

## درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عمان

أحمد بن محمد الهنائي

جامعة نزوى - سلطنة عمان

[1540263@uofn.edu.com](mailto:1540263@uofn.edu.com)

أ.م.د. رضيه بنت سليمان الحبسية

جامعة نزوى - سلطنة عمان

[Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.com](mailto:Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.com)

النشر: 2022/12/15

القبول: 2022/4/17

التقديم: 2022/3/12

Doi: <https://doi.org/10.36473/ujhss.v61i4.1929>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

### المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي، كما أُستخدمت الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من (1461) معلم ومعلمة بمحافظة البريمي خلال العام الدراسي 2021/2022م، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مقدارها (238) معلم ومعلمة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي جاءت مرتفعة جداً، وجاء نمط التدريب بالرتبة الأولى في الممارسة، ثم تلاه نمط الدعم، ثم نمط التفويض، بينما نمط التوجيه جاء في الرتبة الرابعة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغيري الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة). وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة، أوصت بإيجاد نظام للحوافز التشجيعية لمديري المدارس الذين يولون اهتمام بالغ لممارسة القيادة الموقفية، وإدخال ممارسة القيادة الموقفية ضمن منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية المزمع تطبيقه بدلاً عن تقرير الأداء الوظيفي الحالي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموقفية، نظرية هيرسي وبلانشارد، محافظة البريمي.

## أولاً: المقدمة وخلفية الدراسة.

لاقت المجتمعات البشرية تحديات وتحولات ومستجدات كثيرة في ظل العولمة، غيرت الكثير من أنماط الحياة فيها، مما دفع بها إلى البحث عن أساليب للتعايش والتكيف مع تلك المستجدات، عبر إحداث تغييرات كبيرة على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات، للتعامل مع تلك التحديات بكفاءة وفاعلية، لتتبوأ مركزاً مرموقاً محلياً، وإقليمياً، وعالمياً.

وبدخول العالم العصر المعرفي والتقني، ازداد حجم المنظمات، وتنوعت وتعددت، وأصبحت الحاجة ملحة إلى نظام وفكر مجرب أثبت فاعليته لضمان ربحية المنظمات من جهة، وتنظيم العلاقة بين العاملين وأرباب العمل وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى. وتشير لهلوب (2012، ص 20-24) (Lahlub, 2012, p 24) أن الأدب النظري يزخر بالكثير من التعريفات التي تتحدث عن القيادة، ومن بينها أنها العملية التي من خلالها يتم التأثير في سلوك الأفراد، وذلك من أجل حفزهم للعمل والانتاج مقرونة برغبة منهم لتحقيق أهداف معينة وواضحة ومعلومة للجميع، وتضيف لهلوب ليكون القائد قادراً على تطوير العمل يحتاج إلى تطبيق الأساليب القيادية المناسبة التي تساعده على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار.

ويصف السلمي (2016، ص 399-440) (Al-Salami, 2016, p399-440) القيادة أنها العمود الفقري والمحرك الدائم لأي منظمة، حيث تتغلغل في كل عناصر المنظمة مهما اختلف توجهها، كما أن القائد الفعال في المنظمة هو العنصر الحيوي القادر على قيادة المنظمة وتوجيه نشاطها لتحقيق غاياتها ومراميها بكفاءة، ويتوقف نجاح أو فشل أي منظمة على درجة توافر القائد الكفاء، وكيفية قيادة شؤون تابعيه بشكل يساعدهم على تكامل جهودهم بطريقة موجهة للأهداف المراد تحقيقها، فالفارق بين قيادة وأخرى يأتي من النمط الذي يمارسه القائد في المنظمة.

ويذكر بن حفيظ وشافيه (2016، ص 121-124) (Bin Hafeez & Shafia, 2016, p 121-124) أن نظرية القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد هي من النظريات المهمة في القيادة الفاعلة ذات الأبعاد الثلاثة، والتي تسعى لزيادة فاعلية القادة في أدائهم وعلاقتهم بالتابعين في مواقف معينة، حيث طور هيرسي وبلانشارد النظرية من خلال مركز الأبحاث في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1972) فقد أضافا بُعداً جديداً لبعدي الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعلاقات، وهو بُعد النضج الوظيفي للتابعين، كما حددت النظرية أربعة مستويات للنضج، وعلى القائد اختيار النمط القيادي حسب مستوى نضج التابع، وتعد النظرية امتداداً للنظريات التي سبقتها مثل نظرية (فيدلر 1967)، ونموذج (فروم ويتون المعياري 1973)، ونظرية (شميدت 1977) وغيرها من النماذج والنظريات الموقفية.

يضيف علي واسكندر (2018، ص 73-94) (Ali, Shaukat & Sikandar, Asma, 2018, p 73-94) أن نظرية هيرسي وبلانشارد حددت أربعة أنماط قيادية تتناسب مستوى النضج الوظيفي، وهي نمط التوجيه، نمط التدريب، نمط الدعم، ونمط التفويض، وتميزت النظرية بإضافتها للبعد الثالث الذي ميزها عن سابقتها من النظريات، ولذلك أطلق على النظرية بنظرية الجاهزية الوظيفية ونظرية دورة الحياة لهيرسي وبلانشارد

المؤكدة على أهمية الصفات المميزة للتابعين عند اختيار القائد للنمط القيادي المناسب وفق المواقف التي يكون فيه مستوى نضج التابعين، ومراعاة الظروف المحيطة بالموقف الذي يمارس فيه النمط القيادي. ويؤكد كنعان (2019، ص 32-38) (Kanaan, 2019, p 32-38) أن العملية التربوية لا يمكن أن تسير سيراً حسناً وبشكل سليم مالم تكن هناك قيادة حكيمة وواعية تزن الأمور بميزان المصلحة، وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية وفق رؤى وتطلعات أنية ومستقبلية، آخذة في الاعتبارغايات المنظمة التربوية وحاجات العاملين بها ورضا المستفيدين من الخدمة التعليمية، وجعل الامكانيات المادية والبشرية نصب عينها، وهنا يتجلى سلوك القائد الذي يتأثر سلوكه القيادي بتكوين شخصيته ومعتقداته واتجاهاته وفكره التنظيمي، وانعكاس ذلك الفكرعلى جميع مكونات المنظمة وعناصرها.

ولقد أشار هور (2005، ص 22-24) (Hoare, 2005, p22-24) إلى صعوبة قيادة المدارس؛ نظراً لتعدد أنماط وخصائص المعلمين، مثل: العاطفة والحماس والابداع، والسعي نحو الاستقلالية والانفراد بالرأي، وصعوبة مشاركة الآخرين السعي نحو الأهداف. ويوصي (هور) بأهمية تفعيل مدير المدرسة لأدواره القيادية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال تقريب وجهات النظر، والاستفادة من تنوع وتباين الخبرات بين المعلمين؛ بما يخدم المصلحة العامة.

