

مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر المديرين

محمود ابوسمرة***

جعفر وصفي أبو صباع**

شذى ناصر الاعرج*

الملخص_ هدفت هذه الدراسة التعرف الى مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين، من خلال الأنماط القيادية للمديرين وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لكل من هيرسي وبلانشرد. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي في دراستهم. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم في الفصل الأول من عام (2018-2019)، والبالغ عددهم (172) مديراً ومديرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لتمثيل مجتمع الدراسة، بلغت (110) مديراً ومديرة. وقام الباحثون بتصميم استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة أنماط قيادية كل نمط منها يقيس مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الأكثر حضوراً وشيوعاً للمديرين في مدارس محافظة بيت لحم هو نمط الاقناع، يليه نمط المشاركة، وهذا يعني، وفق نظرية هيرسي وبلانشرد، أن مستوى النضج الوظيفي للمعلمين هو ضمن مستوى النضج المتوسط، وضمن حدوده، الدنيا والمرتفعة، بمعنى أن مديري المدارس في محافظة بيت لحم يرون ان مستوى النضج الوظيفي لمعلميهم متوسطاً. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لنمط التفويض تعزى لمتغيرات: والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأنماط تعزى لمتغير جنس المدرسة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات أهمها: إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب مديري ومديرات المدارس لتأهيلهم لاختيار النمط القيادي المناسب لكل موقف أو جماعة من المعلمين في مدرسته. والاهتمام أكثر بنظرية هيرسي وبلانشرد في القيادة وذلك من خلال اجراء دراسات بحوث للكشف عن ايجابياتها ومدى ملائمتها للمجتمع المحلي.

كلمات مفتاحية: النضج الوظيفي، هيرسي وبلانشرد، النمط القيادي، مديري ومديرات المدارس.

* وزارة التربية والتعليم _ فلسطين

** قسم التربية التكنولوجية _ جامعة فلسطين التقنية

*** كلية العلوم التربوية _ جامعة القدس

مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية

هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر المديرين

1. المقدمة

الموكلة اليه، ورغبته في ذلك، فالقدرة يقصد بها أن يكون لدى المرؤوس الخبرة والمعرفة والمهارة التي تؤهله لتنفيذ المهمة، والرغبة تعني وجود الثقة والولاء والدافع المعنوي عند المرؤوس لتنفيذ العمل المحدد المغيدي [6]، وتعد النظرية كأحد أبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة، حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب المديرين والتطور التنظيمي [7].

والقيادة في المؤسسة التربوية لا تقل أهمية عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بل تفوقها أهمية لاتصالها بالعنصر البشري، ونجاح الإدارة التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، يعتمد بالدرجة الأولى على المديرين، لأنهم يشكلون العنصر القيادي في العملية الإدارية [8] Luneburg، لذلك فإن غالبية المختصين في مجال الإدارة التربوية يضعون المدير في موقع مهم بالنسبة لكل ما يجري في المدرسة، فهو القائد المباشر لهذه المؤسسة التعليمية وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وغالباً ما يُعزى نجاح أو فشل المؤسسة التربوية في تحقيق الأهداف إلى كفاءته، قيادته وفعاليتها، أو عدمها [2].

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

2. مشكلة الدراسة

إيماناً من الباحثين بأهمية العلاقة المهنية المشتركة بين المعلمين ومديري المدارس التي تصب في ذات الهدف السامي، فقد اشاروا الى إجراء دراستهم ضمن أسوار المدارس في محافظة بيت لحم، والاستعانة بالمديرين كونهم العنصر القيادي لهذه المؤسسة التعليمية والمسؤولين عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، للتعرف الى مستوى النضج الوظيفي لمعلمهم وفق نظرية "هيرسي وبلانشرد".

وتحددت مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرد، كما تدلل عليه الأنماط القيادية للمديرين؟
السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين، باختلاف متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي للمدير، سنوات خبرته في الإدارة المدرسية، جنس المدرسة)؟

فرضيات الدراسة

انبثقت عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية التالية:

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

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

تعتبر القيادة من أهم عناصر النجاح في المنظمات، إذ أن من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف وتحدد اتجاهاتهم وولاءهم، إذ أن أي منظمة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها، حتى لو توفرت لديها كافة الإمكانيات المادية، في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها [1].

ان أي نشاط بشري يقوم على الجهد الجماعي، نجد أنه يحتاج بالضرورة من يشرف عليه وينظمه ويوجهه، ومن هنا تتأكد حتمية القيادة، فالقيادة تحتل مكانة بارزة في مختلف المجالات وينسب إليها نجاح أو فشل أي عمل، ولعل مما يزيد من أهمية القيادة في العصر الحالي طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير والتبدل في شتى مناحي الحياة، بالإضافة إلى تزايد حجم المؤسسات واتساعها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة وقادرة على إدارة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها، والسير بها نحو التقدم والتطور [2].

وربما كان من أهم التطورات التي شهدتها ميدان القيادة هو الجهود التي استهدفت إرسائها على أصول علمية، وأسس نظرية، إذ قام كثير من الباحثين والمهتمين في مجال القيادة بإجراء الأبحاث والدراسات بهدف تطوير عدد من النظريات التي يمكن في ضوئها تفسير ظاهرة القيادة. ومن هنا ظهرت النظرية سواء في الإدارة أم في القيادة، على أنها ليست هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة أو خارطة طريق توفر التوجيه اللازم للممارسة الإدارية. فالنظرية توفر للإداري أو القائد أساساً لتحديد المشكلات القائمة [3] Chance، وتقرح الافتراضات للعمل، كما توفر الإطار للنقد المنظم، والتحسين المستمر للعملية الإدارية. ولقد حاول الباحثون تطوير نظريات ونماذج للقيادة لتفسير هذه الظاهرة، وركزت اهتماماتها حول تحديد نوعية الأنماط القيادية الممكنة في كل نموذج، ثم تحديد النمط القيادي الأمثل الذي يجب على القائد اختياره لترشيد عملية القيادة في المنظمات المختلفة، ومن بين النظريات الحديثة، نظرية "هيرسي وبلانشرد" [4].

