



القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية situational leadership among Public school principals

إعداد

إبراهيم مسلم مخامرة
Ibrahim Musallam
د. كمال جمال مخامرة
Ibrahim Makhamreh

Doi: 10.21608/jasep.2025.416522

استلام البحث: ١٥ / ١٢ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٣ / ١ / ٢٠٢٥

مخامرة، إبراهيم مسلم و مخامرة، كمال جمال (٢٠٢٥). القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٦)، ١ - ٢٢.*

<http://jasep.journals.ekb.eg>

القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال استبانة طبقت على عينة قوامها (١٩٥) معلماً ومعلمة، وجميعهم في مديرية تربية تعلم يطا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن مجال الاستبانة جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، كما أنه لا توجد فروق تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

Abstract:

The study aimed to identify the level of situational leadership application among government secondary school principals. The descriptive approach was used, through a questionnaire applied to a sample of (195) male and female teachers, all of whom are in the Yatta Education Directorate, who were selected randomly. The results of the study showed that the reality of situational leadership application among government secondary school principals was at a high level. The results also showed that the entire questionnaire area was at a high level. The results also showed that there were differences in the averages of situational leadership application among government secondary school principals attributed to the gender variable in favor of males, and that there were no differences attributed to the variable of years of service and academic qualification.

مقدمة:

تعتبر الإدارة المدرسية الدعامة الأساسية لنجاح النظام التعليمي، كما تعتبر الجانب التنفيذي في الإدارة التربوية، وهي مجموعة عمليات تتضمن التخطيط



والتنظيم والتنسيق والتوجيه وبناء العلاقات مع العاملين في المؤسسة التربوية داخل المدرسة وخارجها (فوزي ولاشين، ٢٠١٨).

ويعتمد نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها على توافر قيادة قادرة على تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مدخلات العملية التعليمية، والتعامل مع التحديات المتجددة التي تواجهها في ضوء عصر الثقافة الرقمية، ومن العوامل التي تساعد على نجاح القيادات ضرورة إيجاد القائد المناسب من خلالها يمكن تحقيق الشغف الوظيفي والتحول من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على تحقيق مستويات عالية من التفوق التقني والتربوي والأكاديمي (هلل، ٢٠٢٢).

والقيادة المحرك الدائم لأي مؤسسة، كما أن القائد الفعال في المؤسسة هو العنصر الحيوي القادر على قيادتها وتوجيه نشاطها لتحقيق غايتها أهدافها بكفاءة، ويتوقف ذلك على القائد الكفاء، والتكامل في جهود العاملين بطريقة فاعلية (السلمي، ٢٠١٦).

وتعد القيادة الموقفية من أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري، فهي تستوعب ما نادت به المدارس الإدارية المختلفة. وهي عملية توليف وتكييف جميع النظريات الإدارية التربوية التي سبقتها، والإدارة الوقية التربوية يتم تطبيقها حسب الموقف (البابطين، ٢٠١٣).

ويوضح (Northouse, 2013) أن تطبيق القيادة الموقفية يتيح الفرصة للمؤسسة للتكيف مع احتياجات العاملين اعتماداً على درجة الاحتياج للعمليات التوجيهية والداعمة اللازمة لإتمام مهمة معينة، وأن النظرية الموقفية تتيح للقيادة مواءمة ممارستها بما يتفق مع احتياجات العاملين.

ومن أجل مواكبة التطورات الإدارية في ظل الأزمات التي تمر فيها المؤسسات التربوية، واستخدام أساليب القيادة الحديثة لتحقيق أعلى مستوى من النجاح لتحقيق الأهداف المؤسسة جاءت هذه الدراسة للبحث في القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيطا.

مشكلة الدراسة:

أكدت العديد من الدراسات كدراسة السعود (٢٠٠٩) ودراسة الخطيب (٢٠١٦) أن هناك العديد من مديري المدرس يستخدمون الطرق التقليدية في الإدارة المدرسية، لذا أوصت دراسة الراجح (٢٠٢٢) بتدريب قادة المدارس لقيادة المدارس على نظرية القيادة الموقفية، وأوصت دراسة الشقران (٢٠٢١) بتعزيز ممارسة أنماط القيادة الموقفية في العمل، لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في تطبيق القيادة

الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة المعلمين.

