درجة ممارسة القيادة الموقفيّة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل

The degree of situational leadership practice and its relationship to the effectiveness of decision-making among kindergarten principals in the city of Hail

إعداد

الجوهرة مطلق اللحيدان

Al-Jawhara Mutlaq Al-Lahidan

Doi: 10.21608/jasep.2025.457857

استلام البحث : ٢ / ٧ /٢٠٢٥

قبول النشـــر: ٢٨ / ٨ / ٢٠٢٥

اللحيدان، الجوهرة مطلق (٢٠٢٥). درجة ممارسة القيادة الموقفيّة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،٩(٥٣)، ١٨٣ – ١٦٦.

http://jasep.journals.ekb.eg

درجة ممارسة القيادة الموقفيّة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرّف على درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل، والتعرّف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل. والتعرف على مستوى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الموقفية، وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وطبقت استبانة على عينة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال في مدينة حائل. وتوصلت النتائج إلى أنّ ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل في مستوى كبير. ونمط القيادة التفويضي تقع في مستوى "كبيرة" ونمطي القيادة الإبلاغي والتوجيهي تقع في مستوى "كبيرة جدا"، وأن درجة إجمالي بُعد مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل تقع في مستوى "كبيرة جدا". وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعد ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادة التفويضي وكانت الفروق لصالح فئة ماجستير. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، ومتغير الدورات التدريبية، لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل ومتغير مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية -اتخاذ القرار-مديرات رياض الأطفال مدينة بحائل.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing situational leadership among kindergarten principals in Hail city, and to identify the level of decision-making effectiveness among kindergarten principals in Hail city. It also aimed to identify the level of the correlational relationship between the degree of practicing situational leadership and the effectiveness of decision-making among kindergarten principals in Hail city. The study used the descriptive approach and applied a questionnaire on a sample of kindergarten principals and teachers in Hail city. The results showed that the practice of situational leadership among kindergarten principals in Hail city is at a high level. The

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

delegative leadership style is at a "high" level, while the informative and directive leadership styles are at a "very high" level. The overall level of decision-making effectiveness among kindergarten principals in Hail city is at a "very high" level. The results also showed that there were no statistically significant differences in the sample's responses based on the variable of academic qualification, while there were statistically significant differences in the dimension of the practice of the delegative leadership style among kindergarten principals in Hail city, and the differences were in favor of the master's degree category. Additionally, the results indicated that there were no statistically significant differences in the sample's responses based on the variables of years of experience and training courses. Furthermore, there was a positive and statistically significant correlation at the significance level (0.01) between the variable of practicing situational leadership among kindergarten principals in Hail city and the variable of the level of decision-making effectiveness among kindergarten principals in Hail city.

Keywords: Situational leadership, decision-making, kindergarten principals in Hail.

مقدمة

تعتبر القيادة الموقفية من المداخل الإدارية الحديثة وتبر اهميتها في معالجة المواقف الطارئة في المؤسسات التعليمية؛ ولها دور في تطوير دور مديرات مدارس رياض الأطفال، وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة فهي تتنبأ بالاستخدام المناسب للموارد، وتستخدم مجموعة من الأدوات، والأساليب المتنوعة، وأي جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعة من السياسات، والأفكار التي تتعامل مع المواقف الطارئة في المؤسسة (Rauch,2016) .

وعرف (Thompson،2011) ، القيادة الموقفية على أنها نظرية تقترح تصنيف يتألف من أربعة أنماط رئيسية للقيادة تتدرج ما بين التوجيه إلى التفويض، وتتضمن إطار عمل لموائمة كل نمط بمواقف.

وتؤكد نظرية القيادة الموقفية التي اقترحها هيرشي، وبالنشارد على أنه لا يوجد أسلوب واحد ملائم للقيادة يتناسب مع أي موقف، أو ظرف. فهي تركز

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

بالأساس في أنه يتعين على القادة تعديل الاستراتيجيات، والتكتيكات مع تغيّر المواقف، وتعديل نمطهم المتبع في القيادة بما يتلاءم مع مستوى نضج التابعين في إنجازهم المهام، أو الأهداف التنظيمية المطلوبة (Ramkissoon,2013).

أكد الخضري (٢٠١٧) على أهمية تطوير كفاءة مديري المدارس، والتدريب على القيادة الموقفية من أجل تنمية مهارات اتخاذ القرارات وفق المنهجية العلمية لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار لديهم لتحسين الفاعلية في إدارة الأزمات.

وتنبع أهمية اتخاذ القرار من النتيجة المتوقعة للقرار على مستقبل المنظمة، والتي تحدد اتجاهاتها، ومكانتها المستقبلية، واتخاذ القرار قد يؤدي إلى خسارة كبيرة إذا كان القرار خاطئاً، كما يؤدي القرار السليم لتحقيق منفعة عامة (شبير،٢٠١٥).

وتعد عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية فهي المحرك لمجهود الموارد البشرية، ويتخللها كل وظائف الإدارة، وعناصرها، وما يتعلق بأهداف العمل الموضوعية، ورسم السياسات، وتحديد نظم العمل، وقواعده، وإجراءاته (محسن ،٢٠١٩).

وتبرز أهمية اتخاذ القرار في تمكين مديرة رياض الأطفال من الاستمرار بجميع أنشطتها بكفاءة عالية، وفاعلية، وفي حال وجود مديرة محبوبة لدى المعلمات، مع عدم قدرتها في بعض الأحيان على اتخاذ أي قرار؛ فهذا سيولد مشكلة جديدة. إنّ أي نجاح تحققه المديرة يتوقف إلى حد ما على قدرتها على اتخاذ القرار المناسب، فبقدر تمكّنها من اتخاذ القرارات الفعالة، فإنها تنجح في ممارسة نشاطاتها وإنجاز المهام المناطة بها، وتحقيق أهداف رياض الأطفال بدرجة عالية من الكفاءة، والفاعلية (العزاوي، ٢٠١٨).

إن أكثر الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار-أساليب، وأنماط القيادة المتبعة، وقلة المعلومات، والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار؛ مما ينتج عنه قرارات بعيده عن الواقع، وغير دقيقة، إذ إن فعالية القرار، وسلامته تعتمد على دقة، وكفاية المعلومات، ونمط القيادة المستخدم، كما أن غموض وجمود الأنظمة، واللوائح التي تحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال، ولا يمكن علاج هذه الصعوبات إلا بمراعاة المرونة، والوضوح عند صياغة اللوائح (الخضري، ٢٠١٧).

وفي السياق نفسه يرى (Derrick,2019) أن العمليات الإدارية الناجحة تحتاج إلى قائد ناجح يقود المؤسسة التعليمية، فهو بداية النجاح لمؤسسته؛ لأنه لا يمهد الطريق لتحقيق الإنجاز فحسب بل يغرس ثقافة التميز، والتنافسية على المدى البعيد.

كما أن تعدد الأهداف، وتداخلها في الإدارة الحديثة، والتقدم التكنولوجي، والتقني الحاصل في جميع المجالات زاد من مشكلات القيادات الإدارية لرياض الأطفال، خاصة مع بروز بعض الأزمات في السنوات الأخيرة، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه التحديات من خلال اتباع الأنماط القيادية، والإدارية الحديثة،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ومنها نمط القيادة الموقفية التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة (عمر والنكلاوي،٢٠٢٢).