فقد كشف العالمان بول هيرسي Paul Hersey وكينيث بلانشرد Kenneth Blanchard عن نظرية إدارية جديدة أسمياها نظرية النضج الوظيفي للمعلمين أو نظرية دورة الحياة Life Cycle Theory والتي طوّراها خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو [5] Hersey & Blanchard حيث قاما بتطوير نموذج لتحديد الأسلوب القيادي الفعال وذلك بالتركيز على عامل النضج الوظيفي للمرؤوسين، فالنمط القيادي حسب هذه النظرية يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المنظمة.

والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج المرؤوسين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات. وبتحديد النضج الوظيفي للمرؤوسين فإن القائد يتخذ نمطاً قيادياً، يراه نمطاً فعالاً، يتناسب مع مستوى النضج لدى المرؤوسين. والنضج الوظيفي للمرؤوس يتحدد من خلال أمرين: قدرة ومهارة الفرد للقيام بالمهام

مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرد والإعرج وأبو صاع وأبو سمرة

* محافظة بيت لحم: تقع في وسط الضفة الغربية على جبل يرتفع قرابة (780)م عن سطح البحر، في الجزء الجنوبي من سلسلة جبال القدس وعلى مسافة لا تزيد عن (10) كم جنوب مدينة القدس، حيث تبلغ مساحتها حوالي (659) كيلومتر مربع، وعدد سكانها حوالي (190.116) نسمة [9].

3. الإطار النظري

نموذج هيرسي وبلانشرد للنظرية الموقفية "نظرية النضج الوظيفي للعاملين" "نظرية دورة الحياة" (Hersey and Blanchard Theory) النظرية الموقفية كما يراها نموذج هيرسي وبلانشرد ترجع فاعلية الأنماط القيادية إلى مدى قدرة القائد على الموازنة بين خصائص القائد وسماته الشخصية والسلوكية من جهة، وبين المتغيرات الموقفية من جهة أخرى، وعلى ضوء الدراسات والبحوث السابقة، طوّر كل من هيرسي وبلانشرد نموذجهما للنظرية الموقفية من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية اوهايو الأمريكية عام (1972م)، وي طرح هذا النموذج رؤية للقيادة بحيث يقوم الرؤساء باستعمال أنماط قيادية مختلفة، معتمدة على الموقف، حيث يقوم القائد بتحليل الموقف الذي يتعرض له من جميع جوانبه، بعد ذلك يقرر القائد أي الأنماط القيادية أنسب لهذا الموقف وأكثر ملاءمة، وليس بالضرورة أن تملئ المواقف المتشابهة أنماطاً قيادية واحدة، فقد تختلف المواقف عن بعضها بعناصر فرعية يدرّكها القائد من خلال تحليله لجوانب الموقف المختلفة والمتنوعة [5].

وأشارا في فترة لاحقة إلى متغير آخر، يعتبر من عناصر فاعلية القيادة عندهما، ألا وهو النضج الوظيفي للمرؤوسين (Maturity Subordinates)، وبناءً عليه طرحا نموذجاً للنظرية الموقفية عرف هذا النموذج بنظرية النضج الوظيفي للعاملين (Maturity Subordinates) أو نظرية دورة الحياة (Life Cycle Theory). ويشير كل من هيرسي وبلانشرد إلى أن التّمط القيادي الفعّال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المنظّمة أو المؤسسة، فقد ورد في Hersey & Blanchard [5] أن النضج الوظيفي: "هو محصلة كل من (القُدرة) (نُضج متعلّق بالعمل) (القُدرة) على تحقيق أهداف عالية قابلة للتحقيق) (والاستعداد) نُضج نفسي لدى الفرد ليتحمّل مسؤولية سلوكه في أداء العمل، ولا يقصد بالنضج الوظيفي سنّ العاملين أو الاستقرار العاطفي لديهم. ويوضح المغيدي [6] الأساس التي يقوم عليه النضج الوظيفي للمرؤوس، ويسير الى انه يتحدد من خلال أمرين: قدرة ومهارة الفرد للقيام بالمهام الموكلة اليه، ورغبته في ذلك، فالقدرة يقصد بها أن يكون لدى المرؤوس الخبرة والمعرفة والمهارة التي تؤهله لتنفيذ المهمة، والرغبة تعني وجود الثّقة والولاء والدافع المعنوي عند المرؤوس لتنفيذ العمل المحدّد، فقد تتحقّق القدرة، ولكن لا وجود للرغبة لدى المرؤوس للقيام بالعمل، وقد تتحقّق الرغبة ولكن لا يملك المرؤوس القدرة والمهارة للقيام بالعمل، وفي حال تحقّق الأمران معاً يكون المرؤوس قد بلغ مستوىً عالياً من النضج الوظيفي [10].

وبتحديد النضج الوظيفي للمرؤوسين فإن القائد يتخذ نمطاً قيادياً، ويكون نمطاً فعّالاً يتناسب مع مستوى النضج لدى المرؤوسين، والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج المرؤوسين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات [11].

($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى النضج الوظيفي للمعلمين، تُعزى لمتغير عدد سنوات خبرة المدير في الإدارة المدرسية".