أسئلة الدراسة:

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل تختلف متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. معرفة مستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين
٢. الكشف عن الاختلاف في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تظهر الأهمية النظرية من الموضوع الذي تناولته القيادة الموقفية لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تطوير العمل الإداري في المدارس في ظل الأزمات والحالات الطارئة التي تعمل فيها المؤسسات التربوية، والتأثير إيجاباً إلى تحقيق أهداف المؤسسات التربوية.

ومن الناحية التطبيقية يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق القيادة الموقفية في تحقيق الأهداف المنشودة في المدارس، والخروج بمجموعة من التوصيات التي تعمل على تطوير العمل الإداري في المؤسسات التربوية.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الحكومية.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٤-٢٠٢٥ م.
- الحدود البشرية: معلمي المدارس الحكومية
- الحدود المكانية: مديرية تربية وتعليم يطا.

مصطلحات الدراسة:

القيادة 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، وتقوم القيادة الموقفية على أساس الموقف الإداري، وأنه لا يوجد أسلوب قيادي يصلح لجميع المواقف الإدارية" (الباطين، ٢٠١٣، ص ١٢٠). ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مدى تأثير مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في سلوك المعلمين للقيام بالمهام المنوطة بهم بما يتلاءم مع طبيعة الموقف السائد، والذي سيتم قياسه بواسطة استجابات أفراد عينة الدراسة على اداة الدراسة (الاستبانة) المعدة خصيصاً لذلك.

الإطار النظري:

شهدت القيادة الموقفية العديد من التغييرات الأساسية منذ ظهورها لأول مرة تحت مسمى دورة حياة القيادة كما قدمها هيرشي وبلانشارد في عام ١٩٦٩م (mwai, 2011)، والقيادة الموقفية مدخل للقيادة يركز على ملائمة أو فاعلية الأنماط القيادية، حيث تستخدم كطريقة للتأثير على إنجاز الأفراد أو الجماعات؛ لتحقيق هدف محدد في موقف محدد، وتقوم النظرية الموقفية على أساس يحدد خصائص القيادة وسمات نسبية ذات علاقة بموقف معين، فتأثير القائد على الجماعة يترتب بموقف يؤثر فيه، ويتأثر به ويتفاعل معه (الشقران، ٢٠٢١).

وأضاف الباش (٢٠٢٣) أن القيادة الموقفية تعد من أهم أنماط القيادة التي يديرها مديرو المؤسسات؛ لما لها من انعكاسات في واقع المؤسسة، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وتقليل الهدر في الموارد ومعالجة العقبات.

تظهر أهمية القيادة الموقفية في إدراك القائد ضرورة تطبيق أساليب القيادة المختلفة، فالقائد الذي يمارس القيادة الموقفية لديه القدرة على تعديل أسلوب قيادته وفقاً لما يناسب مختلف الأشخاص (Liang, 2020)، واعتمدت القيادة الموقفية على

تحديد المواقف المطروحة والتي تحتاج لنوعية معينة من القادة (عمر، ٢٠٢٢)، وللقيادة الموقفية العديد من الأهداف لخصها البرازي (٢٠١٦) كالآتي: أن

تأخذ في عين الأهمية الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف، وتعالج الموقف والظروف بطريقة تتناسب وطبيعة الموقف، وتحدد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا وقع أمر ما ترتب عليه نتيجة ما)، وتزود القائد بأدوات تساعد على تنمية مهاراته الفنية والإنسانية والفكرية، وتقدم المدخل الموقفي كنموذج يمكن الثقة به



لتدريب القادة على الفاعلية، وسهولة فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف.

والمؤسسات التربوية تعتمدُ بشكل عامٍ على التخطيط والتنفيذ والتقويم للمواقف التربوية في المدارس، مع الأخذ بعين الأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل كفريق ضمن علاقاتٍ تتمتع بالطابع الإنساني، فنجدُ أنَّ المواقف التربوية التي تظهرُ في ظلِّ الوضع السائد تحتاجُ إلى التعاملِ معها بشكلٍ خاصٍّ ضمن مواقفٍ محددة تتلاءم والبيئة السائدة، والظروف التي تمرُّ بها المؤسسات التعليمية، لذا فالقيادة الموقفية تعمل على دعم تلك الأبعاد من خلال العمل ضمن فريقٍ يتمتع بالقدرة على التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات وتقويمها وصولاً إلى أعلى مستوى من تحقيق الأهداف التربوية (كنعان، ٢٠١٩).

