

[١]

الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لدى  
معلمة مرحلة الطفولة المبكرة

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| د. شوق عباده أحمد النكلاوي   | د. هناء صلاح عبد الحليم عمر  |
| مدرس بقسم العلوم الأساسية    | مدرس بقسم العلوم التربوية    |
| كلية التربية للطفولة المبكرة | كلية التربية للطفولة المبكرة |
| جامعة مطروح                  | جامعة مطروح                  |



## الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة

د. هناء صلاح عبد الحليم عمر\*، د. شوق عباده أحمد النكلاوي\*\*

### مستخلص:

هدف البحث التعرف إلى الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لمعلمة مرحلة الطفولة المبكرة، وتأسيساً على ذلك واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات؛ حيث تم تطبيقه على عينة قوامها (٨٠) من مديري المؤسسات التعليمية بمرحلة الطفولة المبكرة، وتوصلت النتائج إلى أن: تراوحت النسبة المئوية لأنماط السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية بين (٣٠.٤٢% : ١٩.٤٨%)، حيث جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى الأسلوب المشارك بنسبة مئوية ٣٠.٤٢%، ثم الأسلوب المفوض بنسبة مئوية ٢٦.٧٧%، ثم الأسلوب المقنع بنسبة مئوية ٢٣.٣٣%، بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة نمط الأسلوب الأمر بنسبة مئوية قدرها ١٩.٤٨%، وتراوحت النسبة المئوية لمبادئ الإدارة الموقفية بين (٢٩.٢١% : ٢٧.١٢%)، بدرجة متوسطة، حيث جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى محور التواصل والعلاقات الانسانية بدرجة كبيرة، ثم محور التقييم بدرجة كبيرة، ثم محور اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، ثم محور التخطيط بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة محور التنفيذ بدرجة متوسطة، وأكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية تبادلية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة الموقفية ومبادئ الإدارة الموقفية وفقاً لآراء عينة البحث: أي أنها علاقة تأثير وتأثر؛ مما يكون له بالغ الأثر في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الموقفية- الكفاءة الأدائية- معلمة مرحلة الطفولة المبكرة.

\* مدرس بقسم العلوم التربوية- كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة مطروح.

\*\* مدرس بقسم العلوم الأساسية- كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة مطروح.

**Abstract:**

The research aims at identifying Situational Management and its role in improving early childhood stage teachers' performance. Depending on the analytical and describing methodology, using a questionnaire as a tool in data collecting, this questionnaire was applied through a sample of 80 early childhood educational foundations managers. The results proved that educational foundations' managers' Leadership Behavior Patterns percentage range from 19.48% to 30.42% as it is arranged in descending order like the following: in the first order: Sharing Behavior by 30.42% then Delegating Behavior by 26.77% after that Persuasive Behavior is represented by 23.33% weather Commanding Behavior is the fourth and the last order by 19.48%. The Situational Management Principles percentage ranged moderately from 27.12% to 29.21% as it is arranged in descending order like the following: Communication and Human Relationships are presented greatly in the first order, then Assessment is presented greatly in the second-order as well, after that Decision-making axis came to occupy the third-order moderately, then Planning axis is ordered moderately as well and finally, at the last and the fifth-order Fulfillment axis is presented moderately. The results ensured that there is a statistical, associative, and reciprocal relation between situational management patterns and situational management principles. According to the research's studied sample, it is a reciprocal effect relation and that has a great impact on the teacher's performance efficiency enhancement.

**Keywords:** Situational management- Performance efficiency- Early childhood stage teacher.

## المقدمة:

يشهد التعليم في القرن الحادي والعشرين تطورًا وتقدمًا سريعين مع الابتكارات المختلفة ونتائج البحث العلمي التي تضم مقاربات مختلفة في نظرية القيادة والإدارة؛ حيث أصبحت الإدارة من الموضوعات المهمة والمتداولة في أوساط المجتمعات الواعية، كما أصبحت أمرًا ملموسًا في مجالات الحياة المتعددة، ومع تعدد المجالات وزيادة عدد الأفراد فقد صارت تهدف إلى بناء الفرد ذاته وإعداده؛ كونه عنصرًا رئيسًا ومؤثر في التربية لسد الفجوات المتوقعة.

وتُعد الإدارة حجر الزاوية والأساس في بناء المجتمعات وتطويرها؛ فالإدارة الناجحة تعمل على التكيف مع الموقف؛ فهي تشكل نشاطًا إنسانيًا منظمًا له أهدافه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولأجل أن تحقق التربية أهدافها، فإن عليها الاعتماد على الإدارة والقيادة الفاعلة (محمود، ٢٠٠٣، ١٥). فالقيادة تُعد جوهر العملية الإدارية ومحورها وقلبها النابض؛ بحيث تُعد القيادة الكفوة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات والمنظمات الناجحة وغير الناجحة، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء (الطاهر، ٢٠١٧، ٥٦).

لقد أصبحنا نعيش اليوم في عالم يزداد تعقيدًا في مجال التعليم؛ فإن عمل القيادة يتطلب أنواعًا مختلفة من المعارف والخبرات كما يتطلب أساليب متنوعة للقيادة تتصف بالمرونة والكفاءة لمواجهة التحديات المتغيرة والمطالب الجديدة، خاصة أن الهياكل التنظيمية القديمة للتعليم وأساليب التدريس وقيادة التعلم، لا تتناسب مع متطلبات التعلم في القرن الحادي والعشرين (الضويحي والمخلافي، ٢٠٢٠، ١٩٠). لذلك فقد بدأت الإدارة التربوية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ أهمية خاصة (القرني، ٢٠١٧، ٣٣٦).

وتعتبر الإدارة الموقفية من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج المواقف الطارئة في المؤسسات التعليمية؛ فهي تنتبأ بالاستخدام المناسب للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات والأساليب المتنوعة وأي جزء من هذه الأدوات يُعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تتعامل مع المواقف الطارئة في المؤسسة هدف رئيس لها (Rauch, 2016, 614-619).

إن العمليات الإدارية الناجحة تحتاج إلى قائد ناجح يقود المؤسسة التعليمية، فهو بداية النجاح لمدرسته؛ لأنه لا يمهد الطريق لتحقيق الإنجاز فحسب بل يغرس ثقافة التميز والتنافسية على المدى البعيد (Derrick, 2019)؛ فالإدارة الموقفية في جوهرها عملية قيادة في المقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخر في رفع كفاءتهم وتحفيزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية والتعليمية والسعي الدائم تجاه التنافسية المستدامة.

وتواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة العديد من التغييرات المصاحبة للثورة المعرفية وما تفرضه من متطلبات غير معتادة على أنظمة عملها، أو أساليب إدارتها المتبعة، أو طبيعة نواتجها المستهدفة، وفي ظل ما يشهده العالم المعاصر من تغييرات طارئة ومتلاحقة والحاجة إلى قيادة فعالة، فقد صار من الضروري ابتكار نماج ونظريات قيادية جديدة قادرة على مواكبة هذه التغييرات عوضاً عن النظريات التقليدية (Mwai, 2011, 3)، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات كدراسة الخطيب (٢٠١٦) إلى التباين في درجة ممارسة الكفايات الإدارية للمؤسسات التعليمية، واستمرار ممارسة بعضهم لكفايات إدارية تقليدية تنعكس سلباً على إدارة العملية التربوية، كما أشارت دراسة البرازي (٢٠١٦) إلى أن واقع تطبيق الإدارة الموقفية يحتاج إلى إعادة نظر من حيث خبرة القيادات في المؤسسات التعليمية ومدى تقبلهم لنظريات القيادة الموقفية وكذلك مدى استعداد هذه المؤسسات لتطبيق القيادة الموقفية، كما جاءت دراسة كنعان (٢٠١٩) لتؤكد وجود تباين واضح بين آراء عينة البحث حول تطبيق مبادئ القيادة الموقفية.

وقد ظهرت نظرية القيادة الموقفية بوصفها نظرية تبرز مختلف الأنماط القيادية التي يحتاجها القادة بما يتلاءم مع احتياجات المرؤوسين وطبيعة الموقف (Mwai, 2011, 3)؛ حيث حازت نظرية القيادة الموقفية على قدر كبير من اهتمام الخبراء والباحثين بغية تحقيق القيادة الفعالة (Luo & Liu, 2014, 1725).

وتطورت نظريات القيادة بتطور البحث عن الإدارة، ومن بين النظريات المستحدثة النظرية الموقفية؛ حيث تفترض النظرية الموقفية بشكل عام أنه يجب على القائد أن يختار النمط القيادي المناسب للموقف أو الحالة؛ فالمعلم الذي يعتقد أنه يمكنه العمل دون معرفة نظريات القيادة وتطبيقها في نطاق التعليم لا يمكن أن ينتج

عملاً فعالاً، بينما يكون القائد الفعال قادراً على التعامل بمهارة مع الطلاب بشكل إيجابي ويُحسن وضعهم التعليمي بشكل أسرع فقط من خلال معرفة نظريات القيادة وتطبيقها (Northouse, 2007, 3).

