

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى

القيادات المدرسية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت

د. نواف علي فخري الرشيدى - وزارة التربية - الكويت

د. مروة محمد حجي بهبهاني - وزارة التربية - الكويت

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، كما هدفت التعرف على الأنماط القيادية السائدة لديهم في ضوء النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، وهدفت أيضاً إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد لدى القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمى، والخبرة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، كما استخدمت الإستبيان كأداة للبحث، حيث طبق على عينة قوامها (١٥٢) مدير ومديرة للمدارس الثانوية بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: تراوح النسبة المئوية لدرجة ممارسة أنماط السلوك القيادي وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بين (٤٧.٤%) و(١٠.٥%)، والتي تم ترتيبها تنازلياً على النحو التالى: جاء النمط المشارك في المرتبة الأولى بنسبة (٤٧.٤%)، وجاء النمط المقنع في المرتبة الثانية بنسبة (٢٦.٣%)، والنمط الأمر في المرتبة الثالثة بنسبة (١٥.٨%)، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط المفوض بنسبة (١٠.٥%)، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية الأربع وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمى، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

الكلمات المفتاحية:

الأنماط القيادية، النظرية الموقفية، مديري المدارس الثانوية.

the degree of practice of Situational management patterns in the light of theory "Hersey and Blanchard" at high school principals in all school districts of Kuwait's

Dr. Nouf Ali Fakhery Al-Rashidi- Ministry of Education – Kuwait

Dr. Marwa Muhammad Haji Behbehani- Ministry of Education – Kuwait

Abstract:

The study aims at identifying the degree of practice of Situational management patterns in the light of theory "Hersey and Blanchard" at high school principals in all school districts of Kuwait's, It also aims to identify their dominant leadership patterns in the light of Hersey and Blanchard's situational theory, It also aims to determine whether there were statistically significant differences in the degree of leadership patterns in accordance with Hersey and Blanchard's situational theory of high school leadership in Kuwait attributable to gender, managerial experience and scientific qualification variables.

Depending on the analytical and describing methodology, using a questionnaire as a tool in data collecting, this questionnaire was applied through a sample of (152) high school's principals, the results proved that educational foundations' managers' leadership Behavior patterns percentage range from (47.4%) to (10.5%) as it is arranged in descending order like the following: in the first order: Sharing Behavior by (47.4%) then Persuasive Behavior is represented by (26.3%) after that Commanding Behavior by (15.8%) weather Delegating Behavior is the fourth and the last order by (10.5%), and the study also found that there are statistically significant differences in the degree of practice of the four leadership patterns according to the position theory of Hersey and Blanchard among Kuwaiti high school principals attributable to gender and scientific qualifications' s position, while there are no statistically significant differences in the degree to which leadership patterns are practiced according to the position theory of Hersey and Blanchard attributable to the variable management experience.

Keywords

Leadership patterns, situational theory, high school principals

مقدمة:

نظراً للتحوّلات العالمية التي يشهدها القرن الحادي والعشرون تسعى معظم دول العالم إلى استشراف جاد لمواجهة تحديات ذلك القرن، بهدف تعديل أوضاعها السياسية، والإقتصادية، والاجتماعية، والتركيز خاصة على إصلاح الهياكل التنظيمية، والإرتقاء بمستوي أداء العاملين في المؤسسات، ومواكبة ما يسمى "بصناعة المدراء".

فالقائدات الإدارية هي سمة العصر الحالي، وجوهر العملية الإدارية، ومحورها، وقلبها النابض، والمعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح وتميز أي تنظيم، فغالباً ما يكون إخفاق المؤسسات رغم توافر الإمكانيات اللازمة - يعود في الأساس إلى افتقادها لقائدات ذات كفاءة عالية، لأن نمط السلوك القيادي يؤثر تأثيراً واضحاً على أداء الأفراد داخل المؤسسة، وعلى اتجاهاتهم، ودافعيتهم نحو العمل لتحقيق أهداف المؤسسة (الطاهر، ٢٠١٧).

ولمواجهة تلك التحديات التي فرضها العصر الحالي يتوجب التركيز على المؤسسة التربوية لارتباطها وتأثيرها في البيئة المجتمعية، والمؤسسية المحيطة بها، حيث أصبحت مدخلاتها، وعملياتها، ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، وقدرتهم على تحفيز العاملين، ورفع درجة انتمائهم، وسلوكهم التنظيمي (الدغيم، ٢٠٠٨)، الأمر الذي يتطلب من القيادة التربوية أنواعاً مختلفة من المعارف، والخبرات، كما يتطلب أساليب متنوعة للقيادة تتصف بالكفاءة، والمرونة لمواجهة التحديات المتغيرة، والمطالب الجديدة، خاصة أن الهياكل التنظيمية القديمة للتعليم، وأساليب التدريس وقيادة التعلم لا تتناسب مع متطلبات التعلم في القرن الحادي والعشرين (الضويحي والمخلفي، ٢٠٢٠).

وقد حاولت العديد من النظريات في القيادة الإدارية تقديم أفضل الأساليب، والأفكار، والأنماط القيادية للارتقاء بدور القائد التربوي نحو الأفضل، ومن أبرزها نظرية القيادة الموقفية التي تقوم على الربط بين الأنماط السلوكية، والموقف الإداري، وتؤكد تلك النظرية أن الأنماط السلوكية لدى القائد لا تعمم في كل زمان، ومكان، ولتحديد الأنماط القيادية المطلوبة من القائد لابد أن نأخذ الموقف الإداري في عين الاعتبار، باعتباره عاملاً مهماً في تحديد الأنماط السلوكية التي تعزز مكانة ومركز القائد ونجاحه (كنعان، ٢٠١٩). وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية تتمثل في فاعلية القيادة التي تتأثر بشخصية القائد،

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

وأسلوبه، وطبيعة المرؤوسين التابعين له، والموقف السائد إذ يُشكل الموقف تأثيراً على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب (حلاق، ٢٠٢٠).

ومن هذا المنطلق، عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج كان من أهمها نموذج "هيرسي وبلانشارد" (Blanchard & Hersey) للقيادة الموقفية، والتي تشير إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للعاملين، واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، كما أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه، والإشراف عليهم، وكذلك على احتياجاتهم المعنوية، لذلك أطلق على هذه النظرية اسم "نظرية النضج الوظيفي للعاملين" Followers of "Maturity"، كما يطلق عليها اسم "نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين" أو نموذج "دورة الحياة للقيادة" (بن حفيظ والشايب، ٢٠١٦).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول بأن نموذج "هيرسي وبلانشارد" فكرة ثورية؛ لأنه حقق انتقالاً نوعياً في الإدارة الحديثة من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، وتنميته؛ أي إشباع حاجاته الاجتماعية، والنفسية، وتطوير قدراته، على عكس النماذج الأخرى من القيادة الموقفية، حيث كان يتوقع من العاملين تكييف أنماط العمل حسب أسلوب قائدهم، بينما يقترح نموذج "هيرسي وبلانشارد" بأن على القادة تعديل أساليبهم طبقاً لحاجات الموظفين وقدراتهم، كما يقترح أيضاً هذا النموذج بأن على القادة أن يكونوا مدركين لرغبة موظفيهم، وقدراتهم على أداء المهمة، كما يسعى إلى إشراكهم في العملية القيادية بما يلبي احتياجاتهم، واحتياجات التنظيم معاً (أبو ندا، ٢٠٠٧).

ومن هنا يأتي الاهتمام بدراسة واقع ممارسة أنماط القيادة الموقفية وفقاً لنظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى قيادات المدارس الثانوية في دولة الكويت، والذي يرتبط بعامل رئيس وهو مدي نضج العاملين بالمدرسة، والذي يحدد النمط، والأسلوب الذي يتبناه مدير المدرسة في التعامل معهم، ومدى قدرته على بناء جو من الثقة، والتواصل الذي يسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات، وقدرته على دراسة واقع الأفراد والتعرف على حاجاتهم، والسعي لتلبيتها، لرفع مستوى الأداء المدرسي، بما يحقق الأهداف التربوية.

مشكلة البحث وأسئلته:

لقد أدى التغير التكنولوجي المستمر إلى ظهور تغيرات متنوعة وسريعة في كافة المؤسسات بما فيها المؤسسات التربوية، وخاصة في تغير الأنماط الإدارية بها، من حيث ظهور أنماط إدارية مختلفة وغير تقليدية، الأمر الذي يتطلب وجود قادة على درجة عالية من الكفاءة (Mwai,2011)، لذا تناولت العديد من الدراسات مثل دراسة (بن حفيظ، والشايب، ٢٠١٦) تطوير تلك النظريات إلا أن هذه النظريات جاءت في الغالب متناقضة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث ركزت اهتماماتها حول تحديد نوعية الأنماط القيادية الممكنة في كل نموذج، وكذلك تحديد النمط القيادي الأمثل التي يجب على القائد اختياره، مما زاد الأمر إشكالية بين تبني المؤسسات التعليمية أي تلك النظريات الإدارية المرتبطة بالقيادة.