وأشارَ (Imron et al,2019) أنَّ أساليب القيادة الموقفية تستندُ إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وحيث يتمُّ توظيفها بشكلٍ مستمرٍ حسب المواقف السائدة والقدرات التي يمتلكها كلُّ من القائد والمرؤوسين، فنجدُ أنَّ القادة يعملون على توظيف أسلوب أو أكثر في العديد من المواقف التي تظهرُ خلال العمل في المؤسسة التربوية؛ من أجلِّ تذليل الصعاب والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي بتوجيه من قبل قادة المدارس.

قسِّمتُ أنماط القيادة الموقفية إلى أربعة أنماطٍ تمثلت في: النمط المخبر فالسلوك القيادي للقائد هو اهتمام كبير في العمل واهتمام قليل في العاملين، حيث يحرص القائد على تقديم التعليمات الكاملة للعاملين، وبالنسبة للعلاقات الإنسانية فإنَّ القائد لا يهتمُّ بها كثيراً على حساب الإنتاج، ممَّا يؤثر سلباً على الجوانب النفسية بيئته وبين العاملين (البرازي، ٢٠١٦).

والنمط البائع يكونُ القائد منصّباً على الاهتمام الكبير بالعمل والعاملين، فالقائد يبدي اهتماماً يدعمهم لأنهم أصبحوا قريبين منه بحكم تزايد فترة الخبرة الوظيفية؛ ولأنَّ مصلحة العمل تتطلبُ في هذه المرحلة أن لا يفرط بالاهتمام بالعمل مثلما أنه لا يفرط بالاهتمام بالعاملين (بن حفيظ والشايب، ٢٠١٦).

والنمط المشارك يصبح القائد قادراً على تكوين علاقاتٍ حسنة مع الرؤساء والزملاء، إلا أنه يفتقر جزئياً إلى الثقة بالذات، ويشعرُ بعدم الأمان لازدياد المسؤولية الملقاة على عاتقه، وسلوك الإداري القائد يتصف بالاهتمام القليل بالعمل والاهتمام الكثير بالعاملين، أما قلّة اهتمامه بالعمل فإنَّ التوجيه الكثير والزائد عن حده قد يواجه بالمقاومة، وقد يفقدُهم الثقة بمهاراتهم في أداء العمل، فالقائد يهتمُّ بالعاملين في هذه

المرحلة ويعمل على دعمهم وتشجيعهم لحلّ مشكلاتهم بأنفسهم وتحمل مسؤولياتهم بشكل أكبر (كنعان، ٢٠١٩).

النمط المفوض يصبح السلوك القيادي للقائد يميل إلى الاهتمام القليل بالعمل والعاملين؛ لأن العاملين قد وصلوا إلى مرحلة النضج الوظيفي الذي يجعلهم يتحسنون التوجيهات والإرشادات في مجال العمل، كما يصبحون في غنى عن الدعم النفسي أو التشجيع (البرازي، ٢٠١٦).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الهنائي والحبيسة (٢٠٢٢) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانتشارد في محافظة البريمي بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مقدارها (٢٣٨) معلم ومعلمة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانتشارد في محافظة البريمي جاءت مرتفعة جداً، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيري الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة).

هدفت دراسة الراجح (٢٠٢٢) إلى التعرف على نمط القيادة الرئيسي لقادة المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة باستخدام نظرية القيادة الموقفية، واستهدفت الدراسة (١٢٧) قائداً مدرسياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة من أجل الحصول على النتائج التي تمثلت في أن نمط القيادة الداعم نظراً لنتيجة (٣٠) قائداً من أفراد العينة، بينما لم تجد الدراسة علاقة بين نمط القيادة والمؤهل العلمي للقائد، أو عدد سنوات خبرته أو تأهيله.

هدفت دراسة الشقران (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مدير المدارس الثانوية في محافظة اربد وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٤٤٠) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية في لواء الطيبة والوسيلة في محافظة اربد، تم تطبيق استبانة كان نتائجها أن أنماط ممارسة القيادة الموقفية لدى مدير المدارس قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروقاً تبعاً لمتغير الجنس والخبرة التدريسية، وكانت هناك فروقاً لصالح حملة درجة البكالوريوس، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسة أنماط القيادة الموقفية وبين مستوى فعالية الاتصال الإداري.