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

أ. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى ما يأتي:

1- مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر المديرين.

2- والتعرف إلى الفروق بين مستويات النضج الوظيفي للمعلمين من خلال الأنماط القيادية للمديرين، في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي للمدير، سنوات خبرته في الإدارة المدرسية، جنس المدرسة)؟

3- ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة للمسؤولين ومتخذي القرار التربوي تبعاً لنتائج الدراسة.

ب. أهمية الدراسة

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

ج. حدود الدراسة

تحدّدت هذه الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها بما يأتي:

1- حدود مفاهيمية: تحدّدت دلالات الدراسة بالمفاهيم والمصطلحات الواردة والمعرفة في مصطلحات الدراسة.

2- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم.

3- حدود زمنية: قامت الباحثة بتطبيق دراستها في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018-2019م.

4- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم.

5- حدود إجرائية: تحدّدت نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة، وصدقها وثباتها، ومدى شموليتها ومجتمع الدراسة وعيّنتها، وطبيعة إستجابات المبحوثين، والمعالجات الإحصائية.

د. مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات وهي:

* النضج الوظيفي: يُعرف بأنه "محصلة كل من (القُدرة) (نُضج متعلّق بالعمل) (القُدرة) على تحقيق أهداف عالية قابلة للتحقيق) (والاستعداد) نُضج نفسي لدى الفرد ليتحمّل مسؤولية سلوكه في أداء العمل ولا يتم النظر في هذه المتغيرات من النضج إلا فيما يتعلق بمهمة محددة يتعين القيام بها [5].

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

ويُمرّ التّضجّ الوظيفي للمرؤوسين عبر أربعة مراحل أساسية تسمى بمراحل التّضجّ الوظيفي حسب [5] Hersey & Blanchard وهي على النحو الآتي:
المرحلة الأولى M1: يكون الموظف في هذه المرحلة موظفاً جديداً في عمله وفي علاقاته، بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه ولا زملاءه في العمل، ولا يعرف الاهداف التنظيمية او رسالة المؤسسة، ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة.

المرحلة الثانية M2: مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة، وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به غير مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية، إلا أن لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية.
المرحلة الثالثة M3: مع زيادة مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادراً على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا الوقت قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات، وعدم الامان نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة عليه.

المرحلة الرابعة M4: في هذه المرحلة يفترض ان تكون قد اكتملت قدرات المرؤوس بشكل عالٍ، بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل بأحسن صورة، ويكون تواقفاً لتحمل المسؤولية؛ نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه. وعليه يتحدد النمط القيادي الملائم للرئيس وفق مستوى التضج الوظيفي للمرؤوسين، كما جاءت في مراحلها الأربعة.
وعليه حدد كل من هيرسي وبلانشر [5] أربعة أنماط قيادية تتناسب ومستويات التضج الوظيفي للمرؤوسين الواردة أعلاه:

1 – نمط الأمر (Telling) أو الإبلاغ:

يتبنى القائد هذا النمط القيادي عندما يحتاج المرؤوسين إلى تفصيلات محدّدة فيما يتعلق بأداء العمل (موظفون جدد) أو عند انعدام الرغبة لدى الجماعة في تحمّل المسؤولية، وهنا يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية، بحيث يحدّد المهمات التي يقوم بها المرؤوسون، وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهام، والزمن المحدّد لتنفيذها، مع اهتمام قليل بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين. ويوصف هذا النمط بأنه عالٍ في التوجيه ومنخفض في المساعدة، ويتناسب مع مرحلة التضج الأولى (المنخفضة).

2- نمط الإقناع (Selling) أو التسويق:

وهو الأسلوب القيادي القائم على التوازن بين العمل ومراعاة الجانب الإنساني وفي هذا الأسلوب يهتم القائد بالعمل والعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ومن خلال هذا النمط فإن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين، ويشجعهم ويدعمهم ويصبح المرؤوسون قريبين من القائد بحكم علاقات العمل. والقائد هنا يعرض أفكاره على المرؤوسين بقصد التنبؤ على الرّغم من أنها ستكون قيد التنفيذ في العقل الباطن للقائد [6].

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

اتصال فعّالة مع المرؤوسين.

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

3- نمط المشاركة (Participation):

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

4- نمط التفويض (Delegating):

وهو الأسلوب القيادي المبني على التفويض، وهو أسلوب أو نمط قيادي يترك القائد الشّأن فيما يتعلق بالعمل وكذلك العلاقات الإنسانية إلى المستوى الوظيفي الأقل، والقائد هنا يقوم بدور الاستشاري عند حاجة الآخرين إليه. ويتناسب هذا النمط مع المرؤوسين ذوي المستوى (المرتفع) من التضج الوظيفي.

فعندما تصل درجة تضج المرؤوسين إلى مستوى عالٍ، ولديهم القدرة والرغبة والثقة في التّمسك على القيام بواجباتهم وتحمل المسؤولية، عند ذلك مسؤولية القائد تنحصر في رسم السياسات العامة والخطط ويترك الإجابة عن كيف ومتى للمرؤوسين، ويتناسب هذا النمط القيادي مع مرحلة التضج الرابعة.

4. الدراسات السابقة

دراسة بن حفيظ والشايب [12]: وهدفت الكشف عن درجة فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشر" من وجهة نظر موظفي جامعة ورقلة، وكذلك معرفة الأنماط السائدة، وفحص الفروق في درجة فاعلية القيادة باختلاف المؤهل العلمي والجنس، وقد تكونت عينة الدراسة من (140) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة "هيرسي وبلانشر" لقياس النمط القيادي وفاعليته وتم تكيفها لتناسب مع أهداف الدراسة. وبعد تطبيق الأداة أشارت النتائج إلى أن نمط الإقناع يليه الإشراف (المشاركة) هما الأسلوبان الأكثر استخداماً من وجهة نظر الموظفين، يليهما نمط التفويض ثم الإبلاغ، وإن درجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين كانت إيجابية، ولا توجد فروق معنوية في درجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس.

