

أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلانشارد"

أ.د. محمد سرحان المخلافي
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية بالدمام
جامعة الإمام محمد بن عبدالرحمن بن فيصل
msalmekhlaifi@iau.edu.sa

د. خالد حسن الشهري
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية بالدمام
جامعة الإمام محمد بن عبدالرحمن بن فيصل
khalshehri@iau.edu.sa

أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلانشارد"

د. خالد حسن الشهري

أ.د. محمد سرحان المخلاقي

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية بالدمام
جامعة الإمام محمد بن عبدالرحمن بن فيصل

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية بالدمام
جامعة الإمام محمد بن عبدالرحمن بن فيصل

الملخص

هدف البحث إلى معرفة أنماط القيادة الإدارية لدى قيادات المدارس في المنطقة الشرقية ودرجة فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلانشارد"، وتكونت عينة البحث من مئة وثلاثين (١٢٠) قائداً من قيادات المدارس في المنطقة الشرقية، طبق عليهم أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه (Leader Effectiveness & Adaptability Description: LEAD) لهرسي وبلانشارد بعد التأكد من صدقه وثباته. طبق الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته لهذه الدراسة. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، منها:

- نمط القيادة المشارك (الأساس) يليه نمط الإقناع (المساند) هما الأسلوبان الأكثر استخداماً من قبل قادة المدارس في المنطقة الشرقية، يليها النمط القيادي الأمر، ثم النمط القيادي المفوض واللذان يعدان أقل الأنماط القيادية استخداماً من قبل مديري المدارس.
- إن أساليب القيادة لدى قادة المدارس ليست مناسبة بدرجة كافية للتعامل مع مستويات النضج المنخفضة والمتوسطة، وأعلى من مستويات النضج العالية للمدرسين.
- فاعلية الأنماط القيادية المطبقة من قبل قيادات المدارس لم تكن بالمستوى المطلوب.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، فاعلية النمط القيادي، قيادات المدارس.

Principals' Leadership and their Efficiency According to Hersey and Blanchard, in the Secondary Schools of the Eastern Province

Dr. Khaled H. Al Shehri

Administration
Imam Abdulrahman Ben Faisal
University

Prof. Mohammed S. Al-mekhlafi

Dept. of Educational Administration
Imam Abdulrahman Ben Faisal
University

Abstract

The aim of this research is to identify the various forms of administrative leadership among school leaders in the Eastern Province. The research also aims at measuring the efficiency of leadership according to the theories of Hersey and Blanchard. The research sample consists of 130 leaders from different secondary schools in the Eastern Province. LEAD, Leader Effectiveness and Adaptability Description, is applied as a study tool after confirming its validity and reliability. The researchers adopt a descriptive research method for the convenience of the research which has reached a number of results. First, the research has found that the participating leadership followed by the selling (persuasive) leadership are the two most commonly used by the school leaders in the Eastern Province. They are followed by the telling and delegating leaderships respectively, both of which are rarely adopted by school leaders. The study also indicates that the leadership forms of school leaders are not efficient when dealing with low, average, above high and high maturity levels of teachers. Finally, the study implies that the efficiency of leadership forms adopted by school leaders does not meet the required level.

Keywords: Leadership style; leadership impact; school leaders.

أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلانشارد"

أ.د. محمد سرحان المخلاقي

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية بالدمام
جامعة الإمام محمد بن عبدالرحمن بن فيصل

د. خالد حسن الشهري

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية بالدمام
جامعة الإمام محمد بن عبدالرحمن بن فيصل

المقدمة

تعد القيادة من أهم الموضوعات في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري، لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها (الكردي، ٢٠٠٤).

إن نمو وتقدم المجتمعات إنسانياً وحضارياً وتكنولوجياً ومهنيًا - بمنظوماتها ومؤسساتها ومرافقها المختلفة مرتبط إلى حد كبير بفاعلية قياداتها وإدارييها، فالقرارات التي يصنعونها تشكل الفرق الأساس بين النجاح والفشل، وبين النمو والجمود، وبين التقدم والتأخر، وغالباً ما يعزى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق الأهداف المرغوبة إلى كفاءة أو ضعف كفاءة قياداتها، إنَّ النمط القيادي الفعَّال غالباً ما يؤثر على العاملين وسلوكهم وأدائهم بشكل فعال، كما ينعكس على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وولائهم وانتمائهم للمنظمة (المورتاني، ٢٠٠٢، ٤). فالقائد الفعَّال هو الذي يحدث سلوكه القيادي تأثيراً إيجابياً في المنظمة بوجه عام، وفي الروح المعنوية بشكل خاص، فالقادة الفاعلون هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتحولهم للقيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المنظمة (حفيظ والشايب، ٢٠١٦، ١١٩).

ويمكن القول إن التحديد الدقيق لأهداف المنظمة، وطرق ووسائل العمل الحديثة المتطورة، وتشبيد المباني الفاخرة، وأفضل طرائق الإنتاج المستحدثة، وتوفير أحسن اللوازم والأثاث المكتبي، وتأمين المصادر المالية والبشرية، لا يمكن أن تحقق الأهداف المطلوبة، ما لم يتوافر معها قيادة إدارية ذات كفاءة عالية، كما أن التوظيف الفعَّال للموارد البشرية والمادية للمنظمات

يحتاج هو الآخر إلى قيادات فاعلة تحسن استثمار مواردها (فريدة، ٢٠١٥). فقد ذكر أحد فلاسفة الإدارة (كوتر) بأن المنظمات ليست متخلفة وإنما تدار بشكل متخلف، فقياداتها لا تتسم بالكفاءة أو الملاءمة، وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينيات على مكانة القيادة بشكل عام وقيادة التغيير بشكل خاص باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات والمنظمات إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين والتعايش الفاعل فيها والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته (المخلافي، ٢٠١٧).

فالقادة الإداريون الفاعلون هم الذين يمتلكون اليد الطولي المؤثرة في صنع القرارات في مؤسساتهم ومنظماتهم بمختلف أنواعها، وهم لذلك يلعبون دوراً أساسياً وخطراً في تحديد أهدافها، وتوجيه مساراتها وسبل تحقيق أهدافها. إنه لمن الأهمية بمكان تطوير وعيهم بالدور النشط الذي يمارسه القادة الإداريون في حياة المنظمات الإنسانية (المخلافي، ٢٠١٧).

وكما هو الحال في تعريفات القيادة، هناك اختلافات في تحديد مفهوم فعالية القيادة (Effectiveness of Leadership) أو القائد، يعرف (Green, 1988)، القادة الفاعلين بأنهم غالباً ما يوصفون بأنهم أشخاص يمتلكون قوة شخصية عظيمة، خياليين (Visionaries) أو مكتشفين للمجهول، لديهم نظرة بعيدة، يرون كامل الصورة، وقادرين على التنبؤ بالأحداث فيما وراء الحدود لوضع تصور عام للمنظمة، فهم المبدعون، باعثو الطاقة والنشاط والحيوية للآخرين.

كما تعرف فعالية القيادة بأنها ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعّال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم. (السلمي، ١٩٩٦، ٢٧٢). ويذكر فيلسوف الإدارة (دراكر، ٢٠٠٠، ٢٤٦) أن القائد الفعّال هو ذلك الشخص الذي يعمل على دفع الرجال العاديين إلى تحقيق غير العادي، وتحويل الرجال العاديين إلى رجال غير عاديين، فالقيادة الفاعلة هي الارتقاء برؤية الإنسان والنهوض بمستوى الأداء لديه إلى حدود أبعد، وبناء شخصيته إلى ما هو أبعد من حدودها الطبيعية.

ولا يعني ذلك أن القائد الفعّال يعرف كل شيء، أو يفعل كل شيء بنفسه، ولكنه يؤمن بضرورة تنمية قدرات الآخرين ليكونوا هم أنفسهم قادرين على قيادة أنفسهم بأنفسهم.

ويرى كوفي ستيفن (٢٠٠٠، ٩٧) أن القيادة الفعّالة هي تلك القيادة التي تراقب على الدوام التبدلات المحيطة، وتوفر القوة الضرورية لتنظيم الموارد ودفعها نحو الاتجاهات الصحيحة.

ويميل المفكرون في علم الإدارة إلى التمييز بين القائد الناجح والقائد الفعّال فقد أوضح كل من هرسي وبلانشارد (Hersey, & Blanchard, 2001) أنّ القائد قد يكون ناجحاً ولكن ليس فعالاً، فيكون ناجحاً من خلال قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة للأنظمة دون

مراعاة تحقيق أهداف العاملين في المنظمة وإشباع حاجاتهم، أما القائد الفعّال فهو الذي يستطيع تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معاً، كما يشير هرسي وبلانشارد إلى أن النمط القيادي الفعّال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للأتباع واستعدادهم للعمل في المنظمة، فالقائد الفعّال هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه القيادي ومستوى نضج الأتباع. وتلعب القيادة المدرسية دوراً بارزاً في تعاظم فاعلية المدرسة في عدة جوانب تتمثل في أداء الطلاب، فضلاً عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية الصلات بين العاملين فيها (البرعمي وطناش، ٢٠٠٨).

ويعد مدير المدرسة القائد التربوي والمسؤول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة والتي تضمن البيئة التربوية المناسبة من جهة، كما أنه المشرف التربوي والمسؤول المباشر عن متابعة سير العملية التربوية (إبراهيم، ٢٠١٥). إن قائد المدرسة الفعّال (السعود، ٢٠٠٩، ٢٥٠). هو ذلك القائد الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين بشكل خاص، إذ إن القادة الفعالين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة، ولهذا جاء الاهتمام الكبير من قبل الباحثين بدراسة السلوك القيادي للمدير باعتباره قائداً إدارياً، كما أن اهتمام الباحثين بالقيادة جاء نتيجة قناعاتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بأن ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هي قيادته (السعود، ٢٠٠٩، ٢٤٩).

ويلعب مدير المدرسة دوراً حيوياً في تحديد اتجاه المدرسة الناجحة، ولكن المعرفة حول أفضل السبل القائمة لإعداد وتطوير المؤهلات العالية للمرشحين والعوامل المشكلة لفعالية القيادة ما زالت متناثرة (Darling-Hammond, Michelle, Terry Orr & Cohen, 2007, p.2)، والواقع أن مديري المدارس يعتمدون أنماطاً قيادية مختلفة في إدارتهم لمدارسهم، ولهذه الأنماط تأثير كبير في نجاح وسير العمل في المدرسة لارتباطها بعلاقة المدير بالمعلمين والطلبة وأولياء الأمور (محافظه وحداد، ٢٠١٠). ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة فاعلية السلوك القيادي للمدراء باعتبارهم قادة إداريين في منظماتهم، فطبيعة التفاعل ونجاحه بين المدرسة والمعلمين والطلاب تتوقف إلى حد كبير على النمط القيادي الذي يستخدمه مدير المدرسة ومدى ملاءمته لكل موقف من مواقف العمل المدرسي (الشوكاني، ٢٠٠٦).

والحقيقة أن نظرية القيادة قد تطوّرت (I-Hua Chang, & et al., 2008) على مر العقود، من نظرية الصفات، نظرية أساليب الأنماط السلوكية، إلى النظرية الموقفية، وترى النظريات الموقفية بشكل عام أنه يجب على القائد أن يختار النمط القيادي المناسب للموقف

أو الحالة أو الظرف، فالقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستطيعون أن يوائموا سلوكهم القيادي مع الموقف أو الظرف أو الحالة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، ومن ثم فإنه يجب علي القائد أن يكون قادرًا على تشخيص الموقف واختيار النمط القيادي الملائم لذلك الموقف أو الحالة (المخلافي، ٢٠١٧).

نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard)

وتعد نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership) لهرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) عام (١٩٨٨) من أهم النظريات الموقفية، فقد اهتمت بتحديد النمط القيادي الفعّال، كما تميزت نظرية هيرسي وبلانشارد بأنها قدمت مفهومًا ديناميكيًا للقيادة، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للقائد وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات هي التي تحدد درجة فعالية القائد، ولذلك اقتصر هذا البحث على هذه النظرية بصورة رئيسية، ومن ثم تناولها بشيء من التفصيل.