هدفت دراسة العبيد والجرادات (٢٠١٩) إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٢٥٠) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس جاء بدرجة عالية، حيث جاء نمط القيادة التفويضية بالترتيب الأول وبدرجة ممارسة عالية، يليه نمط القيادة التشاركية جاء بالترتيب الثاني وبدرجة ممارسة عالية، ثم نمط القيادة الاستشارية جاء بالترتيب الثالث وبدرجة ممارسة عالية أيضاً، وأخيراً نمط القيادة التوجيهية جاء بالترتيب الرابع وبدرجة ممارسة متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق لمجالات أنماط القيادة الموقفية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي). وإلى وجود فروق وفقاً لمتغير الخبرة العملية في مجال نمط القيادة التشاركية ونمط القيادة التفويضية ولصالح من خبرتهم (من ٥-١٠) سنوات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى حل المشكلات الإدارية لدى المديرين جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق وفقاً لمتغير الخبرة العملية ولصالح من خبرتهم (من ٥-١٠) سنوات. كما أشارت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين جميع أنماط القيادة الموقفية ومستوى حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة.

هدفت دراسة كنعان (٢٠١٩) إلى استقصاء مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، حيث تم تطبيق استبانة موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنفيذ، والتقييم، والعلاقات مع المعلمين، وأشارت أهم النتائج إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية هي متوسطة، وقد حصل مجال العلاقات مع المعلمين على أعلى متوسط ثم التخطيط ويليه التقييم ثم اتخاذ القرارات، فالتنفيذ، كذلك أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية تعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى إلى متغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أقل من ٥ سنوات.

هدفت دراسة المنتشري (٢٠١٩) إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر القادة والمعلمين، وتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الموقفية ودرجة الالتزام التنظيمي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت استبانة لقياس مستوى القيادة الموقفية، واستبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٧) منهم (٦٠) قائداً، (٣٩٧) معلماً بالمدارس الثانوية بمدينة مكة وأهم النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة ومعلمي المرحلة الثانوية عالي لجميع الأنماط، وجاء النمط التوجيهي في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة يليه النمط الموجه نحو الإنجاز، ثم النمط المشارك، فالنمط المساند في الترتيب الأخير، أما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية عالي للبعدين: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري بينما الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة، وتوجد معاملات ارتباط دالة موجبة بين أنماط القيادة الموقفية وأبعاد الالتزام التنظيمي، توجد فروق بين المعلمين والقادة في تقدير درجة ممارسة القيادة الموقفية، وتوجد فروق أيضاً في تقدير درجة ممارسة القيادة الموقفية وفقاً لعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق وفقاً للمؤهل وعدد الدورات التدريبية، ووجدت فروق في درجة الالتزام التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة بينما لا توجد فروق وفقاً للمؤهل أو عدد الدورات التدريبية. أهم التوصيات: تدريب قائدي المدارس على ممارسة القيادة الموقفية بجميع أنماطها المختلفة. لما لها من علاقة بدرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، تدريب القادة على الطرق المختلفة لرفع دافعية المعلمين للعمل وتحفيزهم له، توفير المناخ المدرسي الذي يشجع على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين لأنه بلا شك ينعكس على أدائهم التدريسي.

تهدف دراسة البابطين (٢٠١٣) إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة ١١٨ مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التفويض احتل المرتبة الأولى، وجاء أسلوب المشاركة في المرتبة الثانية، وجاء أسلوب الإقناع في المرتبة الثالثة، واحتل أسلوب الإبلاغ المرتبة الرابعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، عدد المعلمين في المدرسة).

تهدف دراسة (Sembiring, 2023) إلى التعرف على تأثير القيادة الموقفية، وبيئة العمل، والابتكار على الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تيجابانا،

مقاطعة كارو. يستخدم البحث النموذج الكمي من خلال تحليل المسار لـ (١٤٦) معلماً في (٢٤) مدرسة تقع في منطقة تيجابانا الفرعية. يتم استخدام الاستبيان ويتم إجراء اختبار الصلاحية واختبار الثبات له، والنتائج التي توصل إليها هذا البحث هي التأثير الإيجابي المباشر للقيادة الموقفية على الابتكار، وبيئة العمل لها تأثير إيجابي مباشر على الابتكار، وهناك تأثير إيجابي مباشر للقيادة الموقفية وبيئة العمل والابتكار على الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تيجابانا.

