

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية

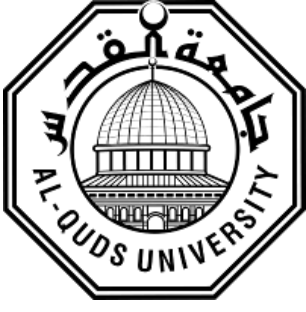
هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر المديرين

شذى ناصر محمد الأعرج

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية

هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر المديرين

إعداد

شذى ناصر محمد الأعرج

جامعة بيت لحم_ بكالوريوس تربية مرحلة أساسية/ فلسطين

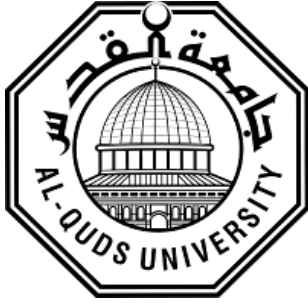
المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة

فُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة

التربوية من كلية العلوم التربوية / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرود من

وجهة نظر المديرين

اسم الطالبة: شذى ناصر محمد الأعرج

الرقم الجامعي: 21510053

المشرف: أ.د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت بتاريخ 2019-4-23 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

- | | |
|---------|--|
| التوقيع | 1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د محمود أبو سمرة |
| التوقيع | 2. ممتحناً داخلياً: د. أشرف أبو خيران |
| التوقيع | 3. ممتحناً خارجياً: د. جمال بحيص |

القدس _ فلسطين

2019 _ 1440 هـ

الإهداء

إلى أطيّب قلب... وأرجح عقل... وأعز مخلوق... مثلي الأعلى وفخري الأكبر
إلى من وقف بجانبني وساندني بفكره ووجدانه... وتحمل مني الكثير
إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود...

زوجي الغالي

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب ...

إلى من كلّت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة ...

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ...

إلى القلب الكبير...

أبي

إلى أحق الناس بحسن صحابتي ... إلى من حملتني كرهاً ووضعتني كرهاً... إلى

التي رأني قلبها قبل عينيها... وحضنتني أحشاءها قبل يديها...

أمي

إلى من أرى التفاؤل بعينه... والسعادة في ضحكته... إلى الوجه المفعم بالبراءة

أخي عز الدين

إلى حبيبي وقرّة عيني ابني أحمد... جعله ربي لي من الذرية الطيبة

إلى هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع .

الباحثة

شذى ناصر الأعرج

إقرار

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة، أنها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أيّ جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: شذى ناصر محمد الأعرج

شذى ناصر محمد الأعرج

التاريخ: 2019-4-23

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً أن أعانني على إعداد هذه الدراسة، وله عزّ جلاله الحمد الذي مهما كثر يبقى قليلاً أمام نعمة تسخيره لي العظماء من عباده، وتأييدهم لي ودعمني المتواصل من أجل ولادة دراستي هذه في زحام ميدان البحث العلمي وإنتاج المعرفة.

إليهم جميعاً كلّ باسمه ولقبه أتقدّم بجزيل الشكر والامتنان، ابتداءً من مشرفي الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة الذي منحني الكثير من وقته وأكرمني بعلمه وتوجيهاته البناءة، إنتقالاً إلى جميع اساتذتي في جامعة القدس الذين هم أنهار العلم اللامنقطعة، نرتوي من خيراتهم لنكون ونحيا.

الباحثة

شذى ناصر الأعرج

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف الى مستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين، من خلال الأنماط القيادية للمديرين وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لكل من هيرسي وبلانشرد. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم في الفصل الأول من عام (2018-2019)، والبالغ عددهم (172) مديراً ومديرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لتمثيل مجتمع الدراسة، بلغت (110) مديراً ومديرة. وقامت الباحثة بتبني أداة دراسة المطيري (2013) لقياس مستوى النضج الوظيفي وفق نظرية هيرسي وبلانشرد، حيث تكونت الاستبانة من (40) فقرة موزعة على أربعة أنماط قيادية كل نمط منها يقيس مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة.

وقد 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 وبلانشرد، أن مستوى النضج الوظيفي للمعلمين هو ضمن مستوى النُضج المتوسط، وضمن حدوده، الدنيا والمرتفعة، بمعنى أن مديري المدارس في محافظة بيت لحم يرون ان مستوى النُضج الوظيفي لمعلميهم متوسطاً.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لنمط التفويض تعزى لمتغيرات: التخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأنماط تعزى لمتغيرات: جنس المدرسة، ونوع المدرسة، والمرحلة التعليمية للمدرسة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بمجموعة من التّوصيات أهمها:

1- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب مديري ومديرات المدارس لتأهيلهم لاختيار النمط القيادي المناسب لكل موقف أو جماعة من المعلمين في مدرسته.

2- الاهتمام أكثر بنظرية هيرسي وبلانشرد في القيادة وذلك من خلال اجراء دراسات بحوث للكشف عن ايجابياتها ومدى ملائمتها للمجتمع المحلي.

The Level of Functional Maturity for Teachers in the Governorate of Bethlehem according to the theory of Hersey and Blanchard from the Principal's Point of View.

Prepared by: Shatha Nasser Mohammad Al-araj

Supervised by: Prof. Mahmoud Abu Samra

Abstract

This study aims at identifying the level of functional maturity of teachers in the governorate of Bethlehem from the principals' point of view. This will be conducted through examining the principals' styles of leadership according to the theory of functional maturity "Situational Leadership Theory" by Hersey and Blanchard. The researcher used the descriptive method throughout her study. The study included all principals at all schools in Bethlehem governorate (172 principals) in the first semester of 2018-2019. A random sample of (110) principals was chosen to represent the population of the study. The researcher has adopted Al-Muterey's study tool (2013) to measure the level of functional maturity according to the theory of Hersey and Blanchard. The questionnaire consisted of (40) paragraphs distributed at four aspects of leadership styles to measure the level of functional maturity of the subordinates. The questionnaire validity and reliability has been verified through the appropriate educational and statistical methods.

The results of this study revealed that the most predominant and common leadership styles followed by school principals in Bethlehem governorate is the persuasion and participation. According to Hersey and Blanchard it means that the level of functional maturity of the teachers is within the level of moderate maturity and in between its minimum and maximum levels. In other words, the school principals in Bethlehem governorate

believe that the level of functional maturity of their school teachers is in the average range.

The results have also indicated certain statistical differences related to several variables, such as: specialization, qualification and years of experience (in delegation style). On the other hand, the results have revealed that there are no statistical differences in the level of functional maturity for teachers in Bethlehem governorate from the principals' point of view that are related to the gender, type or educational stage of the school.

Finally, according to the findings of this study, the researcher has listed several recommendations.

الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

تناول هذا الفصل عرضاً لمقدمة الدراسة، مشكلتها، أسئلتها، فرضياتها، أهدافها، أهميتها، حدودها، ومصطلحاتها.

1.1 المقدمة

القيادة هي فن التأثير في الآخرين، وهي علاقة تبادلية بين قائد ومرؤوسيه، يستطيع بقدراته ومهاراته التأثير والتأثير في نشاطات وسلوك تابعيه لتحقيق أهداف مشتركة، ويعد موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، وتزداد أهمية القيادة في المنظمات والمؤسسات في العصر الحديث، نظراً لما تشهده من تحديات ومتطلبات وتغييرات في شتى المجالات (الصليبي والسعود، 2010).

فالقيادة من أهم عناصر النجاح في المنظمات، إذ أن من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف وتحدد اتجاهاتهم وولاءهم، إذ أن أي منظمة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها، حتى لو توفرت لديها كافة الإمكانيات المادية، في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها (المخلفي، 2008).

وإذا تأملنا أي نشاط بشري يقوم على الجهد الجماعي، نجد أنه يحتاج بالضرورة من يشرف عليه وينظمه ويوجهه، ومن هنا تتأكد حتمية القيادة، فالقيادة تحتل مكانة بارزة في مختلف المجالات وينسب إليها نجاح أو فشل أي عمل، ولعلّ مما يزيد من أهمية القيادة في العصر الحالي طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير والتبدل في شتى مناحي الحياة، بالإضافة إلى تزايد حجم المؤسسات واتساعها،

الأمرالذي يتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة وقادرة على إدارة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها، والسير بها نحو التقدّم والتطور (الصالحى وهادف، 2016).

إن النمط القيادي الفعّال غالباً ما يؤثر على العاملين وسلوكهم وأدائهم بشكل فعّال، كما ينعكس على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وولائهم وانتمايتهم (عورتانى، 2003). فالقائد الفعّال هو الذي يؤثر نمط قيادته تأثيراً ايجابياً في المناخ التنظيمي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للموظفين بشكل خاص، فالقادة الفاعلون هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتحولهم للقيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المنظمة (السعود، 2009).

وربما كان من أهم التطورات التي شهدتها ميدان القيادة هو الجهود التي استهدفت إرسائها على أصول علمية، وأسس نظرية، إذ قام كثير من الباحثين والمهتمين في مجال القيادة بإجراء الأبحاث والدراسات بهدف تطوير عدد من النظريات التي يمكن في ضوئها تفسير ظاهرة القيادة. ومن هنا ظهرت النظرية سواء في الإدارة أم في القيادة، على أنها ليست هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة أو خارطة طريق توفر التوجيه اللازم للممارسة الإدارية. فالنظرية توفر للإداري أو القائد أساساً لتحديد المشكلات القائمة، وتفتح الافتراضات للعمل، كما توفر الإطار للنقد المنظم، والتحسين المستمر للعملية الإدارية. ولقد حاول الباحثون تطوير نظريات ونماذج للقيادة لتفسير هذه الظاهرة، وركزت اهتماماتها حول تحديد نوعية الأنماط القيادية الممكنة في كل نموذج، ثم تحديد النمط القيادي الأمثل الذي يجب على القائد اختياره لترشيد عملية القيادة في المنظمات المختلفة، ومن بين النظريات الحديثة، نظرية "هيرسي وبلانشرد" (الصليبي، 2008).

فقد كشف العالمان بول هيرسي Paul Hersey وكينيث بلانشرد Kenneth Blanchard عن نظرية إدارية جديدة أسماها نظرية النضج الوظيفي للعاملين أو نظرية دورة الحياة Life Cycle Theory والتي طوّراها خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو (Hersey & 1977) Blanchard، حيث قاما بتطوير نموذج لتحديد الأسلوب القيادي الفعّال وذلك بالتركيز على عامل النضج الوظيفي للمرؤوسين، فالنمط القيادي حسب هذه النظرية يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة.

والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج المرؤوسين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات. وتحديد النضج الوظيفي للمرؤوسين فإن القائد يتخذ نمطاً قيادياً، يراه نمطاً فعالاً، يتناسب مع مستوى النضج لدى المرؤوسين. والنضج الوظيفي للمرؤوس يتحدد من خلال أمرين: قدرة ومهارة الفرد للقيام بالمهام الموكلة اليه، ورغبته في ذلك، فالقدرة يقصد بها أن يكون لدى المرؤوس الخبرة والمعرفة والمهارة التي تؤهله لتنفيذ المهمة، والرغبة تعني وجود الثقة والولاء والدافع المعنوي عند المرؤوس لتنفيذ العمل المحدد (المغيدي، 1996).

وتعد النظرية كأحد أبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة، حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب المديرين والتطور التنظيمي (العدوان، 1997).

والقيادة في المؤسسة التربوية على وجه الخصوص لا تقل أهمية عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بل تفوقها أهمية لاتصالها بالعنصر البشري، ونجاح الإدارة التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، يعتمد بالدرجة الأولى على المديرين، لأنهم يشكلون العنصر القيادي في العملية الإدارية، لذلك فإن غالبية المختصين في مجال الإدارة التربوية يضعون المدير في موقع مهم بالنسبة لكل ما يجري في المدرسة، فهو القائد المباشر لهذه المؤسسة التعليمية وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وغالباً ما يُعزى نجاح أو فشل المؤسسة التربوية في تحقيق الأهداف إلى كفاءته، قيادته وفعاليتها، أو عدمها (الصالحى وهوادف، 2016).

ونظراً لأهمية الموضوع، والمتمثل في النضج الوظيفي للمرؤوسين، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرود من وجهة نظر المديرين، من خلال النمط القيادي الممارس من قبل المديرين.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لكون الباحثة تعمل في الميدان التربوي، وإيماناً منها بأهمية العلاقة المهنية المشتركة بين المعلمين ومديري المدارس التي تصب في ذات الهدف السامي، فقد ارتأت إجراء دراستها ضمن أسوار المدارس في

محافظة بيت لحم، والاستعانة بالمديرين كونهم العنصر القيادي لهذه المؤسسة التعليمية والمسؤولين عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، للتعرف الى مستوى النُضج الوظيفي لمعلميهم وفق نظرية "هيرسي وبلانشرد".

وتحدّدت مشكلة الدّراسة في السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما مستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرد، كما تدلل عليه الأنماط القيادية للمديرين؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، باختلاف متغيرات الدراسة: (تخصص المدير، مؤهله العلمي، سنوات خبرته في الإدارة المدرسيّة، جنس المدرسة، نوع المدرسة، المرحلة التعليميّة للمدرسة)؟

3.1 فرضيات الدّراسة

انبثقت عن سؤال الدّراسة الثاني الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدّلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير تخصص المدير".

الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدّلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير".

الفرضية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدّلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير عدد سنوات خبرة المدير في الإدارة المدرسيّة".

الفرضية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدّلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير جنس المدرسة".

الفرضية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدّلال ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير نوع المدرسة".

الفرضية السادسة: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة".

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى ما يأتي:

- 1- مستوى النُّضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلاتشر من وجهة نظر المديرين.
- 2- والتعرف إلى الفروق بين مستويات النُّضج الوظيفي للمعلمين من خلال الأنماط القيادية للمديرين، في ضوء متغيرات الدراسة (تخصص المدير، مؤهله العلمي، سنوات خبرته في الإدارة المدرسية، جنس المدرسة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة).
- 3- ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة للمسؤولين ومتخذي القرار التربوي تبعاً لنتائج الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة

تبدو أهمية الدراسة في أهمية الموضوع بحد ذاته، وذلك نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع النُّضج الوظيفي في فلسطين، وهي بذلك تضيف معرفة جديدة قد تفيد الباحثين والمهتمين، بالإضافة إلى أنها ستدعو الباحثين من ذوي الاختصاص لاستكمال الدراسة، في أدق ركائزها الأساسية وفتح الآفاق العلمية من أمامهم لإجراء عدة دراسات داعمة ومكمّلة لهذه الدراسة وبالتالي إثراء المكتبة بما هو لازم ومُعِين للاحقين من الطلبة التربويين.

ولا نغفل عن الأهمية الشخصية لهذه الدراسة التي تتمثل في استكمال الباحثة لإحدى خطوات مسيرتها الدراسية، للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية.

6.1 حدود الدراسة

تحدّدت هذه الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها بما يأتي:

- 1- حدود مفاهيمية: تحدّدت دلالات الدراسة بالمفاهيم والمصطلحات الواردة والمعرفة في مصطلحات الدراسة.
- 2- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الخاصّة والحكوميّة في محافظة بيت لحم.
- 3- حدود زمانية: قامت الباحثة بتطبيق دراستها في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018-2019م.
- 4- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الخاصّة والحكوميّة في محافظة بيت لحم.
- 5- حدود إجرائية: تحدّدت نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة، وصدقها وثباتها، ومدى شموليتها ومجتمع الدراسة وعيّنتها، وطبيعة إستجابات المبحوثين، والمعالجات الإحصائية.

7.1 مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات وهي:

***القيادة:** هي عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة وجهودهم المبذولة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في ظل المتغيرات الظرفية في موقف معين. (Heresy & Blanchard, 1977, p84)

التعريف الاجرائي للقيادة: هي القدرة على التأثير في نشاط فرد أو مجموعة من الأفراد بغية تحقيق الهدف .

* **النُضج الوظيفي:** يُعرف بأنه " محصلة كل من (القدرة) نُضج متعلّق بالعمل (القدرة على تحقيق أهداف عالية قابلة للتحقيق) (والاستعداد) نُضج نفسي لدى الفرد ليتحمّل مسؤولية سلوكه في أداء العمل ولا يتم النظر في هذه المتغيرات من النضج إلا فيما يتعلق بمهمة محددة يتعين القيام بها. (Hersey & Blanchard, 1977, p161)

التعريف الاجرائي للنضج الوظيفي: هو محصلة كل من القدرة والمعرفة والمهارة والرغبة لدى المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة إليه لتحقيق الأهداف.

* **النمط القيادي:** كما جاء عند فرقس (2002، ص5) بأنه: هو جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين.

التعريف الاجرائي للنمط القيادي: هو نموذج من السلوكيات المنظمة التي يمارسها القائد في المؤسسة التي يعمل بها للتأثير في الموارد البشرية بهدف استثمار طاقاتها الكاملة ودفعها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة.

* **محافظة بيت لحم:** تقع في وسط الضفة الغربية على جبل يرتفع قرابة (780) م عن سطح البحر، في الجزء الجنوبي من سلسلة جبال القدس وعلى مسافة لا تزيد عن (10) كم جنوب مدينة القدس، حيث تبلغ مساحتها حوالي (659) كيلومتر مربع، وعدد سكانها حوالي (190.116) نسمة. (سليمان، 2011، ص8).

* **المدارس الحكومية:** هي المدارس التابعة للإشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2004، ص2).