تفترض النظرية بأنّ فاعليّة القيادة تتشكل بصورة أساسية من خلال تفاعل سلوك القائد مع (٣) أبعاد رئيسية:

- بعد المهمة أو بعد الاهتمام بالإنتاج (Task Behavior): ويقصد ببعد المهمة مدى اهتمام القائد بإملاء واجبات ومهام ومسؤوليات الأتباع، وتحديد أدوار كل منهم فرادى وجماعات مع تقديم كامل الدعم والمساندة في إنجاز المهمة أو العمل.

- بعد العلاقات: ويقصد به الاعتبارية (Consideration)، أي مدى اهتمام القائد بالأتباع من خلال ربط علاقات شخصية عن طريق التواصل معهم بشكل دائم مع تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي والمساندة المستمرة لهم وكل ما يسهل أعمالهم في تحقيق الأهداف.

- بعد النضج الوظيفي (Maturity of Followers): ويشير (Hersey & Blanchard, 2010, p.175) إلى أنّ النضج (Maturity) يتكون من بعدين أساسيين هما:

(أ) القدرة (ability): وتعني المعرفة، أي الفهم الذي يظهره التابع للقيام بمهمة ما؛ والخبرة، وتعني ما يظهره التابع من القدرة المكتسبة من إنجاز مهمة معينة بعد ذاتها؛ والمهارة، وتعني الإتقان الذي يظهره التابع في القيام بالمهمة.

(ب) الرغبة أو الاستعداد (Willingness): وتعني الثقة (الاطمئنان الذي يظهره التابع في قدرته على القيام بالمهمة بشكل جيد دون الحاجة للمساعدة من أحد؛ والدافعية) (ويقصد

بها الإرادة والحماس والاهتمام لدى التابع للقيام بالمهمة بشكل جيد؛ والالتزام (الواجب الذي يظهره التابع للقيام بمهمة ما، فالالتزام مزيج من الثقة والدافعية (المخلاقي، ٢٠٩، ٢٠١٧-٢١٠).

علمًا بأن النضج أو الاستعداد الوظيفي يتصف بعدم الثبات، وهذا يعني أنّ التابع غالبًا ما يكون في مستويات مختلفة من النضج أو الاستعداد حسب طبيعة المهمة المطلوب القيام بها، ووفقًا لهذه النظرية، يجب أن يتغير النمط القيادي بشكل مستمر، أخذًا بعين الاعتبار درجة نضج (Maturity) المرؤوسين.

وبتفاعل هذين البعدين ينتج لنا أربعة مستويات من النضج، والقدرة والرغبة، ويمثل كل منهما تركيبة مختلفة لقدرة ورغبة الأتباع، وفي كل مستوى توجد تركيبتان مختلفتان (Hersey & Blanchard, 1984):

المستوى الأول: مستوى النضج المنخفض (M1): يكون التابع غير قادر على العمل وغير راغب أو مستعد على تحمل المسؤولية كونه لا يمتلك المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة للقيام بالمهمة المطلوبة منه، وتتقصه الدافعية والالتزام والثقة في القيام بالمهمة المطلوبة.

المستوى الثاني: مستوى النضج المتوسط (M2): الفرد مستعد لأداء العمل وغير قادر عليه. ويكون فيه التابع غير قادر على القيام بالمهمة كونه لا يمتلك المعرفة والخبرة والمهارة، ولكنه يمتلك الرغبة أو الاستعداد للقيام بالمهمة لأنه متحفز ولديه الثقة في قدرته على تنفيذ المهمة.

المستوى الثالث: مستوى النضج فوق المتوسط (M3): الفرد غير مستعد لأداء العمل وقادر عليه، فيكون التابع قادرًا على القيام بالمهمة كونه يمتلك كل مهارات العمل لكنه خائف أو ليس لديه الرغبة أو الاستعداد في استعمال قدرته لتحمل المسؤولية.

المستوى الرابع: مستوى النضج المرتفع (M4): الفرد مستعد لأداء العمل وقادر عليه. يتمتع التابع بالقدرة على القيام بالمهمة والرغبة في القيام بها دون حاجة للمساعدة من أحد؛ أي أنه يمتلك المعرفة والخبرة والمهارة للقيام بالمهمة المطلوبة منه، ومتحفزًا تمامًا وملتمزمًا وواثقًا من قدرته على القيام بالمهمة كاملة.

وبتفاعل تلك الأبعاد الثلاثة سألفة الذكر ينبثق عنها الأنماط القيادية الآتية:

- ١- النمط الأمر (S1=Telling): (سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة). ويهتم القائد بالمهمة بدرجة عالية مع اهتمام منخفض بالعلاقات.
- ٢- نمط الإقناع أو التسويق (S2=selling): (سلوك عال في التوجيه والمساندة)، ويهتم القائد اهتمامًا مرتفعًا بكل من المهمة والعلاقات.

٢- النمط المشارك (S3=Participating): (عال في المساندة ومنخفض في التوجيه)، ويكون فيه الاهتمام بالعلاقات مرتفعاً والاهتمام بالمهمة منخفضاً.

٤- نمط التفويض (S4=Delegating) (منخفض في التوجيه والمساندة)، ويكون فيه الاهتمام من قبل القائد منخفضاً بكل من المهمة والعلاقات.

فالقائد الفعّال هو الذي يستطيع تحديد مستوى نضج المرؤوس في العمل ويختار - طبقاً لهذا المستوى - النمط القيادي الذي يساعده على تدعيم وتطوير المرؤوس ورفع مستوى نضجه الحالي حتى يصل به إلى أقصى مستويات النضج ارتفاعاً، ولذا ينبغي على القائد أن يختار أسلوب قيادته على أساس مستوى النضج / الاستعداد الوظيفي الذي يتمتع به الأتباع. وتلك المستويات تتناغم مباشرة مع أنماط القيادة الأربعة (S1 S2 S3 S4) على النحو الآتي:

١- مستوى النضج المنخفض (M1) يناسبه نمط القيادة الأمر (S1)، ويكون هو النمط الأكثر فعالية (Effectiveness) إذ يهتم هذا النمط بالتوجيه المباشر للاتباع مع تحديد كيف ومتى وأين ينجز العمل، ويسود هذا النمط عندما يكون لدى التابع رغبة وحماس للعمل ولكن تنقصه الخبرة والمهارة لإنجازه، ويتمثل هذا المستوى من نضج العاملين في الحالات ذوات الأرقام (١، ٥، ٩)

٢- مستوى النضج المتوسط (M2) يناسبه نمط القيادة التسويقي، أي الأمر (S2) ويكون هو النمط الأكثر فعالية إذ يهتم هذا النمط بتشجيع التابع مع إتاحة الفرص له لإبداء رأيه والاستماع والإصغاء إليه، مع استمرار القائد بإعطاء التوجيهات اللازمة والمحددة لكيفية إنجاز المهمة، ويتمثل هذا المستوى من نضج العاملين في الحالات ذوات الأرقام (٢، ٦، ١٠).

٣- مستوى النضج الجيد (فوق المتوسط) (M3) وهذا المستوى من النضج يناسبه نمط القيادة المشارك (S3) ويكون هو النمط الأكثر فعالية ويهتم هذا النمط بالتابع من خلال تشجيعه ومشاركته عمله، وإشراكه في اتخاذ القرارات مع التقليل من توجيهه كونه لا يحتاج إلى توجيهات، ويتمثل هذا المستوى من نضج العاملين في الحالات ذوات الأرقام (٣، ٧، ١١).

٤- مستوى النضج المرتفع (M4)، هذا المستوى من النضج يناسبه نمط القيادة المفوض (S4) ويكون هو النمط الأكثر فعالية ويتميز هذا النمط بتفويض السلطة ومنح الصلاحية للتابع، وتكون طبيعة العلاقة مع القائد علاقة استشارية فقط، ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج عند الموظف عالياً، أي يمتلك الخبرة والمهارة لإنجاز المهمة ولديه الرغبة للعمل، ويتمثل هذا المستوى من نضج العاملين في الحالات ذوات الأرقام (٤، ٨، ١٢).

وبعد الرجوع للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي لاحظ الباحثان أن معظم الدراسات تناولت موضوع الأنماط القيادية لمدراس المدارس ودرجة فاعليتها ومدى توافقها مع مستوى نضج المرؤوسين وفق نموذج هرسى وبلانشارد قد توصلت إلى نتائج متباينة، فتوصلت دراسة (Bates, 2016) إلى وجود اختلافات بين المجموعات من القيادات المدرسية حول تصوراتهم للنمط القيادي السائد ومدى تناغمه مع مستوى نضج المدرسين، وتوصلت دراسة شافية والشايب (٢٠١٦)، إلى أن أسلوب الإقناع يليه الإشراف هما الأسلوبان الأكثر استخداماً من وجهة نظر الموظفين، يليه أسلوب التفويض ثم الإبلاغ، وأن درجة فاعلية القيادة كانت إيجابية متدنية، ولا توجد فروق معنوية في درجة فاعلية القيادة باختلاف المؤهل العلمي والجنس والتفاعل بينهما، وبينت نتائج دراسة العمرات (٢٠١٠) أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس كانت عالية بشكل عام، في حين أن فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية والتحصيل الدراسي والقيادة كانت متوسطة، بينما كانت الفعالية كبيرة في مجال توظيف التكنولوجيا والمناخ المدرسي والتخطيط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات المستقلة عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ومجالات: توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة بكالوريوس فاقلاً.

وتوصلت دراسة حفيظ والشايب، (٢٠١٦). في الجزائر إلى أن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية يليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد، كما وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الإقناع والتفويض هو الأكثر فعالية. كما بينت الدراسة أن الأنماط القيادية لا تتسجم مع مستوى نضج المرؤوسين إذ إن ٨٢،٠٪ من التابعين عند مستوى نضج مرتفع، كما أن القيادات تختلف مع التابعين في تحديدهم للأنماط القيادية الفاعلة. كما توصلت دراسة (العتيبي، ٢٠١٣) إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض وفقاً لنموذج هرسى وبلانشارد هو النمط التشاركي، ووجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين جميع الأنماط القيادية وفقاً لنموذج هرسى وبلانشارد وجميع محاور الإبداع القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض.

يرى (عليوة) أنه عادة ما يكون للنمط القيادي المتبع من قبل مدير المؤسسة التعليمية الدور البارز في نجاح العملية التربوية والتعليمية، فاختيار النمط القيادي المتلائم وظروف الأفراد والمنظمة سيكون له الدور الواضح في الحصول على أعلى المخرجات وتحقيق الأهداف المرجوة (العتيبي، ٢٠١٣)، وأكدت العديد من الدراسات العربية التي تناولت النظام الإداري في القطاع الحكومي العربي أن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتها ومؤهلاتها، يؤدي بها إلى ممارسة أنماط قيادية غير ملائمة لنضج المرؤسين، تؤثر بدورها على مستوى الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي لديهم، وشيوع بعض مظاهر عدم الرضا، كانهخفاض مستوى الولاء والتمارض وكثرة الإجازات والشعور بالاحترق النفسى، وانخفاض مستوى الدافعية التي تعد أحد أهم العوامل التي تؤثر على كل من الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية (أبو ندا، ٢٠٠٧). إن التوجهات الحديثة لتطوير فعاليات الإدارة التربوية بالشكل المناسب تتطلب مديراً ناجحاً وقائداً تربوياً فعالاً (ابو شرخ، ٢٠٠٩).