هدفت دراسة (Lerra, 2023) إلى تقييم ممارسات وتحديات أساليب القيادة الموقفية فيما يتعلق بمستويات استعداد المعلمين في المدارس الابتدائية في إدارة منطقة ولايتا. كان تصميم البحث المختلط، تم اختيار ما مجموعه ٢٥٠ معلماً و٥٥ مدير مدرسة من ٢٠ مدرسة ثانوية من خلال أساليب أخذ العينات العشوائية المنهجية وأخذ العينات المتاحة على التوالي لملء الاستبيان. بالإضافة إلى ذلك، تمت مقابلة ٥ من كبار المعلمين و ٦ من مشرفي المدارس الثانوية. يتم استخدام كل من الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل البيانات الكمية، في حين يتم تحليل البيانات النوعية، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية في إدارة منطقة ولايتا يمارسون أسلوب التدريب في ظل أسلوب القيادة الموقفية باعتباره الأسلوب السائد والتوجيه باعتباره الأسلوب السائد الثاني للقيادة. وكانت العلاقة بين أنماط القيادة الموقفية ومستويات استعداد المعلمين ضعيفة للغاية. يمكن أن نستنتج أن معظم معلمي المدارس الثانوية يجب أن يركزوا على السلوك الداعم والتدريب لتعزيز جودة التعليم. ويوصي بضرورة قيام مديري المدارس الثانوية في منطقة الدراسة باستخدام الأسلوب الثالث (السلوك الداعم) كأسلوب أساسي والأسلوب الرابع كأسلوب ثانوي لخدمة احتياجات المعلمين. وأوصى التدريب لفترات طويلة وقصيرة لزيادة الكفاءات القيادية للقيادة، فضلاً عن خلق الوعي حول نموذج القيادة الموقفية.

الغرض من دراسة (Liang, 2022) هو دراسة العلاقات بين استخدام القيادة الموقفية، وأي تأثيرات على مشاركة الموظفين في العمل، وتأثيرات النوع الاجتماعي في المدارس العامة الصينية من الروضة إلى الصف الثاني عشر، في هذه الدراسة الكمية، تم استخدام التقييم غير الذاتي للقيادة الموقفية، أشارت النتائج إلى أن استخدام القيادة الموقفية أسلوباً قيادياً ناجحاً بغض النظر عن جنس المعلمين، كان مستوى استخدام القيادة الموقفية مرتبطاً بمشاركة المعلمين في العمل وشخصية القائد (الجنس والمنصب والعمر)، ولكي يصبح نموذج القيادة قابل للتطبيق وفعالاً في الصين، فلا بد من تفسيره وتحليله وتنفيذه بطرق مختلفة في المستقبل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أجرت هذه الدراسة في ظل أحداث حرب أكتوبر على فلسطين بشكل عام وعلى غزة بشكل خاص، بحيث يمر النظام التربوي في هذه الفترة العديد من الأزمات في ظل هذه الحرب، وأن هناك العديد من المدارس في مديرية تربية وتعليم يطأ تكون في مناطق قريبة من الاحتكاك مع الإسرائيليين لذا فهي تحتاج إلى العديد من الإجراءات الواقف التي يتوجب أن يتم اتخاذها من أجل سير العملية التعليمية بأمان، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

كما أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة تحديد متغيراتها وكذلك تحديد النهج المناسب من أجل إجراء مثل هذه الدراسات.

طريقة وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع جعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطأ البالغ عددهم (١٣٣٤) معل ومعلمة منهم (٢٣٨) معلم، و(٧٩٦) معلمة، خلال العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م، حسب إحصائية مديرية تربية وتعليم يطأ.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية قوامها (١٩٥) معلم ومعلمة، بنسبة (١٤.٦%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (١): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، معدل استخدام الأبناء اليومي لشبكات التواصل الاجتماعي وشبكة النت)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٢٠	٦١.٥%
	انثى	٧٥	٣٨.٥%
	المجموع	195	100.0
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٢٤.٦%
	٥-١٠ سنوات	٦٠	٣٠.٨%

٤٤.٦%	٨٧	أكثر من ١٠ سنوات	المؤهل العلمي
100.0	195	المجموع	
٩٢.٣%	١٨	بكارلوريوس	المؤهل العلمي
٧.٧%	١٥	دراسات عليا	
100.0	195	المجموع	

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبانة، تم بناءها وتطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من قسمين هما: البيانات الديموغرافية، أما القسم الآخر فقد ضم خمسة أبعاد وهي: التخطيط تضم (٧) فقرات، وصنع القرار وتضم (٦)، والتنفيذ وتضم (٦) فقرات، والتقويم (٥) فقرات، والعلاقات مع المعلمين (٦) فقرات، وتكونت لاستبانة في صورتها النهائية من (٣٠) فقرة.