إنّ فهم قادة المدارس لمبادئ القيادة فهماً عميقاً، ومحاولة تطبيق أفكارها وأبعادها على أرض الواقع، سيساعد في تحسين أداء مدارسهم وتطويره، وحيث أنّ نماذج القيادة المتنوعة جميعها تمثل أهمية في فهم العوامل الموقفية للقيادة على اختلاف بيئات العمل بما فيها بيئات العمل التربوية والتعليمية، إلا أنّ الحديث في الدراسة الحالية سيقترصر على القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد التي تحدد وجود أربعة أنماط قيادية (نمط التوجيه، نمط التدريب، نمط الدعم، نمط التفويض)، والتي تظهر على شكل منحني يسمى بالمنحنى المكتسب بطول المدة أو بدورة الحياة حيث تُشبه النظرية الموقفية الموظف بدورة حياة تبدأ بنمط التوجيه وتنتهي بنمط التفويض. وقياساً على ذلك، فإنّ الدراسة الحالية ستحاول التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البريمي للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد، وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

#### مشكلة الدراسة:

أصبح من الواضح أهمية الدور الذي يلعبه مديرو المدارس كقادة تربويين يقع على عاتقهم إحداث نقلة نوعية في أداء المدارس في عصر أصبح التطوير فيه ضرورة حتمية والتغيير سمة عصرية، وعليهم أن يستفيدوا من المعطيات فيما يتعلق بقيادتهم لمدارسهم، حيث دورهم لا يقتصر فقط على تسيير الأعمال والوصول إلى حيز التنفيذ، بل عليهم امتلاك زمام المبادرة والتمكن من الكفايات والمهارات المتعلقة بالأنماط القيادية التي تتسم بالفاعلية والكفاءة، وبما يناسب البيئة المحيطة ومتطلبات الموقف، مع مراعاة احتياجات الأفراد العاملين النفسية والاجتماعية والتربوية.

وبالإضافة إلى ما سبق، ونظراً لعدم وجود آلية لربط كفاءة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالأداء المدرسي، الذي من المؤمل أن سينعكس على تطوير الأداء المدرسي بشكل عام، فإن قيادات المدارس تحتاج لفهم أعمق وقناعة متأصلة - فكراً وسلوكاً- للقيادة الموقفية، وفق نظرية هيرسي وبلانشارد؛ مما حدا بالباحث لإجراء الدراسة الحالية، حيث أوصت بعض الدراسات المحلية بإجراء المزيد من الدراسات الميدانية، كدراسة الهنائية (2021، 10-54) (54-10، 2021)، Al-Hana'، ودراسة البلوشية (2019، 1-33) (33-1) Al-Baluchi، ودراسة باعمر (2019، 150-172) (172-150، 2019) Baomar، وعليه، فإن الدراسة الحالية حاولت الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عُمان؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

بناءً على ما تقدم، فإن الدراسة سعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي من المؤمل أن تكون إضافة علمية إلى المكتبة العمانية خاصةً والمكتبة العربية عامةً لندرة الدراسات التي تناولت القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي والأهداف هي:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عُمان.
2. تحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية إن وجدت، لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

##### الأهمية النظرية:

من المؤمل أن تكون مرجعاً للباحثين، حيث تأتي استكمالاً للدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت القيادة الموقفية، وهي بذلك تمثل إضافة إلى المخزون المعرفي للمكتبة العربية عامةً والمكتبة العمانية على وجه الخصوص فيما يتعلق بالقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد.

##### الأهمية التطبيقية:

من المؤمل أنها ستساعد صناع القرار في وزارة التربية والتعليم، والمعنيين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد،

ووضعها موضع التنفيذ لأجل التحسين والتطوير في الممارسات القيادية الموقفية لمديري مدارس محافظة البريمي.

**حدود الدراسة: الحدود البشرية:** تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين بمدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان.

**الحدود المكانية:** كما تم تطبيقها في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان.

**الحدود الزمانية:** كذلك تم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2022.

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية أنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد.

### ثانياً: الإطار النظري

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض الأدب النظري والدراسات السابقة.

**القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد.**

تُعد نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) امتداداً للنظريات الموقفية السابقة، واعتبرت من أبرز النظريات الموقفية، حيث أولت اهتماماً بالغا للنمط القيادي الفعال، ومحددة أن فاعلية القائد وتأثيره في سلوك أتباعه غير مرتبط بسماته الشخصية، بل بالموقف المحيط والمتغيرات المختلفة التي تؤثر في درجة الفاعلية (الشهري والمخلافي 2019، 167-204) (Al-Shehri, and Al-Mikhlaifi, 2019, 167-204).

### أبعاد النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:

تُعد نظرية هيرسي وبلانشارد من النظريات الرائدة والمهمة والعملية في تحديد العلاقة بين القائد والمرؤوس، وفي ضوء الدراسات والبحوث التي أجريت في مركز أبحاث جامعة أوهايو فإن هيرسي وبلانشارد أول من بحثا في مفهوم الجاهزية الوظيفية للعاملين Followers of Maturity حيث طوروا عام (1972) نظريتهم الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة، وهي الإنجاز والعلاقات الإنسانية والجاهزية الوظيفية، حيث يمثل الإنجاز الاهتمام بالمهمة من حيث كيفية أدائها والمستوى المطلوب تحقيقه، بينما العلاقات الإنسانية فتعني العلاقات والتفاعلات بين قائد المنظمة وزملائه العاملين معه، وكذلك العلاقات التي بين التابعين أنفسهم ، وأما الجاهزية الوظيفية فتعني النضج الوظيفي للتابعين حيث ينقسم إلى نضج القدرة ونضج الاستعداد والدافعية لإنجاز المهام الموكلة بالتابعين.

### البعد الأول: الاهتمام بالمهمة/ الانجاز (Initiating Structure):

يقصد به بُعد الاهتمام بالعمل والانتاج وتحقيق أهداف المنظمة، ويتركز دور القائد على توجيه ومساندة الأتباع لأداء المهمة المحددة بطريقة محددة في وقت محدد ومكان محدد حيث تم تصميم الأهداف والاجراءات وتحديد زمان ومكان الانجاز، وما على التابعين سوى التنفيذ وفق الخطه المرسومة من جانب القائد(الصليبي، والسعود، 2010، 490-498). (Al-Salibi& Al-Saud,, 2010, 490-498).

**البعد الثاني: بعد العلاقات الانسانية/ الاهتمام بالعاملين (Consideration):**

يهتم القائد ببناء علاقات شخصية مع التابعين عن طريق الاهتمام العاطفي والانساني والاجتماعي المعتمد على تقديم الدعم والمساندة وتقديم المشورة والتعزيز والتشجيع والاستماع للتابعين ومشاركتهم مناسباتهم والقيام بأدوار لتعزيز الثقة بينه وبين التابعين (الهنائية، 2021، 54-10) (Al-Hana', 2021, 10-54).

