



دراسات العليا
قدس

تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية للنظرية الموقفية في

المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

نعيم أحمد موسى نجا جره

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1429 هـ / 2008 م

طبيب مديري ومديرات المدارس الثانوية للنظرية الموقفية في المدارس الحكومية
في

محافظة بيت لحم

اعداد :

نعيم أحمد موسى نجا جره

بكالوريوس في اللغة الانجليزية من جامعة بيت لحم، فلسطين
دبلوم في التربية من جامعة بيت لحم، فلسطين

إشراف الدكتور: محمود أبو سمره

هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الادارة التربوية من دائرة
التربية وعلم النفس عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

1428هـ / 2008 م



القدس
لدراسات العليا
بوية

اجازة الرسالة

اقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية للنظرية الموقفية في المدارس
الحكومية في محافظة بيت لحم

الب : نعيم أحمد موسى ناجره
جامعي : 20510030

د : الدكتور محمود أبو سمره

هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2008/1/2 من لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم
يهم :

التوقيع	د. محمود أبو سمره
التوقيع	د. أحمد فهميم جبر
التوقيع	د. رجاء العسيلي

القدس — فلسطين
1428هـ — 2008م

د لله نحمده ونشكره
 به من شرور أنفسنا
 أعمالنا، من يهده الله
 هتد، ومن يضلل فلن
 وليا مرشدا.

ح والدي
 تي
 جتي
 ي
 دي

تي وأخواتي والاصدقاء
 أهدي جهدي الى كل المضحين
 الوطن

دائما قول الشاعر
 وإن شغلت بالخلد عنه
 نازعتني اليه في الخلد نفسي

الباحث
 نعيم احمد نجا جره

قدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة ابـحـاثي
باستثناء ما تم الاشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي
ليا لأي جامعة أو معهد.

_____ :

: نعيم أحمد موسى نـجـاـجـرـه

: 2008 / 1 / 2 م

عرفان

والصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

' الله وحده لا شريك له، له الملك، وله الحمد، وهو على كل شيء قدير.

ر لنا، وارحمنا، واهدنا، وعافنا، وارزقنا.

، إلا أن انتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ والاخ والصيديق الدكتور
مود أبو سمره المشرف على هذه الرسالة ولا أبلغ إذا قلت أن الكلمات تعجز
ه حقه في الشكر.

عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور أحمد فهمي جبر والدكتورة رجاء العسيلي لتفضلهم
هذه الرسالة.

ر عن خالص شكري وتقديري للأستاذة الأفاضل في قسم الدراسات العليا في كلية التربية
بالذكر الدكتور أحمد فهمي جبر، والدكتور محمد عابدين.

نري أيضا للاخ والأستاذ حسين احمد نجا جره مدير مدرسة بتير الثانوية ، والأخ الاستاذ
مود نجا جره مدير مدرسة مراح معلا الاساسية اللذين قاما بالتدقيق اللغوي لهذه الرسالة.

، زملائي وزميلاتي في الجامعة، وفي إدارة التربية والتعليم ، ولإدارات المدارس وللمعلمين
ظة بيت لحم.

بضا كل من ساعدني من الاقطار العربية الشقيقة ، وأخص بالذكر الأخ الدكتور الحسن
الباحث والمحاضر في جامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، والدكتور نواف
طناوي الباحث والمحاضر في جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية.

الباحث

نعيم أحمد نجا جره

Formatted: Justify Low, Line spacing: single

لمصطلحات

القيادة الموقفية: هي نظريات أو نماذج تقترح أن أنماط القيادة الفعالة تعتمد على الموقف، معظم هذه النماذج أن تحلل الموقف وتصف النمط المناسب لذلك الموقف، وهي على عكس نمط الواحد.

يرسي وبلانشرد : نموذج مطور من نماذج النظرية الموقفية، وضعها كل من هيرسي (Hersey & Blanchard) عام 1972م، وتقوم هذه النظرية على أربعة نماذج قيادية وفق لوظيفي هي:

- الإبلاغ (Telling) 2- التسويق، أو الإقناع (Selling) .
- أركة (Participation) 4- التفويض (Delegating) .

Formatted: Justify Low, Line spacing: single

ات الاجرائية

Formatted: Justify Low, Line spacing: single

الثنوية : هي تلك المدارس التي تضم في صفوفها على الأقل صفاً ثانوياً واحداً وتشمل احادي عشر، والثاني عشر .

الحكومية : هي تلك المدارس التي تشرف عليها وتمولها وزارة التربية والتعليم العالي بة.

بيت لحم : إحدى المحافظات الفلسطينية، وتقع بين محافظتي القدس والخليل، وبها مديرية عليم واحدة، تشرف على (37194) طالبا وطالبة، و (1531) معلما ومعلمة.

Formatted: Position: Horizontal: Left, Relative to: Column, Vertical: In line, Relative to: Margin, Wrap Around

هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم نظرية الموقفية ، كما هدفت التعرف إلى مدى تطبيقهم لأبعاد هذه النظرية في ضوء متغيرات وحاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين :
لأول: ما واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية ؟

لثاني : هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لأبعاد النظرية الموقفية باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، وموقع ، وجنس المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية للمدير، وخبرة المعلم؟

الباحث في دراسته النسخة المترجمة للإستبانة هيرسي وبلانشر (Hersey & Blanchard, 1988) الواردة في دراسة قرقش (2002)، والخاصة بالأساليب القيادية للمديرين (Leader effectiveness and adaptability desc). وتم التحقق من صدقها من خلال صدق . كما تم حساب معامل ثباتها بطريقة إعادة الإختبار (test-retest)، حيث بلغت قيمة (0.8).

بتمتع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية ومعلميها في محافظة بيت لحم -اسي 2006/2007م، والبالغ عددهم (42) مديراً ومديرة، و(632) معلماً ومعلمة. في حين لعينة العشوائية الطبقية من (277) فرداً، مقسمةً (38) مديراً ومديرة، و (239) معلماً

على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم ية(SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت ون النظرية الموقفية، وأن نمط الإقناع هو النمط القيادي الرئيس الممارس من قبل مديري الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم كما يراه أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين

لرية الموقفية ، يليه النمط المشارك كنمط مساند، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود
ن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق المديرين للنظرية الموقفية تعزى لمتغيرات :
والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية للمدير، وخبرة المعلم، في حين وجدت فروق دالة
عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق المديرين لأبعاد
الموقفية تعزى لمتغيري : المسمى الوظيفي، وموقع المدرسة، وجنس المدرسة.

ـ النتائج السابقة أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات .
تفعيل ممارسة القيادة الموقفية في المواقف المدرسية من خلال عقد دورات تدريبية في
موضوع القيادة.
تطوير المهارات الشخصية للمديرين الذين يستخدمون نمطي الابلأغ والتفويض، وتعريفهم
بالخيارات المتاحة وفقا للموقف.
تكريس إستخدام نمطي المشاركة والإقناع لتمييزهما بالإعتدال وعدم التسبب أو التسلط
وكأنماط تسود في المؤسسات التعليمية التي تتميز بمستوى تعليمي عالٍ.
إجراء المزيد من الدراسات بالإضافة الى المدارس الثانوية، إجراؤها على المدارس الاساسية
لدنيا والعليا.

Abstract

The Extent of Implementing the Situational Theory by School's Principals in the Government Schools in the Governorate of Bethlehem

**Prepared by :
Naim Ahmad Najajra**

**Supervised by :
Dr. Mahmoud Abu Samra**

The study aimed to identify the extent of implementing the dimensions of the Situational Theory by government school's principals in Bethlehem governorate, It also aimed to identify the extent of implementing this theory in the light of the study variables.

The study attempted to answer the following questions :

- 1- What is the extent of implementing the dimensions of the Situational Theory by government schools Principals in Bethlehem governorate?
- 2- Do the evaluations of study sample differ due to the variables:
Career's title, gender, school location, school gender, qualifications, and administrative principal's experience?

The researcher used Hersey and Blanchard's translated tool (Kurkush,2002), which is particular related to principal's style of leadership. The tool was validated by (14) university and school principals. The reliability of the study tool was calculated using (test-retest) the total reliability coefficient was (0.83).

The study population consisted of all school's principals and teachers in secondary government schools in the governorate of Bethlehem in the year 2007/2006 . The number of principals was (42) principals, and (632) teachers, while the stratified sample consisted of (277),divided into (38) principals, and (239) teachers. The mean frequencies were calculated using the Statistical Package for Social Science (SPSS).

The study revealed the following results:

The Principals of the Secondary governmental school in Bethlehem Governorate implemented the dimensions of the situational theory, and The Selling Style was the main leadership style used by government school principals , while the Participating Style occupied the first place according to the participants point of view.

The results also showed that there were no differences among the participants evaluations towards the implementing of The dimensions of the Situational Theory due to qualifications, and principals and teachers experiences.

There were statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) between the parti evaluations of implementing the Situational Theory due to the three variables: career school location , and the school gender.

In the light of the above results the study came up with a number of recommendations.

الاول

الدراسة وإطارها النظري

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

فرضيات الدراسة

الإطار النظري

1. مفهوم القيادة

2. أهمية القيادة وتطورها التاريخي

3. نظريات القيادة

1.3. نظرية السمات

2.3. النظرية السلوكية

3.3. النظرية الموقفية

1.3.3. نموذج فدلر

2.3.3.4 نموذج هيرسي وبلاشرد

تقييم النظرية الموقفية

الإدارة المدرسية والقيادة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أحدود الدراسة

الأول

الدراسة وإطارها النظري

المقدمة

إن عملية تنظيم الإنسان في مجموعات هي عملية قديمة، لم يكن التنظيم حينئذ بحاجة إلى لبساطته وبساطة الحياة من حوله. غير أن أطراد الحياة وتعدد المجتمعات البشرية ونموها وجود النظريات لخدمة هذه التجمعات ومن بينها المدارس. وظهرت نظريات الإدارة لا على ، بحد ذاتها، بل وسيلة توفر التوجيه اللازم للممارسة الإدارية، فالنظرية توفر للداري أساساً مشاكل القائمة وتقتراح الإقتراضات للعمل، كما توفر الإطار المنظم والتحسين المستمر للعملية فالنظرية إذن هي نظام للحصول على المعرفة ولتوجيه العمل فضلاً عن أنها نظام لجمع الحقائق وتفسير طبيعة المواقف الإدارية، والنظرية ليست حقائق مطلقة ولا نستطيع الحكم خطأ أو الصواب بقدر ما يحكم عليها بالفائدة أو عدمها، وهي أيضاً عملية فكر وتفكير يدوران ع، بهدف فهمه بطريقة أفضل، ووصفه بشكل أكثر دقة، فالنظرية السليمة هي نموذج لواقع صدقها، وتشتمل على درجة قبول عامة (النوري، 1991).

لممارسات الإدارية المدخل الحقيقي لتطور الفكر الإداري، فمن خلال الممارسات الإدارية نوات طويلة من الدراسات والبحوث التي قام بها عدد كبير من المفكرين والعلماء تم إثراء الادارية، وتم وضع نماذج ونظريات لتفسير الإدارة والقيادة كظواهر اجتماعية. حيث حظيت ريات باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه في حقل الادارة من مفاهيم وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والاعمال. والمدرسة كمؤسسة اجتماعية، مرت بمراحل ن حيث التعقيد والمسؤوليات، تبعاً لتعدد الحياة وتراكم تراثها ومعارفها، وتعاضم مسؤوليات ي مجتمعاتها الانسانية، أي بيئتها، وتطورت المدرسة حتى وصلت إلى صورتها الحديثة جرائية علمية تهتم بترجمة فلسفة التربية، التي هي فلسفة الدولة وأهدافها، إلى عمل ت لتربية الأجيال، وأصبح المجتمع يضم نظاماً اجتماعية متعددة، يتولى إدارتها مديرون

بمختلف العمليات والوظائف الإدارية، وإن تلك النظم تختلف عن بعضها في غاياتها وبيئاتها، كما أن لكل مدرسة، كنظام فرعي في النظام التربوي، ظروفها البيئية، ويعني ذلك - يسعى لتحويل مدخلات مدرسته إلى مخرجات محددة، وبما أن مدخلات ومخرجات كنظام تتفاوت بتفاوت خصائص العاملين فيها، وخصائص المجتمع الذي تعمل فيه، فإن يادي يتوقف على طبيعة مهامها وبيئتها، ولذلك لا بد للمدير القائد من بدائل تحرك المدرسة تحقيق أهدافها، (عابدين ، 2001) .

لتفاوت في بيئات المؤسسات وتغايرها إلى اهتمام الباحثين والدارسين في مجالي الإدارة وقادتهم إلى تحليل هذه الفروقات ومرتباتها على إدارة المؤسسات، وكانت محصلة تطوير طوير النظرية الموقفية (Situational Theory). وأشارت الأفكار الرئيسية لهذه النظرية إلى أن سسات وقياداتها أو اختيار العاملين فيها، والتخطيط لها، يتوقف على طبيعة النظام المؤسسي، لبيئة التي تنشط فيها. وأن فهم بيئة المؤسسة وطريقة عملها تمكن الإداري من أن يتوقع بدائل عمله الادارية، وأن يختار بدائل العمل التي من شأنها أن تحرك المؤسسة وتدفعها هدفها، بمعنى لا وجود لطريقة مثلى ووحيدة لتصميم وظائف المؤسسات ومهامها، وأن الخاصة في الموقف المعين هي التي تحدد الخيار والبدل والقرار الأنسب، وتعتبر النظرية من النظريات الحديثة التي إرتبطت بمجموعة من العلماء وعلى رأسهم العالم فرد فدلر (Fred)، وقد بدأت في البروز منذ السبعينات من القرن المنصرم (الطويل، 1986).

العلاق (1998) النظرية الموقفية بأنها نظرية حديثة نسبيا للإدارة، تهتم وتركز على الارتباط علاقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تمت فيه هذه ت، فالإدارة يجب أن تتلاءم مع بيئتها، ويعني هذا أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله ه لتتلاءم مع الموقف المعين بكامله.

ن (2003) فيرى بأن النظرية الموقفية إمتداد للأسلوب النظمي في الإدارة تحاول أن تفسر المتبادلة داخل كل نظام فرعي في المؤسسة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال إقتراح نظمية وممارسات إدارية ملائمة للظروف، حيث أنه لا توجد هناك طريقة مثلى ونظرية ثابتة عها لتنظيم المدرسة وإدارتها بشكل دائم، وأنه ليس هناك حلول جاهزة للمشكلات المعقدة، ات معينة لكيفية حلها، وإنما يقوم مدير المدرسة بتحليل العلاقات المتداخلة داخل المدرسة -ائها في ظرف معين، ويستخدم ذلك التحليل كأساس لاختيار طريقة التعامل معها، أو النمط

با، مع مراعاة أن الموقف المرغوب فيه هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر
علية من أجل تحقيق أهداف المنظمة المعينة.

هـ الدراسة لتلقي الضوء على واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في بيت لحم
الموقفية، كون هذه النظرية من نظريات القيادة الحديثة، ولما لها من آثار إيجابية في المجال
تربوي، ومدى حاجة الإدارات المدرسية لمعرفة النظريات الإدارية القديمة والحديثة، ودرجة
ي المواقف المتغيرة والمواقف الطارئة.

مكلة الدراسة وأسئلتها

مشكلة الدراسة حول واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في بيت لحم
مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

لأول : ما واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للنظرية
من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

السؤال الثاني: هل تختلف الموقفية، نظراً للحاجة إلى تطبيقها في المواقف المتغيرة، نتيجة
ي تفرضه تكنولوجيا المعلومات والمواقف الطارئة، وعدم التشنج أمام التعليمات والقوانين
د وربما لا تنطبق على المواقف المتغيرة أو المواقف الطارئة في المدرسة.

تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت
رية الموقفية باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس ، وموقع المدرسة ،
مدرسة ، والمؤهل العلمي ، وخبرة المدير الإدارية ، وخبرة المعلم ؟

مضيات الدراسة

سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، معلم) .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى إلى متغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى إلى موقع المدرسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى إلى متغير جنس المدرسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم لواقع تطبيق المديرين لأبعاد نظرية الموقفية تعزى إلى الخبرة الادارية للمدير .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة بيت لحم لواقع تطبيق مديري مدارس الثانوية لأبعاد النظرية الموقفية تعزى إلى متغير خبرة المعلم.

إطار النظري للدراسة

لإنسان يبحث ويطور معارفه في كافة الميادين، سعياً منه للوصول إلى إشباع حاجات الفرد مع على حد سواء. وقد ارتبط نجاح الإنسان في إشباع هذه الحاجات بقدرته على إدارة لإقتصادية والبشرية بكفاءة وفعالية، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فجاءت الإدارة والقيادة للوصول بالمؤسسات نحو غاياتها المنشودة من خلال الأفضل، الأفضل في الانتاجية، والتأثير على المرؤوسين، والرضا الوظيفي للعاملين، وغيرها، وقبل الحديث عن ريات نتعرف إلى مفهوم القيادة.

مفهوم القيادة (Leadership Concept)

خلال إستعراض بعض ما ورد في الأدب التربوي، حول مفهوم القيادة وتعريفها، أنه لا يوجد وحد لمفهوم القيادة إتفق عليه المختصون في هذا المجال، وإنما هي تعريفات متعددة، بسبب ١. المفهوم وتعقد مجالاته، وإختلاف وجهات نظر الباحثين فيه(مصطفى والنابة،1986).
ند الأغبري(2000) تعني مجموعة من المفاهيم، والمهارات الفنية والإنسانية، والإدراكية، إلى عوامل أخرى تتعلق بالبعد النبوي للفرد وبشخصيته وكل ما يتصل به من قيم ، ودوافع، والتي تسهم جميعها في بناء القائد. والقيادة كما عرفها Stogall الوارد في (200) بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق ما (Koontz & Donnel،1980) فقد عرفهاها بالقدرة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال دف. في حين تعني القيادة عند القريوتي(1997) ذلك التأثير الذي يحدثه شخص في آخرين،

نظريات القيادة وتطورها التاريخي

لناس لسنوات عديدة بظاهرة القيادة، فتأملوا في الأمر الذي يجعل من الشخص قائداً جيداً، باب التي تؤدي بمجموعة من الناس إلى رفض قبولها لشخص ما قائداً لها، وفي الكيفية التي

ر القادة الفعالين، وفي غير ذلك من الأسئلة المماثلة، وللإجابة عن هذه الأسئلة، أجريت
عديدة في ميادين عدة: علم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم التربية، والإدارة، للخروج بنتائج
ماعد على فهم الأسئلة المتعلقة بموضوع القيادة. وقد انحصرت معظم هذه الأبحاث والإجابات
ن: الأول يتعلق بخصائص القادة. والثاني يتعلق بأساليب القيادة.
نظريات القيادة، وقد اختلف علماء الإدارة والقيادة في عدد هذه النظريات وأسس تصنيفها،
ها(عليوة ، 2001)، ويمكن حصر هذه النظريات في أنواع ثلاثة: السمات، والسلوكية،
ة.