إن قدرة مديرات رياض الأطفال على ممارسة القيادة الفعالة يؤثر على جوانب مختلفة في إدارة، واتخاذ القرارات الصحيحة، بما يمكّنها من تحويل النظريات التربوية إلى واقع ملموس، تحسين، وتطوير الممارسات التربوية، والتعليمية، وفي تنفيذ الإدارة التربوية (الشريف، ٢٠١٩).

لذا ينبغي على مديرات رياض الأطفال الوعي بأهمية ممارسة القيادة الموقفية لاتخاذ القرار المناسب خاصة في ظل توجهات الإدارة الحديثة ؛لأن عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ، ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف، أم رسم السياسات، أم إعداد البرامج، أم اختيار أفضل الطرق والبدائل ،والأساليب لتشغيلها ،وتنفيذها، كما أن اتخاذ القرار من شأنه إنجاح العمل ،أو تدميره (عالم،٢٠١٢).

ويستخلص مما سبق أهمية دور مديرات مدارس رياض الأطفال وخاصة في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤثر على اتخاذا القرارات المتعلقة بالأداء الإداري من أجل النهوض بالعملية التعليمية والتربوية لهذه المدارس من خلال ممارسة أساليب القيادة الموقفية وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

انطلاقا من التحديات والصعوبات التي تواجه مدير المؤسسات التعليمية بشكل عام ومدارس رياض الأطفال بشكل خاص ومن منطلق أهمية ممارسة أساليب القيادة الموقفية مما لها أثر إيجابي على فاعلية عملية اتخاذ القرار خاصة في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة وفي ظل وجود أخفاقات ،وبدرجات متفاوتة في تطبيق اتجاه شامل، ومتكامل؛ لشرح ،وتفسير ،وتقويم الأداء الإداري والذي صلبه اتخاذ القرار ،ومن ثمّ إيجاد حلول عملية ،وتطبيقية لحل المشكلات التعليمية ،والتربوية والإدارية ويرجع أسباب ذلك الإخفاق إلى ضعف شمولية الاتجاهات الحديثة، وندرة الاهتمام بدراسة كل المتغيرات المؤثرة على السلوك الإداري القائم على ممارسة القيادة الموقفية ، والتي تؤثر على عملية اتخاذ القرار خاصة في ظل ما تواجهه رياض الأطفال من العديد من التغييرات المصاحبة للثورة المعرفية، وما تفرضه من متطلبات غير معتادة على أنظمة عملها، أو أساليب إدارتها المتبعة، أو طبيعة نواتجها المستهدفة، وهو ما أكدته نتائج دراسة لو و ليو (Liu & Luo, 2014) ، إلى أن المواءمة ما بين نمط القيادة الموقفية ،واستعداد الموظفين كان له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المشاركين ومع ذلك فقد كانت المواءمة ما بين الدور التمهيدي للقائد ، وحاجة الموظفين إلى توجيهات مفصلة لم يكن له تأثير دال على سلوك المواطنة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

التنظيمية. وأشارت 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. أكدت دراسة كنعان (٢٠١٩) على قلة اهتمام مديري المدارس بتطبيق مبادئ القيادة الموقفية. وتوصلت دراسة Rosita, (2019) إلى أن تطبيق القيادة الموقفية له دور فعال في اتخاذ القرار من أجل التغلب على القيود التعليمية ،ومواجهة المشكلات المتعلقة بالعمل. أوصت دراسة الهناني (٢٠٢٢) بضرورة باهتمام مديري المدارس بممارسة القيادة الموقفية، وإدخال ممارسة القيادة الموقفية ضمن منظومة قياس الأداء الفردي، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار. كما أشارت دراسة موسى (٢٠٢٣) إلى أن عملية اتخاذ القرار تؤدي دوراً ً محورياً، ومهما في الإدارة المدرسية، إلا أن هناك بعض جوانب القصور في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس؛ نتيجة قلة الاهتمام بتطبيق أساليب القيادة الموقفية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسة القيادة الموقفية لدى مديري المدارس لما لها أثر فعال على عملية اتخاذ القرارات الصعبة. وأكدت دراسة عمر، والنكلاوي (٢٠٢٢) على وجود علاقة ارتباطية تبادلية بين أنماط ومبادئ القيادية الموقفية، وعملية اتخاذ القرار أي أنها علاقة تأثير وتأثر؛ مما يكون له بالغ الأثر في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمة. أوصت دراسة نذير (٢٠٢٣) بضرورة العمل علي زيادة قدرات، ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية القيادية، ومنها أسلوب القيادة الموقفية لما له أثر ايجابي على اتخاذ القرارات المناسب، وكفاءة وجودة الأداء الإداري.

ولاحظت الباحثة في الميدان التربوي كمعلمة لرياض الأطفال وجود قصور في ممارسة أسلوب القيادة الموقفية، ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مجموعة من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في بعض الروضات بمدينة حائل والتي أوضحت أن هناك قلة اهتمام مديرات الروضات بممارسة القيادة الموقفية مما يؤثر سلبياً على عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل مما يؤدي في النهاية إلى ضعف جودة الأداء الإداري ،وعلى هذا الضوء تم صياغة مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل؟

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل؟ ويتفرّع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل؟
٢. ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل؟

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الموقفية، وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل تعزى لمتغيرات (المؤهل -سنوات الخدمة - الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة

١. التعرف على درجة ممارسة القيادة الموقفية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل كهدف رئيس، والأهداف الفرعية التالية:
٢. التعرف على درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.
٣. التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.
٤. الكشف عن مستوى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الموقفية، وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.
٥. الكشف عن نتائج الفروق ذات الدالة إحصائيه في درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل، والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل - سنوات الخدمة-الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة

أ. الأهمية النظرية:

١. تساهم هذه الدراسة سد ثغرة فيما يتعلق بمجال درجة ممارسة القيادة الموقفية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.
٢. تثري الدراسة الحالية المكتبات المحلية في مجال تطوير ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.
٣. تلبي الدراسة الحالية ما أوصت به بعض الدراسات من ضرورة الاهتمام بدراسة درجة ممارسة القيادة الموقفية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.
٤. تلقي الدراسة الحالية الضوء على تطوير درجة ممارسة القيادة الموقفية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.

الأهمية التطبيقية:

١. قد تساعد نتائج الدراسة الحالية في تشخيص واقع ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بفاعليه اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل من وجهة نظر المعلمات بالمملكة بوجه عام وبمدينة حائل بشكل خاص وعلى

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

توفير المعلومات اللازمة التي تساعد مديرات رياض الأطفال تحسين بيئة العمل الإداري لاتخاذ القرارات المناسبة.

٢. توجيه نظر المسئولين نحو تفعيل ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل باعتباره أحد أهم الأدوار الأساسية في القيادة المدرسية.