كما تعتبر النظرية الموقفية بالإدارة من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها؛ حيث تركز على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات في البيئة الداخلية، ووفقاً لهذه النظرية فإنه لا يوجد ما يمكن اعتباره نمطاً قيادياً يمكن استخدامه في كل زمان ومكان، ويتوقف النمط الإداري على نوع القائد ونوع الخدمة وطبيعة الموقف الحالي (الحضرمي، ٢٠٠٤، ٣٤).

وتأسيساً على ذلك تم اعتماد نظرية القيادة الموقفية عند هرسي وبلانتشرد (Hersey and Blanchard): فقد رأى هرسي وبلانتشرد (١٩٧٧) أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة نضج الأتباع الوظيفي ومدى تقبلهم لأداء المهام المطلوبة منهم، ونتيجة لتلك الارتباط فإن هناك أربع مراحل نضج عند المرؤوسين تتطلب كل منها طريقة تعامل محددة وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة لكل مرحلة؛ لذلك يوضح هذا النموذج النمط القيادي الذي يكون له تأثير فعال في ظل إدارة موقف معين ولماذا أصبح هذا النمط فعالاً (Raza & Sikandar, 2018, 78). وتتلخص أنماط القيادة الموقفية في المراحل الأربع التالية:

### ١- مرحلة التوجيه والإخبار Telling/ Direction:

يكون المرؤوس في هذه المرحلة غير قادر على انجاز العمل وغير مرحب به أحياناً، كما يتطلع إلى القائد بوصفه الموجه الرئيس للمعلومات المتعلقة بالعمل، بينما يكون القائد مهتماً بالإنجاز على حساب العلاقات بين الأفراد (Rajbhandari, & et al, 2014, 62)، وهو ما يعرف بالنمط الأمر.

### ٢- مرحلة التبادل والتوجيه Selling/Coaching:

وفيها يكون المرؤوس قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل، لكنه مازال قليل الثقة بقدراته ويحتاج إلى التوجيه، وتتطلب هذه المرحلة سلوكاً قيادياً يقوم على الإقناع العالي للمرؤوسين؛ حيث يحاول القائد شرح المهام

وتتمية العلاقات معهم (Raza & Sikandar, 2018, 79)، وهو ما يعرف بالنمط الإقناع.

### ٣- مرحلة المشاركة والدعم Participating/Supporting:

وفيها يحتاج المرؤوس إلى الدعم والتشجيع والمشاركة لأنه قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه، وقد يرفض المرؤوس أداء هذا العمل لأي سبب من الأسباب؛ لذا فإن السلوك القيادي المتبع يكون محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى رفضه العمل ومن ثم استخدام أسلوب الإقناع للتعاون والمشاركة (Rajbhandari, et al, 2014, 63)، وهو ما يعرف بالنمط المشارك.

### ٤- مرحلة التفويض Delegation:

في هذه المرحلة يكون المرؤوس قد تمكن من العمل وأصبح قادرًا على القيام بالمهام كافةً، ويتطلب السلوك القيادي من القائد الثقة بالمرؤوس وتركه لأداء عمله عن طريق التفويض (Raza & Sikandar, 2018, 79)، وهو ما يعرف بالنمط المفوض.

إن الإدارة علم وفن، وقد أصبحت تخصصًا مهنيًا، يتطلب قيادة تربوية واعية وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، وهذه القيادة الواعية تُعد من أهم أدوار معلمة مرحلة الطفولة المبكرة، كما أن استقرار بيئة العمل يسهم في زيادة كفاءة المعلمة، والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسات التعليمية، وخلال الفترة الأخيرة- ومع عدم استقرار العملية التعليمية نظرًا للظروف والمواقف الطارئة- أصبح للإدارة الموقفية دور إيجابي في تجاوز هذه العقبات.

إن معلمة مرحلة الطفولة المبكرة تعتبر العنصر الجوهري في إدارة العملية التربوية والتعليمية داخل القاعة التعليمية، وكونها تتعامل مع الأطفال مباشرة فإنها تؤثر في تكوينهم العلمي، والمعرفي وتعمل على تقدم المؤسسة التعليمية وتطويرها وحمل أعباء رسالتها العلمية والمعرفية، فضلًا عن كونها أحد العناصر الفاعلة في العملية التعليمية؛ حيث تُعد الكفاءة الأدائية للمعلمة أحد أهم مكونات منظومة الجودة



الشاملة التي يتم في ضوءها تقويم كفاءة العملية التعليمية؛ فالمعلمة ذات الكفاءة هي الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، وعلى قدر كفاءتها تتحقق كفاية التعليم المرجوة؛ لذا فإنه من الضروري أن تكون ذات كفاءة عالية، وأن يتم تزويدها بالكفايات الضرورية للتعامل مع المعرفة من جهة، ومع الأطفال من جهة أخرى (الحصان، ٢٠١١، ٣). فضلاً عن كونها من أهم العوامل المؤثرة في تكيف الطفل وتقبله للمواقف التعليمية المختلفة، وتأسيساً على ذلك فقد أجمع التربويون على أن إفادة الطفل من الروضة يتوقف على شخصية المعلمة وكفاءتها (الغذامي، ٢٠١٣، ٣).

تُعد الكفاءة الأدائية من أهم المتطلبات اللازمة لنجاح المعلمة؛ فبدونها لا يمكن للمعلمة أن تقوم بعملها كما ينبغي أن يكون؛ حيث إن نجاح عملية التعليم تتوقف على الكثير من المواقف المختلفة والمتعددة، إلا أن وجود معلم كفء يُعد حجر الزاوية لهذا النجاح، كما أن أفضل الكتب والوسائل التعليمية والبرامج الدراسية والأنشطة والمباني المدرسية - رغم أهميتها - لا تحقق الأهداف المنشودة، ما لم يكن هناك معلم ذو كفاءة أدائية متميزة.

إن الكفاءة الأدائية تُعني الجدارة التي تؤثر على العمليات المعرفية والأداء في مجال العمل (Vasile, et al, 2011, 479)، كما تُعرف بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والسلوكيات والخبرات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي له صفة القبول (حسن رحيم، ٢٠٠٥، ١٨٢)؛ فأصبح نجاح العملية التعليمية منوطاً بالمعلمين وكفاءتهم العلمية والمهنية، لا بالموارد المتاحة فحسب؛ فالمعلمة ذات الكفاءة هي من تمتلك مهارة التطبيق العملي للمهارات والتعليمات واحترام الأوامر بدقة كما يحدث في بيئة العمل الناجحة.

انطلاقاً من ذلك اتفقت مبادئ الإدارة الموقفية مع مبادئ الكفاءة الأدائية للمعلمة على ضرورة الاستخدام الفعلي للكفايات القيادية من قبل معلمي ومدبري المدارس أثناء أدائهم لواجباتهم الإدارية، والتي تشمل التخطيط، التنفيذ، التقويم، اتخاذ القرارات، والعلاقات مع المعلمين، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة (السعود، ٢٠٠٩، ٢٥٣).

كما تم التأكيد على تلك الكفايات الأدائية؛ حيث إن التخطيط يعمل على رسم مسار سير المؤسسة التعليمية؛ لضماناً الوصول إلى تحقيق الأهداف؛ لذا يجب على

المعلم أن يكون على دراية تامة بالبيئة المحيطة بالعمل، وأن يلم بجميع الظروف التي قد تواجه المؤسسة التعليمية أثناء سير عملها ومحاولة التنبؤ بما سيواجهها في المستقبل، ثم يأتي التنفيذ لما تم التخطيط له لنجاح العملية التعليمية، وتأتي عملية التقويم لمعرفة ما تم الوصول إليه، كما تحتاج المعلمة إلى سرعة اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة (Půček, et al, 2021,101).

تعمل المؤسسات التعليمية في ظل تسارع التنمية؛ فأصبحت تعمل في بيئة تسعى لتحقيق الأهداف التنموية الاقتصادية التي تمتاز بكثير من التغيير المستمر، وتفرض على المؤسسات التعليمية التكيف مع المواقف الطارئة ومفاهيم البيئة المعاصرة فيها، لتلبي حاجات التنمية المستدامة؛ لذلك يجب على المؤسسات التعليمية اعتماد وتطبيق نظريات إدارية جديدة تتلاءم مع المتغيرات المحلية والعالمية وتتناسب مع المواقف والأزمات الطارئة؛ بحيث يكون العنصر البشري هو المحرك الأساسي الذي يعمل على تسيير العملية التعليمية باعتباره مصدر قوتها وميزتها التنافسية.