الأمر الذي جعل العديد من الدراسات مثل دراسة (جرادات، ٢٠٢٠) تؤكد ضرورة تبني أنماط قيادية تتكيف مع العوامل المؤثرة على الموقف القيادي من حيث خصائص المهمة، والتفاعلات فيما بين القائد والعاملين، نظراً لتنوع العوامل المؤثرة على المواقف القيادية في المؤسسات التعليمية، مما جعل الاعتماد على أسلوب واحد في القيادة أمراً غير فعال وغير ملائم في الإستجابة للمتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر على طبيعة الموقف القيادي في العملية التعليمية.

فضلاً عن ذلك تشير دراسة (الضويحي والمخلافي، ٢٠٢٠) إلى العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية القيادة الموقفية في إصلاح النظام الإداري في المؤسسات التعليمية، ومن هذه الدراسات، دراسة (Luo & Liu,2014) ودراسة (Heaney,2006) ودراسة (با عمر، ٢٠١٩) التي أكدت جميعها على ضرورة التعرف على الأنماط القيادية في ضوء نظرية هيرسي وبلانشارد في المؤسسات التعليمية.

وإيماناً من الباحثين بأهمية العلاقة المهنية المشتركة بين مديري المدارس والمعلمين، حيث أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة نضج العاملين الوظيفي ومدى جاهزيتهم للعمل، وبالتالي مدى تقبلهم لأداء المهام المطلوبة منهم في ضوء تغير الأنماط القيادية المختلفة، الأمر الذي يستدعي تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال طرح السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت لأنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد"؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء النظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد"؟
٢. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء النظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد"؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزي لمتغير الجنس.
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزي لمتغير الخبرة الإدارية.

أهداف البحث:

- يستهدف البحث الحالي التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء النظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد"، ويتم ذلك من خلال:
١. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت لأنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد".
 ٢. تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء النظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد".
 ٣. التعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية على درجة ممارسة القيادة الموقفية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بجميع المناطق التعليمية بدولة الكويت تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

أهمية البحث: وتكمن أهمية البحث في كونه:

١. قد يساعد الباحثين في الحقل التربوي على التعرف على النمط القيادي الملائم، والمؤثر على الموقف التعليمي.
٢. مساعدة المسؤولين في التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس من أجل التعزيز الإيجابي منها.
٣. الإسهام في تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لنوع نمطهم القيادي الإداري في تعاملهم مع المعلمين من خلال نتائج الدراسة.
٤. دراسة الإدارة الموقفية، قد يُسهم في تطوير الجانب الإداري للمؤسسة التعليمية، مما ينعكس بالإيجاب على أدائها.

منهج البحث: لكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات البحث: تضمنت إجراءات البحث تصميم الأدوات التالية:

الاستبيان: تم تطبيق استبيان وصف فاعلية وتكيف القائد التي أعدها "Hersey & Blanchard"، وتتكون الأداة من (١٢) موقف، لكل موقف منها أربع استجابات، يختار منها مدير المدرسة واحدة في كل موقف، وتحدد بناءً على ذلك أربعة أنماط قيادية يمارسها مدير المدرسة تتمثل في: (أ) الأمر، (ب) المقنع، (ج) المشارك، (د) المفوض، وهذه الأداة معتمدة في البيئة العربية، حيث تم تطبيقها في عدد من الدول العربية، واستخدمتها العديد من الدراسات، كدراسة (الضويحي والمخلافي، ٢٠٢٠)، دراسة (الباطين، ٢٠١٣)، دراسة (الحوسني، ٢٠١٣)، ودراسة (الصليبي، والسعود، ٢٠١٠)، وقد تم تطبيقها بعد تعديلها بما يتفق مع أهداف هذه الدراسة بهدف معرفة درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على تناول نموذج "هيرسي وبلانشارد" للقيادة الموقفية، وما تقدمه من مضامين تطبيقية.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

- الحد المكاني : تناولت الدراسة المدارس الثانوية بجميع المناطق التعليمية بدولة الكويت.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم القيادة الموقفية:

"هي القيادة التي تفر بأن النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغير حسب الموقف، وأن هناك ظروفاً وعوامل متعددة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة في كل موقف" (كنعان، ٢٠١٩، ٤).

وتعرف القيادة الموقفية إجرائياً بأنها: أحد الأساليب القيادية لمديري المدارس والتي تستخدم وفقاً للظرف الذي يمر به الموقف التعليمي ليتناسب مع مستوى الأداء المرغوب. نظرية "هيرسي وبلانشارد" للقيادة الموقفية:

هي "إحدى نظريات القيادة، وتسمى نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين (Maturity of Followers)، وتعد من النظريات الهامة، والعملية لتحديد العلاقة بين القائد، والمرؤوسين" (الصغير، ٢٥، ٢٠٠٤).

الأنماط القيادية:

يُعرف "هيرسي وبلانشارد" النمط القيادي بأنه "سلوك القائد الذي يحاول من خلاله التأثير في الآخرين، ويشتمل على السلوكيات التوجيهية المتعلقة بالعمل، والسلوكيات المساندة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية" (Hersey & Blanchard, 1984, p.82).

وتعرف إجرائياً بأنها: الممارسات التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية في التعامل مع العاملين بالمدرسة وفقاً لمستوي نضجهم الوظيفي بما يتوافق مع الأنماط القيادية للنظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد".

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المحور الأول: الإطار النظري:

أولاً: مفهوم القيادة الموقفية:

تتسم القيادة الموقفية بالديناميكية، نتيجة التغيرات المستمرة التي تطرأ على بيئة العمل في المؤسسة التعليمية مما يحتم على القادة التربويين الاستجابة للمواقف المختلفة التي

تعرض عملهم، وتقسم هذه التغيرات إلى نوعان هما: تغيرات طبيعية ومستمرة في بيئة العمل نتيجة التطور السريع الحاصل، مما يتطلب قيادة كفؤة قادرة على مواكبة هذا التغيير للمحافظة على موقع المؤسسة التنافسي، والنوع الثاني: تغيرات مفاجئة وغير طبيعية تطرأ على المؤسسة التعليمية، وتسبب أزمة لها، وتتطلب وجود قيادة موقفية فاعلة وقادرة على اتخاذ القرارات لتجاوزها (الصيرفي، ٢٠٠٩).

وعليه "فالقيادة الموقفية هي قدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك المعلمين باستخدام أسلوب قيادي يصلح لموقف إداري معين وينجح في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية المنشودة، وقد لا ينجح في مواقف إدارية أخرى، وتبني القيادة الموقفية على أساس الموقف الإداري، وأنه لا يوجد أسلوب قيادي يصلح لجميع المواقف الإدارية" (البابطين، ٢٠١٣، ١٢٠).
ثانياً: النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:

وتسمى نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين (النضج الوظيفي) Maturity of Followers، وتُعد من النظريات الأساسية لتحديد العلاقة بين القائد والعاملين، وقد طور كل من "هيرسي وبلانشارد" من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام (١٩٧٢) النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة وهي (سالم، ٢٠١٩): (الاهتمام بالعلاقات الإنسانية- الاهتمام بالإنجاز- الجاهزية الوظيفية).

وفي هذه النظرية أكد كلاً من "هيرسي وبلانشارد" على درجة مستوى النضج الوظيفي للعاملين، فباختلاف هذا المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده، لهذا أطلق على هذه النظرية اسم نظرية "النضج الوظيفي للعاملين" " Maturity of Followers"، كما يطلق عليها اسم نظرية "الجاهزية الوظيفية للعاملين" أو نموذج "دورة الحياة للقيادة." (الصليبي والسعود، ٢٠١٠).

ولا يقصد بالنضج الوظيفي في هذه النظرية سن العاملین أو الاستقرار العاطفي ولكنه محدد بالعناصر التالية:

١. رغبة الموظف في العمل، والاستعداد لتحمل المسؤولية.
٢. قدرة الموظف لإنجاز المهام الموكلة إليه.
٣. خبرة الموظف في مجال عمله (بن حفيظ والشايب، ٢٠١٦).

وقد عرف "هيرسي وبلانشارد" النضج بأنه "محصلة كل من القدرة (النضج متعلق بالعمل) والاستعداد (نضج نفسي) لدى الفرد ليتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل، فقد يكون لدى الفرد نضجاً لأداء مهام معينة، وقصوراً في النضج لأداء غيرها" (الرواشدة، وآخرون، ٢٠٢٠، ١٢).