دراسة الصالحي وهوادف [2]: وجاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمهم، ببعض المدارس الابتدائية بولاية المدية، وفق نموذج "هيرسي وبلانشر"، وكذلك الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، ومعرفة دلالة علاقة النمط القيادي للمدير بالدافعية للإنجاز لدى المعلمين، كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين حسب متغيرات: الجنس، سنوات الاقدمية، وطبيعة المؤهل العلمي، ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (502) معلماً ومعلمة، اعتمد الباحث على أداتين هما: مقياس "هيرسي وبلانشر" لتحديد النمط القيادي

مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشردي والإعرج وأبو صاع وأبو سمرة

دراسة الصرايرة [16]: هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الإداري وبتمكين المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، واستخدمت ثلاث أدوات (استبانة النضج الوظيفي، واستبانة الأداء الإداري، واستبانة تمكين المعلمين).

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

دراسة Wetherell [17] هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس في ولاية نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت الدراسة (23) مديراً و(396) معلماً وتم استخدام نموذج هيرسي وبلانشردي لأنماط القيادة ومقياس آخر للرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط الإبلاغ حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف والمكافآت الطارئة وظروف العمل والاتصال في الرضا الكلي، وقد بينت الدراسة أيضاً أن عوامل العمر والجنس لم تكن دالة إحصائياً على ارتباطها بالرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة غلب على منهجيتها المنهج الوصفي، كما في الدراسة الحالية، وكان هناك إجماع على أهمية النمط القيادي وأثره في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، هذا إضافة إلى أن تلك الدراسات هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين من وجهة نظر هيرسي وبلانشردي، كدراسة: حفيظ والشايب [12]، الصالحي وهوادف [2]، بن حفيظ [14]، Contreras [13] أما من حيث عينة الدراسة الخاصة بكل منها، فقد ظهر اختلاف في المسئى الوظيفي للمبجوتين، حيث تمثلت العينة في بعض الدراسات بمديري المدارس فقط أو بالمعلمين فقط، في حين كانت العينة في البعض الآخر مديري المدارس والمعلمين، وكانت العينة في أحيان أخرى مكونة من موظفين جامعة أو مرشدين أو موظفين في الوزارات أو رؤساء أقسام أكاديمية أو ضباط في كلية عسكرية.

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

ولا بد من الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد تميّزت عن تلك الدراسات السابقة، بتعريفها على مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين وفق نظرية هيرسي وبلانشردي من خلال معرفة النمط القيادي السائد لدى المديرين،

السائد، وكذا مقياس الدافعية للإنجاز الذي قام بإعداده الباحث، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: أن النمط القيادي السائد حسب نظرية "هيرسي وبلانشردي" ببعض المدارس الابتدائية في ولاية المدية من وجهة نظر المعلمين هو: "الإشراك" يليه نمط "الإقناع" ثم التفويض فالإبلاغ. وأن مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين ببعض المدارس الابتدائية بولاية المدية متوسط وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين بناءً على نوع النمط القيادي للمدير حسب نظرية "هيرسي وبلانشردي".

دراسة Contreras [13] هدفت إلى وصف أنماط القيادة الظرفية الموجودة لدى الممرضات في أقسام المستشفى بما في ذلك العناية المركزة وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشردي، ولتحديد العلاقة بين أنماط القيادة والمتغيرات المهنية، وقد أجريت دراسة وصفية على عينة من الممرضات (107) ممرضة يعملن في المستشفى والعناية المركزة في اثنين من المؤسسات الصحية، وقد استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي استخدمها هيرسي وبلانشردي، وأشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة السائد لدى الممرضات في المستشفى هو التسويق، وبالنسبة للممرضات العناية المركزة فهو المشاركة، وأنه لا توجد علاقة مهمة بين أساليب القيادة ووقت العمل في المؤسسة.

دراسة بن حفيظ [14]: وسعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة حسب نظرية هيرسي وبلانشردي من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (270) معلماً ومعلمة من معلّمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة أداتين: مقياس هيرسي وبلانشردي ومقياس بورتر وزملائه لقياس مستوى الولاء التنظيمي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: إن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوب الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليهما أسلوب الإشراك ثم الإبلاغ، وهناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشردي من وجهة نظر معلّمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

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

دراسة Abedi & others [15] هدفت إلى تقييم العلاقة بين أساليب القيادة والنضج التنظيمي للعاملين في التمريض بمساعدة نظرية هيرسي وبلانشردي، حيث أجريت الدراسة على الموظفين الإداريين والممرضات حيث تم اختيار عينة عشوائية تحتوي على (204) موظفاً وممرضة، وتم استخدام استبانة تحتوي على (30) سؤال لتحديد أساليب القيادة ل (12) مدير في أربعة مستشفيات، واستبانة أخرى تحتوي على (14) سؤال لتحديد النضج التنظيمي للمديرين، وأشارت النتائج إلى أن إجمالي عدد المدراء (12) في المستشفيات الأربعة يستخدمون نمط المشاركة، أما بالنسبة للنضج التنظيمي للعاملين في التمريض كان كالاتي في مستشفى بواليسينا وفاطمة الزهراء والإمام الخميني كان مستوى النضج في المرحلة الثانية (M2) أما مستشفى زاري كان مستوى النضج في المرحلة الأولى (M1).