* **المدارس الخاصة:** أي مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة من وزارة التربية والتعليم العالي، يؤسسها أو يديرها أو ينفق عليها فرداً أو أفراد أو جمعيات أو هيئات فلسطينية أو أجنبية وتقوم بتدريس المتأهل المدرسي المتبع في المدارس الحكومية. (الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2004، ص2).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث اشتمل الإطار النظري على العناوين الرئيسية التالية:

مفهوم القيادة، أهمية القيادة، عناصر القيادة، مفهوم النمط القيادي، نظريات القيادة وتطورها التاريخي، نظرية القيادة الموقفية وأنواعها، نظرية هيرسي وبلانشرد والنضج الوظيفي، النظرية الموقفية في الميدان التربوي.

1.2 الإطار النظري

يتميز العصر الحالي بالتطور والتغير السريع في جميع مجالات الحياة مما يفرض على المنظمات مواكبة هذه التطورات والتكيف معها ويتم ذلك من خلال تهيئة الإستراتيجيات اللازمة لمواجهتها مما يمكن هذه المنظمات من تحقيق النمو والفعالية التنظيمية، ولعل أبرز عامل يمكنها من تحقيق ذلك هو وجود قيادة تتمتع بالخبرة الكافية والتدريب والكفاءة في تسيير المنظمة مما يسهل توجيه وإدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويسلك القادة منذ القدم أساليب قيادية مختلفة لتسيير هذه المنظمات، ولأهمية ظاهرة القيادة والأساليب القيادية حاول الباحثون دراستها بهدف الوصول إلى أنسبها لتصبح نموذجاً لتدريب القادة وقد نتج عن هذه البحوث والدراسات نظريات مختلفة وأنماط قيادية متعددة (بن حفيظ، 2013)، تحاول الباحثة في هذا الفصل التعرض لأهمها، مع محاولة التركيز على النظرية المتبناة في الدراسة وهي نظرية " النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشرد."

1.1.2 مفهوم القيادة

تبين من خلال استعراض بعض ما ورد في الأدب التربوي، حول مفهوم القيادة وتعريفها، أنه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم القيادة اتفق عليه المختصون في هذا المجال، وإنما هي تعريفات متعدّدة، بسبب إتساع هذا المفهوم وتعدّد مجالاته، واختلاف وجهات نظر الباحثين فيه (مصطفى والنابة، 1986).

فيعرّف حسن (2004، ص21) القيادة " بأنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكهم نحو الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسكهم وتيسير الموارد، وهي توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية". أما قوارية (2007، ص35) فيعرف القيادة بأنها: "عملية يحرك فيها القائد، الذي يتمتع بالكفاءة وبالولاء وثقة الأتباع، المرؤوسين نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة". في حين عرفها Heresy & Blanchard (1977, p84): "بأنها عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة وجهودهم المبذولة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في ظل المتغيرات الظرفية في موقف معين".

2.1.2 أهمية القيادة

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة بفاعليتها واستمراريتها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً. (قشطة، 2009).

وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية، وكما جاءت عند الفرا والخطيب (2007):

- 1- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2- توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- 3- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

4- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

3.1.2 عناصر القيادة

أشار السعود(2012) الى ثلاثة عناصر للقيادة:

- 1- القائد: وهو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم، وتفاعلهم، كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة، وعليه فلا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.
- 2- الجماعة : وهم مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما، ويعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق هذا الهدف، ويدينون له بالولاء والطاعة.
- 3- الهدف: ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.

4.1.2 مفهوم النمط القيادي

لقد تعددت الآراء حول تعريف النمط القيادي نتيجة لتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم الفكرية، فمثلاً يرى هيرسي وبلانشرد الوارد عند فرقتش(2002، ص5) أن النمط القيادي يعني جملة من السلوكيات والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين. أما الهواري الوارد عند الصغير(2004، ص23) فيرى النمط القيادي بأنه عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما في موقع المسؤولية. ويراه الحراحشة(2008، ص334): بأنه الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم.

ويمكن الاستنتاج أن النمط القيادي يمثل نموذج من السلوكيات المنظمة التي يمارسها القائد في المؤسسة التي يعمل بها للتأثير في الموارد البشرية بهدف استثمار طاقاتها الكاملة ودفعها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة. مع الأخذ بعين الاعتبار أن النمط القيادي هو النمط الغالب على سلوك القائد، بمعنى ان القائد قد يخرج عن هذا النمط أحياناً، ولمرات محدودة، ولكن يغلب عليه نمط معين.

وقد جاء في الأدب التربوي أن هناك أنماطاً قيادية محددة قد يتبناها القادة، أو تغلب على سلوكياتهم في تعاملهم مع المرؤوسين، وأهمها أو أكثرها شيوعاً في الأدب التربوي: النمط الديكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط التساهلي، وتعرض الباحثة لهذه الأنماط بقليل من التفصيل.

5.1.2 الأنماط القيادية

أ- النمط الديكتاتوري: ويعرفه قنديل (2010، ص37) بأنه النمط "الذي يتميز بانفراد القائد بالرأي واتخاذ القرار وعدم المراجعة أو التراجع، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبنية على الإرهاب والخوف واتباع التعليمات". والقائد الذي يتصف بهذا النمط يجده أسلوباً سهلاً فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على الجماعة التي يشرف عليها من العاملين معه في مختلف المستويات واتباع الصرامة والشدة في التعامل معهم، إن استخدام القائد الديكتاتوري لسلطته أداء للضغط على مرؤوسيه لانجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز بل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الديكتاتوري مثل: النمط الديكتاتوري المتطرف أو النمط الديكتاتوري اللبق أو النمط الديكتاتوري الصالح أو الخير (كنعان، 2009).

ب- النمط الديمقراطي: يشير عياصرة (2006) إلى أن القيادة الديمقراطية هي قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق نواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار من الولاء والإخلاص والتفاني، ويتصرف في جميع أعماله بما يعمق لديهم صورة من الإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية، ويعمل وفق هذه المبادئ جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها.

وبشكل عام يتميز هذه النمط بمجموعة من الخصائص، أشار إليها كل من (الخوaja، 2009) و(حسن، 2004) و(قنديل، 2010) :

- 1- يهتم كثيراً بنمو الأفراد ضمن المؤسسة التي يديرها.
- 2- يتحلى بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.
- 3- يحترم خصوصية الأفراد، ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين أو على العمل.
- 4- اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار.
- 5- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصب لرأيه.

6- لا يستأثر بالسلطة، بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.

7- يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.

8_ يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف.

9-يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.

ج- النمط التساهلي: هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج، والقيادة هنا متسامحة ولينة، ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو ارشاداته للعاملين إطلاقاً إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة (عياصرة، 2006). يُعلق كل من (Loudon & Loudon, 1992) على هذا النمط من (القيادة) بأن القيادة هنا غائبة. وفي ظل هذا الوصف والخصائص لهذا النمط من القيادة هناك من يرى بأن هذا النمط هو نمط إداري وليس نمط قيادي (أبوسمرة وزملاؤه، 2003).

6.1.2 نظريات القيادة وتطورها التاريخي

لقد فتن الناس لسنوات عديدة بمظاهر القيادة، فتأملوا في الأمر الذي يجعل من الشخص قائداً جيداً، وفي الأسباب التي تؤدي بمجموعة من الناس إلى رفض قبولها لشخص ما قائداً لها، وفي الكيفية التي يتم اختيار القادة الفعالين، وفي غير ذلك من الأسئلة المماثلة، وللإجابة عن هذه الأسئلة أجريت دراسات عديدة في ميادين عدّة: علم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم التربية، والإدارة، للخروج بنتائج معيّنة تساعد على فهم الأسئلة المتعلقة بموضوع القيادة. وقد انحصرت معظم هذه الأبحاث والإجابات في أمرين: الأول يتعلق بخصائص القادة، والثاني يتعلق بأساليب القيادة، فجاءت نظريات القيادة (عليوة، 2001). وقد اختلف علماء الإدارة والقيادة في عدد هذه النظريات وأسس تصنيفها، ومنطقاتها، ويمكن اعطاء لمحة مختصرة عن ثلاثة منها: السمات، والسلوكية، والموقفية.

1.6.1.2 نظرية السمات (Trait Theory)

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين ، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها : الذكاء ، الأمانة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسؤولية ، الطموح ، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها (الجارودي، 2011).

واعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم، مستخدمين الطريقة الاستنتاجية، التي عن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا السمات القيادية التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة، وخرجوا من ذلك بأن هذه السمات المشتركة تعتبر سمات لازمة للقيادة لذا صنفت سمات القائد إلى:

أ- السمات الجسمية : فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل.

ب- السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً ومجاملةً واتزاناً.

ج- السمات العقلية : فالقادة أكثر ذكاءً، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأقدر على التنبؤ بالأحداث.

وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه (العميان، 2005).

2.6.1.2 النظريات السلوكية (The Behavioral Theories)

نتيجة لإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة، ونتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية، فقد ظهرت النظريات السلوكية والتي تدور حول دراسة السلوك القيادي وتفسيره في المؤسسات والمواقف على اختلاف أنواعها، وهي تركز على نمط سلوك القائد، وليس على خصائصه وسماته، تم الانتقال من التركيز على القادة، إلى التركيز على القيادة .لذلك تعد هذه النظريات نقطة تحول في نوعية الدراسات، فبوجودها تغير اتجاه الباحثين من دراسة السمات إلى دراسة السلوك في محاولة لتحديد أنماط القيادة الفعالة،

على أساس أن مؤشر القيادة الفعالة غير موجود في سمات القائد، لكنه قد يكون موجوداً في نمط معين من سلوك القائد (حريم، 1997).

وتصنّف النظريات السلوكية التي تقع ضمن هذا التصور إلى:

1.2.6.1.2 نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory)

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات المعروفة في مجال القيادة، وقد طوّر مفهومها كل من بليك وماوتون (Blacke & Mouton)، ووفق مفهوم هذه الشبكة يتم النظر إلى سلوك القائد على أساس اهتمامه ببعدي الإنتاج والعاملين، وقام الباحثان بتوضيح هذه الصورة على شكل شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، كما في الشكل رقم (1.2)، ومن خلال هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة، بحسب موقعها على الشبكة وقرب الموقع أو بعده من مركز المحورين، حيث إن استخدام هذه الشبكة في القيادة يتيح للقائد تحديد واختيار البدائل المتوفرة (81 نمطاً) بين النمطين (1،1) (9،9). (Hoy & Miskel, 1982)

الإهتمام بالأفراد	9	(9،1) إدارة النادي							(9،9) إدارة فريق	
	8									
	7									
	6									
	5				(5،5) الإدارة المعتدلة					
	4									
	3									
	2									
	1	(1،1) الإدارة المساهلة							(1،9) الإدارة السلطوية	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

الإهتمام بالإنتاج

نموذج الشبكة الإدارية

شكل رقم (1.2)

2.2.6.1.2 نظرية ذات البعدين (The Two Dimensional Theory)

في عام 1954م قام فريق مكتب أبحاث جامعة أوهايو بدراسة جادة لموضوع القيادة، استغرقت عدة سنوات، حيث وضع الفريق قائمة أسئلة هدفت لتحليل القيادة في جماعات مختلفة وفي ظل ظروف متفاوتة، سميت تلك القائمة بقائمة وصف سلوك القائد، وتمثلت البداية من الفرضية القائلة بعدم

وجود تعريف ملائم وشامل للقيادة، من أبرز رواد هذه النظرية (فليشمان) و (كارل شارنل) ، ولقد أفرزت النظرية وجود بعدين للسلوك القيادي، هما البنية الهيكلية والاعتبار (حسن، 2004)

البنية الهيكلية (Initiating Structure) أو بُعد التركيز على المهمة ويطلق عليها كذلك بالنشاط الموجه نحو العمل و ينصب اهتمام القائد في هذا البعد على العمل وتحديد الأدوار والمهام لإنجاز المهمة، ويوضح هذا البعد سلوك القائد الذي يحدد فيه مهام مرؤوسيه وعلاقته بهم، بالإضافة إلى تحديد الدور الذي يتوقعه من كل فرد في الجماعة وهذا يركز هذا البعد على محاولات القائد الواضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. الاعتبار (Consideration) أو بُعد التركيز على العاملين، أي بمعنى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقوية العلاقة بين القائد والمرؤوسين، يتم منح المرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، تشجيع الاتصالات في الاتجاهين من أعلى إلى أسفل وبالعكس، هذا البعد يشير إلى سلوك القائد الذي يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بينه وبين مرؤوسيه ينتج من هذين البعدين أربعة أساليب قيادية (حسن، 2004).

3.2.6.1.2 نظرية ليكرت (The Likert System)

استطاع ليكرت وزملاؤه من خلال أبحاثهم من تحديد ميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في مجموعات ذات إنتاجية عالية، وأخرى ذات إنتاجية منخفضة، بمعنى أن هذه النظرية حاولت دراسة نتائج الإشراف على العاملين، (الإشراف المباشر والإشراف غير المباشر). ووجد ليكرت أن مرؤوسي المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما أنهم كانوا مهتمين بالأفراد، وكانوا يتعاملون معهم بطرق غير رسمية، وكان إشرافهم على مرؤوسيه أقل بكثير من إشراف المشرفين على المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة من الأنظمة القيادية: النمط التسلطي الاستغلالي، والنمط التسلطي الخبير، والنمط الاستشاري، والنمط التشاركي وهو أفضلها جميعها (Odden, Odden. 1995).

وتعرض الباحثة لهذه الأنماط بقليل من التفصيل:

1- النمط التسلطي الاستغلالي (Exploitive Authoritative): وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة

بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والمرؤوس.

2- النمط التسلطي الخير (**Benevolent Authoritative**): وفيه تسمح الإدارة للبعض بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة القائد، الذي يهتم بالإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، مستخدماً المكافآت المالية، ومهدداً بالعقاب كوسيلة لدفع العاملين للعمل لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين، كما أن الفعالية القيادية لهذا النمط قليلة.

3- النمط الاستشاري (**Consultative**): يوفر القائد قدراً ملحوظاً من الثقة ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادة بأفكار وآراء العاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

4- النمط التشاركي (**Participative**): وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وقد دعا ذلك ليكرت إلى أن ينادي بهذا النظام كنموذج أمثل للتنظيم الإداري الفعال لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء (أبو عابد، 2006) و (عياصرة، 2006).

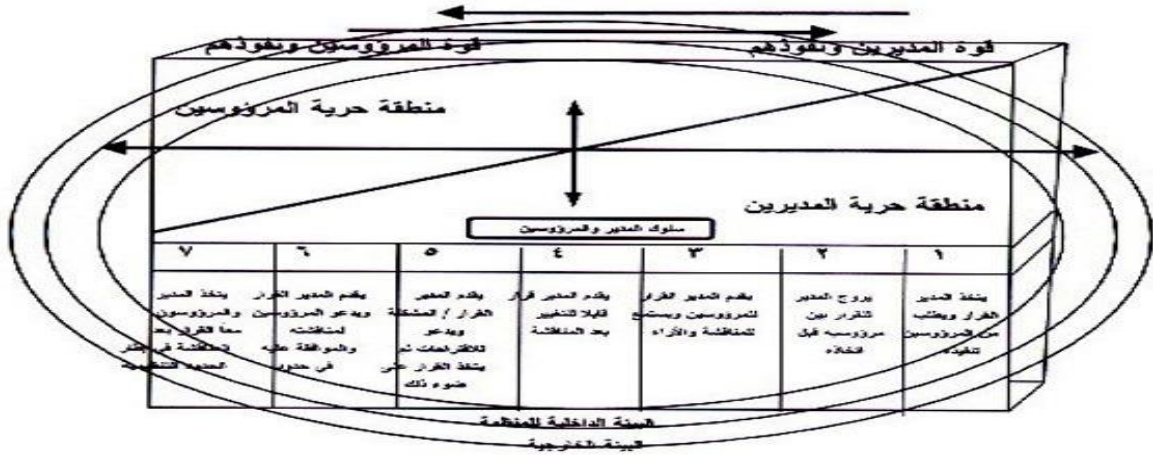
4.2.6.1.2 نظرية الخط المستقيم (The Leadership Continuum Theory)

لتحديد النموذج القيادي وفق هذه النظرية تم اعتماد بُعدين، هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يملكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين، وقد حدّد كل من تاننباوم وشميدت (Tannebaum & Shimdt) هذين البُعدين على أساس خط مستقيم متواصل (كلادة، 1997).

وقد بلغت أنماط القيادة في مجموعها سبعة تمثل أنماطاً معيّنة للقائد، وفق مقدار السلطة ومقدار حرية المرؤوسين على النحو التالي:

- 1- نمط المدير (القائد) الذي يتخذ القرار ويعلنه.
- 2- نمط المدير (القائد) الذي يبلغ القرار.
- 3- نمط المدير (القائد) الذي يقدّم آراءه ويطلب أسئلة.
- 4- نمط المدير (القائد) الذي يقدّم قرارات مبدئية يمكن تغييرها.
- 5- نمط المدير (القائد) الذي يطرح المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرار.
- 6- نمط المدير (القائد) الذي يحدد للمجموعة حدود القرار الذي ينبغي اتخاذه، ويطلب منهم اتخاذ القرار.
- 7- نمط المدير (القائد) الذي يسمح للمرؤوسين بالعمل في الحدود المقتننة بواسطته.