نظريات القيادة

1 الأولى: نظرية السمات

هذه النظرية بأفكار القيادة حول "الرجل العظيم"، ومن أهم الأسس التي بنيت عليها أفكار هذه
أن القائد يولد ولا يصنع، يولد وهو يحمل صفات القائد والقيادة، ويستحق هذا الفرد أن يكون
ن غيره، وفي جميع الظروف والأحوال(Jennings, 1961).

ت نتائج الدراسات التي تناولت علاقة القيادة بالسمات والخصائص متفاوتة، فبعضها أكد
لاقة إيجابية، في حين لم تجد دراسات أخرى أي نمط ثابت للخصائص القيادية، وفي هذا
قول Lashway (1997، P38): " أنه حتى اذا وجدنا شخصاً ما بجميع السمات التي حددناها
: دراسات عديدة لا يوجد أي ضمان بأن هذا الشخص سيكون قائداً ". There is no
guarantee he or she would be l. في حين يرى كل من (Hoy & Miskel , 1982) أنه في
: لا يجوز إهمال نظرية السمات عند دراسة مفهوم القيادة، ولكنها غير كافية لتفسير ظاهرة
ل لا بد من أخذ أمور أخرى بعين الاعتبار.

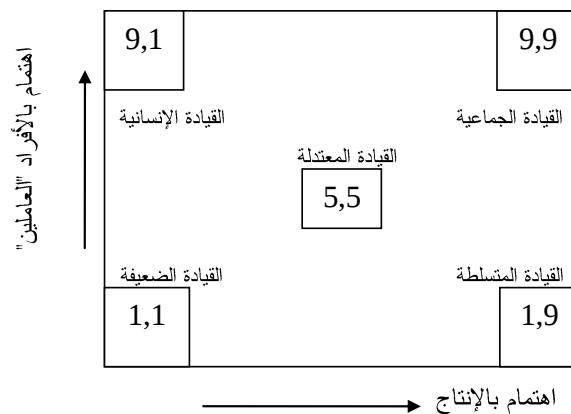
2 الثانية: النظرية السلوكية

اعتمدت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وهو يمارس المهام القيادية، أي على الطريقة
س فيها القائد تأثيره على الآخرين، وكيف يعمل لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وإشباع
العاملين في المؤسسة من جهة أخرى.

النظريات السلوكية التي تقع ضمن هذا التصور إلى:

ة الشبكة الإدارية

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات المعروفة في مجال القيادة، وقد طور مفهومها كل من وتون (Blacke & Mouton). ووفق مفهوم هذه الشبكة يتم النظر إلى سلوك القائد على أساس يبغدي الإنتاج والعاملين، وقام الباحثان بتوضيح هذه الصورة على شكل شبكة ذات محورين 'يها أساليب القيادة المختلفة، كما في الشكل (1)، ومن خلال هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة ئيسة للقيادة، بحسب موقعها على الشبكة وقرب الموقع أو بعده من مركز المحورين، حيث نام هذه الشبكة في القيادة يتيح للقائد تحديد واختيار البدائل المتوفرة (81 نمطاً) بين النمطين: ى (9،9)، (Hoy & Miskel , 1982).

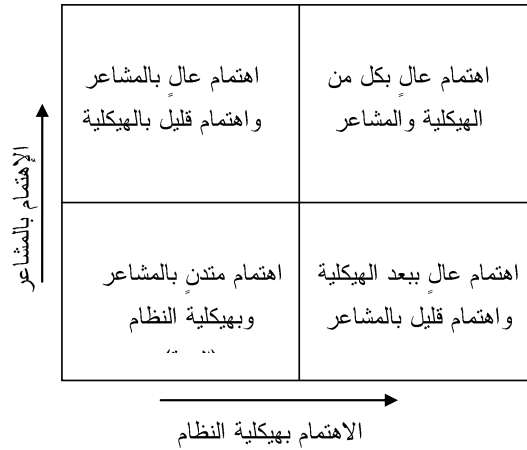


شكل رقم (1)

نموذج الشبكة الإدارية كما وصفها بليك وموتون

رية ذات البعدين :

ويطلق عليها أيضاً اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو الأمريكية في القيادة، وبعدا هذه النظرية هيكلية النظام، وبعد الاهتمام بالمشاعر الإنسانية، أو بُعد بلورة البنية (Structure Focus) عتبار (Consideration). وقد أمكن من خلال مفهوم هذه النظرية تشكيل أربعة مربعات، ل مربع منها قائداً وأنموذجاً قيادياً معيناً، شكل (2) (عليوة، 2001).



شكل رقم (2)
نموذج نظرية البعدين

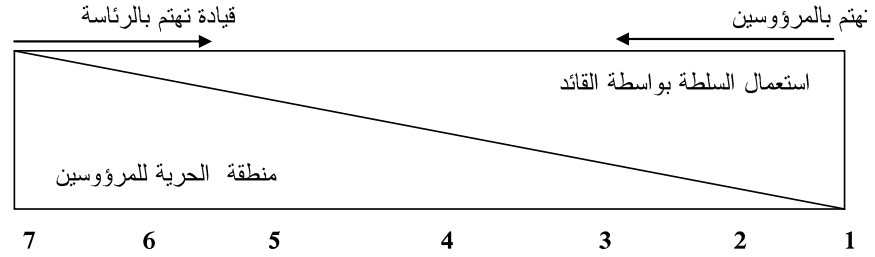
ية ليكرت

استطاع ليكرت وزملاؤه، من خلال أبحاثهم من تحديد ميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك ، في مجموعات عمالية ذات إنتاجية عالية، وأخرى ذات إنتاجية منخفضة، بمعنى ان هذه حاولت دراسة نتائج الاشراف على العاملين، ووجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية يزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما انهم كانوا مهتمين بالأفراد، وكانوا معهم بطرق غير رسمية، وكان إشرافهم على مرؤوسيهام أقل بكثير من إشراف المشرفين بموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة من الأنظمة القيادية: سلطي، والنمط النفعي، والنمط الاستشاري، والنمط الجماعي المشارك وهو أفضلها جميعها. يكرت أول من وضع مصطلح "بعد الاهتمام بالعاملين" (Employee-Oriented)، أو الأفراد، 'اهتمام بالإنتاج' (Task-Oriented) (Odden,R.Odden,E. 1995).

ية الخط المستقيم

تحديد النموذج القيادي وفق هذه النظرية، تم اعتماد بعدين، هما مقدار السلطة او الصلاحية لها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين، وقد حدد كل من تانبيوم وشميدت (Tannebaum & هذين البعدين على أساس خط مستقيم متواصل (كالدلة، 1997)، شكل رقم ن نهايته من الطرف الأيمن سلوك القائد الأتوقراطي، في حين تبين نهايته من الطرف الآخر

نائد الديموقراطي، وتقع أساليب مختلفة بين نهايتي الخط المذكور. بلغت في مجموعها سبعة، اطاً معينة للقائد، وفق مقدار السلطة ومقدار حرية المرؤوسين.



شكل رقم (3)
نموذج نظرية الخط المستقيم (سلسلة السلوك)

رية الأبعاد الثلاثة للقيادة

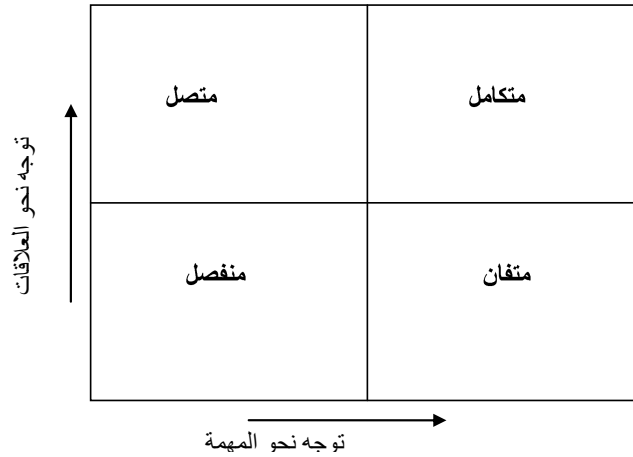
م ردن (Reddin) أبعاداً ثلاثة لسلوك القائد وفق هذه النظرية، حيث أضاف (ردن) بعد إلى بعدي الإنتاج والعناية بالعاملين، ويقصد بالفاعلية قدرة القيادة على تحقيق أقصى النتائج التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن (كنعان، 1995، 1986). وتم تحديد أربعة أنماط أساسية في القيادة، شكل رقم (4) هي:

مل Separated : ويتميز باهتمام قليل بالمهمة وقليل بالعلاقات.

مل Related : ويتميز باهتمام قليل بالمهمة عال بالعلاقات.

مل Dedicated : ويتميز باهتمام عال بالمهمة وقليل بالعلاقات.

مل Integrated : ويتميز باهتمام عال بالمهمة وعال بالعمل وهذا الأسلوب هو (Reddin, 1970, P.27).



شكل رقم (4)

أساليب القيادة كما حددها ردن

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

3. الثالثة: النظرية الموقفية

مع هذا التطور التاريخي لنظريات القيادة جاء المدخل الموقفية، الذي اعتبر القيادة تفاعلاً مع بيئة بها، حيث أن الظروف المختلفة والسلوكيات المختلفة هي التي تظهر القائد، لأن المهام الموقف متغيراً أيضاً، فالقيادة موقف يعقبه سلوك، والقائد الناجح هو الذي يعمل على تعديل سلوكه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين (كلاده، 1997).

وتعتبر الباحثة ماري فوليب (Folliet) أول من نادى بضرورة أن يكون السلوك مستمداً من عندما نهت الرؤساء بضرورة الابتعاد عن السيطرة وإصدار الأوامر، بل لا بد أن يكون قادراً من مقتضيات الموقف ومتطلباته، واطلقت على ذلك "قانون الموقف" (The Law of S)، ويقوم مفهوم نظرية الموقف على الربط بين السمات الشخصية وظروف الموقف (1995).

تبر اسماعيل(1970) المدخل الموقفي في القيادة من المداخل المميزة، والذي يُرجع نشأة القيادة الى عوامل خارجية، تكون سيطرة القائد عليها قليلة، ويعتبر أنصار هذا المدخل ان 'ساسية والرئيسة لظهور أية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي، وما يحيط به وما من عناصر موقفية وبيئية قابلة للتغيير من فترة الى اخرى ومن موقف الى اخر ، وان القائد ج مواقف محددة. وعليه فقد قام عدد من الباحثين الذين لم يقتنعوا بنتائج دراسات وبحوث سمات بعد ان تبين لهم ان هذا المدخل اكثر اقناعاً من غيره في تفسير نشأة القيادات على صور، وقد أورد اصحاب هذا المدخل عدداً من الامثلة، مثل هتلر، وموسوليني، ورزفلت، وان ادة كانوا نتاج ظروف بيئية سادت ابان الحرب، ورغم ذلك فأصحاب هذا المدخل يختلفون ماهية وكم وأهمية العوامل والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة القادة وظهورهم ، وكان لنشوء نظريات فرعية مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر وأهميتها والعوامل صاحبة.

ن اطلق على النظرية الموقفية النظرية الظرفية، والبعض يربط النظرية الموقفية (Contingency T) باسم الباحث فرد فدلر (Fred Fiedler)، والنظرية الظرفية (Situational)، باسمي الباحثين باول هيرسي وكينيث بلانشرد (Paul Hersey & Kenneth Blanchard)، ك العديد من الدراسات لم تشر الى هذا الربط، بل ميزت ذلك من خلال القول أن هناك ظرية الموقفية مثل نموذج فدلر ونموذج مطور للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشرد (1996)، (Lunenburg and Ornstein, 2004).

ابرز ما يميز النظرية الموقفية هو عدم رفضها ما قدمته أي مدرسة من مدارس القيادة ، فبعد ، نظرية السمات، وهي النظرية التي ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين لفترات طويلة ن الماضي، حيث كانت الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات لهؤلاء القادة بالرغم من ذلك فقد فشلت في تحديد او حتى الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، الى معارضة مجموعة من المدارس للموضوع الوراثي. فقد ورد أيضاً في جيننجر (1961)، (ان خمسين عاماً من الدراسات والبحوث التي اجراها قد اخفقت في تقديم سمة شخصية سمات القيادة او مجموعة منها التي تميز بين القائد وغيره.

ما في الهواري (1977) فقد ورد انه لم تُثبت الدراسات أي الأنماط القيادية هو الأفضل، ي أن هناك دراسات كانت نتائجها عكس نتائج الدراسات الأخرى، وقد ضرب مثلاً على ذلك وبرت بليك وجين موتون الواردة في نفس المرجع، تبين من خلالهما أن أفضل نمط قيادي

يهتم كثيراً بالعمل وفي نفس الوقت يهتم كثيراً بالعلاقات ، أما دراسات رنس لاكرت فقد إلى القول أن القادة المهتمين بالعلاقات بشكل أكبر من إهتمامهم بالعمل هم القادة الذين يحققون مل، وقد أضاف أيضاً إلى أن هناك دراسات تمت في نيجيريا توصلت الى عكس النتائج التي بها ليكرت، فقد انتهت هذه الدراسات الى ان القادة الذين يهتمون بالانتاج اكثر من اهتمامهم ، الانسانية هم الافضل، وقد أشار أيضا إلى أن هذه الاختلافات ربما تكون ناتجة عن اختلاف رف الحضارية لكل بلد وما تحويه من تقاليد وعادات ومستوى للتعليم ومستوى للمعيشة، إلى أن أنمط القيادي الأفضل هو النمط الذي يختلف باختلاف الموقف، وأن القائد الناجح يدرس الموقف بكل عناصره من تابعين وزملاء وتكنولوجيا العمل والبيئة المحيطة أو المناخ ، المنطقة ، ثم يتخذ النمط القيادي المناسب. ويعتبر نموذج فيدلر وكذلك نموذج هيرسي . من النماذج الموقفية التي لاقت اهتماماً واسعاً سواء من خلال الدراسات النظرية، أو ، الميدانية(عقبلي، 1997)، وسيتم التطرق لهذين النموذجين بشيء من التفصيل.

1.3. نموذج فدلر Fiedler، النظرية الموقفية (Contingency theory)

فدلر من أبرز رواد النظرية الموقفية، فقد أجرى عدة دراسات وابحاث امتدت من عام 1950 1967 ركز فيها على السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغيير السمات تبعا وقف الاداري واختلافاته، كذلك ركز على عناصر الموقف الاداري التي لها تأثير في ملائمة ملائمة أنمط القيادي للموقف الإداري (Fiedler, 1984).

في كنعان (1995) أن فدلر إتفق مع أنصار نظرية الموقف في أن خصائص القيادة ترتبط ، وكذلك فإن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي المستخدم في بين متطلبات ذلك الموقف ، ويرى أيضا أن فدلر إنتهج في تحليله للموقف نهجا جديدا يقوم بأول عن ما المقصود بالموقف الإداري؟ هل هي الظروف التي يواجهها القائد؟ أم الظروف بها التنظيم؟ أم الظروف التي تواجهها المجموعة العاملة؟ وتساءل أيضا عن عناصر بمتطلبات كل عنصر ، ويرى فدلر أن الاجابة عن التساؤلات السابقة بتوضيح متى يكون إداري ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين ، وقد أجاب عن هذه التساؤلات بـ أن المقصود الإداري هو الظروف التي يواجهها القائد ، وحجته في ذلك ان القائد وحده هو الذي يتحمل القيادة. وأشار فدلر الى أن القيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، لذلك فإن الفاعلية القيادية واقف متعددة ومختلفة ولكل موقف متطلباته الخاصة، فقد تتجبع بعض القيادات في موقف تفشل في موقف اخر، وقد اكد فدلر على ثلاثة عناصر للموقف ، تحدد فاعلية القائد أو

وحاول فدلر ملاحظة واقع أفكاره حول النظرية الموقفية ميدانياً من
(Chance،Chance،2002،P1):

صف القائد لمروؤسيه الأقل تفضيلاً عنده (The Least Preferred Coworker) (LPC).

موقف القيادي: ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

Formatted: Justify Low, Indent:
Before: -0.06 cm, Line spacing: single

القائد بالمرؤوسين leader-member relation وما تطلبه هذه العلاقة من تقبل المرؤوسين
تياهم له وتقديرهم لقيادته ، الأمر الذي يعتمد عليه تفاعل القائد مع موظفيه.
ة القائد أو قوة المنصب position power * وجود القائد على قمة الهيكل الهرمي للمنظمة
ضع أو امره وتوجيهاته موضع التنفيذ .
العمل task relation * يرى فدلر انه كلما كان البناء التنظيمي للعمل متكامل كلما كان عمل
لا وناجحاً، ويتأثر البناء التنظيمي بعدة مؤثرات من أهمها كما يرى الباحث "ماكجر يجور"
يرات من الاعلى أي من الادارة العليا للتنظيم والتأثيرات من الاسفل، وهي مدى اعتراف
ي المرؤوسين بسياسة التنظيم وتعاملهم معه (Fiedler،1984،P47) . بالاضافة الى التأثيرات
ي ومن الاسفل يرى ان هناك ايضاً تأثيرات من خارج التنظيم تتمثل في القوانين السائدة
ت التي تحدث في السوق ، ويرى فدلر ان هذه المؤثرات العليا والسفلى والخارجية تحدد الى
يكون البناء التنظيمي متكامل، وبالتالي يحدد ذلك مدى ملائمة النمط القيادي للموقف
المستخدم في هذا الموقف، فمن خلال تحليله لعناصر الموقف يرى فدلر أن فاعلية القيادة
معرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة متطلبات كل عنصر (حسين،1998) .

فقد ادرك فدلر قصور نموذج الذي اقترحه ، ففي دراسة مع جارشيا (Garcia) بعنوان
جديدة للقيادة الفعالة) ذكر أن نموذج قد انتقد لأنه ينتبأ بفاعلية القيادة، بينما يفشل في شرح
المحددة التي تؤدي إلى الإنجاز أفعال، وقد اعتبر نموذج صندوقاً أسود، ومن هنا فقد
نظرية ذات المصدر المعرفي (Cognitive Resource Theory) التي تمكنه من شرح
، وتشير هذه النظرية الى القدرات العقلية والكفاءة الفنية والمعرفة ذات الصلة بالوظيفة التي
ن خلال التدريب او الخبرة ، فهذه القدرات وهذه المصادر المعرفية تعد المصدر الرئيس
القرارات واي استراتيجية ترتبط بالجماعة على شكل سلوك موجه، وتؤدي الى أهداف القائد
ة (حجي، 2000).

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

2.3. نموذج هيرسي وبلانشرد للنظرية الموقفية

Heresy and Blanchard Situational

لمنظرون للنظرية الكلاسيكية في القيادة أن هناك طريقة مثلى للتنظيم والإدارة، وأن هذه شاملة عامة تصلح لكل زمان ومكان، ومن الممكن ان تطبق بغض النظر عن طبيعة مهام لروفه، إلى أن برزت أفكار النظرية الموقفية، والتي أظهرت أنه لا توجد طريقة مثلى تصميم وظائف المؤسسة ومهامها ، وان الظروف الخاصة في الموقف المعين هي التي تحدد البديل والقرار الأنسب(الطويل،1986).