### الدراسات والأبحاث السابقة:

انطلاقاً من أهمية استخدام الإدارة الموقفية في ظل الوضع الراهن، ودورها في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة؛ فقد تعددت الدراسات والأبحاث؛ حيث تناول البحث محورين على النحو التالي:

### المحور الأول: الإدارة الموقفية:

دراسة McGeown (1979): هدفت إلى معرفة إدراك مدرء المدارس الحكومية للإدارة الموقفية كنموذج إداري فعال، وإلى معرفة الفرق بين مدى استخدام النموذج اعتماداً على حجم المنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط درجة المديرين في التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات طبقاً للمواقف المختلفة، والتقييم والتوظيف والتدريب والتطوير يعزى لحجم المنطقة التعليمية، كذلك أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المديرين في استخدام أساليب قيادية متعددة تبعاً للمواقف المختلفة

الرقابة والدافعية يعزى لحجم المنطقة التعليمية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.50$ ) بين متوسطات درجات المديرين في الرقابة والدافعية يعزى للمؤهل العلمي.

دراسة الشبول (٢٠١٠): هدفت للتعرف إلى مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة أربد لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة أربد لمبادئ الإدارة الموقفية كانت متوسطة، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مبادئ الإدارة الموقفية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

دراسة البابطين (٢٠١٣): هدفت للتعرف إلى واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في المرتبة الأولى جاء أسلوب التفويض، ثم أسلوب المشاركة، ثم أسلوب الإقناع، وجاء أسلوب الإبلاغ في المرتبة الأخيرة.

دراسة الطعجان (٢٠١٤): هدفت للتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية متوسطة، كذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية تعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية تعزى إلى متغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أقل من ٥ سنوات.

دراسة Gabriel (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التدريب الرسمي في مقابل الخبرات الميدانية في القيادة على قدرة الطلاب الذين يعدون للعمل كقادة

على اختيار الأسلوب أو النمط الصحيح للقيادة في مواقف قيادية محددة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الوعي بالقيادة الموقفية في حالتي التدريب الرسمي للمقدم للطلاب والخبرات الميدانية للقيادة.

دراسة علوان (٢٠١٦): هدفت للتعرف إلى الإدارة الموقفية ودورها في مراحل إدارة الأزمات التي تتعرض لها جامعة تكريت، وتوصلت الدراسة إلى أثر دور الإدارة الموقفية في مراحل إدارة الأزمات التي تواجه الجامعة من خلال التخفيف من حداثها أو معالجتها وبما يصب في اتجاه تحقيق مصالحها، وتم تأكيد ذلك من خلال نتيجة الارتباط بين القيادة الموقفية ومرحلة إدارة الأزمة والبالغة (٠,٠٥٨٠).

دراسة Rosita (٢٠١٩) هدفت إلى تحديد كيفية لعب القيادة الموقفية دورًا مهمًا في التغلب على المشكلات الثقافية المختلفة في خدمة التعليم، وتوصلت إلى أن تطبيق القيادة الموقفية بأساليبها: التخطيط والقرارات والتنفيذ والتقييم والعلاقات، له دور مهم في التغلب على القيود التعليمية والثقافية المختلفة.

دراسة كنعان (٢٠١٩): هدفت إلى استقصاء مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين "متوسطة"، وجاءت المجالات مرتبة تنازليًا؛ حيث مجال العلاقات مع المعلمين، التخطيط، التقييم، اتخاذ القرارات، وجاء التنفيذ في المرتبة الأخيرة، وجميعها بتقدير متوسط.

دراسة السناني (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقًا لنظرية رنيسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ممارسة مديري المدارس بمحافظة شمال الباطنة في المرتبة الأولى النمط التشاركي الديمقراطي، تلاه في المرتبة الثانية النمط الاستشاري الديمقراطي، فيما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المجالان؛ النمط الاستبدادي الحر، والنمط الاستبدادي التسلسلي.

## المحور الثاني: الكفاءة الأدائية:

دراسة جوهاري (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لمعلمي التعليم الابتدائي بولاية سطيف لتطوير كفاءاتهم التدريسية وفق المقاربة بالكفاءات في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين عليهم (مفتش ومدير)، وقياس فعاليته، وكشفت النتائج عن وجود الاحتياجات التدريبية اللازمة مقترح لمعلمي التعليم الابتدائي للتدريس وفق المقاربة بالكفاءات، والتي شكلت النواة لبناء البرنامج التدريبي المقترح، كما كشفت نتائج الدراسة عن فعالية البرنامج التدريبي المقترح في اكتساب المعارف والمفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريس وفق المقاربة بالكفاءات وتطوير المهارات التدريسية (تخطيط- تنفيذ- تقييم) المتضمنة بالبرنامج التدريبي المقترح لدى معلمي التعليم الابتدائي.

دراسة البرقي (٢٠١٩): هدفت إلى تطوير الكفايات الأدائية للمعلمات بمرحلة الطفولة المبكرة في ضوء متطلبات العصر الرقمي، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث في عبارات: المحور الأول: واقع الكفايات (التخطيط- التنفيذ- والتقييم)، والمحور الثاني (المشكلات التي تحد من تطوير الكفايات الأدائية للمعلمات بمرحلة الطفولة المبكرة في ضوء متطلبات العصر الرقمي؛ ما يخص التجهيزات والتدريب)، والمحور الثالث: (آليات تطوير الكفايات الأدائية للمعلمات بمرحلة الطفولة المبكرة في ضوء متطلبات العصر الرقمي؛ مهارات التفكير العليا والتفكير الناقد- مهارات الحياة- وتوظيف التكنولوجيا).

في ضوء ما سبق يمكن ملاحظة ما يلي:

- أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد منهجية البحث وخطواته؛ حيث اعتمدت جميعها على المنهج الوصفي التحليلي، كما أفاد في تحديد مفهوم الإدارة الموقفية والكفاءة الأدائية.
- جاءت معظم الدراسات السابقة لتؤكد على أهمية استخدام الإدارة الموقفية كنظام إداري فعال يتناسب مع الأوضاع الراهنة؛ حيث يعتمد ذلك على الكفاءة الأدائية لكل العاملين بالمؤسسات التعليمية.

- اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة كدراسة الشبول (٢٠١٠)، دراسة الطعجان (٢٠١٤)، دراسة علوان (٢٠١٦)، ودراسة السناني (٢٠٢١) في تناول المباشر الإدارة الموقفية.
- اختلف هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناوله لموضوع الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة.

### هدف البحث:

- هدف البحث التعرف إلى الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لمعلمة مرحلة الطفولة المبكرة، وتم ذلك من خلال:
- التعرف إلى ماهية الإدارة الموقفية، وأنماطها، وأساليبها.
  - الحد من الآثار المترتبة على المواقف والأزمات الطارئة على المؤسسات التعليمية.
  - تأكيد دور الإدارة الموقفية على رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة.

### أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث في:
- الدور المهم التي تلعبه معلمة الطفولة المبكرة في البيئة المدرسية؛ حيث أنها القوة المحركة للعملية التعليمية.
  - دراسة الإدارة الموقفية، قد يسهم في تطوير الكفاءة الأدائية لدى المعلمة، مما ينعكس على أداء المؤسسة التعليمية.
  - قلة الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة الموقفية، مما يتيح أمام الباحثين الاهتمام بدراسة نظريات الإدارة الحديثة.

### أسئلة البحث:

- ما درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري مؤسسات مرحلة الطفولة المبكرة؟
- ما مدى ممارسة معلمة مرحلة الطفولة المبكرة لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر مديري مؤسسات مرحلة الطفولة المبكرة؟

- ما العلاقة بين أنماط القيادة الموقفية ومبادئ الإدارة الموقفية وأثر ذلك في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة؟

### مصطلحات البحث:

#### • الإدارة الموقفية:

- هي إدارة الاستعداد الدائم لمواجهة الموقف والتعامل معه، والتعامل مع مفاجئته، والتعامل السريع مع هذه المفاجآت، والتعامل السريع مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على مجرى الأحداث (محسن الخضيرى، ٢٠٠٩، ١٤).
- ويعرفها البحث إجرائياً بأنها: الإدارة التي تقر بأن النمط القيادي متغير حسب الموقف؛ حيث يوجد ظروف ومواقف طارئة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة المناسب وفقاً لكل موقف.

