد في الأسلوب التوجيهي بتحديد مهمات كل عامل في الفريق	4.09	0.75	1	مرتفعة
16	يقوم القائد في الأسلوب التوجيهي بتقديم توجيهات واضحة لما هو متوقع عمله	3.77	0.95	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يقوم القائد في الأسلوب التوجيهي بتقديم توجيهات واضحة لكيفية تنفيذ العمل المطلوب	3.47	1.06	3	متوسطة
13	يقوم القائد في الأسلوب التوجيهي باتخاذ جميع القرارات المهمة	3.24	1.10	4	متوسطة
12	يقوم القائد في الأسلوب التوجيهي بالإشراف على العاملين عن كثب وبشكل دائم	3.12	1.15	5	متوسطة
	الأسلوب التوجيهي ككل	3.54	0.70		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (7) أنَّ المتوسط الحسابي لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات الأسلوب التوجيهي ككل بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.70)، وبمستوى متوسط.

أما المتوسطات الحسابية للأسلوب التوجيهي فقد تراوحت ما بين (3.12-4.09)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.75-1.15) وبدرجة تقييم ما بين مرتفعة الى متوسطة على الفقرات. وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنصّ على " يقوم القائد في الأسلوب التوجيهي بتحديد مهمات كل عامل في الفريق." بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.75)، وبمستوى مرتفع؛ ولعل ذلك يعود إلى إدراك المديرين إلى أهمية تقسيم المعلمين وتكليفهم بمهام محددة لتجنب الصراعات الداخلية وضمان سير العمل بسلاسة والرجوع إلى الشخص المسؤول في حال حدوث أي مشكلة أثناء تنفيذ المهمة.

وجاءت الفقرة (12) التي تنصّ على "يقوم القائد في الأسلوب التوجيهي بالإشراف على العاملين عن كثب وبشكل دائم." في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري (1.15)، وبمستوى متوسط؛ ويمكن عزو هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء الإدارية وصعوبة متابعة جميع العاملين بشكل دائم وخاصة في المدارس ذات الأعداد الكبيرة إذ تزداد درجة تعقيد مشكلاتها ومهامها ومراجعتها، وإيمان المدير غالباً أنَّ مهمات المعلمين هي من الأعمال الروتينية ويفترضون سيرها بالشكل المطلوب دون الحاجة إلى توجيه مستمر.

ثانياً: الأسلوب المساند:

لبيان درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية لفقرات هذا الأسلوب، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات الأسلوب المساند مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يوفر القائد في الأسلوب المساند الإمكانيات والظروف التي تساعد على إنجاز العمل.	3.67	0.90	1	متوسطة
20	يحرص القائد في الأسلوب المساند على الرضا الوظيفي للعاملين.	3.45	0.99	2	متوسطة
17	يدفع القائد في الأسلوب المساند أعضاء الفريق إلى الإسهام في صنع القرار.	3.21	1.12	3	متوسطة
18	يدعم القائد في الأسلوب المساند أعضاء الفريق للتغلب على العقبات.	3.11	1.07	4	متوسطة
21	يهتم القائد في الأسلوب المساند بالاحتياجات الشخصية (الاجتماعية والعاطفية) للعاملين.	2.91	1.17	5	متوسطة
	الأسلوب المساند ككل	3.27	0.76		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (8) أنَّ المتوسط الحسابي لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات الأسلوب المساند ككل بلغ (3.27) بانحراف معياري (0.76) وبمستوى متوسط، أما المتوسطات الحسابية للأسلوب المساند، قد تراوحت ما بين (2.91 - 3.67)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.90-1.17) وبدرجة تقييم مُتوسطة على الفقرات، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنصّ على " يوفر القائد في الأسلوب المساند الإمكانيات والظروف التي تساعد على إنجاز العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط؛ ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إدراك المديرين أنَّ من مسؤولياتهم توفير الموارد المادية وغيرها وتسهيل الحصول عليها.