ية الموقفية، كما يراها نموذج هيرسي وبلانشرد (Heresy & Blanchard , 1988) ترجع أنماط القيادة الى مدى قدرة القائد على الموازنة بين خصائص القائد وسماته والسلوكية من جهة ، وبين المتغيرات الموقفية من جهة اخرى، وعلى ضوء الدراسات السابقة، طور كل من هيرسي وبلانشرد نموذجهما للنظرية الموقفية من خلال مركز التابع لجامعة ولاية أهايو الأمريكية عام 1972م، وي طرح هذا النموذج رؤية للقيادة بحيث يساء باستعمال أنماط قيادية مختلفة، معتمدة على الموقف، حيث يقوم القائد بتحليل الموقف رض له من جميع جوانبه، بعد ذلك يقرر القائد أي الأنماط القيادية أنسب لهذا الموقف وأكثر وليس بالضرورة أن تملئ المواقف المتشابهة أنماطاً قيادية واحدة، فقد تختلف المواقف عن عناصر فرعية يدركها القائد من خلال تحليله لجوانب الموقف المختلفة والمتنوعة.

غيرات الموقفية التي أشار إليها كل من هيرسي وبلانشرد، وتعتبر ضرورية ومن المتعلقة بتحليل الموقف، العناصر الآتية:
ة العمل.

لة الرسمية المستمدة من المركز.

د العلاقة، أي الاهتمام بالعاملين.

المهام، أي الاهتمام بالعمل.

أصغر وغيرها تساعد القائد على اختيار النمط القيادي الأنسب للموقف. كما أشارا الى متغير بر من عناصر فاعلية القيادة عندهما، ألا وهو النضج الوظيفي للعاملين (maturity) subo، ويشير كل من هيرسي وبلانشرد الى ان النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى وظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المنظمة او المؤسسة.

في Hersey & Blanchard (1988) أن النضج الوظيفي لا يقصد به سن العاملين أو الاستقراء لديهم ولكنه محدد بعدة عناصر :
ة الموظف في العمل واستعداده لتحمل المسؤولية.

ة على إنجاز المهام الموكلة للموظف.

ة الموظف في مجال العمل الذي يقوم به.

لات الموظف العلمية والعملية.

النضج الوظيفي للمرؤوسين فان القائد يتخذ نمطاً قيادياً، يكون نمطاً فعالاً، يتناسب ومستوى
دى العاملين. والنضج الوظيفي للمرؤوس يعبر عن مدى قدرة ومهارة الفرد ورغبته في
أهداف المحددة، فالقدرة يقصد بها أن يكون لدى المرؤوس الخبرة والمعرفة والمهارة التي
فيذ المهمة، والرغبة تعني وجود الثقة والولاء والدافع المعنوي عند المرؤوس لتنفيذ العمل
مغيدي، 1996).

جوع الى النمط القيادي الأنسب للموقف، فقد بين الباحثان أن هناك اربعة انماط قيادية،
(Chance and Chance, 200)، (Hersey & Blanchard, 1996)، والمغيدي (1996) يمكن
يختار منها ما يتناسب والموقف القيادي، هي:

مط الأمر" (Telling)، أو الإبلاغ:

أسلوب القيادي القائم على التوجيه المباشر للمرؤوسين.

لأسلوب يهتم القائد بالعمل بصورة أكبر من عنايته بالعلاقة الانسانية مع العاملين، من خلال
على التوجيه المباشر، بحيث يحدد المهمات التي يقوم بها المرؤوسون، وكذلك الكيفية التي يتم
المهام، والزمن المحدد لتنفيذها، مع اهتمام قليل بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.
القائد لهذا النمط القيادي عندما يحتاج المرؤوسون إلى تفاصيل محددة فيما يتعلق بأداء
وظفون جدد)، أو عند إنعدام الرغبة لدى الجماعة في تحمل المسؤولية، وهنا يركز القائد
لحاء التعليمات ولا يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية، ويوصف هذا النمط بأنه عال في التوجيه
في المساندة.

ط الإقناع (Selling)، أو التسويق:

ملوب القيادي القائم على التوازن بين العمل ومراعاة الجانب الإنساني. الأسلوب يهتم القائد بالعمل والعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ومن خلال هذا النمط فإن م بالعمل كما يهتم بالعاملين، ويشجعهم ويدعمهم، ويصبح المرؤوسون قريبين من القائد بحكم العمل. والقائد هنا يعرض أفكاره على المرؤوسين بقصد التبني على الرغم من أنها ستكون في العقل الباطن للقائد (المغدي، 1996)، كذلك عندما يكون لدى المرؤوسين الرغبة في جيد لكن تنقصهم القدرات والخبرات والمهارات اللازمة وتحمل المسؤولية للقيام بالعمل كما في هذه الحالة يلزم القائد التوجيه الفعال لمرؤوسيه ومساندتهم ودعمهم نفسياً لتعزيز رغبتهم م في أداء العمل من خلال قنوات اتصال فعالة مع المرؤوسين. ويوصف هذا النمط بأنه عالٍ به وعالٍ في المساندة.

، هذا الأسلوب مع المرؤوسين ذوي المستوى المنخفض إلى المستوى المتوسط من النضج اد الوظيفي، ويكون ذلك مع بداية تكيف المرؤوسين والمهام بطبيعة العمل الموكل اليهم.

ط المشاركة (Participation):

ملوب القيادي القائم على المشاركة. يب عال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ومنخفض في التوجه نحو الانجاز، والقائد هنا أ. بجانب العلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل ر. ويشترك المرؤوسين الآراء المتعلقة بالعمل، ولكن الأمر يرجع اليهم في تبني الفكرة أو ويوصف هذا النمط بأنه عال في المساندة ومنخفض في التوجيه. هذا النمط مع الاشخاص ذوي المستوى العالي من النضج والاستعداد الوظيفي، ولكنهم غير ي أداء العمل (Hersey And Blanchard, 1988).

ط التفويض (Delegating):

ملوب القيادي المبني على التفويض، وهو أسلوب أو نمط قيادي يلاحظ من خلاله تدني لعلاقات الإنسانية، وكذلك الانجاز، في هذا الأسلوب يترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل لعلاقات الإنسانية إلى المستوى الوظيفي الأقل، والقائد هنا يقوم بدور الاستشاري عند حاجة اليه. ويتناسب هذا النمط مع المرؤوسين ذوي المستوى العالي من النضج والاستعداد ويشبه نمط القيادة التساهلية. ويوصف هذا النمط بأنه منخفض في التوجيه والمساندة.

صل درجة نضج المرؤوسين الى مستوى عال ولديهم القدرة والرغبة والثقة في النفس على جباتهم وتحمل المسؤولية، عند ذلك مسئولية القائد تنحصر في رسم السياسات العامة والخطط إجابة عن كيف ومتى للمرؤوسين(Hersey And Blanchard,1988).

ل الدراسات التي اجراها بلانشرد بدا واضحا حجم التركيز على العلاقة بين القائد سين فمن جانب معين أراد بلانشرد أن يوصل عدة افكار رئيسية لنجاح القائد الموقفي ، فقد قائد يجب أن لا يعمل بشكل مباشر مع المرؤوسين، بل مع من يحتاجون الى المساعدة فقط، ي اننا بحاجة الى مدير موقفي ويتبع طرقاً مختلفة في التعامل مع المرؤوسين، هذا من جهة ة اخرى يؤكد بلانشرد على أن القائد يجب أن يعطي المرؤوسين الفرص كي يتدربوا والعمل ماعدتهم على التخطيط ، والمساعدة تقدم فقط الى من يحتاج الى المساعدة، وهو بالتالي يف يشخص احتياجات من هم تحت اشرافه، ويعرف كيفية الوصول الى اتفاقات معهم ما الاتفاق على اسلوب الاشراف الذي يحتاجون اليه.أيضا فقد ذكر بلانشرد بأن الناس بقوا بوجود أسلوبين في القيادة الاسلوب الديمقراطي والتسلطي، وكل جماعة تدافع عن أسلوبها، في الوسط بين الاسلوبين كانوا يعتبرونه نصف مدير، الى أن جاءت الدراسات التي بينت طيف اساليب قيادية موقفية مختلفة (Hersey And Blanchard,1988).

الى النمط القيادي الشائع لدى القائد، من ضمن الأنماط الأربعة الأنفة الذكر، أو الى كونه نمطاً قيادية متنوعة أم نمطاً واحداً محدداً، قام كل من هيرسي وبلانشرد ببناء مقياس لوصف كيف القائد (Leader Effectiveness And Adaptability Description) الخاص بالأساليب في مركز الدراسات القيادية في كاليفورنيا. وتكون المقياس من 12 حالة (موقف)، قد لها القائد أثناء ممارسته لعمله الوظيفي، لكل موقف منها أربع إجابات، يختار القائد أو واحدة منها، وكل إجابة تدلل على الأسلوب أو النمط القيادي الممارس من قبل القائد، من أنماط القيادية الأربعة. ومن خلال مجموع الإجابات على المواقف القيادية (الحالات) الواردة س، وهي (12) حالة، يمكن التعرف الى مدى استخدام وتطبيق القائد للنظرية الموقفية، الأربعة، وكذلك النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى القائد. حيث تم صياغة الإجابات وترتيبها ل كل واحدة منها على نمط قيادي معين:

نمط الإبلاغ ، رقم (1) الإجابة (أ).

نمط الاقتناع ، رقم (2) الإجابة (ب).

نمط المشاركة ، رقم (3) الإجابة (ج).

-نمط التفويض، رقم (4) الإجابة (د).

رقة النمط القيادي من وجهة نظر المجيب نتبع ما يلي:

يضع المجيب دائرة أمام الاجابة المناسبة لكل فقرة من ال 12 إجابة، واحدة فقط اما (أ) أو (ب) أو (ج) أو (د).

يتم جمع عدد إجابات كل عمود من الأعمدة الأربعة (أ، ب، ج، د) على حده، بحيث يكون اجمالي عدد الاجابات هو (12) اجابة.

فالعمود الأكثر إجابة يمثل النمط القيادي الأكثر شيوعاً للقائد، أو النمط الرئيس، والذي يليه مباشرة، يمثل النمط القيادي المساند، وإن ظهر نمطان قياديان لهما نفس الشيوع، فهذا يعني أن القائد يستخدم هذين النمطين بنفس الدرجة، وتعدد الإجابات يعني تعدد الأنماط القيادية الممارسة من قبل القائد، كل حسب الموقف الذي يتلاءم معه .

مجموع اجابات شخص ما في كل عمود على النحو التالي:

(4) د	(3) ج	(2) ب	(1) أ
6 (اجابات)	2 (اجابتان)	3 (اجابات)	1 (اجابة)

م 6 هو الأعلى من بين الإجابات، ويقع تحت العمود الرابع (أي نمط التفويض)، أي أنه من 12 موقف قيادي تعرض لها القائد، فإنه كان تفويضياً في نصفها، أي بنسبة 50%، ويليه لعدد رقم 3 ، ويمثل نمط الاقتناع. وتوزيع الإجابات على الأنماط القيادية الأربعة يدل على أن فق إجابات المجيب، يمارس أنماطاً قيادية متنوعة، وليس نمطاً قيادياً واحداً للمواقف القيادية في المقياس.

ييم النظرية الموقفية

ك فيه أن نظريات القيادة كغيرها من المواضيع الهامة في الفكر القيادي تخضع لتقييم مستمر، بها تتعرض في بعض الأحيان لانتقادات شديدة.

وص النظريات الموقفية فقد ورد تقييم لهذه النظريات، انقسم بين مؤيد ومنتقد، فالمؤيدون ما أسهمت إسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة وذلك من خلال تركيزها على خصائص إبرزه كعامل مهم يؤثر في تحديد هذه الخصائص.

نون فيرون أن فشل القائد يرجع الى عدم استعماله للسمات اللازمة من وجهة نظرهم لا يعني القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فالفرق بين الحزم والكياسة واللباقة هو في

: للموقف، فإذا لم يستجب القائد لموقف يتطلب الكياسة فإنه يفشل في قيادته وبالتالي فإن مات في القائد في موقف معين لا يعني نجاحه فيه. ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه عدم إتفاق الباحثين حول عناصر الموقف القيادي التي يمكن من خلالها تحديد ما إذا كان ملائماً أم لا، فإذا كان الموقف الإداري ملائماً لنمط القيادة تتغير تبعاً لذلك هذه العناصر إن لكل عنصر من عناصر الموقف الإداري تأثيره في الموقف وبالتالي سيكون من الصعوبة نديد هذه العناصر أو حصرها وذلك من خلال عدم إستجابته لمتطلبات الموقف، وبالتالي فإن وقف في الإعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية (Scott & Others, 1981).

قد رأى بعض الباحثين انه من السهل توجيه نقد الى نظريات الاحتمال، حيث انه لا يوجد دد في هذه النظريات، ورغم ذلك فقد اعتبروا هذا المدخل ذا أهمية حقيقية بالنسبة لنظرية ديثة، وهذه الاهمية تكمن في حقيقة ان هذا المدخل يمثل أول ممارسة جادة للاجابة على كيف تتفاعل النظم مع بيئتها ؟ أيضا فقد اعتبر بعض الباحثين ومنهم Scott & Mitchell أن نل ليس خاليا من المعايير كما تصوره بعض الدارسين بل هو في الحقيقة يعتبر مدخلا ن حيث انه يعتمد على قيم مرسومة ويسير ضمنها، أيضا فقد اعتبر أنصار هذا المدخل ان ذي يسير وفق هذا المدخل يتميز بعقلانية وكفاءة ونمو مهني وفعالية، وفي الوقت نفسه يكون اعاة للاشياء الاخرى التي تتطلبها فعالية أداء المنظمة التي يعملون فيها (Scott & Othe).

موقفية

ن أبرز ما يميز النظرية الموقفية عدم رفضها ما قدمته أي مدرسة من مدارس القيادة ، فبعد ، نظرية السمات، وهي النظرية التي ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين لفترات طويلة ن الماضي، وقد كانت هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات لهؤلاء القادة بالرغم من ذلك فقد فشلت في تحديد أو حتى الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية بالإضافة إلى معارضة مجموعة من المدارس للموضوع الوراثي. فقد ورد (1961)، (أن خمسين عاماً من الدراسات والبحوث التي أجراها قد أخفقت في تقديم سمة شخصية ن سمات القيادة أو مجموعة منها والتي تميز بين القائد وغيره.

ما في الهواري (1977) فقد أورد انه لم تثبت الدراسات بشكل قاطع ما هو افضل نمط الواردة في نفس المرجع ، تبين من خلالهما ان احسن نمط قيادي هو الذي يهتم كثيرا بالعمل ، الوقت يهتم كثيرا بالعلاقات ، وأسوؤها العكس ، اما دراسات رنس لاكرت فقد خلصت الى القادة المهتمين بالعلاقات بشكل أكبر من اهتمامهم بالعمل هم القادة الذين يحققون نتائج قد اضاف ايضا الى ان هناك دراسات تمت في نيجيريا توصلت هذه الدراسات الى عكس ني توصل اليها ليكرت، فقد انتهت هذه الدراسات الى ان القادة الذين يهتمون بالانتاج اكثر مهم بالعلاقات الانسانية هم الافضل، وقد اشار ايضا الى ان هذه الاختلافات ربما تكون ناتجة ف في الظروف الحضارية لكل بلد وما تحويه من تقاليد وعادات ومستوى للتعليم ومستوى يخلص في قوله الى ان النمط القيادي الافضل هو النمط الذي يختلف باختلاف الموقف، وان جح يجب ان يدرس الموقف بكل عناصره من تابعين وزملاء وتكنولوجيا العمل والبيئة او المناخ السائد في المنطقة ، ثم يتخذ النمط القيادي المناسب.

لاضافة إلى ذلك فإن من أبرز ما يميز النظرية الموقفية هو عدم رفضها ما قدمته أي مدرسة س القيادة فهي تعتمد بشكل أساسي على أن المدرسة نظام مفتوح على البيئة الخارجية وتسعى رية الى تطبيق مبدأ السبب والنتيجة، بمعنى ان لكل ظاهرة اسبابها التي تؤدي اليها ويكون ، نتائج التشخيص، وهي تقوم على اساس ان الشخصية والسلوك الفردي والجماعي والعوامل فاعل الانظمة المحيطة غير ثابتة، ولكل موقف أو حالة ظروفها الخاصة بها وسماتها الذاتية، مودج فدلر ونموذج هيرسي وبلانشرد من النظريات الموقفية التي لاقت اهتماماً واسعاً من راسات والبحوث التي تم اجراؤها ، (عقيلي،1997).

دارة المدرسية والقيادة

المدرسية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق التربية تحقيقاً وظيفياً، وقد اتسع لم يعد مقصوراً على النواحي الإدارية، بل أصبح يشمل النواحي الفنية، فأصبح يُعنى بكل ما لطلاب وبأعضاء هيئة التدريس، والنشاط والإشراف الفني، وتمويل البرنامج التعليمي، لعلاقة بين المدرسة والمجتمع وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية ، بطريقة و غير مباشرة. لهذا أصبح تطوير الإدارة المدرسية أمراً ملحاً لتحقيق أهداف العملية ، والإدارة التربوية هي الجهة المطالبة بأن تكون على مستوى المسؤولية لقيادة التغيير والتجديد والتأهيل، وهذا يتطلب إداريين من نوع خاص، لديهم القدرة على فهم فلسفة الإدارة

وأهدافها وأساليبها. إداريين قادة لديهم القدرة على قيادة هذه المؤسسة التربوية والارتقاء بها . الى الأجداد دائماً، دونما الرضى بما هو قائم، مهما كانت جودته .

المدرسية عند عبود وزملائه (1992) تعبر عن الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع ما ولوجيته، وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية وغيرها. ويعتبر (2000) الادارة المدرسية بأنها المحك الرئيس لنجاح العملية التعليمية، فهي تدور حول وهدفها الانسان، ووسيلتها لتحقيق الاهداف تتم عبر الانسان. لهذا كان لا بد من توافر بعض والخصائص لدى مديري المدارس تميز قيادتهم، وتبرز نجاحاتهم، وتحقق أهداف العملية ، المتمثلة في رعاية النشء، والأخذ بيده الى بر الأمان، من خلال رعاية معرفية ووجدانية كية .

تطوير التعلم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، من أهمها وجود رسية علمية حديثة، متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في ظلم مدرسته، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، وتعتبر الادارة المدرسية الناجحة حبر في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول الى هدف في زمن محدد، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الاعمال ومتابعة النتائج متابعة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها ، أو اعادة النظر ب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة ، والإدارة المدرسية الواعية تهدف ين العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتبصير في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم. (عطوي، 2001).

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

ن المدير ناجحاً في موقف، وغير ناجح في موقف آخر، مما يؤكد تعقد العملية الإدارية وتشابكها، ومن ناحية أخرى، فإن الحكم على فاعلية المدير وكفاءته ، سواء كانت جيدة أو ،قف على موقف إداري أو قيادي معين، ومدى ملائمة أساليب القيادة المختلفة في ضوء هذا بمعنى أن نجاح وكفاءة مدير المدرسة يتوقفان على مدى انسجام الأساليب أو المداخل

من القيادة مع المواقف والمشكلات التي يواجهها مدير المدرسة في عمله اليومي.
(200).