#### • الكفاءة الأدائية:

- هي مجموعة القدرات التي يمتلكها المعلم ويسخرها في التفاعل التعليمي، لتحقيق أهداف التربية، سواء أكان ذلك التفاعل داخل غرفة الصف أو خارجها، وتتم عن مدى فاعليته وقدرته على إحداث تغيير مرغوب في سلوك تلاميذه وفي طرائق تفكيرهم (ناصر الرواحي، وجمعة الهنائي، ٢٠١٣، ٥٢٢).
- ويعرفها البحث إجرائياً بأنها: مجموعة الكفايات والمهارات التي تمتلكها معلمة مرحلة الطفولة المبكرة وتكون لديها القدرة على توظيفها داخل القاعة بدرجة مقبولة من الأداء والاتقان، وتشمل المعارف والمفاهيم النظرية؛ حيث التخطيط، التنفيذ، التقويم اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية.

### منهج البحث وإجراءاته.

- اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ بوصفه الأنسب مع موضوع البحث الحالي؛ حيث تضمنت إجراءاته تصميم الأدوات التالية:
- استبانة هدفها معرفة درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري مؤسسات مرحلة الطفولة المبكرة، ملحق (٣)، إعداد (Hersey & Blanchard).
- استبانة هدفها معرفة مدى ممارسة معلمة مرحلة الطفولة المبكرة لمبادئ الإدارة الموقفية وأثرها في رفع كفاءتها الأدائية، ملحق (٤)، (إعداد الباحثين).

## وصف مجتمع البحث وعينته:

أجرى البحث على عينة قوامها (٨٠) من مديري مؤسسات مرحلة الطفولة المبكرة في مصر، ويمثل عينة مجتمع البحث من أنحاء جمهورية مصر العربية، وقد اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية.

وقد تم توزيع الاستبيان من خلال استخدام الشبكة العنكبوتية؛ حيث تم استلام (٨٠) ردًا على أدوات البحث من مديري مؤسسات مرحلة الطفولة المبكرة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢؛ فضلًا عن (٢٥) مديرًا كعينة استطلاعية من المجتمع الأصلي وخارج عينة البحث الأساسية.

## أدوات البحث:

قامت الباحثتان باستخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي أعدها (Hersey & Blanchard).

وتتكون الأداة من (١٢) موقف لكل واحد منها أربع استجابات يختار منها مديري المؤسسات التعليمية واحدة منها، وتتحدد بناء على ذلك أربعة أنماط قيادية تتمثل في: (أ) الأمر، (ب) الإقناع، (ج) المشاركة، (د) التفويض، وهذه الأداة معتمدة في البيئة العربية حيث تم تطبيقها بعد تكيفها في عدد من الدول العربية (المغدي وآل ناجي، ١٩٩٤، قرقرش، ٢٠٠٢، المخلافي والشهري، ٢٠١٦، الضويحي والمخلافي، ٢٠٢٠)، ملحق (٣).

كما قامت الباحثتان بإعداد استبانة مكونة من (٤٠) مفردة موزعة على خمس محاور تتمثل في (التخطيط- التنفيذ- التقييم- اتخاذ القرار- التواصل والعلاقات الإنسانية)، كما هو موضح في ملحق (٤).

واعتمدت الباحثتان في صياغة فقرات الاستبانة على ما تضمنته الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال البحث، وحساب تكرار استجابات أفراد العينة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق جدا- موافق- إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة) لتصحيح أداة البحث، لمعلق (٤).



## صدق أدوات البحث وثباتها:

### أولاً: الصدق:

اعتمدت الباحثتان في حساب الصدق على ما يلي:

### الصدق الظاهري:

وذلك عن طريق التأكد من أن أدوات البحث تتناسب مع تحقيق نتائجه، ومحتوى كل محور من محاور الاستبيان يتسق مع عباراته ومع الاستبيان ككل، وذلك بناء على المسح المرجعي الذي قامت به الباحثتان لأطر النظرية والدراسات المرجعية والمقاييس المرتبطة بتطبيق الإدارة الموقفية، ثم عرض أدوات البحث على عدد من المحكمين لمعرفة آرائهم في إعدادها ومناسبتها لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله، وارتباط عبارات كل محور به وأية تعديلات لغوية، وقد تم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى كما تم إجراء بعض التعديلات في الصياغة اللغوية وهو ما أخذت به الباحثتان.

### صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثتان بحساب صدق التكوين الفرضي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي والتحقق من مدى تمثيل فقرات المقياس ومدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبانة ملحق (٣)، كما هو موضح بالجدول التالي.

#### جدول (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة الاستبيان (ن = ٢٥)

أنماط القيادة الموقفية					
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
١	**٠.٥٧٣	٥	**٠.٧٥٥	٩	**٠.٦٨٣
٢	**٠.٥٦٩	٦	**٠.٦٩٥	١٠	**٠.٦٦٥
٣	**٠.٦١٠	٧	**٠.٥٥٢	١١	**٠.٧٠٧
٤	**٠.٦١٥	٨	*٠.٤٧٦	١٢	*٠.٤٤٩

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٠.٣٩٦) \*\* عند (٠.٠١) = (٠.٥٠٥)

يتضح من جدول ١ وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، (٠.٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان.

كما قامت الباحثتان بحساب صدق التكوين الفرضي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي والتحقق من مدى تمثيل فقرات الاستبانة ملحق (٤) ومدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور التابع لها ومدى ارتباط درجات الاستبيان ومحاوره فيما بينها والدرجة الكلية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢)  
معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المحور (ن = ٢٥)

التواصل والعلاقات الإنسانية		اتخاذ القرار		التقويم		التنفيذ		التخطيط	
معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم
**٠.٧٥٨	٣٤	**٠.٧٢٤	٢٦	**٠.٥٢٠	٢١	*٠.٤٢٨	١١	**٠.٧٣١	١
**٠.٥٨٠	٣٥	**٠.٧٨٤	٢٧	**٠.٥٣١	٢١	**٠.٦٥٩	١٢	**٠.٦٦٣	٢
**٠.٧٨٠	٣٦	**٠.٥٤٠	٢٨	*٠.٤٩٥	٢٢	**٠.٧٨٧	١٣	**٠.٥٥٦	٣
**٠.٦٩٠	٣٧	**٠.٧٥٤	٢٩	**٠.٥٤٢	٢٣	**٠.٩١٧	١٤	**٠.٧٤٢	٤
*٠.٤٩١	٣٨	**٠.٨٢٦	٣٠	**٠.٥٨١	٢٤	**٠.٨٢٣	١٥	**٠.٨٦٠	٥
**٠.٥٤١	٣٩	**٠.٦٩٣	٣١	*٠.٤٦٧	٢٥	**٠.٧٥١	١٦	**٠.٨٦٠	٦
**٠.٧٦٠	٤٠	**٠.٦١٩	٣٢			*٠.٤٣٧	١٧	**٠.٧٤٤	٧
		**٠.٨٢٨	٣٣			**٠.٨١١	١٨	**٠.٨٧٢	٨
						**٠.٧٤٢	١٩	**٠.٧٨٣	٩
								**٠.٧٢٥	١٠

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٠.٣٩٦) \*\* عند (٠.٠١) = (٠.٥٠٥)

يتضح من جدول ٢، وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة ملحق (٤)؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، (٠.٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع المحور.

جدول (٣)  
معاملات الارتباط بين ابعاد المقياس وبعضها البعض (ن = ٢٥)

التواصل والعلاقات الإنسانية	اتخاذ القرار	التقويم	التنفيذ	التخطيط	المحاور
**٠.٦٥٦	**٠.٥٥٧	*٠.٤٦٥	**٠.٥٦٣		التخطيط
**٠.٥٠٩	**٠.٥٢٩	**٠.٦٦٩			التنفيذ
*٠.٤٥٦	**٠.٧٨٧				التقويم
**٠.٥١٥					اتخاذ القرار
					التواصل والعلاقات الإنسانية

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) = (٠.٣٩٦) \*\* عند (٠.٠٠١) = (٠.٥٠٥) يتضح من جدول ٣ وجود ارتباطات بينية تراوحت بين (٠.٤٥٦) إلى (٠.٧٨٧) بين ابعاد الاستبيان وبعضها البعض؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٥)، (٠.٠٠١)، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين محاور الاستبانة.

#### جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٢٥)

المحاور	معامل الارتباط
التخطيط	** ٠.٩١٦
التنفيذ	** ٠.٩٠٧
التقويم	** ٠.٨٨٣
اتخاذ القرار	** ٠.٨٦٤
التواصل والعلاقات الإنسانية	** ٠.٨٥٧

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) = (٠.٣٩٦) \*\* عند (٠.٠٠١) = (٠.٥٠٥) يتضح من جدول ٤ وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للمحور وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وتراوحت ما بين (٠.٨٥٧) إلى (٠.٩١٦)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٥)، (٠.٠٠١)؛ مما يدل على وجود اتساق داخلي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية له.