ثالثاً: العلاقة بين القائد الموقفية والعاملين:

تؤكد هذه النظرية أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستويات الجاهزية الوظيفية (النضج الوظيفي) للعاملين، إضافة إلى درجة اهتمام القائد بالعمل والعاملين وتفترض بأن العلاقة بين القائد الإداري والعاملين، تمر عبر مراحل أربع أساسية تسمى مراحل الجاهزية الوظيفية (النضج الوظيفي) وهي:

- **مرحلة الجاهزية الوظيفية (النضج) الأولى:** يكون المعلم في هذه المرحلة جديداً في عمله، وفي علاقاته، بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه، ولا زملائه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية، ويتناسب ذلك مع النمط القيادي الموجه (الأمر) (الأعرج، وآخرون، ٢٠٢٠).
- **مرحلة الجاهزية الوظيفية (النضج) الثانية:** وبمرور الوقت، ونتيجة لاكتساب المعلم الخبرة من عمله الجديد، ونتيجة الاحتكاك مع الزملاء ورؤساء العمل، فقد يكون لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية، وفي هذه المرحلة فإن القائد الإداري يكون لديه اهتمام عالٍ بكل الأفراد، والإنجاز، ويناسب ذلك نمط الإقناع (الصليبي، والسعود، ٢٠١٠).
- **مرحلة الجاهزية الوظيفية (النضج) الثالثة:** مع مرور الوقت، يصبح المعلم في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادراً على تكوين علاقات إنسانية مع الزملاء، وفي هذه المرحلة يتكون لدى القائد الإداري اهتمام عالي بالأفراد واهتمام قليل بالإنجاز، وذلك يتناسب مع النمط المشارك (عطية، وآخرون، ٢٠١٧).
- **مرحلة الجاهزية الوظيفية (النضج) الرابعة:** وفي هذه المرحلة قد تكتمل قدرات المعلم بشكل عالٍ، بمعنى تكوين معلوماته، ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، وفي هذه المرحلة يكون اهتمام القائد الإداري بالإنجاز، والأفراد منخفضاً،

وذلك يناسب نمط التفويض وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" (الأعرج، وآخرون، ٢٠٢٠).

رابعاً: الأنماط القيادية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد":

ربط "هيرسي وبلانشارد" بين نمط السلوك القيادي، ودرجة الجاهزية الوظيفية للعاملين، وعليه ينبغي للقائد تعديل وموازنة نمطه القيادي، بما ينسجم مع كل مرحلة من مراحل النضج الوظيفي للعاملين، وبما يتوافق مع التفاعل بين الأبعاد الثلاثة للقيادة الموقفية: الاهتمام بالإنجاز، العلاقات الإنسانية، ومستوى الجاهزية الوظيفية (النضج الوظيفي)، وعليه تنبثق أربعة أساليب قيادية هي:

➤ **النمط الأمر (Telling):** هو سلوك عالٍ في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض من

حيث العلاقات الإنسانية ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى الجاهزية الوظيفية (النضج الوظيفي) للعاملين منخفضاً، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية في هذا النمط (الأعرج، وآخرون، ٢٠٢٠).

➤ **نمط الإقناع (Selling) أو التسويق:** هو أسلوب قيادي قائم على التوازن بين العمل

ومراعاة الجانب الإنساني، وفيه يهتم القائد بالعمل والعلاقات الإنسانية مع العاملين، ويصبح العاملون قريبين من القائد بحكم العلاقات المهنية بينهم، ويعرض القائد أفكاره على العاملين معه بقصد التبني على الرغم من أنها ستكون قيد التنفيذ في العقل الباطن للقائد، ويتناسب هذا الأسلوب مع العاملين ذوي المستوى المنخفض والمتوسط من النضج الوظيفي (الصليبي، والسعود، ٢٠١٠).

➤ **نمط المشاركة (Participation):** هو الأسلوب القيادي القائم على المشاركة،

وفيه يهتم القائد كثيراً بجانب العلاقات الإنسانية، بهدف تشجيع العاملين لحل مشكلاتهم وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر، ويشارك العاملين معه الآراء المتعلقة بالعمل، ولكن الأمر يرجع إليهم في تبني الفكرة أو رفضها، ويتناسب هذا النمط مع الأشخاص ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي لكنهم غير راغبين في أداء العمل (عطية، وآخرون، ٢٠١٧).

➤ **نمط التفويض (Delegating):** هو الأسلوب القيادي المبني على التفويض، وهو

أسلوب أو نمط قيادي يترك فيه المدير الشأن فيما يتعلق بالعمل، وكذلك العلاقات

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

الإنسانية إلى المستوى الوظيفي الأقل، ويقوم بدور الاستشاري عند حاجة الآخرين إليه، ويتناسب هذا النمط مع العاملين ذوي المستوى (العالي) من النضج الوظيفي (الأعرج، وآخرون، ٢٠٢٠).

خامساً: نقد النظرية الموقفية:

- من الانتقادات الرئيسية التي توجه إلى نظرية القيادة الموقفية تلك الصعوبات التي تتعلق بافتراض رئيسي في نظرية القيادة الموقفية، وهو تطبيق النمط القيادي المناسب لاحتياجات العاملين، في حين أنه يبدو من السهل فهم نمط القيادة لدى القائد فإن تحديد حاجة العاملين إلى نمط معين من القيادة، تم إثبات أنه أمر أكثر صعوبة (Thompson, & Glaso, 2015).

- بالرغم من إسهامات هذه النظرية في إبراز أهمية المواقف في تحديد خصائص القيادة وفعاليتها، وتوضيح العلاقة بين الأنماط القيادية ومتغيرات المواقف العملية، إلا أن تلك المتغيرات قد تعددت وتشعبت مما يجعل عملية القيادة عملية معقدة (الحوسني، ٢٠١٣).

- في ظل النظرية الموقفية ل"هيرسي وبلانشارد" فإن خصائص القيادة لا يمكن أن تقبل التعميم، إلا أن تتشابه ظروف الموقف، وهذا منطوق مرفوض نظراً لإختلاف كل مؤسسة في خصائصها وبيئتها الخاصة والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك القيادة فيها (البيلاوي، وحسين، ٢٠٠٦).

المحور الثاني: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

جاءت دراسة الأعرج (٢٠٢٠)، بهدف معرفة مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين من خلال الأنماط القيادية للمديرين تبعاً لنظرية النضج الوظيفي لكل من "هيرسي وبلانشارد" وتم استخدام المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة التي تم تطبيق الأداة عليها (١١٠) مديراً ومديرة، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبيان وأظهرت النتائج أن النمط القيادي المقنع هو الأكثر حضوراً، يليه النمط المشارك، وهذا يعني أن مستوى النضج الوظيفي للمعلمين هو ضمن مستوى النضج المتوسط.

واستهدفت دراسة (باعمر ٢٠١٩)، التعرف على واقع الأنماط القيادية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، وعلاقتها بدافعية الإنجاز، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٩) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة مكونة من (٨٤) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الموجه جاء في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الأخيرة النمط المفوض، بالإضافة إلى أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين كانت في مستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأولى تحقيق الأهداف، وفي الرتبة الأخيرة القدرة على مواجهة المشكلات، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تقديرات المعلمين في مجال الأنماط القيادية وفقاً لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

هدفت دراسة عطية (٢٠١٧)، التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية لملائمته طبيعة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بجامعة الباحة وكلياتها المختلفة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) موظفاً وموظفة من جميع الوحدات الإدارية تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة الأنماط القيادية (الاجباري، والإقناعي، والمشارك، والمفوض) لدى مديري الوحدات الإدارية من وجهة نظر الموظفين جاءت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول أنماط القيادة الأربعة من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، ومكان الإقامة، ونوع الوحدة الإدارية.

دراسة بن حفيظ والشايب (٢٠١٦)، هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" 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 (١٤٠) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة "هيرسي وبلانشارد" لقياس النمط القيادي وفاعليته، وأوضحت النتائج أن نمط الإقناع يليه المشاركة هما الأسلوبان الأكثر استخداماً من وجهة نظر الموظفين، يليهما نمط

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

التفويض ثم الإبلاغ، وإن درجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين كانت ايجابية، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة فاعلية القيادة الإدارية من وجهة نظر الموظفين باختلاف المؤهل العلمي والجنس.

وجاءت دراسة الحوسني (٢٠١٣) للتعرف على مستويات الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بمحافظة الباطنة شمالاً وجنوباً، وكذلك التعرف على الأنماط القيادية السائدة لديهم، ومستويات فاعليتهم القيادية في ضوء نموذج القيادة الموقفية، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة باستخدام أداتين الأولى هي مقياس الكفايات القيادية للذكاء الانفعالي بناء على نموذج جولمان، وقامت الباحثة بتعريب مقياس وصف فاعلية القائد وتكيفه من إعداد "هيرسي وبلانشارد"، وذلك بهدف التعرف على الأنماط القيادية، ومستويات الفاعلية القيادية لمدرء المدارس، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٩٥) مدير ومديرة، والعينة عشوائية بلغت (٧٩) مدير ومديرة، بنسبة (٢٧%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يتمتعون بمستويات ذكاء انفعالي يتوافر بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن النمط القيادي السائد لدى المديرين في المحافظتين هو: نمط الاقناع وجاء نمط المشاركة بالمرتبة الأخيرة، وتوصي الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس تعنى بتطوير المهارات الشخصية لديهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وهدف دراسة (Al-Shukail, ٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لمديري المدارس في محافظة مسقط، وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية للمدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة عشوائية من (٤٥٠) مدير ومساعد مدير ومعلم، وأظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس في مسقط جاء مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري الخبرة والمسمى الوظيفي.