السياق تأتي هذه الدراسة، بهدف التعرف الى واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية في بيت لحم للنظرية الموقفية (نظرية هيرسي وبلانشرد)، كونها إحدى النظريات الموقفية التي اجأ في الميدان الإداري عامة، والميدان التربوي خاصة، وتحمل أفكارها العديد من الجوانب ، في حال دراستها، والتي يمكن أن تساعد مديري المدارس على التعامل مع المواقف الادارية بطريقة قد ترتقي بأدائهم نحو ما هو مأمول منهم، وفق أسس علمية مدروسة.

الف الدراسة

ف على واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم الموقفية من حيث فاعلية القيادة وتكيفها .
ن على أثر المتغيرات المستقلة، المسمى الوظيفي، والجنس، وموقع المدرسة، وجنس ، والمؤهل العلمي، وخبرة المدير وخبرة المعلم على درجة تطبيق النظرية الموقفية من حيث ، القيادة في المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم .

مية الدراسة

أهمية هذه الدراسة من خلال الممارسة المطلوبة للقيادة، والتي لا بد أن تستند الى أسس روسة، تقوم على جهود العلماء والباحثين، والتي توجت بنظريات قيادية إدارية، إستطاعت . على تلمس طرائق علمية في القيادة والإدارة، كما أن أهمية هذه الدراسة تأتي من خلال:
د الادارات التعليمية العليا لاعطاء المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس لاتخاذ القرار في المتغيرة والمواقف الطارئة دون الرجوع المباشر الى السلطة الاعلى.
لدراسة من الدراسات الرائدة من وجهة نظرالباحث التي ستفتح المجال امام مديري ومديرات للقيام بالقيادة بأسلوب علمي مبني على نظرية معينة وليست بالضرورة النظرية الموقفية، هناك نمط واحد او حل واحد او تحليل واحد لكل المواقف.

بود الدراسة

Formatted: Justify Low, Indent:
Before: -0.06 cm, Line spacing: single

رت هذه الدراسة على جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلومات المدارس الحكومية في
بيت لحم للعام الدراسي 2006./2007
نتائج الدراسة بالاداة المستخدمة للحصول على بياناتها وبالاسلوب الاحصائي المناسب

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

Formatted: Justify Low, Line spacing: single

الثاني

ت السابقة

مة

راسات العربية

راسات الاجنبية

قيب على الدراسات السابقة

Formatted: Position: Horizontal: Left, Relative to: Column, Vertical: In line, Relative to: Margin, Wrap Around

الثاني

ت السابقة

مقدمة

ذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة
ها ، مرتبة حسب تسلسلها الزمني .

دراسات العربية

في المغربي وآل ناجي (1994) دراسة بهدف التعرف الى الاساليب القيادية لعمداء كليات
ذلك فيصل بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وقد شملت العينة (6) عمداء
ئيس قسم ، وتم استخدام اداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهرسي وبلانشرد.
(Leader Effectiveness And Adaptability Description) , Hersey & Bl
نائج التي وصلت اليها الدراسة. تطابق تصور عمداء الكليات ورؤساء الاقسام إلى حد كبير
الاليب القيادية للعمداء. كما أن العمداء في أغلب الأحيان يستخدمون أسلوب المشاركة، وأن
لاقناع هو الاسلوب المساند الأول المستخدم.

سة (الصائغ وحسين، 1994) التي هدفت التعرف الى الأنماط القيادية التربوية الأكثر
ى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض كما يراها المدرسون، ورصد درجة ولاء المعلم
لمدارس وعلاقة هذا الولاء بالانماط القيادية. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن النمط
هو أكثر الانماط شيوعاً وممارسة من قبل المديرين الأكثر خبرة ، وأن لا فروق دالة
لمتغير المؤهل العلمي ، بينما كان هناك فروق دالة احصائياً لمتغير الخبرة ، وكان من نتائج
ايضاً أن ولاء المعلم لمهنة التدريس يرتبط ايجابياً في المدارس التي يستخدم مديروها النمط

ت دراسة المغربي (1996) بعنوان :تطبيق نموذج القيادة الموقفية هيرسي وبلانشرد
(Leader Effectiveness And Adaptability Description) , Hersey & Bl

العاملين على مدارس البنين في التعليم العام بمحافظة الاحساء، وشملت عينة الدراسة (79) (656) معلماً في مختلف مدارس الاحساء، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المرحلة يمارسون الأسلوب المشارك، ومديري المدارس المتوسطة يمارسون أسلوب الإقناع، أما مرحلة الثانوية فيستخدمون أسلوب الإبلاغ.

ة قرواني(1997):هدفت التعرف الى الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات الجامعات في الضفة الغربية وأثر ذلك على الرضى الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، الى أنه يوجد تأثير واضح للنمط القيادي على الرضى الوظيفي في تلك الجامعات من منظور شبكة الإدارية، وأن النمط القيادي (1،1) على الشبكة الإدارية يمثل النمط الأكثر شيوعاً لدى جامعات الفلسطينية بنسبة 42% يليه النمط (9،9) بنسبة 33% وقد أوصى الباحث بضرورة أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الجامعات الفلسطينية بحيث تصل إلى (9،9) على الشبكة

ا دراسة الاغبري(1998م) فحاولت التعرف إلى طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى عينة التي قوامها (88) مديراً ووكيلاً من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في محافظات كل ، والمام ، والخبر ، والقطيف ، والإحساء ، وحفر الباطن والذين تم ترشيحهم من قبل إدارة المنطقة الشرقية وشاركوا في الدورة التدريبية الثالثة والرابعة الخاصة بمديري ووكلاء الابتدائية والمتوسطة والثانوية للفصل الدراسي الأول والثاني من عام 1995م والتي عقدت المعلمين بالإحساء . وتم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لكل من الباحثين هيرسي

النتائج أن النمط السائد بين مديري ووكلاء بعض مدارس التعليم العام في المنطقة الشرقية المشارك ونمط التفويض كمسند أول من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

اسة عيد(2000)

هدفت هذه الدراسة التعرف الى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية ، حسب نظرية بلانشرد، مستخدمة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لكل من هيرسي وبلانشرد، في مديرية التعليم بمنطقة عمان الاولى، وعلاقة النمط القيادي بالرضى الوظيفي، وكانت عينة الدراسة ن (69)مديراً ومديرة و(75)معلماً ومعلمة مختارين بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة هو النمط التسويقي، والذي يتميز باهتمامه العالي في كل

ة والعلاقات، يليه نمط الإبلاغ، ومن ثم النمط التفويضي. وقد ذكرت الباحثة ان نتائج دراستها
أى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضى الوظيفي تعزى الى متغير الجنس والنمط
المديرين، وقد بينت الدراسة عدم وجود اثر للتفاعل بين جنس المعلم، والنمط القيادي لدى

سة قام بها قرقش(2002) وهدفت الى معرفة الانماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية
في محافظة عمان باستخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشرد، بالإضافة
ة فاعلية القيادة التربوية في تلك المدارس، تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع مديري
المدارس الثانوية الحكومية في مديرية عمان الاولى والرابعة وعددهم (107) مديراً، وقد
لدراسة بأداة وصف فاعلية وتكيف القائد الاداري التي صممها كل من هيرسي وبلانشرد،
أبرز نتائج الدراسة احتلال النمط المشارك المرتبة الأولى والذي يلاحظ ومن خلال الجداول
من المستجيبين يستخدمون هذا النمط، يليه نمط الإبلاغ ثم يلي ذلك وبالتساوي النمطان
والإقناع، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية القيادة الإدارية لهذه المدارس ايجابية ولكنها
كثيراً عن الحد المثالي.

سة البدارين(2003)

التي هدفت الى معرفة درجة ممارسة الاداريين التربويين للنمط القيادي الفعال في مديريات
التعليم في محافظة المفرق من وجهة نظرهم. طور الباحث استبانة مكونة من (48)فقرة
على أربعة مجالات رئيسة هي : المجال الإنساني، والمجال الديمقراطي، والمجال الموقفي،
الأوتوقراطي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين التربويين في مديريات التربية
في محافظة المفرق، والبالغ عددهم (58) مديراً ومديرة، وقد أشارت نتائج الدراسة الى أن
ممارسة الإداريين التربويين للأنماط القيادية: الإنسانية، الديمقراطية، الموقفي كانت عالية،
ت درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي متوسطة. وقد بينت الدراسة ايضاً أن هناك فروقاً في
ممارسة الإداريين التربويين للنمط الإداري الفعال في مديريات التربية والتعليم في محافظة
من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح نمطي القيادة الديمقراطي الموقفي،
الأوتوقراطي، ومتغير المؤهل العلمي الاكثر من بكالوريوس لصالح نمطي القيادة الانساني
طي، ولصالح نمطي القيادة الموقفي والأوتوقراطي للباكالوريوس. أما متغير الخبرة للذين
تهم عن عشر سنوات فقد استخدموا الأنماط القيادية الإنسانية، والديمقراطية، والموقفية، أما
عشر سنوات فقد استخدموا النمط القيادي الأوتوقراطي.

ة المواجهة (2003) بعنوان تصورات معلمي المدارس الأساسية لممارسة مديريهم للدور استخدام النظرية الموقفية في محافظة المفرق. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معلمي المدارس الأساسية لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية في المفرق، كما هدفت إلى بيان أثر كل من الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة لدى في تصوراتهم نحو ممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية. وقد تكون دراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديريات التربية في محافظة المفرق، والبالغ عددهم (2137) معلماً ومعلمةً موزعين على ثلاثة مديريات التعليم، هي: (قسبة المفرق، البادية الشمالية الغربية، البادية الشمالية الشرقية). وقد تكونت اسة من (431) معلماً ومعلمة. واشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة هي: الجنس، والمؤهل العلمي، ومتغير واحد تابع وهو تصورات معلمي المدارس الأساسية لممارسة الدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية في محافظة المفرق. ومن أجل ذلك قام الباحث ببناء شتملت على (50) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى:

أن تصورات المعلمين للدور القيادي الذي يمارسه مديروهم باستخدام النظرية الموقفية كان بدرجة متوسطة على المستويات جميعها.

وجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للدور القيادي الذي يمارسه المدير تعزى للمؤهلات العلمية والخبرات.

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس.

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تفعيل ممارسة الإدارة الموقفية في المواقف المدرسية من خلال عقد دورات تدريبية لمديري المدارس وذلك لتحسين أداء أساليبهم القيادية اللازمة للمواقف المختلفة.

دراسات الاجنبية

بزن (Lopez, 1981) اجريت هذه الدراسة على مديري أربع مدارس ابتدائية متوسطة الحجم في كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد هدفت هذه الدراسة التعرف — الى آراء المعلمين بشأن نمط القيادة الذي يتبعه المديرون، وأثر كل من الخبرة، والجنس على ذلك، وقد استخدم الباحث في قياس النمط السائد في تلك المدارس مقياس هيرسي وبلاشر، وقد نتاج الدراسة ما يلي:

أن آراء المديرين عن أنفسهم تختلف عن آراء المعلمين عنهم.

وجد اختلاف واضح بين الجنسين.

أن عدد سنوات الخبرة في الوظيفة كانت من أهم العوامل المؤثرة في التنبؤ بسلوك المدير.

إسك كارك (Clark, 1981) بعنوان: الأنماط القيادية في جميع مدارس كاليفورنيا في المتحدة الأمريكية من خلال استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد للباحثين هيرسي، وشملت العينة (50) مشاركاً من العناصر القيادية من مدراء مدارس ومشرقي تربويين الى (275) معلماً. وأوضحت النتائج ان نسبة 45.1% من أفراد العينة ينتمون للنمط مشارك، كما أن الذين ينتمون لنمطي الإقناع والمشاركة يعتبرون أكثر فاعلية. كما بينت أن المديرين الذين نمطهم القيادي الإقناع والمشارك اعتبروا أكثر فاعلية من غيرهم، أما نمط فقد اعتبر أقل الأنماط فاعلية.

ة ادوارد (Edward, 1982) في ولاية اوهايو الأمريكية، فقد هدفت الى بيان مدى ملائمة الموقفية للقيادة التربوية، وقد شملت عينة الدراسة (52) مديراً و(566) معلماً، وكان من جها أن المديرين الأكثر خبرة هم الأكثر تنوعاً في أساليب قيادتهم من المديرين الأقل خبرة لمجال، وأن المديرين المفضلين في القيادة هم الأكثر تحدياً للقوانين، والأكثر مرونة في مع الأحداث والمشكلات التي تواجههم وبما يمليه الموقف، وأن عدم التقيد بالقوانين يجعل من ديرين الأكثر تفضيلاً بين المعلمين.

راسة (Tanner, 1982) وهي بعنوان "عوامل القيادة والنمط والمرونة وفاعلية الهيكل

لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية نيفادا الأمريكية"، باستخدام نموذج هيرسي

، هدفت إلى اظهار أثر العوامل القيادية في فاعلية المدرسة، التي حددها في الانتاجية ورضا ن بيئة العمل في تلك المدارس، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن اسلوب القيادة عند المدير يحدد فاعلية المدرسة وفاعلية المدرسين، فإذا تغير الأسلوب تتغير فاعلية المدرسة وتتغير مدرسين، فإذا استخدم المدير الاسلوب المشارك فإن الفاعلية لكل من المدرسة والمدرسين هذا يعني مزيداً من الانتاجية، أما إذا استخدم المدير أسلوب الإبلاغ، وهو الأسلوب القائم طرة فإن المدرسين لا يميلون إلى المزيد من الانتاجية .

سة اجراها (Winkle ، 1983) وتناولت مدى ملائمة الاسلوب القيادي لمدرسي المدارس ، وقد هدفت هذه الدراسة تحديد أسلوب مديري المدارس القيادي في التعامل مع المعلمين ، لائمة هذا الأسلوب لهم باستخدام نموذج هيرسي وبلانشرد الموقفي، وأظهرت نتائج بأن ملائمة الاسلوب القيادي لمدرسي المدارس له علاقة بالرضى الوظيفي من جهة، ومن ى له علاقة بالفاعلية القيادية، كما أشارت نتائج الدراسة أن أساليب مدرسي المدارس القيادية لاعم مع الموقف، وينعكس هذا التغيير والملائمة على الرضى الوظيفي والفعالية، وكذلك فإن لعالي في بناء العلاقات الاجتماعية والانسانية له علاقة بمستوى الرضى لدى المعلمين.

دراسة (Kim,1988) بعنوان : العلاقة بين الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ومستوى التحصيل الدراسي للطلاب في مدينة سيؤول في كوريا الجنوبية من وجهة نظر من خلال تطبيق اداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهرسي وبلانشرد .
ت الدراسة على مدى تأثير الانماط القيادية على مستوى التحصيل للطلاب، وقد خلصت الى ان نمط القيادة له تأثير على المرؤوسين وخصوصا عندما لا يعطي مدير المدرسة المرونة المناسبة للقيام بالمهام الملقاة على عاتقه ، مما يؤدي الى عدم تحديد نمطه الحقيقي رسة، وبالتالي يكون تأثير النمط ان لم يكن معدوما يكون محدودا.

(Hersey & Blanchard,1988

سة اجراها كل من Hersey & Blanchard في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأقطار في العالم والتي تكون نسبة التعليم فيها مرتفعة ، وجد أن النمط المشارك (Participation) قناع التسويق (Selling) هما السائدان في تلك الدول، وهذا دليل واضح على أهمية رفع لأسلوب القيادي مع العاملين ذوي المستوى التعليمي العالي، وبيّنا أيضا أن النمط المشارك مع ذوي المستوى المتوسط إلى العالي في النضج والإستعداد الوظيفي، وقد توصلنا إلى أن

سلوب القيادي وأهمية ملامته لما يتوقعه العاملون له علاقة بالجو المدرسي ويزيد رضى
إذا تكيف الأسلوب القيادي مع مستوى حاجات العاملين، والحرص على أن يلائم ذلك وجهة
ؤوسين، بينت الدراسة أيضا حجم التركيز على العلاقة بين القائد والمؤوسين، أيضا أراد
يرسي وبلانشرد أن يوصلا عدة أفكار رئيسية لنجاح القائد الموقفي، من هذه الافكار رغبة
يرسي وبلانشرد في تغيير المفهوم السائد عن الأنماط القيادية التي بقيت فترة طويلة من
تقد بأساليب تقليدية محدودة كالنمط الديمقراطي والنمط التسلطي، فجاءت هذه الدراسة التي
ية توظيف أنماط جديدة ومختلفة في القيادة والتي ذكرها بلانشرد في دراسته.

(1996, Palmer)

ه. الدراسة الى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة،
لعينة (34) مديراً لمدارس ثانوية في ولاية المسيسيبي الأمريكية . وإستخدم الباحث إستبانة
علية المدرسة وأداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي وضعها كل من هيرسي وبلانشرد.
لدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية
العامة للمدرسة، وذلك من خلال جمع المعلومات التي حصل عليها الباحث من إستبانة
بلانشرد وإستبانة فاعلية المدرسة. وقد بينت النتائج أن مديري المدارس الذين يستخدمون
لقيادة مثل النمط التسويقي ونمط المشاركة تكون مدارسهم أكثر فاعلية من المديرين الذين
ن نمط الأمر ونمط التفويض.

سة (Avery، 2000) بعنوان نماذج القيادة الموقفية (Situational Leadership)

ة في استراليا للمديرين والمشرفين، والتي هدفت التعرف إلى النموذج الموقفي المفضل لكل
رين والمشرفين باستخدام أداة كل من هيرسي وبلانشرد ، حيث تكونت عينة الدراسة من
مرافاً، و(247) مديراً من الإدارات الوسطى في استراليا، وقد إستخدم الباحث أداة كل من
بلانشرد وقام بعرض نماذج للقيادة الموقفية على أساس ان كلا من السلوكيات التوجيهية
يمكن أن توضع في قياس من الأعلى الى الأدنى على النحو الاتي:
ج الإبلاغ ، اسلوب القائد يتوجه دائما نحو المهمة ويقلل من مهارات الدعم والعلاقات.
ج الإقناع، وفيه تكون خطوات تنفيذ المهمة ومهارات إقامة العلاقات على أعلى مستوى.
ج المشارك، يستخدمه القائد عندما يزداد نضج المؤوسين فيقلل القائد من حجم دوره
، بالمهمة ، ويزيد من دوره الخاص باقامة العلاقات.

ج المفوض، يستخدمه القائد عندما يكتمل نضج المرؤوسين ويصبح لديهم القدرة لاداء المهمة اجة إلى تشجيع.

بينت النتائج:

أن المدراء الذين يستخدمون هذه النماذج يستخدمونها لتساعدهم على أن يكونوا مدراء فاعلين فادرين على توجيه أنفسهم بأنفسهم.
أن المدراء الذين لم يظهر عندهم هذا التفضيل كانوا غير قادرين على استعمال هذه النماذج، وبالتالي لا يفضلون إستخدامها.

دراسة اجراها **Hamzah (2002)** بعنوان الأنماط القيادية المفضلة لدى المديرين في يا، هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الابعاد الثقافية للثقافات المختلفة القاطنة في الشمال بزي وأفضلية النمط القيادي للمرؤوسين، وتكونت عينة الدراسة من 142 مديرا، وقد استخدم ت أداة كل من هيرسي وبلانشر، ومقياس هوستيد لقياس الابعاد الثقافية .