وتعد نظرية القيادة الموقفية لهرسي وبلا نشارد من أكثر النظريات الموقفية التي نالت اهتماماً وانتشاراً من قبل الباحثين والممارسين للقيادة في المنظمات بمختلف مشاربها كونها تتمتع بنقاط قوة متعددة فمثلاً أنها نظرية عملية وهو ما تفتقده بعض النظريات الموقفية، كما أن هذه النظرية سهلة التطبيق، بالإضافة إلى مساهمتها في تطوير أداء القادة كونها تحدد مدى فعالية السلوك لقيادي الممارس ومن ثم توجههم وترشدهم إلى اختيار الأسلوب القيادي المناسب والأكثر فعالية، وما يميز هذه النظرية أيضاً تأكيدها على مرونة القائد، أي أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسب لجميع الأتباع، فهي تبرز أهمية تعرف القائد على مستوى نظم أتباعه والقرب منهم كي يستخدم معهم الأسلوب المناسب وتمكنه أيضاً من تدريب أتباعه ونقله من مستوى نضج منخفض إلى مستوى أكثر نضجاً.

ومن خلال مشاركتنا في تنفيذ عدد من الدورات التدريبية للقيادات المدرسية في كلية التربية بالدمام فقد أحسنا أن هناك تفاوتاً كبيراً بين المشاركين في درجة معارفهم وممارساتهم وخبراتهم في مجال القيادة المدرسية، خاصة عند مقارنتهم بمجموعة المتدربين المشرفين على تلك المدارس، وتبقى أهمية قدرة قيادة المدارس في المنطقة الشرقية على تحديد مستوى نضج مرؤوسيههم واختيار النمط القيادي الأكثر فعالية للتعامل مع ذلك المستوى هو حجر الزاوية، ولقد تبنى الباحثان استخدام نموذج هرسي وبلا نشارد لأن واقع أساليب الممارسات القيادية لمدراء المدارس في تغير شبه مستمر تبعاً للظروف والمواقف، وهذا ما يتناسب والفرص الرئيسة

لهذا النموذج والذي ينص على عدم وجود أسلوب مثالي في التأثير على سلوك المرؤوسين، لكن مستوى نضج المرؤوسين في موقف معين هو الذي يحدد أي الأنماط القيادية الفعالة، لذلك تمثلت مشكلة البحث في بحث الأنماط القيادية السائدة ودرجة فعاليتها لدى قادة المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية في ضوء مفهوم نظرية الموقف لهرسي وبلانشارد بهدف تطويرها بما يتفق مع التطورات الإدارية المعاصرة.

أسئلة البحث

- ما الإطار المفهومي لنظرية هرسي وبلانشارد كإحدى النظريات المفسرة للقيادة الموقفية؟
- ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية العامة في المنطقة الشرقية بالدمام وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد كما يرى ذلك قادة المدارس أنفسهم؟
- ما مدى فعالية تلك الأنماط القيادية للمدارس على ضوء مستوى نضج التابعين (المدرسين) وفق نظرية هرسي وبلانشارد؟

فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشارد هو نمط الإقناع يليه التفويض.
- الفرضية الثانية: فعالية الأنماط القيادية لقيادات المدارس متدنية.

أهداف البحث

- التعرف على أنماط القيادة السائدة لقيادات المدارس في المنطقة الشرقية وفقاً لنظرية هرسي وبلانشارد.
- التعرف على مدى فعالية تلك الأنماط القيادية السائدة لقيادات تلك المدارس وفقاً لمقياس "هرسي وبلانشارد" أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه (& Leader Effectiveness Adaptability Description).

أهمية البحث

- تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية موضوعه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- إن الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري المدارس بالمنطقة الشرقية يساعد في تشخيص مواقف القوة والضعف في أساليبهم القيادية، مما يمكن القيادة التربوية ذات الصلة بتلك

المدارس من تفعيل وتعزيز الأنماط الفاعلة والتشجيع على اتباعه من قبل القيادات الإدارية لتلك المدارس.

- قد تضيف نتائج هذا البحث المسؤولين في الإدارة العامة للتدريب في إعداد برامج ودورات تدريبية لتدريب قادة المدارس على الأنماط القيادية الفعالة.

- يؤمل من نتائج هذا البحث تقديم تغذية راجعة لقيادات المدارس في المنطقة الشرقية حول السلوك القيادي السائد لديهم للتعامل مع مستويات النضج المختلفة لدى تابعيهم مع تحديد درجة فعاليته، مما يمكنهم من ممارسة النمط القيادي الأمثل في القيادة اعتماداً على تحديد نضج المرؤوسين، وتلبية احتياجاتهم وتنمية مهاراتهم والنهوض بهم إلى مستوى المشاركة في صنع القرار وتنفيذه.

- قد تساعد نتائج هذا البحث في تعظيم فعالية أداء القيادات المدرسية، فيمكن أن تكون لها بعض الانعكاسات الإيجابية على الأداء من خلال توفير قاعدة سليمة لتعديل سلوكياتهم القيادية بما يوفر سبلاً لنجاح العملية الإدارية والتعليمية.

- يمكن أن يكون لهذا البحث إضافة معرفية للمكتبة العربية، فهناك ندرة في دراسة فعالية الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية- على حد علم الباحثين- خاصة في مجال التعليم العام في المملكة، ولهذا تصدى هذا البحث لهذا الموضوع.

مصطلحات البحث

النمط القيادي الأساسي Primarily Leadership Style: هو النمط الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة (Hersey and Blanchard, 1988, p. 271). أما التعريف الإجرائي له، فهو ذلك النمط القيادي المفضل للقائد والذي يمارسه في أغلب الأحيان ويمكن التعرف عليه من خلال أعلى درجة يحصل عليها أفراد البحث في أسلوب من الأنماط الأربعة في إجاباتهم عن فقرات مقياس "هرسي وبلانشارد" (أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (Leader Effectiveness & Adaptability Description) ويعد ذلك الأسلوب هو الأكثر استخداماً والذي يعبر عن أسلوبه القيادي.

الأسلوب القيادي المساند (Supportive Leadership Style): هو الأسلوب القيادي الذي يحاول القائد استخدامه في بعض المواقف (Hersey and Blanchard, 1988, p. 271) والذي يمكن التعرف عليه من خلال إجابته عن فقرات مقياس "هرسي وبلانشارد" (أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه (Leader Effectiveness & Adaptability Description).

الأسلوب القيادي الفعّال (Leadership Style adaptability Effectiveness): هو عبارة عن مدى قدرة القائد على استخدام أكثر من أسلوب بفاعلية في مواقف مختلفة (Hersey and Blanchard, 1988, p. 273) ويمكن التعرف عليه من خلال الدرجة التي يحصل عليها المبحوث في إجاباته على فقرات أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه (Leader Effectiveness & Adaptability Description: LEAD). (تمتد درجة الفعالية الإيجابية من (+1 إلى +24) أما السلبية تمتد من (-1 إلى -24).

النمط الأمر (S1=Telling): سلوك عال في التوجيه المباشر من قبل القائد ومنخفض في المساندة ويستخدم عندما يكون مستوى النضج لدى المرؤوسين منخفضاً فيحدد القائد المهمة للأتباع، وكذلك الكيفية التي يتم تنفيذ تلك المهمة والزمن اللازم لتحقيقها مع اهتمام منخفض بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع الأتباع، وأما التعريف الإجرائي له، فهو الدرجة التي يحصل عليها المشاركون في البحث من خلال إجاباتهم على فقرات نمط القيادة الأمر في مقياس هرسي وبلانشارد المستخدم في هذا البحث.

نمط الإقناع أو المسوق (S2=Selling): سلوك عال في التوجيه والمساندة، وهو النمط الذي يهتم اهتماماً مرتفعاً بكل من المهمة وكذا الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع الأتباع، ويستخدم هذا النمط عندما يكون مستوى النضج لدى المرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، أما التعريف الإجرائي له، فهو الدرجة التي يحصل عليها المشاركون في البحث من خلال إجاباتهم على فقرات النمط المسوق في مقياس هرسي وبلانشارد المستخدم في هذا البحث.

النمط المشارك (S3=Participating): (عال في المساندة ومنخفض في التوجيه). ويكون فيه الاهتمام بالعلاقات مرتفعاً والاهتمام بالمهمة منخفضاً عندما يكون مستوى النضج لدى المرؤوسين بين المتوسط والعالي، وأما التعريف الإجرائي له، فهو الدرجة التي يحصل عليها المشاركون في البحث من خلال إجاباتهم على فقرات النمط المشارك في مقياس هرسي وبلانشارد المستخدم في هذا البحث.

نمط التفويض (S4=Delegating): (منخفض في التوجيه والمساندة). فهو ذلك النمط الذي يستخدمه القائد مع التابعين عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للتابعين مرتفعاً ويكون دوره استشارياً فقط في الوقت الذي يطلب منه ذلك، أما التعريف الإجرائي له، فهو الدرجة التي يحصل عليها المشاركون في البحث من خلال إجاباتهم على فقرات النمط المفوض في مقياس هرسي وبلانشارد المستخدم في هذا البحث.

نضج التابعين (Maturity of Followers): ويقصد به:

(أ) القدرة (ability): وتعني المعرفة، أي الفهم الذي يظهره التابع للقيام بمهمة ما؛ والخبرة، وتعني ما يظهره التابع من القدرة المكتسبة من إنجاز مهمة معينة بحد ذاتها؛ والمهارة، وتعني الإتقان الذي يظهره التابع في القيام بالمهمة.

(ب) الرغبة أو الاستعداد (Willingness): وتعني الثقة (الاطمئنان الذي يظهره التابع في قدرته على القيام بالمهمة بشكل جيد دون الحاجة للمساعدة من أحد؛ الدافعية (ويقصد بها الإرادة والحماس والاهتمام لدى التابع للقيام بالمهمة بشكل جيد؛ الالتزام (الواجب الذي يظهره التابع للقيام بمهمة ما، فالالتزام مزيج من الثقة والدافعية (المخلافي، ٢٠١٧، ٢٠٩-٢٠١٠). ويمكن التعرف على مستوى نضج المرؤوسين من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة والخاصة بتحديد مستويات نضج المرؤوسين لهرسي وبلانشارد: نضج منخفض ذات الأرقام (١، ٥، ٩)، نضج متوسط ذوات الأرقام (٢، ٦، ١٠)، فوق المتوسط (الجيد) ذات الأرقام (٣، ٧، ١١)، مرتفع ذات الأرقام (٤، ٨، ١٢).

الإطار الميداني

أولاً: منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن مشكلة البحث، إذ إن المنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة فقط، بل يسعى إلى التحليل أملاً في الوصول إلى استنتاجات تؤدي إلى تعميمات ذات مغزى يزيد بها الباحثان رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة (خيري، ١٩٨١، ١٩٨٠).

ثانياً: حدود البحث

- المجال المكاني والبشري: طبق البحث على قيادات المدارس في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

- المجال الزمني: تم إجراء هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥.

- المجال الموضوعي: يهتم هذا البحث بدراسة فعالية الأنماط القيادية للمديرين من منظور نموذج القيادة الموقفية (Hersey & Blanchard, 1988)

المجال البشري: يقتصر هذا البحث على مدراء المدارس الحكومية في المنطقة الشرقية.

ثالثاً: مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من قيادات المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية وعددهم خمسمئة وواحد وثلاثين (٥٣١) قائداً، وقد بلغت عينة البحث ٢٥٪ من المجتمع الأصلي.

- خصائص المبحوثين

تتمثل خصائص المبحوثين كما هي في الجدول (١)

جدول (١)

وصف تفصيلي لعينة البحث وتكرارها ونسبها المئوية

المتغير	الوصف التفصيلي	الدورات التدريبية		النسبة المئوية
		نعم أخذ دورات	لم يأخذ دورات	
الخبرة	أقل من خمس سنوات	٢٣	٢٣	٣٥,٤ %
	من ٥-١٠ سنوات	٣٩	١٠	٣٧,٧ %
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٨	٢٦,٩ %
	التكرار	٨٩	٤١	١٠٠ %
	النسبة المئوية	٦٨,٥ %	٣١,٥ %	١٠٠ %

يلاحظ من الجدول أن معظم من أخذ دورات تدريبية في القيادة المدرسية هم من لديهم خبرة (٥ - ١٠ سنوات)، وأقلهم من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات وهذا يعني أن القادة الجدد لا يحصلون على النمو المهني إلا في وقت متأخر.