٣. توفير معلومات لإصحاب القرار بأهمية توفير التدريب المناسب مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل على كيفية ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية**: التعرف على درجة ممارسة القيادة الموقفية (نمط القيادي التفاوضي / والإبلاغي التوجيهي/ والتشاركي الاستشاري، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.
- **الحدود المكاني**ة: اقتصرت الدراسة على رياض الأطفال في مدينة حائل.
- **الحدود البشر**ية: مديرات، ومعلمات رياض الأطفال في مدينة حائل.
- **الحدود الزمانية**: تمّ تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1445هـ/٢٠٢٣م

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة الموقفية:** هي أسلوب قيادة يكيّف فيه القائد أسلوبه في القيادة ليناسب بيئة العمل الحالية، واحتياجات الفريق، ولا يعتمد أسلوب القيادة هذا على مهارة القائد بل على قدرة القائد على التكيف مع المتطلبات الفريق، أو المنظمة من أجل أن يكون قائداً أفضل، وأكثر فاعلية (عسيري، ٢٠٢٠).
- **التعريف الإجرائي**: هي أسلوب القيادة الذي تمارسه مديرة رياض الأطفال بمدينة حائل وتكيّف فيه أسلوبها في القيادة ليناسب مع بيئة العمل في الروضة ومع متطلبات فريق العمل معها في الروضة، من أجل زيادة فاعلية اتخاذ القرار المناسب.
- **اتخاذ القرار**: عمل إداري موضوعي يسهم في إيجاد الحل الأمثل لحل مشكلة ما من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، بما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه عملية اتخاذ القرار (موسى، ٢٠٢٣).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- **التعريف الإجرائي**: الدرجة التي تحصل عليها مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل على أداة قياس فاعلية اتخاذ القرار التي تم استخدامه في الدراسة الحالية (الاستبانة).

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة الموقفية:

مفهوم القيـادة الموقفيـة:

يرى صفحي (٢٠١١) أن مفهومها يرتبط بخصائص وسمات نسبية ذات علاقة بموقف معين؛ فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل معه.

وتعرّف القيادة الموقفية على أنها مدخل للقيادة لمستوى يركز على ملائمة، أو فاعلية الأنماط القيادية وفقا نضج المرؤوسين فيما يتعلق بالمهام التي يؤدونها وهي تستخدم كطريقة للتأثير على إنجاز الأفراد، أو المجموعات فيما يتعلق بتحقيق هدف محدد في موقف معين (آل ناجي، ٢٠١٦).

ثانياً: أهمية نظرية القيادة الوقفية:

ذكر صفحي(٢٠١١)، وعسيري(٢٠٢٠)، وحسن(٢٠٢٠) أن أهمية نظرية القيادة الموقفية تتمثل في النقاط التالية:

١. تعتمد نظرية القيادة الموقفية في الأساس على تمكين الموظفين وتنمية مهاراتهم وتعزيز استقلاليتهم وليس على التحكم والاستبداد، والمركزية.
٢. ترى هذه النظرية أنه كما تعتمد الإدارة الفعالة على سمات ومهارات القائد – فلابد، وأن تعتمد أيضًا على الموقف الاجتماعي، ونوع العمل المُسند، وطبيعة مجموعة العمل والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
٣. نظرية القيادة الموقفية قد لاقت تأييدًا كبيرًا بالأوساط المؤسساتية.
٤. تؤكد هذه النظرية على ضرورة مُراعاة القائد لإمكانات ومهارات المرؤوسين وشخصياتهم حتى يستطيع توجيه ما يملك من إمكانات، ومهارات، وطاقات نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
٥. تعد نظرية القيادة الموقفية مدخلا إرشاديًا يساهم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، والمبدأ الأساسي الذي يعتمد عليه هذا المدخل هو أنّه لا يوجد نموذج قيادي واحد يصلح لأن يكون ناجحًا في كلّ المواقف، والذي يحدّد نجاح القيادة هو مبدأ التوافق بين نمط تلك القيادة، وطبيعة الموقف الذي تتواجد فيه.

ويستخلص مما سبق أن نظرية الموقفية ظهرت كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد، وأهملت الأتباع والموقف، وتعد مدخلا إرشاديًا يساهم في تحقيق كفاءة العاملين في مدارس رياض الأطفال، والمبدأ الأساسي الذي يعتمد عليه هذه النظرية هو أنّه لا يوجد نموذج قيادي واحد يصلح لأن يكون ناجحًا في كلّ

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

المواقف، وأنها تؤكد على ضرورة مُراعاة مديرات المدارس لإمكانات ومهارات العاملين معها وشخصياتهم حتى تستطيع توجيه ما يملكونه من إمكانات، ومهارات، وطاقات نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً: صفات وسمات نظرية القيادة الموقفية:

ذكر الخضري (٢٠١٧)، والعبيد (٢٠١٩)، عمر، والنكلاوي (٢٠٢٣)، أن القيادة الموقفية تؤكد على عدة مبادئ منها ما يلي:

١. أن القائد الذي يتسم بالخبرة يمكنه تغيير سلوكه القيادي حسب ظروف الموقف، وكذلك من فرد لأخر، ومن مجموعة لأخرى؛ ولذا فإن متطلبات فاعلية القيادة في المجال السياسي تختلف عنها في المجال التعليمي.
٢. التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاثة عوامل رئيسية:(نوع القائد، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف).
٣. لابد أن يتصف القائد الموقفي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره.
٤. ليس هناك أسلوباً مثالياً للإدارة يطبق في جميع الظروف، والأحوال، بل إن هناك عدة أساليب في الإدارة كل منها تناسب ظروفاً معينة، وأن الأسلوب الذي يعطي نتيجة إيجابية في موقف معين لا يعطي هذه النتيجة في موقف آخر، بل إنه إذا تغيرت الظروف لابد من تغير أسلوب الإدارة.
٥. أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد، فتظهر مواهبه، وقدارته القيادية وبالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد، والموقف الذي يتعرض له.

وعليه يمكن القول بأن مبادئ القيادة الموقفية تعدّ بمثابة دليل إرشادي واسع الاستخدام يوضح كيف تصبح مديرة مرحلة رياض الأطفال فاعلة داخل الروضة حيث تقدم مبادئ القيادة نموذجا يقترح لمديرة مرحلة رياض الأطفال، وكيف تتصرف استنادًا إلى متطلبات موقف معين وتحدث القيادة الفاعلة حين تستطيع مدير مرحلة رياض الأطفال أن تشخص بدقة مستوى تطور المعلمات، وباقي أفراد مجتمع مؤسسة رياض الأطفال(الروضة) في مهمة محددة، ثم تتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف.

رابعاً: الافتراضات الأساسية لنظرية القيادة الموقفية

ذكر البرازي (٢٠١٦) أنه وفقا (Bedford and Thompson) لـ بيدفورد وجيهليـرت و ثومبسـون وفيكشـو (Vecchio,2009) ،وجيهليـرت (٢٠١٣) Gehlert.فإنـ استـخدام القيـادة الموقفيـة علـى نطاق واسـع يتأسـس علـى افتراضـات عدة فـي للقيـادة هي:

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

١. **الافتراض الأول للقيادة الموقفية**: أن القادة يستخدمون أنماطاً قياديةً متعددة استنادًا إلى سلوكيات، وعلاقات، واستعداد مرؤوسيهم؛ بمعنى آخر، تفترض نظرية القيادة الموقفية أنه يتعين على القائد مواءمة سلوكه واحتياجات الأداء لدى الأفراد، أو المجموعة، وتؤكد على أن القيادة، وأنماطها القيادية الفعالة تعتمد على المهمة قيد التناول، ومهارات المجموعة، ودرجة دافعية أعضائها.