**البعد الثالث: بعد الجاهزية الوظيفية / نضج التابعين (Maturity of Followers) :**

من المساهمات المهمة التي قدمتها النظرية في فهم القيادة هو تحديد مستوى نضج التابعين، ويقصد به القدرة على أداء المهمة، ويتفاوت مستوى النضج حسب نوعية المهمة فقد يكون التابع ناضجاً في مهمة ما، وغير ناضج في أخرى، ويتوقف مستوى النضج على الخبرة المتراكمة والمعرفة المتحصل عليها، وكذلك الاستعداد والدافعية لأداء المهمة، ويتكون النضج من عنصرين هما: عنصر القدرة على أداء المهمة، وعنصر الرغبة والاستعداد وتعني قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية للقيام بالمهام الموكلة إليهم (باعمر، 2019) (Baomar, 2019, 150-172). ويضيف الصليبي، والسعود، (2010) (Al-Salibi & Al-Saud., 2010) (2010) أن القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد ترى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستويات الجاهزية الوظيفية للعاملين، بالإضافة إلى درجة اهتمام القائد بالعمل والعاملين، وكذلك مستوى النضج الوظيفي لكل عضو من أعضاء المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

**أجرت الهنائية (2021، 10-54) (Al-Hana', 2021, 10-54)**

دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين الأنماط القيادية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بالتماثل التنظيمي للمعلمين في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ممارسة المشرفين التربويين للنمط المقنع في المرتبة الأولى، يليه النمط المشارك ثم النمط المفوض وأخيراً الموجه، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع الأنماط باستثناء نمطي التوجيه والإقناع، وبينت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأنماط، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط القيادة وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بالتماثل التنظيمي للمعلمين.

وسعت دراسة الأعرج (2020، 39-72) (Al-Araj 2020, 39-72) إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس، من خلال الأنماط القيادية للمديرين وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لكل من هيرسي وبلانشارد. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الأكثر حضوراً وشيوعاً للمديرين في مدارس محافظة بيت لحم هو نمط الإقناع، يليه نمط المشاركة، وهذا يعني وفق نظرية هيرسي وبلانشارد، أن مستوى النضج الوظيفي للمعلمين هو ضمن مستوى النضج المتوسط، وضمن حدوده الدنيا، بمعنى أن مديري المدارس في محافظة بيت لحم يرون أن مستوى النضج الوظيفي لمعلميهم متوسطاً. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة لنمط التفويض تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأنماط تعزى لمتغير جنس المدرسة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة. بينما هدفت دراسة باعمر (2019، 15-172) (Baomar, 2019, 150-172) إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية في ضوء نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بدافعية الإنجاز. توصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الموجه جاء في الرتبة الأولى، بينما جاء نمط التفويض في الرتبة الأخيرة، بالإضافة إلى أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين كانت في مستوى مرتفع، حيث جاء في الرتبة الأولى تحقيق الأهداف، وجاء في الرتبة الأخيرة القدرة على مواجهة المشكلات، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين في مجال الأنماط القيادية وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما لا توجد فروق في مجال دافعية الإنجاز في كافة المحاور ماعدا محور تحقيق التميز والتفوق، وكانت الفروق لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية ودافعية الإنجاز.

كما سعت دراسة (البلوشية، 2019، 1-33) (Al-Baluchi, 2019, 1-33) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الظاهرة للأنماط القيادية، وعلاقتها بالسعادة المهنية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الظاهرة للأنماط القيادية كان بدرجة كبيرة، ومستوى السعادة المهنية لدى أفراد عينة الدراسة عالياً، كما كشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى السعادة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي بينما كانت هنالك فروقاً دالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وبينت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية ومستوى السعادة المهنية لدى المعلمين. وأوضحت نتائج الدراسة أيضاً أن أنماط التفويض، والداعم، والتوجيه قد أسهمت بنسب مختلفة في السعادة المهنية بينما لم يكن لنمط التدريب أي تأثير على السعادة المهنية.

كذلك سعت دراسة كنعان (2019، 32-38) (Kanaan, 2019, 32-38) إلى التعرف على واقع ممارسة الأنماط القيادية الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة بالأردن. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأنماط القيادية الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة كانت متوسطة، وعلى مستوى المجالات حصل مجال العلاقات مع المعلمين على تقدير (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (3.51) بينما المجالات الأربعة الأخرى حصلت على تقدير (متوسطة) وكان مجال التنفيذ أقل المجالات الخمسة في الرتب حيث حصل على تقدير (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.76).

كذلك تناولت دراسة الشهرى والمخلافي (2019، 167-204) (Al-Shehri, and Al-Mikhlaifi, 2019, 167-204) الأنماط القيادة الإدارية التي تمارسها قيادات المدارس في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ودرجة فاعليتها وفق نظرية هيرسي وبلانشارد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، حيث جاء نمط القيادة المشارك (الأساس) يليه نمط الإقناع (المساند) هما النمطان الأكثر استخداماً من قبل

قادة المدارس في المنطقة الشرقية، يليهما النمط القيادي الأمر، ثم النمط القيادي المفوض وللذان يعدان أقل الأنماط القيادية استخداماً من قبل مديري المدارس.. كما أن أنماط القيادة لدى قادة المدارس ليست مناسبة بدرجة كافية للتعامل مع مستويات النضج المنخفضة والمتوسطة، وأعلى من مستويات النضج العالية للمعلمين. كما أن فاعلية الأنماط القيادية المطبقة من قبل قيادات المدارس لم تكن بالمستوى المطلوب.

كما هدفت دراسة علي واسكندر (2018، 73-94) **Ali, Shaukat & Sikandar, Asma (2018, 94-73)**

(94-73) إلى قياس تأثير نمط القيادة المتبع من جانب المعلم على أدا الطلاب في ضوء نظرية هيرسي وبلانشارد الموقفية. أظهرت نتائج الدراسة أن أداء الاختبار البعدي للمجموعة التجريبية التي طبق عليها الاختبار - بعد استخدام النمط الموقفي - كان أعلى من أداء الاختبار القبلي مقارنة بالمجموعة الضابطة. كما أظهرت النتائج أن مستوى جاهزية الطلاب يمكن تغييره من خلال أسلوب القيادة لدى المعلم الذي له تأثير مباشر على أداء الطلاب. كما كان هناك اختلاف كبير في درجات الإنجاز لتقنيات التدخل الإخبار/ الإقناع مقابل أساليب المشاركة والتفويض مما يعكس تأثيراً إيجابياً قوياً على أداء الطلاب خاصة الذين لديهم مستوى استعداد منخفض.

ثالثاً: الطريقة والاجراءات.

منهج الدراسة:

تم استخدام واعتماد المنهج الوصفي التحليلي ؛ الذي يقوم على جمع البيانات المتصلة بمشكلة الدراسة وما يرتبط بها من ظواهر مختلفة، فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعيمي وآخرون، 2009) (AI- (Nuaimi and others, 2009).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بمحافظة البريمي بسلطنة عمان البالغ عددهم (1461) معلم ومعلمة، وفق الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2021/2020م (وزارة التربية والتعليم، 2021) (Ministry of Education, 2021).

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (238) معلماً ومعلمة بما يعادل (18%) من مجتمع الدراسة من مدارس محافظة البريمي في سلطنة عمان في العام الدراسي 2022/2021 م، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية من خلال قوائم توزيع المعلمين على مدارس المحافظة، وذلك باختيار (20) مدرسة موزعة جغرافياً، وممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم اختيار (7) من مدارس الذكور بما يساوي (33 % )، و(13) مدرسة من مدارس الإناث بما يساوي ( 67 % )، والجدول (1) يعرض توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

## جدول (1) توزيع العينة وفقاً لمتغير (الجنس)

النسبة المئوية	المجموع	الجنس
33 %	79	الذكور
67 %	159	الاناث
	238	المجموع
100 %		النسبة المئوية

بينما جدول (2) يعرض توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة، حيث توزعت العينة إلى ثلاث فئات، وهي فئة خمس سنوات فأقل بنسبة 24%، وفئة من خمس سنوات إلى عشر سنوات بنسبة 33%، وفئة عشر سنوات فأكثر بلغت نسبتها 43% .