رابعاً: أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحثان مقياس "هرسي وبلانشارد" (أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه، 1973، Leader Effectiveness & Adaptability Description، لتحديد النمط القيادي الفعّال، وتشتمل الأداة على اثني عشر موقفاً تعكس مستوى النضج الوظيفي (منخفض، متوسط، فوق المتوسط، مرتفع)، ويشمل كل مستوى ثلاثة مواقف منها وتتحدد بناء على ذلك أربعة أنماط قيادية هي أسلوب الإبلاغ، وأسلوب الإقناع، وأسلوب المشاركة وأسلوب التفويض، وقد قام الباحثان بتكييف الأداة حتى تتناسب بنودها مع أهداف البحث وعينته. وتعد هذه الأداة معتمدة في البيئة العربية فقد تم تطبيقها بعد تكييفها في عدد من الدراسات العربية (قرقش، ٢٠٠٢، المغيدي وآل ناجي، ١٩٩٩، الشايب الساسي، ٢٠٠٧).

وتشتمل الأداة على ١٢ موقفاً تعكس مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، وهي:

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين تعكس ذوي النضج الوظيفي المنخفض ويتمثل في الحالات

ذوات الأرقام (١، ٥، ٩).

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين تعكس ذوي النضج الوظيفي المنخفض إلى المتوسط، ويتمثل

في الحالات ذوات الأرقام (٢، ٦، ١٠).

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين تعكس ذوي النضج الوظيفي المتوسط إلى المرتفع، ويتمثل في الحالات ذوات الأرقام (٣، ٧، ١١).

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين تعكس ذوي النضج الوظيفي المرتفع ويتمثل في الحالات ذوات الأرقام (٤، ٨، ١٢).

ويختار المشاركون في كل موقف إجابة واحدة فقط من بين أربع بدائل معطاة أما (أ) أو (ب) أو (ج) أو (د)، وقد تعكس تلك الإجابة اهتمام القائد بالعمل بصورة أكبر من اهتمامه بالعلاقات وهذا يمثل نمط الإبلاغ. أو تعكس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة عالية، وهو نمط الإقناع، أو تعكس الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة أقل، وهو نمط التفويض. أي أن الإجابة (أ) تعني استخدام أسلوب الأمر، والإجابة (ب) تعني استخدام أسلوب الإقناع، والإجابة (ج) تعني استخدام أسلوب الإشراف (د) تعني استخدام أسلوب التفويض، والعمود الذي يحصل على أكبر عدد من التكرارات هو الذي يمثل النمط السائد أو الشائع.

مفتاح تصحيح الأداة

لتقرير مدى تكيف النمط القيادي Leadership Style Adaptability لقيادات المدارس، تم تطبيق تصحيح الأداة لهرسي وبلانشارد (جدول ٢).

جدول (٢)

مفاتيح تصحيح الأداة

رقم الحالة	التصرفات البديله مع درجة كل بديل							
	A		B		C		D	
	A	٢+	C	١-	B	١+	D	٢-
	D	٢+	A	٢-	C	١+	B	١-
	C	١+	A	١-	D	٢-	B	٢+
	B	١+	D	٢-	A	٢+	C	١-
	C	٢-	B	١+	D	٢+	A	١-
	B	١-	D	١+	A	٢-	C	٢+
	A	٢-	C	٢+	B	١-	D	١+
	C	٢+	B	١-	D	٢-	A	١+
	C	٢-	B	١+	D	٢+	A	١-
	B	١+	D	٢-	A	١-	C	٢+
	A	٢-	C	٢+	B	١-	D	١+
	C	١-	A	٢+	D	٢-	B	١+
	درجة النمط							
	النمط القيادي		(١) الأمر		(٢) المنفع		(٣) المشارك	
							(٤) المفوض	

ويجمع درجات العمود الأول مع الثاني والثالث والرابع تحصل على درجة فعالية القائد أو تكيفه Style Adaptability

المصدر: (Rema, Miller, 1983؛ الشايب، ٢٠١٦: P. Heresy & Blanchard, 2010). (7).

فدرجة تكيف القائد أي مدى درجة الفاعلية يتراوح من (+١ إلى +٢٤)، والفاعلية نوعان إيجابية تمتد من (+١ إلى +٢٤)، وفاعلية سلبية تمتد من (-١ إلى -٢٤). ولمعرفة النمط القيادي السائد، يتم عن طريق احتساب عدد تكرارات كل عمود من الأعمدة الأربعة (A, B, C, D) إذ إن:

١- إجمالي تكرارات الإجابات في العمود (A) تعني استخدام نمط الإبلاغ.

٢- إجمالي تكرارات الإجابات في العمود (B) تعني استخدام نمط الإقناع.

٣- إجمالي تكرارات الإجابات في العمود (C) تعني استخدام نمط المشارك.

٤- إجمالي تكرارات الإجابات في العمود (D) تعني استخدام نمط التفويض.

والعمود الذي يحصل على أكبر عدد من التكرارات هو الذي يمثل النمط القيادي المتبع أو السائد ويكون هو نمط الأساس، يليه المساند، فحصول قائد المدرسة على أعلى درجة في نمط من الأنماط الأربعة يعد ذلك النمط هو النمط الأكثر استخداماً لديه والذي يعبر عن أسلوبه القيادي.

- ولمعرفة الفعالية لذلك النمط سيتم احتساب الفعالية العامة للنمط القيادي للحالات، وسوف يتم ضرب درجة الملاءمة أو التكيف لكل نمط قيادي بعدد (التكرارات) الذين اختاروه في كل حالة، ثم تجمع نتيجة الاستجابات الأربع المحتملة لكل حالة، وتمثل النتيجة درجات الفعالية للنمط القيادي المستخدم لحالة محددة.

- ولغرض حساب الفعالية العامة للأنماط القيادية مع الموقف ككل، فسيتم احتساب المتوسط الحسابي للفعالية للحالات الأربع التي تشكل الموقف، وتمثل النتيجة متوسط درجات الفعالية العامة للنمط القيادي المستخدم.

مع ملاحظة الآتي:

- كلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة مناسباً تماماً، فإن وزن الفقرة المختارة يعطى (+٢)

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة مناسب يعطى (+١).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة غير مناسب، يعطى (-١).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة غير مناسب البتة، يعطى (-2). (مساعدة، 2011).

لذلك فإن مدى الفاعلية تتراوح من (+1 إلى +2)، والفاعلية نوعان إيجابية تمتد من (+1 إلى +2)، وفاعلية سلبية تمتد من (-1 إلى -2).

خامساً: صدق وثبات الأداة

١. الصدق:

(أ) الصدق الظاهري

تم عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة داخل وخارج كلية التربية بالدمام بلغ عددهم تسعة (9) بهدف التأكد من صدق محتوى الأداة وسلامتها اللغوية مقارنة بالأداة الأصلية، ومدى مناسبتها لعينة البحث، وقد أجمع المحكمون على صدق الأداة وسلامتها اللغوية وملاءمتها للبحث الحالي.

(ب) الصدق الذاتي

لزيادة الثقة في الأداة والتأكد من صلاحيتها للاستخدام في البحث تم حساب الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، علماً بأن ثبات الاختبار بلغ 91٪ فيكون الجذر التربيعي $\sqrt{0.91} = 0.952$ ، وهي قيمة عالية تؤكد صدق الأداة.

٢. ثبات الأداة

بلغ معامل ثبات Cronbach's Alpha ككل (91 ٪)، وهي قيمة عالية تدل على تحقق الاتساق الداخلي للأداة.

سادساً: المعالجات الإحصائية

تم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- ٢- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- ٣- الجذر التربيعي: واستخدم في حساب الصدق الذاتي بهدف التحقق من صدق أداة البحث.

عرض وتحليل نتائج البحث

للإجابة عن السؤال الأول من البحث (ما النمط القيادي السائد لقادة المدارس الثانوية العامة في المنطقة الشرقية بالدمام وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد كما يرى ذلك قادة المدارس أنفسهم؟)؛ وللتحقق من الفرضية الأولى: النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشارد هو نمط الإقناع يليه التفويض.

تم تحليل البيانات إحصائياً ونتيجة التحليل كما هو مشار إليه في جدول (٣).
يلاحظ من الجدول (٣) ما يأتي:

حازت الحالة أو الموقف رقم (١) على الأربعة الأنماط القيادية وفق نظرية هرسلي وبلانشارد من قبل مدراء المدارس، فقد حاز النمط المشارك على أكبر تكرار (٤٧) بنسبة ٣٦,٢ % من التكرارات يليه النمط المقنع بنسبة (٣٠%) ثم النمط التوجيهي بنسبة ٢٩%, وقد حصل النمط المفوض على أدنى نسبة بلغت ٦,٤% فقط.

أما الحالة أو الموقف (٢) فقد فضل مدراء المدارس تطبيق نمط المشارك كنمط أساسي للتعامل مع هذه الحالة فقد حصل هذا النمط على أكبر تكرار بلغ (٧٢) بنسبة ٥٥,٤% كونه النمط المناسب، بينما يفضلون تطبيق نمط المقنع كنمط مساند وقد حاز على (٣٣) تكراراً بنسبة ٢٥% من بين التكرارات بينما حصل نمط الأمر على (١٧ تكراراً) بنسبة ١٣% وأقلها تكراراً نمط التفويض وأحرز ثمانية (٨) تكرارات بنسبة ٦,٢% فقط، فهم لا يفضلون استخدام نمط التفويض؛ أي لا يتخذون أي إجراء محدد، مع مرؤوسيهام كونه غير مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة.

أما الحالة (٣) فقد أشار نسبة ٤٢% من مدراء المدارس إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه المواقف بأسلوب الإقناع، ويتعامل بنسبة ٣٣% منهم بنمط القيادة التشاركية، فيما يتعامل ١٣% من المدراء مع هذه الحالة بنمط القائد المفوض، ونسبة ١٢% من المدراء يتعاملون بنمط القائد الأمر في تعاملهم مع مثل هذه المواقف.

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في ضوء نموذج هرسلي وبلانشارد (ن = ١٣٠)

الأنماط القيادية السائدة											رقم الحالة أو الموقف	
Delegating (٤) المفوض D			Participating (٣) المشارك C			Selling (٢) المقنع B			Telling (١) الأمر A			
النمط % التكرار	التكرار	النمط % التكرار (الأنماط)	النمط % التكرار	التكرار	النمط % التكرار (الأنماط)	النمط % التكرار	التكرار	النمط % التكرار (الأنماط)	النمط % التكرار	التكرار		
٤,٦%	٦	D	٣٦,٢%	٤٧	B	٣٠%	٣٩	C	٢٩,٢%	٣٨	A	١
٦,٢%	٨	B	٥٥,٤%	٧٢	C	٢٥,٢%	٣٣	A	١٣,١%	١٧	D	٢
١٣,١%	١٧	B	٢٣%	٤٣	D	٤٢%	٥٥	A	١٢%	١٥	C	٣
٦,٩%	٩	C	٥٥,٤%	٧٢	A	١٦,٢%	٢١	D	٢١,٥%	٢٨	B	٤
٧,٧%	١٠	A	٣٣,٨%	٤٤	D	٢٦,٢%	٣٤	B	٣٢,٣%	٤٢	C	٥
٣,١%	٤	C	٤١,٥%	٥٤	A	٣٦,٩%	٤٨	D	١٨,٥%	٢٤	B	٦

تابع جدول (٣)

الأنماط القيادية الشائعة												رقم الحالة أو الموقف
Delegating (٤) المفوض D			Participating (٣) المشارك C			Selling (٢) المقنع B			Telling (١) الأمر A			
النمط % التكرار	التكرار	النمط % التكرار (الأنماط)	التكرار	النمط % التكرار (الأنماط)	التكرار	النمط % التكرار (الأنماط)	التكرار	النمط % التكرار (الأنماط)	التكرار	النمط % التكرار (الأنماط)		
٤,٦ %	٦	D	٦٥,٤ %	٨٥	B	١٥,٤ %	٢٠	C	١٤,٦ %	١٩	A	٧
٧,٧ %	١٠	A	٢٩,٢ %	٣٨	D	٣٣,١ %	٤٣	B	٣٠ %	٣٩	C	٨
١٠ %	١٣	A	٢٢,٣ %	٢٩	D	٢٣,٨ %	٣١	B	٤٣,٨ %	٥٧	C	٩
١١,٥ %	١٥	C	١٦,٩ %	٢٢	A	٤٣,١ %	٥٦	D	٢٨,٥ %	٣٧	B	١٠
١١,٥ %	١٥	D	٤٠ %	٥٢	B	٣١,٥ %	٤١	C	١٦,٩ %	٢٢	A	١١
١١,٥ %	١٥	B	٥٨,٥ %	٧٦	D	١٦,٢ %	٢١	A	١٣,٨ %	١٨	C	١٢
	١٣٠	الإجمالي		٦٢٤	الإجمالي		٤٣٧	الإجمالي		٣٦٥	الإجمالي	

ويمكن القول إن النمط القيادي الشائع لدى المدارس في تعاملهم مع هذه الحالة أو الموقف هو النمط المقنع كنمط أساسي Primary Style كونه النمط المناسب، يليه النمط المشارك كنمط مساند أو ثانوي Secondary Style. ولا يفضلون ممارسة النمط الأمر مع مثل هذه المواقف كقيامهم بالعمل بسرعة وحزم لتوجيه الوضع وتصحيحه، ولا يفضلون النمط المفوض بالرغم من أنه النمط المناسب للتعامل مع هذه الحالة.