ب. مُجتمع الدّراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدّراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم للعام الدّراسي (2017-2018) والبالغ عددهم (172) مديراً ومديرة، حيث بلغ عدد مديري ومديرات المدارس الخاصة (39) مديراً ومديرة، وبلغ عدد مديري ومديرات المدارس الحكومية (133) مديراً ومديرة وذلك حسب الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التّربية والتّعليم في العام 2018، اما عينة الدراسة فقد شملت على (110) مديراً ومديرة، وهي عينة عشوائية طبقية وتمثل ما نسبته 64% من مجتمع الدراسة.

ويبين الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة.

جدول 1

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	بكالوريوس	73	66.4
	اعلى من بكالوريوس	37	33.6
	المجموع	110	100
	اقل من 5 سنوات	8	7.3
	من 5-10 سنوات	21	19.1
	اكثر من 10 سنوات	81	73.6
	المجموع	110	100

5. اجراءات الدراسة

أ. مَنهج الدّراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، لمناسبتها لموضوع الدراسة.

صدق أداة الدّراسة:

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

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

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لمجالات الأداة بين (0.802-0.833)، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، ويبين الجدول رقم (2) قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة.

جدول 2

قيم معاملات الثبات لمجالات الدّراسة

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

تضمّنت الدّراسة المتغيرات المستقلة الآتية:

1- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس.

د. متغيرات الدّراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

مستوى التّضح الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشردي الاعرج وأبو صاع وأبو سمرة

استخدم اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة في الدراسة، كما تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من صدق الأداة الإحصائية وثباتها وذلك ضمن برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إجراءات التصحيح:

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

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

للإجابة عنه تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة، والمعبرة عن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، والتي بدورها دالة على مستوى التّضح الوظيفي للمعلمين وفق نظرية هيرسي وبلانشردي، ويبيها الجدول رقم (3).

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	نمط الإقناع (التسويق)	4.3	0.56	86.00%	مرتفعة
2	نمط المشاركة	4.09	0.82	81.80%	مرتفعة
3	النمط الأمر (الإبلاغ)	3.66	0.37	73.20%	متوسطة
4	نمط التفويض	3.14	0.63	62.80%	متوسطة

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

أما اختيار نمط المشاركة كنمط مساند فقد يعزى تطبيقه إلى أن المديرين يميلون إلى جعل المعلمين يتحملون بعض المسؤوليات في أجزاء من العمل داخل المدرسة نفسها، فهم بهذا الأسلوب يتيحون للمعلمين الفرصة في تحمل المسؤولية، وتيحون للمعلمين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في إطار رغبتهم فقط، وهذه الرغبة يعبر عنها المعلم من

2- عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وله ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.
3- جنس المدرسة وله ثلاث مستويات: ذكور، إناث، مختلطة.
ثانياً: المتغير التابع:

مستوى التّضح الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشردي من وجهة نظر المديرين.
المعالجة الإحصائية:

للمعالجة الإحصائية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وكذلك

6. النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

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

نلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية للمجالات، الواردة في الجدول رقم (3) أن نمط الإقناع (التسويق)، كنمط قيادي ممارس من قبل مديري المدارس في محافظة بيت لحم، جاء بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.30)، وبدرجة موافقة من المديرين وصلت إلى مستوى (86.0%)، وتعني أن المديرين يستخدمونه بدرجة مرتفعة، يليه نمط المشاركة، وبنسبة مئوية مقدارها (81.8%)، وبدرجة مرتفعة أيضاً في حين جاء النمط الأمر بالدرجة الثالثة، وبنسبة مئوية قدرها (73.2%)، ويستخدمه المديرون بدرجة متوسطة، وجاء نمط التفويض بالمرتبة الأخيرة، وبنسبة مئوية قدرها (62.8%)، ويعتبر أقل الأنماط القيادية استخداماً من قبل المديرين، وعليه يكون نمط التسويق والمشاركة هما الأكثر شيوعاً وممارسة من قبل مديري مدارس بيت لحم.

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

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (9)، العدد (2) – حزيران 2020

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بن حفيظ والشايب [12]، واختلفت مع نتيجة دراسة بن حفيظ [14]. أما بخصوص استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وفق مجالاتها فتبينها الجداول الآتية.

أولاً: مجال نمط الإقناع (التسويق) ويبيئه الجدول رقم (4).

خلال قدرته على الأداء الجيد في العملية التعليمية التعلمية، أي في مجال بعض الإبداعات التخصصية، وكذلك تحمل المسؤولية في مجال النشاطات اللامنهجية أي ابداع المعلم في النشاطات المدرسية على مستوى المحافظة أو على مستوى المحافظات.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط الإقناع (التسويق)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	أهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين.	4.55	0.67	91%	مرتفعة
2	أحث المعلمين على الجدية في العمل مع مراعاة مشاعرهم ومعنوياتهم.	4.47	0.67	89%	مرتفعة
3	أبدي آرائي للمعلمين في سبيل تطوير وتوفير أساليب جديدة للعمل في المدرسة.	4.46	0.67	89%	مرتفعة
4	أشجع المعلمين على الإبداع في العمل.	4.44	0.8	89%	مرتفعة
5	أشجع المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.	4.43	0.67	89%	مرتفعة
6	أراعي اللين والحزم أثناء القيام بعمل في المدرسة.	4.28	0.77	86%	مرتفعة
7	أهتم بالتعرف الى اهتمامات المعلمين بهدف رفع مستوى الأداء في المدرسة.	4.28	0.77	86%	مرتفعة
8	أسعى لتحقيق أهداف المدرسة مع مراعاة احتياجات المعلمين.	4.22	0.88	84%	مرتفعة
9	أتابع ردود الأفعال لقراراتي التي أصدرها حتى تكون أكثر قابلية لدى المعلمين.	4.15	0.84	83%	مرتفعة
10	أستخدم أساليب متنوعة للثواب والعقاب حسب ما تقتضيه الظروف.	3.72	0.97	74%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.3	0.56	86%	مرتفعة