## جدول (2) توزيع العينة وفقاً لمتغير (الخبرة)

النسبة المئوية	المجموع	الخبرة			الجنس
		أكثر من عشر سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	
	238	103	78	57	المجموع
100 %		43 %	33 %	23 %	النسبة المئوية

أداة الدراسة:

## أولاً: الأداة في صورتها الأولى.

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطوير أداة، وهي الاستبانة في صورتها الأولى تقيس درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البريمي للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard)، استعاناً بالاطار النظري والدراسات السابقة كدراسة الهنائية، (2021) (2021، 10-54)، Al-Hana'، ودراسة (الصوافية، 2020)، ودراسة تمام، وصلاح (2016، 203-204-203)، Tammam & Salah (2016، 204)، وتكونت أداة الدراسة من (30) فقرة موزعة على أنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) الأربعة وهي (نمط التوجيه، نمط التدريب، نمط الدعم، نمط التفويض). كما تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). كما يبين جدول (3) توزيع أنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد، ونسبة كل نمط إلى الأداة ككل.

## جدول (3) محاور ومجالات وعدد فقرات الاستبانة والوزن النسبي لكل مجال.

م	القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد	النمط / المجال	عدد الفقرات	نسبة كل نمط إلى الأداة ككل
1	أنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد ( Hersey & Blanchard)	نمط التوجيه	8	26.7 %
		نمط التدريب	7	23.3 %
		نمط الدعم	8	26.7 %
		نمط التفويض	7	23.3 %
	مجموع الأنماط والفقرات	أربعة أنماط قيادية	30 فقرة	100 %

ثانياً: الأداة في صورتها النهائية. تم عرض الأداة المبدئية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، بعد دراسة الملاحظات الواردة من المحكمين تم الأخذ بها، بناءً على درجة تكرارها من المحكمين وموافقته على مجالاتها والفقرات التي تتضمنها، وبعد إدخال التعديلات المقترحة من المحكمين، أصبحت الدراسة جاهزة للتطبيق الميداني.

## صدق أداة الدراسة:

1 - الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري - المعروف بصدق المحكمين - لأداة الدراسة؛ تم عرض الاستبانة بعد تطويرها في صورتها الأولى على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والإدارة العامة، بمؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بسلطنة عمان، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم حول مدى انتماء الفقرات للمحاور وسلامة الصياغة اللغوية، وحذف أو إضافة ما يرويه مناسباً، وقد تم استرجاع (37) استبانة محكمة.

2- صدق البناء: يعتمد صدق البناء بارتباط أنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد مع بعضها البعض، ودرجة الارتباط بين الفقرات والنمط الذي تنتمي إليه. وللحصول على دلالات صدق البناء للأداة تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية بلغت (20) معلماً ومعلمة، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (PEARSON)، وجدول (4) يعرض معامل ارتباط كل نمط مع غيره من الأنماط ومع الأداة ككل.

## جدول (4) معامل ارتباط كل نمط مع غيره من الأنماط في القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد

النمط	نمط التوجيه	نمط التدريب	نمط الدعم	نمط التفويض	القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد
نمط التوجيه	1	.886**	.813**	.749**	.911**
نمط التدريب		1	.928**	.916**	.985**
نمط الدعم			1	.888**	.959**

النمط	نمط التوجيه	نمط التدريب	نمط الدعم	نمط التفويض	القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد
نمط التفويض				1	.935**
القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد					1

\*\*دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من جدول (4) وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد، والأداة ككل. وجدول (5) يعرض معامل ارتباط فقرات كل نمط مع النمط ومع المحور الذي تنتمي إليه.

جدول (5) معامل ارتباط فقرات كل نمط مع النمط الذي تنتمي إليه في القيادة الموقفية وفق نظرية

#### هيرسي وبلانشارد

نمط التفويض			نمط الدعم			نمط التدريب			نمط التوجيه		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.746**	.000	9	.787**	.000	16	.785**	.000	24	.907**	.000
2	.749**	.000	10	.901**	.000	17	.644**	.002	25	.723**	.000
3	.889**	.000	11	.941**	.000	18	.909**	.000	26	.697**	.000
4	.906**	.000	12	.915**	.000	19	.912**	.000	27	.689**	.001
5	.782**	.000	13	.917**	.000	20	.779**	.000	28	.495*	.026
6	.889**	.000	14	.923**	.000	21	.891**	.000	29	.779**	.000
7	.794**	.000	15	.913**	.000	22	.924**	.000	30	.819**	.000
8	.870**	.000				23	.940**	.000			

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

كما يتضح من جدول (5) وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين الفقرات والنمط الذي تنتمي إليه، مما يدل على صدق البناء وتتصف بمناسبتها لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، من خلال حساب

معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وجدول (6) يبين درجة معامل الاتساق

الداخلي لأنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد.

## جدول (6) معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha)

النمط القيادي	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
نمط التوجيه	8	.97
نمط التدريب	7	.93
نمط الدعم	8	.94
نمط التفويض	7	.95.5
الكلي	30 فقرة	.98

أظهرت النتائج في جدول (6) ارتفاع معامل الثبات إجمالاً لأداة الدراسة ككل، حيث بلغ (.98)، وكذلك ارتفاع معامل الثبات على مستوى كل نمط/ مجال، حيث تراوحت درجة الثبات بين (.93 - .97)، وهي درجة ثبات ممتازة ومناسبة لأغراض الدراسة.

**إجراءات تطبيق أداة الدراسة:** بعد الحصول على مهمة تسهيل باحث، تم التواصل مع قسم الاحصاء والمعلومات التربوية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي للحصول على قوائم معلمي ومعلمات المحافظة لاختيار العينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة، ومن ثم توزيع الاستبانة إلكترونياً بواسطة قسم التدريب بالمديرية عن طريق رابط الكتروني (<https://forms.gle/P5bY8mv6CjYund4L7>) للمدارس المختارة لتوزيعها على عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

**المعالجة الإحصائية:** أجريت المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة من خلال استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة الخمسة، عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، حيث أستخدم معامل ارتباط بيرسون (PERSON) لإيجاد صدق البناء للإستبانة، ومعامل الفاكرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس الثبات، واختبار (T- TEST) لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول، وقياس تأثير الجنس (ذكر، انثى) على متغير الدراسة، وكذلك اختبار التحليل الأحادي (aAnova) لقياس تأثير سنوات الخبرة على متغير الدراسة.

**رابعا: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.** يتناول هذا الجزء من الدراسة النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومناقشتها.

وللحكم على تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموقفية، وإجراء المقارنات بين الاستجابات؛ اعتمد الدراسة الحالية المعادلة المستخدمة في تدرج ليكرت الخماسي وهي كالآتي: طرح أعلى قيمة من أدنى قيمة وقسمة الناتج على عدد الفئات = أعلى قيمة (5) - أدنى قيمة (1) ÷ 5 = طول الفئة، أي (= 5 ÷ 1 - 5 = 0.80). ومن ثم إضافة الناتج (0.80) إلى الحد الأدنى للفئة (1) = (1.80)، وهكذا في باقي الفئات، وجدول (7) يبين معيار الحكم على تقديرات أفراد العينة في استجاباتهم على فقرات استبانة الدراسة حسب مدى المتوسط الحسابي.