ويقتضي النموذج فهم القائد للظروف المحيطة به، أي قدراته وميوله الشخصية، إضافة إلى قدرات مرؤوسيه وشخصياتهم والمشكلات التي تواجههم، وذلك لإمكان التوصل إلى الحل المناسب للمشكلات ونوع القيادة الملائمة في مثل هذه المواقف والظروف (كلادة، 1997). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (2.2)



شكل رقم (2.2)

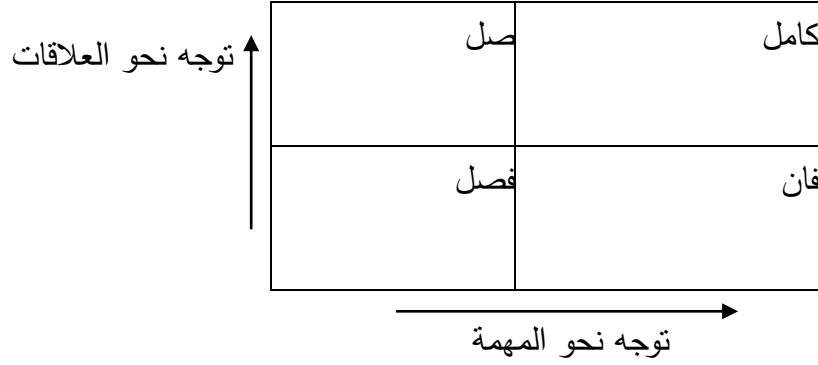
5.2.6.1.2 نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة (Tri-Dimensional Theory)

طور وليم ردين (Reddin) أبعاداً ثلاثة لسلوك القائد وفق هذه النظرية، حيث أضاف بُعد الفاعلية إلى بُعدي الإنتاج والعناية بالعاملين، ويقصد بالفاعلية قدرة القيادة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن (كنعان، 1995) و (الطويل، 1986).

وتم تحديد أربعة أنماط أساسية في القيادة وهي:

- 1- منفصل Separated: ويتميز باهتمام قليل بالمهمة وقليل بالعلاقات.
- 2- متّصل Related: ويتميز باهتمام قليل بالمهمة وعال بالعلاقات.
- 3- متفان Dedicated: ويتميز باهتمام عال بالمهمة وقليل بالعلاقات.
- 4- متكامل Integrated: ويتميز باهتمام عال بالمهمة وعال بالعمل وهذا الأسلوب هو الأفضل. (Reddin, 1970)

ويبينه الشكل (3.2)



شكل رقم (3.2)

يلاحظ أن نظرية الأبعاد الثلاثة التي أضافت بُعد الفاعلية، بخلاف بقية النظريات السلوكية التي ركزت على متغيرين في عملية القيادة هما: الاهتمام بالأفراد (العاملين)، والاهتمام بالإنتاج.

3.6.1.2 النظرية الموقفية (Situational theory)

وفي خضم هذا التطور التاريخي لنظريات القيادة جاء المدخل الموقفية، والذي اعتبر القيادة تفاعلاً مع البيئة المحيطة بها، حيث إن الظروف المختلفة والسلوكيات المختلفة هي التي تظهر القائد، لأن المهام متغيرة والموقف متغير أيضاً، فالقيادة موقف يعقبه سلوك، والقائد الناجح هو الذي يعمل على تعديل السلوك وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. (كلالدة، 1997).

وتعتبر الباحثة ماري فوليبيت (Folliet) أول من نادى بضرورة أن يكون السلوك مستمداً من الموقف، عندما نبهت الرؤساء بضرورة الابتعاد عن السيطرة وإصدار الأوامر، بل لا بد أن يكون الأمر صادراً من مقتضيات الموقف ومتطلباته، وأطلقت على ذلك قانون الموقف ويقوم مفهوم نظرية الموقف على الربط بين السمات الشخصية وظروف الموقف (كنعان، 1995).

وهناك من أطلق على النظرية الموقفية النظرية الظرفية، والبعض يربط النظرية الموقفية، باسم الباحث فرد فدلر (Fred Fiedler) والنظرية الظرفية باسمي الباحثين باول هيرسي وكينيث بلانشرد (Paul Hersey & Kenneth Blanchard)، ولكن هناك العديد من الدراسات التي لم تشر إلى هذا الربط بل ميزت من خلال القول أن هناك نماذج للنظرية الموقفية مثل نموذج فيدلر ونموذج مطور للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشرد (المغدي، 1996) (Lunenburg & Ornstein, 2004).

ويعتبر نموذج فيدلر وكذلك نموذج هيرسي وبلانشرد من النماذج الموقفية التي لاقَت اهتماماً واسعاً سواء من خلال الدراسات النظرية أو الدراسات الميدانية وسيتم التطرق لهذين النماذجين:

1.3.6.1.2 نموذج فيدلر (Fiedler Model)

قد ورد في كنعان (1995) ان فدلر اتفق مع أنصار نظرية الموقف في أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف ، وكذلك فإن فاعلية القيادة تتحدّد بمدى ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات ذلك الموقف، ويرى أيضاً ان فدلر انتهج في تحليله للموقف نهجاً جديداً يقوم على التساؤل عن ما المقصود بالموقف الإداري؟ هل هي الظروف التي يواجهها القائد؟ أم الظروف التي يواجهها التنظيم؟ أم الظروف التي تواجهها المجموعة العاملة؟ وتساءل أيضاً عن عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر، ويرى فدلر أن الإجابة عن التساؤلات السابقة توضح متى يكون الموقف الإداري ملائماً لاستخدام نمط قيادي معين، وقد أجاب عن هذه التساؤلات بأن المقصود بالموقف الإداري هو الظروف التي يواجهها القائد، وحقته في ذلك أن القائد وحده هو الذي يتحمل مسؤولية القيادة. وأشار فدلر إلى ان القيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، لذلك فإن الفاعلية القيادية ترتبط بمواقف متعدّدة ومختلفة ولكل موقف متطلباته الخاصّة، فقد تنجح بعض القيادات في موقف معين وقد تفشل في موقف آخر، وحاول فدلر ملاحظة واقع أفكاره حول النظرية الموقفية ميدانياً من خلال (Chance, Chance, 2002):
أولاً: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلاً عنده (The Least Preferred Coworker)(LPC).

ثانياً: الموقف القيادي: ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- 1- علاقة القائد بالمرؤوسين leader-member relation وما تطلبه هذه العلاقة من تقبل المرؤوسين للقائد وارتياحهم له وتقديرهم لقيادته، الأمر الذي يعتمد عليه تفاعل القائد مع موظفيه.
- 2- سلطة القائد أو قوة المنصب position power وجود القائد على قمة الهيكل الهرمي للمنظمة تفرض وضع اوامره وتوجيهاته موضع التنفيذ.

3- هيكلية العمل task relation يرى فدلر أنه كلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملًا كلما كان عمل القائد سهلاً وناجحاً، ويتأثر البناء التنظيمي بعدة مؤثرات من أهمها كما يرى الباحث "ماكجر يجور" بأنها

التأثيرات من الأعلى أي من الإدارة العليا للتنظيم، والتأثيرات من الأسفل وهي مدى اعتراف القاعدة أي المرؤوسين بسياسة التنظيم وتعاملهم معه (حسين، 1998).

2.3.6.1.2 نموذج هيرسي وبلانشرد للنظرية الموقفية " نظرية النضج الوظيفي

للعاملين " "نظرية دورة الحياة" (Hersey and Blanchard Theory)

النظرية الموقفية كما يراها نموذج هيرسي وبلانشرد ترجع فاعلية الأنماط القيادية إلى مدى قدرة القائد على الموازنة والموازنة بين خصائص القائد وسماته الشخصية والسلوكية من جهة، وبين المتغيرات الموقفية من جهة أخرى، وعلى ضوء الدراسات والبحوث السابقة، طور كل من هيرسي وبلانشرد نموذجهما للنظرية الموقفية من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الأمريكية عام (1972م)، وي طرح هذا النموذج رؤية للقيادة بحيث يقوم الرؤساء باستعمال أنماط قيادية مختلفة، معتمدة على الموقف، حيث يقوم القائد بتحليل الموقف الذي يتعرض له من جميع جوانبه، بعد ذلك يقرر القائد أي الأنماط القيادية أنسب لهذا الموقف وأكثر ملاءمة، وليس بالضرورة أن تملئ المواقف المتشابهة أنماطاً قيادية واحدة، فقد تختلف المواقف عن بعضها بعناصر فرعية يدركها القائد من خلال تحليله لجوانب الموقف المختلفة والمتنوعة (Hersey & Blanchard, 1977).

وأشارا في فترة لاحقة إلى متغير آخر، يعتبر من عناصر فاعلية القيادة عندهما، ألا وهو النضج الوظيفي للمرؤوسين (Maturity Subordinates)، وبناءً عليه طرحا نموذجاً للنظرية الموقفية عرف هذا النموذج بنظرية النضج الوظيفي للعاملين (Maturity Subordinates) أو نظرية دورة الحياة (Life Cycle Theory). ويشير كل من هيرسي وبلانشرد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، فقد ورد في (Hersey & Blanchard, 1977) أن النضج الوظيفي: "هو محصلة كل من (القدرة) نضج متعلق بالعمل (القدرة على تحقيق أهداف عالية قابلة للتحقيق) (والاستعداد) نضج نفسي لدى الفرد ليتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل، ولا يقصد بالنضج الوظيفي سنّ العاملین أو الاستقرار العاطفي لديهم. ويوضح المغنيدى (1996) الأساس التي يقوم عليه النضج الوظيفي للمرؤوس، ويسير الى انه يتحدد من خلال أمرين: قدرة

ومهارة الفرد للقيام بالمهام الموكلة اليه، ورغبته في ذلك، فالقدرة يقصد بها أن يكون لدى المرؤوس الخبرة والمعرفة والمهارة التي تؤهله لتنفيذ المهمة، والرغبة تعني وجود الثقة والولاء والدافع المعنوي عند المرؤوس لتنفيذ العمل المحدد، فقد تتحقق القدرة، ولكن لا وجود للرغبة لدى المرؤوس للقيام بالعمل، وقد تتحقق الرغبة ولكن لا يملك المرؤوس القدرة والمهارة للقيام بالعمل، وفي حال تحقق الأمران معاً يكون المرؤوس قد بلغ مستوىً عالياً من النضج الوظيفي.

وبتحديد النضج الوظيفي للمرؤوسين فإن القائد يتخذ نمطاً قيادياً، ويكون نمطاً فعالاً يتناسب مع مستوى النضج لدى المرؤوسين، والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج المرؤوسين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات.

ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين عبر أربعة مراحل أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي حسب (Hersey & Blanchard, 1977) وهي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى M1: يكون الموظف في هذه المرحلة موظفاً جديداً في عمله وفي علاقاته، بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه ولا زملاءه في العمل، ولا يعرف الاهداف التنظيمية او رسالة المؤسسة، ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة.

المرحلة الثانية M2: مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة، وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به غير مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية، إلا أن لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية.

المرحلة الثالثة M3: مع زيادة مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادراً على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا الوقت قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات، وعدم الامان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه.

المرحلة الرابعة M4: في هذه المرحلة يفترض ان تكون قد اكتملت قدرات المرؤوس بشكل عالٍ، بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل بأحسن صورة، ويكون تواقاً لتحمل المسؤولية؛ نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه. وعليه يتحدد النمط القيادي الملائم للرئيس وفق مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، كما جاءت في مراحلها الأربعة.

وعليه حدد كل من هيرسي وبلانشر (Hersey & Blanchard, 1977) أربعة أنماط قيادية تتناسب ومستويات النضج الوظيفي للمرؤوسين الواردة أعلاه:

1 - نمط الأمر (Telling) أو الإبلاغ:

يتبنى القائد هذا النمط القيادي عندما يحتاج المرؤوسين إلى تفاصيل محددة فيما يتعلق بأداء العمل (موظفون جدد) أو عند انعدام الرغبة لدى الجماعة في تحمل المسؤولية، وهنا يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية، بحيث يحدد المهمات التي يقوم بها المرؤوسون، وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهام، والزمن المحدد لتنفيذها، مع اهتمام قليل بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين. ويوصف هذا النمط بأنه عال في التوجيه ومنخفض في المساندة، ويتناسب مع مرحلة النضج الأولى (المنخفضة).

2- نمط الإقناع (Selling) أو التسويق:

وهو الأسلوب القيادي القائم على التوازن بين العمل ومراعاة الجانب الإنساني وفي هذا الأسلوب يهتم القائد بالعمل والعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ومن خلال هذا النمط فإن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين، ويشجعهم ويدعمهم ويصبح المرؤوسون قريبين من القائد بحكم علاقات العمل. والقائد هنا يعرض أفكاره على المرؤوسين بقصد التبني على الرغم من أنها ستكون قيد التنفيذ في العقل الباطن للقائد (المغيدي، 1996).

كذلك عندما يكون لدى المرؤوسين الرغبة في الأداء الجيد لكن تنقصهم القدرات والخبرات والمهارات اللازمة وتحمل المسؤولية للقيام بالعمل كما يجب، في هذه الحالة يلزم القائد التوجيه الفعال لمرؤوسيه ومساندتهم ودعمهم نفسياً لتعزيز رغبتهم وحماسهم في أداء العمل، من خلال قنوات اتصال فعالة مع المرؤوسين.

ويتناسب هذا الأسلوب مع المرؤوسين ذوي المستوى (بين المنخفض والمتوسط) من النضج الوظيفي، ويكون ذلك مع بداية تكيف المرؤوسين والممامهم بطبيعة العمل الموكل إليهم. ويناسب هذا النمط مرحلة النضج الوظيفي الثانية.

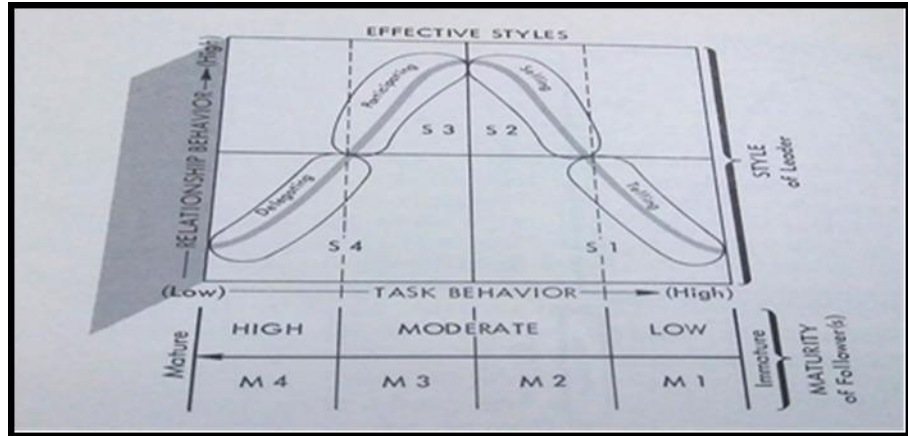
3- نمط المشاركة (Participation):

وهو الأسلوب القيادي القائم على المشاركة. والقائد هنا يهتم كثيراً بجانب العلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر، ويشارك المرؤوسين الآراء المتعلقة بالعمل ولكن الأمر يرجع إليهم في تبني الفكرة أو رفضها، ويتناسب هذا النمط مع الأشخاص ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي لكنهم غير راغبين في أداء العمل، ويتناسب هذا الأسلوب مع المرؤوسين ذوي المستوى (بين المتوسط والمرتفع) من النضج الوظيفي، أي مع مرحلة النضج الثالثة.

4- نمط التفويض (Delegating):

وهو الأسلوب القيادي المبني على التفويض، وهو أسلوب أو نمط قيادي يترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل وكذلك العلاقات الإنسانية إلى المستوى الوظيفي الأقل، والقائد هنا يقوم بدور الاستشاري عند حاجة الآخرين إليه. ويتناسب هذا النمط مع المرؤوسين ذوي المستوى (المرتفع) من النضج الوظيفي. فعندما تصل درجة نضج المرؤوسين إلى مستوى عال، ولديهم القدرة والرغبة والثقة في النفس على القيام بواجباتهم وتحمل المسؤولية، عند ذلك مسؤولية القائد تنحصر في رسم السياسات العامة والخطط ويترك الإجابة عن كيف ومتى للمرؤوسين، ويتناسب هذا النمط القيادي مع مرحلة النضج الرابعة.

ويبين الشكل التالي رقم(4.2) الرسم البياني للعلاقة بين النضج الوظيفي والأنماط القيادية وفق نظرية النضج الوظيفي



شكل رقم (4.2)

نلاحظ من خلال الشكل أنه في حال كان النضج الوظيفي متوسطاً (m2,m3) يكون النمط القيادي المستخدم ضمن الافناع والمشاركة، أما في حال كان النضج الوظيفي منخفضاً (m1) يكون النمط القيادي المستخدم نمط الأمر، وفي حال كان النضج الوظيفي مرتفعاً (m4) يكون النمط القيادي المستخدم نمط التفويض.

7.1.2 النظرية الموقفية في الميدان التربوي

يواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، من أهمها وجود ادارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة، مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة، والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (عطوي، 2001).

وتعتبر الممارسات القيادية للمدير، من أهم مقومات النجاح، فالقيادة علم وفن، ولم تعد قيادة وراثية أو هواية شخصية، فكما أن للإدارة مقوماتها، ورجالها، فإن للقيادة مقوماتها ورجالها الذين يمتازون بمهارات تصويرية وفنية وإنسانية، تساعد على القيام بالدور القيادي المطلوب منهم بهدف تحقيق أهداف مؤسساتهم، والسعي بها إلى الأفضل دوماً (أبو عواد، 2006).

وقد يكون المدير ناجحاً في موقف، وغير ناجح في موقف آخر، مما يؤكد تعقد العملية الإدارية والقيادية وتشابكه، ومن ناحية أخرى فإن الحكم على فاعلية المدير وكفاءته، سواء كانت جيدة أو سيئة، تتوقف على موقف إداري أو قيادي معين، ومدى ملائمة أساليب القيادة المختلفة في ضوء هذا الموقف، بمعنى أن نجاح وكفاءة مدير المدرسة يتوقفان على مدى انسجام الأساليب أو المداخل المختلفة من القيادة مع المواقف والمشكلات التي يواجهها مدير المدرسة في عمله اليومي (أحمد، 2003).