صدق المحكمين:

تم عرض أدوات الدراسة على خمسة من المحكمين، وتم التعديل والإضافة والحذف بناءً على الملاحظات التي أبدتها المحكمين. كما تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة في كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٢): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
التخطيط					
1	0.830**	0.00	5	0.510**	0.00
2	0.649**	0.00	6	0.710**	0.00
3	0.443**	0.00	7	0.438**	0.00
4	0.704**	0.00			
صنع القرار					
1	0.727**	0.00	4	0.735**	0.00

0.00	0.763**	٥	0.00	0.785**	2
0.00	0.707**	6	0.00	0.650**	3
التنفيد					
0.00	0.747**	٤	0.00	0.756**	١
0.00	0.561**	٥	0.00	0.776**	٢
0.00	0.787**	٦	0.00	0.786**	٣
التقويم					
0.00	0.781**	٤	0.00	0.679**	١
0.00	0.832**	٥	0.00	0.785**	٢
			0.00	0.736**	٣
العلاقات مع المعلمين					
0.00	0.675**	٤	0.00	0.573**	١
0.00	0.589**	٥	0.00	0.587**	٢
0.00	0.651**	٦	0.00	0.762**	٣

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يشير الجدول (٢) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

الثبات

أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة كانت مرتفعة، إذ بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (٠.٩٦٢)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة صالحة للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

تصحيح المقياس

تم تصحيح الأداة التي تم بنائها على مقياس لكرت الخماسي بإضافة طول الفئة (١.٣٣) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية، تم تحديد درجة الموافقة على مقياسي الدراسة حيث كانت الفئة (٢.٣٣) فأقل) درجة منخفضة، والفئة (٢.٣٤-٣.٦٧) درجة متوسطة، والفئة (٣.٦٨ فأكثر) درجة مرتفعة.

الأسلوب الإحصائي

حللت بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال استخراج المتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

نتائج الدراسة

نص السؤال الأول على: ما مستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما يتضح في الجدول (٣).
الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين، (ن=١٩٥)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
التخطيط	3.96	0.50	١	مرتفعة
صنع القرار	3.86	0.65	٢	مرتفعة
التنفيذ	3.91	0.59	٣	مرتفعة
التقويم	3.93	0.61	٤	مرتفعة
العلاقات مع المعلمين	4.04	0.63	٥	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.94	0.53	مرتفعة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول (٣)، أن مستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٩٤) بانحراف معياري (٠.٥٣)

ويتضح من الجدول (٣) أن بعد (العلاقات مع المعلمين) احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٦٣)، وجاء بعد (التخطيط) في المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) بانحراف معياري (٠.٥٠)، ثم بعد (التقويم) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣) بانحراف معياري (٠.٦١)، ثم بعد (التنفيذ) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١) بانحراف معياري (٠.٥٩)، وحصل بعد (صنع القرار) على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (٣.٨٦) بانحراف معياري (٠.٦٥).

تفسر هذه النتيجة من خلال عمل المديرين في ظل الأزمات المتتالية التي تمر فيها المدارس؛ لذا أصبح لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الموقفية بشكل يتلاءم مع حدة الأزمة، وخاصة أن هذه الأزمات متفاوتة تبعاً لشدة الأحداث التي تمر فيها المدارس من جائحة كورونا إلى إضراب المعلمين إلى حالة الحرب التي أثرت بشكل كبير على العملية التعليمية، مما جعل من المديرين لديهم القدرة على التعامل مع الأحداث، وأن المديرين يقومون ببناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين من أجل التغلب على المشكلات والصعوبات التي تمر فيها المدرسة

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشقران (٢٠٢١)، دراسة العبيد والجرادات (٢٠١٩)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الهناني والحسبية (٢٠٢٢) التي أظهرت درجة مرتفعة جداً لممارسة القيادة الموقفية، بينما أظهرت دراسة كنعان (٢٠١٩) ودراسة المنتشري (٢٠١٩) درجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

أولاً: الفروق في درجات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (٤) نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس

المتغيرات التابعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط	ذكر	120	4.03	0.45	2.299	0.023*
	انثى	75	3.86	0.56		
صنع القرار	ذكر	120	3.96	0.63	2.516	0.013*
	انثى	75	3.72	0.66		
التنفيذ	ذكر	120	3.95	0.58	0.827	0.409
	انثى	75	3.87	0.62		
التقويم	ذكر	120	4.01	0.69	1.917	0.057

المتغيرات التابعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العلاقات مع المعلمين	انثى	75	3.83	0.47	1.845	0.067
	ذكر	120	4.11	0.66		
	انثى	75	3.94	0.58		
الدرجة الكلية	ذكر	120	4.01	0.51	2.127	0.035*
	انثى	75	3.84	0.55		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٤) ما يلي:
أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥)، وكانت الفروق لصالح الذكور لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر.