وفيما يتعلق مع الموقف رقم (٤)، يتعامل قادة المدارس مع هذا الموقف بأسلوب القائد المشارك فقد حاز هذا النمط على (٧٢) تكراراً أي ما نسبته (٤,٥٥ %) من إجمالي أفراد العينة، كما أشار نسبة (٢١,٥ %) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد الأمر، ويتعامل ما نسبته (١٦ %) من قادة المدارس في مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع فيما يتعامل (٦,٩ %) من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض.

ويمكن القول إن معظم قادة المدارس يمارسون النمط المشارك كنمط أساسي مع مرؤوسيههم ويمثل النمط السائد في مثل هذا الموقف كونه النمط المناسب، فيدعونهم لأن يشاركوا فيما يقومون به من أعمال تطويرية داخل مدارسهم مع عدم المبالغة في التوجيهات الصادرة إليهم، إلا أنهم يمارسون النمط الأمر كنمط مساند في التعامل مع قضايا تطوير المدرسة، بينما القليل جداً يفضلون تفويض المدرسين في أعمال التطوير أي أنهم لا يفضلون أن يدعوا مرؤوسيههم يقومون بتحديد اتجاهاتهم تجاه التغيير المنشود.

وكذلك يتعامل قادة المدارس مع الحالة رقم (٥) بأسلوب القائد المشارك أي ما نسبته (٣٣,٨ %) من إجمالي أفراد العينة، كما أشار نسبة (٣٢ %) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون

مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد الأمر، ويتعامل ما نسبته (٢٦٪) من قادة المدارس في مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع فيما يتعامل (٧, ٧٪) من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض.

وهنا يمكن القول إن معظم قادة المدارس يمارسون النمط المشارك كنمط أساسي مع مرؤوسيههم ويمثل النمط السائد لديهم في التعامل في مثل هذا الموقف على الرغم من أن هذا النمط غير مناسب للحالة، بينما يستخدمون النمط الأمر كنمط مساند للتعامل مع مثل هذه الحالة وهو النمط المناسب.

وفي الحالة رقم (٦)، أشار نسبة (٥, ٤١٪) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المشارك، كما أشار نسبة (٣٧٪) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، بينما يتعامل ما نسبته (٥, ١٨٪) من قادة المدارس في مثل هذه الحالة بأسلوب القائد الأمر فيما يتعامل (٣٪) فقط من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض.

ويمكن القول أيضاً إن معظم قادة المدارس يمارسون النمط المشارك كنمط أساسي مع مرؤوسيههم وهو النمط الشائع للتعامل في مثل هذا الموقف وهو النمط المناسب تماماً، بينما يستخدمون النمط الأمر كنمط مساند للتعامل مع مثل هذه الحالة.

أما في الحالة رقم (٧)، فقد أشار نسبة (٦٥٪) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المشارك، بينما أشار (١٥٪) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، ويتعامل ما نسبته (١٤٪) من قادة المدارس في مثل هذه الحالة بأسلوب القائد الأمر فيما يتعامل (٦, ٤٪) فقط من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض.

ويمكن القول إن النمط المشارك هو النمط السائد عند معظم قادة المدارس كنمط أساسي للتعامل مع مرؤوسيههم في مثل هذا الموقف، بينما يستخدمون النمط الأمر كنمط مساند للتعامل مع مثل هذه الحالة على الرغم من أنه غير مناسب تماماً مع هذه الحالة.

حالة رقم (٨)، أشار نسبة (٣٣٪) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، بينما أشار (٣٩٪) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد الأمر، ويتعامل ما نسبته (٢٩٪) من قادة المدارس في مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المشارك، فيما يتعامل (٧, ٧٪) فقط من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض.

ويمكن القول إن النمط المقنع هو النمط السائد عند معظم قادة المدارس كنمط أساسي

للتعامل مع مرؤوسيه في مثل هذا الموقف على الرغم من أنه غير مناسب مع مثل هذه الحالة، بينما يستخدمون النمط الأمر كمنط مساند للتعامل مع مثل هذه الحالة، على الرغم من أنه غير مناسب تماماً مع هذه الحالة، بينما المفوض هو النمط المناسب للتعامل مع مثل هذا الموقف.

وفي الحالة رقم (٩)، أشار نسبة (٨، ٤٣٪) من قادة المدارس إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد الأمر، كما أشار (٢١٪) من المستجيبين يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، ويتعامل ما نسبته (٢٢٪) من قادة المدارس في مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المشارك، فيما يتعامل (١٠٪) فقط من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض.

ويمكن القول إن النمط الأمر هو النمط السائد عند معظم قادة المدارس ويستخدم كمنط أساسي كونه النمط المناسب تماماً مع مثل هذه الحالة، بينما يستخدمون النمط المقنع كمنط مساند للتعامل مع مثل هذه الحالة كونه أيضاً نمطاً مناسباً مع مثل هذه الحالة.

وفي الحالة رقم (١٠)، أشار نسبة (٤٣٪) من قادة المدارس إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، بينما أشار (٥، ٢٨٪) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد الأمر، ويتعامل ما نسبته (١٧٪) من قادة المدارس في مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المشارك، فيما يتعامل (٥، ١١٪) فقط من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض.

أما فيما يتعلق بحالة رقم (١١)، فإن قادة المدارس يتعاملون مع هذا الموقف بأسلوب القائد المشارك فقد حاز هذا النمط على (٤٠٪) من إجمالي استجابات أفراد العينة، كما أشار نسبة (٥، ٢١٪) من المستجيبين إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، ويتعامل ما نسبته (١٧٪) من قادة المدارس في مثل هذه الحالة بأسلوب القائد الأمر، فيما يتعامل (٥، ١١٪) من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض.

ويمكن القول إن النمط السائد والأساس عند معظم قادة المدارس هو نمط المشارك ويعد النمط المناسب تماماً مع مثل هذه الحالة، بينما يستخدمون النمط المقنع كمنط مساند وهو نمط غير مناسب مع مثل هذه الحالة.

وفيما يتعلق بحالة رقم (١٢)، أيضاً يتعامل قادة المدارس مع هذا الموقف بأسلوب القائد المشارك فقد حاز هذا النمط على (٥٨، ٥٪) من استجابات افراد العينة، كما أشار نسبة (١٦٪) من أفراد العينة إلى أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، ويتعامل

ما نسبته (٨, ١٣٪) من قادة المدارس بأسلوب القائد الأمر، فيما يتعامل (٥, ١١٪) من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض.

وبنظرة إجمالية، يبين الجدول رقم (٤) أن نمط المشارك هو النمط الذي حصل على أكبر تكرار (٦٢٤) بنسبة مئوية (٤١٪) من مجموع التكرارات وبهذا احتل الترتيب الأول من بين الأنماط الأخرى وبهذا يعد هذا النمط هو النمط السائد أو الشائع ويرى هرسى وبلانشارد أن العمود الذي يحصل على أكبر عدد من التكرارات هو الذي يمثل النمط السائد أو الشائع. ثم يلي النمط السائد النمط المقنع بـ (٤٣٧) تكراراً وبنسبة مئوية تقدر بـ (٢٨٪) من مجموع التكرارات، في حين احتل النمط الأمر الترتيب الثالث بـ (٣٦٥) تكراراً وبنسبة مئوية بلغت (٢٣٪)، بينما احتل نمط المفوض المرتبة الأخيرة بين الأنماط القيادية الأخرى فقد حصل على (١٣٠) تكراراً وبنسبة (٠,٨٪).

التحقق من فرضية البحث رقم (١):

يمكن القول إن نمط القيادة المشارك (الأساسي) يليه نمط الإقناع (المساند) هما الأسلوبان الأكثر استخداماً من قبل مدراء المدارس في المنطقة الشرقية، كما يرى ذلك المدراء أنفسهم، يليها النمط القيادي الأمر، ثم النمط القيادي المفوض واللذان يعدان أقل الأنماط القيادية استخداماً من قبل مديري المدارس.

ويمكن القول إن نمط التفويض هو الأقل تفضيلاً لدى قيادات المدارس ويمكن أن يكون هذا التردد بسبب واحد من العاملين الآتين: قد لا يكون الأمر مريحاً للتعامل مع المهمات بهمة منخفضة، ومن ثم يترددون في التفويض، ومن ناحية أخرى قد لا يكون لديهم القدرة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين. وفي كلتا الحالتين ينبغي لهم زيادة ذخيرتهم من السلوك القيادي.

وبناء على ذلك يمكن القول إن فرضية البحث: النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس حسب نظرية هيرسي و بلانشارد هو نمط الإقناع يليه التفويض، لم تتحقق.

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية للأنماط القيادية السائدة حسب أداة هرسى وبلانشارد

النمط القيادي	التكرار (إجمالي التصرفات)	النسبة (التكرار إلى الإجمالي)	ترتيب الأنماط وفق درجة الشعور
(١) الأمر Telling	٣٦٥	٢٣٪	الثالث
(٢) المقنع Selling	٤٣٧	٢٨٪	الثاني
(٣) المشارك Participating	٦٢٤	٤١٪	الأول
(٤) المفوض Delegating	١٣٠	٠,٨٪	الرابع
المجموع	١٥٥٦	١٠٠٪	هذه الدرجة تمثل مدى تكيف الأنماط القيادية

ولإجابة عن السؤال رقم (٢) (ما درجة فعالية أنماط القيادة المدرسية على ضوء مستوى نضج التابعين (المدرسين) وفق نظرية هرسلي وبلانشارد)؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية ودرجة الملاءمة أو التكيف والفاعلية العامة لاستجابات أفراد العينة تجاه مفردات الحالات الاثنى عشر (١٢) وكانت النتيجة على النحو الآتي:

أولاً: موقف مستوى النضج المنخفض للمدرسين، ويتمثل في الحالات (١، ٥، ٩) ويلتزم هذا الموقف الأسلوب القيادي الأمر. إلا أن النتائج أظهرت الآتي (جدول ٤):

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية للأنماط القيادية ودرجة فاعليتها مع مستوى نضج المدرسين