#### ثانياً: الثبات:

ثبات التجزئة النصفية: تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاستبانة إلى نصفين متساويين لاستخراج قيمة معامل ثباته لملاحق (٣)، وتم حساب معامل الثبات للاستبانة كما هو موضح بجدول ٥.

#### جدول (٥)

معاملات ثبات الاستبانة (ن = ٢٥)

م	الاستجابات	معامل الارتباط	سبيرمان	جتمان	الفاكرونياخ
١	الأمر	٠.٨١٨	٠.٨٥٨	٠.٨٥٤	٠.٩١٩
٢	الافتقار	٠.٧٩٦	٠.٧٦٣	٠.٧٦٢	٠.٨٩٥
٣	المشارك	٠.٨٨٦	٠.٨٤٥	٠.٨٤٣	٠.٩٠٦
٥	التفويض	٠.٨٠٣	٠.٨٧٤	٠.٨٩٢	٠.٧٩١
	المقياس ككل	٠.٧٧٥	٠.٧٤٤	٠.٧٤٢	٠.٩٧٦

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) = (٠.٣٩٦) \*\* عند (٠.٠٠١) = (٠.٥٠٥)

يتضح من جدول ٥ وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، (٠.٠١)؛ مما يشير إلى ثبات الاستبانة ومحاورها؛ حيث بلغ معامل الثبات بطريقة بيرسون ٠.٧٧٥ وبطريقة سبيرمان براون ٠.٧٤٤، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ ٠.٩٧٦؛ مما يشير لارتفاع معامل ثبات المقياس.

وتم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمالحق (٤)، وتم حساب معامل الثبات للاستبانة كما هو موضح بجدول ٦.

جدول (٦)  
معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها (ن=٢٥)

م	المحاور	معامل الارتباط	سبيرمان	جتمان	الفا كرونباخ
١	التخطيط	٠.٦٢٢	٠.٧٦٧	٠.٧٦٦	٠.٨٢١
٢	التنفيذ	٠.٥٩٨	٠.٧٤٨	٠.٧٤٦	٠.٨١٥
٣	التقويم	٠.٧٦٥	٠.٨٦٧	٠.٨٣٦	٠.٨٤٦
٤	اتخاذ القرار	٠.٧٧٩	٠.٨٧٧	٠.٨٦٩	٠.٨٧٢
٥	التواصل والعلاقات الإنسانية	٠.٧٨٤	٠.٨٧٩	٠.٨٧٦	٠.٨٩٨
	المقياس ككل	٠.٦٨١	٠.٦٤٩	٠.٧٤٩	٠.٩٣٣

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٠.٣٩٦) عند (٠.٠١) = (٠.٥٠٥)

يتضح من جدول ٦ وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، (٠.٠١)؛ مما يشير إلى ثبات الاستبانة ومحاورها؛ حيث بلغ معامل الثبات بطريقة بيرسون ٠.٦٨١ وبطريقة سبيرمان براون ٠.٦٤٩، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ ٠.٩٣٣؛ مما يشير لارتفاع معامل ثبات المقياس.

### نتائج البحث ومناقشتها:

السؤال الاول: ما مدى ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري مؤسسات مرحلة الطفولة المبكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثتان بما يلي:

## جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث نحو درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية.

م	الموقف	النمط	الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
١	في الأونة الأخيرة لم يعد مرؤوسوك متجاوبين لمحاذاتك الودية معهم واهتمامك الواضح برفاهيتهم، وأصبح إنتاجهم متدنياً بشكل سريع.	أ	أؤكد على استخدام إجراءات محددة وعلى ضرورة إنجاز المهمة.	١٥	١٨.٧٥
		ب	تحدث مع مرؤوسي، وأحدد بعد ذلك الأهداف.	١٨	٢٢.٥٠
		ج	أوضح استعدادي للمناقشة، ولكن لا أفرض نفسي عليهم.	٢٧	٣٣.٧٥
		د	أتعمد ألا أتدخل في شؤون مرؤوسي.	٢٠	٢٥.٠٠
٢	الملاحظ إن إنجازات مرؤوسيك في ازدياد، وأنك لا تزال تعمل لتتأكد من أن كل مرؤوسيك يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المنشود.	أ	أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها.	١٨	٢٢.٥٠
		ب	أكون علاقة صداقة مع التأكيد على أنهم يدركون، كما يدركون مستوى الأداء المتوقع منهم.	١٤	١٧.٥٠
		ج	أعمل كل ما أستطيع لأجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.	٢٦	٣٢.٥٠
		د	لا أخذ أي إجراء محدد.	٢٢	٢٧.٥٠
٣	مرؤوسيك غير قادرين على حل المشكلات بأنفسهم، وبطبيعة الحال تركت لهم الأمر، ومع ذلك لا تزال علاقتهم الشخصية وإنتاجهم في مستوى جيد.	أ	أعمل بسرعة وبحزم لتوجيه وتصحيح الوضع.	١٧	٢١.٢٥
		ب	أعمل مع مرؤوسي، ونشترك معاً في حل المشكلات.	٢٠	٢٥.٠٠
		ج	أشجع مرؤوسي على العمل لحل المشكلات، وأدع مجهوداتهم.	٢٢	٢٧.٥٠
		د	أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم.	٢١	٢٦.٢٥
٤	لديك النية في إجراء بعض التغيير، سجل مرؤوسيك بشير إلى إنجازهم، ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير.	أ	أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب.	١٨	٢٢.٥٠
		ب	أخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسي، على أن أوجه التغيير بنفسي.	١٩	٢٣.٧٥
		ج	أدع جميع مرؤوسي يشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات.	٢٢	٢٧.٥٠
		د	أدع مرؤوسي يقومون بتحديد اتجاهاتهم.	٢١	٢٦.٢٥

م	الموقف	النمط	الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
٥	خلال الأشهر القليلة الماضية تدنى مستوى أداء مرؤوسيك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف وكانت إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية، فمرؤوسيك مازالوا بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد.	أ	عيد تعريف المهام والمسؤوليات ثم أشرف على ذلك بعناية.	١٦	٢٠.٠٠
		ب	أخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسي، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف.	١٨	٢٢.٥٠
		ج	أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات، مع عدم المبالغة في التوجيهات	٢٥	٣١.٢٥
		د	أدع مرؤوسي يحددون اتجاهاتهم.	٢١	٢٦.٢٥
٦	تم التحاقك بمؤسسة تسير بكفاءة عالية، كان مديرها السابق شديداً وحازماً، تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار المؤسسة.	أ	أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها.	١٩	٢٣.٧٥
		ب	أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات، وأتأكد من تحقيق الأهداف.	١٩	٢٣.٧٥
		ج	أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.	٢١	٢٦.٢٥
		د	أتعهد ألا أتدخل في شؤون مرؤوسي.	٢١	٢٦.٢٥
٧	تود إجراء تغيير في تنظيم المؤسسة، والذي سوف يكون شيئاً جديداً على مرؤوسي مجموعتك الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير المطلوب، علماً بأنهم يمتازون بالإنجابية والمرونة في العمل.	أ	أحدد التغيير وأشرف عليه بعناية.	١٥	١٨.٧٥
		ب	أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت، ولكن أتولى عملية التنفيذ.	١٩	٢٣.٧٥
		ج	أشارك مرؤوسي في تطوير إجراء التغيير، وأدع لهم الحرية في عملية التنفيذ.	٢٤	٣٠.٠٠
		د	أتجنب المواجهة، وأدع الأمور تجري بدون تدخل.	٢٢	٢٧.٥٠
٨	أداء مرؤوسيك وعلاقتهم لشخصية جيدة ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه مرؤوسيك.	أ	أأخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة ودقيقة.	١٢	١٥.٠٠
		ب	أناقش الموقف مع مرؤوسي، وبعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير.	١٨	٢٢.٥٠
		ج	أساند مرؤوسي في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.	٢٩	٣٦.٢٥
		د	أدع مرؤوسي دون تدخل من جانبي.	٢١	٢٦.٢٥