تفسر هذه النتيجة إلى أن الذكور يكون لديهم قدرة على التعامل مع المواقف أكثر من الإناث؛ لأن الذكور لديهم قدرة على التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني والحصول على المساندة، كما أن الذكور لديهم المقدرة في ظل العادات والتقاليد على التواصل مع مؤسسات خارج المجتمع المدرسي، وأن الذكور يستطيعون أن يعملوا خارج نطاق الدوام الرسمي من أجل متابعة المشكلات والأزمات، ويمكن التأخر إلى أوقات حتى لو كان ذلك بعد غروب الشمس، وفي المقابل نجد أن الإناث لا يستطيعون العمل في المدرسة لفترات طويلة دون العودة إلى البيت.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة الهناني والحبيسية (٢٠٢٢) ودراسة الشقران (٢٠٢١) دراسة العبيد والجرادات (٢٠١٩) دراسة كنعان (٢٠١٩) دراسة (Liang, 2022)؛ لأنهم لم يظهروا فروقاً تابعة لمتغير الجنس.

ثانياً: الفروق في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين المتعدد (ANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (٥) نتائج تحليل التباين المتعدد (ANOVA) للفروق في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	1.138	2	0.569	2.294	0.094
	داخل المجموعات	47.659	192	0.248		
	المجموع	48.797	194			
صنع القرار	بين المجموعات	.536	2	.268	0.628	0.535
	داخل المجموعات	81.997	192	.427		
	المجموع	82.533	194			
التنفيذ	بين المجموعات	.330	2	.165	0.464	0.629
	داخل المجموعات	68.357	192	.356		
	المجموع	68.687	194			
التقويم	بين المجموعات	.550	2	.275	0.719	0.488
	داخل المجموعات	73.352	192	.382		
	المجموع	73.902	194			
العلاقات مع المعلمين	بين المجموعات	1.105	2	.553	1.358	0.260
	داخل المجموعات	78.146	192	.407		
	المجموع	79.251	194			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.550	2	.275	0.973	0.380
	داخل المجموعات	54.193	192	.282		
	المجموع	54.742	194			

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٥) ما يلي:
أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥).

تفسر هذه النتيجة إلى تبادل الخبرات بين المديرين في العديد من المواقف، كما أنّ المعلمين في ظلّ الأزمات يلاحظون أن المديرين يعملون كفريقٍ واحدٍ من خلال تنفيذ الخطط المدرسية وتحقيق أهداف التعلم، كما أنّ هناك ورش عملٍ من

خلالها يتم تبادل الخبرات بين العاملين في المدارس في مجال التعامل مع المواقف السائدة في المدارس.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الهناني والحسنية (٢٠٢٢) ودراسة الراجح (٢٠٢٢) ودراسة الشقران (٢٠٢١)، دراسة الباطين (٢٠١٣)، بينما تختلف مع دراسة العبيد والجرادات (٢٠١٩) بحيث كانت الفروق لصالح ذوي الخدمة من (٥-١٠) سنوات، بينما أظهرت دراسة كنعان (٢٠١٩) فروقاً لصالح ذوي الخدمة أقل من ٥ سنوات.

ثالثاً: الفروق في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (٦) نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات التابعة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بكالوريوس	١٨	3.97	0.50	1.292	0.198
	دراسات عليا	١٥	3.80	0.53		
صنع القرار	بكالوريوس	١٨	3.86	0.64	0.206-	0.837
	دراسات عليا	١٥	3.90	0.77		
التنفيذ	بكالوريوس	١٨	3.93	0.62	0.572	0.568
	دراسات عليا	١٥	3.83	0.22		
التقويم	بكالوريوس	١٨	3.92	0.64	1.187-	0.237
	دراسات عليا	١٥	4.12	0.25		
العلاقات مع المعلمين	بكالوريوس	١٨	4.02	0.64	1.255-	0.125
	دراسات عليا	١٥	4.20	0.52		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٨	3.94	0.54	0.490-	0.624
	دراسات عليا	١٥	4.01	0.33		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يلي:



أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطّا من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). تفسر هذه النتيجة إلى أنّ المعلمين على اختلاف المؤهل العلمي لديهم يستطيعون أن يلاحظوا ممارسات المديرين في المدارس التي يعملون فيها، وتمكّنهم من التعامل مع المواقف التي يمرُّ بها النظام التعليمي، والسعي نحو تحقيق أهداف المدرسة على أكمل وجه.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الرّاجح (٢٠٢٢) ودراسة العبيد والجرادات (٢٠١٩)، ودراسة كنعان (٢٠١٩)، دراسة المنتشري (٢٠١٩) دراسة الباطين (٢٠١٣).