الفاعلية العامة = وزن الفعالية X العدد	وزن الفاعلية	درجة الملاءمة أو التكيف	النمط القيادة وفقاً للتصرف	النسبة	عدد التكرار	التصرفات (الأنماط القيادية)	الحالة/ الموقف (تم ترتيب الحالات وفقاً لمستوى النضج)
٧٦+	٢+	مناسب تماماً	الأمر	٢٩,٢%	٢٨	A. تؤكد على استخدام إجراءات محددة، وعلى ضرورة إنجاز المهمة.	١. في الآونة الأخيرة لم يعد مرؤوسوك متجاوبين لمحاذاة تلك الودية معهم واهتمامك الواضح برضايتهم، وقد أصبح إنتاجهم متدنياً بشكل مطرد
٤٧-	١-	غير مناسب	المشارك	٣٦,٢%	٤٧	B. أوضح استعدادي للمناقشة، ولكن لا أفرض نفسي عليهم	
٣٩+	١+	مناسب	المقنع	٣٠%	٣٩	C. أتكلم مع مرؤوسي، وأحدد بعد ذلك الأهداف.	
١٢-	٢-	غير مناسب البتة	المفوض	٤,٦%	٦	D. أتعمد ألا أتدخل في شؤون مرؤوسي.	
٥٦+					درجة فاعلية الحالة معدل الفاعلية = $220 \div 22 = 22\%$		
٢٠-	٢-	غير مناسب تماماً	المفوض	٧,٧%	١٠	A. أدع مرؤوسى يحددون اتجاهاتهم.	٥. خلال الأشهر القليلة الماضية، تدنى مستوى أداء المدرسين وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف، وكانت إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية، فمرؤوسوك مازالوا بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد
٣٤+	١+	مناسب	المقنع	٢٦,٢%	٣٤	B. آخذ بالحسبان اقتراحات مرؤوسى، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف.	
٨٤+	٢+	مناسب تماماً	الأمر	٢٢,٢%	٤٢	C. أعيد تعريف المهام والمسئوليات ثم أشرف على ذلك بعناية.	
٤٤-	١-	غير مناسب	المشارك	٢٢,٨%	٤٤	D. أدع مرؤوسى يشاركون في تحديد الأدوار والمسئوليات، مع عدم المبالغة في التوجيهات.	
٤٤+					درجة فاعلية الحالة معدل الفاعلية = $220 \div 22 = 22\%$		

تابع جدول (٤)

الفاعلية العامة = وزن الفاعلية X العدد	وزن الفاعلية	درجة الملاءمة أو التكيف	النمط القيادة وفقا للتصرف	النسبة	عدد التكرار	التصرفات (الأنماط القيادية)	الحالة/ الموقف (تم ترتيب الحالات وفقاً لمستوى النضج)
٢٦-	٢-	غير مناسب تماماً	المفوض	٪١٠	١٣	A. أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم	٩. أصبحت رئيساً لمجموعة عمل من المدرسين، كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد حيث إن المدرسين لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفاً، واجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، علماً أن لديهم المواهب التي تساعد على إنجاز المهمة. الأهداف.
٢١+	١+	مناسب	المقنع	٪٢٢,٨	٢١	B. أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي، وأتأكد من تحقيق الأهداف	
١١٤+	٢+	مناسب تماماً	الأمير	٪٤٣,٨	٥٧	C. أعيد تحديد الأهداف، وأشرف عليها بعناية.	
٢٩-	١-	غير مناسب	المشارك	٪٢٢,٢	٢٩	D. أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأهداف بحرية	
٩٠+		درجة فاعلية الحالة					
٪٢٥		معدل الفاعلية = درجة فاعلية الحالة ÷ الدرجة المعيارية للحالة (١٣٠ فرد X ٢ القيمة) = ٢٦٠ ÷ ٩٠ = ٢٦٠ ÷ ٢٥ = ١٠					

الحالة رقم (١): أشار (٤٧) من قادة المدارس وبنسبة (٣٦٪) إلى أنهم يقومون بممارسة النمط المشارك وهو نمط غير مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، بينما أشار (٢٩٪) منهم إلى ممارسة القائد المقنع وهو نمط مناسب، بينما أشار نسبته (٢٩٪) من قيادات المدارس إلى تبنيهم ممارسة سلوك القائد الأمير وهو نمط مناسب تماماً للتعامل مع هذه الحالة، بينما أشار ما نسبته (٤,٦٪) منهم ممارسة القائد المفوض وهو نمط غير مناسب البتة. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+ ٥٦) درجة وبمعدل ٢٢٪ مما يشير إلى أن الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة للتعامل مع مستوى النضج المنخفض للمدرسين في هذه الحالة وبدرجة كبيرة

ويمكن القول إن نمط المشارك هو المفضل بدرجة كبيرة لدى قيادات المدارس ولكنه غير مناسب، على حساب نمط الإقناع، ويمكن أن يكون هذا التردد لاستخدام هذا النمط بسبب أحد العاملين الآتين: قد لا يكون الأمر مريحاً للتعامل مع المهمات بدرجة عالية من الاهتمام ومن ثم يفضلون النمط المشارك دون ذلك، ومن ناحية أخرى قد لا يكون لديهم القدرة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين ومن ثم استخدام النمط المناسب لذلك النضج، وفي كلا الحالتين ينبغي عليهم زيادة ذخيرتهم من السلوك القيادي.

الحالة رقم (٥): أشار نسبة (٨, ٢٣٪) من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون النمط المشارك وهو نمط غير مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، بينما أشار (٢٢٪) منهم بممارسة القائد الأمر وهو نمط مناسب تمامًا، كما أشار نسبة (٢٦٪) من قيادات المدارس إلى أن ممارسة سلوك القائد المقنع هو نمط مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، بينما أشار ما نسبته (٧, ٧٪) منهم إلى ممارسة القائد المفوض وهو نمط غير مناسب البتة. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+ ٤٤) درجة وبمعدل ١٧٪ مما يشير إلى أن الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة للتعامل مع مستوى النضج المنخفض للمدرسين في هذه الحالة وبدرجة كبيرة.

ويمكن القول إن نمط المشارك هو المفضل وبدرجة كبيرة لدى قيادات المدارس ولكنه غير مناسب، على حساب نمط الأمر، ويمكن أن يكون هذا التردد لاستخدام هذا النمط بسبب أحد العاملين الآتين: قد لا يكون الأمر مريحًا للتعامل مع المهمات بدرجة عالية من الاهتمام وبالتالي يفضلون النمط المشارك دون ذلك، ومن ناحية أخرى قد لا يكون لديهم القدرة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين ومن ثم استخدام النمط المناسب لذلك النضج، وفي كلتا الحالتين ينبغي عليهم زيادة ذخيرتهم من السلوك القيادي.

الحالة رقم (٩): أشار نسبة (٨, ٤٣٪) من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون النمط الأمر وهو نمط مناسب تمامًا للتعامل مع مثل هذه الحالة، بينما أشار (٨, ٢٣٪) منهم أنهم يقومون بممارسة القائد المقنع وهو نمط مناسب، كما أشار نسبة (٢٢٪) من قيادات المدارس إلى ممارسة سلوك القائد المشارك وهو نمط غير مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، بينما أشار ما نسبته (١٠٪) منهم بممارسة القائد المفوض وهو نمط غير مناسب تمامًا، وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+ ٩٠) درجة وبمعدل ٣٥٪ مما يشير إلى ملائمة الأساليب القيادية لقيادات المدارس للتعامل مع مستوى النضج المنخفض للمدرسين في هذه الحالة.

أما الفاعلية العامة للموقف ككل فتم احتسابها من خلال حساب المتوسط الحسابي للفاعلية العامة للحالات الثلاث، وهي تساوي $(٥٦ + ٤٤ + ٩٠ = ١٩٠ \div ٣) = ٦٣, ٣٣٣$ وانحراف معياري (٨٦٠, ٢٣) درجة. وبمعدل عام مرجح من الفاعلية $(٢٢٪ + ١٧٪ + ٣٥٪) = ٢٥ = ٣٪$. وبشكل عام تشير درجة المتوسط والمعدل العام المرجح للفاعلية إلى فاعلية إيجابية متوسطة لتعامل القياديين مع موقف مستوى النضج المنخفض للمدرسين، وهذا يعني أن القيادات غير قادرة على التكيف أو اختيار النمط القيادي المناسب لمستوى نضج المرؤوسين في مثل هذا الموقف، ومما يؤكد هذا التفسير درجة التشتت العالية (الانحراف المعياري) في درجات الحالات المكونة للموقف.

ثانياً: موقف مستوى النضج المتوسط للمدرسين، ويتمثل في الحالات (٢، ٦، ١٠) ويلائم هذا الموقف الأسلوب القيادي المقنع.

إلا أن النتائج اظهرت الآتي (جدول ٥):

الحالة رقم (٢): نسبة (٤، ٥٥٪) من قادة المدارس أنهم ذكروا يمارسون النمط المشارك وهو نمط مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، كما أشار (٢، ٢٥٪) منهم إلى ممارسة القائد المقنع وهو نمط مناسب تماماً، كما أشار نسبة (١٣٪) من قيادات المدارس إلى ممارسة سلوك القائد الأمر وهو غير مناسب، ونسبة (٦٪) منهم يمارسون نمط القائد المفوض وهو نمط غير مناسب تماماً، وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+ ١٠٥) درجة وبمعدل (٤٠٪) مما يشير إلى ملاءمة الأساليب القيادية لقيادات المدارس للتعامل مع مستوى النضج المتوسط للمدرسين في هذه الحالة.

الحالة رقم (٦): أشار نسبة (٥، ٤١٪) من قادة المدارس أنهم إلى يمارسون النمط المشارك وهو نمط غير مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، كما أشار (٩، ٣٦٪) منهم إلى ممارسة القائد المقنع وهو نمط مناسب تماماً، كما أشار نسبة (٥، ١٨٪) من قيادات المدارس إلى ممارسة سلوك القائد الأمر وهو مناسب، ونسبة (٤٪) منهم يمارسون نمط القائد المفوض وهو نمط غير مناسب، وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+ ٤) درجة وبمعدل (١٥، ٠٪) مما يشير إلى أن الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة للتعامل مع مستوى النضج المتوسط للمدرسين في هذه الحالة، وهذا يعني أن القيادات لا تمتلك القدرة المناسبة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين ومن ثم استخدام النمط المناسب لذلك النضج.

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات قيادات المدارس تجاه الأنماط القيادية ودرجة فاعليتها مع مستوى متوسط من نضج المدرسين

الحالة/ الموقف (تم ترتيب الحالات وفقاً لمستوى النضج)	التصرفات (الأنماط القيادية)	العدد التكرار	النسبة	وفقاً للتصرف التمتع القيادة	درجة الملاءمة أو التكيف	وزن الفاعلية	$X = \frac{\text{الفاعلية العامة}}{\text{وزن الفاعلية}} \times \text{العدد}$
٢. الملاحظ أن إنجازات المدرسين في ازدياد، وأنت لا تزال تعمل للتأكد من أن كل المدرسين يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المنشود	A. أكون علاقة صداقة مع مرؤوسي للاستمرار في التأكد من أنهم يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم؟	٢٢	٢٥,٢%	المقنع	مناسب تماماً	٢+	٦٦+
	B. لا أخذ أي إجراء محدد.	٨	٦,٢%	المفوض	غير مناسب البتة	٢-	١٦-
	C. أعمل كل ما أستطيع لأجعل المدرسين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.	٧٢	٥٥,٤%	المشارك	مناسب	١+	٧٢+
	D. أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها.	١٧	١٢,١%	الآمر	غير مناسب	١-	١٧-
درجة فاعلية معدل الفاعلية = $\frac{٢٦٠}{١٠٥} = ٢٤٠\%$							
٦. تم التحاقك بمؤسسة تسير بكفاءة عالية. كان مديرها السابق شديداً وحازماً. تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقة الإنسانية داخل إطار المؤسسة.	A. أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.	٥٤	٤١,٥%	المشارك	غير مناسب	٢-	١٠٨-
	B. أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها.	٢٤	١٨,٥%	الآمر	مناسب	١+	٢٤+
	C. أتعهد أن لا أتدخل في شؤون مرؤوسي.	٤	٣,١%	المفوض	غير مناسب تماماً	٢-	٨-
	D. أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات وأتأكد من تحقيق الأهداف.	٤٨	٣٦,٩%	المقنع	مناسب تماماً	٢+	٩٦+
درجة فاعلية الحالة معدل الفاعلية = $\frac{٢٦٠}{٤} = ٠,١٥\%$							
١٠. على الرغم من أن المدرسين معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب بالمهمة	A. أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد مواصفات بدون رقابه.	٢٢	١٦,٩%	المشارك	مناسب	١+	٢٢+
	B. أعيد تحديد مستوى الانجازات وأشرف عليه بعناية	٣٧	٢٨,٥%	الآمر	غير مناسب تماماً	٢-	٧٤-
	C. أتجنب المواجهة من خلال عدم ممارسة الضغوط على مرؤوسي وأترك الموقف بدون تدخل.	١٥	١١,٥%	المفوض	غير مناسب	١-	١٥-
	D. أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي وأتأكد من تحقيق المواصفات الجديدة.	٥٦	٤٢,١%	المقنع	مناسب تماماً	٢+	١١٢+
درجة فاعلية الحالة معدل الفاعلية = $\frac{٢٦٠}{٤٥} = ١٧\%$							
درجة الفاعلية العامة للموقف ككل = جمع درجات فاعلية الحالات الثلاث = ١٥٤ متوسط درجة الفاعلية العامة للموقف ككل = جمع فاعلية الثلاث الحالات مقسومة على عدد الحالات. المتوسط = $١٥٤ \div ٣ = ٥١,٣٣٣$ درجة (فاعلية موجبة).							