وليس هناك اتجاه أو طريقة فضلى للقيادة بمنأى عن الموقف كما أنه لا يوجد وصفة إدارية تنطبق على جميع المؤسسات في كل زمان ومكان، وذلك بسبب اعتماد القيادة وفقاً لهذا النظرية على عوامل عدة من أهمها: الجاذبية الشخصية للقائد (طبيعة القائد) وطبيعة العاملين والعمل المراد تنفيذه إضافة إلى تأثيرات البيئة المحيطة (الشامي وإبراهيم، 2001).

ولتوظيف النظرية الموقفية في العمل سواء كان تربوياً أم غير تربوي ينبغي على القائد تقييم العاملين معه واعتماد النمط القيادي المناسب، أما إذا كان ثمة واحد أو أكثر من العاملين لديه درجة متدنية من الجاهزية فيجب على القائد توخي الدقة والموضوعية وتعريف هؤلاء العاملين بطبيعة العمل المرغوب فيه، أما العاملين الذين يتمتعون بجاهزية عالية فيجب على القائد أن يزودهم بأهداف عامة وبسيطة كافية لإنجاز المهمة، وبناءً على ذلك ينبغي على القائد تشخيص درجة جاهزية العاملين ومن ثم يتبع الأسلوب القيادي الملائم (عبوي، 2008).

وتؤكد القيادة الموقفية في الميدان التربوي على ضرورة اعتماد المنهج العلمي في مواجهة المشكلات والتحديات التربوية والتعامل معها من منظور واقعي واستناداً إلى ظروف ومعطيات الموقف المعني، وباختصار فإن النظرية الموقفية ترى ان القيادة تأثير متبادل بين القائد والموقف، وتركز على القيادة في

كافة المواقف، ولعل ذلك يعود إلى أن فرضيات النظرية تمت صياغتها للمواقف والحالات المختلفة كالمؤسسات التربوية التي تتطلب نتيجة لاختلافها أنماطاً مختلفة من القيادة وعليه لا بد من اختيار الأسلوب القيادي الأمثل اعتماداً على المواقف المتباينة (النوافلة، 2002).

وهناك عدة اعتبارات لنجاح القيادة الموقفية في المؤسسة التربوية أهمها(فتحي وآخرون، 1988):

- 1- اختيار الطريقة الملائمة للاتصال استناداً على طبيعة الموقف المعني.
- 2- تفعيل الاجتماعات واللقاءات المتضمنة للحوار في القضايا التربوية الهامة للمؤسسة.
- 3- التواصل مع العاملين (المعلمين) والاستفادة من المواقف التي يتم التواصل فيها.
- 4- تقديم التغذية الراجعة حول المواقف المختلفة وتزويد العاملين بها.

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم من الفصل الثاني عدداً من الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة حسب تسلسلها الزمني.

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة **بن حفيظ والشايب(2016)**: وهدفت الكشف عن درجة فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية"هيرسي وبلانشرد" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة، وكذلك معرفة الأنماط السائدة، وفحص الفروق في درجة فاعلية القيادة باختلاف المؤهل العلمي والجنس، وقد تكونت عينة الدراسة من (140) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة " هيرسي وبلانشرد" لقياس التّمط القيادي وفاعليته وتم تكييفها لتناسب مع أهداف الدراسة. وبعد تطبيق الأداة أشارت النتائج الى أن نمط الإقناع يليه الإشارك (المشاركة) هما الأسلوبان الأكثر استخداماً من وجهة نظر الموظفين، يليهما نمط التفويض ثم الإبلاغ، وإن درجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين كانت ايجابية، ولا توجد فروق معنوية في درجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس.

دراسة الصالحي وهوادف(2016): وجاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلميه، ببعض المدارس الابتدائية بولاية المدية، وفق نموذج "هيرسي وبلانشرد" ، وكذلك الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، ومعرفة دلالة علاقة النمط القيادي للمدير بالدافعية للإنجاز لدى المعلمين، كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين حسب متغيرات: الجنس، سنوات الإقضية، وطبيعة المؤهل العلمي، ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (502) معلماً ومعلمة، اعتمد الباحث على أداتين هما: مقياس "هيرسي وبلانشرد" لتحديد النمط القيادي السائد، وكذا مقياس الدافعية للإنجاز الذي قام بإعداده الباحث، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: أن النمط القيادي السائد حسب نظرية "هيرسي وبلانشرد" ببعض المدارس الابتدائية في ولاية المدية من وجهة نظر المعلمين هو: "الإشراك" يليه نمط "الإقناع" ثم التفويض فالإبلاغ . وان مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين ببعض المدارس الابتدائية بولاية المدية متوسط وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين بناءً على نوع النمط القيادي للمدير حسب نظرية "هيرسي وبلانشرد" .

دراسة بن حفيظ(2013): وسعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة حسب نظرية هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (270) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة أداتين: مقياس هيرسي وبلانشرد ومقياس بورتر وزملائه لقياس مستوى الولاء التنظيمي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: إن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليهما أسلوب الإشراك ثم الإبلاغ، وهناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

دراسة المطيري (2013): والتي هدفت التعرف إلى واقع القيادة الموقفية السائدة في إدارة جوازات محافظة جدة، كما هدفت التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي للمرؤوسين حسب أسلوب القيادة الموقفية السائدة في

إدارة جوازات محافظة جدة، تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المرؤوسين بجوازات محافظة جدة وعددهم (150) فرداً، أما أدوات الدّراسة فقد استخدم الباحث مقياسين، مقياس أساليب القيادة الموقفية ومقياس الولاء التنظيمي.

وأظهرت الدّراسة النتائج التالية: أن أسلوب المشاركة جاء في المرتبة الأولى بين أساليب القيادة الموقفية السائدة في إدارة جوازات محافظة جدة، يليه الأسلوب الإقناعي ثم الأسلوب الإخباري، أما الأسلوب التفويضي فقد جاء في المرتبة الأخيرة.

وأكدت النتائج تأثير أساليب القيادة الموقفية بالتوالي (التشاركي، الإخباري، التفويضي، الإقناعي) على الولاء التنظيمي بنسبة قدرها (76,69) من التباين الكلي.

دراسة الصليبي والسعود (2010): وحاولت تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشر، وعلاقتها بمستوى الرّضا الوظيفي لمعلميهم، تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامّة ومعلميهم لعام (2003-2004م) وتكونت عينة الدراسة من (315) مديراً ومديرة و (1260) معلماً ومعلّمة، وتم استخدام ثلاث أدوات لقياس الأنماط القيادية والرّضا المهني والأداء المهني.

أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الأردن جاءت مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك الداعم في المرتبة الأولى يليه النمط البائع (التسويق) ثم النمط الموجه (الأمر) وأخيراً النمط المفوض.

كما أظهرت النتائج أن النمط القيادي لمدير المدرسة لا يختلف باختلاف الجنس أو المؤهل العلمي أو مستوى الخبرة.

دراسة الحراشنة (2008): وجاءت للتعرف إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرّضا الوظيفي للمعلّمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وأثر كل من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرّضا الوظيفي للمعلّمين، وقد تكونت عينة الدّراسة من (235) معلماً ومعلّمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات: مقياس درجة ممارسة النمط القيادي، ومقياس مستوى الرّضا الوظيفي للمعلّمين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، إلا أن النمط المسوق كان أكثرها شيوعاً، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط أيضاً.

دراسة الصرايرة(2008): هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الإداري وبتمكين المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، واستخدمت ثلاث أدوات (استبانة النضج الوظيفي، واستبانة الأداء الإداري، واستبانة تمكين المعلمين).

وأظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كان مرتفعاً، كما أن مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كان مرتفعاً أيضاً، وأشارت النتائج أيضاً أن درجة تمكين المعلمين كانت مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن. وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الوظيفي للمديرين وأدائهم الإداري من وجهة نظر المعلمين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الوظيفي للمديرين ودرجة تمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ملاحظة: للباحثة ومشرفها تحفظ على هذه الدراسة كونها جاءت لدراسة النضج الوظيفي وفق نظرية هيرسي وبلانشرد، وكما هو معروف فإن نظرية هيرسي وبلانشرد تتحدث بصراحة عن النضج الوظيفي للمرؤوسين وكيف يكون النمط القيادي للرؤساء وفق مستوى هذا النضج، ولم تتحدث عن النضج الوظيفي للرؤساء !!! بمعنى آخر هذه النظرية تدرس النمط القيادي أولاً ثم تستنتج منه مستوى النضج الوظيفي، فكيف للمرؤوسين أن يحددوا مستوى النضج الوظيفي لرؤسائهم وهم لا يمارسون قيادة عليهم؟؟؟؟

دراسة نجاجره (2008): وهدفت التعرف الى واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية، كما هدفت للتعرف إلى مدى تطبيقهم لأبعاد هذه النظرية في ضوء متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية ومعلميها في محافظة

بيت لحم للعام الدراسي 2006-2007م والبالغ عددهم (42) مديراً ومديرة و (632) معلماً ومعلمة وتم اختيار عينة عشوائية طبقية.

واستخدم الباحث في دراسته استبانة لقياس الأنماط القيادية للمديرين وفق نظرية هيرسي وبلانشرود. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم يطبقون النظرية الموقفية وأن نمط الإقناع هو النمط القيادي الرئيس الممارس من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم كما يراه أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، يليه النمط المشارك كنمط سائد، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق المديرين للنظرية الموقفية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية للمدير وخبرة المعلم، في حين وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي وموقع المدرسة، جنس المدرسة.

دراسة أبو ندا(2007) وجاءت بهدف التعرف الى العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية في تلك الوزارات. حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة، وقامت بتوزيعها على عينة عدد أفرادها (652) موظفاً من حملة المسميات الوظيفية التالية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) من العاملين في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري والإقناعي والمشارك والتفويضي. وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات، وتوجد علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

دراسة الدّمشي(2005): وسعت الى التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار، وقد تكونت عينة الدراسة من (165) مديراً و (1048) معلماً، واستخدم أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه لهيرسي وبلانشرود، وأداة أخرى لقياس فاعلية صنع القرار.

وأظهرت النتائج سيادة النمط القيادي المشارك كنمط رئيس، ونمط الإقناع(التسويق) كنمط مساند، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى للخبرة وأن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين نمط الإبلاغ (الأمر) وفعالية صنع القرار، بينما كانت هناك علاقة إيجابية بين أنماط المشاركة والإقناع(التسويق) والتفويض وفاعلية صنع القرار.

دراسة الصغیر(2004) جاءت هذه الدراسة للتعرف الى الأسلوب القيادي الأكثر شيوعاً، وفق نموذج هيرسي وبلانشر، لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك فهد الأمنية، وكذلك التعرف الى مدى اختلاف ممارستهم لنموذج هيرسي وبلانشر، والتعرف الى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك فهد الأمنية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشر.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن الأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشر موجودة جميعها لدى الضباط في الكليات العسكرية، وأن الأسلوب الإقناعي هو الأسلوب الأكثر شيوعاً لدى الضباط في الكليات العسكرية، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الأساليب القيادية باختلاف العوامل الديموغرافية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية التي يمارسها الضباط في كلية الملك عبد العزيز الحربية ونظراًؤهم في كلية الملك فهد الأمنية.

دراسة بانافع(2003): والتي هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن للعام الجامعي (1999-2000) والبالغ عددهم (92) رئيس قسم. وأظهرت النتائج أن الأنماط القيادية الأكثر ممارسة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن كان نمط المشاركة، وهو النمط الأساس من بين الأنماط القيادية الأربعة، وأن نمط الإقناع هو النمط الثانوي(مساند أول) وأن نمط التوجيه هو النمط المساند الثاني من بين الأنماط القيادية الأربعة. وأن نمط التفويض لم يستخدم بصورة كافية من قبل رؤساء الأقسام. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن لممارسة الأنماط القيادية بينهم تعزى لمتغير الجامعة(صنعاء، عدن). ولمتغير التخصص(تربوي، غير تربوي) وذلك بالنسبة للنمطين القياديين (الإقناع والتفويض). بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين التربويين وغير

التربويين في تصورات رؤساء الأقسام لممارستهم التّمّطين القياديين (التوجيه والمشاركة). لمتغير بلد الشهادة(عربي، أجنبي) و لمتغير الرتبة الأكاديمية(أستاذ، أستاذ مساعد) و لمتغير سنوات الخبرة (طويلة، قصيرة).

دراسة قرقش(2002): حاولت هذه الدراسة معرفة الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان باستخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشرد، بالإضافة إلى معرفة فاعلية القيادة التربوية في تلك المدارس، تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية عمان الأولى والرابعة وعددهم (107) مديراً. كان من أبرز نتائج الدراسة: جاء النمط المشارك بالمرتبة الأولى، ويلاحظ أن 50% من المستجيبين يستخدمون هذا النمط، يليه نمط الإبلاغ، ثم يلي ذلك وبالتساوي النمطان التفويض والإقناع.

دراسة عيد(2000): والتي هدفت التعرف الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في منطقة عمان الأولى، وتكونت عينة الدراسة من (69) مديراً ومديرة و (275) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، وقد استخدمت الباحثة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي استخدمها هيرسي وبلانشرد واستبانة الرضا الوظيفي التي طورها ناجي(1993). وقد أظهرت النتائج أن النمط التسويقي هو الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلسلي ثم النمط التفويضي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Contreras, 2013) هدفت إلى وصف أنماط القيادة الظرفية الموجودة لدى الممرضات في أقسام المستشفى بما في ذلك العناية المركزة وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشرد، ولتحديد العلاقة بين أنماط القيادة والمتغيرات المهنية، وقد أجريت دراسة وصفية على عينة من الممرضات (107) ممرضة يعملن في المستشفى والعناية المركزة في اثنتين من المؤسسات الصحية، وقد استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي استخدمها هيرسي وبلانشرد، وأشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة السائد لدى الممرضات في المستشفى هو التسويقي، وبالنسبة للممرضات

العناية المركزة فهو المشاركة، وأنه لا توجد علاقة مهمة بين أساليب القيادة ووقت العمل في المؤسسة.

دراسة (Mehta, 2012) التي هدفت إلى قياس تصورات المجيبين حول أسلوبهم المفضل في القيادة ونطاق الأسلوب وفعالية القيادة في منظمات التنمية في الهند، تم جمع البيانات من (105) مستجيبين من (35) منظمة غير حكومية في الهند، تم اختيار المشاركين من بين الذين حضروا برامج تطوير الإدارة في مؤسسة تعليمية حيث يعمل الباحث، وقد استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي استخدمها هيرسي وبلانشر، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المجيبين يفضلون نمط الإقناع (التسويق) بشكل كبير ولا يفضلون نمط التفويض.

دراسة (Abedi & others, 2011) هدفت إلى تقييم العلاقة بين أساليب القيادة والنضج التنظيمي للعاملين في التمريض بمساعدة نظرية هيرسي وبلانشر، حيث أجريت الدراسة على الموظفين الإداريين والمرمضات حيث تم اختيار عينة عشوائية تحتوي على (204) موظفاً وممرضة، وتم استخدام استبانة تحتوي على (30) سؤال لتحديد أساليب القيادة ل (12) مدير في أربعة مستشفيات، واستبانة أخرى تحتوي على (14) سؤال لتحديد النضج التنظيمي للمديرين، وأشارت النتائج إلى أن إجمالي عدد المدراء (12) في المستشفيات الأربعة يستخدمون نمط المشاركة، أما بالنسبة للنضج التنظيمي للعاملين في التمريض كان كالاتي في مستشفى بواليسينا وفاطمة الزهراء والإمام الخميني كان مستوى النضج في المرحلة الثانية (M2) أما مستشفى زاري كان مستوى النضج في المرحلة الأولى (M1).

دراسة (Jurak & Bednarik, 2010) التي هدفت إلى اكتشاف الخصائص الحالية للقيادة الطوعية للعمال في المنظمات الرياضية غير الحكومية السلوفينية، وأجريت الدراسة على عينة طبقية من (190) من قادة المنظمات غير الحكومية الرياضية التي تعمل في قطاعات مختلفة من الرياضة السلوفينية. وقد استخدم من أجل قياس أنماط مختلفة من القيادة استبانة حول أنماط القيادة، استناداً إلى نموذج هيرسي- بلانشر، وكشفت الدراسة أن القادة في المنظمات الرياضية غالباً ما تستخدم أسلوب التسويق (42% من

الحالات)، ثم أسلوب المشاركة (37%)، في حين أن أسلوب الأمر (12%) وأسلوب التفويض (9%) يستخدم نادراً.

دراسة (Hamzah, 2002) بعنوان الأنماط القيادية المفضلة لدى المديرين في ماليزيا، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأبعاد الثقافية للثقافات المختلفة القاطنة في الشمال الماليزي وأفضلية النمط القيادي للمرؤوسيين، وتكونت عينة الدراسة من (142) مديراً، وقد استخدم الباحث أداة كل من هيرسي وبلانشرد ومقياس هوستيد لقياس الأبعاد الثقافية.