دراسة (iskandar, ٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الموقفية على الثقافة التنظيمية، وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، وإنتاجية التدريب المهني، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات أقل من المتوسطة من ممارسات القيادة الموقفية

على الثقافة التنظيمية وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية، فضلاً عن وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الموقفية على الثقافة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، وأن للقيادة الموقفية تأثيراً غير مباشر على إنتاجية مؤسسات التدريب المهني الاندونيسية .

أجرى (Bruno,2008) دراسة هدفت إلى تقييم وضع القيم الشخصية وأساليب القيادة السائدة، والفعالية القيادية، ودراسة العلاقة بين الفعالية القيادية والتمايز التنظيمي في المؤسسات، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٠٠) مدير تنفيذي برازيلي في (٤٨) مؤسسة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد استخدم الباحث مقياس "هيرسي وبلانشارد" (Harsey & Blanchar)، ومقياس فاعلية القائد وتكيفه، لمعرفة أنماط القيادة والفاعلية القيادية، كما تم استخدام أداة لقياس التمايز التنظيمي النموذجي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين لديهم عدم ائزان في ملفات قيمهم الشخصية، مع غلبة القيم الاقتصادية، والنظرية والتسويق، وتبادل الأفكار، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع قيمة القيم الشخصية والفاعلية القيادية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنه 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 وبلانشارد" كدراسة بن حفيظ والشايب (٢٠١٦)، الحوسني (٢٠١٣)، (Abedi & et al.,2011)، (Bruno,2008)، كما اهتمت بعض الدراسات بدراسة النضج الوظيفي للمديرين، كدراسة (Al-Shukail, ٢٠١٩)، أما من حيث عينة الدراسة الخاصة بكل منها، فقد ظهر اختلاف في المسمى الوظيفي للمبحوثين، حيث تمثلت العينة في بعض الدراسات بمديري المدارس فقط أو بالمعلمين فقط، في حين كانت العينة في البعض الآخر مديري المدارس والمعلمين، وكانت العينة في أحيان أخرى مكونة من موظفين جامعة.

ولابد من الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد تميّزت عن تلك الدراسات السابقة، بتعرفها على درجة ممارسة المديرين لأنماط القيادة الموقفية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد"، وفقاً لمستوى النضج الوظيفي لمروؤسيهم وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" ، وبالتالي معرفة النمط القيادي

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمناطق الجهراء، والفروانية، وحولي التعليمية بالكويت كنوع من التجديد، والأصالة، إذ لاحظ الباحثين أثناء عملية البحث من أجل إعداد الإطار النظري قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بتلك المسألة، وافتقار المكتبات إلى المراجع والأدبيات الخاصة بالنظرية الموقفية لـ "هيرسي وبلانشارد".

إجراءات الدراسة:

أولاً: مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم (١٩٦) مدير ومديرة حسب إحصائية وزارة التربية لسنة (٢٠٢١/٢٠٢٢)، وتمثل جميع مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وقد تم توزيع الإستبيان من خلال استخدام الشبكة العنكبوتية على كافة المناطق التعليمية، حيث تم استلام (١٥٢) رداً من مديري ومديرات المرحلة الثانوية على الإستبيان، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، فضلاً عن (٢٥) استبياناً كعينة استطلاعية للمجتمع الأصلي شاملاً جميع مناطق الكويت وخارج عينة البحث الأساسية، والجدول التالي يوضح البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة:

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٦٧	٤٤.١%
	إناث	٨٥	٥٥.٩%
	الكلية	١٥٢	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٣	٢١.٧%
	ماجستير	٨٤	٥٥.٣%
	دكتوراه	٣٥	٢٣%
	الكلية	١٥٢	١٠٠%
الخبرة الإدارية	أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢١.٧%
	من ٥-١٠ سنوات	٦١	٤٠.١%
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٨	٣٨.٢%
	الكلية	١٥٢	١٠٠%

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية SPSS، حيث تم اعتماد أنسب الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة هذه الدراسة، وهي:

١. معامل ثبات ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
٢. التكرارات: لمعرفة تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة على كل موقف من مواقف استبيان الدراسة.
٣. النسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة ولمعرفة القيم النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل موقف من مواقف استبيان الدراسة.
٤. المتوسطات الحسابية: أستخدم المتوسط الحسابي في هذه الدراسة، لترتيب إجابات الدراسة لعبارات استبيان الدراسة ولتحديد الفروق فيما بينها، ولصالح من تكون من أفراد الدراسة.
٥. الانحرافات المعيارية: أستخدمت الانحرافات المعيارية في هذه الدراسة لمعرفة مدى التجانس ودرجة التشتت في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.
٦. اختبار T-Test: أستخدم لبيان دلالة الفروق بين وجهات نظر أفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (الجنس).
٧. اختبار مربع كا (كا^٢): لأختبار دلالة الفروق بين تكرارات الأنماط القيادية الأربع ومتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة الإدارية) نظراً للإستقلالية بين المتغيرات.

ثالثاً: صدق أداة البحث وثباتها:

١- الصدق:

اعتمد البحث الحالي حساب الصدق وفقاً لما يلي:

الصدق الظاهري:

تم الإعتماد على هذه الأداة حيث أنها معتمدة في البيئة العربية، حيث تم تطبيقها في عدد من الدول العربية وأستخدمتها العديد من الدراسات، كدراسة (الضويحي والمخلافي، ٢٠٢٠)، دراسة (البايطين، ٢٠١٣)، دراسة (الحوسني، ٢٠١٣)، ودراسة (الصليبي، والسعود، ٢٠١٠). وقد تم تطبيقها بعد تعديلها في هذه الدراسة بهدف معرفة درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بجميع المناطق التعليمية بدولة الكويت.

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

صدق الإتساق الداخلي:

تم حساب صدق التكوين الفرضي باستخدام طريقة الإتساق الداخلي والتحقق من مدي تمثيل فقرات المقياس ومدي ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للإستبيان، كما هو موضح بالجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة الإستبيان (ن=٢٥)

أنماط القيادة الموقفية					
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
١	**٠.٥٧٣	٥	**٠.٧٥٥	٩	**٠.٦٨٣
٢	**٠.٥٦٩	٦	**٠.٦٩٥	١٠	**٠.٦٦٥
٣	**٠.٦١٠	٧	**٠.٥٥٢	١١	**٠.٧٠٧
٤	**٠.٦١٥	٨	*٠.٤٧٦	١٢	*٠.٤٤٩

حيث تشير (*) لقيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = (٠.٣٩٦). وتشير (**) لقيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠١) = (٠.٥٠٥).
ويتضح من جدول (٢) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان، وذلك عند مستوي دلالة إحصائية (٠.٠٥)، و(٠.٠١)، مما يشير إلي صدق الإتساق الداخلي بين العبارات، والدرجة الكلية للإستبيان.

٢- الثبات:

تم حساب الثبات لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣) يوضح معاملات ثبات الإستبيان (ن=٢٥)

م	الإستجابات	ألفا كرونباخ
١	الأمر	٠.٩١٩
٢	المقنع	٠.٨٩٥
٣	المشارك	٠.٩٠٦
٤	المفوض	٠.٧٩١
	المقياس ككل	٠.٩٠٨

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل الثبات الكلي للإستبيان بلغ بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٩٠٨)، مما يدل على ارتفاع معامل ثبات المقياس.

رابعاً: طريقة تصحيح أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه لهيرسي وبلانشارد:

- يتم حساب عدد تكرارات كل عمود من الأعمدة الأربعة (أ، ب، ج، د) حيث أن:
- الإجابة (أ) تشير إلى استخدام الأسلوب الأمر.
 - الإجابة (ب) تشير إلى استخدام الأسلوب المقنع.

- الإجابة (ج) تشير إلى استخدام الأسلوب المشارك.

- الإجابة (د) تشير إلى استخدام الأسلوب المفوض.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل نمط بالنظر إلى الحالات الموقفية التي تم عرضها على المديرين، واعتماد ثماني (٨) إجابات باتجاه نمط معين كحد أدنى لتحديد نمط المدير، كما جاء في دراسة (الصليبي، والسعود، ٢٠٠٥) هو الذي يمثل أسلوب المفوض في القيادة.