م	الموقف	النمط	الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية
٩	عينك رئيسك على رأس مجموعة عمل، كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد، حيث أن مرؤوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفا، واجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، علما أن لديهم المواهب التي تساعد في إنجاز المهمة.	أ	أعيد تحديد الأهداف، وأشرف عليها بعناية	١٩	٢٣.٧٥
		ب	أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي، وأتأكد من تحقيق الهدف.	١٩	٢٣.٧٥
		ج	أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأهداف بحرية.	٢٢	٢٧.٥٠
		د	أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم.	٢٠	٢٥.٠٠
١٠	على الرغم من أن مرؤوسيك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب منهم تجاه مهمة ما.	أ	أعيد تحديد مستوى الإنجاز وأشرف عليه بعناية.	١٠	١٢.٥٠
		ب	أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي وأتأكد من تحقيق المواصفات الجديدة.	١٨	٢٢.٥٠
		ج	أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد المواصفات بدون رقابة.	٣٠	٣٧.٥٠
		د	أتجنب المواجهة من خلال عدم ممارسة الضغوط على مرؤوسي وأترك الموقف بدون تدخل.	٢٢	٢٧.٥٠
١١	حصلت على ترقية ووظيفة جديدة، وكان المشرف السابق لا يتدخل في شئون مرؤوسيه، وعلى الرغم من ذلك استطاعوا الحفاظ على مهامهم واتجاهاتهم والعلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جديدة.	أ	أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة ودقيقة.	١٣	١٦.٢٥
		ب	ناقش وضع الإنجاز في الماضي مع مرؤوسي، ثم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.	٢٠	٢٥.٠٠
		ج	أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجديدة.	٢٤	٣٠.٠٠
		د	استمر في ترك مرؤوسي دون تدخل من جانبي.	٢٣	٢٨.٧٥
١٢	أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرؤوسيك، علماً بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة.	أ	أتصرف بسرعة وبحزم لتصحيح الموقف، وتبني التوجيهات.	١٥	١٨.٧٥
		ب	حاول عرض حلّي على مرؤوسي ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.	٢٢	٢٧.٥٠
		ج	أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسي مع تقديم الدعم لهم.	٢٠	٢٥.٠٠
		د	أدع مرؤوسي يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	٢٣	٢٨.٧٥

ومن خلال دراسة جدول ٧، يتضح تباين في آراء مديري المؤسسات التعليمية لأنماط السلوك القيادي حيال تلك المواقف الميدانية، كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث نحو درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	أنماط القيادة الموقفية
١	٣٠.٤٢	٢٩٢	ج الأسلوب المشارك
٢	٢٦.٧٧	٢٥٧	د الأسلوب المفوض
٣	٢٣.٣٣	٢٢٤	ب الأسلوب المقنع
٤	١٩.٤٨	١٨٧	أ الأسلوب الأمر

ومن خلال دراسة جدول ٨، يتبين تراوح النسبة المئوية لأنماط السلوك القيادي لمديري المؤسسات بين (٣٠.٤٢% : ١٩.٤٨%)، حيث احتل نمط الأسلوب المشارك في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرها ٣٠.٤٢%، وفي هذا الأسلوب يمنح مدير المؤسسة فرصة المشاركة للمعلمة لصنع القرار المناسب واتخاذها، وجاء في المرتبة الثانية نمط الأسلوب المفوض بنسبة مئوية قدرها ٢٦.٧٧%، وفي هذا الأسلوب يمنح مدير المؤسسة بعض صلاحياته للمعلمة لإنجازها دون تدخل منه، وجاء في المرتبة الثالثة نمط الأسلوب المقنع بنسبة مئوية قدرها ٢٣.٣٣%، وفي هذا الأسلوب يمنح مدير المؤسسة فرصة للمعلمة لإنجاز العمل في جو تسوده العلاقات الإنسانية، بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة نمط الأسلوب الأمر بنسبة مئوية قدرها ١٩.٤٨%، وفي هذا الأسلوب يركز مدير المؤسسة على الاهتمام بالعمل والإنتاج دون مراعاة للعلاقات الإنسانية، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الحمدان والفضلي (٢٠٠٨)، البابطين (٢٠١٣)، السناني (٢٠٢١).

ومن ثم توصل البحث إلى أن هذا التسلسل في ممارسة أساليب القيادة الموقفية؛ يعزى إلى نجاح مدير المؤسسة في أداء مهام عمله المؤسسي، كما يدل على فهم المدير ومعرفته لنظريات القيادة في المواقف الإدارية المختلفة واستخدامه لأنسب الأساليب القيادية في المواقف المختلفة، مما ينعكس على أداء المعلمة في رفع كفاءتها الأدائية.



السؤال الثاني: ما مدى ممارسة معلمة مرحلة الطفولة المبكرة لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر مديري مؤسسات مرحلة الطفولة المبكرة؟  
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثتان بما يلي:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لعبارات محور التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	الرتبة
كبيرة	٠.٧٩	٣.٨٦	تشارك في وضع البدائل المناسبة للمواقف التعليمية الطارئة.	٢	١
كبيرة	١.٠٢	٣.٧٢	تحديد الأهداف الشمولية والتكاملية تبعاً للمواقف التعليمية المتعددة.	٥	٢
كبيرة	١.٠٤	٣.٧١	تهتم بصياغة الأهداف التربوية القابلة للتطبيق والقياس تبعاً للمواقف المختلفة.	٦	٣
كبيرة	١.٠١	٣.٧٠	تمنح نفسها رؤية إزاء ما تتوقعه من الأطفال.	١٠	٤
كبيرة	٠.٨٩	٣.٦٨	تحدد المعلمة الأهداف تبعاً للمواقف التعليمية المختلفة بالاشتراك مع التوجيه الفني.	١	٥
كبيرة	٠.٨٧	٣.٥٦	تراعي أثناء تحديدها للأهداف مناسبة لكافة المواقف الطارئة على العملية التعليمية.	٣	٦
متوسط	١.٠٩	٣.٤٧	تراعي في وضع الأهداف الإمكانيات المتاحة بالبيئة المدرسية.	٧	٧
متوسط	٠.٩٥	٣.١٣	تحدد الاستراتيجيات التربوية الحديثة.	٩	٨
متوسط	١.٠٩	٣.٠١	تراعي الفروق الفردية بين الأطفال عند تصميمها الخطة التربوية.	٨	٩
متوسط	٠.٩٩	٢.٩٨	تضع خطط للطوارئ ومواجهة الأزمات التعليمية.	٤	١٠

ومن خلال دراسة جدول ٩، يتبين: أن المتوسط الحسابي لعبارات محور التخطيط، قد تراوحت ما بين ٣.٨٦ إلى ٢.٩٨؛ حيث جاءت العبارة التي تنص على " تشارك في وضع البدائل المناسبة للمواقف التعليمية الطارئة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة كبيرة للعبارة، بينما جاءت العبارة التي تنص على " تضع خطط للطوارئ ومواجهة الأزمات التعليمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٨)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة متوسطة للعبارة.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لعبارات محور التنفيذ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	الرتبة
كبيرة	٠.٩٥	٣.٧٣	تنفذ الخطة التربوية طبقاً للأهداف المحددة بمرونة	١١	١
كبيرة	٠.٨٩	٣.٧٠	تراعي الفروق الفردية خلال إدارة الموقف التعليمي.	١٩	٢
كبيرة	٠.٩٦	٣.٥٧	تمنح المعلمة الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء مهمتها.	١٣	٣
كبيرة	٠.٩٧	٣.٥٤	تدمج تكنولوجيا التعليم تبعاً لمناسبة الموقف التعليمي.	١٢	٤
كبيرة	٠.٩٧	٣.٥٤	تهيئة بيئة التعلم بما يتناسب مع إدارة المواقف الطارئة.	١٨	٥
متوسط	١.٠٣	٣.٢٦	تستخدم أساليب وأنماط قيادية متعددة تبعاً للمواقف المختلفة.	١٤	٦
متوسط	١.١١	٣.٢٥	تطبق التعليمات الإدارية بمرونة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة.	١٥	٧
متوسط	١.١٠	٣.١٨	تقوم بمعالجة المواقف الطارئة تبعاً لطبيعتها.	١٧	٨
متوسط	٠.٩٣	٣.٠٠	تنفذ المهام والمسئوليات الصفية بطرق متعددة بما يتناسب مع المواقف التعليمية.	١٦	٩

ومن خلال دراسة جدول ١٠، يتبين: أن المتوسط الحسابي لعبارات محور التنفيذ، قد تراوحت ما بين ٣.٧٣ إلى ٣.٠٠؛ حيث جاءت العبارة التي تنص على "تنفذ الخطة التربوية طبقاً للأهداف المحددة بمرونة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة كبيرة للعبارة، بينما جاءت العبارة التي تنص على "تنفذ المهام والمسئوليات الصفية بطرق متعددة بما يتناسب مع المواقف التعليمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٠)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة متوسطة للعبارة.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لعبارات محور التقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	الرتبة
كبيرة	٠.٩١	٤.٥٣	تراعي ظروف بيئة التعلم المحيطة بالأطفال.	٢١	١
كبيرة	٠.٨٧	٣.٧٥	تطبق القوانين والأنظمة التعليمية المستحدثة بمهارة.	٢٣	٢
كبيرة	٠.٨٤	٣.٦٨	تربط التقييم بأهداف الخطة التربوية لتحديد ما تم تحقيقه من الأهداف.	٢٥	٣
كبيرة	٠.٨٠	٣.٦٢	تتنوع في استخدام أساليب التقييم لتناسب مع الجميع.	٢٢	٤
كبيرة	٠.٩٨	٣.٥٨	تراعي الفروق الفردية بين الأطفال.	٢٠	٥
متوسط	٠.٨٥	٣.٤٤	تراعي المواقف التعليمية والأزمات الطارئة.	٢٤	٦

ومن خلال دراسة جدول ١١، يتبين: أن المتوسط الحسابي لعبارات محور التقويم، قد تراوحت ما بين ٤.٥٧ الى ٣.٤٤؛ حيث جاءت العبارة التي تنص على "تراعي ظروف بيئة التعلم المحيطة بالأطفال" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٧)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة كبيرة للعبارة، بينما جاءت العبارة التي تنص على "تراعي المواقف التعليمية والأزمات الطارئة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة متوسطة للعبارة.

#### جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لعبارات محور اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الاحتراف المعيارى	المتوسط الحسابى	العبارات	الرقم	الرتبة
كبيرة	١.١١	٤.١٩	تعتمد في عملية اتخاذ القرار على معلومات حديثة تبعاً للمواقف المتعددة.	٣١	١
كبيرة	٠.٨٧	٣.٦١	تصنع القرار التربوي طبقاً للمواقف المختلفة والطارئة.	٢٦	٢
كبيرة	٠.٩٧	٣.٥١	تتفاعل بإيجابية مع القرارات الإدارية المستحدثة طبقاً للمواقف والأزمات الطارئة.	٣٢	٣
متوسط	٠.٨٣	٣.٤٥	تضع بدائل متعددة عند اتخاذ القرارات المختلفة.	٢٧	٤
متوسط	١.١٣	٣.٣٦	تشارك في وضع القرارات الإدارية المستحدثة طبقاً للمواقف والأزمات الطارئة.	٣٣	٥
متوسط	١.٠٦	٣.٣٥	تراعى طبيعة الموقف عند اتخاذ القرار التربوي المناسب.	٢٩	٦
متوسط	١	٣.٢٣	تشارك التوجيه الفنى في اتخاذ القرارات طبقاً للمواقف المختلفة.	٣٠	٧
متوسط	٠.٨٥	٢.٣٨	تتفادي القرارات النمطية والحلول الجاهزة تبعاً للمواقف المختلفة.	٢٨	٨

ومن خلال دراسة جدول ١٢، يتبين: أن المتوسط الحسابي لعبارات محور اتخاذ القرار، قد تراوحت ما بين ٤.١٩ الى ٢.٣٨؛ حيث جاءت العبارة التي تنص على "تعتمد في عملية اتخاذ القرار على معلومات حديثة تبعاً للمواقف المتعددة." في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة كبيرة للعبارة، بينما جاءت العبارة التي تنص على "تتفادي القرارات النمطية والحلول الجاهزة تبعاً للمواقف المختلفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٨)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة متوسطة للعبارة.

## جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لعبارات محور التواصل والعلاقات الانسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	الرتبة
كبيرة	٠.٩٦	٤.٨١	تحرص على تعزيز العلاقات الإيجابية مع الجميع.	٣٦	١
كبيرة	١.٢٢	٤.٦٦	تتواصل مع ولي أمر الطفل مباشر تبعاً للمواقف والأزمات الطارئة.	٤٠	٢
كبيرة	١.١٨	٣.٦٨	تحاول توفير بيئة تعلم مناسبة للأطفال تبعاً للمواقف والأزمات الطارئة.	٣٩	٣
كبيرة	١	٣.٥٩	تتواصل مع الجميع بالمساواة والاحترام.	٣٤	٤
كبيرة	١.١١	٣.٥٢	تراعي الفروق الفردية بين الأطفال.	٣٧	٥
متوسط	١.١٧	٣.٢٠	تحرص على المتابعة الجيدة لجدول التدريبات لإشباع احتياجاتها.	٣٨	٦
متوسط	١.١١	٢.٠٩	تفصل بين العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية.	٣٥	٧

ومن خلال دراسة جدول ١٣، يتبين: أن المتوسط الحسابي لعبارات محور التواصل والعلاقات الانسانية، قد تراوحت ما بين ٤.٨١ الى ٢.٠٩؛ حيث جاءت العبارة التي تنص على "تحرص على تعزيز العلاقات الإيجابية مع الجميع" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٨١)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة كبيرة للعبارة، بينما جاءت العبارة التي تنص على "تفصل بين العلاقات الشخصية والعلاقات الإنسانية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٩)، وجاءت استجابات عينة البحث بدرجة متوسطة للعبارة.

## جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لمحاور الاستبيان ملحق (٤) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	الرتبة
كبيرة	٦.٦١	٢٩.٢١٢	التواصل والعلاقات الانسانية	٥	١
كبيرة	٥.٣٤	٢٨.١٤٤	التقويم	٣	٢
متوسطة	٥.٠	٢٨.٠٢	اتخاذ القرار	٤	٣
متوسطة	٥.٦٣	٢٧.٥٢	التخطيط	١	٤
متوسطة	٥.٩٠	٢٧.١٢	التنفيذ	٢	٥

ومن خلال دراسة جدول ١٤، يتبين تراوح النسبة المئوية لمبادئ الإدارة الموقفية بين (٢٩.٢١% : ٢٧.١٢%)، جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى محور التواصل والعلاقات الانسانية

درجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية محور التقويم بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة محور اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الرابعة محور التخطيط بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة والاخيرة محور التنفيذ بدرجة متوسطة.

ومن ثم توصلت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة معلمة مرحلة الطفولة المبكرة لمبادئ الإدارة الموقفية وأثر ذلك في رفع كفاءتها الأدائية من وجهة نظر عينة البحث هي متوسطة، على الأداة ككل في محاورها المختلفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال كون الإدارة الموقفية من الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، والتي تهدف إلى التعامل مع الموقف حسب ما يتطلبه من إجراءات متعددة؛ تبعاً لظروف البيئة المحيطة، فالقائد الناجح هو الذي يوظف مهاراته القيادية في المواقف المختلفة التي يتعرض لها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من McGeown (١٩٧٩)، الشبول (٢٠١٠)، الطعجان (٢٠١٤)، ودراسة كنعان (٢٠١٩)، كما أكدت دراسة Rosita (٢٠١٩) على أن تطبيق القيادة الموقفية بأساليبها: التخطيط والقرارات والتنفيذ والتقييم والعلاقات، له دور مهم في التغلب على القيود التعليمية والثقافية المختلفة.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين أنماط القيادة الموقفية ومبادئ الإدارة الموقفية وأثر ذلك في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثتان بما يلي:

#### جدول (١٥)

العلاقات الارتباطية التبادلية بين أنماط القيادة الموقفية ومدى ممارسة مبادئ الإدارة الموقفية وأثرها في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة من وجهة نظر عينة البحث

المحاور	الأسلوب الأمر	الأسلوب الاقتناع	الأسلوب المشارك	الأسلوب التفويض
التخطيط	٠.٠٧٢-	** ٠.٥٠٩	** ٠.٥٤٦	* ٠.٢٦٤
التنفيذ	** ٠.٥٥٠	** ٠.٦٢٨	** ٠.٦٨٨	٠.٢٠٧
التقويم	** ٠.٩٣٤	** ٠.٨٦٧	٠.٢٧٨	* ٠.٤٥٦
اتخاذ القرار	* ٠.٤٦١	** ٠.٦٤٤	* ٠.٥٩٧	** ٠.٥٢٣
التواصل والعلاقات الانسانية	** ٠.٨١٨	** ٠.٨٧٤	** ٠.٦٤٩	٠.١٩١

بدراسة مصفوفة الارتباطات المبينة بجدول ١٥، يلاحظ ما يلي:

- احتوت المصفوفة على (٢٠) معامل ارتباط منها (١٦) معامل ارتباط دال إحصائياً و(٤) معامل ارتباط غير دال إحصائياً.

• بلغ عدد معاملات الارتباط الموجبة (١٦) معامل كان أعلاها معامل الارتباط بين نمط الاقناع ومحور التواصل والعلاقات الانسانية بدلالة إحصائية عند مستوى

٠٠٠١

بناء على ما سبق يتضح وجود علاقة ارتباطية تبادلية دالة إحصائياً بين بعض أنماط القيادة الموقفية ومبادئ الإدارة الموقفية لعينة البحث: أي أنها علاقة ذات تأثير وتأثر وهو ذاته ما أكدت عليه دراسة علوان (٢٠١٦)؛ حيث إنه لا يمكن إتباع نموذج واحد للإدارة في جميع المواقف والأزمات التي تمر بها المؤسسة التعليمية بل يتطلب إتباع قيادة موقفية تستجيب مع طبيعة كل موقف؛ فالكفاءة الأدائية تعني الجدارة التي تؤثر على العمليات الإدارية؛ وهو ما يترتب عليه رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة.