أشارت النتائج إلى أن المدير المفضل لدى الماليزيين هو الذي يستخدم أسلوب المشاركة والتفويض، بينما نمط الإبلاغ والإقناع هما الأنماط الأقل تفضيلاً لدى المديرين في ماليزيا، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة بين الثقافة والنمط المفضل لدى المديرين، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن تفضيل المديرين في ماليزيا لنمط القيادة الممارس يبدو مطابقاً تماماً للأنماط المفضلة في الثقافة الغربية والتي تعتبر أن النمط المشارك والنمط المفوض لها قيمة عالية لديهم، وكان من نتائج الدراسة أيضاً أن الصينيين من أصل ماليزي يفضلون نمط التفويض، بينما الهنود والملاويين يفضلون النمط المشارك.

دراسة (Wetherell, 2002) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس في ولاية نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت الدراسة (23) مديراً و(396) معلماً وتم استخدام نموذج هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة ومقياس آخر للرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط الإبلاغ حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف والمكافآت الطارئة وظروف العمل والاتصال في الرضا الكلي، وقد بينت الدراسة أيضاً أن عوامل العمر والجنس لم تكن دالة إحصائياً على ارتباطها بالرضا الوظيفي.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة غلب على منهجيتها المنهج الوصفي، كما في الدراسة الحالية، وكان هناك إجماع على أهمية النمط القيادي وأثره في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، فقد تناولت بعض الدراسات السابقة الأنماط القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية مثل دراسة (الصليبي والسعود، 2010)، ودراسة (حراشنة، 2008)، ودراسة (عيد، 2000) مع الرضا الوظيفي، ودراسة (بن حفيظ، 2013)، ودراسة (المطيري، 2013) مع الولاء التنظيمي، ودراسة (الدهمشي، 2005) مع اتخاذ القرار، ودراسة (الصريرة، 2008) مع الأداء الإداري وتمكين المعلمين، ودراسة (أبو نداء، 2007) مع الالتزام التنظيمي.

إن استعراض الدراسات العربية السابقة تشير إلى أن معظم الدراسات هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين من وجهة نظر هيرسي وبلانشرد، كدراسة: (حفيظ والشايب، 2016)، (الصالحى وهوادف، 2016)، (بن حفيظ، 2013)، (الصليبي والسعود، 2010)، (الحراشنة، 2008)، (الدهمشي، 2005)، (الصغير، 2004)، (بانافع، 2003)، (قرقش، 2002)، (عيد، 2000). وبعضها الآخر هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق النظرية الموقفية كدراسة (المطيري، 2013) و (نجاجرة، 2008).

اهتمت الدراسات السابقة مثل دراسة (الصريرة، 2008) بالتعرف على مستوى النضج الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الإداري وتمكين المعلمين، وهنا اختلفت مع الدراسة الحالية التي تناولت المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين، وأيضاً لم تقتصر الدراسة الحالية على المدارس الثانوية فقط.

أما من حيث عينة الدراسة الخاصة بكل منها، فقد ظهر اختلاف في المُسمى الوظيفي للمبحوثين، حيث تمثلت العينة في بعض الدراسات بمديري المدارس فقط أو بالمعلمين فقط، في حين كانت العينة في البعض الآخر مديري المدارس والمعلمين، وكانت العينة في أحيان أخرى مكونة من موظفين جامعة أو مرشدين أو موظفين في الوزارات أو رؤساء أقسام أكاديمية أو ضباط في كلية عسكرية.

أما استعراض الدراسات السابقة الأجنبية ذات العلاقة تُشير إلى أن معظمها هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين من وجهة نظر هيرسي وبلانشرد كدراسة:

(Jurak, 2010), (Hamzah, 2002), (Wetherell, 2002) (Contreras, 2013)

وانفقت هذه الدراسة مع دراسة (حفيظ والشايب، 2016)، (Jurak, 2010)، (Mehta, 2011) (الحراشنة، 2008)، (نجاجرة، 2008)، (الصغير، 2004)، (عيد، 2000)، بأن النمط القيادي الأكثر استخداماً لدى المديرين هو نمط الإقناع (التسويق).

ولقد أسهمت تلك الدراسات السابقة في إثراء هذه الدراسة ودعمها، حيث استفادت الباحثة منها في تكوين تصوّر شامل عن موضوع الدراسة، والتمكّن من إعداد الإطار النظري وتحديد المنهج المناسب لدراستها، وكذلك تحديد الأداة المناسبة والتي تمثلت في الاستبانة وتكييفها حتى تتناسب بنودها مع أهداف الدراسة وعينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، إلى جانب التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة وكيفية عرض النتائج وتفسيرها.

ولا بد من الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد تميّزت عن تلك الدراسات السابقة ، بتعرفها على مستوى النّضج الوظيفي لدى المعلمين وفق نظرية هيرسي وبلانشرد من خلال معرفة النمط القيادي السائد لدى المديرين، كنوع من التجديد والأصالة والبعد عن التقليد، حيث تم تسليط الضوء على قضية النّضج الوظيفي المهمشة نوعاً ما، إذ لاحظت الباحثة أثناء عملية البحث من أجل إعداد الإطار النظري قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بتلك المسألة، وافتقار المكتبات إلى المراجع والأدبيات الخاصة بالنّضج الوظيفي، حينئذٍ اشتمل هذا البحث على مسألة رئيسية وهي: النّضج الوظيفي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 وصف أداة الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

7.3 ثبات أداة الدراسة

8.3 إجراءات تطبيق الدراسة

9.3 متغيرات الدراسة

10.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث، دون تدخل من الباحث. وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم للعام الدراسي (2017-2018) والبالغ عددهم (172) مديراً ومديرة، حيث بلغ عدد مديري ومديرات المدارس الخاصة (39) مديراً ومديرة، وبلغ عدد مديري ومديرات المدارس الحكومية (133) مديراً ومديرة وذلك حسب الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام

2018

3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة (110) مديرا ومديرة ، وهي عينة عشوائية طبقية وتمثل ما نسبته 64% من مجتمع الدراسة. حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة دراستها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، ونظراً لكون عدد الاستبانات المستردة لم يقترب من كامل مجتمع الدراسة، اعتبرت العدد الذي تم استرداده هو عينة عشوائية للدراسة.

ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
التخصص	علوم طبيعية	31	28.2
	علوم انسانية	79	71.8
	المجموع	110	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	73	66.4
	اعلى من بكالوريوس	37	33.6
	المجموع	110	100.0
الخبرة في الادارة المدرسية	اقل من 5 سنوات	8	7.3
	من 5 - 10 سنوات	21	19.1
	اكثر من 10 سنوات	81	73.6
	المجموع	110	100.0
جنس المدرسة	ذكور	19	17.3
	اناث	32	29.1
	مختلطة	59	53.6
	المجموع	110	100.0
نوع المدرسة	خاصة	14	12.7
	حكومية	96	87.3
	المجموع	110	100.0

65.5	72	اساسية	المرحلة التعليمية للمدرسة
34.5	38	ثانوية	
100.0	110	المجموع	

4.3. أداة الدراسة

قامت الباحثة بتبني استبانة المطيري (2013) حول " القيادة الموقفية لدى المرؤوسين في إدارة جوازات محافظة جدة"، حيث استخدم (المطيري) مقياس (أساليب القيادة الموقفية) حيث قام بصياغة عبارات لكل أسلوب من الأساليب الأربعة لنموذج هيرسي وبلانشر، ووضعها بطريقة عشوائية في تسلسلها، ووضع جدولاً أمام كل فقرة ليحدد أفراد العينة درجة ممارسة القائد لكل أسلوب من التقديرات التالية (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، هذا وقد اشتملت الاستبانة على (40) عبارة تمثل الأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشر.

ملحق رقم (1)

وتم اعتماد هذه الأداة من أجل قياس متغير النمط القيادي للمدير الذي من خلاله يتم الوصول إلى مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين (المعلمين)، وفق نظرية هيرسي وبلانشر.

5.3 وصف أداة الدراسة

وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين وهما:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين وهي (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، جنس المدرسة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة).

القسم الثاني: تضمن (40) فقرة، تناولت الأنماط القيادية للمدير والدالة على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين حسب نظرية "هيرسي وبلانشر" للنضج الوظيفي، وتتضمن أربعة أنماط:

النمط الأول: النمط الأمر (الإبلاغ) ويشمل (10) فقرات.

النمط الثاني: نمط الإقناع (التسويق) ويشمل (10) فقرات.

النمط الثالث: نمط المشاركة ويشمل (10) فقرات.

النمط الرابع: نمط التفويض ويشمل (10) فقرات.

ملحق رقم (2).

وقد تم تدرّج استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً وأعطيت خمس درجات، غالباً وأعطيت أربع درجات، أحياناً وأعطيت ثلاث درجات، نادراً وأعطيت درجتين، أبداً وأعطيت درجة واحدة.

6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكّمين، وعددهم (11) محكماً، ملحق رقم (3).

حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة. وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكّمين تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، حيث تم الإبقاء على مجالات الاستبانة وعدد فقراتها كما هي، مع بعض التغييرات في صياغة بعض الفقرات، ملحق رقم (4).

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لمجالات الأداة بين (0.802 - 0.833)، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، ويبين الجدول رقم (2.3) قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة.

الجدول (2.3) قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	حجم العينة
الاول: الإبلاغ (الأمر)	0.824	10	110
الثاني: الإقناع (التسويق)	0.833	10	110
الثالث: المشاركة	0.802	10	110
الرابع: التفويض	0.815	10	110

8.3 إجراءات تطبيق الدراسة

لإجراء هذه الدراسة قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

- 1- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للاستعانة بهما في إعداد أداة الدراسة.
- 2- تبني أداة الدراسة وهي استبانة المطيري (2013).
- 3- التحقق من صدق الأداة وثباتها.
- 4- حصر مجتمع الدراسة.
- 5- اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.
- 6- الحصول على كتب تسهيل مهمة للباحثة من الجامعة ومن ثم إرسالها إلى الجهات المختصة للحصول على كتب تسمح بتوزيع الاستبانة على المدارس.
- 7- قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات تبين أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (110) استبانة.
- 8- إعطاء الاستبيانات أرقاماً متسلسلة، لتفريغ بياناتها على الحاسوب، لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام المعالج الإحصائي (SPSS).

9.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

تضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة الآتية:

- 1- التخصص وله مستويان: علوم طبيعية، علوم إنسانية.
- 2- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس.
- 3- عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وله ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.
- 4- جنس المدرسة وله ثلاث مستويات: ذكور، إناث، مختلطة.

- 5- نوع المدرسة وله مستويان: خاصة، حكومية.
- 6- المرحلة التعليمية للمدرسة وله مستويان: أساسية، ثانوية.

ثانياً: المتغير التابع

مستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشر من وجهة نظر المديرين.

10.3 المعالجة الإحصائية

للمعالجة الإحصائية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وكذلك استخدم اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة في الدراسة، كما تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من صدق الأداة الإحصائية وثباتها وذلك ضمن برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى

2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

5.2.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

6.2.2.4 نتائج الفرضية السادسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة حول " مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرود من خلال الأنماط القيادية الممارسة من قبل المديرين"، وبيان دور كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

وقد تم تحديد الدرجة التي يوصف بها النمط القيادي للمدير من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باعتماد المقياس الوزني التالي:

الدرجة	قيمة المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
منخفضة	أقل من 2.34	أقل من 46.8%
متوسطة	من 2.34 إلى 3.66	من 46.8% إلى 73.2%
مرتفعة	أعلى من 3.66	أعلى من 73.2%

2.4 نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرد، كما تدل عليه الأنماط القيادية للمديرين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات اداة الدراسة، والمعبرة عن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، والتي بدورها دالة على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين وفق نظرية هيرسي وبلانشرد، ويبينها الجدول رقم (1.4).

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	نمط الإقناع (التسويق)	4.30	0.56	86.0%	مرتفعة
2	نمط المشاركة	4.09	0.82	81.8%	مرتفعة
3	النمط الأمر (الإبلاغ)	3.66	0.37	73.2%	متوسطة
4	نمط التفويض	3.14	0.63	62.8%	متوسطة

الجدول رقم(1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة مرتبة تنازلياً.

نلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية للمجالات، الواردة في الجدول (1.4) أن نمط الإقناع (التسويق)، كنمط قيادي ممارس من قبل مديري المدارس في محافظة بيت لحم، جاء بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.30)، وبدرجة موافقة من المديرين وصلت الى مستوى (86.0%)، وتعني أن المديرين يستخدمونه بدرجة مرتفعة، يليه نمط المشاركة، ونسبة مئوية مقدارها (81.8%)، وبدرجة مرتفعة أيضاً. في حين جاء النمط الأمر بالدرجة الثالثة، ونسبة مئوية قدرها (73.2%)، ويستخدمه المديرون بدرجة متوسطة، وجاء نمط التفويض بالمرتبة الأخيرة، ونسبة مئوية قدرها (62.8%)، ويعتبر أقل الأنماط القيادية استخداماً من قبل المديرين، وعليه يكون نمطا التسويق والمشاركة هما الأكثر شيوعاً وممارسة من قبل مديري مدارس بيت لحم.

ووفق نظرية هيرسي وبلانشرد للنضج الوظيفي (دورة الحياة)، والتي ربطت بين النمط القيادي للمدير ومستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن هذين النمطين يعنيان أن مستوى النضج الوظيفي للمعلمين يقع ضمن مستوى النضج المتوسط، وضمن حدوده، الدنيا والمرتفعة، بمعنى أن مديري مدارس محافظة بيت لحم يرون ان مستوى النضج الوظيفي للمعلمين يقع ضمن المستوى المتوسط، أو الدرجة "المتوسطة" بشكل عام. في حال يميل المديرون الى نمط التفويض، والدال على نضج وظيفي مرتفع، بنسبة هي الأقل من بين الأنماط الأربعة.

أما بخصوص استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق مجالاتها فتبينها الجداول اللاحقة.

أولاً: مجال نمط الإقناع (التسويق) ويبينه الجدول رقم(2.4)

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط الإقناع (التسويق).

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	91%	0.67	4.55	أهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين.	1
مرتفعة	89%	0.67	4.47	أحث المعلمين على الجدية في العمل مع مراعاة مشاعرهم ومعنوياتهم.	2
مرتفعة	89%	0.67	4.46	أبدي آرائي للمعلمين في سبيل تطوير وتوفير أساليب جديدة للعمل في المدرسة.	3
مرتفعة	89%	0.80	4.44	أشجع المعلمين على الإبداع في العمل.	4
مرتفعة	89%	0.67	4.43	أشجع المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.	5
مرتفعة	86%	0.77	4.28	أراعي اللين والحزم أثناء القيام بعملية في المدرسة.	6
مرتفعة	86%	0.77	4.28	أهتم بالتعرف الى اهتمامات المعلمين بهدف رفع مستوى الأداء في المدرسة.	7
مرتفعة	84%	0.88	4.22	أسعى لتحقيق أهداف المدرسة مع مراعاة احتياجات المعلمين.	8
مرتفعة	83%	0.84	4.15	أتابع ردود الأفعال لقراراتي التي أصدرها حتى تكون أكثر قابلية لدى المعلمين.	9
مرتفعة	74%	0.97	3.72	أستخدم أساليب متنوعة للثواب والعقاب حسب ما تقتضيه الظروف.	10
مرتفعة	86%	0.56	4.30	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نمط الإقناع (التسويق) حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.30) وانحراف معياري (0.56) وهذا يدل على أن مجال نمط الإقناع (التسويق) جاء بالمرتبة الأولى، وبدرجة موافقة من المديرين وصلت الى مستوى (86.0%)، وتعني أن المديرين يستخدمونه بدرجة (مرتفعة).

ووفق نظرية هيرسي وبلانشرد للنضج الوظيفي (دورة الحياة)، والتي ربطت بين النمط القيادي للمدير ومستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، والتي ترى أنه إذا كان النمط القيادي السائد للمدير هو نمط الإقناع (التسويق)، يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين ضمن المنخفض والمتوسط .

كما تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع فقرات المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وحصلت الفقرة " أهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين " على أعلى متوسط حسابي (4.55)، وحصلت الفقرة " أستخدم أساليب متنوعة للثواب والعقاب حسب ما تقتضيه الظروف " على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.72).

ثانياً: مجال نمط المشاركة، ويبينه الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط المشاركة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	أهتم بعلاقات مهنية طيبة مع المعلمين.	4.71	0.64	94%	مرتفعة
2	أستمع الى المعلمين باهتمام عند طرحهم لاحتياجاتهم.	4.32	1.27	86%	مرتفعة
3	أعمل على بناء الثقة بيني وبين المعلمين في المدرسة.	4.25	1.22	85%	مرتفعة
4	أسعى لتوفير جو ودي ومريح بين المعلمين في المدرسة.	4.23	1.18	85%	مرتفعة
5	أبذل قصارى جهدي ليكون المعلمون شركاء في	4.15	1.32	83%	مرتفعة

				جميع أمور المدرسة.	
6	أشارك المعلمين في مناسباتهم الخاصة.	4.13	0.85	83%	مرتفعة
7	أقوم بتقديم حوافز معنوية لتشجيع المعلمين على الأداء المتميز.	3.88	0.69	78%	مرتفعة
8	أسعى لتلبية احتياجات المعلمين وفق ما تسمح به الامكانيات.	3.83	1.11	77%	مرتفعة
9	أحرص على أن يشارك المعلمون في عملية صنع القرارات المهمة.	3.83	0.92	77%	مرتفعة
10	لا أتقيد بحرفية التعليمات مراعاة لظروف المعلمين.	3.59	1.03	72%	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.09	0.82	82%	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نمط المشاركة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (4.09) وانحراف معياري (0.82)، وهذا يدل على أن نمط المشاركة جاء بالدرجة الثانية، وبنسبة مئوية قدرها (81.8%)، ويستخدمه المديرون بدرجة (مرتفعة) أيضاً. أي أن نمطي الاقناع والمشاركة هما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً من قبل المديرين، فهم يمزجون بين النمطين ويستخدمونهما بدرجة مرتفعة.