ت النتائج الى أن المدير المفضل لدى الماليزيين هو الذي يستخدم اسلوب المشاركة وبيض ، بينما نمطا الإبلاغ والإقناع هما الأنماط الأقل تفضيل لدى المديرين في ماليزيا، هرت النتائج أيضا أن هناك علاقة بين الثقافة والنمط المفضل لدى المديرين، وأشارت سة أيضا الى أن تفضيل المديرين في ماليزيا لنمط القيادة الممارس يبدو مطابقا تماما للأنماط نلة في الثقافة الغربية والتي تعتبر أن النمط المشارك والنمط المفوض لها قيمة عالية لديهم ، من نتائج الدراسة ايضا أن الصينيين من أصل ماليزي يفضلون نمط التفويض، بينما الهنود لوبيون يفضلون نمط المشارك، وهم يقصدون بذلك التفضيل المشاركة في اتخاذ القرار، بينما بليون يفضلون الاستقلال أكثر من تفضيلهم القيام بالعمل.

دراسة **Chen & Silverthorn (2005)** بعنوان فاعلية وتكيف القائد والاستعداد يفي للمرؤوسين. هدفت الدراسة إلى اختبار نمط القيادة وعلاقته بمستوى الاستعداد عند ؤوسين، مستخدما أداة كل من هيرسي وبلانشر، ومقياس الرضى الوظيفي، والاداء يفي، وضغوطات العمل، والعزم على التغيير، ويفترض نموذج النظرية الموقفية أن القيادة لة تعتمد أسلوباً قيادياً وفقا لقدرات ورغبات المرؤوسين لمهمة معينة.
بينت نتائج الدراسة أن توقعات النموذج الموقفي لا تدعم الربط بين نمط القيادة ونتائج داد المرؤوسين ، من جهة اخرى بينت النتائج دعما جزئيا للنموذج الموقفي في أنه كلما كانت

ج عالية زاد تأثير القائد على مرؤوسيه ، وأن هناك ارتباطاً جيداً بين القدرة والرغبة من وبين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

بة المرؤوس ترتبط إيجابياً بالرضى والأداء الوظيفي ، وترتبط سلباً مع العزم على التغيير ، أشار الباحثان إلى أن هذه النتائج تنطبق على الثقافة التايوانية وقد لا تنطبق مثلاً على الثقافة بنية، أو الثقافات الأخرى.

بين الباحثان أن من الآثار العملية لتطبيق النموذج الموقفي أنها توفر أدلة لأهميتها عند دماها في تايوان كأداة للتطوير من خلال إستخدامها للفعالية، وملاءمتها للقدرات القيادية.

قيب على الدراسات الأجنبية والعربية

من خلال إستعراض الباحث للدراسات السابقة ، العربية والأجنبية ، نلاحظ أن موضوع القيادة وخصوصاً النظرية الموقفية من المواضيع الحديثة التي إستحوذت على اهتمام في جميع أنحاء العالم ، وهي من المواضيع المهمة التي حاول الباحثون والإداريون أهمية خاصة في دراساتهم.

باحث من هذه الدراسات بأن نمط المشاركة ونمط الإقناع هما الغالبان في المؤسسات التي متوى تعليم عال ، وقد تشابهت الدراسات العربية والدراسات الأجنبية في نتائجها البحثية لرية الموقفية، ولكن تشابه الدراسات الأجنبية في الانماط السائدة لدى القادة كان أكثر منها سات العربية، فقد أعتبرت النظرية الموقفية نمط المشارك ونمط الإقناع هما الأفضل بين لأربعة : الأبلاغ ، الأقناع ، المشارك ، المفوض ، وذلك لتمييزهما بالإعتدال وملاءمتها بعدم التسبب أو التسلسل ، بالإضافة الى قيام هذه الدراسات بتسليط الضوء على بعدي الإنجاز بالعلاقات الإنسانية . وتكمن الإستفادة من هذه الدراسات بأنها تعزز من دراسة الباحث ، دخلاً للمقارنة بين نتائج الدراسات التي أجريت في العالم العربي، والدراسات التي أجريت ، الأجنبية وبين الدراسات الفلسطينية بما يشكل ذلك من تباين بين الثقافات والعلاقات بة والوضع الاقتصادي ، ومن هنا تأتي هذه الدراسة إستكمالاً للدراسات السابقة ، وهي من الأولى التي بحثت في مدى تطبيق مديري المدارس للنظرية الموقفية في فلسطين على حد ث .

الثالث

الدراسة واجراءاتها

نهج الدراسة

جتمتع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

]. وصف الأداة

2 صدق أداة الدراسة

: ثبات أداة الدراسة

تغيرات الدراسة

جراعات الدراسة

معالجة الإحصائية

الثالث

الدراسة وإجراءاتها

هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، كما يتضمن إجراءات ن صدق الأداة وثباتها، وإجراءات تطبيقات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت ، النتائج.

نهج الدراسة

أحدث المنهج الوصفي، حيث أنه أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، إاسة مسحية ميدانية.

مجتمع الدراسة

تمتع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية ومعلميها في محافظة بيت لحم، ددهم (42) مديراً ومديرة، و(632) معلماً ومعلمة، كما هو موضح في الجدول(1.3).

(1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير جنس المدرسة

عدد المعلمين	عدد المديرين	عدد المعلمات	المدرسة
240	16	-	ثانوية ذكور
-	17	288	ثانوية إناث
50	9	54	ثانوية مختلطة
290	42	342	المجموع

بنة الدراسة

عينة طبقية عشوائية، من المديرين والمعلمين، عدد أفرادها (277) فرداً، بنسبة (41.1%) مع الدراسة ، وبلغ عدد أفراد العينة من المديرين (38) مديراً ومديرة ، ومن المعلمين (239) معلمة، وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، وبلغت تباينات المسترجعة (277)، بنسبة (100%) من الاستبانات الموزعة، ويبين جدول رقم 3.2 توزيع افراد عينة الدراسة .

3.2: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

نم (2.3)

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي		
مدير	38	13.7
معلم	239	86.3
جنس المدرسة		
مدرسة ذكور	14	37
مدرسة إناث	16	42
مختلطة	8	21
الجنس		
ذكور	132	47.7
إناث	145	52.3
المؤهل العلمي		
أقل من بكالوريوس	37	13.4
بكالوريوس فقط	206	74.4
أعلى من بكالوريوس	34	12.3
سنوات الخبرة		
أقل من 5	78	28.2
5-10	107	38.6
أكثر من 10	92	33.2
موقع المدرسة		

مدينة	83	30.0
قرية	194	70.0

أداة الدراسة

. وصف الأداة

تخدم الباحث في دراسته النسخة المترجمة للعربية (قرقش، 2002) لأداة هيرسي وبلانشير (Hersey & Blanchard) لوصف فاعلية وتكيف القائد، والخاصة بالأساليب القيادية (Leader effectiveness and adaptability description)، ملحق رقم (1) وملحق ، وصممت هذه الأداة في مركز الدراسات القيادية في كاليفورنيا، وتتكون من (12) فقرة أو ، منها أربع إجابات، يختار المستجيب إجابة واحدة منها، ومن خلال مجموع الاستجابات ، نحدد النمط القيادي للمدير: نمط الإبلاغ، أو نمط الإقناع، أو نمط المشاركة، أو نمط التفويض. في الفصل الأول من هذه الدراسة.

2.4. صدق أداة الدراسة

: إلى صدق أداة الدراسة، المتحقق من خلال بنائها واستخدامها من قبل هيرسي وبلانشير ، استخدامهما في دراسات أجنبية لاحقة، وكذلك صدقها الوارد في دراسة قرقش (2002) ، قام عرض الأداة على مجموعة من المختصين في اللغة العربية واللغة الإنجليزية لمطابقة النص مع النص الإنجليزي ، وللتأكد من سلامة التعبير ، كذلك تم عرض الأداة على مجموعة من ، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية، والإدارة التربوية، والإدارة، من العاملين في جامعة القدس المفتوحة، وجامعة الخليل، بلغ عددهم (14) فرداً ملحق رقم (3)، على أن صدق الاداة كما وردت عند قرقش (2002)، كاف لاستخدامه كصدق أداة لهذه .

ثبات أداة الدراسة

، الثبات لأداة الدراسة بطريقة إعادة الاختبار (test-retest) بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corre) للاختبارين القبلي والبعدي ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين (0.83)، وبذلك تتمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات.

غيرات الدراسة

يرات المستقلة:

١. المسمى الوظيفي: وله مستويان: مدير ومعلم.
٢. الجنس : وله مستويان : ذكر،أنثى
٣. موقع المدرسة: وله مستويان: مدينة، وقرية.
٤. جنس المدرسة: وله ثلاثة مستويات: ذكور، وإناث، ومختلطة
٥. المؤهل العلمي : وله ثلاثة مستويات: أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فقط، أعلى من بكالوريوس .
٦. الخبرة للمدير : ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
٧. الخبرة للمعلم : ولها ثلاثة مستويات : أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

التابع

يق مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة بيت لحم للنظرية الموقفية.

راءات الدراسة

: هذه الدراسة قام الباحث بخطوات محددة ضمن إجراءات الدراسة، وهي كالتالي:
حصل الباحث على كتاب تسهيل مهمة من قسم التربية، عمادة الدراسات العليا في جامعة
، ملحق رقم (4).
حصل الباحث على كتاب من مديرية التربية والتعليم (الحكومية) في محافظة بيت لحم
افقة على إجراء الدراسة في مدارسها، ملحق رقم (5).

تم حصر أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين. ومن ثم اختيار عينة الدراسة، ريقة العشوائية الطبقية. قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، من مديري ومعلمي المدارس الثانوية ومية في محافظة بيت لحم، وعددها (38) مديراً ومديرة ، و(239) معلماً ومعلمة، خلال ل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2006./2007. قام الباحث بزيارة مدارس عينة الدراسة، وتوضيح إجراءات التعامل مع الاستبانة. قام الباحث بتجميع أداة الدراسة، ومراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي. تم إعطاء الاستبانات أرقاماً متسلسلة، استعداداً لتفريغ بياناتها في الحاسوب. تم تفريغ البيانات الواردة في الاستبانات (متغيرات الدراسة، واستجابات المبحوثين) في موب، وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٢. المعالجة الإحصائية

اب تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم رية الموقفية، تم استخراج التكرارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كذلك تم حساب هذه إارات وفق متغيرات الدراسة، كما تم استخدام اختبار مربع كاي للتعرف إلى دلالة الفروق مستويات متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)Statistical Package for Social Scie.

الرابع

دراسة

ائج سؤال الدراسة الأول

نتائج سؤال الدراسة الثاني

نتائج الفرضية

نتائج الفرضية

نتائج الفرضية

نتائج الفرضية

نتائج الفرضية

نتائج الفرضية

نتائج الفرضية

الرابع

دراسة

١. الفصل عرضاً للناتج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة في الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم على أداة الدراسة.

سج سؤال الدراسة الأول:

تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية من لمر المديرين والمعلمين؟

عن سؤال الدراسة السابق استخرجت التكرارات لواقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ،
١ هو واضح في الجدول رقم (1.4).

قم (1.4): التكرارات والنسب المئوية الدالة على واقع تطبيق أفراد عينة الدراسة للنظرية

النسبة المئوية	التكرارات	النمط القيادي
21.5%	706	الابلاغ
29.5%	984	الاقناع
25.5%	850	المشاركة
23.5%	784	التفويض

قيم التكرارات والنسب المئوية في الجدول السابق أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في بيت لحم يطبقون النظرية الموقفية في المواقف القيادية المختلفة، حيث أشارت التكرارات أن يستخدمون الانماط القيادية الاربعة الواردة في النظرية الموقفية، ولكن بنسب متفاوتة، تكرارات والنسب المئوية الواردة في الجدول أن نمط الإقناع هو النمط الأكثر شيوعاً بين تكرار (984)، وبنسبة مئوية قدرها (29.5 %)، يليه نمط المشاركة بتكرار (850)، وبنسبة رها (25.5 %)، في حين كان نمط الإبلاغ أقل الأنماط شيوعاً من وجهة نظر أفراد عينة حيث بلغت تكراراته (706)، وبنسبة مئوية قدرها (21.5 %).

الدراسة الثاني:

تلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، مدرسة، وجنس المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية للمدير، وسنوات علم؟

ث بالتأكد من الاختلاف بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق مديري المدارس الثانوية : في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية باختلاف متغيرات الدراسة الواردة في سؤال الثاني من خلال الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة يبق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى لمسمى الوظيفي.

ن صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية، الجدول رقم (2.4).

ل رقم (2.4): نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد
 ة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير
 سمي الوظيفي.

النمط	المسمى الوظيفي	العدد	التكرار	النسبة المئوية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية*
الابلاغ	مدير	38	63	13.8%	30.4	0.001
	معلم	239	643	22.4%		
الاقناع	مدير	38	112	24.2%	33.5	0.001
	معلم	239	872	30.4%		
المشاركة	مدير	38	146	32.0%	9.1	0.003
	معلم	239	704	24.5%		
التفويض	مدير	38	135	29.6%	7.7	0.005
	معلم	239	649	22.6%		

الـة عند مستوى الدلالة 0.05

ن الجدول (2.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين تقديرات
 نة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد
 الموقفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت قيم مربع كاي المحسوبة أعلى من قيمة
 ي الجدولية وهي (3.84) عند درجات حرية قيمتها (1)، ومستوى الدلالة أقل من 0.05،
 لفروق لصالح المعلمين. وعليه ترفض الفرضية الصفرية الأولى.

الفرضية الثانية

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة
 بيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى
 لجنس.

ن صحة الفرضية الصفرية الثانية استخدم اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين أفراد عينة الدراسة لتطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير الجنس، الجدول

النمط	الجنس	العدد	التكرار	النسبة المئوية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الابلاغ	ذكر	132	365	21.3	3.3	0.058
	أنثى	145	415	21.1		
الاقناع	ذكر	132	397	29.3	2.3	0.084
	أنثى	145	428	29.9		

م (3.4): نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتطبيق المديرين للنظرية الموقفية في أبعاد الدراسة حسب متغير الجنس.

0.172	1.12	26.3	417	132	ذكر	المشاركة
		24.9	433	145	أنثى	
76.80	0.01	23.0	395	132	ذكر	التفويض
		24.1	439	145	أنثى	

ن نتائج اختبار مربع كاي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية طلة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى لمتغير الجنس، فقد جاءت قيم مربع كاي أقل من جدولية (3.84)، عند درجة الحرية (1)، ومستوى الدلالة المحدد (0.05)، وذلك كما هو واضح لـ (3.4)، أي أن تقديرات الذكور والإناث من أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المديرين نظرية الموقفية هي نفسها. وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

الفرضية الثالثة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة يبق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى وقع المدرسة.

ن صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات نة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد الموقفية حسب متغير موقع المدرسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4).

نم (4.4) نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة لواقع تطبيق المديرين للنظرية الموقفية في أبعاد الدراسة حسب متغير موقع المدرسة.

النمط	موقع المدرسة	العدد	التكرار	النسبة المئوية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية*
الابلاغ	مدينة	83	183	%18.4	23.48	0.008
	قرية	194	523	%22.5		
الافتتاح	مدينة	83	287	%28.8	28.5	0.000

		%29.9	697	194	قرية	
0.020	9.86	%27.6	275	83	مدينة	المشاركة
		%24.7	608	194	قرية	
0.016	11.6	%25.2	251	83	مدينة	التفويض
		%22.9	533	194	قرية	

الـة عند مستوى الدلالة 0.05

ن الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في واقع تطبيق مدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية من وجهة نظر أفراد عينة تعزى لمتغير موقع المدرسة لصالح أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين في القرى، حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أعلى من القيمة الجدولية لجميع الأنماط وذلك كما هو واضح من التكرارات والنسب المئوية في الجدول (4.4). وبهذا ترفض الصفرية الثالثة.

الفرضية الرابعة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى لمتغير مدرسة.

ن صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد الموقفية حسب متغير جنس المدرسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4).
ثم (5.4). نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة لواقع تطبيق المديرين للنظرية الموقفية في أبعاد الدراسة حسب متغير جنس المدرسة.

النمط	جنس المدرسة	العدد	التكرار	النسبة المئوية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية*
الابلاغ	ذكور	105	248	%19.8	63.25	0.000
	إناث	120	251	%17.4		
	مختلطة	52	206	%33.0		

Formatted: Position: Horizontal: Left, Relative to: Column, Vertical: In line, Relative to: Margin, Wrap Around

0.01	28.15	%29.4	371	105	ذكور	الاقناع
		%29.3	422	120	إناث	
		%30.6	191	52	مختلطة	
0.01	21.45	%27.1	341	105	ذكور	المشاركة
		%26.7	384	120	إناث	
		%20.0	125	52	مختلطة	
0.01	20.99	%23.7	299	105	ذكور	التفويض
		%26.6	383	120	إناث	
		%16.3	102	52	مختلطة	

دالة عند مستوى الدلالة 0.05

ن الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05=\alpha$ بين تقديرات أفراد عينة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تغيير جنس المدرسة، حيث كانت قيم مربع كاي المحسوبة لجميع الأنماط القيادية أكبر من جدولية (5.99) عند مستوى الدلالة المحدد ودرجات الحرية المرافقة (2)، وكانت الفروق دارس الإناث، بمعنى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من مدارس الإناث لواقع تطبيق للنظرية الموقفية أكبر من تقديرات زملائهم من مدارس الذكور والمدارس المختلطة. وعليه لفرضية الصفرية الرابعة.

الفرضية الخامسة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05=\alpha$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى مؤهل العلمي.

ن صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات نة الدراسة لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك واضح في الجدول رقم (6.4).

نم (6.4). نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة لواقع تطبيق المديرين للنظرية الموقفية في أبعاد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النمط	المؤهل العلمي	العدد	التكرار	النسبة المئوية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الابلاغ	أقل من بكالوريوس	37	89	%20.0	4.55	0.07
	بكالوريوس فقط	206	580	%23.5		
	أعلى من بكالوريوس	34	104	%25.5		
الاقناع	أقل من بكالوريوس	37	122	%27.5	5.07	0.06
	بكالوريوس فقط	206	652	%26.4		
	أعلى من بكالوريوس	34	106	%26.0		
المشاركة	أقل من بكالوريوس	37	121	%27.3	5.20	0.058
	بكالوريوس فقط	206	650	%26.3		
	أعلى من بكالوريوس	34	105	%25.7		
التفويض	أقل من بكالوريوس	37	112	%25.2	4.45	0.07
	بكالوريوس فقط	206	590	%23.8		
	أعلى من بكالوريوس	34	93	%22.8		

ن قيمة الدلالة الإحصائية الواردة في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية. ببيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم مربع كاي لجميع الأنماط القيادية أقل من القيمة الجدولية (5.99)، عند مستوى الدلالة المحدد ودرجات لمراقبة (2)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

الفرضية السادسة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير.

من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات
نة الدراسة من المديرين لواقع تطبيقهم لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير سنوات الخبرة
للمدير، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7.4).