## جدول (7) معيار الحكم على النتائج

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي	الترميز
مرتفعة جداً	من 4.20 إلى 500	1
مرتفعة	من 3.40 إلى أقل من 4.19	2
متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.39	3
منخفضة	من 1.80 إلى أقل من 2.59	4
منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1.79	5

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عُمان؟ للحصول على اجابة السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة البريمي لأنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard). وجدول (8) يعرض النتائج مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية بعد تحليلها إحصائياً.

## جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموقفية مرتبة تنازلياً.

المرتبة	رقم النمط	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الأول	2	نمط التدريب	4.27	.72	مرتفعة جداً
الثاني	3	نمط الدعم	4.25	.70	مرتفعة جداً
الثالث	4	نمط التفويض	4.24	.69	مرتفعة جداً
الرابع	1	نمط التوجيه	4.21	.66	مرتفعة جداً
		الدرجة الكلية	4.24		مرتفعة جداً

تُشير نتائج جدول (8) إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البريمي لأنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) جاءت إجمالاً مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (4.24)، كما جاءت درجة الممارسة للأنماط الأربعة جميعها مرتفعة جداً، حيث تراوحت درجة المتوسطات الحسابية (4.21 - 4.27)، والانحرافات المعيارية بين (.66 - .72). بهذه الدرجة المرتفعة جداً حسب ما أظهرته تقديرات عينة الدراسة لممارسة مديري مدارس محافظة البريمي للأنماط القيادية الموقفية، وهذا يدل على أن مديري المدارس بالمحافظة يمارسون القيادة الموقفية وفق أنماطها الأربعة، كما يدل إلى أنهم يوجهون المعلمين ويدربونهم ويدعمونهم ويمارسون التفويض بدرجة مرتفعة. قد

يُعزى ذلك أيضاً إلى قناعة مديري المدارس بأهمية دورهم في تطوير العمل المدرسي، وإيماناً منهم بأهمية إحداث التغيير في مهمة المدرسة الأساسية.

وبهذه النتيجة فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة البلوشية (2019) (Al-Baluchi, 2019)، كما اتفقت مع دراسة باعمر (2019) (Baomar, 2019) في حين اختلفت مع دراسة الهنائية (2021) (Al-Hana', 2021) ودراسة كنعان (2019) (Kanaan, 2019).

وللحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية ولتوضح الرؤية بشكل أوسع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة لكل نمط من الأنماط على حدة، والجدول (9) يعرض نمط التوجيه ويتضمن ثمان فقرات.

#### أولاً: نمط التوجيه.

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لنمط التوجيه مرتبة تنازلياً.

المرتبة	رقم الفقرة	فقرات نمط التوجيه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يحرص على تطبيق اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل.	4.38	.69	مرتفعة جداً
2	3	يزود المعلمين بالإرشادات التوجيهية التي ينبغي عليهم أن ينفذوها.	4.33	.75	مرتفعة جداً
3	2	يتبع أسلوب المتابعة المستمرة لأداء المعلمين.	4.28	.75	مرتفعة جداً
4	5	يقدم تفسيرات واضحة للقرارات الصادرة.	4.26	.78	مرتفعة جداً
5	6	يطبق أسلوب التوجيه المباشر فيما يتعلق بأدائهم الوظيفي	4.21	.79	مرتفعة جداً
6	4	يقدم للمعلمين الجدد تفاصيل دقيقة ذات صلة بمجال عملهم.	4.10	.77	مرتفعة
7	8	يحث المعلمين الجدد على تفعيل سجل الإنجاز الأسبوعي للأداء الوظيفي.	4.09	.80	مرتفعة
8	7	يناقش المعلمين الجدد المقصرين في أداء مهامهم.	4.06	.83	مرتفعة
		نمط التوجيه	4.21	.62	مرتفعة جداً

بناءً على معطيات جدول (9) يُلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لنمط التوجيه جاء إجمالاً بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للنمط (4.21)، والانحراف المعياري (.62)، كما جاءت درجة فقرات النمط متراوحاً بين مرتفعة جداً ومرتفعة حيث المتوسطات الحسابية بين (4.38 - 4.06)، والانحرافات المعيارية بين (.69 - .83). كما يتضح من الجدول أن الفقرة (1) الواردة في أداة الدراسة لنمط التوجيه التي نصها (يحرص على تطبيق اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (.69)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي نصها (يناقش المعلمين الجدد المقصرين في أداء مهامهم) بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (.83).

وقد يُعزى حصول النمط على درجة ممارسة مرتفعة جداً إلى الاهتمام المستمر بالتنمية المهنية المقدمة للمعلمين مما رفع كفاياتهم المهنية في الجوانب المتعلقة بالعملية التعليمية التعلمية، وكذلك إلى برامج نشر ثقافة الحقوق والواجبات المنوطة بالمعلم التي تنتهجها المحافظة بناءً على توجيهات الوزارة كبرنامج إضاءات في الجانب القانوني في الحقل التربوي والحلول المناسبة لها، وبالتالي تنظيم العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين، بالإضافة إلى تفعيل دور المعلم الأول كمشرف مقيم ساهم وبشكل فاعل في تقليل العبء على مديري المدارس لممارسة نمط التوجيه، وتطور عملية الاشراف وذلك بتقديم برامج نوعية هادفة تضاف إلى جهود المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. وبهذه النتيجة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الهنائية (2021) (2021) Al-Hana', ودراسة البلوشية (2019) (2019) Al-Baluchi، ودراسة باعمر (2019) (2019) Baomar، ومن جانب آخر اختلفت الدراسة عن دراسة الأعرج (2020) Al-Araj (2020) ودراسة باعمر (2019) (2019) Baomar.

ثانياً: نمط التدريب.

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لنمط التدريب مرتبة تنازلياً.

المرتبة	رقم الفقرة	فقرات نمط التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	يشجع المعلمين على بذل جهود كبيرة في مجال عملهم المختلفة.	4.39	.60	مرتفعة جداً
2	9	يحرص على رفع ثقة المعلمين بأنفسهم لتنفيذ المهام المسندة إليهم.	4.34	.69	مرتفعة جداً
3	15	يحرص على تطوير كفايات المعلمين للقيام بمسؤولياتهم الوظيفية.	4.29	.75	مرتفعة جداً
4	14	يقدم للمعلمين توجيهات واضحة حول كيفية أداء المهام الموكلة إليهم.	4.26	.77	مرتفعة جداً
5	10	يقيم البرامج التدريبية المنفذة بهدف التحسين والتطوير.	4.23	.81	مرتفعة جداً
6	13	ينمي مهارات المعلمين اللازمة لأداء الواجبات الوظيفية.	4.22	.74	مرتفعة جداً
7	12	يوزع المهام على المعلمين حسب قدراتهم.	4.13	.84	مرتفعة
		نمط التدريب	4.27	.60	مرتفعة جداً

بناءً على معطيات جدول (10) يُلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لنمط التدريب جاء إجمالاً بدرجة مرتفعة جداً، وبلغ متوسط الحسابي (4.27)، وانحرافه المعياري (.60). كما جاءت درجة

فقرات النمط متراوحةً بين مرتفعة جداً ومرتفعة، حيث المتوسطات الحسابية بين (4.39 - 4.13)، والانحراف معياري بين (0.60 - 0.84). كما يتضح أن الفقرة (11) التي نصها (يشجع المعلمين على بذل جهود كبيرة في مجال عملهم المختلفة) جاءت في الرتبة الأولى مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.39)، وانحراف معياري (0.60)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي نصها (يوزع المهام على المعلمين حسب قدراتهم) بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.84).