٢. **الافتراض الثاني**: أنه يتعين على القادة قيادة المرؤوسين لمساعدتهم على النمو كقادة؛ وأخيرا فإنه مع زيادة كفاءة المرؤوسين في مهامهم لن يكونوا بحاجة إلى إشراف مستمر، وتنمو مهاراتهم التنظيمية في ظل تأثيرات أقل من القائد.

ويمكن القول بأن نظرية القيادة الموقفية تقوم على استخدام مديرات مدارس رياض الأطفال أنماطاً قياديةً متعددة استنادًا إلى سلوكيات، وعلاقات، واستعداد العاملين معها؛ أي عليهن مواءمة سلوكه واحتياجات الأداء لدى العاملين، أن القيادة الفعالة تعتمد على المهمة المنوطة

خامساً: تصنيفات القيادة الموقفية

صنف الباش (٢٠٢٣)، والعبيد (٢٠١٩) القيادة الموقفية لأربعة أساليب يمثل كل منها مزيج مختلف من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك المساند المقابلة لمستويات متعددة من النضج في أداء المهام لدى المرؤوسين وسيتم عرضها على النحو التالي:

١. **الأسلوب التفويضي**: عندما يكون المرؤوس على درجة عالية من النضج تجاه المهام التي يؤديها، وفي ذات الوقت مؤهلاً، ومُحفزًا لتحمل المسؤولية كاملة، فأنه ما على المدير إلا تحديد المهام، وترك مسؤولية تنفيذها للموظف الذي أصبح ذا خبرة عالية حيث يمنحه صلاحية اتخاذ القرار ويعطيه درجة عالية من الثقة.

٢. الأسلوب التدريبي: في هذا الأسلوب يكون المرؤوس قد تعلم المهام لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أدائها وحده؛ لذلك يستمر الأسلوب الإخباري من المدير مع الأسلوب التدريبي لخلق الثقة لديه وتحفيزه أي: يكون الاتصال باتجاهين.

٣. الأسلوب الإخباري: هذا النوع يعطي تعليمات واضحة لإنجاز المهام، ويلائم هذا المرؤوس الذي ما زال غير جاهز لتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به.

٤. **الأسلوب المساند:** حالما يشعر المرؤوس بالثقة في إنجاز مهماته فإن المدير لا يحتاج كثيرا للأسلوب الإخباري؛ بل يحتاج إلى فتح الاتصال مع المرؤوس، والإصغاء له، ودعمه ومساندته؛ وبذلك يتشارك المدير، والمرؤوس في عملية اتخاذ القرار.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ويستخلص مما سبق أن أنماط القيادة الموقفية تتضمن أربعة أساليب يمثل كل منها مزيج مختلف من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك المساند المقابلة لمستويات متعددة من النضج في أداء المهام لدى مديرات مدارس رياض الأطفال ومرؤوسيهن.

سادساً: عيوب القيادة الموقفية:

ذكر آل ناجي (٢٠١٦)، البرازي(٢٠١٦)، والعبيد(٢٠١٩)، (Thompson,2015) أنه على الرغم من النجاح الكبير الذي حققته النظرية الموقفية لفيدلر ،ووصفها الدقيق لمعنى التوافق الفعال بين القائد ،والمرؤوسين، إلا أنها لم تسلم من الجدل ،والانتقادات فقد وجهت إليها عدة انتقادات منها ما يلي:

١. أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف ومع ذلك لا يستجيبون للموقف فمثلاً قد يصبح الفرد قائدًا في وقت ما كوقت الحرب؛ لكنه لا يفيد الجماعة في وقت السلم.
٢. ليس هناك اتفاق تام بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة، أي: لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف، والأزمان وإنما المواقف هي التي تقر أفضل الطرق، إضافة إلى ذلك افتراض هذه النظرية أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون أن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.
٣. لم تنجح القيادة الموقفية في وصف العلاقة بين وجهة نظر القائد تجاه زملاء العمل الذين لا يرغب بالعمل معهم، والسلوكيات الناجمة، والمُترتبة على وجهة النظر هذه.
٤. ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع نجاح النمط القيادي يكون من خلال التفاعل بين العناصر الثلاث: الاهتمام بالناس، والاهتمام بالإنتاج، وعوامل الموقف، أو الظروف المحيطة.
٥. القيادة الموقفية تُحدد سمات القادة وخصائصهم الشخصية من وجهات نظرهم، ولكنها في الوقت ذاته تربط بين نجاح القيادة وفعاليتها بسلوكيات القادة، حيث تفترض النظرية أن القادة الذين يتمتعون بسمات مُعينة سيسلكون توجهًا مُحددًا بسلوكياتهم، وتصرفاتهم.
٦. تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة (البرازي، ٢٠١٦).

المبحث الثاني: اتخاذ القرار:

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم الإداري، والنظرية العامة للإدارة، ويجب أن تشتمل على مبادئ القرار الصحيح، والتصرف الفعّال، وعملية صنع القرار من أهم

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

مسئوليات رجل الإدارة، إنها العملية التي بواسطتها تتخذ وتنفذ القرارات. فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى تنفيذ هذا القرار. إن تفهم عملية اتخاذ القرار شيء ضروري لكل إداري في أي مؤسسة (رضوان،٢٠١٦).

وهو عملية الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها(الشراري،٢٠٢٠).

ويعرف حسن (٢٠٢٠) أنّ اتخاذ القرار بصفة عامة، الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة.

ثانياً: أبعاد اتخاذ القرار

يرى العبيد (٢٠١٨)، وموسى(٢٠٢٣) والباش (٢٠٢٣)، أن عملية صنع القرار بمفهومها العام تتكون من عناصر، وأبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

١. المجهود الرئيسي الذي يبذله متخذي القرارات يرتكز في جمع الحقائق المرتبطة بموضوع القرارات، تم تحليلها، ومناقشتها وتقييمها، وربط عناصرها المختلفة في إطار صورة محددة ومعربة بدقة عن رؤية جهاز اتخاذ القرارات للموقف الذي يتعامل معه .
٢. عملية صنع القرار هي عملية جماعية متكاملة، والانتهاء منها إلى قرار معني يمثل ذروة التفاعل والتشاور الذي يتم على عدد من المستويات التنظيمية ذات الصلة بهذه العملية المعقدة.
٣. الاستقرار على بديل معني، من خلال محاولة التنبؤ الدقيق بمختلف الاحتمالات المرتبة على تنفيذ هذا، أو ذاك من القرارات المطروحة للاختيار.
٤. صعوبة المهمة التي يحاول صانعوا القرار القيام بها في حصر، وتقييم كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بموضوع القرار في الواقع العملي، ويضاف إلى تلك الصعوبة تعذر تحديد درجة معينة من الأهمية النسبية لكل متغير، أو لكل هدف من الأهداف التي يسعون إلى بلوغها؛ نظرا لتعدد أنواع الأهداف ما بين: أهداف إستراتيجية، وأخرى تكتيكية، وثالثة انتقالية وسطية.