كما أن مبادئ الإدارة الموقفية واتفاقها مع مبادئ الكفاءة الأدائية للمعلمة تعمل على ضرورة الاستخدام الفعلي للكفايات القيادية من قبل معلمي ومديري المؤسسات أثناء أدائهم لواجباتهم الإدارية، والتي تشمل التخطيط، التنفيذ، التقويم، اتخاذ القرارات، والعلاقات مع المعلمين؛ وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من جوهاري (٢٠١٧)، البرقي (٢٠١٩).

### الاستنتاجات:

توصل البحث إلى:

• تراوحت النسبة المئوية لأنماط السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية بين (٣٠.٤٢% : ١٩.٤٨%)، حيث جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى الأسلوب المشارك بنسبة مئوية قدرها ٣٠.٤٢%، وجاء في المرتبة الثانية الأسلوب المفوض بنسبة مئوية قدرها ٢٦.٧٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الأسلوب المقنع بنسبة مئوية قدرها ٢٣.٣٣%، بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الأسلوب الأمر بنسبة مئوية قدرها ١٩.٤٨%.

• تراوحت النسبة المئوية لمبادئ الإدارة الموقفية بين (٢٩.٢١% : ٢٧.١٢%)، بدرجة متوسطة، حيث جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى محور التواصل والعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية

محور التقييم بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة محور اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، بينما جاء في المرتبة الرابعة محور التخطيط بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة والآخرية محور التنفيذ بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ارتباطية تبادلية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة الموقفية ومبادئ الإدارة الموقفية وفقاً لآراء عينة البحث: أي أنها علاقة تأثير وتأثر؛ وهو ما يترتب عليه رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة.

### التوصيات والمقترحات:

- التنوع في أساليب الإدارة المتبعة في المؤسسات التعليمية تبعاً للمواقف الطارئة.
- وضع خطة إعلامية واضحة للمؤسسات التعليمية تتوافق مع طبيعة المواقف الطارئة والأزمات وكيفية معالجتها.
- عقد دورات وورش عمل على أساليب الإدارة الموقفية لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة.
- عقد دورات وورش عمل لمديري المؤسسات التعليمية للتعرف إلى أساليب الإدارة الحديثة وممارستها تبعاً للمواقف المختلفة.
- إجراء دراسات تتناول الإدارة الموقفية وربطها بمتغيرات حديثة غير المتغيرات التي تناولها البحث.
- التأكيد على ممارسة مديري المؤسسات التعليمية لمبادئ القيادة الموقفية في أداء مهامهم الإدارية؛ وهو ما ينعكس على رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة.

## المراجع:

- الباطين، عبد الرحمن. (٢٠١٣). واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة التربية وعلم النفس، (٤٢)، ١١٧-١٣٩.
- البرازي، مبارك. (٢٠١٦). إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية، ٢٨ (٢٨)، ٢٢٢-٢٥١.
- البرقي، إيمان. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير الكفايات الأدائية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء متطلبات العصر الرقمي. مجلة الطفولة، (٣٣)، ٦١١-٦٥٩.
- جوهاري، سمير. (٢٠١٧). برنامج تدريبي مقترح لمعلمي التعليم الابتدائي لتطوير كفاءاتهم التدريسية وفق المقاربة بالكفاءات في ضوء احتياجاتهم التدريبية [رسالة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ٢]، الجزائر.
- الحصان، نجلاء. (٢٠١١). الكفايات التدريسية لمعلمات رياض الأطفال في مدينة الرياض في ضوء معايير الجودة الشاملة [رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية]، الرياض.
- الحضرمي، محمد. (٢٠٠٤). القيادة التربوية- أنواعها وخصائصها ومتطلبات وسمات القائد التربوي. عُمان.
- الحمدان، جاسم والفضلي، خلود. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية السادة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية. مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٢٠ (٢)، ٥٧٧-٦٠٦.
- الخضيري، محسن. (٢٠١٤). الإدارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار. (ط.١). ايتراك للطباعة والنشر.
- الخطيب، فيروز. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للكفايات الإدارية [رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك] اربد.
- رحيم، حسن. (٢٠٠٥). التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، (٧)، ١٧٥-١٩٦.
- الرواحي، ناصر، والهنائي، جمعة. (٢٠١٣). الكفايات التدريسية لمعلمي الرياضة المدرسية بسلطنة عمان وعلاقتها بأسباب اختيار مهنة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤ (١)، ٥٢٠-٥٤٢.
- السعود، راتب. (٢٠٠٩). الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً



- لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين.  
 المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٥(٣)، ٢٤٩-٢٦٢.
- السناني، ناصر. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٥(١٩)، ٤١٥-٤٤٧.
- الشبول، راوية. (٢٠١٠). مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة أربد لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين [رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك] الأردن.
- الضويحي، عادل، والمخلافي، محمد. (٢٠٢٠). أنماط القيادة السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التدريس بالدمام ودرجة فاعليتها وفق النظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد. المجلة التربوية، ٣٤(١٣٦)، ١٨٩-٢٣١.
- الطاهر، بن عبد الرحمن. (٢٠١٧). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية. أبحاث نفسية وتربوية، ١٢(١)، ٥٥-٧٠.
- الطعجان، خلف. (٢٠١٤). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٣(١١)، ١٠١-١١٤.
- علوان، فراس. (٢٠١٦). دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(٣٤)، ٦٨-١٠٠.
- الغذامي، أبرار. (٢٠١٣). درجة توافر كفايات تدريس المنهج المطور لدى المعلمات في رياض الأطفال الأهلية [رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود] الرياض.
- قرقرش، عبد الكريم. (٢٠٠٢). فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد [رسالة دكتوراه، جامعة عمان] الأردن.
- القرني، أحمد. (٢٠١٧). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، ٣٣(٦)، ٣٢٩-٣٦٥.
- كنعان، مصطفى. (٢٠١٩). مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٢)، ١-١٦.

- محمود، منال. (٢٠٠٣). أساسيات في علم الإدارة. (ط١). الإسكندرية: مكتب الجامعة الحديث.
- المخلافي، محمد والشهري، خالد. (٢٠١٦). تقويم جودة الخدمات التعليمية في كلية التربية بجامعة الدمام باستخدام مقياس Servqal. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١(٣)، ٦١٨-٦٣٥.
- المغيدي، الحسن وآل ناجي، محمد. (١٩٩٤). الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٢٩)، ١٩٤-٢٢٣.
- Derrick Meador. (2019). The Essential Qualities of an Effective School Leader, 3-5-2022, thoughtco.com: <https://www.thoughtco.com/how-school-administrator-can-be-effective-leader-3194569>
- Gabriel, J. (2015). Situational leadership awareness development in student outdoor leaders through training versus experience. Bowling Green State University.
- Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in China. Social Behavior and Personality: an international journal, 42(10), 1725-1732.
- McGeown, V. (1979). Selected leadership functions of the school principal. Educational Administration, 8(1), 153-179.
- Mwai, E. (2011). Creating effective leader's through situational leadership approach.
- Northouse, P. (2007). Leadership: theory and practice (4th ed), Thousand Oaks, CA: Sage. Downloaded from: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/Ej1099593.pdf>
- Půček, M. J., Ochrana, F., & Plaček, M. (2021). Management in Practice: Planning, Organizing, Leading, and Controlling Museum Activities. In Museum Management (pp. 87-137). Springer, Cham.
- Rajbhandari, M. M. S., Loock, C., Du Plessis, P., &

Rajbhandari, S. (2014). Leadership Readiness for Flexibility and Mobility: The 4th Dimensions on Situational Leadership Styles in Educational Settings. Online Submission.

- Rauch, E., Damian, A., Holzner, P., & Matt, D. T. (2016). Lean Hospitality-Application of Lean Management methods in the hotel sector. *Procedia CIRP*, 41, 614-619.
- Raza, S. A., & Sikandar, A. (2018). Impact of leadership style of teacher on the performance of students: An application of Hersey and Blanchard situational model. *Bulletin of Education and Research*, 40(3), 73-94.
- Rosita, T. (2019, March). Implementation of Situational Leadership in the Distance Learning Management Office. In 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018) (pp. 99-101). Atlantis Press.
- Vasile, C., Marhan, A. M., Singer, F. M., & Stoicescu, D. (2011). Academic self-efficacy and cognitive load in students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12, 478-482.