وقد يُعزى حصول النمط على درجة ممارسة مرتفعة جداً إلى المتابعة المستمرة والدائمة من جانب الجهات الاشرافية على مديري المدارس، وكذلك تطبيق معايير الجودة الذي يركز على التحسين المستمر في الأداء، وأن كل فرد في المدرسة شريك فاعل في منظومة التطوير. كما يمكن أن يُفسر إلى قناعة مديري مدارس محافظة اليريمى لأهمية تحسين وتطوير مهارات المعلمين من خلال التشجيع والتحفيز، واكسابهم معارف ومهارات من خلال التدريب الهادف؛ لسد فجوة الأداء ما بين الواقع والمأمول.

وبهذه النتيجة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الهنائية (2021) (2021) 'Al-Hana', كما اتفقت مع دراسة الأعرج (2020) ودراسة باعمر (2019) (2019) Baomar, والبوشية (2019) Al-Baluchi, (2019) 1-33. واختلفت مع دراسة الشهري والمخلافي (2019) Al-Shehri, and Al-Mikhlaifi, (2019) Ali, Shaukat & Sikandar, Asma (2018) كما اختلفت مع دراسة علي واسكندر (2018) (2018).

ثالثاً: نمط الدعم.

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لنمط الدعم مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات نمط الدعم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	يستفيد من اللقاءات للإشادة بجهود المعلمين المجيدين.	4.35	.72	مرتفعة جداً
2	17	يحرص على مشاركة المعلمين في مناسباتهم المختلفة.	4.33	.76	مرتفعة جداً
3	19	يُشارك المعلمين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم.	4.30	.75	مرتفعة جداً
4	16	يُنَّيح للمعلمين فرص تقديم مقترحات تطويرية تتعلق بمجالات العمل المدرسي.	4.29	.77	مرتفعة جداً
5	23	يعمل على تهيئة الظروف والإمكانات للمعلمين للارتقاء بمستوى أدائهم.	4.24	.81	مرتفعة جداً
6	21	يسهم في وضع حلولاً للتحديات التي تواجه المعلمين.	4.18	.78	مرتفعة
7	22	يقدم المساندة بعدالة لجميع المعلمين.	4.15	.84	مرتفعة
8	20	يُكافئ المعلمين نظير الجهود التي يبذلونها.	4.14	.86	مرتفعة
		نمط الدعم	4.25	.65	مرتفعة جداً

بناءً على معطيات جدول (11) يُلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لنمط الدعم جاء إجمالاً مرتفعاً جداً أيضاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.25)، وانحرافه المعياري (0.65)، كما جاءت درجة فقرات النمط متراوحةً بين مرتفعة جداً ومرتفعة، حيث المتوسطات الحسابية بين (4.35 - 4.14)، والانحرافات المعيارية بين (0.72 - 0.86). كما يتضح أن الفقرة (18) التي نصها (يستفيد من اللقاءات للإشادة بجهود المعلمين المجيدين) جاءت في الرتبة الأولى مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.72)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي نصها (يكافئ المعلمين نظير الجهود التي يبذلونها) بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.86).

ويُسر هذا على أن المعلمين يمتلكون الجاهزية الوظيفية ولديهم القدرة اللازمة للعطاء والبذل والاعتماد على النفس، ولا يحتاجون لمتابعة لصيقة كغيرهم من مستويات النضج الأقل عنهم وما يحتاجونه فقط من مدير المدرسة عملية الدعم والمساندة والمشاركة والتحفيز. ويُعزى أيضاً إلى دور فريق التطوير والتحسين المشكل في كل مدارس المحافظة، حيث كان له دور كبير في تهيئة الفرصة للمعلمين بتقديم مقترحات لتطوير العمل ورفع مستويات الأداء، وترك مساحة كبيرة لهم لتقديم المقترحات التطويرية، وبناء الثقة بين مديري المدارس والمعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، كما أن لمستوى النضج الذي يتمتع به المعلمين له دور كبير في ممارسة مديري المدارس نمط الدعم بدرجة مرتفعة.

وبهذه النتيجة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة باعر (2019) (Baomar, 2019)، كما اتفقت مع دراسة البلوشية (2019) (Al-Baluchi, 2019)، واتفقت مع دراسة الحوسني (2013). وفي المقابل اختلفت الدراسة مع دراسة الهنائية (2021) (Al-Hana', 2021).

رابعاً: نمط التفويض.

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لنمط التفويض مرتبة تنازلياً.

المرتبة	رقم الفقرة	فقرات نمط التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	يُتيح الفرصة للمعلمين لتمثيل المدرسة في الفعاليات الخارجية.	4.29	.64	مرتفعة جداً
2	25	يستفيد من ذوي الخبرة في تدريب المعلمين الآخرين.	4.28	.74	مرتفعة جداً
3	24	يُتيح الفرصة للمعلمين في إدارة فرق العمل ذاتياً.	4.27	.73	مرتفعة جداً
4	29	يكلف المعلمين ذوي الخبرة برئاسة بعض اللجان والمجالس المدرسية.	4.26	.78	مرتفعة جداً
5	30	يمنح صلاحيات للمعلمين الأكفيا لتتفيذ مشاريع تطويرية بالمدرسة.	4.23	.77	مرتفعة جداً
6	27	يمنح المعلمين الأكفيا صلاحيات واسعة في الإشراف على المعلمين الأقل خبرة.	4.19	.76	مرتفعة
7	28	يكلف المعلمين ذوي الخبرة في إدارة بعض الاجتماعات	4.15	.81	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات نمط التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		المدرسة.			
		نمط التفويض	4.24	.64	مرتفعة جداً

بناءً على معطيات جدول (12) يُلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لنمط التدريب جاء إجمالاً مرتفعاً جداً أيضاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.24)، وانحرافه المعياري (.64). كما جاءت درجات فقرات النمط الأخير متراوحةً بين مرتفعة جداً ومرتفعة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات النمط بين (4.29 - 4.15)، والانحرافات المعيارية متراوحة بين (.64 - .81).

كما يتضح أن الفقرة (26) التي نصها (يُتيح الفرصة للمعلمين لتمثيل المدرسة في الفعاليات الخارجية) جاءت في الرتبة الأولى مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (.64). بينما في الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (28)، والتي كان نصها (يكلف المعلمين ذوي الخبرة في إدارة بعض الاجتماعات المدرسية)، جاءت درجتها مرتفعة بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (.81).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس في إيجاد التوازن بين مهامهم ومسئولياتهم وبين تحقيق الرضا لمعلمي المدرسة من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز بعض المهام التي لا تتطلب وجود فعلي لمدير المدرسة، وكذلك الرغبة في تسهيل الإجراءات في تقديم خدماتها للمستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحيط بالمدرسة، وكذلك الاستغلال الأمثل للوقت ليتسنى لمدير المدرسة القيام بالأعمال التي تتعلق بالتخطيط وتطوير الأداء، كذلك السعي نحو إيجاد صف ثان من القادة في المدرسة، وما يدعم هذا القول ما بينته نتائج الدراسة المتعلقة بالنمط.