ويستخلص مما سبق أن اتخاذ القرار هي عملية إدارية اجتماعية متكاملة، تمثل ذروة التفاعل والتشاور الذي يتم بين مديرات مدارس رياض الأطفال ومرؤوسيهن ذات الصلة بهذه العملية المعقدة من خلال تقييم كافة العوامل والمتغيرات المختلفة

ثالثاً: خطوات ومراحل اتخاذ القرار

يرى الصبحي(٢٠٢٠)، وعامر(٢٠١٦) أن عملية اتخاذ القرار تمر بمرحل هي: تحديد المشكلة ،و جمع البيانات ،والمعلومات ،وتحديد البدائل ،ووزن البدائل ،واتخاذ القرار وتقييم القرار، واتخاذ القرار ،ومدى سلامة خطوات ومراحل اتخاذ القرار ،وفائدة النتائج المرجوة منه بتحقيق الأهداف المطلوبة ،ومن مقومات اتخاذ القرار ،وقدرة متخذ القرار على تحديد المشكلة ،والموازنة بين مزايا وسلبيات القرار،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ومدى مشاركة اتخاذ القرار ،واختيار افضل البدائل المتاحة لذا يوجد ارتباط وثيق بين مقومات ،ومراحل اتخاذ القرار الفعال فهي مكملة لبعضها البعض ،ولابد للحصول على النتائج المنشودة من اتخاذ القرار الملائم، ثم تقييم القرار بعد اتخاذه للتأكد من فعاليته في تحقيق الأهداف ،ولتلافي سلبيات هذا القرار إن وجدت.

ويؤكد كل من العنزي (٢٠١٨)، والمجمد (٢٠١٨) إلى أنّ عملية اتخاذ القرار تمر بالمرحل الآتية:

١. تحديد المشكلة: يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقية، وليست الأعراض الظاهرة التي قد توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية.
٢. تحليل المشكلة: تحديد طبيعة، وحجم ومدى تعقدها، ونوعية الحل الأمثل لها، وتحديد البيانات حل واحد لها، يقوم متخذوا القرار بعملية مفاضلة بين البدائل.
٣. اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار: اختيار حل، أو بديل من البدائل على أن يكون ملائماً وبالإمكان تنفيذه.
٤. إيجاد البدائل: وضع عدة بدائل كحل بديل، فلكل مشكلة عدة حلول من النادر أن نجد حلاً واحداً لها.
٥. تقييم البدائل: تعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، وتتمثل الصعوبة؛ في أن مزايا هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها، ولكنها تظهر فعلاً بالمستقبل، هنا يقوم متخذي القرار بعملية مفاضلة بين البدائل.
٦. اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار: اختيار بديل، أو حل من البدائل على أن يكون ملائماً وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة بحيث يضع متخذ القرار في اعتباره الاستغلال الأمثل للعناصر البشرية، والمادية بأقل جهد ممكن، ويراعي سرعة تحققه، ومدى استجابة المرؤوسين له.
٧. متابعة تنفيذ القرار: يعتقد متخذوا القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل لكن هذا الاعتقاد خاطئ، فمتخذ القرار عليه أن يتبع، ويراقب قراره، وأن ينقل قراره للآخرين، ويشرح أبعاده، ويقنعهم بهذا البديل.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأنه يعتبر القرار المتخذ سليمًا من جانب مديرة مرحلة رياض الأطفال إذا اتصف بالمرونة والقابلية بالتغير ومواجهة المعوقات، والحركة وإمكانية المقارنة والمفاضلة الرشيدة بين البدائل الممكنة مع إشراك المعنيين في عملية مراحل اتخاذ القرار.

رابعاً: المعوقات التي تواجه مديري المؤسسات التعليمية في عملية اتخاذ القرار

يرى آل قماش(٢٠٢٠) أنه لا يمكن الحكم على فشل أي قرار إداري من الوهلة الأولى؛ لأن القرار يمر في مراحل عديدة، وقد يستغرق وقتاً أطول وخاصة القرارات الاستراتيجية، فالمدير يواجه العديد من الصعوبات أو المشكلات التي تتطلب كل منها مهارات معينه تمكنه من اتخاذ القرار المناسب

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ويرى العزاوي(٢٠١٨) أن هناك معوقات تواجه متخذي القرار تتمثل فيما يلي:

١. صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف التنظيمية كمحصلة الصراع على السلطة، والنفوذ وتختلف فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية.
٢. صعوبة توفير الموارد المالية.
٣. صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات؛ لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.

يشير كل من الزعيبر (٢٠١٧)، ومصطفى (٢٠١٨) إلى أن هناك معوقات ذاتية بالنسبة للشخص الذي يتخذ القرار، وفيها ثلاث فئات:

- الفئة الأولى: فئة ترتبط بالعادات، والقيم، وردود الأفعال اللاشعورية (الحقد، الحسد)، وإلى أي مدى تؤثر عادات الشخص، وقيمه وردود أفعاله على عملية اتخاذ القرار.
- الفئة الثانية: أطلق عليها سيمون الضغوط المفروضة على الشخص (دوافع، انتماءات الشخص إلى أي مدى تؤثر دوافع الشخص على عملية اتخاذ القرارات)
- الفئة الثالثة: وهذا الأهم، ويسمى مقدار المعرفة (البيانات، كلما كانت المعلومات، والبيانات متوفرة حول المشكلة التي تتخذ القرارات بشأنها -كان القرار عقلانيًا، أو عادلًا.)

ويستخلص مما سبق أن مديرة مرحلة رياض الأطفال يجب عليها التخطيط الجيد والمبكر ودراسة المعلومات من أجل التغلب على ما يعترضها من مشاكل عديدة بسبب نقص الخبرة ،والتنظيم عند اتخاذها القرار ،أو الافتقار للرغبة في التجديد، كما أن أهم الصعوبات تواجه مديرة مرحلة رياض الأطفال ضعف وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل،ولكنه على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على نوع القرار المتخذ منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد والوسط المحيط باتخاذ القرار، وتوقيت القرار، والطريقة التي يتم توصيل القرار بها ، واشتراك المعنيين بالقرار ،أو من يشمله من أفراد مجتمع الروضة.

خاماً: المهارات الواجب توافرها في مديرة مرحلة رياض الأطفال كمتخذة قرار:

ذكر رضوان (٢٠١٦)، أن عملية صنع القرارات بالمؤسسات التعليمية تعد بمثابة الرابط الأساسي بين عمليات وإجراءات وضع السياسة التعليمية، والإدارة التعليمية، حيث إن العلاقة بين هذه الأطراف علاقة دائرية، ويرى كل من كاتز وكاهن ضرورة توافر ثلاث مهارات فيمن يتولى قيادة وإدارة الأفراد في المؤسسات التعليمية وهي:

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

١. **مهارات وضع الأهداف العملية، وتشمل على:**
- الحرص على وضوح، وفهم أهداف المدرسة.
- الحرص على فهم، وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين.
- أخذ أهداف المدرسة بعني الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.
- مهارات توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.
- مهارات التمييز بين القرارات الأساسية، والقرارات الروتينية.
- قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه (آل قماش، ٢٠٢٠)

٢. **مهارة تحديد المشكلة، وجمع الحقائق وتشتمل على:**
- مهارة تحديد المشكلات بسهولة.
- مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير.
- مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما على أوضاع المدرسة .