خامساً: نتائج البحث ومناقشتها:

السؤال الأول: ما الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء النظرية الموقفية ل "هيرسي وبلانشارد"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب:

التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث نحو درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية

وفق نظرية هيرسي وبلانشارد كما هو موضح بالجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤) يوضح التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث نحو درجة ممارسة أنماط القيادة

الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد

م	الموقف	النمط	الاستجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
١	في الاونة الأخيرة أصبح العاملون في المدرسة غير متجاوبين مع حديثك الودي معهم، واهتمامك بأوضاعهم الاجتماعية، وأصبح أدوارهم متدنياً بشكل سريع، فإنك	أ	تؤكد على إتباع إجراءات محددة وعلى ضرورة إنجاز العاملين لأعمالهم.	١٦	١٠.٥%
		ب	تكون مستعداً لفتح باب النقاش دون أن تدفعهم إليه.	٣٢	٢١.١%
		ج	تناقش العاملين حول أدانهم الحالي، وتضع حلول وأولويات التطوير بعد ذلك.	٩٦	٦٣.٢%
		د	تتجنب التدخل في شؤون العاملين.	٨	٥.٢%
٢	الملاحظ ان انجازات العاملين في ازدياد، وأنت لا تزال تعمل للتأكد من أن كل العاملين يدركون أدوارهم ومسؤولياتهم، كما يدركون الأداء المنشود، فإنك:	أ	تؤكد على أهمية المهام الموكلة للعاملين والوقت المحدد لانجازها.	١٦	١٠.٥%
		ب	تتفاعل مع العاملين بشكل ودي مع استمرار التأكد من أنهم ملمين بأدوارهم ومستويات الأداء.	٤٨	٣١.٦%
		ج	تفعل كل ما تستطيع ليشعر كل فرد بأهميته وأهمية إنجازة في المدرسة.	٧٢	٤٧.٤%
		د	لا تتخذ اي اجراء محدد.	١٦	١٠.٥%
٣	العاملون في المدرسة لم يتمكنوا من حل	أ	تتصرف بسرعة وحزم لتصحيح الأخطاء، وتعيد توجيه العاملين.	٣٢	٢١.١%

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

مشكلاتهم بأنفسهم، وبطبيعة الحال تركت لهم الأمر، ولكن ما زال أداء العاملين وعلاقاتهم الإجتماعية جيدة، فإنك:	ب	تشترك مع العاملين في محاولة حل المشكلات معاً.	٢٤	١٥.٨%
	ج	تشجع العاملين على التعامل مع المشكلة وتبدي استعدادك لنقاشهم إن اقتضى الأمر.	٨٠	٥٢.٦%
	د	تدع العاملين بالمدرسة يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	١٦	١٠.٥%
٤ لديك النية لإجراء تغييرات جوهرية في المدرسة، والعاملون فيها لهم سجل جيد من الإنجازات، ويقدرون مدي الحاجة إلى التغيير، فإنك:	أ	تعلن عن التغييرات ومن ثم تنفذها وتشرف عليها عن قرب.	٨	٥.٣%
	ب	تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين، مع إدارتك لعملية التغيير.	٥٦	٣٦.٨%
	ج	تفتح باب العمل بروح الفريق الواحد للعاملين لتحديد عملية التغيير والتطوير المرغوبة، ولكن دون الضغط عليهم.	٧٢	٤٧.٤%
	د	تسمح للعاملين بصياغة أهدافهم بمفردهم، لإجراء عملية التغيير.	١٦	١٠.٥%
٥ مستوى أداء العاملين بدأ يتدني في الأشهر القليلة الماضية، وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف ودائماً يحتاجون إلى تذكير مستمر بإنجاز المهام في وقتها، وإعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات قد أثبتت جدواها سابقاً، فإنك:	أ	تعيد صياغة الأهداف والإشراف على تنفيذها بعناية.	٣٢	٢١.١%
	ب	تشرك العاملين بأخذ مقترحاتهم، ولكن تتأكد بنفسك من تحقيق الأهداف.	٤٨	٣١.٦%
	ج	تفتح الباب للعاملين لوضع الأهداف بشكل جماعي من غير مبالغة في إلقاء التوجيهات عليهم.	٦٤	٤٢.١%
	د	تسمح للعاملين بصياغة توجهاتهم الشخصية بمفردهم.	٨	٥.٢%
٦ التحقت بمدرسة ذات كفاءة عالية، والتي كان مديرها السابق حازماً وشديداً، وتريد أن تحافظ على نفس الكفاءة العالية للأداء المدرسي، ولكن في جو إنساني متسامح، فإنك:	أ	تؤكد على أهمية إنجاز المهام في الوقت المحدد.	٣٢	٢١.١%
	ب	تشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتتأكد من تحقيق الأهداف.	٢٤	١٥.٨%
	ج	تبدل ما بوسعك لتشعر العاملين بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.	٨٠	٥٢.٦%
	د	تتجنب التدخل في شؤون العاملين.	١٦	١٠.٥%
٧ تود إجراء بعض التغييرات على المهام المسندة للعاملين في المدرسة، وقد قدم العاملون اقتراحاتهم بخصوص التغييرات المطلوبة، كما أن العاملين يتسمون بإنتاجية ومرونة واضحة في العمل، فإنك:	أ	تحدد التغييرات المطلوبة وتقوم بالإشراف عليها بعناية.	٢٤	١٥.٨%
	ب	تكون مستعداً للعمل بتوصيات العاملين المقترحة في عملية التغيير، ولكن تبقي متحكماً في طريقة التنفيذ.	٦٤	٤٢.١%
	ج	تشرك العاملين في إجراء عملية التغيير وتفتح لهم المجال لتحديد طريقة التنفيذ.	٤٨	٣١.٦%
	د	تستبعد عملية التغيير، وتدع الأمور تسير بدون تدخل.	١٦	١٠.٥%
٨ أداء العاملين والعلاقات الشخصية بينهم جيدة،	أ	تتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه العاملين بالمدرسة للعمل بطريقة واضحة ودقيقة.	٨٠	٥٢.٦%

١٥.٨%	٢٤	ب	وتناقش الوضع مع العاملين، وتبادر بإجراء التغييرات اللازمة.	٩	ولكنك تشعر بوجود نقص في توجيه العاملين للعمل إلى حد ما، فإنك:
٣١.٦%	٤٨	ج	تكون حذر بالآلة تفسد العلاقة بينك وبين العاملين، فتتجنب المبالغة في توجيههم.		
٠%	٠	د	تترك العاملين دون تدخل من جانبك.		
٥٢.٦%	٨٠	أ	تعيد صياغة الأهداف، وتشرف على تنفيذها بعناية.		
٢٦.٣%	٤٠	ب	تشارك المجموعة بأخذ مقترحاتهم، وتتأكد بنفسك من تحقيق الأهداف.		
١٥.٨%	٢٤	ج	تسمح للمجموعة بالمشاركة في وضع الأهداف بحرية، دون أن تدفعهم إلى ذلك.		
٥.٣%	٨	د	تترك للمجموعة حرية التصرف لتدارك الوضع.		
١٥.٨%	٢٤	أ	تعيد تحديد المعايير بنفسك، وتشرف على تنفيذها.	١٠	العاملون في المدرسة معروفون بتحملهم للمسؤوليات، ولكنهم أصبحوا لا يتجاوبون مع محاولتك لتغيير بعض المعايير التي أردت أن تعتمد مؤخرًا، فإنك:
٢١.١%	٣٢	ب	تأخذ بتوصيات العاملين، وتتأكد من تحقيق المعايير الجديدة.		
٤٧.٣%	٧٢	ج	تشارك العاملين في إعادة تحديد المعايير الجديدة، دون أن تدفعهم لذلك.		
١٥.٨%	٢٤	د	تتجنب المواجهة بعدم الضغط على العاملين، وتترك الوضع كما هو.		
١٥.٨%	٢٤	أ	تبادر بتوجيه العاملين للعمل بطريقة واضحة.	١١	تم تعيينك حديثاً، والمدير السابق للمدرسة لم يكن يتدخل في شؤون العاملين، إلا أن المجموعة استطاعت إتمام المهام الموكلة إليهم بجدارة، كما أن علاقاتهم الشخصية جيدة، فإنك:
٢٦.٣%	٤٠	ب	تناقش العاملين حول أدائهم السابق، للتحقق من مدى الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.		
٤٧.٤%	٧٢	ج	تشارك العاملين في اتخاذ القرارات وتدعم المشاركة الفعالة.		
١٠.٥%	١٦	د	تستمر في عدم التدخل في أوضاع العاملين، وتتركهم على وضعهم السابق.		
٢١.١%	٣٢	أ	تتصرف بسرعة وحزم لتصحيح الوضع الراهن وتبني التوجيهات.	١٢	أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين العاملين في المدرسة، علماً بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم بفاعلية على أهداف المدرسة بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهام التي توكل إليهم، فإنك:
٣١.٦%	٤٨	ب	تقوم بتطبيق بعض الحلول التي تراها مناسبة، وتتأكد من مدى الحاجة لإجراء تغييرات جديدة.		
٣٦.٨%	٥٦	ج	تتواجد مع المجموعة بشكل مستمر لتناقش معهم المقترحات والحلول دون أن تجعل ذلك يؤثر على علاقتك بهم كمدير.		
١٠.٥%	١٦	د	تفتح المجال للعاملين للتوصل إلى الحلول بأنفسهم.		