م (7.4) نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة
من المديرين لواقع تطبيقهم لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية

النمط	سنوات الخبرة الإدارية للمدير	العدد	التكرار	النسبة النسبية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الابلاغ	أقل من 5 سنوات	9	21	%19.4	4.96	0.06
	10-5	17	47	%23.0		
	أكثر من 10	12	31	%21.5		
الاقناع	أقل من 5 سنوات	9	24	%22.2	1.3	0.23
	10-5	17	47	%23.0		
	أكثر من 10	12	41	%28.5		
المشاركة	أقل من 5 سنوات	9	34	%31.1	3.3	0.09
	10-5	17	46	%22.6		
	أكثر من 10	12	30	%20.8		
التفويض	أقل من 5 سنوات	9	29	%26.9	4.46	0.07
	10-5	17	64	%31.4		
	أكثر من 10	12	42	%29.2		

ن القيم الواردة في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين
أفراد عينة الدراسة من المديرين لواقع تطبيقهم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى لمتغير سنوات
الإدارية، حيث كانت قيم مربع كاي المحسوبة لجميع الأنماط القيادية أقل من القيمة الجدولية
اي وهي (5.99) عند مستوى الدلالة المحدد ودرجات الحرية المرافقة لها وعددها (2)، أي أن
، وبغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم الإدارية، كانت تقديراتهم لواقع تطبيقهم للنظرة
مقاربة وبدون فروق إحصائية. وبهذا تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

الفرضية السابعة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم.

من صحة الفرضية السابعة استخدم اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات نة الدراسة من المعلمين لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم نظرية الموقفية حسب متغير سنوات خبرة المعلم، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم

تم (8.4): نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة من المعلمين لواقع تطبيق المديرين للنظرية الموقفية حسب متغير سنوات خبرة المعلم.

النمط	سنوات الخبرة للمعلم	العدد	التكرار	النسبة المئوية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
الابلاغ	أقل من 5 سنوات	69	226	%27.3	4.73	0.06
	10-5	90	270	%23.0		
	أكثر من 10	80	221	%23.1		
الافتناع	أقل من 5 سنوات	69	225	%27.2	4.16	0.07
	10-5	90	280	%25.3		

Formatted: Position: Horizontal: Left, Relative to: Column, Vertical: In line, Relative to: Margin, Wrap Around

		%26.2	251	80	أكثر من 10	
0.32	0.92	%24.0	199	69	أقل من 5 سنوات	المشاركة
		%26.2	283	90	10-5	
		%25.2	242	80	أكثر من 10	
0.06	5.3	%21.4	177	69	أقل من 5 سنوات	التفويض
		%21.0	227	90	10-5	
		%25.5	245	80	أكثر من 10	

ن قيمة الدلالة الإحصائية الواردة في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية توى $\alpha=0.05$ بين تقديرات المعلمين لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم، أي أن تقديرات ، وبغض النظر عن سنوات خبرتهم، لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية جاءت وبدون فروق إحصائية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية السابعة.

ة

نتائج الدراسة، ومن خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فرضياتها، أن مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يطبقون النظرية الموقفية في المواقف القيادية المختلفة، مع طين رئيسين برزا كنمطين قياديين أكثر شيوعاً: نمط الإقناع، ونمط المشاركة، كنمط مساند، نمطين من وجهة نظر النظرية الموقفية هما الأكثر تفضيلاً في العمل، وخاصة في ت التعليمية، كما أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية تعزى لمتغيرات: الجنس، العلمي، والخبرة الإدارية للمدير، وخبرة المعلم، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وموقع المدرسة، وجنس المدرسة.

الخامس

النتائج والتوصيات

قشة نتائج اسئلة الدراسة

قشة نتائج فرضيات الدراسة

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

رصيات

الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها من خلال الاجابة عن أسئلة الدراسة
فرضياتها.

أفشة نتائج أسئلة الدراسة

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

1 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الاول:

تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية من
لر المديرين والمعلمين؟

نح الاجابة عن السؤال الأول أن تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة بيت
، في نمطين رئيسيين هما نمط الإقناع ، ونمط المشاركة كنمط مساند ، فنمط الإقناع هو النمط
يوعا بين الأنماط بتكرار (984) ، ونسبة مئوية قدرها (29.5%) ، يليه نمط المشاركة
(850) ونسبة مئوية قدرها (24.5%). وتتفق هذه النتائج مع نتائج مجموعة من الدراسات
في كل من النمط الرئيس والنمط المساند، ولكن مع إختلاف في ترتيب النمط الرئيس والنمط
وهذان النمطان كما بين كل من هيرسي وبلانشرد هما الأكثر شيوعاً في المؤسسات
، كذلك يعتبر هذان النمطان هما الأفضل، لتمييزها بالإعتدال وملاءمتها للموقف وعدم التسبب
نمط التفويض، وعدم التسلط كما في نمط الإبلاغ، وفي نمط الإقناع يقوم المدير بتشجيع
ودعمهم، وقد إحتل هذا النمط درجة النمط المساند في دراسة المغيدي وآل ناجي (1994)،
المغيدي (1994)، ودراسة (Hersey & Blanchard, 1988) ودراسة (Clark , 1981)،
نمط الإقناع يتطلب سلوكاً عالياً في التوجيه، وعالياً في العلاقات الإنسانية ، بالإضافة الى أن
طي الإقناع والمشاركة يزيد من ولاء المعلم للمدرسة.

ي تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لنمط الإقناع
يس والمشاركة كنمط مساند الى أن الانظمة والقوانين المعمول بها في وزارة التربية
العالي الفلسطينية تحمل المدير المسؤولية عن كل صغيرة وكبيرة في المدرسة، ويصل تحميل
مسؤولية إلى حد المسؤولية والمحاسبة عن أخطاء المعلمين، وبالتالي فالخيارات أمام المدير
ندودة في إشراك الغير في إتخاذ القرار، ولكي يخرج المدير من هذا المأزق أمام معلميه
ينعتوه بالمتسلط، يقوم بدور المسوق المقنع لقراره، وبهذا يكون قد مسك العصا من
، وفي المقابل يميل المعلمون الى القيام بالعمل أكثر من ميلهم إلى الإستقلالية والمشاركة
القرار لتفضيلهم البعد عن تحمل المسؤولية. وكذلك فإن التقارب في إستخدام الأنماط المختلفة
شراً واضحاً على أن المديرين يستخدمون هذه الأنماط باعتدال وحسب ملاءمتها للموقف،
نبر إستخدامهم نمطي الإقناع كنمط رئيس والمشاركة كنمط مساند، فهم يبتعدون بذلك عن

لذي يمثل نمط التفويض إلى حد ما، وكذلك يبتعدون عن التسلط الذي يمثل نمط الإبلاغ كما من هيرسي وبلانشر في نتائج دراستيهما.

ر النمط المشارك كنمط مساند فقد يعزى تطبيقه إلى أن المديرين يميلون إلى جعل المعلمين بعض المسؤوليات في أجزاء من العمل داخل المدرسة نفسها، فهم بهذا الأسلوب يتيحون الفرصة في تحمل المسؤولية، ويتيحون للمعلمين الفرصة في المشاركة في إتخاذ القرار لمسؤولية في اطار رغبتهم فقط ، وهذه الرغبة يعبر عنها المعلم من خلال قدرته على الاداء العملية التعليمية التعليمية ، أي في مجال بعض الابداعات التخصصية، وكذلك تحمل ة في مجال النشاطات اللامنهجية أي ابداع المعلم على الأقل في النشاطات المدرسية على المحافظة أو على مستوى المحافظات .

ن نتائج هذه الدراسة مع دراسة أجراها (Hamzah, 2002) على مجموعة من الأعراق قاطنة في الشمال الماليزي، كالصينيين والهنود، فالصينيون والملاويون مثلاً يختارون نمط ، في حين أن الهنود يختارون نمط المشاركة، فالصينيون والملاويون باختيارهم نمط يفضلون الإستقلال أكثر من تفضيلهم القيام بالعمل.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، لمدرسة، وجنس المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الادارية للمدير، وسنوات معلم؟

ث بمناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني من خلال فرضيات الدراسة :

الفرضية الاولى

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة
ببقي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى
لمسمى الوظيفي.

نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الف ($\alpha=0.05$)
سطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق النظرية الموقفية تعزى لمتغير المسمى
، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين، وهذا يعني أن المعلمين يقدرّون ممارسة المديرين
الموقفية أكثر من تقديرات المديرين أنفسهم ، ويرجع ذلك الى أن الهيكلية الرسمية في
فلسطين تحمل المدير المسؤولية على قاعدة التسلسل الهرمي الذي يعطي المدير المسؤولية
ن المدرسة ومن ضمن المدرسة المعلم، وهذه المسؤولية تعطي المديرين الدافع لأن يستخدموا
لاغ وهو الاسلوب القائم على السيطرة والتفرد في اتخاذ القرار، فهو في هذا النمط يكون
التوجيه منخفضاً في المساندة، من الجهة الاخرى يعتبر ادراك المعلم للتسلسل الوظيفي
وزارة التربية والتعليم مبرراً لوضع المدير في اطار اما مقنع لقراراته التي يتخذها، وبالتالي
مسؤولية نتيجة هذه القرارات بمعزل عن تحميل المعلم أي مسؤولية، واما منفذاً لسياسة
بالتالي مبلغاً للتعليمات، وعلى المعلم الالتزام، أما وجهة نظر المدير فهي مختلفة عن وجهة
نم، وفي هذا السياق يحاول المدير أن يرى نمطه مختلفاً عن ما يراه المعلم، فنمط الاقتناع
ة نظر المعلم يقابله نمط المشاركة من وجهة نظر المدير، فالمدير في استخدامه نمط الاقتناع
نواع المعلم أنه هو من يتحمل المسؤولية وبالتالي على المعلمين ادراك ذلك ومشاركته لوجهة
ه، فمشاركة المدير للمعلمين تعني الاقتناع بالنسبة للمعلم، والاقتناع بالنسبة للمدير يعني
المعلم في اتخاذ القرار الذي يتحمل مسؤوليته المدير، وهذا يفسر الاختلاف في وجهات النظر
برين والمعلمين. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Lopez,1981) في اختلاف
النظر بين المعلمين والمديرين، واتفقت ايضا مع نتائج دراسة المغيدي (1996) في أن نمط
ن الانماط السائدة في المدارس الثانوية، واتفقت كذلك مع دراسة قرقرش (2002) .

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة
ببقي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى
الجنس.

نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين
تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المديرين للنظرية الموقفية تعزى لمتغير الجنس،
ت الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05) ، وجاءت قيم مربع كاي أقل من القيمة
(3.84)، عند درجة الحرية (1)، ومستوى الدلالة المحدد لكل من جنس المدير والمعلم ، وهذا
، أن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف الجنس ، وقد اتفقت هذه النتائج مع
اسة عيد (2000) في ترتيب الانماط القيادية حيث كانت النسب متقاربة مع وجود أثر للتفاعل
ل المدير ونمطه ، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (Hersey & Blanchard,1988) ، وهذا
في التقديرات، حسب متغير الجنس، يشير إلى أن المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم
نفس الظروف المهنية، بغض النظر عن الجنس.

الفرضية الثالثة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة
ببقي مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية
تعزى لمتغير موقع المدرسة.

نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في
يق مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للنظرية تعزى لمتغير
درسة لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تقع مدارسهم في القرى. وقد يعزى هذا للظروف
ية المحيطة بالمدارس الموجودة في القرى، الأمر الذي يستدعي التعامل مع المواقف بطريقة
مختلفة عن تلك التي يستخدمها المديرون في المدارس الواقعة في المدينة. فظروف القرية
ها الاجتماعية قد تكون السبب وراء الاختلاف بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق
للنظرية الموقفية. وقد يضاف لذلك كون تعيينات المعلمين الجدد غالباً ما تكون في مدارس
حيث أن التعيينات غالباً تبدأ في القرية، ثم بعد فترة ينتقل المعلم إلى المدينة بعد أن يكون قد
ليفيا، وأصبحت لديه الخبرة، ليأتي بعد انتقاله إلى المدينة معلماً جديداً مكانه في المدرسة التي

ة، وتبقى المدرسة في القرية تحتفظ بعدد من المعلمين الجدد، وهذا يستدعي استخدام أنماطاً
فاوتة (غير مستقرة)، ويشعر المعلمون في هذه المدارس بمواقف قيادية متنوعة أكثر مما
معلمو مدارس المدينة. وهذا يبرر بروز نمط الإبلاغ في القرية أكثر منه في المدينة لأن
جديد من وجهة نظر مديرية التربية، ووزارة التربية بحاجة إلى توجيه مستمر، ويكون هذا
أي أسلوب الإبلاغ على حساب الأساليب أو الأنماط الأخرى.

الفرضية الرابعة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة
ببقي مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية
تعزى لمتغير جنس المدرسة.

ن نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في واقع
ديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للنظرية الموقفية من وجهة
اد عينة الدراسة تعزى لمتغير جنس المدرسة، وكانت الفروق لصالح مدارس الإناث ، وهذا
مدارس الإناث يقدرون ممارسة المديرين للنظرية الموقفية أكثر من تقديرات مدارس الذكور
ل المختاطة، ويرجع ذلك إلى أن المديرات في مدارس الإناث يملن إلى تغيير أنماط القيادة
موقف الإداري كما هو واضح من نتائج التحليل الإحصائي، فتارةً تستخدم المديرية في
الاناث نمط الإقناع لأن المعلمات يحتجن إلى اقناع أكثر من حاجتهن إلى إتخاذ القرار ،
رى تقوم المديرية بإستعمال نمط المشاركة من خلال مشاركة المعلمات في إتخاذ القرار الأمر
لب العمل بروح الفريق وخصوصا في بداية العام الدراسي أثناء توزيع النشاطات المنهجية
ية ، وهي بذلك ترى في مشاركة المعلمات جزء من تحمل المسؤولية ، بالإضافة إلى
نمط التفويض في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية وأنشطتها المنهجية واللامنهجية وخصوصا
لوقات فهي تمنح المعلمات حرية تكاد تكون كاملة في النواحي المادية والمحتوى العلمي ،
أتي نمط الإبلاغ والذي تلجأ المديرية إلى إستخدامه في بداية العام الدراسي لتثبيت البرنامج
، وتوزيع الحصص ، وفي متابعة المعلمات الجدد تستخدم المديرية التوجيه المستمر مع قليل
قات ، فتجد المديرية نفسها أمام نمط الإبلاغ وخصوصا اذا كانت جديدة في التعيين ، فهي
ناج إلى إعطاء التعليمات بإستمرار على حساب العلاقات.

هذه النتائج مع نتائج دراسة عيد (2000) في ترتيب الأنماط القيادية بشكل عام ، ومع دراسة وآل ناجي مع الاختلاف في ترتيب النمط الرئيس حيث كان مسانداً والنمط المساند كان بساً ، وكذلك الامر مع دراسة (Clark,1981) ودراسة كل من (Hersey & Blanchard).

الفرضية الخامسة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة يقيم مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية الموقفية تعزى مؤهل العلمي.

نتائج التحليل الاحصائي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للنظرية الموقفية نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كان هناك تقارب واضح في يقيم المديرين للنظرية الموقفية، كما أشار أفراد عينة الدراسة وعلى إختلاف مؤهلاتهم وهذا التقارب في التقديرات، حسب متغير المؤهل العلمي، يشير إلى أن المديرين في الثانوية في محافظة بيت لحم يستخدمون هذه الأنماط باعتدال وبحسب ملاءمتها للموقف ظر عن المؤهل العلمي ، وتشير هذه التقديرات أيضا إلى أن أفراد عينة الدراسة وعلى مؤهلاتها العلمية تتمتع بقدر عالي من النضج نظراً لوجود هذا التقارب بين الأنماط في مدى مديرين للنظرية الموقفية ، كما هو واضح من قيم مربع كاي المحسوبة لجميع الأنماط القيادية، أقل من القيمة الجدولية (5.99)، عند مستوى الدلالة المحدد ودرجات الحرية المرافقة (2)، وقد نتائج هذه الدراسة مع دراسة المواجهة (2003) في الفروق الدالة إحصائياً بحسب المؤهل وقد إتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من المغيدي وآل ناجي (1994)، ودراسة (1994)، ودراسة (Clark,1981) ودراسة كل من (Hersey & Blanchard,1988) ، مع في ترتيب كل من نمط الإقناع ونمط المشاركة.

الفرضية السادسة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة برين لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير.

نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للنظرية الموقفية من وجهة نظر تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع الأنماط ، أي أن المديرين وبغض النظر عن سنوات الإدارية كانت تقديراتهم لواقع تطبيقهم للنظرية الموقفية متقاربة ، ويعزو الباحث عدم وجود ب مدى تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للنظرية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع الأنماط إلى عدم وجود دور لإدارية في إختيار المديرين للنمط القيادي، وأيضاً إلى أن المسؤولية التي تقع على عاتق هي مسؤولية واحدة بغض النظر عن سنوات الخبرة ، وأن المواقف القيادية الممارسة من برين تتغير بحسب التعليمات الواردة ولا تتغير بحسب خبرة المديرين ، ويقودنا ذلك إلى المديرين في المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم يستخدمون هذه الانماط بحسب ملائمتها وأن الموقف هو الذي يحدد النمط وليس لتفاوت الخبرة الإدارية دور في ذلك ، كما هو ن التكرارات والنسب المئوية ، وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المغيدي .

الفرضية السابعة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة مين لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم لأبعاد النظرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمعلم.

نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في يق مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للنظرية الموقفية من لر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين لجميع الأنماط ، أي أن المعلمين وبغض ن سنوات خبرتهم التعليمية كانت تقديراتهم لواقع تطبيق المديرين للنظرية الموقفية متقاربة، باحث عدم وجود فروق في واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في بيت لحم للنظرية الموقفية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين

أنماط إلى أن النضج الوظيفي يطغى على الخبرة ، وهذا النضج لم يأت من فراغ وإنما جاء ، تركيز وزارة التربية والتعليم على تهيئة المعلمين الجدد وترشيحهم للمزيد من الدورات الخبرات اللازمة بحيث تقترب كفاءة المعلم الجديد من كفاءة المعلم القديم، ويصبح النضج للمعلم أقرب للتأهيل منه إلى الخبرة، وبالتالي فإن تقديرات المعلمين تتأثر بحجم المسؤولية لى عاتق المعلم، وب عوامل الموقف القيادي أكثر من تأثرها بالخبرة التعليمية للمعلم، وقد نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الصانع وحسين (1994) حيث كانت هناك فروق دالة احصائيا خبرة في نمط المشاركة ، وفي دراسة المواجدة (2003) حيث كانت هناك فروق دالة تعزى لمتغير الخبرة في ممارسة المدير للدور القيادي بإستخدام النظرية الموقفية .

نوصيات

تفعيل ممارسة القيادة الموقفية في المواقف المدرسية من خلال عقد دورات تدريبية في موضوع القيادة.

تطوير المهارات الشخصية للمديرين الذين يستخدمون نمطي الإبلاغ والتفويض ، وتعريفهم
الخيارات المتاحة وفقا للموقف.