٣. **مهارة اتخاذ القرارات، والقيام بعمل وتشتمل على:**
- مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
- مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
- التزام المدير بشكل دائم بالقرارات التي يتخذها.
- الفصاحة، والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها.
- الانسجام المنطقي، والبعد عن التناقض في القرارات.
- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.
- تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
- تقييم القرارات، والنتائج المترتبة عليها (موسى ،٢٠٢٣)

ويستخلص مما سبق أن هناك مجموعة من المهارات الواجب توافرها في مديرة مرحلة رياض الأطفال كمتخذة قرار منها مهارات وضع الأهداف العملية، مهارات توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة، مهارات التمييز بين القرارات الأساسية، والقرارات الروتينية. قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه، مهارة تحديد المشكلة، وجمع الحقائق مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير. مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما على أوضاع المدرسة مهارة اتخاذ القرارات، والقيام بعمل، مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.

سادساً: أسس، ومبادئ عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية (مرحلة رياض الأطفال):

يشير رضوان (٢٠١٦)، والعبيد (٢٠١٩) إلى أن اتخاذ القرار يستند على عدد من المبادئ، والأسس والتي تعد قواعد تقوم عليها صناعة القرار بالمؤسسات

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

التعليمية، فالالتزام بها يضمن الوصول لقرار صحيح، وضمان تنفيذه بطريقة صحيحة، والأهم هو تحقيق هدف القرار والمتمثل في حل المشكلة موضوع القرار، وتتمثل هذه المبادئ والأسس فيما يلي:

١. الالتزام بمبدأ الفاعلية للوصول إلى القرارات المناسبة، وإتباع خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
٢. مبدأ تعدد الفرضيات، فيجب وضع عدة فرضيات، وبدائل حسب طبيعة المشكلة المطروحة، ثم تقييم جميع البدائل الاختيار أفضلها، وأنسبها.
٣. مبدأ العامل المحدد، وهو العامل الذي يعوق صانع القرار من اختيار القرارات المناسبة، وذلك من خلال تحديد درجة عقلانية.
٤. مبدأ المرونة، يجب أن تتوافر في القرارات درجة من المرونة، بحيث يمكن تطبيقها وملائمتها مع أية متغيرات، أو ظروف خاصة، أو مستقبلية.

يمكن القول في ضوء ما سبق أن هناك أسس، ومبادئ عملية اتخاذ القرار من جانب مديرة (مرحلة رياض الأطفال) بدأ تعدد الفرضيات الالتزام بمبدأ الفاعلية للوصول إلى القرارات المناسبة، وإتباع خطوات الأسلوب العلمي، مبدأ العامل المحدد، ومبدأ المرونة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة سيزر(Sezer, 2016) إلى الكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات المهمة، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس ونهجت المنهج النوعي وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الوصفي، وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة المهيكلة الذي تم تطويره من قبل الباحث، تكونت مجموعة الدراسة من (٢٠) مديرة من مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية وأظهرت النتائج أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين، ونواب المديرين، والاقتراحات، والأهداف التعليمية للمدرسة.

هدفت دراسة نذير (٢٠٢٣) تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة)" هدفت إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة)، ولتحقيق هذه الدراسة، تم تطبيقها على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، وكان مجتمع هذه الدراسة هم الإدارات العليا والإدارات التشغيلية، وبلغ حجم عينة هذه الدراسة (٣٠٠) مدير مشروع. وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. بعد التأكد من الحالة الطبيعية وصلاحية وموثوقية الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي، والتحقق من الارتباط

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

بين المتغيرات. وتم اختبار التأثير من خلال الانحدارات المتعددة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض ، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض ،ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض ،ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض ،ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة.

هدفت دراسة آل قماش (٢٠٢٠) إلى بيان النظريات والدراسات حول موضوع القيادة والذي يعود لكون القيادة موضوعاً حيوياً للدراسة والبحث، يؤثر ويتأثر مفهومها وممارساتها تبعاً لتطور الزمن الذي تعيشه، وتؤكد الدراسة على أهمية القيادة فهي جوهر العملية الإدارية كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، وفي هذا البحث تم توضيح مفاهيم القيادة وبعضاً من نظريات القيادة التي كثر تداولها (الرجل العظيم، السمات، الموقفية، نظرية اتخاذ القرار) من حيث مفهومها روادها ومبادئها وما تميزت به من قوة ،أو ما وجّه إليها من نقد، مع العلم بأنه يمكن أن يتفرع من هذه النظريات نظريات أخرى تنبثق منها.

هدفت دراسة موسى (٢٠٢٣) إلى تعرف درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، إضافة إلى الفروق في فاعلية اتخاذ القرار تبعاً إلى متغيري الجنس والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة تم أخذها بالطريقة العشوائية قوامها (١٠٨) مديراً ومديرة من مجتمع تعداده (٢٦٠) مديراً ومديرة. وطبق عليها استبانة قياس فاعلية اتخاذ القرار المكونة من (٣٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: مجال إعلان القرار ومتابعته، مجال المشاركة في القرار، مجال التهيئة لاتخاذ القرارات ومجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار وبينت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي (٦٨.٢٩%). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس، والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية والجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية لصالح ١٠ سنوات فأكثر.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف مع جميع الدراسات السابقة التي سبق عرضها منها الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الموقفية على سلوك المواطنة التنظيمي في المنظمات، مطاعم الخدمة السريعة مثل دراسة سيزر٢٠١٦ Sezer) إلى الكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات المهمة، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس ، دراسة نذير (٢٠٢٣)، دراسة موسى (٢٠٢٣) تعرفها درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، في حين أن هدف الدراسة الحالية التعرف على بدرجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بفاعلة اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.

اختلفت الدراسة الحالية من حيث العينة مع جميع الدراسات السابقة حيث طبقت الدراسة الحالية على عينة من معلمات، ومديرات مرحلة رياض الأطفال بمدينة حائل.