بينما جاءت الفقرة (21) التي تنصّ على " يهتم القائد في الأسلوب المساند بالاحتياجات الشخصية (الاجتماعية والعاطفية) للعاملين" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وانحراف معياري (1.17)، وبمستوى متوسط؛ ولعل السبب في ذلك يعود إلى قلة إدراك المديرين مدى تأثير الاحتياجات الشخصية للمعلمين على إنتاجيتهم وانتمائهم الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى صعوبة مراعاتهم بشكل فردي وخاصة في ظل التنوع الكبير في خلفياتهم ومسؤولياتهم الاجتماعية والمادية.

ثالثاً: الأسلوب المشارك:

لبيان درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية لفقرات هذا الأسلوب، تمّ

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات الأسلوب المشارك مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	يقر القائد في الأسلوب المشارك النتائج الإيجابية للعاملين.	4.08	0.84	1	مرتفعة
22	يتقبل القائد في الأسلوب المشارك أفكار العاملين فيما يتعلق بكيفية تنفيذ وتطوير العمل المطلوب إنجازه	4.00	0.77	2	مرتفعة
25	يشرك القائد في الأسلوب المشارك العاملين في رسم سياسة المدرسة	3.95	0.80	3	مرتفعة
23	يمكن القائد في الأسلوب لمشارك العاملين من صناعة القرار	3.95	0.74	3	مرتفعة
24	يقوم القائد في الأسلوب المشارك بإشراك العاملين في حل المشكلات.	3.78	0.86	5	مرتفعة
27	يقوم القائد في الأسلوب المشارك بتقويض العاملين نيابة عنه للحصول على الدعم المطلوب.	3.34	1.07	6	متوسطة
	الأسلوب المشارك ككل	3.85	0.58		مرتفعة

يتبين من نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية على فقرات الأسلوب المشارك ككل بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.85) وبمستوى مُرتفع.

أما المتوسطات الحسابية للأسلوب المشارك، قد تراوحت ما بين (3.34 - 4.08)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.84 - 1.07) وبدرجة تقييم ما بين مرتفعة الى مُتوسطة على الفقرات؛ وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " يقر القائد في الأسلوب المشارك النتائج الإيجابية للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع؛ ولعل ذلك يعود إلى إدراك المديرين أهمية تعزيز إنجازات المعلمين لزيادة إنتاجيتهم وحث الآخرين على بذل المزيد من الجهد لتطوير أنفسهم وضمان سير العمل على أكمل وجه.

بينما جاءت الفقرة (27) التي تنص على "يقوم القائد في الأسلوب المشارك بتقويض العاملين نيابة عنه للحصول على الدعم المطلوب" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (1.07)، وبمستوى متوسط؛ ويمكن عزو ذلك إلى إدراك المديرين أن من مسؤولياتهم توفير جميع أشكال الدعم للمدرسة وأن موقعهم الإداري يسهل الحصول على مثل هذا الدعم.

رابعاً: الأسلوب الموجه نحو الانجاز

لبيان درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية لفقرات هذا الأسلوب، تمّ

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبه عمان بالقيادة الموقفية على فقرات الأسلوب الموجه نحو الانجاز مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	يشجع القائد في الأسلوب الموجه نحو الإنجاز العاملين لتحسين أدائهم باستمرار.	3.87	0.84	1	مرتفعة
28	يقوم القائد في الأسلوب الموجه نحو الإنجاز بتشجيع العاملين للتفوق في جميع أعمالهم.	3.86	0.82	2	مرتفعة
30	ينمي القائد في الأسلوب الموجه نحو الإنجاز روح الابتكار لدى العاملين.	3.82	0.81	3	مرتفعة
32	يعطي القائد في الأسلوب الموجه نحو الإنجاز الحرية للعاملين في كيفية تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.	3.69	0.91	4	مرتفعة
31	يحفز القائد في الأسلوب الموجه نحو الإنجاز العاملين لتحقيق أهداف تتسم بالتحدي.	3.49	0.99	5	متوسطة
	الأسلوب الموجه نحو الانجاز ككل	3.75	0.68		مرتفعة