ووفق نظرية هيرسي وبلانشرد للنضج الوظيفي (دورة الحياة)، والتي ربطت بين النمط القيادي للمدير ومستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، والتي ترى أنه إذا كان النمط القيادي السائد للمدير هو نمط المشاركة، عندها يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين ضمن المتوسط والمرتفع.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. فقد حصلت الفقرة "أهتم بعلاقات مهنية طيبة مع المعلمين" على أعلى متوسط حسابي وهو (4.71)، وحصلت الفقرة "لا أتقيد بحرفية التعليمات مراعاة لظروف المعلمين" على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.59).

ثالثاً: مجال النمط الأمر (الإبلاغ)، ويبينه الجدول رقم (4.4):

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط الأمر (الإبلاغ).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	أحرص على ضرورة قيام المعلمين بما يخصهم من مهام.	4.47	0.67	89%	مرتفعة
2	أتولى بنفسني إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة.	4.47	0.66	89%	مرتفعة
3	أتابع العمل في المدرسة بدقة ليسير وفقاً للتعليمات.	4.44	0.50	89%	مرتفعة
4	أقوم بإبلاغ التعليمات الواردة من الجهات ذات العلاقة.	4.33	0.89	87%	مرتفعة
5	أقوم بالإشراف المباشر على جميع أمور المدرسة.	3.99	0.61	80%	مرتفعة
6	اخترت بنفسني الطريقة المناسبة التي تؤدي بها الأعمال في المدرسة.	3.69	0.80	74%	مرتفعة
7	اضطر لتقديم التوصيات والاقتراحات للمسؤولين بمفردي، نظراً لعدم رغبة المعلمين المشاركة.	3.28	1.13	66%	متوسطة
8	اتخذ الإجراءات العقابية بحق المعلمين المقصرين.	3.10	1.26	62%	متوسطة
9	أعتبر الولاء مقياساً رئيساً لحصول المعلمين على الامتيازات.	2.46	1.06	49%	متوسطة
10	نظراً لغياب الخبرة لدى المعلمين، اضطر لعدم استشارتهم في حل مشكلات المدرسة.	2.35	1.08	47%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.66	0.37	73%	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الأمر أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.66) وانحراف معياري (0.37)، وهذا يدل على أن النمط الأمر جاء بالدرجة الثالثة، وبنسبة مئوية قدرها (73.2%)، ويستخدمه المديرون بدرجة متوسطة.

ووفق نظرية هيرسي وبلانشرد للنُّضج الوظيفي(دورة الحياة)، والتي ربطت بين النَّمط القيادي للمدير ومستوى النُّضج الوظيفي للمرؤوسين، والتي ترى أنه إذا كان النَّمط القيادي السائد للمدير هو النَّمط الأمر يكون مستوى النُّضج الوظيفي للمرؤوسين منخفضاً، يتبين أن تقديرات المديرين لاستخدام هذا النمط جاء بدرجة متوسطة، بمعنى أنه ليس نمطاً سائداً كما في النمطين السابقين.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "أحرص على ضرورة قيام المعلمين بما يخصهم من مهام"، وفقرة "أتولى بنفسني إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.47)، وحصلت الفقرة " نظراً لغياب الخبرة لدى المعلمين، اضطر لعدم استشارتهم في حل مشكلات المدرسة" على أقل متوسط حسابي ومقداره (2.35).

رابعاً: مجال نمط التفويض، ويبينه الجدول رقم(5.4):

جدول رقم(5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط التفويض.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	عندما أُعطي المعلمين الحرية في أداء العمل فلأنني على ثقة بقدراتهم.	3.74	0.75	75%	مرتفعة
2	تسير الامور في المدرسة على ما يرام حتى في حال غيابي عن المدرسة.	3.63	0.98	73%	متوسطة
3	خبرات المعلمين المهنية تساعدني على التفكير الإبداعي في عملي كمدير للمدرسة.	3.61	0.78	72%	متوسطة
4	المعلمون معي في المدرسة شركاء في صنع القرارات، لأنهم يملكون الخبرة الكافية.	3.56	1.13	71%	متوسطة
5	أترك للمعلمين في المدرسة اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم، فيما تسمح به الأنظمة.	3.25	1.27	65%	متوسطة

6	أفوض جانباً من مهامى للمعلمين وأنا مطمئن لذلك.	2.96	0.99	59%	متوسطة
7	أسمح للمعلمين بالحرية الكاملة في القيام بعمل ما في المدرسة.	2.91	1.01	58%	متوسطة
8	لا أحاسب المعلمين المقصرين في أداء عملهم إيماناً مني بأن تقصيرهم غير مقصود.	2.79	1.23	56%	متوسطة
9	عملي كمدير، مع المعلمين يقع ضمن الإشراف غير المباشر.	2.75	0.97	55%	متوسطة
10	لا أتابع عملية حضور وغياب المعلمين، ادراكاً مني بأن المعلمين على قدر المسؤولية.	2.20	1.19	44%	منخفضة
الدرجة الكلية		3.14	0.63	63%	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نمط التفويض أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.14) وانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على أن نمط التفويض جاء بالدرجة الرابعة (الأخيرة) ، وبنسبة مئوية قدرها (62.8%)، ويعتبر أقل الأنماط القيادية استخداماً من قبل المديرين (بدرجة متوسطة).

ووفق نظرية هيرسي وبلانشرد للنضج الوظيفي (دورة الحياة)، والتي ربطت بين النمط القيادي للمدير ومستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، والتي ترى أنه إذا كان النمط القيادي السائد للمدير هو نمط التفويض يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين مرتفعاً. وبما ان هذا النمط لم يكن النمط السائد لدى المديرين، بجميع فقراته باستثناء فقرة واحدة، فهذا يعني أن مستوى النضج الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين لم يصل الى الدرجة المرتفعة.

وحصلت الفقرة "عندما أعطي المعلمين الحرية في أداء العمل فلأنني على ثقة بقدراتهم" على أعلى متوسط حسابي (3.74)، وحصلت الفقرة " لا أتابع عملية حضور وغياب المعلمين، ادراكاً مني بأن المعلمين على قدر المسؤولية" على أقل متوسط حسابي (2.20).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، باختلاف متغيرات الدراسة: (تخصص المدير، مؤهله العلمي، سنوات خبرته في الإدارة المدرسية، جنس المدرسة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة)؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كالتالي:

1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير تخصص المدير".
للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة للمديرين، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير تخصص المدير. ويبينها الجدول (6.4).
الجدول (6.4): نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة للمديرين، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير التخصص.

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مجال النمط الآمر	طبيعية	31	3.70	0.44	.789	108	.432
	انسانية	79	3.64	0.34			
مجال نمط الإقناع	طبيعية	31	4.38	0.59	1.825	108	.056
	انسانية	79	4.25	0.54			
مجال النمط المشاركة	طبيعية	31	4.03	0.79	.517	108	.606
	انسانية	79	4.12	0.84			
مجال نمط التفويض	طبيعية	31	2.83	0.54	3.342	108	.001
	انسانية	79	3.26	0.63			

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين، تعزى لمتغير التخصص في مجالات الأنماط: (الأمر، والإقناع، والمشاركة)، في حين توجد فروق في مجال نمط التفويض لصالح تخصص العلوم الانسانية.

2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير. للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة للمديرين والدالة على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويبينها الجدول (7.4)."

الجدول (7.4): نتائج اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة للمديرين والدالة على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مجال النمط الأمر	بكالوريوس	73	3.62	0.38	1.388	108	.168
	اعلى من بكالوريوس	37	3.73	0.34			
مجال نمط الإقناع	بكالوريوس	73	4.25	0.57	1.461	108	.147
	اعلى من بكالوريوس	37	4.41	0.54			
مجال نمط المشاركة	بكالوريوس	73	3.99	0.85	1.892	108	.061
	اعلى من بكالوريوس	37	4.30	0.75			
مجال نمط التفويض	بكالوريوس	73	3.02	0.68	2.802	108	.006
	اعلى من بكالوريوس	37	3.37	0.45			

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات الأنماط الثلاثة (الأمر، والإقناع، والمشاركة)، في حين كان هناك فروقاً في مجال نمط التفويض، لصالح أعلى من بكالوريوس.

3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير عدد سنوات خبرة المدير في الإدارة المدرسية".

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وبيئها الجدول (8.4).

الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة في الادارة المدرسية	المجال
0.16	3.79	8	اقل من 5 سنوات	مجال النمط الأمر
0.15	3.50	21	من 5-10 سنوات	
0.41	3.69	81	اكثر من 10 سنوات	
0.51	4.46	8	اقل من 5 سنوات	مجال نمط الإقناع
0.30	4.57	21	من 5-10 سنوات	
0.60	4.21	81	اكثر من 10 سنوات	
0.72	4.06	8	اقل من 5 سنوات	مجال نمط المشاركة
0.56	4.23	21	من 5-10 سنوات	
0.89	4.06	81	اكثر من 10 سنوات	

0.70	2.77	8	اقل من 5 سنوات	مجال نمط التفويض
0.83	3.21	21	من 5-10 سنوات	
0.53	3.23	81	اكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). كما يظهر في الجدول (9.4).

الجدول (9.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	ف	مستوى الدلالة
مجال النمط الأمر	بين المجموعات	.693	2	.346	2.648	.075
	داخل المجموعات	13.993	107	.131		
	المجموع	14.686	109			
مجال نمط الإقناع	بين المجموعات	2.346	2	1.173	2.336	.064
	داخل المجموعات	32.384	107	.503		
	المجموع	34.730	109			
مجال نمط المشاركة	بين المجموعات	.492	2	.246	.358	.700
	داخل المجموعات	73.519	107	.687		
	المجموع	74.011	109			
مجال نمط التفويض	بين المجموعات	3.620	2	1.810	4.841	.010
	داخل المجموعات	40.004	107	.374		
	المجموع	43.624	109			

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة،

في مجالات الأنماط الثلاثة: (الأمر، والاقناع، والمشاركة)، في حين توجد فروق في مجال نمط التفويض). ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يبينها الجدول(10.4).

الجدول(10.4) نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في مجال نمط التفويض.

اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	
			اقل من 5 سنوات
			من 5-10 سنوات
			اكثر من 10 سنوات
	0.02	**0.46	
		**0.43	

يتبين من خلال الجدول السابق أن الفروق بين من 5-10 سنوات واكثر من 10 سنوات من جهة واقل من 5 سنوات من جهة أخرى لصالح من (5-10) سنوات وأكثر من 10 سنوات.

4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير جنس المدرسة".
 للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير جنس المدرسة، كما يبينها الجدول(11.4).

الجدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة	المجال
0.45	3.67	19	ذكور	مجال النمط الأمر
0.42	3.61	32	اناث	
0.31	3.68	59	مختلطة	
0.62	4.18	19	ذكور	مجال نمط الإقناع
0.68	4.33	32	اناث	
0.48	4.33	59	مختلطة	
0.95	4.00	19	ذكور	مجال نمط المشاركة
0.93	4.14	32	اناث	
0.72	4.09	59	مختلطة	
0.27	2.99	19	ذكور	مجال نمط التفويض
0.55	3.32	32	اناث	
0.73	3.09	59	مختلطة	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير جنس المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (12.4).

الجدول (12.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	ف	مستوى الدلالة
مجال النمط الأمر	بين المجموعات	.100	2	.050	.368	.693
	داخل المجموعات	14.586	107	.136		
	المجموع	14.686	109			
مجال نمط الإقناع	بين المجموعات	.342	2	.171	.532	.589
	داخل المجموعات	34.388	107	.321		
	المجموع	34.730	109			
مجال نمط المشاركة	بين المجموعات	.227	2	.114	.165	.848
	داخل المجموعات	73.783	107	.690		
	المجموع	74.011	109			
مجال نمط التفويض	بين المجموعات	1.527	2	.763	1.940	.149
	داخل المجموعات	42.097	107	.393		
	المجموع	43.624	109			

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير جنس المدرسة.

5.2.2.4 نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير نوع المدرسة".

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لقياس دلالة الفروق بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة. ويبينها الجدول (13.4).

الجدول (13.4): نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة للمديرين والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

المجال	جهة الاشراف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مجال النمط الأمر	خاصة	14	3.61	0.43	-0.487	108	.627
	حكومية	96	3.67	0.36			
مجال نمط الإقناع	خاصة	14	4.34	0.69	.296	108	.767
	حكومية	96	4.29	0.55			
مجال المشاركة	خاصة	14	3.96	0.92	-0.648	108	.518
	حكومية	96	4.11	0.81			
مجال التفويض	خاصة	14	3.04	0.66	-0.613	108	.541
	حكومية	96	3.15	0.63			

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

6.2.2.4 نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة".

للتحقق من صحة الفرضية السادسة تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، ويبينها الجدول (14.4).

الجدول (14.4): نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مجال النمط الأمر	اساسية	72	3.71	0.27	1.905	108	.059
	ثانوية	38	3.57	0.49			
مجال نمط الإقناع	اساسية	72	4.35	0.41	1.187	108	.238
	ثانوية	38	4.21	0.78			
مجال نمط المشاركة	اساسية	72	4.14	0.65	.888	108	.376
	ثانوية	38	3.99	1.08			
مجال نمط التفويض	اساسية	72	3.05	0.70	-1.985	108	.051
	ثانوية	38	3.30	0.44			

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

6.2.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة

3.5 التوصيات

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت التعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشر من وجهة نظر المديرين، كما اشتمل على التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

ما مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشر، كما تدلل عليه الأنماط القيادية للمديرين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين أن قيم المتوسطات الحسابية للمجالات الأربعة كانت كالآتي : أن نمط الإقناع (التسويق)، كنمط قيادي ممارس من قبل مديري المدارس في محافظة بيت لحم، جاء بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.30)، وبدرجة موافقة من المديرين وصلت الى مستوى (86.0%)، وتعني أن المديرين يستخدمونه بدرجة مرتفعة، يليه نمط المشاركة، وبنسبة مئوية مقدارها (81.8%)، وبدرجة مرتفعة أيضاً. في حين جاء النمط الأمر بالدرجة الثالثة، وبنسبة مئوية قدرها (73.2%)، ويستخدمه المديرون بدرجة متوسطة، وجاء نمط التفويض بالمرتبة الأخيرة، وبنسبة مئوية قدرها (62.8%)، ويعتبر أقل الأنماط القيادية استخداماً من قبل المديرين.

وعليه يكون نمط التسويق والمشاركة هما الأكثر شيوعاً وممارسة من قبل مديري مدارس بيت لحم.

ووفق نظرية هيرسي وبلانشر للنضج الوظيفي (دورة الحياة)، والتي ربطت بين النمط القيادي للمدير ومستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن هذين النمطين يعنيان أن مستوى النضج الوظيفي للمعلمين

يقع ضمن مستوى النُضج المتوسط، وضمن حدوده، الدنيا والمرتفعة، بمعنى أن مديري مدارس محافظة بيت لحم يرون ان مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين يقع ضمن المستوى المتوسط، أو الدرجة "المتوسطة" بشكل عام. في حين يميل المديرون الى نمط التفويض، والدال على نضج وظيفي مرتفع، بنسبة هي الأقل من بين الأنماط الأربعة.

وقد يعزى تطبيق مديري ومديرات المدارس في محافظة بيت لحم لنمط التسويق كنمط رئيس والمشاركة كنمط مساند إلى أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تحمل المدير المسؤولية عن كل صغيرة وكبيرة في المدرسة، ويصل تحميل المدير المسؤولية إلى حد المسؤولية والمحاسبة عن أخطاء المعلمين، وبالتالي فالخيارات أمام المدير تكون محدودة في إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، ولكي يخرج المدير من هذا المأزق أمام معلميه يقوم بدور المسوق المقنع لقراره، وبهذا يكون قد مسك العصا من المنتصف، وفي المقابل يميل المعلمون إلى القيام بالعمل أكثر من ميلهم إلى الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار لتفضيلهم البعد عن تحمل المسؤولية، وهذا يبين أن مستوى النُضج للمعلمين يقع ضمن مستوى النُضج المتوسط ضمن حدوده الدنيا والمرتفعة حيث إن المعلمين في هذا المستوى تكون لديهم القدرة على القيام بالأعمال المناطة بهم بشكل كامل وقادرين على تكوين علاقات مع الزملاء إلا أن لديهم بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية وقد يفتقرون إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان.

أما اختيار نمط المشاركة كنمط مساند فقد يعزى تطبيقه إلى أن المديرين يميلون إلى جعل المعلمين يتحملون بعض المسؤوليات في أجزاء من العمل داخل المدرسة نفسها، فهم بهذا الأسلوب يتيحون للمعلمين الفرصة في تحمل المسؤولية، ويتيحون للمعلمين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في اطار رغبتهم فقط، وهذه الرغبة يعبر عنها المعلم من خلال قدرته على الأداء الجيد في العملية التعليمية التعليمية، أي في مجال بعض الابداعات التخصصية، وكذلك تحمل المسؤولية في مجال النشاطات اللامنهجية أي ابداع المعلم في النشاطات المدرسية على مستوى المحافظة أو على مستوى المحافظات.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة منها: دراسة بن حفيظ والشايب(2016)، ودراسة (Jurak 2010)، ودراسة ناجرة (2008)، ودراسة عيد (2000)، حيث أن النمط السائد في هذه الدراسات كان نمط التسويق (الإقناع) والنمط الذي يليه أو (النمط المساند) كان نمط المشاركة.