الحالة رقم (١٠): أشار نسبة (٤٣٪) من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون النمط المقنع وهو نمط مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، وأشار (٢٨,٥٪) منهم إلى ممارسة القائد الأمر وهو نمط غير مناسب تماماً، كما أشار نسبة (١٨,٥٪) من قيادات المدارس إلى ممارسة سلوك القائد الأمر وهو مناسب، ونسبة (١١,٥٪) منهم يمارسون نمط القائد المفوض وهو غير مناسب، وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+٤٥) درجة وبمعدل (١٧٪) مما يشير إلى أن الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة للتعامل مع مستوى النضج المتوسط للمدرسين في هذه الحالة، وهذا يعني أن القيادات لا تمتلك القدرة المناسبة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين ومن ثم استخدام النمط المناسب لذلك النضج.

أما الفاعلية العامة للموقف ككل فتم احتسابها من خلال حساب المتوسط الحسابي للفاعلية العامة للحالات الثلاث، وهي تساوي $(105 + 4 + 45 = 154 \div 3 = 51)$ وبانحراف معياري $(50,79)$ درجة. وبمعدل عام مرجح من الفاعلية $(0,17 + 0,05 + 0,40) \div 3 = 0,21$ ٪. وبشكل عام تشير درجة المتوسط والمعدل العام المرجح للفاعلية إلى فاعلية إيجابية متوسطة لتعامل القياديين مع موقف مستوى النضج المتوسط للمدرسين وهذا يعني أن القيادات غير قادرة على التكيف أو اختيار النمط القيادي المناسب لمستوى نضج المرؤوسين في موقف، ومما يؤكد هذا التفسير درجة التشتت (الانحراف المعياري) في الدرجات بين الحالات المكونة للموقف الواحد.

ثالثاً: مستوى نضج المدرسين فوق المتوسط (معتدل إلى مرتفع) ٣، ٧، ١١ ويلائم هذا الموقف أسلوب القيادي المشارك، إلا أن النتائج أظهرت الآتي (جدول ٦):

جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات قيادات المدارس تجاه الأنماط القيادية ودرجة فاعليتها مع مستوى فوق المتوسط من نضج المدرسين

الحالة/ الموقف (تم ترتيب الحالات وفقاً لمستوى النضج)	التصرفات (الأنماط القيادية)	العدد التكرار	النسبة	وفقاً للتصرف النمط القيادية	مرجع الملاءمة أو التكيف	وزن الفاعلية	الفاعلية العامة = وزن الفاعلية × العدد
٣ مرؤوسوك غير قادرين على حل المشكلات بأنفسهم، وبطبيعة الحال تركت لهم أمر حلها، ومع ذلك لا تزال علاقتهم الشخصية وإنتاجهم في مستوى جيد	A. أعمل مع مرؤوسي، ونشارك معا في حل المشكلات.	٥٥	٤٢٪	المقنع	مناسب	١+	٥٥+
	B. أدع مرؤوسي يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	١٧	١٣٪	المفوض	غير مناسب	١-	١٧-
	C. أعمل بسرعة وبعمز لتوجيه وتصحيح الوضع.	١٥	١٢٪	الأمر	غير مناسب تماماً	٢-	٣٠-
	D. أشجع مرؤوسي على العمل على حل المشكلات، وأدعم مجهوداتهم.	٤٣	٣٣٪	المشارك	مناسب تماماً	٢+	٦٦+

تابع جدول (٦)

الحالة/ الموقف (تم ترتيب الحالات وفقاً لمستوى النضج)	التصرفات (الأنماط القيادية)	العدد التكرار	النسبة	النمط القيادية وفقاً للتصرف	درجة الملاءمة أو التكيف	وزن الفاعلية	الفاعلية العامة = وزن الفاعلية X العدد
درجة فاعلية الحالة معدل الفاعلية = $260 \div 96 = 2.71$							
٧. تود إجراء تغيير في تنظيم المؤسسة والذي سوف يكون شيئاً جديداً على مرؤوسى مجموعتك الذين أسهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير المطلوب، علماً بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة في العمل	A. أحدد التغيير وأشرف عليه بعناية.	١٩	١٤,٦%	الأمر	غير مناسب تماماً	٢-	٢٨-
	B. أشرك مرؤوسى في تطوير إجراءات التغيير، وأدع لهم الحرية في عمله التنفيذ.	٨٥	٦٥,٤%	المشارك	مناسب تماماً	٢+	١٧٠+
	C. استعد لعمل التغييرات كما اقترحت، ولكني أتولى عمله التنفيذ.	٢٠	١٥,٤%	المتنع	غير مناسب	١-	٢٠-
	D. أنتجب المواجهة، وأدع الأمور تجري بشكل طبيعي.	٦	٤,٦%	المفوض	مناسب	١+	٦+
درجة فاعلية الحالة معدل الفاعلية = $260 \div 18 = 14.44$							
١١. حصلت على ترقية في وظيفة جديدة، وكان المشرف السابق لا يتدخل في شؤون مرؤوسيه، وعلى الرغم من ذلك استطاعوا المحافظة على مهماتهم واتجاهاتهم والعلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة.	A. أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسى للعمل بطريقة واضحة ودقيقة.	٢٢	١٦,٩%	الأمر	غير مناسب تماماً	٢-	٤٤-
	B. أشرك مرؤوسى في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة.	٥٢	٤٠%	المشارك	مناسب تماماً	٢+	١٠٤+
	C. أناقش وضع الإنجاز في الماضي مع مرؤوسى، ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.	٤١	٣١,٥%	المتنع	غير مناسب	١-	٤١-
	D. استمر في ترك مرؤوسى دون تدخل من جانبي.	١٥	١١,٥%	المفوض	مناسب	١+	١٥+
درجة فاعلية الحالة معدل فاعلية الحالة = $260 \div 24 = 10.83$ (فاعلية سلبية)							
٣٤ -							

الحالة رقم (٦): أشار نسبة (٤١,٥%) من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون النمط المشارك وهو نمط غير مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، كما أشار (٣٦,٩%) منهم بممارسة القائد المتنع وهو نمط مناسب تماماً، كما أشار نسبة (١٨,٥%) من قيادات المدارس إلى أنهم يقومون بممارسة سلوك القائد الأمر وهو مناسب، ونسبة (٤%) منهم يمارسون نمط القائد المفوض وهو نمط غير مناسب، وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+٤) درجة وبمعدل (٠,١٥%) مما يشير إلى أن الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة للتعامل مع مستوى النضج المتوسط للمدرسين في هذه الحالة. وهذا يعني أن القيادات لا تمتلك القدرة المناسبة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين ومن ثم استخدام النمط المناسب لذلك النضج.

حالة (١١) : أشار نسبة (٥٢٪) من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون النمط المشارك وهو نمط مناسب تماماً للتعامل مع مثل هذه الحالة، وأشار (٤١٪) منهم إلى أنهم يقومون بممارسة دور القائد المقنع وهو سلوك لنمط غير مناسب، بينما أشار (١٧٪) من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون نمط القيادة الأمر وهو نمط غير مناسب تماماً، و(١٢٪) منهم يمارسون نمط المفوض المناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة.

حالة (٣) : أشار نسبة (٤٢٪) من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون النمط المقنع وهو نمط مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، وأشار (٣٣٪) منهم إلى أنهم يقومون بممارسة سلوك القائد المشارك وهو سلوك مناسب تماماً. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+٧٤) درجة وبمعدل (٢٩٪) مما يشير إلى ملاءمة الأساليب القيادية لقيادات المدارس بدرجة كافية للتعامل مع مستوى النضج المرتفع للمدرسين في هذه الحالة.

حالة (٧) : أشار نسبة (٦٥ ، ٤)٪ من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون النمط المشارك وهو نمط مناسب تماماً للتعامل مع مثل هذه الحالة، وأشار (٤ ، ١٥)٪ منهم إلى أنهم يقومون بممارسة سلوك القائد المقنع وهو سلوك لنمط غير مناسب، بينما أشار (١٥) من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون نمط القيادة الأمر وهو نمط غير مناسب تماماً، و(٥٪) منهم يمارسون نمط المفوض وهو نمط مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+١٨) درجة وبمعدل (٧٪) مما يشير إلى أن الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة للتعامل مع مستوى النضج المرتفع للمدرسين في هذه الحالة. بدرجة كافية.

أما الفاعلية العامة للموقف ككل فتم احتسابها من خلال حساب المتوسط الحسابي للفاعلية العامة للحالات الثلاث، وهي تساوي ٥٨ درجة موجبة (٣٤ - ١٨ + ٧٤) / ٢

رابعاً : مستوى نضج المدرسين مرتفع، ويتمثل في الحالات ٤ ، ٨ ، ١٢ ويلائم هذا الموقف أسلوب القيادي المفوض، إلا أن النتائج اظهرت ما يأتي (جدول ٧).

حالة (٤) : أشار نسبة (٥٥ ، ٤)٪ من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون النمط المشارك وهو نمط مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، بينما أشار (٥ ، ٢١)٪ منهم يمارسون نمط القائد الأمر وهو سلوك لنمط غير مناسب تماماً، وكذا أشار (٢ ، ١٦)٪ من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون نمط القيادة المقنع غير المناسب، و(٧٪) منهم يمارسون نمط المفوض المناسب تماماً للتعامل مع مثل هذه الحالة.

وقد بلغت درجة الفاعلية العامة للحالة (+ ١٣) درجة وبمعدل (٥٪) مما يشير إلى أن الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة بدرجة كافية للتعامل مع مستوى النضج

المرتفع للمدرسين في هذه الحالة. وهذا يعني أن القيادات لا تمتلك القدرة المناسبة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين ومن ثم استخدام النمط المناسب لذلك النضج.

حالة (٨) : أشار نسبة (٣٣٪) من قادة المدارس لممارساتهم نمط المقنع وهو نمط غير مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، وكذا أشار نسبة (٣٠٪) من قادة المدارس أنهم يمارسون النمط الأمر وهو أيضاً النمط غير المناسب تماماً للتعامل مع مثل هذه الحالة، بينما أشار (٢٩٪) منهم إلى ممارسة القائد المشارك المناسب، وكذا اشار (٧٪) منهم إلى أنهم يمارسون نمط المفوض المناسب تماماً للتعامل مع مثل هذه الحالة.

جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات قيادات المدارس تجاه الأنماط القيادية ودرجة فاعليتها

الحالة/ الموقف (تم ترتيب الحالات وفقاً لمستوى النضج)	التصرفات (الأنماط القيادية)	العدد التكرار	النسبة	وفقاً للتصرف النمط القيادية	درجة الملاءمة أو التجيف	وزن الفاعلية	الفاعلية العامة = وزن الفاعلية X العدد
٤. لديك النية في إجراء بعض التغيير، سجل المدرسين يشير إلى جودة انجازهم، ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير	A. أدع جميع مرؤوسى يشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات.	٧٢	٥٥,٤٪	المشارك	مناسب	١+	٧٢+
	B. أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب.	٢٨	٢١,٥٪	الأمر	غير مناسب تماماً	٢-	٥٦-
	C. أدع مرؤوسى يقومون بتحديد اتجاهاتهم.	٩	٦,٩٪	المفوض	مناسب تماماً	٢+	١٨+
	D. أخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسى، على أن أوجه التغيير بنفسى.	٢١	١٦,٢٪	المقنع	غير مناسب	١-	٢١-
درجة فاعلية الحالة معدل الفاعلية = $12 / 260 = 5\%$							
٨. إنتاجية المدرسين وعلاقتهم الشخصية جيدة، ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه المدرسين.	A. أدع مرؤوسى دون تدخل من جانبي.	١٠	٧٪	المفوض	مناسب تماماً	٢+	٢٠+
	B. أناقش الموقف مع مرؤوسى وبعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير.	٤٣	٣٣٪	المقنع	غير مناسب	١-	٤٣-
	C. أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسى للعمل بطريقة واضحة ودقيقة.	٣٩	٢٠٪	الأمر	غير مناسب تماماً	٢-	٧٨-
	D. أساند مرؤوسى في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.	٣٨	٢٩٪	المشارك	مناسب	١+	٣٨+

تابع جدول (٧)

الحالة / الموقف (تم ترتيب الحالات وفقاً لمستوى النضج)	التصرفات (الأنماط القيادية)	العدد التكرار	النسبة	النمط القيادية وفقاً للتصرف	درجة الملاءمة أو التكيف	وزن الفاعلية	الفاعلية العامة = وزن الفاعلية العدد \bar{X}
درجة فاعلية الحالة معدل الفاعلية = $260 / 63 = 4.13$							
١٢. أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين المدرسين، علماً بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون معا بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالهمة	A. أحاول عرض حلي على مرؤوسي ثم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.	٢١	١٦,٢%	المتنع	غير مناسب	١-	٢١-
	B. أدع مرؤوسي يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	١٥	١١,٥%	المفوض	مناسب تماماً	٢+	٣٠+
	C. أتصرف بسرعة وبحزم لتصحيح الموقف، وتبني التوجيهات.	١٨	١٣,٨%	الأمير	غير مناسب تماماً	٢-	٣٦-
	D. أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسي مع تقديم الدعم لهم	٧٦	٥٨,٥%	المشارك	مناسب	١+	٧٦+
درجة فاعلية الحالة معدل فاعلية الحالة: $260 / 49 = 5.31$							
٤٩+							

وقد بلغت درجة الفاعلية العامة للحالة (٦٣ -) درجة وبمعدل (٢٤%) مما يشير إلى أن الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة بدرجة كافية للتعامل مع مستوى النضج المرتفع للمدرسين في هذه الحالة، وهذا يعني أن القيادات لا تمتلك القدرة المناسبة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين ومن ثم استخدام النمط المناسب لذلك النضج.

حالة (١٢): أشار نسبة (٥٩%) من قادة المدارس لممارساتهم نمط المشارك وهو النمط المناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، بينما أشار نسبة (١٦%) من قادة المدارس إلى أنهم يمارسون النمط المتنع وهو غير مناسب للتعامل مع مثل هذه الحالة، بينما أشار (١٤%) منهم إلى ممارسة نمط القائد الأمر وهو غير المناسب تماماً، وكذا أشار (١٢%) منهم إلى أنهم يمارسون نمط المفوض المناسب تماماً للتعامل مع مثل هذه الحالة.

وقد بلغت درجة الفاعلية العامة للحالة (٤٩ +) درجة وبمعدل (١٩%) مما يشير إلى أن الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة بدرجة كافية للتعامل مع مستوى النضج المرتفع للمدرسين في هذه الحالة. وهذا يعني أن القيادات لا تمتلك القدرة المناسبة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين ومن ثم استخدام النمط المناسب لذلك النضج.

أما الفاعلية العامة للموقف ككل فتم احتسابها من خلال حساب المتوسط الحسابي للفاعلية العامة للحالات الثلاث، وهي تساوي $(13 - 63 + 49 \div 3 = 26, 66 - 23)$ درجة. وبمعدل عام مرجح من الفاعلية $(19, 24 + 0, 24 - 24\%) = 3 \div 3 =$ صفر. وبشكل عام تشير درجة المتوسط والمعدل العام المرجح للفاعلية إلى عدم وجود فاعلية لتعامل قيادي المدرس مع موقف مستوى النضج المرتفع للمدرسين وهذا يعني أن قيادات المدارس ليس لديهم القدرة على تكيف أنماطهم القيادية وفق مستويات النضج تلك. وهذا يعني أن القيادات لا تمتلك القدرة على التكيف أو اختيار النمط القيادي المناسب لمستوى نضج المرؤوسين في مثل هذا الموقف، ومما يؤكد هذا التفسير درجة التشتت العالية (الانحراف المعياري) في الدرجات بين الحالات المكونة للموقف. وبهذا يمكن القول بتحقق الفرضية رقم (2).

التحقق من صحة الفرضية الثانية: فعالية الأنماط القيادية لقيادات المدارس متدنية.
معرفة درجة الفاعلية العامة للأنماط القيادية لمديري المدارس من خلال حساب المتوسط الحسابي للفاعلية العامة للحالات الاثني عشر وهي $(23, 63 + 51 + 58 - 666.23) / 4 = 24, 666$ فاعلية موجبة ولكنها متدنية، ولذا يمكن التسليم بصحة الفرضية الثانية: تتوقع أن تكون فعالية الأنماط القيادية لقيادات المدارس متدنية.

نتائج البحث

1. نمط القيادة المشارك (الأساسي) يليه نمط الإقناع (المساند) هما الأسلوبان الأكثر استخداماً من قبل قادة المدارس في المنطقة الشرقية، يليها النمط القيادي الأمر، ثم النمط القيادي المفوض والذان يعدان أقل الأنماط القيادية استخداماً من قبل قادة المدارس.
2. الأساليب القيادية لقيادات المدارس غير ملائمة بدرجة كافية للتعامل مع مستويات النضج (المنخفض، المتوسط، فوق المتوسط والمرتفع) للمدرسين.
3. لا يمتلك القيادات القدرة المناسبة على إصدار حكم حول درجة نضج المدرسين ومن استخدام النمط المناسب وفقاً لمستوى ذلك النضج.
- فاعلية أنماط القيادة المطبقة من قبل قيادات المدارس لم تكن بالمستوى المطلوب.

التوصيات

1. إجراء دورات تدريبية مكثفة لقيادة المدارس في المنطقة الشرقية في مجال القيادة الموقفية.
2. ضرورة اجتياز عدد من الدورات في مجال القيادة المدرسية للمرشح لشغل وظيفة قائد مدرسة لأول مرة.

المقترحات

١. إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية لنموذج هرسي وبلانشارد وعلاقتها بنضج المدرسين في مدن المملكة الأخرى بما في ذلك مدارس الذكور والإناث.
٢. إجراء دراسات معمقة عن الأنماط القيادية وربطها بمتغيرات غير المتغيرات التي تناولها البحث الحديثة.
٣. إجراء دراسة مقارنة بين قيادات مدارس التعليم العام والخاص في المملكة.

المراجع

- إبراهيم، فريدة (٢٠١٥). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعميم الثانوي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- أبو حطب، فؤاد وصادق آمال (١٩٩١). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبوندا، سامية خميس (٢٠٠٧). خليل العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعورة بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، كلية التجارة.
- أبو شرخ، هشام (٢٠٠٩). درجة فعالية مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية.
- البرعمي، سمية وطناش، سلامة (٢٠٠٨). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان. دراسات، الجامعة الأردنية. ٣٥ (١)، ٣٧-٥٦.
- حفيظ، شافية، والشايب، محمد (٢٠١٦). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ٢٢ (٢)، ١١٧-١٣٢.
- دراكر، شافية. (٢٠١٢). علاقة النمط القيادي حسب نظرية هرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- دراكر، بيتر (٢٠٠٠). ممارسة الإدارة. (ترجمة مكتبة جرير)، الرياض: مكتبة جرير.
- الكردي، أحمد (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتاب.
- درويش، عبد الكريم، وتكلا ليلي (١٩٧٦). أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية

ستيفن، كوفي (٢٠٠٠). العادات السبع سبيلك إلى النجاح والتأثير في الآخرين. (ترجمة أكوبيان اسكندر)، حلب: شعاع.

السعود، راتب (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١- نظام ٤). المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٥(٢)، ٢٤٩-٢٦٢.

السلمي، علي (١٩٩٦). إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: إدارة غريب للنشر والتوزيع.

الشايب، محمد الساسي (٢٠٠٧). علاقة أساليب الإشراف التربوي بكفايات المعلمين التدريسية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة وهران، الجزائر.

الشوكاني عبدالله بن ناصر (٢٠٠٦). العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإجاز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.

العورتاني، مأمون عبد القادر أمير (٢٠٠٣). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، نابلس.

العمرات، محمد (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦(٤)، ٢٤٩-٢٥٩.

العتيبي، فلاح (١٤٣٤). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وفقاً لنموذج هرسي وبلانشارد وعلاقتها بالإبداع القيادي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

قرقش، عبد الكريم قرقش (٢٠٠٢). فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمدبرات وفقاً لنظرية "هرسي وبلانشارد" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، جامعة عمان: الأردن.

محافظه سامح، وحداد، ربي (٢٠١٠). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضى الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. العلوم التربوية، ٢٧(٢)، ٤٠٢-٤١٩، استرجم في ١٥/١/٢٠١٨ من: <http://www.journal.ju.edu.jo>

المخلافي، محمد (٢٠١٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات. الدمام: مكتبة المتنبّي.

مساعدة، ماجد (٢٠١١). الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١١(٢)، ١١١-٨.

Bates, C. (2016). A methodology study of hersey and blanchard situational leadership theory. International Journal of Advancement in Engineering Technology, Management and Applied Science (IJAETMAS), 3(11), 42-48.

- Clark, N. A. (2009). *Educational leadership: a field test of hersey and Blanchard's situational leadership theory* (Doctoral Dissertations). University of Massachusetts Amherst, ProQuest Dissertations Publishing, 1981, University microfilm 8110318, retrieved from: <http://scholarworks.umass.edu/dissertations/AAI8110318>
- Darling-Hammond, LaPointe , Michelle, Meyerson , Debra; Terry Orr, Margaret & Cohen, Carol (2007). *Preparing school leaders for a changing world: lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford: Educational Leadership Institute (SELI).
- Green, M. (1988). *Leaders and their Development*. In Green, M. (Ed.) *Leaders for a New Era*. New York: Macmillan Publishers.
- Hersey, P. and B. Anchar, K. H., (2008). *Management of organizational behavior -utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood cliffs.
- Hersey, P. (1984). *The Situational Leader*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard (1973). *LEAD SELF Leadership Style/Perception of Self Leader Effectiveness & Adaptability Description*, Leadership Studies.
- Hersey, P., Kenneth B., and Dewey J. (2001). *Management of organizational behavior: leading human resources*. New Jersey: Prentice- Hall, Inc., Upper Saddle River.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior -utilizing human resources*. New. Jersey: Prentice Hall, Englewood cliffs.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (2010). *Management of organizational behavior -utilizing human resources*. 14th Ed., New Jersey: Prentice Hall, Englewood cliffs
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior - utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34
- I-Hua Ch., Joseph, M. Ch. and Cheng-Mei H. (2008). Teachers' perceptions of the dimensions and implementation of technology leadership of principals in Taiwanese elementary schools. *Educational Technology & Society*, 11(4), 229-245.
- Rema, M. (1983). Your leadership style: a management development module for educational leaders. *ERIC*. ED 243 232 . Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED243232.pdf>.