يتبين من نتائج الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبه عمان بالقيادة الموقفية على فقرات الأسلوب الموجه نحو الانجاز ككل بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.68) وبمستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية للأسلوب الموجه نحو الإنجاز فقد تراوحت ما بين (3.49 - 3.87)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.84 - 0.99) وبدرجة تقييم ما بين مرتفعة الى متوسطة على الفقرات، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على "يشجع القائد في الأسلوب الموجه نحو الإنجاز العاملين لتحسين أدائهم باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع؛ ويمكن عزو ذلك إلى إدراك المدير دور المعلمين الجوهرية في النهوض بالعملية التعليمية وأن من مهماته كمشرف مقيم توجيه المعلمين نحو أفضل أداء في ممارساتهم التدريسية في ضوء اطلاعه على أداء جميع المعلمين ونتائج طلبتهم والتغذية الراجعة منهم ومن أولياء أمورهم.

بينما جاءت الفقرة (31) التي تنص على "ينمي القائد في الأسلوب الموجه نحو الإنجاز روح الابتكار لدى العاملين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في متوسط

استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية تعزى لمتغيري جنس المدير، ونوع المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية تعزى لمتغيري: جنس المدير، ونوع المدرسة، الجدول (11) يوضح هذه النتائج.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الدرجة الكلية لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية تعزى لمتغيري جنس المدير، ونوع المدرسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جنس المدير	ذكر	46	3.57	0.71
	انثى	259	3.47	0.57
	المجموع	305	3.49	0.59
نوع المدرسة	حكومية	141	3.62	0.68
	خاصة	164	3.39	0.50
	المجموع	305	3.49	0.59

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية تبعاً لمتغيرات الدراسة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الثنائي وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (12).

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لمعرفة دلالة الفروق على مقياس لدرجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية تبعاً لمتغيري (جنس المدير، نوع المدرسة)

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	حجم الأثر
جنس المدير	0.067	1	0.067	0.196	0.658	0.001
نوع المدرسة	4.280	1	4.280	12.510	0.000	0.035
الخطأ	118.722	347	0.342			
الكل المعادل	123.514	349				

* دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$

يتبين من النتائج أنه:

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى إلى متغير جنس المدير عند عينة الدراسة؛ ويمكن عزو ذلك إلى توفير وزارة التربية والتعليم الدورات التدريبية للجميع بغض النظر عن

الجنس، كما أنّ التعليم الجامعي لا يشترط الجنس كأحد معايير القبول ولا يتم تقديم أي مسابقات خاصة لجنس دون الآخر.

- كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية في درجة وعي مديري مدارس لواء قصبة عمان بالقيادة الموقفية تبعاً لمتغير نوع المدرسة استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت (12.510) وبمستوى دلالة (0.000)، وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية جاءت الفروق لصالح المدارس الحكومية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.62) وهي أعلى من المدارس الخاصة؛ ويمكن عزو ذلك إلى أنّ المدارس الخاصة لها اعتبارات مادية وإدارية خاصة بها، وضرورة خضوع جميع المعلمين لقرارات مجالس إدارتها.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة بالآتي:

1. تدريب مديري المدارس على ممارسة أساليب القيادة الموقفية وخاصة الأسلوب المساند والأسلوب التوجيهي للتطوير من المؤسسة التعليمية وزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
2. اختيار مديري المدارس على أساس علمي يظهر مقدرتهم وإملاكهم لمهارات القيادة الموقفية.
3. متابعة المديرين ميدانياً لتوجيههم نحو أساليب القيادة الموقفية وكيفية تطبيقها بشكل فعال.

References

- Al-Ajmi, M. H. (2010). *Recent trends in administrative leadership and human development* (2 ed.). Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Babtain, Abdel-Rahman Abdel-Wahhab (2013). The reality of the practice of situational leadership among secondary school principals in Riyadh, King Saud University, *Education and Psychology thesis*, (42), Research and Articles. 117-139.
- Al-Barazi, M. A. (2016). Possibility of situational leadership application in administrating educational foundations in Kuwait: Analytical Study. *Journal of Educational Sciences*, 28(29), 222-251. doi:10.21608/MAEQ.2016.140292
- Canaan, M. M. (2019). To what degree practice situational leadership principles by government principals' schools in Bani Kenana metropolitan area as perceived by teachers. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(12), 1-16. doi:10.26389/AJSRP.M040419.