وأيضاً تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة في النمط السائد وهو نمط التسويق (الإقناع) منها: دراسة الحراشنة (2008)، ودراسة الصغير(2004)، ودراسة Mehta, (2011).

ولم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة منها: دراسة بن حفيظ (2013) ودراسة حيث كان النمط السائد في هذه الدراسات هو نمط التفويض، ودراسة أبو ندا(2007)، ودراسة (Wetherell,2002) حيث كان النمط السائد في هذه الدراسات هو النمط الأمر.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

هل تختلف تقديرات مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، باختلاف متغيرات الدراسة: (تخصص المدير، مؤهله العلمي، سنوات خبرته في الإدارة المدرسية، جنس المدرسة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة)؟ وقد تم مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال فحص فرضيات الدراسة الصفوية المنبثقة عنه على النحو الآتي:

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير تخصص المدير".

أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود فروق لمستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير تخصص المدير وكانت الفروق لصالح تخصص العلوم الانسانية في مجال نمط التفويض، وقد يعود ذلك إلى كون المديرين ذوي التخصص الإنساني يهتمون بكيفية التعامل مع الناس ويركزون على الفرد ومنحه ما يستحقه من الأهمية (هذا الفرد المميز الذي يصعب التنبؤ بتصرفاته وقدرته على التغيير) أكثر من المدراء الذين تخصصهم علوم طبيعية، وأيضاً دراستهم للمواد التربوية مع المواد المنهجية وتلقيهم مواد تختص بمهارات التواصل الجيدة فهذا يجعلهم يفوضون صلاحياتهم بشكل أكبر من أصحاب التخصص العلمي فهم يكونون عادة أكثر حزمًا وأكثر واقعية واهتمامهم ينصب على النواحي العلمية أكثر من النواحي الإنسانية.

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير".

أظهرت نتائج الفرضية الثانية وجود فروق لمستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح أعلى من بكالوريوس في مجال نمط التفويض.

قد يعود ذلك للمهارات العلمية الحديثة والمتطورة التي يتمتع بها المديرين ذوي المؤهل العلمي الأعلى من بكالوريوس من خلال دراستهم الجامعية والدورات التدريبية التي تكسبهم من الدراية والخبرة المهنية للميل نحو تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصليبي والسعود (2010) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حفيظ والشايب (2016)، حراشة (2008)، ناجرة (2008) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة".

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة وجود فروق لمستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، كانت الفروق بين من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات من جهة و أقل من 5 سنوات من جهة أخرى لصالح من (5-10) سنوات وأكثر من 10 سنوات.

وقد يعود ذلك للمهارات المتطورة التي يتمتع بها المديرين التي اكتسبوها من خلال عملهم في الميدان التربوي لسنوات طويلة حيث تكسبهم سنوات العمل الطويلة الدراية والخبرة المهنية للميل نحو تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين ، ونظرا لحاجة بعض الأعمال المراد تفويضها إلى الخبرة التي تتولد عن سنوات الخبرة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدهمسي (2005)، بانافع(2003) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حراشة (2008)، نجاجرة (2008) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير جنس المدرسة".

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير جنس المدرسة، فقد كان هناك تقارب واضح في التقديرات حسب متغير جنس المدرسة وهذا يشير إلى أن المديرين في المدارس في محافظة بيت لحم يستخدمون الأنماط باعتدال بغض النظر عن جنس المدرسة، وقد يعود ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية متشابهة.

وبذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نجاجرة (2008) بوجود فروق تعزى لمتغير جنس المدرسة.

5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير نوع المدرسة".

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، فقد كان هناك تقارب واضح في التقديرات وهذا يشير إلى أن المديرين في مدارس محافظة بيت لحم يستخدمون الأنماط باعتدال بغض النظر عن الجهة المشرفة على المدرسة وقد يعود ذلك إلى أن مهام الجهة المشرفة على المدرسة متساوية ووحدة المرجعية التي يتلقى منها مدير المدرسة التعليمات والقرارات واللوائح فهي وزارة التعليم التي تكون تعليماتها موحدة لجميع المدارس سواء الخاصة أو الحكومية.

6.2.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

أظهرت نتائج الفرضية السادسة عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، أي أن المديرين وبغض النظر عن المرحلة التعليمية للمدرسة كانت تقديراتهم لمستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين متقاربة، وقد يعزى ذلك إلى التشابه الكبير في مهام الإدارة المدرسية والتي لا تختلف من مرحلة إلى مرحلة ووحدة المرجعية التي يتلقى منها مدير المدرسة التعليمات والقرارات واللوائح فهي وزارة التعليم التي تكون تعليماتها موحدة لجميع المدارس باختلاف مراحلها دون استثناء، وتشابه البيئة الاجتماعية للمدارس على اختلاف مراحلها، وأيضاً المساحة الجغرافية لمحافظة بيت لحم متشابهة تقريبا لأنها مساحة صغيرة لا مجال للفروقات والتفاوت.

3.5 التّوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدّراسة فقد أوصت الباحثة بما يلي:

- 1- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب مديري ومديرات المدارس لتأهيلهم لاختيار النمط القيادي المناسب لكل موقف أو جماعة من المعلمين في مدرسته.
- 2- الاهتمام أكثر بنظرية هيرسي وبلانشرد في القيادة وذلك من خلال اجراء دراسات بحوث للكشف عن ايجابياتها ومدى ملائمتها للمجتمع المحلي.
- 3- منح مدير المدرسة بعد تدريبه صلاحيات أكبر تمكنهم من تحسين الظروف البيئية في العمل والبعده عن المركزية والرقابة.
- 4- بناء نماذج وآليات لاختيار مديري ومديرات المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم.
- 5- ضرورة إشراك مديري المدارس لمعلميهم في المواقف الإدارية المختلفة وإطلاعهم على المستجدات مما ينمي لدى المعلمين روح الانتماء للمدرسة، ويسهم في إضفاء جو من الألفة بين الإدارة والمعلمين.
- 6- ضرورة الاطلاع المستمر من مديري ومديرات المدارس على كل ما هو جديد في مجال الإدارة من أبحاث ودراسات وتقارير خصوصا في مجال الأنماط القيادية مما يسهم في التطوير الذاتي لمدير المدرسة.
- 7- إثراء المكتبات المدرسية بكتب ودراسات حول الأنماط القيادية.
- 8- اجراء المزيد من الدراسات الوصفية حول النضج الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المراجع العربية

أبوسمرة، محمود أحمد وقرنبيع، قمر الدين، وجبر، أحمد فهيم. (2003). المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 42، 241 - 292. أبو عابد، محمود. (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. اريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

أبو عواد، نزار. (2006). " واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أبو نداء، سامية. (2007). " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة -". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أحمد، أحمد. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.

بانافع، سينا. (2003). " الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة صنعاء وعدن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

بن حفيظ، شافية والشايب، محمد. (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الموظفين " دراسة ميدانية بجامعة ورقلة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (23)، ص117-132.

بن حفيظ، شافية. (2013). "علاقة النمط القيادي حسب هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، الجزائر.

الجارودي، ماجدة. (2011). قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الحراشنة، محمد. (2008). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة جامعة دمشق، 24(1)، ص323-364.

حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، ط1. عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حسن، ماهر. (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1. اريد: دار الكندي للنشر والتوزيع.

حسين، عبد الفتّاح. (1998). طريقك إلى الإدارة الفعّالة. القاهرة: سلامه وشركاه للنشر. الخواجا، عبد الفتّاح. (2009). تطوير الإدارة المدرسة والقيادة الإدارية. عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الدهمشي، سعود. (2005). " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين". رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السعود، راتب. (2012). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، ط1. عمّان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

السعود، راتب. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس- ليكرت (نظام 1- نظام4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، ص249-262.

سليمان، منال. (2011). " درجة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط الإشراف المختلفة من وجهتي نظر المشرفين والمعلمين في محافظة بيت لحم والخليل". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الشامي، لبنى وابراهيم، ماركو. (2001). الإدارة: المبادئ الأساسية، ط1. عمّان: المركز القومي للنشر.

الصالح، عبد الكريم وهوادف، رابع. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمهم- دراسة في ضوء نموذج هيرسي ويلانشارد-. مجلة سُلوك، 3 (1)، ص157-177.

الصريرة، ماجدة. (2008). "النُّضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الإداري وبتمكين المعلمين". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية، عمان، الأردن.

الصغير، محمد. (2004). "مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الصليبي، محمود والسعود، راتب. (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، 37 (2)، ص 488-503.

الصليبي، محمود. (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني. (1986). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط1. عمان: الجامعة الأردنية.

عبوي، زيد. (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البادية للنشر والتوزيع.

العدوان، ياسر. (1997). القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة. ورقة عمل لبرنامج الإدارة العليا، جامعة اليرموك، اربد، عمان.

عطوي، جودت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عليوة، سيد. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع.

العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عورتاني، مأمون. (2003). "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عياصرة، علي. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عيد، فاتن. (2000). "علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمّان الأولى". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

فتحي، شاعر وآخرون. (1988). الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي. القاهرة: دار النهضة العربية.

الفرا، ماجد والخطيب، مازن. (2007). النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 15(2)، ص415-459. قرش، عبدالكريم. (2002). "فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية، عمان، الأردن.

قشطة، منى. (2009). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع. قوارية، أحمد. (2007). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

كلادة، ظاهر. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمّان: دار زهران. كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية، ط5. عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. كنعان، نواف. (1995). القيادة الإدارية، ط3. عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. المخلافي، أمل. (2008). " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مصطفى، صلاح، والنابه، نجاه. (1986). الإدارة التربوية: مفهوما، نظرياتها، وسائلها. دبي: الإمارات العربية للنشر والتوزيع.

المطيري، خلف. (2013). " القيادة الموقفية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في إدارة جوازات محافظة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

المغدي، الحسن بن محمد. (1996). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونظرية الدوافع لهرزبورغ. مجلة مركز البحوث التربوية، (9)5، ص1-64.

ناجرة، نعيم. (2008). " واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس للنظرية الموقفية في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
النوافلة، محمد. (2002). الإدارة الموقفية التربوية في القرآن الكريم، ط1. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الإدارة العامة للتخطيط التربوي. (2004). احصائيات عن التعليم العام في محافظات غزة. غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية

Abedi,G& Hedayatizadeh,A& Rostami,F. (2011). An Investigation on Relationship between Leadership Style and Organizational Maturity Nurses in Educational Hospitals. **World Applied Sciences Journal**, 12, (7), 939-943.

Chance, P& Chance, E. (2002).“**Introduction to Educational Leadership& Organizational Behavior: Theory into Practice**”. Eye on Education, New York.

Contreras,T. (2013). Situational leadership in nursing in a health institution in Bucaramanga Colombia. **Enfermeria Clinica**, 23, (4), 140-147.

Hamazah, M. (2002).Leadership Style Preferences of Malaysian Managers.**School of Management**, Malasyia University, 37, (1),1-9.

Heresy, Paul& Blanchard, Kenneth. (1977).“**Management of Organizational Behavior**”. 3rded, Englewood Cliffs, New Jersey.

Hoy, W& Miskel, C. (1982). “**Educational Administration: Theory, Research and Practice**”. 2nd ed, Random House, New York.

Jurak, J& Bednarik, J. (2010).Leadership in Non Governmental Sports Organisations in Slovenia.**Acta Univ.Palacki.Olomuc, Gymn**, 40, (4), 41-51.

Loudon, K. C.,& Loudon, J. P.(1992). **Management Information System**. NY. Macmillan Publishing Company.

Lunenburg, F& Ornstein, A. (2004).**“Educational Administration, Concepts and Practices.**Wods Worth, Advision USA.

Mehta,M. (2012). Situational Leadership and Personal Effectiveness: profile Of Managerial Functionaries in Development Organisation in India. **Abhigyan**, 3, (1), 23-34.

Odden, R& Odden, E. (1995). **“Educational Leadership for America’s Schools”**.1st ed, Mc Graw-Hill Co, New York.

Reddin, W. (1970). **“Managerial Effectiveness”**. Mc Graw-Hill Co, New York.

Wetherell, K. (2002). **“Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction”**.Un Published Doctor Dissertation, Seton Hall University, USA.

الملاحق

ملحق رقم (1)

مقياس أساليب القيادة الموقفية كما جاء في دراسة المطيري " القيادة الموقفية لدى المرؤوسين في إدارة جوازات محافظة جدة" للعام 2013

م	العبرة	دائم أ	غالباً أ	أحياناً أ	نادراً أ	أبداً أ
1	يتابع القائد العمل ويحرص أن يسير وفق التعليمات					
2	يؤكد القائد على ضرورة الحرص على العمل ويطلب ذلك من جميع المرؤوسين					
3	ينفرد القائد بإصدار القرارات دون استشارة					
4	يفرض القائد التعليمات والأوامر على المرؤوسين					
5	يعاقب القائد المرؤوسين المقصرين في أداء العمل					
6	ينفرد القائد في حل مشكلات العمل					
7	يتحكم القائد في الطريقة التي يؤدي بها العمل					
8	يعتبر القائد الولاء له مقياساً لحصول المرؤوسين على الامتيازات المختلفة					
9	يقوم القائد بالاشرف اللصيق والمباشر على المرؤوسين من حيث أداء العمل					
10	يتجاهل القائد آراء المرؤوسين ويعتبر المناقشة في ذلك مضيعة للوقت					
11	يؤكد القائد على ضرورة الابداع في العمل مع المراعاة الجادة والأكيدة لمعنويات المرؤوسين					
12	يتعرف القائد على ردود الفعل لقراراته التي سيصدرها، حتى تكون أكثر قابلية لدى المرؤوسين					
13	يستخدم القائد أسلوباً متنوعاً للثواب والعقاب حسب ما يقتضيه الوضع والظروف					

					يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع في العمل	1 4
					يراعي القائد العدل والحزم في آن واحد أثناء القيام بالعمل	1 5
					يهتم القائد بالتعرف على ميول المرؤوسين واتجاهاتهم والتي تؤدي إلى رفع مستوى الانتاجية	1 6
					يشجع القائد المرؤوسين على تنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها	1 7
					يهتم القائد بتنسيق الجهود بين المرؤوسين	1 8
					يبدى القائد آراءه للمرؤوسين في سبيل تطوير وتوفير أساليب جديدة للعمل	1 9
					يسعى القائد لتحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة لأهداف وحاجات المرؤوسين	2 0
					يهتم القائد بتنمية والاحتفاظ بعلاقات طيبة مع المرؤوسين	2 1
					يسعى القائد لتوفير جو ودي ومناخ مقبول ومريح بين المرؤوسين	2 2
					يهتم القائد بمشكلات المرؤوسين واحتياجاتهم	2 3
					يستمع القائد لطلبات واحتياجات المرؤوسين ويسعى إلى توفيرها	2 4
					يسعى القائد لكسب المرؤوسين من خلال توفير كل احتياجاتهم	2 5
					لا يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات مراعاة لراحة المرؤوسين	2 6
					يشرك القائد المرؤوسين في عملية صنع القرارات المهمة	2 7

					يشترك القائد المرؤوسين في مناسباتهم الخاصة	2 8
					يقدم القائد حوافز معنوية لتشجيع المرؤوسين على أداء العمل	2 9
					يعمل القائد على بناء الثقة بينه وبين المرؤوسين العاملين معه	3 0
					يترك القائد للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم	3 1
					لا يتابع القائد عملية حضور أو غياب المرؤوسين إيماناً منه بأن المتابعة الدقيقة للمرؤوسين تحد من انتاجهم ومعنوياتهم	3 2
					يسمح القائد للمرؤوسين بالحرية الكاملة في أداء عمل ما	3 3
					ينصرف القائد عن الاهتمام بالعمل ويعطي المرؤوسين الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقراراتهم	3 4
					يمنح القائد سلطته الادارية لجميع المرؤوسين العاملين معه	3 5
					يعطي القائد فرصة لأعضاء الإدارة للتفرد بأرائهم الشخصية في مواجهة المواقف المختلفة	3 6
					يفوض القائد صلاحياته للمرؤوسين لأداء عملهم	3 7
					لا يحاسب القائد المرؤوسين المقصرين في أداء عملهم إيماناً منه بأن اعطاء المرؤوسين الحرية كفيلاً بأداء العمل على أحسن وجه	3 8
					يتصرف القائد بالسلبية في حل مشكلات العمل والعاملين	3 9
					يفوض القائد جميع المهام ويترك للمرؤوسين التصرف في التنفيذ	4 0

ملحق رقم (2)
الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة

حضرة الاستاذ/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "مستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. واعتمدت الاستبانة أداة لدراستها.

ونظراً لما تتمعون به من خبرة ودراية في الميدان التربوي أرجو التفضل بالاطلاع على مجالات الاستبانة وقدراتها، وإبداء رأيكم في مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، وذلك بالتعديل أو الحذف أو الإضافة .

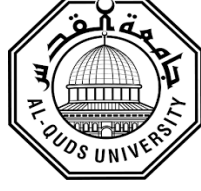
علماً بأن هذه الاستبانة تم تطويرها بشكل رئيس عن الأداة المستخدمة فيدراسة المطيري (2013) حول القيادة الموقفية لدى المرؤوسين في إدارة جوازات محافظة جدة".

شاكراً لك دعمك وحسن تعاونك.

مع الاحترام

الباحثة: شذى الأعرج

بسم الله الرحمن الرحيم



حضرة المدير/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة حول " مستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

تأمل الباحثة من حضرتكم التكرم والإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسريّة تامّة.