أنه إذا كان النمط القيادي السائد للمدير هو نمط الإقناع (التسويق)، يكون مستوى التوضيح الوظيفي للمرؤوسين ضمن المنخفض والمتوسط. كما تشير النتائج في الجدول رقم (4) أن جميع فقرات المجال جاءت بدرجة مرتفعة، وحصلت الفقرة "أهتم بتنسيق الجهود بين المعلمين" على أعلى متوسط حسابي (4.55)، وحصلت الفقرة "أستخدم أساليب متنوعة للثواب والعقاب حسب ما تقتضيه الظروف" على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.72).

ثانياً: مجال نمط المشاركة، ويبيئه الجدول رقم (5).

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

ووفق نظرية هيرسي وبلانشر للتعويض الوظيفي (دورة الحياة)، والتي ربطت بين النمط القيادي للمدير ومستوى التوضيح الوظيفي للمرؤوسين، والتي ترى

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط المشاركة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	أهتم بعلاقات مهنية طيبة مع المعلمين.	4.71	0.64	94%	مرتفعة
2	أستمع الى المعلمين باهتمام عند طرحهم لاحتياجاتهم.	4.32	1.27	86%	مرتفعة
3	أعمل على بناء الثقة بيني وبين المعلمين في المدرسة.	4.25	1.22	85%	مرتفعة
4	أسعى لتوفير جو ودي ومرح بين المعلمين في المدرسة.	4.23	1.18	85%	مرتفعة
5	أبذل قصارى جهدي ليكون المعلمون شركاء في جميع أمور المدرسة.	4.15	1.32	83%	مرتفعة
6	أشارك المعلمين في مناسباتهم الخاصة.	4.13	0.85	83%	مرتفعة
7	أقوم بتقديم حوافز معنوية لتشجيع المعلمين على الأداء المتميز.	3.88	0.69	78%	مرتفعة
8	أسعى لتلبية احتياجات المعلمين وفق ما تسمح به الامكانيات.	3.83	1.11	77%	مرتفعة
9	أحرص على أن يشارك المعلمون في عملية صنع القرارات المهمة.	3.83	0.92	77%	مرتفعة
10	لا أتقيد بحرفية التعليمات مراعاة لظروف المعلمين.	3.59	1.03	72%	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.09	0.82	82%	مرتفعة

منوية قدرها (81.8%)، ويستخدمه المديرون بدرجة (مرتفعة) أيضاً. أي أن نمطي الإقناع والمشاركة هما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً من قبل المديرين، فهم يمزجون بين النمطين ويستخدمونهما بدرجة مرتفعة.

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال نمط المشاركة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (4.09) وانحراف معياري (0.82)، وهذا يدل على أن نمط المشاركة جاء بالدرجة الثانية، وبنسبة

مستوى التّضح الوظيفي لدى المعلّمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرد

"أهتم بعلاقات مهنية طيبة مع المعلّمين" على أعلى متوسط حسابي وهو (4.71)، وحصلت الفقرة " لا أتقيد بحرفية التعليمات مراعاة لظروف المعلّمين" على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.59).
ثالثاً: مجال التّضح الأمر (الإبلاغ)، ويبينه الجدول رقم (6):

ووفق نظرية هيرسي وبلانشرد للتّضح الوظيفي (دورة الحياة)، والتي ربطت بين التّضح القيادي للمدير ومستوى التّضح الوظيفي للمرؤوسين، والتي ترى أنه إذا كان التّضح القيادي السائد للمدير هو نمط المشاركة، عندها يكون مستوى التّضح الوظيفي للمرؤوسين ضمن المتوسط والمترفع.
كما تشير النتائج في الجدول رقم (5) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. فقد حصلت الفقرة

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التّضح الأمر (الإبلاغ).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	أحرص على ضرورة قيام المعلّمين بما يخصهم من مهام.	4.47	0.67	89%	مرتفعة
2	أتولى بنفسني إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة.	4.47	0.66	89%	مرتفعة
3	أتابع العمل في المدرسة بدقة ليسير وفقاً للتعليمات.	4.44	0.5	89%	مرتفعة
4	أقوم بإبلاغ التعليمات الواردة من الجهات ذات العلاقة.	4.33	0.89	87%	مرتفعة
5	أقوم بالإشراف المباشر على جميع أمور المدرسة.	3.99	0.61	80%	مرتفعة
6	اختر بنفسني الطريقة المناسبة التي تؤدي بها الأعمال في المدرسة.	3.69	0.8	74%	مرتفعة
7	اضطرّ لتقديم التوصيات والاقتراحات للمسؤولين بمفردني، نظراً لعدم رغبة المعلّمين المشاركة.	3.28	1.13	66%	متوسطة
8	اتخذ الإجراءات العقابي بحق المعلّمين المقصّرين.	3.1	1.26	62%	متوسطة
9	أعتبر الولاء مقياساً رئيساً لحصول المعلّمين على الامتيازات.	2.46	1.06	49%	متوسطة
10	نظراً لغياب الخبرة لدى المعلمين، اضطر لعدم استشارتهم في حل مشكلات المدرسة.	2.35	1.08	47%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.66	0.37	73%	متوسطة