من خلال جدول رقم (٤) يتضح أن هناك تباين في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأنماط السلوك القيادي حيال المواقف الميدانية المختلفة، حيث وصل

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

عدد تكرارات النمط الأمر (٤٠٠)، في حين وصل عدد تكرارات النمط المقنع (٤٨٠)، بينما وصل عدد تكرارات النمط المشارك (٧٨٤)، وجاءت تكرارات النمط المفوض (١٦٠) تكرارات. وتتفق نتائج تلك الدراسة مع دراسة (عطية، ٢٠١٧) التي أوضحت وجود درجة من التباين في ممارسة الأنماط القيادية، حيث يقوم بعض المديرين بالأعمال المكلف بها باستخدام الطرق التقليدية على اعتبار أنها تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، والقيام بالأعمال المنوطة به بالشكل الصحيح، بعيدا عن عمليات الإشتراك في تحسين وتطوير بيئة العمل الإداري ومناقشة المشكلات التي تواجه العاملين، إضافة إلى وجود بعض القادة الإداريين ممن يتلون القيام بمشاركة العاملين مشكلاتهم والعمل على تطوير العمل الإداري بإتباع أنماط قيادية جديدة.

ويتبين للباحثين من خلال من خلال تتبع النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بالكويت إلى في ضوء وجود أربع أنماط قيادية يشملها هذا المحور فإن هناك نمطين يتم ممارستها بشكل جيد وهما النمط المقنع والنمط المشارك، مما يؤكد سعي القادة بمدارس التعليم الثانوي بالكويت إلى المشاورة في اتخاذ القرار، وهذا يؤكد أن بعض المديرين لديهم الوعي الكافي بأهمية مشاركة العاملين من المدرسين معهم في عمليات صنع القرار واتخاذها، كما أنه القادة الإداريين بالمدارس الثانوية قد يمنحون العاملين بالمدارس الثانوية بالكويت المشاركة في العمليات الإدارية بالوحدات الإدارية التي يعملون بها.

السؤال الثاني: ما الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء النظرية الموقفية ل "هيرسي وبلانشارد" ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث لكل نمط بالنظر إلى الحالات الموقفية التي تم عرضها على المديرين، واعتماد ثماني إجابات باتجاه نمط معين كحد أدنى لتحديد نمط المدير كما جاء في دراسة (الصليبي، والسعود، ٢٠١٠)، ويوضح الجدول رقم (٥): توزع الأنماط القيادية الأربع وفق نظرية هيرسي وبلانشارد الموقفية حسب تكرارها ونسبتها المئوية لمعرفة النمط القيادي السائد لدي مديري المدارس الثانوية بجميع المناطق التعليمية بدولة الكويت.

جدول رقم (٥) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة

الكويت

الترتيب	النسبة %	التكرارات	أنماط القيادة الموقفية	
١	٤٧.٤%	٧٢	ج	الأسلوب المشارك
٢	٢٦.٣%	٤٠	ب	الأسلوب المقنع
٣	١٥.٨%	٢٤	أ	الأسلوب الأمر
٤	١٠.٥%	١٦	د	الأسلوب المفوض
	١٠٠%	١٥٢	المجموع	

تبين من خلال دراسة جدول رقم (٥) يتضح تراوح النسبة المئوية لأنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد بين (٤٧.٤%، ١٠.٥%)، حيث احتل نمط الأسلوب المشارك المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرها (٤٧.٤%)، وفي هذا الأسلوب يمنح مدير المدرسة فرصة المشاركة للعاملين لصنع القرار المناسب واتخاذده وهو ما يتناسب مع مرحلة النضج الوظيفي الثالثة، وجاء في المرتبة الثانية نمط الأسلوب المقنع بنسبة مئوية (٢٦.٣%)، وفي هذا الأسلوب يمنح مدير المدرسة الفرصة للعاملين لإنجاز العمل في جو تسوده العلاقات الإنسانية، وهو ما يتناسب مع مرحلة النضج الوظيفي الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة النمط الأمر بنسبة مئوية (١٥.٨%)، وفي هذا الأسلوب يركز مدير المدرسة على الإهتمام بالعمل والإنتاج دون مراعاة للعلاقات الإنسانية، وهو ما يتناسب مع مرحلة النضج الوظيفي الأولى، بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة نمط الأسلوب المفوض بنسبة مئوية قدرها (١٠.٥%)، وفي هذا الأسلوب يمنح مدير المدرسة بعض صلاحياته للعاملين لإنجاز المهام دون تدخل منه وهو ما يتناسب مع مرحلة النضج الوظيفي الرابعة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الصليبي والسعود (٢٠١٠)، حيث جاء النمط المشارك في المرتبة الأولى، والنمط المقنع في المرتبة الثانية، والنمط الأمر في المرتبة الثالثة، والنمط المفوض في المرتبة الرابعة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة الباطين (٢٠١٣) في أن نتائجها أظهرت أن النمط المفوض هو السائد بين المديرين، واختلفت مع دراسة الحوسني (٢٠١٣) في أن النمط المقنع جاء في المرتبة الأولى، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة Bruno (2008) حيث جاء في دراسته أن النمط السائد هو الأمر، وهذا ما يختلف أيضاً عن نتائج دراسة (عطية، ٢٠١٧) التي جاء فيها النمط الأمر في المرتبة الأولى، والنمط المشارك في اتخاذ القرار في المرتبة الثالثة.

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيري سي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيري سي وبلانشارد لدى القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزي لمتغير الجنس.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإستجابات عينة البحث لكل نمط بالنظر إلى الحالات الموقفية التي تم عرضها على المديرين وفقاً لمتغير الجنس كما يوضحه الجدول رقم (٦) وهو كالتالي:

جدول رقم (٦) يوضح تكرارات الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بالكويت ونسبتها المئوية ورتبتها

حسب متغير الجنس

إناث			ذكور			أنماط القيادة الموقفية
الرتبة	النسبة المئوية	العدد	الرتبة	النسبة المئوية	العدد	
٢	٢١.٣%	١٧	٤	٩.٧%	٧	الأمر
٣	٢٠%	١٦	٢	٣٣.٣%	٢٤	المقنع
١	٥٠%	٤٠	١	٤٤.٤%	٣٢	المشارك
٤	٨.٧%	٧	٣	١٢.٦%	٩	المفوض
	١٠٠%	٨٥		١٠٠%	٦٧	المجموع

تبين من خلال الجدول رقم (٦) كشفت النتائج عن بعض الإختلافات في درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية وفق نظرية هيري سي وبلانشارد بالمدارس الثانوية بدولة الكويت تعزي لمتغير الجنس، فمن خلال الإطلاع على توزيع الأنماط القيادية حسب متغير الجنس في الجدول رقم (٦) تبين أن النمط المشارك جاء في المرتبة الأولى للذكور بنسبة (٤٤.٤%)، ويليه النمط المقنع بنسبة (٣٣.٣%)، ثم المفوض بنسبة (١٢.٦%)، وأخيراً النمط الأمر بنسبة (٩.٧%).

أما بالنسبة للإناث، فقد جاء النمط المشارك في المرتبة الأولى أيضاً بنسبة (٥٠%)، في حين جاء النمط الأمر في المرتبة الثانية بنسبة (٢١.٣%)، وقد جاء النمط المقنع في المرتبة الثالثة بنسبة (٢٠%)، وجاء النمط المفوض في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (٨.٧%).

وقد تم استخدام اختبار T-Test للتحقق فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيري سي وبلانشارد تبعاً لمتغير الجنس، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٧) يوضح نتائج اختبار T-Test

م	النوع	العدد	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T-Test	الدلالة
١	ذكر	٦٧	٤٤.١%	١.٥٦	٠.٤٩٨	٣٨.٥٩١	٠.٠٠٠
٢	أنثى	٨٥	٥٥.٩%				
	المجموع	١٥٢	١٠٠%				

تبين من الجدول رقم (٧) نجد أن هناك فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية الأربع وفق نظرية هيرسي وبلانشارد لدى مديري المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة (ت) (٣٨.٥٩١)، ودالاتها (٠.٠٠٠)، لصالح الإناث. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (Al-Shukail(2019 حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الأنماط القيادية للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزي لمتغير الجنس، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عطية (٢٠١٧)، حيث أظهرت نتائجهم عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزي لمتغير الجنس.