وبهذه النتيجة فإن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة البلوشية (2019) (2019) Al-Baluchi، ودراسة باعمر (2019) (2019) Baomar، ودراسة الحوسني (2013) (2013) Al Hosani. وفي المقابل اختلفت الدراسة مع دراسة الأعرج (2020) ودراسة كنعان (2019) (2019) Kanaan.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموقفية وفقاً لمتغير الجنس وبتغير سنوات الخبرة، حيث تم استخدام اختبار (ت) (T-test) لمجموعتين مستقلتين لمتغير الجنس حسب ما يشير إليه جدول (13). كما استُخدم تحليل التباين الأحادي (Anova) لمتغير سنوات الخبرة لاشتماله على ثلاث فئات و جدول (14) يعرض ذلك.

## أولاً الجنس:

جدول (13) اختبار (T - test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموقفية وفقاً لمتغير الجنس.

النمط	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نمط التوجيه	ذكر	79	4.21	.52	.196	236	.030
	انثى	159	4.41	.72			
نمط التدريب	ذكر	79	4.25	.62	2.69	236	.347
	انثى	159	4.45	.58			
نمط الدعم	ذكر	79	4.15	.61	1.8	236	.137
	انثى	159	4.43	.74			
نمط التفويض	ذكر	79	4.24	.56	2.18	236	.054
	انثى	159	4.31	.74			

بناءً على معطيات جدول (13) ومن خلال ماكشفه نتائج التحليل الاحصائي المتمثل في اختبار (T - test) يُلاحظ عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة البريمي للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في جميع الأنماط الأربعة تُعزى لمتغير الجنس ذكوراً كانوا أو إناثاً، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد فروق للجنس في تقديراتهم عن القيادة الموقفية.

قد يفسر تقارب تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى أن مديري مدارس المحافظة من الجنسين يعملون بدرجة متقاربة من الأداء في ممارستهم لأنماط القيادة الموقفية، وقد يُعزى ذلك لسعيهم جميعاً في تحقيق درجة عالية من المهنية بما يكفل تحقيق مستوى متقدم من تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى وزارة التربية والتعليم لتحقيقها، وكذلك لتشابه البرامج التدريبية المقدمة لهم.

وبهذه النتيجة اتفقت الدراسة مع دراسة الأعرج (2020) (2020) Al-Araj ، كما اتفقت مع دراسة باعمر (2019) (2019) Baomar، بينما في المقابل اختلفت مع دراسة الهنائية (2021) Al-Hana'، (2021) ودراسة البلوشية (2019) (2019) Al-Baluchi.

ثانياً سنوات الخبرة:

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للقيادة الموقفية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

النمط	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نمط التوجيه	أقل من خمس سنوات	57	4.38	.54
	من خمس إلى عشر سنوات	78	4.40	.59
	أكثر من عشر سنوات	103	4.31	.78
	المجموع	238	4.35	.67

النمط	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نمط التدريب	أقل من خمس سنوات	57	4.45	.63
	من خمس إلى عشر سنوات	78	4.45	.58
	أكثر من عشر سنوات	103	4.30	.82
	المجموع	238	4.39	.70
نمط الدعم	أقل من خمس سنوات	57	4.48	.58
	من خمس إلى عشر سنوات	78	4.40	.62
	أكثر من عشر سنوات	103	4.26	.84
	المجموع	238	4.37	.72
نمط التفويض	أقل من خمس سنوات	57	4.49	.54
	من خمس إلى عشر سنوات	78	4.39	.60
	أكثر من عشر سنوات	103	4.31	.82
	المجموع	238	4.38	.69

بناءً على معطيات جدول (14) يُلاحظ عدم جود فروق كبيرة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة البريمي للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في الأنماط القيادية الأربعة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات ، من خمس إلى عشر سنوات ، أكثر من عشر سنوات).

جدول (15) التباين الأحادي (Anova) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للقيادة الموقفية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

النمط	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الاحصائية
نمط التوجيه	بين المجموعات	.410	2	.205	.457	.634
	داخل المجموعات	105.5	235	.449		
	المجموع	105.9	237			
نمط التدريب	بين المجموعات	1.2	2	.620	1.2	.289
	داخل المجموعات	116.8	235	.497		
	المجموع	118.0	237			
نمط الدعم	بين المجموعات	2.15	2	1.079	2.1	.125
	داخل المجموعات	121.0	235	.515		
	المجموع	123.2	237			
نمط التفويض	بين المجموعات	1.250	2	.625	1.3	.275
	داخل المجموعات	113.0	235	.481		
	المجموع	114.2	237			

بناءً على معطيات جدول (15) يُلاحظ عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري مدارس

محافظة البريمي للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) في جميع الأنماط تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر، أكثر من عشر سنوات)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك إلى تشابه البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس، وعمليات التوجيه والمتابعة التي يتلقاها مديري مدارس مجتمع الدراسة، بحيث لا يوجد مجال للجهود الذاتية والفردية. وبهذه النتيجة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الهنائية (2021) (2021) Al-Hana', ودراسة باعمر (2019) (2019) Baomar, . بينما في المقابل اختلفت مع دراسة الأعرج (2020) (2020) Al-Araj ودراسة السلمي (2016) (2016) Al-Salami.

### التوصيات:

في ضوء النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

#### أ - التوصيات المتعلقة بالقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد :

- العمل على تشجيع مديري مدارس محافظة البريمي في المحافظة على المستوى المرتفع لدرجة ممارسة القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد.
- إيجاد نظام للحوافز التشجيعية لمديري المدارس الذين يولون اهتماماً متميزاً عن غيرهم في ممارسة القيادة عموماً والقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد على وجه الخصوص.
- تنفيذ تبادل زيارات بين المحافظات التعليمية وفق خطة ممنهجة للوقوف على تجربة مديري مدارس محافظة البريمي في ممارسة القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد، والمقومات التي مكنتهم من ممارسة القيادة الموقفية بدرجة مرتفعة جداً كما بينتها نتائج الدراسة.

### بحوث مقترحة:

في ضوء النتائج تقترح الدراسة إجراء مزيد من الدراسات على سبيل المثال:

- درجة ممارسة القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بالدافعية والانجاز في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، والمحافظات التعليمية بسلطنة عمان.
- القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد وأثرها على المناخ التنظيمي في المجتمع المدرسي. القيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمدخل الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان.