يلاحظ من الجدول السّابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدّراسة على مجال التّضح الأمر أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.66) وانحراف معياري (0.37)، وهذا يدل على أن النمط الأمر جاء بالدرجة الثالثة، وبنسبة مئوية قدرها (73.2%)، ويستخدمه المديرين بدرجة متوسطة.
ووفق نظرية هيرسي وبلانشرد للتّضح الوظيفي (دورة الحياة)، والتي ربطت بين التّضح القيادي للمدير ومستوى التّضح الوظيفي للمرؤوسين، والتي ترى أنه إذا كان التّضح القيادي السائد للمدير هو النمط الأمر يكون مستوى التّضح الوظيفي للمرؤوسين منخفضاً، يتبين أن تقديرات المديرين لاستخدام هذا

النمط جاء بدرجة متوسطة، بمعنى أنه ليس نمطاً سائداً كما في النمطين السابقين.
كما تشير النتائج في الجدول رقم (6) أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "أحرص على ضرورة قيام المعلّمين بما يخصهم من مهام"، وفقرة "أتولى بنفسني إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.47)، وحصلت الفقرة "نظراً لغياب الخبرة لدى المعلمين، اضطر لعدم استشارتهم في حل مشكلات المدرسة" على أقل متوسط حسابي ومقداره (2.35).
رابعاً: مجال نمط التفويض، ويبينه الجدول رقم (7):

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط التفويض.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	عندما أُعطي المعلّمين الحرية في أداء العمل فلأني على ثقة بقدراتهم.	3.74	0.75	75%	مرتفعة
2	تسير الامور في المدرسة على ما يرام حتى في حال غيابي عن المدرسة.	3.63	0.98	73%	متوسطة
3	خبرات المعلمين المهنية تساعدني على التفكير الإبداعي في عملي كمدير للمدرسة.	3.61	0.78	72%	متوسطة
4	المعلّمون معي في المدرسة شركاء في صنع القرارات، لأنهم يملكون الخبرة الكافية.	3.56	1.13	71%	متوسطة
5	أترك للمعلّمين في المدرسة اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم، فيما تسمح به الأنظمة.	3.25	1.27	65%	متوسطة
6	أفوض جانباً من مهامي للمعلّمين وأنا مطمئن لذلك.	2.96	0.99	59%	متوسطة
7	أسمح للمعلّمين بالحرية الكاملة في القيام بعمل ما في المدرسة.	2.91	1.01	58%	متوسطة
8	لا أحاسب المعلّمين المقصّرين في أداء عملهم إيماناً مني بأن تقصيرهم غير مقصود.	2.79	1.23	56%	متوسطة
9	عملي كمدير، مع المعلّمين يقع ضمن الإشراف غير المباشر.	2.75	0.97	55%	متوسطة
10	لا أتابع عملية حضور وغياب المعلّمين، ادراكاً مني بأن المعلّمين على قدر المسؤولية.	2.2	1.19	44%	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.14	0.63	63%	متوسطة

يلاحظ من الجدول السّابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدّراسة على مجال نمط

التفويض أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.14) وانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على أن نمط التفويض جاء بالدرجة الرابعة (الأخيرة)،

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (9)، العدد (2) – حزيران 2020

هل تختلف تقديرات مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى التُّضح الوظيفي للمعلمين، باختلاف متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، جنس المدرسة)؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كالتالي:

نتائج الفرضية الأولى:

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

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة للمديرين والدالة على مستوى التُّضح الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويبينها الجدول (8).

جدول 8

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

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مجال النمط الأمر	بكالوريوس	73	3.62	0.38	1.388	108	0.168
	اعلى من بكالوريوس	37	3.73	0.34			
مجال نمط الإقناع	بكالوريوس	73	4.25	0.57	1.461	108	0.147
	اعلى من بكالوريوس	37	4.41	0.54			
مجال نمط المشاركة	بكالوريوس	73	3.99	0.85	1.892	108	0.061
	اعلى من بكالوريوس	37	4.3	0.75			
مجال نمط التفويض	بكالوريوس	73	3.02	0.68	2.802	108	0.006
	اعلى من بكالوريوس	37	3.37	0.45			

نتائج الفرضية الثانية:

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

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى التُّضح الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ويبينها الجدول (9).

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى التُّضح الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

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

مستوى التُّضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشراد الاعرج وأبو صاع وأبو سمرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة في الادارة المدرسية	المجال
0.72	4.06	8	اقل من 5 سنوات	مجال نمط المشاركة
0.56	4.23	21	من 5-10 سنوات	
0.89	4.06	81	اكثر من 10 سنوات	مجال نمط التفويض
0.70	2.77	8	اقل من 5 سنوات	
0.83	3.21	21	من 5-10 سنوات	
0.53	3.23	81	اكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى التُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية،

جدول 10

نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى التُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	ف	مستوى الدلالة
مجال النمط الأمر	بين المجموعات	0.693	2	0.346	2.648	0.075
	داخل المجموعات المجموع	13.993	107	0.131		
مجال نمط الإقناع	بين المجموعات	2.346	2	1.173	2.336	0.064
	داخل المجموعات المجموع	32.384	107	0.503		
مجال نمط المشاركة	بين المجموعات	0.492	2	0.246	0.358	0.7
	داخل المجموعات المجموع	73.519	107	0.687		
مجال نمط التفويض	بين المجموعات	3.62	2	1.81	4.841	0.01
	داخل المجموعات المجموع	40.004	107	0.374		
		43.624	109			

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، الدالة على مستوى التُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، في مجالات الأنماط الثلاثة: (الأمر، والإقناع، والمشاركة). في حين توجد فروق في مجال نمط التفويض). ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (11).