ولعل السبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود إنسجام في آراء أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لأنماط القيادة الأربع عن الجنس، وذلك رغم أن الجميع تُطبق عليهم القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري بكافة المدارس الثانوية، إلا أن الباحثين يعزو تلك النتيجة إلى اهتمام الإناث بدرجة أكبر بحضور الدورات التدريبية التي تعقد في مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم، مما يجعل الفكر الإداري بينهما سيكون مختلف إلى حد ما.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد لدي القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزي لمتغير المؤهل العلمي؟
لمعرفة توزع الأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد توصلت الدراسة للنتائج التالية كما يوضحها الجدول رقم (٨):

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

جدول رقم (٨) يوضح تكرارات الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وفقاً للنظرية

الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونسبتها المئوية ورتبها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

دكتوراه			ماجستير			بكالوريوس			أنماط القيادة الموقفية
الرتبة	النسبة المئوية	العدد	الرتبة	النسبة المئوية	العدد	الرتبة	النسبة المئوية	العدد	
٤	١١.٤%	٤	٣	١٦.٦%	١٤	٣	١٨.٢%	٦	الأمر
٢	٢٥.٧%	٩	٢	٢٧.٤%	٢٣	٢	٢٤.٢%	٨	المقنع
١	٤٢.٩%	١٥	١	٤٨.٩%	٤١	١	٤٨.٥%	١٦	المشارك
٣	٢٠%	٧	٤	٧.١%	٦	٤	٩.١%	٣	المفوض
	١٠٠%	٣٥		١٠٠%	٨٤		١٠٠%	٣٣	المجموع

من خلال الجدول رقم (٨) يتبين أن النمط الأمر جاء في المرتبة الثالثة في مستوى البكالوريوس بنسبة (١٨.٢%)، كما جاء أيضاً في المرتبة الثالثة في مستوى الماجستير بنسبة (١٦.٦%)، وفي المرتبة الرابعة في مستوى الدكتوراه بنسبة (١١.٤%)، وجاء النمط المقنع في المرتبة الثانية في كافة مستويات المؤهل العلمي (البكالوريوس، الماجستير، والدكتوراه)، بنسب (٢٤.٢%)، (٢٧.٤%)، و(٢٥.٧%) على التوالي، أما النمط المشارك فقد جاء في المرتبة الأولى على كافة المستويات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، بنسب (٤٨.٥%)، (٤٨.٩%)، و(٤٢.٩%) على التوالي، وبالنسبة للنمط المفوض فقد كان ترتيبه الرابع والأخير في مستوى البكالوريوس والماجستير، بنسب (٩.١%)، (٧.١%) على التوالي، بينما جاء في المرتبة الثالثة في مستوى الدكتوراه بنسبة (٢٠%).

وقد تم استخدام اختبار (chi-square) للتحقق فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة

إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج على النحو التالي كما يوضحها جدول رقم (٩):

جدول رقم (٩) يوضح قيمة χ^2 لإختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف المؤهل العلمي

الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢
٠.٠٠٠	٢	٣٢.٩٤٣

يوضح الجدول رقم (٩) أن قيمة χ^2 المحسوبة بلغت (٩.٣٢٩) عند درجة حرية (٢)

وهي نسبة دالة إحصائية، لأن مستوى دلالتها (٠.٠٠٠٠)، أي لا يتعدى (٠.٠٠٠٥)، مما يعني

وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في درجة ممارسة أنماط

القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Shukail(2019) في أنه توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزي لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف مع نتائج دراسة كلاً من باعمر(٢٠١٩)، وعطية (٢٠١٧)، وبن حفيظ والشايب(٢٠١٦)، حيث أظهرت نتائجهم أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لهيرسي وبلانشارد تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى الباحثين تلك الأسباب قد ترجع إلى أن رؤية الموظفين لأداء ممارسة مديرهم للأنماط القيادية مرتبط بالتفاعلات المتبادلة بينهم ودرجة تأثير المدير في موظفيه، والنمط القيادي الأكثر شيوعاً لتحقيق الأهداف المرجوة، بغض النظر عن المؤهل العلمي.

كما يعزى الباحثين وجود فروق ترجع إلى المؤهل العلمي إلى أنه لا يوجد اتفاق بين ممارسة عينة الدراسة للأنماط القيادية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد من حيث درجة حصولهم على المؤهل العملي، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى تباين درجة الفكر بينهم وفقاً لدرجتهم العملية وتكوينهم العلمي سواء للحاصلين على درجة الدكتوراه أو الماجستير مقارنة بزملائهم الحاصلين على مؤهلات علمية أقل.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد لدى القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزي لمتغير الخبرة الإدارية؟

لغايات معرفة توزيع الأنماط القيادية الأربع وفقاً للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وفقاً لمتغير الخبرة، فقد توصلت الدراسة للنتائج التالية التي يوضحها الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠) يوضح تكرارات الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ونسبتها المئوية ورتبتها وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

أنماط القيادة الموقفية	أقل من ٥ سنوات			من ٥-١٠ سنوات			أكثر من ١٠ سنوات		
	العدد	النسبة المئوية	الرتبة	العدد	النسبة المئوية	الرتبة	العدد	النسبة المئوية	الرتبة
الأمير	٦	١٨.٢%	٣	٨	١٣.٢%	٣	١٠	١٧.٣%	٣
المقتنع	٧	٢١.٢%	٢	٢١	٣٤.٤%	٢	١٢	٢٠.٧%	٢
المشارك	١٦	٤٨.٥%	١	٢٦	٤٢.٦%	١	٣٠	٥١.٧%	١
المفوض	٤	١٢.١%	٤	٦	٩.٨%	٤	٦	١٠.٣%	٤
المجموع	٣٣	١٠٠%		٦١	١٠٠%		٥٨	١٠٠%	

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيري سي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

من خلال الإطلاع على التكرارات من الجدول رقم (١٠) يتضح أن النمط الأمر جاء في المرتبة الثالثة في كل مستويات الخبرة، ففي مستوى الخبرة (أقل من ٥ سنوات) جاء بنسبة (١٨.٢%)، كما جاء في المرتبة الثالثة أيضاً في مستوى الخبرة من (٥ - ١٠ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات) بنسب (١٣.٢%) و (١٧.٣%) على التوالي، وجاء النمط المقنع في المرتبة الثانية في كل مستويات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) ، وفي مستوى الخبرة من (٥-١٠ سنوات) ، ومستوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) بنسب (٢١.٢%)، و(٣٤.٤%)، و(٢٠.٧%) على التوالي، وجاء النمط المشارك في المرتبة الأولى في كافة مستويات الخبرة بنسب (٤٨.٥%)، و(٤٢.٦%)، و(٥١.٧%) على التوالي، أما بالنسبة للنمط المفوض فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة في جميع مستويات الخبرة بنسب (١٢.١%)، و (٩.٨%)، و(١٠.٣%) على التوالي.

وقد تم استخدام اختبار (chi-square) للتحقق فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيري سي وبلانشارد تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت النتائج على النحو التالي كما يوضحها جدول رقم (١١):

جدول رقم (١١) يوضح قيمة χ^2 لإختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف سنوات الخبرة

الدلالة	درجة الحرية	كا ^٢
٠.٠٠٩	٢	٩.٣٢٩

يوضح الجدول رقم (١١) أن قيمة χ^2 المحسوبة بلغت (٩.٣٢٩) عند درجة حرية (٢) وهي نسبة غير دالة إحصائياً، لأن مستوى دلالتها هو (٠.٠٠٩)، وهو ما يتعدى النسبة (٠.٠٠٥)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لهيري سي وبلانشارد تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البابطين (٢٠١٣)، ودراسة الصليبي، والسعود (٢٠١٠)، ودراسة الرواشدة (٢٠٢٠)، ودراسة (Al-Shukail (2019)، في أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيري سي وبلانشارد تعزي لمتغير الخبرة الإدارية، واختلفت مع دراسة قرقرش (٢٠٠٢) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الخبرة لصالح المديرين الذين تزيد خبرتهم عن (١٥) سنة، وكذلك دراسة (عطية، ٢٠١٧) التي أوضحت عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لسنوات الخبرة ولعل السبب في يرجع إلى وجود انسجام في آراء عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأنماط القيادة الربعة بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، فالمديرين بمختلف درجاتهم وخبراتهم الوظيفية لديهم قدرة على استكشاف طريقة التعامل الإداري والقيادي في مؤسساتهم ومدارس الثانوية.

الإستنتاجات:

- تراوحت النسبة المئوية لدرجة ممارسة أنماط السلوك القيادي وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بين (٤٧.٤%)، (١٠.٥%)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٥)، حيث جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى الأسلوب المشارك بنسبة مئوية (٤٧.٤%)، ويعزو الباحثين ذلك إلى أن وزارة التربية تهتم بالدورات التدريبية والخطط التي تركز فيها على احترام المعلمين والأخذ بأرائهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية، وجاء في المرتبة الثانية الأسلوب المقنع بنسبة (٢٦.٣%)، وجاء في المرتبة الثالثة الأسلوب الأمر بنسبة (١٥.٨%)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الأسلوب المفوض بنسبة (١٠.٥%)، ويعزو الباحثين ذلك إلى أن التفويض في المدارس الحكومية بدولة الكويت يجد صعوبة في تطبيقه نظراً للأنظمة والقوانين التي تحكم العمل، ولندرة وجود المدير والمعلم المؤهل لهذا النمط.
- توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية الأربع وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد لدى مديري المدارس الثانوية بجميع المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزي لمتغير الجنس، حسب الجدول رقم (٦)، حيث تُظهر النتائج أن النمط المشارك جاء في المرتبة الأولى بالنسبة للذكور والإناث، يليه النمط المقنع بالنسبة للذكور حيث جاء في المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة للإناث، وجاء النمط الأمر في المرتبة الثالثة للذكور، والثانية للإناث، ويعزو الباحثين ذلك، ربما لأن المديرات ذوات الخبرة الطويلة في مجال الإدارة، تعودن على نمط التسلط وإصدار الأوامر والقرارات، وأخيراً النمط المفوض حيث جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بالنسبة للذكور والإناث، ويعزو الباحثين ذلك للأنظمة والقوانين المنظمة للعمل، حيث تفرض على المديرين متابعة معظم الأمور بأنفسهم.