مع شكري وتقديري

الباحثة: شذى الأعرج

إشراف: أ.د. محمود أبوسمرة

القسم الأول: معلومات عامة

أرجو وضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة لك:

1- التخصص: أ- علوم طبيعية ب- علوم إنسانية

2- المؤهل العلمي: أ- أقل من بكالوريوس ب- بكالوريوس ج- أعلى من

بكالوريوس

3- الخبرة في الإدارة المدرسية: أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5-10 سنوات ج- أكثر من

10 سنوات

4- جنس المدرسة: أ- ذكور ب- إناث ج- مختلطة

5- جهة الإشراف على المدرسة: أ- خاصة ب- حكومية

6- المرحلة التعليمية للمدرسة: أ- أساسية ب- ثانوية

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (√) أمام فقرات الاستبانة بما يتناسب مع النمط القيادي الذي تستخدمه في مدرستك، والدال على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين في المدرسة، فالنمط الأول (الامر) يُستخدم عادة في حال كان النضج الوظيفي للمعلمين في مدرستك ضعيفاً، في حين أن النمط الرابع (التفويض) يستخدم في حال كان النضج الوظيفي للمعلمين مرتفعاً، وأما النمطان الآخران فإنهما يستخدمان في حال كان النضج الوظيفي متوسطاً بمستويي (الإقناع و المشاركة).

الدرجة					أولاً: النمط الأمر (الإبلاغ)	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الرقم	الفقرة
					1	أقوم بالإشراف المباشر على جميع أمور المدرسة.
					2	أتابع العمل في المدرسة بدقة ليسير وفقاً للتعليمات.
					3	أحرص على ضرورة قيام المعلمين بما يخصهم من تكاليفات.
					4	أتولى بنفسني إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة.
					5	أقوم بإبلاغ التعليمات والأوامر الواردة من الرؤساء.
					6	اضطر لاتخاذ إجراء عقابي بحق المعلمين المقصرين.
					7	لا أجد حاجة في استشارة المعلمين لحل مشكلات المدرسة، نظراً لغياب الخبرة لديهم.
					8	اختار الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في المدرسة.
					9	أعتبر الولاء مقياساً رئيساً لحصول المعلمين على الامتيازات.

					10	اضطرّ لتقديم التوصيات والاقتراحات للمسؤولين بمفردي، نظراً لعدم رغبة المعلمين في المشاركة.
ثانياً: نمط الإقناع (التسويق)						
					11	أحثّ المعلمين على الجدية في العمل مع مراعاة مشاعرهم ومعنوياتهم.
					12	أتعرف على ردود الفعل لقراراتي التي سأصدرها حتى تكون أكثر قابلية لدى المعلمين.
					13	أستخدم أساليب متنوعة للثواب والعقاب حسب ما تقتضيه الظروف.
					14	أشجع المعلمين على الإبداع في العمل.
					15	أراعي اللين والحزم أثناء القيام بعمل في المدرسة.
					16	أهتم بالتعرّف على ميول المعلمين واتجاهاتهم بهدف رفع مستوى الأداء في المدرسة.
					17	أشجّع المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.
					18	أهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين.
					19	أبدي آرائي للمعلمين في سبيل تطوير وتوفير أساليب جديدة للعمل في المدرسة.
					20	أسعى لتحقيق أهداف المدرسة مع مراعاة أهداف وحاجات المعلمين.
ثالثاً: نمط المشاركة						
					21	أهتم بعلاقات مهنية طيبة مع المعلمين.
					22	أسعى لتوفير جو ودي ومريح بين المعلمين في المدرسة.
					23	أستمع الى مشكلات المعلمين واحتياجاتهم.

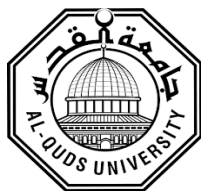
					24	أُسعى لتلبية احتياجات المعلمين وفق ما تسمح به الإمكانيات.
					25	أبذل قصارى جهدي ليكون المعلمون شركاء في جميع أمور المدرسة.
					26	لا أتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات مراعاة لراحة المعلمين.
					27	أحرص على أن يشارك المعلمون في عملية صنع القرارات المهمة .
					28	أشارك المعلمين في مناسباتهم الخاصة.
					29	أقوم بتقديم حوافز معنوية لتشجيع المعلمين على الأداء المتميز.
					30	أعمل على بناء الثقة بيني وبين المعلمين في المدرسة.
رابعاً: نمط التفويض						
					31	عملي كمدير، مع المعلمين يقع ضمن الإشراف غير المباشر.
					32	فيما تسمح به الأنظمة أترك للمعلمين في المدرسة اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم.
					33	لا أتابع عملية حضور وغياب المعلمين، إدراكاً مني بأن المعلمين على قدر المسؤولية.
					34	أسمح للمعلمين بالحرية الكاملة للقيام بعمل ما في المدرسة.
					35	عندما أُعطي المعلمين الحرية في أداء العمل فلأنني على ثقة بقدراتهم.
					36	أفوض جانباً من مهامهم للمعلمين وأنا مطمئن لذلك.
					37	المعلمون معي في المدرسة شركاء في صنع

					القرارات، لأنهم يملكون الخبرة الكافية.	
					38 قدرات المعلمين في المدرسة تساعدني على التفكير الإبداعي في العمل.	
					39 لا أحاسب المعلمين المقصرين في أداء عملهم إيماناً مني بأن تقصيرهم غير مقصود.	
					40 تسير الامور في المدرسة على ما يرام حتى في حال غيابي عن المدرسة.	

الملحق رقم (3)
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

العمل المنطقية - الكلية		
جامعة القدس - القدس - كلية التربية	د. ابراهيم الصليبي	1
جامعة القدس - القدس - كلية التربية	د. ايناس ناصر	2
جامعة القدس - القدس - كلية التربية	د. محمد شعيبات	3
مدرسة ذكور مراح رباح الثانوية - بيت لحم	أ. ابراهيم مبارك	4
مدرسة رياض الاقصى الاساسية المختلطة - بيت لحم	أ. عزيزة جبران	5
جامعة القدس المفتوحة - بيت لحم - كلية التربية	د. نائل عبد الرحمن	6
جامعة القدس المفتوحة - بيت لحم - كلية التربية	د. سعاد العبد	7
تربية وتعليم بيت لحم - بيت لحم - التربية والتعليم	أ. سامي مروة	8
تربية وتعليم بيت لحم - بيت لحم - قسم التعليم العام	أ. نعمان حمدان	9
جامعة فلسطين الأهلية - بيت لحم - كلية ادارة الأعمال	د. محمد عكه	10
جامعة فلسطين الاهلية - بيت لحم - كلية علوم المهن التطبيقية	أ. أحمد زواهره	11

ملحق رقم (4)
الاستبانة بصورتها النهائية
بسم الله الرحمن الرحيم



حضرة المدير/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة حول " مستوى النُضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

تأمل الباحثة من حضرتكم التكرم والإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسريّة تامّة.

مع شكري وتقديري

الباحثة: شذى الأعرج

إشراف: أ.د. محمود أبوسمرة

القسم الأول: معلومات عامة

أرجو وضع دائرة أمام أحد البدائل الآتية التي تنطبق عليك:

1- التخصص: أ- علوم طبيعية ب- علوم إنسانية

2- المؤهل العلمي: أ- أقل من بكالوريوس ب- بكالوريوس ج- أعلى من

بكالوريوس

3- الخبرة في الإدارة المدرسية: أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5-10 سنوات ج- أكثر من

10 سنوات

4- جنس المدرسة: أ- ذكور ب- إناث ج- مختلطة

5- جهة الإشراف على المدرسة: أ- خاصة ب- حكومية

6- المرحلة التعليمية للمدرسة: أ- أساسية ب- ثانوية

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (√) أمام أحد البدائل الآتية التي تراها مناسبة من وجهة نظرك للنمط القيادي الذي تستخدمه في مدرستك، والدال على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين في المدرسة، فالنمط الأول (الأمر) يُستخدم عادة في حال كان النضج الوظيفي للمعلمين في مدرستك ضعيفاً، في حين النمط الرابع (التفويض) يستخدم في حال كان النضج الوظيفي للمعلمين مرتفعاً، والنمطان الآخريان في حال كان النضج الوظيفي متوسطاً بمستويين (الإقناع و المشاركة).

الدرجة					أولاً: مجال النمط الأمر (الإبلاغ)	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائم أ	الرقم	الفقرات
					1	أقوم بالإشراف المباشر على جميع أمور المدرسة.
					2	أتابع العمل في المدرسة بدقة ليسير وفقاً للتعليمات.
					3	أحرص على ضرورة قيام المعلمين بما يخصهم من مهام.
					4	أتولى بنفسني إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة.
					5	أقوم بإبلاغ التعليمات الواردة من الجهات ذات العلاقة.
					6	اتخذ الإجراءات العقابي بحق المعلمين المقصرين.
					7	نظراً لغياب الخبرة لدى المعلمين، اضطر لعدم استشارتهم في حل مشكلات المدرسة.
					8	اختار بنفسني الطريقة المناسبة التي تؤدي بها الأعمال في المدرسة.
					9	أعتبر الولاء مقياساً رئيساً لحصول المعلمين على الامتيازات.
					10	اضطر لتقديم التوصيات والاقتراحات للمسؤولين بمفردني، نظراً لعدم رغبة المعلمين المشاركة.
					ثانياً: مجال نمط الإقناع (التسويق)	
					11	أحث المعلمين على الجدية في العمل مع مراعاة مشاعرهم ومعنوياتهم.

					12	أتابع ردود الأفعال لقراراتي التي أصدرها حتى تكون أكثر قابلية لدى المعلمين.
					13	أستخدم أساليب متنوعة للثواب والعقاب حسب ما تقتضيه الظروف.
					14	أشجع المعلمين على الإبداع في العمل.
					15	أراعي اللين والحزم أثناء القيام بعملية في المدرسة.
					16	أهتم بالتعرف الى اهتمامات المعلمين بهدف رفع مستوى الأداء في المدرسة.
					17	أشجع المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.
					18	أهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين.
					19	أبدي آرائي للمعلمين في سبيل تطوير وتوفير أساليب جديدة للعمل في المدرسة.
					20	أسعى لتحقيق أهداف المدرسة مع مراعاة احتياجات المعلمين.
ثالثاً: مجال نمط المشاركة						
					21	أهتم بعلاقات مهنية طيبة مع المعلمين.
					22	أسعى لتوفير جو ودي ومريح بين المعلمين في المدرسة.
					23	أستمع الى المعلمين باهتمام عند طرحهم لاحتياجاتهم.
					24	أسعى لتلبية احتياجات المعلمين وفق ما تسمح به الامكانيات.
					25	أبذل قصارى جهدي ليكون المعلمون شركاء في جميع أمور المدرسة.
					26	لا أتقيد بحرفية التعليمات مراعاة لظروف المعلمين.
					27	أحرص على أن يشارك المعلمون في عملية صنع القرارات المهمة .
					28	أشارك المعلمين في مناسباتهم الخاصة.
					29	أقوم بتقديم حوافز معنوية لتشجيع المعلمين على الأداء المتميز.
					30	أعمل على بناء الثقة بيني وبين المعلمين في المدرسة.

رابعاً: مجال نمط التفويض					
					31 عملي كمدير، مع المعلمين يقع ضمن الإشراف غير المباشر.
					32 أترك للمعلمين في المدرسة اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم، فيما تسمح به الأنظمة.
					33 لا أتابع عملية حضور وغياب المعلمين، ادراكاً مني بأن المعلمين على قدر المسؤولية.
					34 أسمح للمعلمين بالحرية الكاملة في القيام بعمل ما في المدرسة.
					35 عندما أعطي المعلمين الحرية في أداء العمل فلأنني على ثقة بقدراتهم.
					36 أفوض جانباً من مهامهم للمعلمين وأنا مطمئن لذلك.
					37 المعلمون معي في المدرسة شركاء في صنع القرارات، لأنهم يملكون الخبرة الكافية.
					38 خبرات المعلمين المهنية تساعدني على التفكير الإبداعي في عملي كمدير للمدرسة.
					39 لا أحاسب المعلمين المقصرين في أداء عملهم إيماناً مني بأن تقصيرهم غير مقصود.
					40 تسير الامور في المدرسة على ما يرام حتى في حال غيابي عن المدرسة.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة: شذى الأعرج

ملحق رقم (5)
: كتاب تسهيل مهمة (1)

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2018/5/12

حضرة السادة/ مديرية التربية والتعليم المحترمين
بيت لحم

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،
تقوم الطالبة شذى ناصر محمدالأعرج ، ورقمها الجامعي (21510053) ، بإجراء دراسة
بعنوان:

" مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال
الفصل الدراسي الحالي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. أيمن ناصر
عميد كلية العلوم التربوية

ملحق رقم (6)
: كتاب تسهيل مهمة (2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

STATE OF PALESTINE
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & H. E /Bethlehem



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي/بيت لحم

الرقم: زب/ 116 / 3727

التاريخ: 2018/10/14

الموافق: 04 صفر، 1440

مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة المحترمين
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من تسهيل مهمة الطالبة: " شذى ناصر محمد الأعرج"، تخصص " إدارة تربوية" من جامعة القدس ، والسماح لها بتوزيع استبانته بعنوان: " مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. سامي كامل مروة

مدير التربية والتعليم العالي



التعليم العام
ن.ح.ز

تحية
القراءة
العربية

Bethlehem P.O.Box (168) - بيت لحم من جب : (168) - فاكس (02-2744392) - Tel (02-2741271/2) هاتف

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	نظرية الشبكة الإدارية	(1.2)
19	نظرية الخط المستقيم	(2.2)
20	نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة	(3.2)
26	العلاقة بين النُضج الوظيفي والأنماط القيادية وفق نظرية النُضج الوظيفي	(4.2)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.	(1.3)
43	قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة.	(2.3)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة.	(1.4)
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط الإقناع (التسويق).	(2.4)
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط المشاركة.	(3.4)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط الأمر (الإبلاغ)	(4.4)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط التفويض.	(5.4)
56	نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية للمديرين، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير التخصص.	(6.4)
57	نتائج اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية للمديرين والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(7.4)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية .	(8.4)
95	نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.	(9.4)

60	نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في مجال نمط التفويض.	(10.4)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير جنس المدرسة.	(11.4)
62	نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير جنس المدرسة.	(12.4)
63	نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية للمديرين والدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير نوع المدرسة.	(13.4)
64	نتائج اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى النُضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.	(14.4)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	مقياس أساليب القيادة الموقفية	ملحق رقم (1)
84	الاستبانة في صورتها الأولى	ملحق رقم (2)
90	قائمة بأسماء محكمين الاستبانة	ملحق رقم (3)
91	الاستبانة في صورتها النهائية	ملحق رقم (4)
95	كتاب تسهيل مهمة (1)	ملحق رقم (5)
96	كتاب تسهيل مهمة (2)	ملحق رقم (6)

فهرس المحتويات

Contents

الإهداء
أ. إقرار
ب. شكر وتقدير
ج. الملخص
Abstract
الفصل الأول
2
2 مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية
2 1.1 المقدمة
4 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5 3.1 فرضيات الدراسة
6 4.1 أهداف الدراسة
6 5.1 أهمية الدراسة
7 6.1 حدود الدراسة
7 7.1 مصطلحات الدراسة
10 الفصل الثاني
10 الإطار النظري والدراسات السابقة
10 1.2 الإطار النظري
11 1.1.2 مفهوم القيادة
11 2.1.2 أهمية القيادة
12 3.1.2 عناصر القيادة
12 4.1.2 مفهوم النمط القيادي
13 5.1.2 الأنماط القيادية
14 6.1.2 نظريات القيادة وتطورها التاريخي
15 1.6.1.2 نظرية السمات (Trait Theory)
15 2.6.1.2 النظريات السلوكية
16 1.2.6.1.2 نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory)
16 2.2.6.1.2 نظرية ذات البعدين
17 3.2.6.1.2 نظرية ليكرت
19 5.2.6.1.2 نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة
21 1.3.6.1.2 نموذج فيدلر (Fiedler Model)
22 2.3.6.1.2 نموذج هيرسي وبلانشرد للنظرية الموقفية "نظرية النضج الوظيفي للعاملين" "نظرية دورة الحياة" (Hersey and Blanchard Theory)

26	7.1.2 النظرية الموقفية في الميدان التربوي
28	2.2 الدراسات السابقة
28	1.2.2 الدراسات العربية
34	2.2.2 الدراسات الأجنبية
37	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
40	الفصل الثالث
40	منهجية الدراسة وإجراءاتها
40	1.3 منهج الدراسة
40	2.3 مجتمع الدراسة
41	3.3 عينة الدراسة
43	7.3 ثبات أداة الدراسة
44	8.3 إجراءات تطبيق الدراسة
44	9.3 متغيرات الدراسة
45	10.3 المعالجة الإحصائية
47	الفصل الرابع
47	نتائج الدراسة
47	1.4 تمهيد
48	2.4 نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها:
48	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
56	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
56	1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى:
57	2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية:
58	3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة
60	4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة
62	5.2.2.4 نتائج الفرضية الخامسة:
63	6.2.2.4 نتائج الفرضية السادسة:
66	الفصل الخامس
66	مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
66	1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول
68	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني
68	1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي نصها:
69	2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي نصها
70	3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها
70	4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة والتي نصها
71	5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة والتي نصها:
71	6.2.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة والتي نصها:
72	3.5 التوصيات

73	المراجع العربية
78	المراجع الأجنبية
80	الملاحق
97	فهرس الأشكال
98	فهرس الجداول
100	فهرس الملاحق