جدول 11

نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في مجال نمط التفويض.

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

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

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

نتائج الفرضية الثالثة:

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

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى التُّضج الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير جنس المدرسة، كما يبينها الجدول (12).

جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى التّضحّ الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

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

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى التّضحّ الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير جنس المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول (13).

جدول 13

نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى التّضحّ الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

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

7. التّوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد اوصى الباحثون بما يلي:
1- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب مديري ومديرات المدارس لتأهيلهم لاختيار النمط القيادي المناسب لكل موقف أو جماعة من المعلمين في مدرسته.
2- الاهتمام أكثر بنظرية هيرسي وبلانشرد في القيادة وذلك من خلال اجراء دراسات بحوث للكشف عن ايجابياتها ومدى ملائمتها للمجتمع المحلي.

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين لأنماطهم القيادية، والدالة على مستوى التّضحّ الوظيفي للمعلمين في محافظة بيت لحم، تعزى لمتغير جنس المدرسة، فقد كان هناك تقارب واضح في التقديرات حسب متغير جنس المدرسة وهذا يشير إلى أن المديرين في المدارس في محافظة بيت لحم يستخدمون الأنماط باعتدال بغض النظر عن جنس المدرسة، وقد يعود ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية متشابهة.

مستوى التّضح الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشارد الأعرج وأبو صاع وأبو سمرة

بجامعة ورقلة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (23)، ص 117-132.

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

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

ب. المراجع الأجنبية

[3] Chance, P& Chance, E. (2002). "Introduction to Educational Leadership & Organizational Behavior: Theory into Practice". Eye on Education, New York.

[5] Heresy, Paul& Blanchard, Kenneth. (1977). "Management of Organizational Behavior". 3rd ed, Englewood Cliffs, New Jersey.

[8] Lunenburg, F (2004). "Educational Administration, Concepts and Practices. Wods Worth, Advision USA.

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

[11] Hoy, W& Miskel, C. (2016). "Educational Administration: Theory, Research and Practice". 2nd ed, Random House, New York.

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

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

[17] Wetherell, K. (2002). "Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction". Un Published Doctor Dissertation, Seton Hall University, USA.

3- منح مدير المدرسة بعد تدريبه صلاحيات أكبر تمكنهم من تحسين الظروف البيئية في العمل والبعد عن المركزية والرقابة.

4- بناء نماذج وآليات لاختيار مديري ومديرات المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم.

5- ضرورة إشراك مديري المدارس لمعلمهم في المواقف الإدارية المختلفة وإطلاعهم على المستجدات مما يعني لدى المعلمين روح الانتماء للمدرسة، ويسهم في إضفاء جو من الألفة بين الإدارة والمعلمين.

6- ضرورة الإطلاع المستمر من مديري ومديرات المدارس على كل ما هو جديد في مجال الإدارة من أبحاث ودراسات وتقارير خصوصاً في مجال الأنماط القيادية مما يسهم في التطوير الذاتي لمدير المدرسة.

المراجع

أ. المراجع العربية

[1] المخلافي، أمل. (2008). "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

[2] الصالحي، عبد الكريم وهوادف، رابع. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمهم- دراسة في ضوء نموذج هيرسي وبلانشارد-. مجلة سلوك، 3 (1)، ص 157-177.

[4] الصليبي، محمود. (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم، ط1. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

[6] المغيدي، الحسن بن محمد. (1996). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونظرية الدوافع لهيرزبورغ. مجلة مركز البحوث التربوية، (9)5، ص 1-64.

[7] العدوان، ياسر. (1997). القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة. ورقة عمل لبرنامج الإدارة العليا، جامعة اليرموك، اربد، عمّان.

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

[12] بن حفيظ، شافية والشايب، محمد. (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الموظفين " دراسة ميدانية

THE LEVEL OF FUNCTIONAL MATURITY FOR TEACHERS IN THE GOVERNORATE OF BETHLEHEM ACCORDING TO THE THEORY OF HERSEY AND BLANCHARD FROM THE PRINCIPAL'S POINT OF VIEW

SHATHA NASSER AL-ARAJ * JAAFAR WASFI ABU SAA **
MAHMOUD ABU SAMRA***

ABSTRACT_ *This study aims at identifying the level of functional maturity of teachers in the governorate of Bethlehem from the principals' point of view. This will be conducted through examining the principals' styles of leadership according to the theory of functional maturity "Situational Leadership Theory" by Hersey and Blanchard. The researchers used the descriptive method throughout thier study. The study included all principals at all schools in Bethlehem governorate (172 principals) in the first semester of 2018-2019. A random sample of (110) principals was chosen to represent the population of the study. The researchers have adopted questionnaire consisted of (40) paragraphs distributed at four aspects of leadership styles to measure the level of functional maturity of the subordinates. The questionnaire validity and reliability has been verified through the appropriate educational and statistical methods. The results of this study revealed that the most predominant and common leadership styles followed by school principals in Bethlehem governorate is the persuasion and participation. According to Hersey and Blanchard it means that the level of functional maturity of the teachers is within the level of moderate maturity and in between its minimum and maximum levels. In other words, the school principals in Bethlehem governorate believe that the level of functional maturity of their school teachers is in the average range, The results have also indicated certain statistical differences related to the variables: qualification and years of experience (in delegation style). On the other hand, the results have revealed that there are no statistical differences in the level of functional maturity for teachers in Bethlehem governorate from the principals' point of view that are related to the gender of the school. Finally, according to the findings of this study, the researchers have listed several recommendations.*

* Ministry of Education - Palestine

** Department of Technology Education _ Palestine Technical University

*** Faculty of Educational Sciences - Al-Quds University