التوصيات:

- من خلال النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:
- أن تعمل المدارس على مشاركة جميع أطراف المجتمع المدرسي في صنع القرارات للتعامل مع المواقف التي تمر فيها المؤسسة التربوية.
 - أن يشرك المديرين جميع المعلمين في وضع البدائل المناسبة للمواقف المختلفة.
 - أن يتفادى المديرين القرارات النمطية والحلول الجاهزة، بل يتم إيجاد الحلول حسب المواقف السائدة في الحاضر وبناء الخطط المستقبلية التي تعتمد عليها.
 - أن يكون هناك تبادل للأفكار بين المديرين والمعلمين من أجل الوصول إلى القرارات السليمة في صنع القرار.

المصادر والمراجع

- الباش، مشاعل. (٢٠٢٣)، الارتجال التّنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقّية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة كلية التربية جامعة دميّاط. ٣٨ (٧٨). ١٣٤-١٦٤.
- البابطين، عبد الرحمن. (٢٠١٣). واقع ممارسة أساليب القيادة الموقّية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة التربية وعلم النفس. (٤٢). ١١٧-١٣٩.
- البرازي، مبارك. (٢٠١٦). امكانية تطبيق القيادة الموقّية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية. (٢٨). ٢٢٢-٢٥١.
- بن حفيظ، شافية، والشايب، محمد. (٢٠١٦)، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسيو لانشار" من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ١٤ (٢٣). ١١٧-١٣٢.
- الخطيب، فيروز. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- الراجح، وليد. (٢٠٢٢). نمط القيادة الرئيسي لقيادة المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة: بحث استخدم نظرية القيادة الموقّية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٦ (٦). ١٥٧-١٧٦.
- السلمي، يوسف. (٢٠١٦). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية. ٣٢ (١). ٣٩٩-٤٤٠.
- السعود، راتب. (٢٠٠٩). الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. المجلة الأردنية. ٥ (٣). ٢٤٩-٢٦٢.
- الشقران، محمد. (٢٠٢١). درجة ممارسة أنماط القيادة الموقّية لدى مدير المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة عمان الأهلية. الأردن.
- العبيد، أمال غازي إسماعيل، و الجرادات، محمود خالد محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الموقّية وعلاقتها بمستوي القدرة علي حل المشكلات الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء
- فوزي، ميّادة ولاشين، سمر. (٢٠١٨). استراتيجيات اختيار مديري المدارس: مدخل لإدارة الجودة الشاملة. القاهرة: مكتبة النور.

- كنعان، مصطفى. (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.
- المنتشري، عائض. (٢٠١٩). القيادة الموقفية للقيادة في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين بمدينة مكة المكرمة. جمعية الثقافة من أجل التنمية. ٢٠(١٤٢). ٦٣-١١٤.
- هلل، شعبان. (٢٠٢٢). القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري. مجلة البحث العلمي في التربية. ٢٣(٥). ١-٤٣.
- الهناني، أحمد والحسبية، رضية. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عمان. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ٦١(٤). ٧٣-٩٧.
- Northouse, P. (2013). Situational approach. In L. Shaw and P. Quinlin (Eds.), Leadership: theory and practice. 99-121. Los Angeles, CA: Sage.
- Imron, A., Satria, R., & Puspitaningtyas, I. (2019), Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations. In the 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019). Atlantis Press.
- Sembling, E. (2023). The Influence of Situational Leadership, Work Environment and Innovativeness on Teachers' Job Satisfaction in Elementary School. International Journal of Social Science and Education Research Studies, 3(3), 437-450.
- Lerra, M. (2023). The Link Between Situational Leadership Styles And Teachers' Readiness Level In Wolaita Zone Secondary Schools. Eur. Chem. Bull, 12(1). 4442-4457.
- Liang, J. (2022). Situational leadership and the influence on employee work engagement in china's K-12 public schools (Order No. 30567916). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2835769662). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations->

theses/situational-leadershipinfluence-on-employee-work/docview/2835769662/se-2