تكريس إستخدام نمطي المشاركة والإقناع لتمييزهما بالإعتدال وعدم التسبب أو التسلط
كأنماط تسود في المؤسسات التعليمية التي تتميز بمستوى تعليمي عالي.
إجراء المزيد من الدراسات بالإضافة الى المدارس الثانوية، إجراؤها على المدارس الاساسية
لدنيا والعليا.

إعطاء مديري ومديرات المدارس مزيدا من الدورات في كيفية إستخدام الصلاحيات
لممنوحة لهم.

إجراء دراسات لقياس نمط المدير المفضل وفقا للأنماط الواردة في نموذج هيرسي
بلاشر.

مقارنة الدراسات التي تقيس النمط القيادي المفضل في فلسطين بالدراسات الاجنبية والعربية
عدم التركيز في التعيينات الجديدة على المدارس النائية والمدارس في القرى وإستثناء مدارس
لمدن من التعيينات الجديدة .

الإنتقال في دورات مديري المدارس من تعليم الأنماط التقليدية كالنمط الديمقراطي والنمط
لتسلطي والنمط التساهلي إلى الأنماط والنماذج الواردة في المدخل السلوكي والمدخل الموقف
ي القيادة.

- عقد دورات قبلية للمرشحين للإدارات المدرسية، وتعريفهم بنظريات القيادة وتطورها
بشكل موسع.

مراجع

العربية

- ن. (2006) واقع الكفاءة الادارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين . جامعة القدس، القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (2003) : الادارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين . دار الفكر العربي، القاهرة.
- خ. (1970) : القيادة الادارية . مكتبة صبري ابو علم ، القاهرة .
- ع. (2001) : الادارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر . ط 2 . دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- ع. (2000) : الادارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر . ط 1 . دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- ع. (1998) : الانماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، 88، الكويت. ص 108-142.
- م. (2003) : درجة ممارسة الاداريين التربويين للنمط القيادي الفعال في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظرهم. جامعة آل البيت، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- هـ. (1986) : الادارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في النظم . لولى، الجامعة الاردنية، عمان.
- م. ، وحسين، م. (1994) : الانماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية، 6، ص 83 - 312 .
- ع. م. (1997) : المفاهيم الحديثة في الادارة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- ب. (1998) : مبادئ الادارة . دار اليازوري العلمية، عمان .
- ج. (2003) : الادارة الفعالة ، مكتبة لبنان، بيروت .

- م. (1996) : أثر الاساليب القيادية في مستوى الرضى الوظيفي للمعلمين بمحافظة الاحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشر، ونظرية الدوافع لهرزبورغ. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، 9، 1-64.
- م. ، وآل ناجي، م. (1994) : التعرف على الاساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 29، ص 182-220.

- خ. (2003): تصورات معلمي المدارس الاساسية لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية في محفظة المفرق. جامعة اليرموك، الاردن . (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ع. (1991): اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية في البلاد العربية . دار الثقافة، الدوحة.
- س. (1977): الادارة الاصول والاسس العلمية. مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ز. (2003) : الادارة التربوية والقيادة . مكتبة الاقصى، عمان .
- ح. (2000) : الادارة التعليمية والادارة المدرسية . دار الفكر العربي، القاهرة .
- ط. (1998) : طريقك الى الادارة الفعالة. سلامه وشركاه للنشر، القاهرة.
- ج. (1977) : علم النفس الاجتماعي. عالم المكتبات، القاهرة .
- م. (2001) : الادارة المدرسية الحديثة . دار الشروق للنشر، عمان .
- و. وحجي، أ. والصغير، م. وغانم، أ. (1992) الادارة المدرسية الابتدائية . مكتبة النهضة المصرية. القاهرة .
- ج. (2001) : الادارة المدرسية الحديثة . ط1 . الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان .
- ع. (1997) : الادارة اصول واسس ومفاهيم. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- ح. (2001) : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الاولى، دار السماح، القاهرة.
- د. (2000) : علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية "هيرسي وبلاشرد" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الاولى . الجامعة الاردنية ، الاردن.(رسالة ماجستير غير منشورة) .
- ع. (2002): فاعلية القيادة الادارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية هيرسي وبلاشرد . جامعة عمان العربية ، الاردن . (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ن. (1997) : النمط القيادي لدى ادارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية واثره على الرضى الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم . جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ط. (1997) : الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية . دار زهران، عمان.

ن . (1995) : القيادة الادارية ، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
ص. والنابه، ن . (1986): الادارة التربوية: مفهوما، نظرياتها، وسائلها. دبي للنشر
والتوزيع، الامارات العربية المتحدة .

References

Avery,G.(2000):Situational Leadership Performences in Australia. **Leade
Organization Development Journal**, 22,PP. 11 – 21.

Chance , P , Chance , E . (2002) : **Introduction to Educational Leaders
& Organizatonal Behavior**. Eye on Education, Inc, Larch Mou
America .

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

Chen , J. , Silverthorn, C . (2005) : Leadership Effectiveness: Leadership and Employee Readiness.**Leadership&Organization Develop Journal** , 26, PP. 280-288

Clark, A. (1981) : **Educational Leadership : Afield test of Herse Blanchard's Situational Leadership Theory** . Thesis , University of Massachusetts, Massachusetts .

Edward,S.(1982):**Educational Management Series**,Total Quality Management in Education, London.

Fieddler, F. (1984):**Improving Leadership Effectiveness, The Leader Concept**, 2nd. ed. John Wiley& Sons, Inc.USA.

Hamzah , M.(2002) : **Leadership Style Preferences of Malaysian Managers** School of Management , Malaysia University, Vol. 37, No 1 .

Hersey , P. ; Blanchard , K.& Jonson , D . (1996) :**Management Organizational Behavior : Utilizing human resources** , 7th edition Upper Saddle River:Prentice Hall , NJ .

Hersey , P ; Blanchard , K .(1988) : **Management of Organizational Behavior** 7th ed Prentice-Hall , Englewood Cliffs , NJ .

Hoy, W.; Miskel,C.(1982) : **Educational Administration Theory, Research and Practice** . 2nd ed , Random House , NY .

Jennings, E . (1961) : **An Anatomy of Leadership Principles**. Heros , Superlative Harper, NY.

Kim , Y . (1988) : **The Relationship of Principals, Leadership Style and Student Achievement in Academic Private High Schools in California** .Thesis University of California, Dissertation Abstract InternationalVol.62.no7.

Koontz , H. ; Donnel , C. (1980) : **Reading in Principals of Management** Graw-Hill Book Co, NY.

Lashway, L . (1997): **Leadership Style and Strategies**. Bloomington, Indiana Phi,Kappa Vol.15.no.2

- Lopez , P . (1981) : **The Opinions of Teacher and Opinions of Leaders About Themselves** . West Publishing , Washington.
- Lunenburg, F. Ornstein, A .(2004): **Educational Administration , Concepts and Practices** .Woods Worth , Advision USA.
- Odden, R. Odde, E.(1995): **Educational Leadership for America's Schools** .Mc Graw-Hill Co.1st ed.N.Y.
- Palmer,R.(1996):**Faculty Perception of Principals Effectiveness**. Dissertation Abstract International,Vol. 9. P. 56.
- Reddin, W. (1970) : **Managerial Effectiveness** . Mc Graw, Hill Book Co NY.
- Scott,W.;Mitchell,T,&Birnbauer,Ph.(1981):**Organization theory and Structural Analysis** . 4th ed , Irwin Dorsey Limited, Ontario
- Tanner,W.(1982): **Leadership Factors, Style, Flexibility, and structural Effectiveness of High School Principals in Nevada Schools**. Nevada . Dissertation Abstracts. International. Vol. 42.no. 4.
- Winkle, A.(1983): The Relationship between Elementary School Teachers' Perceptions of Principal Leadership Style Adaptability and Teacher Satisfaction With Supervision. **Dissertation Abstract International** 3,PP.45.

نبانة كما وردت في قرقش (2002).

نبانة باللغة الانجليزية.

المحكمين

تسهيل مهمة من قسم التربية، عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس.

، من مديرية التربية والتعليم (الحكومية) في محافظة بيت لحم للموافقة على إجراء الدراسة
سها.

،

استبانة قرقرش

قم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة للتحكيم

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

للكتور/ة _____ المحترم/ة

لأستاذ/ة _____ المحترم/ة

حث بدراسة حول مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة
للنظرية الموقفية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، استكمالا للحصول على درجة
ر في الادارة التربوية من جامعة القدس.

كم من أهمية في انجاح هذه الدراسة، يأمل الباحث من حضرتكم التكرم والاطلاع على أداة
المرفقة (أداة خاصة لكل من هرسى وبلانشرد) ، وإيداء الملاحظات التي ترونها مناسبة،
نراسة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، قام الباحث بالإضافة إلى تبني هذه الاداة بعد
، قام بتطويعها إلى استبانة معلم أيضاً.

والتقدير لجهودكم القيمة

الباحث: نعيم احمد ناجاره

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة مدير المدرسة

بة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة حول مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في
بيت لحم للنظرية الموقفية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، استكمالاً للحصول على
ماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.
بأمل الباحث من حضرتكم التكرم والإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة الدالة على مدى
للنظرية الموقفية في الإدارة. علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض
علمي، وستعامل بسرية تامة.

مع شكري وتقديري

الباحث

نعيم ناجرة

أول، معلومات أولية:

ضع دائرة حول رمز الاجابة المناسبة لك:-

المدرسة:	أ- ذكور	ب- اناث	ج- مختلطة
المدير:	أ- ذكر	ب- أنثى	
أهل العلمي:			

من بكالوريوس	ب- بكالوريوس فقط	ج- أعلى من بكالوريوس
في الإدارة المدرسية:		

من 5 سنوات	ب- من 5 سنوات الى 10	ج- أكثر من 10 سنوات.
المدرسة :	أ- مدينة	ب- قرية

ثاني:

الكرام:

، الاستبانة من (12) حالة أو موقف وأمام كل منها أربع عبارات تدل على السلوك المحتمل، يرجى اختيار
ي تصف سلوكك بأفضل شكل، وذلك بوضع دائرة حول الحرف الذي يقابلها، علماً أنه ليس هناك عبارة
أخرى خاطئة.

الرقم	الموقف	السلوك المحتمل
1-	لم يعد المعلمون في مدرستك يستجيبون لحديثك الودي معهم، ولاهتمامك الواضح بمصلحتهم، فقد بدأ أداؤهم يتدهور بسرعة.	أ- أؤكد على استخدام الطرق العادية، وعلى ضرورة إنجاز العمل. ب- أكون جاهزاً لمناقشة المعلمين، دون أن افرض نفسي عليهم. ج- أتحدث إليهم وبعد ذلك أقوم بتحديد الأهداف د- لا أتدخل عن قصد.
2-	إن الأداء الذي تلاحظه للمعلمين في مدرستك في ازدياد. فقد كنت تؤكد باستمرار أن يعي جميع الأفراد مسؤولياتهم ومستويات الأداء المتوقعة منهم.	أ- اشترك معهم في تفاعل ودي مع التأكيد باستمرار أن يعي جميع الأفراد مسؤولياتهم ومستويات الأداء المتوقعة منهم. ب- لا أقوم بأي عمل محدد. ج- أبذل قصارى جهدي لأجعل المعلمين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم في تحمل المسؤولية. د- أؤكد على أهمية المهام والمسؤوليات والتفكير بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل.
3-	لا يستطيع المعلمون في مدرستك حل مشكلة ما بأنفسهم، فقد كنت تتركهم عادة وحدهم دون مساعدة، وذلك لأن كلا من العلاقات البينية وأداء المجموعة كانا جيدين.	أ- أعمل مع المعلمين ونشترك جميعاً في حل المشكلة. ب- أدع المعلمين يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ج- أعمل بسرعة وبحزم على تصحيح الوضع وإعادة توجيههم للقيام بالمهمة. د- أشجع المعلمين على العمل على حل المشكلات، وأدعم جهودهم.
4-	تعمل على تغيير كبير في مدرستك، حيث يمتلك المعلمون سجل جيد من الإنجاز، وبذلك فإنهم يحترمون الحاجة إلى التغيير.	أ- أسمح للمعلمين بالانخراط في إحداث التغييرات المرغوب فيها دون تدخل مباشر. ب- أقوم بإعلامهم عن التغييرات ومن ثم اطلب منهم القيام بالعمل تحت إشراف دقيق. ج- أفوض المعلمين بصياغة توجهاتها بالعمل لإحداث التغيير المنشود. د- أقوم بصياغة توصيات المعلمين، وفي الوقت نفسه أحدد التغييرات واتجاهها.
5-	لاحظت أن أداء المعلمين في تناقص مستمر خلال الشهور العديدة المنصرمة، فقد أبدى الأعضاء عدم اهتمام لتحقيق الأهداف. وقد ثبت أن إعادة تحديد أدوار أفراد المجموعة ومسؤولياتهم قد ساعد في القيام بالمهام	أ- أسمح للمعلمين بصياغة توجهاتها. ب- آخذ بالحسبان اقتراحات المعلمين، مع التأكيد على ضرورة تحقيق الأهداف. ج- أقوم بإعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات وأشرف على المعلمين بشكل دقيق.

	الموكلة إليهم في الماضي، ولذلك فإنهم بحاجة مستمرة لمن يقوم بتذكيرهم بضرورة انجاز الأعمال في مواعيدها المحددة.	د-	أسمح للمعلمين بالمشاركة في تحديد الأدوار والمسؤوليات دون تدخل مباشر من طرفي.
6-	لقد نقلت إلى مدرسة تدار بفاعلية حيث كان مديرها السابق يحكم السيطرة عليها، وتود المحافظة على موقف منتج، وترغب في الوقت ذاته بأن تجعل من البيئة السائدة في المدرسة بيئة إنسانية.	أ- ب- ج- د-	أعمل ما أستطيع لأجعل المعلمين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. أؤكد على أهمية إنجاز الأعمال بمواعيدها. أتعهد في أن لا أتدخل في شؤون المعلمين. أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات مع التأكيد على ضرورة تحقيق الأهداف.
7-	تقوم بدراسة إحداث تغيير في المدرسة بحيث تكون جديدة على المعلمين فيها. قدم المعلمون مقترحاتهم حول التغييرات المطلوبة وقد أظهرت النتائج أنهم كانوا منتجين وبرهنوا على امتلاك المرونة في أعمالهم.	أ- ب- ج- د-	أحدد التغيير وأشرف على العمل بدقة. أشرك المعلمين في تطوير إجراءات التغيير، وأدع لهم الحرية في عملية التنفيذ. أرغب في إحداث التغييرات حسب التوصيات المقدمة من المعلمين مع احتفاظي بمراقبة وضبط التنفيذ. أتجنب المواجهة، وأدع الأمور كما هي.
8-	إن أداء المعلمين في مدرستك والعلاقات فيما بينهم جيدة، ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه المعلمين.	أ- ب- ج- د-	أدع المعلمين دون تدخل من جانبي. أناقش الموقف مع المعلمين، وبعد ذلك اتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير. أأخذ الخطوات اللازمة لتوجيه المعلمين للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. أساند المعلمين في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.
9-	بعد اخفاقات في المدرسة، تأخر المعلمون في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المناسب، حيث أنهم لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات غير فعال، واجتماعاتهم أصبحت عبارة عن	أ- ب- ج-	أقوم بإفساح المجال للمعلمين على تحديد مشكلاتهم. أأخذ بعين الاعتبار توصيات المعلمين مع التأكيد على ضرورة تحقيق الأهداف. أعيد تحديد الأهداف وأشرف عليها بعناية.

	مناسبات اجتماعية، علماً أن لديهم القدرة والمواهب التي تساعد في إنجاز المهمة.	د-	أدع المعلمين يشاركون في تحديد الأهداف بحرية دون تدخل مباشر.
10-	لا يستجيب المعلمون في مدرستك لما قمت به من إعادة تحديد معيار جديد لمستوى الأداء المطلوب، مع أن المجموعة تتصف عادة بأنها تتحمل المسؤولية بشكل كبير.	أ- ب- ج- د-	أدع المعلمين يشاركون في إعادة تحديد مستوى الأداء دون تدخل مباشر. أعيد تحديد مستوى الأداء وأشرف على ذلك بعناية. أتجنب المواجهة بعدم ممارسة الضغط على المعلمين، وأدع الموقف يمر بشكل طبيعي. أخذ بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين مع التأكيد على ضرورة تحقيق مستويات الأداء والالتزام بها.
11-	أصبحت مديراً للمدرسة، وكان المدير السابق غير مهتم بمصالح المعلمين الذين قاموا بأعمالهم ومهامهم بشكل مناسب، وتوسد فيما بينهم علاقات جيدة.	أ- ب- ج- د-	أقوم باتخاذ الخطوات اللازمة لتوجيه المعلمين للعمل بطريقة واضحة ومحددة. أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات وأشجع الأداء الجيد. أناقش الأداء السابق مع المعلمين، ثم أقوم بتفحص الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. أستمر في ترك المعلمين دون تدخل من جانبي.
12-	دلت المعلومات الحديثة بوجود بعض المشاكل الداخلية بين المعلمين، علماً بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم على أهداف المؤسسة بعيدة المدى بفاعلية، وأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال السنة الماضية، وأثبت الجميع بأنهم مؤهلين للقيام بعملهم.	أ- ب- ج- د-	أقوم بتجريب الحل الذي أراه مناسباً مع المعلمين وفي نفس الوقت أتفحص الحاجة إلى ممارسات جديدة. أدع المعلمين يحلون مشاكلهم بأنفسهم. أتصرف بسرعة وحزم لتصحيح الوضع وإعادة صياغة الموقف. أشارك في مناقشة المشكلة مع المعلمين مع تقديم الدعم لهم.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة المعلم

بة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة حول مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في بيت لحم للنظرية الموقفية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، استكمالاً للحصول على ماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. بأمل الباحث من حضرتكم التكرم والإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة الدالة على مدى نير مدرستكم للنظرية الموقفية في الإدارة. علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم ارض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

مع شكري وتقديري

الباحث

نعيم ناجرة

لأول، معلومات أولية

ضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة لك

ل المدرسة:	أ- ذكور	ب- اناث	ج- مختلطة
ل المعلم:	أ- ذكر	ب- أنثى	
هل العلمي:			

قل من بكالوريوس ب- بكالوريوس فقط ج- أعلى من بكالوريوس
رة في التدريس:

قل من 5 سنوات، ب- من 5 سنوات الى 10، ج- أكثر من 10 سنوات.
م المدرسة: أ- مدينة ب- قرية

ثاني:

، الزملاء الكرام:

، الاستبانة من (12) حالة أو موقف، وأمام كل منها أربع عبارات تدل على السلوك المحتمل، يرجى اختيار
ي تصف سلوك المدير بأفضل شكل، وذلك بوضع دائرة حول الحرف الذي يقابلها، علماً أنه ليس هناك
حيحة وأخرى خاطئة.

