

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية

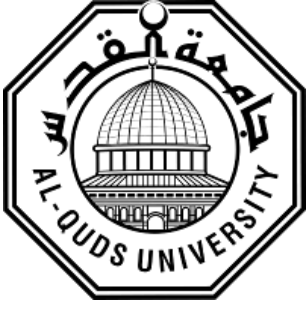
هيرسي وبلاشرد من وجهة نظر المديرين

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

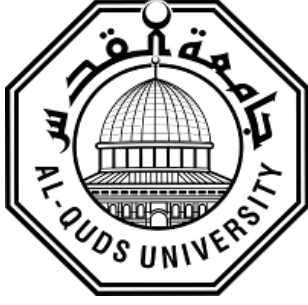
المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة

قُدِّمت 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 23-4-2019 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

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

الملخص

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 (المخلافي، 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،

الأمر الذي 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 إيجابياً 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".