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيريبي ويلانشارد" لدى القيادات المدرسية...

- وأظهرت النتائج للأنماط القيادية حسب المؤهل العلمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية من الجدول رقم (٨)، حيث جاء النمط المشارك في المرتبة الأولى على كافة مستويات المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ويعزو الباحثين ذلك إلى البرامج التدريبية التي أخذوها، في حين جاء النمط المقنع في المرتبة الثانية أيضاً على كافة مستويات المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وجاء النمط الأمر في المرتبة الثالثة في مستوى البكالوريوس والماجستير، بينما جاء في المرتبة الرابعة في مستوى الدكتوراه، في حين جاء النمط المفوض في المرتبة الرابعة والأخيرة في مستوى البكالوريوس والماجستير، بينما جاء في المرتبة الثالثة في مستوى الدكتوراه، ويعزو الباحثين ذلك إلى شمول برامج المستوى العلمي الدكتوراه لمساقات تربوية جديدة خلال فترة دراسة الدكتوراه.
- كما أظهرت النتائج للأنماط القيادية حسب الخبرة، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق النظرية الموقفية لهيريبي ويلانشارد لدى مديري المدارس الثانوية بجميع المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزي لمتغير الخبرة الإدارية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٠)، حيث جاء النمط المشارك في المرتبة الأولى لكافة مستويات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، في حين جاء النمط المقنع في المرتبة الثانية على كافة مستويات الخبرة أيضاً، ويعزو الباحثين ذلك إلى كثرة البرامج التدريبية التي تعرض لها المديرون، في حين جاء النمط الأمر في المرتبة الثالثة لكافة مستويات الخبرة، وجاء النمط المفوض في المرتبة الرابعة والأخيرة في كافة مستويات الخبرة، ويعزو الباحثين ذلك إلى أن التعليمات والأنظمة تحدد على مدير المدرسة أن يباشر الكثير من المهام بنفسه.
- لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة، وعلى مديري المدارس أن ينتقوا في كل موقف النمط القيادي الملائم، تبعاً لما يتطلبه الموقف السلوكي للمرؤوس، مع مراعاة الظروف البيئية للعمل والعلاقات الإنسانية.

التوصيات:

- التنوع في الأساليب الإدارية المتبعة في المدارس تبعاً للمواقف الطارئة.

-
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس على ممارسة أساليب الإدارة الموقفية.
 - ضرورة الاهتمام بتعزيز النمط المفوض لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، الذي يعزز الروح المعنوية لدى العاملين.
 - ضرورة الارتقاء بمستوى ثقة العاملين بالإدارات التعليمية المختلفة بالمدارس الثانوية، بما يحقق مستوى أداء أفضل من خلاله.
 - الاهتمام بالدورات التدريبية الخاصة بتنمية القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية وفقا لأنماط القيادة المختلفة، والتي يمكنها الإسهام في الارتقاء بمستوى أدائهم.
 - التأكيد على أهمية إقامة علاقات إنسانية جيدة بين المدير ومروؤسيه، لتأثير ذلك بشكل واضح على أداء الموظفين بالمدارس الثانوية بالكويت.
 - إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الإدارة الموقفية وربطها بمتغيرات جديدة غير ما ورد في هذا البحث، مثل:
 - أثر النمط القيادي على فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية على جامعة الكويت في ضوء الإدارة الموقفية.
 - الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز في ضوء أنماط القيادة الموقفية.
 - الأنماط القيادية لدى رؤساء الجامعات بدولة الكويت وفقا لنظرية هيرسي ولانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعات.
-

المراجع العربية

١. أبوندا، سامية خميس (٢٠٠٧). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
٢. الأعرج، شذى ناصر، أبو صاع، جعفر وصفي توفيق، و أبو سمرة، محمود أحمد (٢٠٢٠). مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المديرين. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٩، ع ٢، ٢٠١٤ - ٢١٤.
٣. الباطين، عبد الرحمن (٢٠١٣). واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة التربية وعلم النفس، (٤٢)، ١١٧ - ١٣٧.
٤. باعمر، فاطمة بنت سالم (٢٠١٩). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين في ضوء نظرية هيرسي وبلانشارد. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ١٥٠، ١٠٨ - ١٧٢.
٥. بن حفيظ، شافية، والشايب، محمد الساسي، (٢٠١٦). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد ٢٣، ١١٧-١٣٢.
٦. البيلاوي، حسن، وحسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٦). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، القاهرة: دار الفكر.
٧. جبر، ريم أحمد جابر و بني عيسى هيثم محمد (٢٠٢٢). درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بأساليب حل الصراع من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
٨. جرادات، محمد عبدالكريم (٢٠٢٠). درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.
٩. حلاق، محمد أحمد (٢٠٢٠). الإدارة الموقفية في إدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، ٤٢ (٤٦)، ١٠٥ - ١٤٧.
١٠. الحوسني، عزة بنت محمد بن أحمد و الحارثي حمود بن خلفان (٢٠١٣). الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بمحافظتي الباطنة وعلاقته بأنماطهم وفاعليتهم القيادية في ضوء نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

١١. الدغيم، أحمد عبد الكريم حماد (٢٠٠٨). فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان : الأردن.
١٢. الرواشدة، سلام عصر عطا الله، الطراونة، مؤيد عوض عبدالرحمن، والخطاطبة، معتصم أحمد فرحان (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لدى مدربي كرة السلة وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الإنجاز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
١٣. سالم، حسني (٢٠١٩). الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الإتصال الإداري لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٣٣(٢)، ٣٠٥-٣٤٩.
١٤. السيسي شعبان (٢٠٠٣). أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى المدير المصري. مجلة البحوث الإدارية، ١(٤)، ص ٣١.
١٥. الصغير، محمد بن عبدالله (٢٠٠٤). مدي استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد- دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبدالعزيز الحربية وضباط كلية الملك فهد الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٦. الصليبي، محمود، والسعود، راتب (٢٠١٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. دراسات العلوم التربوية، ٣٧(٢)، ٤٨٨-٥٠٣.
١٧. الصيرفي، محمد (٢٠٠٩) "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات الجزء الثالث المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية.
١٨. الضويحي، عادل عبد المحسن و المخلافي، محمد سرحان (٢٠٢٠). أنماط القيادة السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالدمام ودرجة فاعليتها وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد. المجلة التربوية، ٣٤(١٣٦)، ١٨٩-٢٣١.
١٩. الطاهر، عبدالرحمن (٢٠١٧). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ١٢(١)، ٥٥-٧٠.
٢٠. عطية، محمد عبدالكريم علي، رجب، هالة محجوب الجيلاني، و الزهراني، عبدالواحد بن سعود سعيد (٢٠١٧). الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ١١، ٥٣٣ - ٥٨١.
٢١. كنعان، مصطفى محمد هادي (٢٠١٩). مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٢)، ١ - ١٦.

درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلاشارد" لدى القيادات المدرسية...

٢٢. المخلافي، محمد والشهري، خالد (٢٠١٦). تقويم جودة الخدمات التعليمية في كلية التربية بجامعة الدمام باستخدام مقياس Servqal. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١(٣)، ٦١٨-٦٣٥.

المراجع الأجنبية

1. 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
2. Al-Shukail, A. (2019). The degree of the ownership of Career Maturity among school principals of Muscat Governorate in Sultanate of Oman and its relation with the organizational effectiveness of the school. International Journal of Novel Research in Education and Learning, 6(2), 33-54
3. Bruno,F.(2008). Leadership and Performance Beyond Expectations. E-Leader Conference (1-18),Bangkok, Thailand.
4. Heaney, J. P. (2006). Using the situational leadership model to assess teacher task readiness: policy implications for educational reform in the baltimore city public school system.
5. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (١٩٨٤). Situational leadership, perception, and the impact of power. Group & Organizational Studies, 4(4),418-427.
6. Iskandar, I. (2014). The Effect of Situational Leadership Behavior Organizational Culture and Human Resources Management Strategy on Education and Training Institution Productivity (Survey on Educational and Vocational Training Institutions in West Java Province). Development Journal, 34 (3), pp. 250-265
7. Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in china. Social behavior and personality, 42(10), 1725-1732.
8. Mwai, E. (2011). Creating effective leader's through situational leadership approach. Jamk university of applied sciences.
9. Thompson, G. & Glaso, L.(2015). Situational Leadership Theory: a test from three perspectives. Leadership & Organization Development Journal, 36(5), 527-544.