الرقم	الموقف	السلوك المحتمل
1-	لم يعد المعلمون في المدرسة يستجيبون لحديث المدير الودي معهم، ولاهتمامه الواضح بمصلحتهم، فقد بدأ أداؤهم يتدهور بسرعة.	أ- يؤكد المدير على استخدام الطرق العادية، وعلى ضرورة إنجاز العمل. ب- يكون المدير جاهزاً لمناقشة المعلمين، دون أن يفرض نفسه عليهم. ج- يتحدث إليهم وبعد ذلك يقوم بتحديد الأهداف. د- لا يتدخل عن قصد.
2-	إن الأداء الذي يلاحظ للمعلمين في المدرسة في ازدياد. فقد كان المدير يؤكد باستمرار أن يعي جميع الأفراد مسؤولياتهم ومستويات الأداء المتوقعة منهم.	أ- يشترك المدير مع المعلمين في تفاعل ودي مع التأكيد باستمرار أن يعي جميع الأفراد مسؤولياتهم ومستويات الأداء المتوقعة منهم. ب- لا يقوم المدير بأي عمل محدد. ج- يبذل قصارى جهده لجعل المعلمين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم في تحمل المسؤولية. د- يؤكد المدير على أهمية المهام والمسؤوليات والتقيد بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل.
3-	لا يستطيع المعلمون في المدرسة حل مشكلة ما بأنفسهم، فقد كان المدير يتركهم عادة وحدهم دون مساعدة، وذلك لأن كلا من العلاقات البينية وأداء المجموعة كانا جيدين.	أ- يعمل المدير مع المعلمين، ويشترك معهم في حل المشكلة. ب- يدع المعلمين يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ج- يعمل المدير بسرعة وبحزم على تصحيح الوضع وإعادة توجيههم للقيام بالمهمة. د- يشجع المعلمين على العمل على حل المشاكل، ويدعم جهودهم.
4-	يعمل المدير على تغيير كبير في المدرسة، حيث يمتلك المعلمون سجل جيد من الإنجاز وبذلك فإنهم يحترمون الحاجة إلى التغيير.	أ- يسمح المدير للمعلمين بالانخراط في إحداث التغييرات المرغوب فيها دون تدخل مباشر منه. ب- يقوم المدير بإعلامهم عن التغييرات ومن ثم يطلب منهم القيام بالعمل تحت إشراف دقيق. ج- يفوض المعلمين بصياغة توجهاتهم بالعمل لإحداث التغيير المنشود. د- يقوم بصياغة توصيات المعلمين، وفي الوقت نفسه يحدد التغييرات واتجاهها
5-	لوحظ أن أداء المعلمين في تناقص مستمر خلال الشهور العديدة المنصرمة، فقد أبدى أعضاء عدم اهتمام لتحقيق الأهداف. وقد ثبت أن إعادة تحديد أدوار أفراد المجموعة ومسؤولياتهم قد ساعد في القيام بالمهام	أ- يسمح المدير للمعلمين بصياغة توجهاتهم. ب- يأخذ المدير بالحسبان اقتراحات المعلمين، مع التأكيد على ضرورة تحقيق الأهداف. ج- يقوم المدير بإعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات ويشرف على المعلمين بشكل

	الموكلة إليهم في الماضي، ولذلك فإنهم بحاجة مستمرة لمن يقوم بتذكيرهم بضرورة إنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة.	د- يسمح للمعلمين بالمشاركة في تحديد الأدوار والمسؤوليات دون تدخل مباشر من طرفه.
6-	لقد نقل المدير إلى مدرسة تدار بفاعلية حيث كان مديرها السابق يحكم السيطرة عليها، ويود المحافظة على موقف منتج، ويرغب في الوقت ذاته بأن يجعل من البيئة السائدة في المدرسة بيئة إنسانية.	أ- يعمل المدير ما يستطيع لجعل المعلمين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. ب- يؤكد على أهمية إنجاز الأعمال بمواعيدها. ج- يعتمد في أن لا يتدخل في شؤون المعلمين. د- يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات مع التأكيد على ضرورة تحقيق الأهداف.
7-	يقوم المدير بدراسة إحداث تغيير في المدرسة بحيث تكون جديدة على المعلمين. قدم المعلمون مقترحاتهم حول التغييرات المطلوبة وقد اظهروا أنهم كانوا منتجين وبرهنوا على امتلاك المرونة في أعمالهم.	أ- يحدد المدير التغيير ويشرف على العمل بدقة. ب- يشرك المعلمين في تطوير إجراءات التغيير، ويدع لهم الحرية في عملية التنفيذ. ج- يرغب في إحداث التغييرات حسب التوصيات المقدمة من المعلمين مع احتفاظه بمراقبة وضبط التنفيذ. د- يتجنب المواجهة، ويدع الأمور كما هي.
8-	إن أداء المعلمين في المدرسة والعلاقات فيما بينهم جيدة، ولكن لدى المدير بعض الشعور بوجود نقص في توجيه المعلمين.	أ- يدع المعلمين دون تدخل من جانبه. ب- يناقش الموقف مع المعلمين، وبعد ذلك يتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير. ج- يتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه المعلمين للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. د- يساعد المعلمين في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.
9-	بعد إخفاقات في المدرسة تأخر المعلمون في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المناسب حيث أنهم لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات غير فعال، واجتماعاتهم أصبحت عبارة عن	أ- يقوم المدير بإفساح المجال للمعلمين على تحديد مشكلاتهم. ب- يأخذ بعين الاعتبار توصيات المعلمين مع التأكيد على ضرورة تحقيق الأهداف. ج- يعيد تحديد الأهداف ويشرف عليها بعناية.

	مناسبات اجتماعية، علما أن لديهم القدرة والمواهب التي تساعد في إنجاز المهمة.	د-	يدع المعلمين يشاركون في تحديد الأهداف بحرية دون تدخل مباشر.
10-	لا يستجيب المعلمون في المدرسة لما قام به المدير من إعادة تحديد معيار جديد لمستوى الأداء المطلوب، مع أن المجموعة تتصف عادة بأنها تتحمل المسؤولية بشكل كبير.	أ- ب- ج- د-	يدع المعلمين يشاركون في إعادة تحديد مستوى الأداء دون تدخل مباشر. يعيد تحديد مستوى الأداء ويشرف على ذلك بعناية. يتجنب المواجهة بعدم ممارسة الضغط على المعلمين، ويدع الموقف يمر بشكل طبيعي. يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين مع التأكيد على ضرورة تحقيق مستويات الأداء والالتزام بها .
11-	أصبح مديرا للمدرسة، وكان المدير السابق غير مهتم بمصالح المعلمين الذين قاموا بأعمالهم ومهامهم بشكل مناسب، وتسود فيما بينهم علاقات جيدة.	أ- ب- ج- د-	يقوم المدير باتخاذ الخطوات اللازمة لتوجيه المعلمين للعمل بطريقة واضحة ومحددة. يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات ويشجع الأداء الجيد. يناقش الأداء السابق مع المعلمين، ثم يقوم بتفحص الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. يستمر في ترك المعلمين دون تدخل من جانبه.
12-	دلت المعلومات الحديثة بوجود بعض المشاكل الداخلية بين المعلمين، علما بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم على أهداف المؤسسة بعيدة المدى بفاعلية، وأنهم كانوا يعملون معا بانسجام خلال السنة الماضية، وأثبت الجميع بأنهم مؤهلين للقيام بعملهم.	أ- ب- ج- د-	يقوم المدير بتجريب الحل الذي يراه مناسباً مع المعلمين وفي نفس الوقت يتفحص الحاجة إلى ممارسات جديدة. يدع المعلمين يحلون مشاكلهم بأنفسهم. يتصرف بسرعة وحزم لتصحيح الوضع وإعادة صياغة الموقف. يشارك في مناقشة المشكلة مع المعلمين مع تقديم الدعم لهم.

ملحق رقم (2) الاستبانة باللغة الانجليزية

Hersey&Blanchard Instrument Leader Effectiveness And Adaptability Description

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

Instructions for using the instrument

Read each item carefully, and think about what you think this person would do in this circumstance.
Circle the letter of the alternative action choice you think most closely describes the behavior this person would use in the situation presented, circling only ONE choice. DO NOT SKIP SITUATIONS.
Move through the items quickly and stick with the first choice you make on each item. Your first choice tends to be the most accurate one.

Situation 1

Followers, as of late, are not responding to this leader's friendly conversation and concern for their welfare.
Their performance is declining rapidly. Your leader would . . .
A. Emphasize the use of uniform procedure and the necessity for task accomplishment.
B. Be available for discussion but would not push your involvement.
C. Talk with followers then set goals.
D. Intentionally not intervene.

Situation 2

The observable performance of this leader's group is increasing. The leader has been sure that all members were aware of their responsibilities and expected standards of performance.
The leader would . . .
A. Engage in friendly interaction, but continue to make sure that all members are aware of their responsibilities and expected standards of performance.
B. Take no definite action.
C. Do what can be done to make the group feel important and involved.
D. Emphasize the importance of deadlines and tasks.

Situation 3

This leader's group is unable to solve a problem. The leader has normally left them alone.
Group performance and interpersonal relations have been good. Your leader would . . .
A. Work with the group and together engage in problem solving.
B. Let the group work it out.
C. Act quickly and firmly to correct and redirect.
D. Encourage the group to work on the problem and be supportive of members' effort.

Situation 4

This leader is considering a change. The leader's followers have a fine record of accomplishment. They respect the need for change. Your leader would . . .
A. Allow group involvement in developing the change, but would not be too directive.
B. Announce changes and then implement with close supervision.

- C. Allow the group to formulate its own direction.
- D. Incorporate group recommendations, but direct the change.

Situation 5

The performance of this leader's group has been dropping during the last few months. Members have been unconcerned with meeting objectives. Redefining roles and responsibilities has helped in the past. The group continually needed reminding to have their task done on time. Your leader would . . .

- A. Allow the group to formulate its own direction.
- B. Incorporate group recommendations, but see that objectives are met.
- C. Redefine roles and responsibilities and supervise carefully.
- D. Allow group involvement in determining roles and responsibilities, but not directive.

Situation 6

This leader stepped into an efficiently run organization. The previous administrator controlled the situation. The leader wants to maintain a productive situation, but would like to begin humanizing the environment. Your leader would . . .

- A. Do what could be done to make the group feel important and involved.
- B. Emphasize the importance of deadlines and tasks.
- C. Intentionally not intervene.
- D. Get the group involved in decision making, but see that objectives are met.

Situation 7

This leader is considering changing to a structure that will be new to the group. Members of the group have made suggestions about needed change. The group has been productive and demonstrated flexibility in operations. Your leader would . . .

- A. Define the change and supervise carefully.
- B. Participate with the group in developing the change, but allow members to organize implementation.
- C. Be willing to make changes as recommended, but maintain control of implementation.
- D. Avoid confrontation; leave things alone.

Situation 8

Group performance and interpersonal relations are good. This leader feels somewhat insecure about not providing direction to the group. Your leader would . . .

- A. Leave the group alone.
- B. Discuss the situation with the group and then initiate necessary changes.

- C. Take steps to direct followers toward working in a well-defined manner.
- D. Be supportive in discussing the situation with the group, but not too directive.

Situation 9

This leader has been appointed to head a task force that is far overdue in making recommendations

for change. The group is not clear on its goals. Attendance at sessions has been poor. Meetings have turned

into social gatherings. Potentially, they have the talent necessary to help. Your leader would . . .

- A. Let the group work out its problems.
- B. Incorporate group recommendations, but see that the objectives are met.
- C. Redefine goals and supervise carefully.
- D. Allow group involvement in setting goals, but would not push.

Situation 10

Followers, usually able to take responsibility, are not responding to the leader's redefining of standards.

Your leader would . . .

- A. Allow group involvement in redefining standards, but not take control.
- B. Redefine standards and supervise carefully.
- C. Avoid confrontation by not applying pressure; leave the situation alone.
- D. Incorporate group recommendations, but see that new standards are met.

Situation 11

This leader has been promoted to a new position. The previous manager was uninvolved in the affairs of the group.

The group has adequately handled its tasks and direction. Group interrelations are good. Your leader would . . .

- A. Take steps to direct followers working in a well-defined manner.
- B. Involve followers in decision making and reinforce good contributions.
- C. Discuss past performance with the group and then examine the need for new practices.
- D. Continue to leave the group alone.

Situation 12

Recent information indicates some internal difficulties among followers. The group has a remarkable record of accomplishment.

Members have effectively maintained long-range goals. They have worked in harmony in the past year. All are well qualified for the task. Your leader would . . .

- A. Try out solutions with followers, and examine the need for new practices.
- B. Allow group members to work it out themselves.
- C. Act quickly and firmly to correct and redirect.
- D. Participate in problem discussion while providing support for followers.

Hersey & Blanchard (1988).

رقم (3) أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1-	الدكتور احمد فهم جبر	جامعة القدس - الدراسات العليا

Formatted: Position: Horizontal: Left, Relative to: Column, Vertical: In line, Relative to: Margin, Wrap Around

2-	الدكتور محمد عابدين	جامعة القدس - الدراسات العليا
3-	الدكتور محمود أبو سمره	جامعة القدس - الدراسات العليا
4-	الدكتور غسان سرحان	جامعة القدس - الدراسات العليا
5-	الدكتور عفيف زيدان	جامعة القدس - الدراسات العليا
6-	الدكتور محسن عدس	جامعة القدس - الدراسات العليا
7-	الدكتور محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة - الخليل
8-	الدكتورة رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة - الخليل
9-	الدكتور مروان جلعود	جامعة البوليتكنيك - الخليل
10-	الدكتور سمير ابو زنيد	جامعة الخليل - الخليل
11-	الدكتور يوسف ابو فارة	جامعة القدس المفتوحة - العيزرية
12-	الدكتور إدريس جرادات	مديرية التربية والتعليم - الخليل
13-	الدكتورة ميسون التميمي	مديرية التربية والتعليم - الخليل
14-	أ. شيلي العزه	مدير مدرسة ثانوية - بيت لحم

قم (4)

هيل مهمة من قسم التربية، عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس.

قم (5)

، مديرية التربية والتعليم الحكومية في محافظة بيت لحم للموافقة على اجراء الدراسة في

.

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير جنس المدرسة.	36

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

37	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	2.3
42	التكرارات والنسب المئوية الدالة على واقع تطبيق أفراد عينة الدراسة لأبعاد النظرية الموقفية.	1.4
44	نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير المسمى الوظيفي.	2.4
45	نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير الجنس.	3.4
46	نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير موقع المدرسة.	4.4
47	نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير جنس المدرسة.	5.4
49	جدول رقم (6.4). نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير المؤهل العلمي.	6.4
50	نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لواقع تطبيقهم لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير سنوات الخبرة الادارية للمدير.	7.4
51	نتائج اختبار مربع كاي (Chi Square) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع تطبيق المديرين لأبعاد النظرية الموقفية حسب متغير سنوات خبرة المعلم.	8.4

الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
------------	--------------	------------

Formatted: Position: Horizontal: Left, Relative to: Column, Vertical: In line, Relative to: Margin, Wrap Around

77-69	الاستبانة كما وردت في قرقش (2002)	1
78	الاستبانة باللغة الانجليزية	2
82	اسماء المحكمين	3
83	كتاب تسهيل مهمة من قسم التربية، عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس.	4
84	كتاب من مديرية التربية والتعليم (الحكومية) في محافظة بيت لحم للموافقة على إجراء الدراسة في مدارسها.	5

الموضوعات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	صفحة الغلاف الداخلية	

Formatted: Position: Horizontal: Left, Relative to: Column, Vertical: In line, Relative to: Margin, Wrap Around

	صفحة العنوان	
	صفحة اجازة الرسالة	
	الاهداء	
أ	الاقرار	
ب	الشكر والعرفان	
ج	مصطلحات الدراسة	
د	الملخص	
و	abstract	
1	الفصل الاول - مشكلة الدراسة واطارها النظري	
3- 2	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
5	فرضيات الدراسة	3.1
6	الاطار النظري للدراسة	4.1
6	مفهوم القيادة	1.4.1
6	نظريات القيادة وتطورها التاريخي	2.4.1
7	نظريات القيادة	3.4.1
7	نظرية السمات	1.3.4.1
7	النظرية السلوكية	2.3.4.1
11	النظرية الموقفية	3.3.4.1
13	نموذج فدلر	1.3.3.4.1
15	نموذج هيرسي وبلانشرد	2.3.3.4.1
19	تقييم النظرية الموقفية	5.1
21	الادارة المدرسية والقيادة	6.1
23	أهداف الدراسة	7.1
23	أهمية الدراسة	8.1
24	حدود الدراسة	9.1
25	الفصل الثاني الدراسات السابقة	
26	مقدمة	1.2
26	الدراسات العربية	2.2
30	الدراسات الاجنبية	3.2
34	تعقيب على الدراسات السابقة	4.2
35	الفصل الثالث - منهجية الدراسة واجراءاتها	
36	منهج الدراسة	1.3

Formatted: Position: Horizontal: Left,
Relative to: Column, Vertical: In line,
Relative to: Margin, Wrap Around

36	مجتمع الدراسة	2.3
37	عينة الدراسة	3.3
38	أداة الدراسة	4.3
38	وصف الاداة	1.4.3
38	صدق أداة الدراسة	2.43
38	ثبات أداة الدراسة	3.4.3
39	متغيرات الدراسة	5.3
39	اجراءات الدراسة	6.3
40	المعالجة الاحصائية	7.3
41	الفصل الرابع – نتائج الدراسة	
42	نتائج الاجابة عن سؤال الدراسة الاول	1.4
43	نتائج سؤال الدراسة الثاني	2.4
43	نتائج الاجابة عن الفرضية الاولى	1.2.4
44	نتائج الاجابة عن الفرضية الثانية	2.2.4
45	نتائج الاجابة عن الفرضية الثالثة	3.2.4
47	نتائج الاجابة عن الفرضية الرابعة	4.2.4
48	نتائج الاجابة عن الفرضية الخامسة	5.2.4
50	نتائج الاجابة عن الفرضية السادسة	6.2.4
51	نتائج الاجابة عن الفرضية السابعة	7.2.4
53	الخلاصة	
54	الفصل الخامس – مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
54	مناقشة نتائج أسئلة الدراسة	1.5
54	مناقشة نتائج اجابة سؤال الدراسة الاول	1.1.5
56	2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني:	2.5
56	مناقشة فرضيات الدراسة	2.5
56	مناقشة نتائج الفرضية الاولى	1.2.5
57	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	2.2.5
57	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	3.2.5
58	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	4.2.5
59	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	5.2.5
60	مناقشة نتائج الفرضية السادسة	6.2.5
60	مناقشة نتائج الفرضية السابعة	7.2.5
62	التوصيات	3.5

63	قائمة المراجع	
63	المراجع العربية	
66	المراجع الاجنبية – References	
68	الملاحق	
69	ملحق رقم (1) : استبانة المدير واستبانة المعلم	
78	ملحق رقم (2) : الاستبانة باللغة الانجليزية	
82	ملحق رقم (3) :أسماء المحكمين	
83	ملحق رقم (4) : كتاب تسهيل مهمة من الجامعة	
84	ملحق رقم (5) : كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم	
85	فهرسة الجداول	
86	فهرسة الملاحق	
87	فهرسة الموضوعات	