## المصادر:

- الأعرج، شذى ناصر. (2020). مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المديرين. المجلة التربوية المتخصصة. 9 (2). ص 39 - 72.
- باعمر، فاطمة سالم. (2019). الأنماط القيادية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بدافعية الانجاز من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 108 (108). ص 150 - 172.
- البلوشية، شيخة. (2019). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالسعادة المهنية للمعلمين في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 115 (115). ص 1-33.
- بن حفيظ وشافيه. (2016). فاعلية القيادة الادارية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (23) . ص 121 - 124 .
- تمام، شاديه عبدالحليم، وصلاح أحمد فؤاد صلاح. (2016). المناهج وطرائق التعليم والتعلم الحديثة. مركز دبيونو لتعليم التفكير، ص 203 - 204.
- الجنابي، صاحب. (2019). استراتيجيات القيادة والاشراف. دار اليازوري العلمية، ص 127134.
- الحوسني، عزة بنت محمد بن أحمد. (2013) الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بمحافظة الباطنة وعلاقتها بأنماطهم و فاعليتهم القيادية في ضوء نموذج القيادة الموقعية لهيرسي وبلانشارد. جامعة مؤتة، ص 74 - 110 .
- السلمي، يوسف. (2016). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية، 32 (1). ص 399 - 440.
- شاكر، محمود حمدي. (2006). البحث التربوي للمعلمين والمعلمات. دار الاندلس للنشر والتوزيع، ص 215.
- الشايب، محمد الساسي. وشافيه بن حفيظ. (2016). فاعلية القيادة الادارية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الموظفين بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (23) . ص 117 - 132.
- الشهري، خالد حسن، والمخلافي. محمد سرحان. (2019). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية هيرسي وبلانشارد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(2). ص 167 - 204.
- الصليبي، محمود عيد، والسعود، راتب سلامة. (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي. دراسات العلوم التربوية، 37 (2). ص 490 - 492.

- كنعان، مصطفى محمد هادي . (2019). دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في تحسين التعلم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. جامعة مؤتة، ص 32 - 38 .
- لهلوب، ناريمان يونس. (2012). مهارات القيادة التربوية. دار الخليج، ص 20 - 24 .
- المخلافي، محمد. (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح، ص 175-217.
- النعيمي وآخرون، محمد عبدالعال. (2009). طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق، عمان، الأردن.
- الهنائية، زينب سعيد منصور. (2021). درجة ممارسة المشرفين التربويين أنماط القيادة وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بالتماثل التنظيمي للمعلمين في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. جامعة نزوى، ص 54-10.
- هور، توماس. (2005). فن القيادة المدرسية. دار العبيكان. ص 22 - 24 .
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2021). كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي 2020/2021. مسقط.

#### Referenc:

- Al-Araj, Shatha Nasser (2020). The level of functional maturity of teachers in the Bethlehem Governorate according to the theory of Hersey and Blanchard from the point of view of the principals. Specialized educational magazine. 9 (2). p 39 - 72.
- Ali, Shaukat & Sikandar, Asma. (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). p73-94
- Al- Baluchi, Sheikha. (2019). Leadership styles of principals of basic education schools and their relationship to the professional happiness of teachers in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman. Journal of Arab Studies in Education and Psychology, 115 (115). p 1-33.
- Baomar, Fatima Salem. (2019). Leadership styles according to the theory of Hersey and Blanchard and their relationship to achievement motivation from the point of view of teachers in the second cycle of basic education schools in the Governorate of Dhofar in the Sultanate of Oman, Arab Studies in Education and Psychology, 108 (108). p 150 - 172.
- Bin Hafeez and Shafia. (2016). The effectiveness of administrative leadership according to the theory of Hersey and Blanchard. Journal of Humanities and Social Sciences, (23). p121 - 124 .
- Al-Hana'a, Zainab Saeed Mansour. (2021). The degree to which educational supervisors practice leadership styles according to the Hersey and Blanchard theory and its relationship to the organizational symmetry of teachers in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman. University of Nizwa, p10-54.
- Al Hosani, Azza bint Muhammad bin Ahmed. (2013) Emotional intelligence among school principals in Al Batinah Governorates and its relationship to

- their leadership styles and effectiveness in light of Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model. Mutah University, p 74-110.
- Janabi, owner. (2019). Leadership and supervision strategies. Al-Yazuri Scientific House, p 127-134.
- Kanaan, Mustafa Mohamed Hadi. (2019). The role of middle school principals in improving learning from the point of view of teachers in the State of Kuwait. Mutah University, p32-38.
- Hoare, Thomas. (2005). The art of school leadership. Obeikan House. 22 - 24.
- Al-Mikhlaifi, Muhammad. (2009). Active leadership and change management. Al Falah Library, p 175-217.
- Ministry of Education in the Sultanate of Oman. (2021). Statistics yearbook for the academic year 2020/2021. Muscat.
- Al-Nuaimi and others, Muhammad Abdel-Aal (2009). Scientific Research Methods and Methods, Dar Al-Warraaq, Amman. Jordan.
- Al-Salami, Youssef. (2016). Patterns of educational leadership among government primary school principals in Al-Kharj Governorate from the teachers' point of view. Scientific Journal, 32 (1). p 399 – 440.
- Al-Salibi, Mahmoud Eid, and Al-Saud, Ratib Salameh. (2010). Leadership styles of public secondary school principals in Jordan according to the theory of Hersey and Blanchard and its relationship to the level of job satisfaction. Educational Science Studies, 37 (2). p 490 – 492
- Shaker, Mahmoud Hamdy. (2006). Educational research for male and female teachers. Dar Al-Andalus for Publishing and Distribution, p215.
- El-Shayeb, Mohamed El-Sassi. And Shafia bin Hafeez. (2016). The effectiveness of administrative leadership according to the theory of Hersey and Blanchard from the point of view of employees at the University of Ouargla. Journal of Humanities and Social Sciences, (23). p117 - 132.
- Al-Shehri, Khaled Hassan, and Al-Mikhlaifi. Muhammad Sarhan. (2019). Leadership styles of secondary school principals in the eastern region and their effectiveness according to the theory of Hersey and Blanchard. Journal of Educational and Psychological Sciences, 20(2). 167-204.
- Lahlub, Nariman Younes. (2012). Educational leadership skills. Gulf House, 20-24.
- Tammam, Shadia Abdel Halim, and Salah Ahmed Fouad Salah. (2016). Curricula and modern teaching and learning methods. Debono Center for Teaching Thinking, 203-204.

## The Degree of Sschool Principals' Practice of Situational Leadership According to Hersey and Blanchard's Theory in Al Buraimi Governorate

Ahmed bin Mohammed Al Hinai  
University of Nizwa – Oman  
[1540263@uofn.edu.com](mailto:1540263@uofn.edu.com)

Dr. Radhiya Al Habsi  
University of Nizwa – Oman  
[Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.com](mailto:Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.com)

Received: 12/3/2022

Accepted: 17/4/2022

Published: 15/12/2022

### Abstract

The study aimed to reveal the degree to which school principals practice situational leadership according to the theory of Hersey and Blanchard in the Buraimi Governorate in the Sultanate of Oman. The study population consisted of (1461) male and female teachers in Al Buraimi Governorate during the academic year 2021/2022 AD, and the questionnaire was applied to a random sample of (238) male and female teachers. The study reached a set of results, most notably: the practice of school principals of situational leadership according to the theory of Hersey and Blanchard in Al Buraimi Governorate came very high, the training style came in the first rank in practice, followed by the support style, then the delegation style, while the guidance style came in the fourth rank. The study also found that there were no statistically significant differences at the level ( $0.05 \geq \alpha$ ) due to the study variables (gender, years of experience). In light of the findings of the study, it recommended finding a system of incentives for school principals who pay great attention to the practice of situational leadership, and to include the practice of situational leadership within the system of measuring individual performance and institutional proficiency to be applied instead of the current job performance report.

*Keywords:* Situational leadership, Hersey and Blanchard theory, Buraimi Governorate.