- Dweik, T. A. (2005). *Effective school management: Its components and prospects*. Amman: Juhayna Publishing and Distribution.
- Essari, N. M., & Karim, M. K. (2020). The reality of practicing situational leadership patterns for the special education schools' leaders in Jeddah. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*(57), 11-21.
- Gaille, B. (2018). *13 Situational leadership advantages and disadvantages*. <https://brandongaille.com/13-situational-leadership-advantages-and-disadvantages/>.
- Ghazzawi, K., El Shoughari, R., & El Osta, B. (2017). Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on north lebanon organization. *Human Resource Management Research*, 7(3), 102-110. doi:10.5923/j.hrmr.20170703.02
- Hidayat, R., Hardhienata, S., Patras, Y. E., & Agustin, R. R. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. *The International Journal of Counseling and Education*, 5(1), 6-14. doi:10.23916/0020190417540
- Indeed Editorial Team. (2021). *What is situational leadership? Definitions, Pros, Cons and Examples*.
- Jaradat, M. A., & Al Shaqran, R. I. (2020). The degree of practicing situational leadership styles among high school principles in Irbid Governorate and its relationship with the effectiveness of administrative communication from the teachers' point of view. Unpublished Master Thesis, 1 - 110.
- Juneja, P. (2022). *Situational leadership - Meaning and concept*. Retrieved from MSG MANAGEMENT STUDY GUIDE.
- Al-Khudairi, M. A. (2010). *Situational management: The integrated approach to dealing with difficult situations faced by the decision maker*. Cairo: Itrak for printing and publishing
- LUO, H., & I LIU, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in China. *Social Behavior And Personality*, 42(10), 1725-1732. doi:10.2224/sbp.2014.42.10.1725.
- Al-Moghrabi, E. S., & Sharabati, A.-A. A. (2021). The impact of situational leadership styles on projects performance: A field study on jordanian chemical manufacturing organizations. Unpublished Master's Thesis. Middle East University, Amman, Jordan.

- Mwai, E. (2011). Creating Effective Leaders through Situational Leadership Approach. Unpublished Bachelor's Thesis. JAMK University of Applied Sciences, 2011.
- El-Obeid, Amal Ghazi (2019). *The Degree of Practicing Situational Leadership Styles among High School Principals in Irbid Governorate and its Relationship with the Effectiveness of Administrative Communication from the Teachers' Point of View*. Unpublished Master's Thesis. Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1254239>.
- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The role of situational leadership on job satisfaction, organizational citizenship behavior (ocb), and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.896539
- Ruslan, Lian, B., & Fitria, H. (2020). The influence of principal's situational leadership and Teacher's professionalism on Teacher's Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 135-143.
- Shehata, H., & Al-Najjar, Z. (2003). *A dictionary of educational and psychological Terms* (2 ed.). Cairo: The Egyptian Lebanese House.
- Shonhiwa, C. (2016). An examination of the situational leadership approach: Strengths and weaknesses. *Cross-Currents: An International Peer-Reviewed Journal on Humanities & Social Sciences*, 2(2), 35-40. doi:10.36344/ccijhss.2016.v02i02.002
- Taajan, K. A. (2014). The degree of application of public school principals in the Northeastern Badia District of the Principles of Situational Management from the Point of View of Teachers. *Specialized International Educational Journal*, 3(11), 101-114. doi:10.12816/0007409
- Tedla, B. A., Redda, E. H., & B, G. V. (2021). Leadership styles and school performance: A study within an eritrean context of Eastern Africa. *International Journal of Management (IJM)*, 12(3), 1152-1169. doi:10.34218/IJM.12.3.2021.109
- Zohari, T. (2021). *Situational leadership and how it can benefit Your Company*. Retrieved from Retrieved from <https://www.digitpro.co.uk/situational-leadership-and-how-it-can-benefit-your-company/>.