اتفقت مع جميع الدراسات من حيث الأداة، والمنهج المستخدم حيث أن الدراسات السابقة جميعها استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وهي نفس المنهج، والأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

- **أهم ما يميز الدراسة الحالية**

بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي سبق عرضها تبين أن الدراسة الحالية تتميز بانها تتناول درجة ممارسة القيادة الموقفيّة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل. وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة على حسب علم الباحثة

- **أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

في ضوء ما تقدم من استعراض لبعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية" درجة ممارسة القيادة الموقفية، وعلاقتها بفاعلة اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل "، ومراجعة أدبياتها ومحتوياتها يمكن حصر أوجه الاستفادة من تلك الدراسات كالتالي:

- معرفة الخلفية النظرية المرتبطة بدرجة ممارسة القيادة الموقفية، وعلاقتها بفاعلة اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل.
- تعرف المنهجية العلمية المستخدمة.
- الاستفادة منها في إعداد أدوات الدراسة، وتحديد المنهج المستخدم.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات الخاصة بنتائج الدراسة.
- تعرف نتائج، وتوصيات الدراسات السابقة المرتبطة بدرجة ممارسة القيادة الموقفية، وعلاقتها بفاعلة اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

حائل، والاستفادة منها في تدعيم الإطار النظري، وتحليل، وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة واجراءاتها

منهج الدراسة

اعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعرف بأنه نوع من أنواع مناهج البحث العلمي يهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وفي حالة وجود هذه العلاقة يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سالبة أو موجبة طردية أو عكسية، وتهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات، ويستخدم المنهج الوصفي الارتباطي على وجه الخصوص في دراسات التنبؤ.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض، وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات، والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري، وصدق المحتوى تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والخبرة في مجال الدراسة. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (٨٠%) فأكبر، وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة أقل، أو تمّ تعديلها وفق آراء المحكمين، كما تم إضافة بعض العبارات التي اقترحها المحكمون بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى اتساق واستقرار أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة إذا تم تطبيقها على نفس العينة مرات متتالية(Jackson,2019,65)، وقد تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات/ مقاييس الاتجاه حيث يوجد مدى محدد من الدرجات المحتملة لكل مفردة، أو عبارة. (أبو علام،٢٠١١،٤٩٢) وبالإضافة لذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split-Half، ويوضح الجدول (١) معاملات الثبات للاستبانة.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

جدول (١) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=٢٠)

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل جوتمان	مستوى الثبات
ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل	ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادة التفويضي	١٤	٠.٩٥	٠.٩٤	مرتفع
	ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل لنمط القيادة الإبلاغي	١٥	٠.٩٧	٠.٩٦	مرتفع
	ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادي التشاركي والاستشاري	١٣	٠.٩٦	٠.٩٤	مرتفع
	إجمالي أبعاد درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال	٤٢	٠.٩٨	٠.٩٥	مرتفع
مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل		١٤	٠.٩٨	٠.٩٥	مرتفع

يتضح من الجدول (١) ما يلي:

- أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل قد بلغت (٠.٩٨)، كما أن معاملات الثبات لأبعاد محور ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٩٥) إلى (٠.٩٧)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠.٧٠) (Field,2009,675).
- أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل قد بلغت (٠.٩٨)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لكافة المحاور والأبعاد الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل. وسلامة البناء عليها.

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة المستهدف وعددهم (٢٧٠) معلمة، ومن ثم تم نشر وتوزيع الاستبانة إلكترونيا على مجتمع الدراسة المستهدف، وبلغ عدد الردود (٦٤) ردًا مكتملاً،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

عينة الدراسة:

تمثلت في مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل، وقد تم التطبيق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المستهدف وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية Simple random sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة الطبقية عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراس وقد تم الحصول على الموافقات اللازمة لعملية التطبيق الميداني على أفراد ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأساسية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، على النحو الموضح بالجدول (٢).

جدول (٢) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي:		
بكالوريوس	٥٧	%٨٩.٠٦
ماجستير	٧	%١٠.٩٤
سنوات الخبرة:		
أقل من ٥ سنوات	١٩	%٢٩.٦٩
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١١	%١٧.١٩
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٩	%١٤.٠٦
١٥ سنة فأكثر	٢٥	%٣٩.٠٦
الدورات التدريبية:		
دورة تدريبية واحدة	٢٦	%٤٠.٦٣
دورتان تدريبيتان	٧	%١٠.٩٤
ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٣١	%٤٨.٤٤
إجمالي عينة الدراسة	٦٤	%١٠٠.٠٠

يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- أن عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي قد تضمنت (٥٧) من فئة بكالوريوس بنسبة (٨٩.٠٦%)، و (٧) من فئة ماجستير بنسبة (١٠.٩٤%).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة قد تضمنت (١٩) من فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٢٩.٦٩%)، و (١١) من فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (١٧.١٩%)، و (٩) من فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة (١٤.٠٦%)، و (٢٥) من فئة ١٥ سنة فأكثر بنسبة (٣٩.٠٦%).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير الدورات التدريبية قد تضمنت (٢٦) من فئة دورة تدريبية واحدة بنسبة (٤٠.٦٣%)، و (٧) من فئة دورتان تدريبيتان بنسبة (١٠.٩٤%)، و (٣١) من فئة ثلاث دورات تدريبية فأكثر بنسبة (٤٨.٤٤%)،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

نتائج البحث

١. **نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل؟**

- جاءت درجة الاستجابة لإجمالي ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (٤.١٧)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (٤.٠١) و(٤.٣٤)، وهو ما يؤكد أن ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل في مستوى كبير.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل؟ جاءت النتائج كالتالي:

- أن ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادي التفويضي أن درجة إجمالي بُعد ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادة التفويضي تقع في مستوى "كبيرة" جميعا في مستوى كبيرة وكبيرة جدا.
- ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل لنمط القيادة الإبلاغي والتوجيهي: أن درجة إجمالي بُعد ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل لنمط القيادة الإبلاغي والتوجيهي تقع في مستوى "كبيرة جدا"
- ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادي التشاركي والاستشاري: أن درجة إجمالي بُعد ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادي التشاركي، والاستشاري تقع في مستوى "كبيرة"، وكبيرة جدا.
- أن درجة إجمالي بُعد مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل تقع في مستوى "كبيرة جدا"، وكبيرة جدا.

٢. **نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل تعزى لمتغيرات (المؤهل ـ سنوات الخدمة ـ الدورات التدريبية)؟** وجاءت النتائج كما يلي:

- ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل: جاءت قيمة (Z) بمقدار (١٢١.٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٩) ،وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة ماجستير بمتوسط حسابي (٤.٥١) وكانت أقل المتوسطات لفئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (٤.١٣)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) في كل من بعد ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل لنمط القيادة الإبلاغي والتوجيهي ،وبعد ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادي

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

التشاركي والاستشاري، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) في بعد ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادة التفويضي وكانت الفروق لصالح فئة ماجستير.

- جاءت قيمة (H) بمقدار (١.٨٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٦١) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وكانت أقل المتوسطات لفئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) على مستوي كافة الأبعاد الفرعية.
- جاءت قيمة (H) بمقدار (٢.٢٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٥٢) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٤.٣١) وكانت أقل المتوسطات لفئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٩٦).
- أن ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل: جاءت قيمة (H) بمقدار (٠.٨٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٦٥) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدورات التدريبية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة دورتان تدريبيتان بمتوسط حسابي (٤.٣٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة ثلاث دورات تدريبية فأكثر بمتوسط حسابي (٤.١٤)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) على مستوي كافة الأبعاد الفرعية.
- أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل: جاءت قيمة (H) بمقدار (٢.٢٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٥٢) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٤.٣١) وكانت أقل المتوسطات لفئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٩٦).
- أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل: جاءت قيمة (H) بمقدار (٠.٧١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٧) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدورات التدريبية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة دورتان تدريبيتان بمتوسط حسابي (٤.٣٨) وكانت أقل المتوسطات لفئة ثلاث دورات تدريبية فأكثر بمتوسط حسابي (٤.١٢).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متغير ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل ومتغير مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل بمعامل ارتباط (٠.٩٤)، كما أن جميع معاملات الارتباط بين أبعادهما الفرعية جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية من (٠.٨٦) إلى (٠.٩٢)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية بين تلك الأبعاد الفرعية، وفي ضوء ذلك تم دراسة معنوية تأثير متغير ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل على متغير مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression.
- أن قيمة الفاء (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (١٤٦.٠١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٨٨) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٨٨%) من التباين في متغير مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال بناء على التباين في أبعاد متغير ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال. كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل لكافة أبعاد متغير ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) للأبعاد الفرعية (٠.٢١) و(٠.٥٠) و(٠.٢٥) لكل من ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل، ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل لنمط القيادة الإبلاغي والتوجيهي للنمط القيادة التفويضي، ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة حائل للنمط القيادي التشاركي والاستشاري على الترتيب.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:

- توجيه مديرات رياض الأطفال بأهمية بتفعيل ممارسة القيادة الموقفية .
- عقد دورات تدريبية وعمل برامج تنمية مهنية متخصصة موجهة لمديرات رياض الأطفال -بتطوير تلك البرامج وتحسين وجودتها.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية لتفعيل ممارسة القيادة الموقفية لدى مديرات رياض الأطفال لما لها أثر فعال على عملية اتخاذ القرارات الصعبة.
- ضرورة متابعة وتقييم أداء إدارة التعليم لمديرات رياض الأطفال من ممارسة القيادة الموقفية بمختلف أنماطها.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- أن تحرص مديرات مرحلة رياض الأطفال على تفعيل نمط المشاركة لدى لمديرات رياض الأطفال وتوضيح دوره وأهميته في تحقيق الأهداف.

المقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج وتوصيات الدراسة يمكن تقديم المقترحات التالية:

- دراسة مدى مشاركة معلمات رياض الأطفال في صنع القرار في مختلف المجالات وتأثير ذلك الأداء الوظيفي.
- بحث مستوى ممارسة القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بمدينة حائل.
- دراسة مستوى ممارسة القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة حائل.
- بحث فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة حائل وعلاقتها بإدارة الأزمات.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١١). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (ط٦)، القاهرة: دار النشر للجامعات.

البرازي، مبارك عواد. (٢٠١٦). إمكانية تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية جامعة جنوب الوادي،٢٨.

الحارثي، ريم علي. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للثقافة الرقمية بمدينة الطائف، جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العلمية لتربية الطفولة المبكرة. تصدر عن مؤسسة تربية الطفولة المبكرة. ١(٣). ٣٦-٧١.

الخضري، نجلاء هشام محمد. (٢٠١٧). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة).

العبيد، آمال غازي إسماعيل. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوي القدرة علي حل المشكلات الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.

العزاوي، أنور علي صالح عزيز.(٢٠١٨).اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات ومعلمات الرياض، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، ١٥(١).

المجمد، إسراء سالم. (٢٠١٨). واقع قيادة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة ، ٢٦ (٤).

الهناني، أحمد بن محمد بن عبدان. (٢٠٢٢).درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عمان، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٦١(٤).

حسن، حنين محمود منجد. (٢٠٢٠). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

عالم، خالد. (٢٠١٢). درجة ممارسة القيادات التربوية والإدارة العامة للتربية والتعليم للبين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

عسيري، نائلة محمد، و كريم، منى.(٢٠٢٠).واقع ممارسة القيادات المدرسية الأنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية،(٥٧)، (١).

عمر، هناء صلاح عبد الحليم، والنكلاوي، شوق عبادة أحمد. (٢٠٢٢). الإدارة الموقفية ودورها في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة. مجلة الطفولة والتربية، ١٤، (٥١)، ١٧ - ٥١.

آل قَماش، عبير حسين(٢٠٢٠). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرج العظيم ، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط(٢٦)، (١٢).

آل ناجي محمد ((٢٠١٦) . الإدارة التعليمية والمدرسية . المملكة العربية السعودية ، الرياض : مطابع الحميضي.

الزعبيير إبراهيم (٢٠١٧) الجديد في الإدارة التربوية والتخطيط المملكة العربية السعودية.

العبيد، أمال . (٢٠١٨) . درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين) رسالة ماجستير ، الجامعة

عامر، طارق، والمصري، محمد (٢٠١٦) نظريات صنع القرار ومهارته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته (تصور مقترح)

صفحي، يحي بن موسى(٢٠١١). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. [رسالة ماجستير] الجامعة الافتراضية .المملكة المتحدة البريطانية.

العنزي، إبراهيم(٢٠١٨). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية كما يراها المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت.

الباش، مشاعل عبد الله (٢٠٢٣). الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). مجلة كلية التربية -جامعة دمياط، (٨٧)٣٨، ١٣٤ – ١٦٤

مصطفى، شذى سميح (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية،١ – ١١٦.

الصبحى، أحمد بن عبد الله (٢٠١٨). فرص ومعوقات إدارة المعرفة فى دعم اتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة كلية التربية، (٢٠)،(٢)،٤٨٥ - ٥١٠.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الشراري، جمال(٢٠٢٠). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية ، مجلة سلوك، ٨، (١)،١-٣٧.

رضوان، وائل توفيق (٢٠١٦).تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة، الثقافة والتنمية، (١٦)،(١٠١)، ٣٢٧ – ٣٨٢.

شبير، محمد. (٢٠١٥). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

الشريف، مها يوسف. (٢٠١٩). دور مديرات الروضة في تطوير أداء المعلمات لتنمية المهارات اللغوية لدى الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة دمشق، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، ٤١(٦٧).

كنعان، مصطفي. (٢٠١٩). مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجية نظر المعممين في لواء بني كنانة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣ (١٢)،١-١٦.

مجيد ،سوسن شاكر. (٢٠١٤). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، مركز دي بونو لتعليم الفكر.

موسى، زاهر صدقي محمد. (٢٠٢٣). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٤(٤١) .

نذير، حنان عبد الله نذير. (٢٠٢٣). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع، (دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض)، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٩٥).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Derric Meador. (2019). *The Essential Qualities of an Effective School Leader*، 3-5-2022، thoughtco.com: https://www.thoughtco.com/how-schooladministrator-can-be-effective-leader3194569.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Ed). SAGE,

Jackson, S. (2009). *Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach,* (3th ed), USA: Wadsworth.

Luo، H.، & Liu، S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

behavior in China. *Social behavior and personality، 42*(10)، 1725-1732.

Patti, R. J. (2009) *The handbook of human service management* (2nd.ed). Los Angeles، CA: SAGE.

Ramkissoon, A. (2013). A preliminary investigation of the application of situational leadership in other cultures. *International Journal of Business Strategy، 13* (1)، 43-48.

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.

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.

Sezer، S.(2016). School Administrators Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision- Making Process Inonu University. *Journal of the Faculty of Education. 17*،(3)،121-137.

Thompson، G.، & Glasø، L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives. *Leadership & organization development journal، 36*(5)، 527-544.

ISSN: 2537-0464 **eISSN: 2537-0472**