

البحث الأول



المملكة العربية السعودية

جامعة دار الحكمة الأهلية

كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم

واقع ممارسة القيادات المدرسية الأنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة

The reality of practicing situational leadership patterns
for the special education schools' leaders in Jeddah

إعداد

نائلة محمد عسيري

درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية

الدكتورة / منى كريم

مستخلص البحث

يهدف البحث الكشف عن ممارسة القيادات المدرسية أنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي النوعي، واعتمدت المقابلة كأداة للبحث. وتم الاستفادة من نموذج القيادة الموقفية لكال من هيرشي وبالنشر إلن البحث يركز على العالقة بين القائدات والمرووسات في مدارس التربية الخاصة. وقد بلغت عينة البحث (6) قائدات لمدارس التربية الخاصة في محافظة جدة في العام الدراسي)0441-0440هـ(، وهي بنسبة)011% (من المجتمع. وأشارت أبرز النتائج الى أن نمط المشاركة هو النمط الأكثر استخداماً لدى القائدات بنسبة)44,14% (يليه نمط القناع بنسبة)75,42% (ثم نمط البالغ بنسبة)77.67% (وأخيراً نمط التفويض بنسبة)4.26% (وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها التأكيد من إدارة التربية الخاصة في إدارة التعليم لقائدات مدارس التربية الخاصة من ممارسة نمط التفويض. وعلى إدارة التربية الخاصة في إدارة التعليم التأكيد على قائدات مدارس التربية الخاصة بالحدّ من ممارسة نمط البالغ قدر الإمكان. وأهمية تعزيز نمط المشاركة لدى قائدات المدارس وتوضيح دوره وأهميته في تحقيق الأهداف. وتوصل البحث لمجموعة من المقترحات أهمها إجراء دراسة نوعية عن واقع ممارسة القيادات المدرسية أنماط القيادة الموقفية في مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية. وتقديم برنامج مقترح لقائدات مدارس التربية الخاصة لتنمية مهارات التصرف في مواقف القيادة المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التعليمية، ذوي الاحتياجات الخاصة، نظرية هيرشي وبالنشارد.

Abstract:

The research aimed to uncover leadership practices of Situational leadership patterns in special education schools in Jeddah. using the qualitative descriptive approach and the interview as a tool. The leadership model of Hershey and Blanchard was used to focus on the relationship between leaders and employees in special education schools, the study sample was(6) leaders of special education schools in Jeddah Governorate, and the results indicated that the participation pattern was the most used pattern among leaders at (44.05%) Followed by the persuasive pattern at (28.57%), then the reporting pattern at (22.62%), and finally the authorization pattern at (4.76%)The recommendations emphasize the need for leaders of special education schools to exercise the pattern of delegation, and emphasize the need to limit the practice of reporting style as much as possible. The importance of enhancing the leaders 'participation style and clarifying its role in achieving the goals. The studies proposed are a qualitative study on the reality of school leaders' practice of situational leadership patterns in other regions of the Kingdom. Submit a proposed program for leaders of special education schools to develop management skills in different leadership situations.

مقدمة:

انطلاقاً من أهمية التعليم في رؤية المملكة العربية السعودية (7131) التي تركز على دور المعلم والقيادات التعليمية في بناء الشخصية الوطنية المتكاملة؛ حيث أكدت الرؤية على أهمية الاهتمام بالمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة وضرورة تمكينهم للحصول على فرص عمل مناسبة وتعليم يضمن استقلاليتهم واندماجهم بوصفهم عناصر فاعلة في المجتمع، كما سيتم توفير كافة التسهيلات والأدوات لهم؛ بحيث تساعدهم على تحقيق النجاح (وثيقة رؤية المملكة 7106: 36).

ولعل من أبرز الأدوات التي تحقق النجاح للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة قيادة تعليمية قادرة على التخطيط والإدارة وإتقان مهارات القيادة الموقفية، ولذلك من الجيد الكشف عن ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة. ووفقاً لما أكدت عليه العديد من الدراسات أن القيادة الموقفية أصبحت أحد أهم النماذج القيادية في الإدارة العالمية، مثل دراسة البرازي (7106) التي تناولت إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت وهدفت إلى دراسة واقع تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت التي أشارت أبرز نتائجها إلى أن واقع تطبيق القيادة الموقفية في المؤسسات التعليمية لدولة الكويت يحتاج إلى إعادة نظر من حيث خبرة القيادات في المؤسسات التعليمية ومدى تقبلهم لنظريات القيادة الموقفية، إضافة إلى مدى استعداد هذه المؤسسات لتطبيق القيادة الموقفية؛ لأنها أصبحت نموذجاً مهماً في الإدارة العالمية، كما تبين أن عامل الخبرة له دور كبير في تطبيق القيادة الموقفية. وقد أشارت أيضاً دراسة البابطين إلى موضوع القيادة الموقفية؛ حيث تناولت واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وأكدت الدراسة على إمكانية استخدام مهارات القيادة الموقفية لقيادة المدارس الثانوية دون النظر إلى المتغيرات المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، عدد المعلمين في المدرسة والعديد من الدراسات التي أكدت على أهمية القيادة الموقفية في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بوجه عام.

من خلال البحث عن الدراسات السابقة والأدبيات العلمية التي تناولت القيادة الموقفية في المؤسسات التعليمية تبين عدم وجود أبحاث تناولت الكشف عن ممارسة القيادات المدرسية أنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في نواحي الوطن العربي، ومن هنا برزت أهمية هذا البحث، وبناءً على ذلك يسعى البحث إلى الاهتمام ببناء الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة لقيادة المؤسسات التعليمية ومدارس التربية الخاصة تحقيقاً لرؤية المملكة؛ لذا فقد أصبحت الحاجة ملحة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم المتعلقة بخصوصية إدارة المواقع الإرشادية أو التنظيمية لذوي الاحتياجات الخاصة.

4.0. مشكلة البحث:

بناءً على خبرة الباحثة في العمل في قطاع التعليم ال سيما مدارس التربية الخاصة التي تتميز بخصوصية في مدى سرعة التعامل مع المواقف بصورة احترافية، تستلزم أن يكون القادة على درجة عالية من الإتقان لمهارات القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة للحد من المشكلات التي يمكن أن تحدث داخل المدرسة، وهناك العديد من نتائج الدراسات والبحوث ذات العلاقة تبرهن على ذلك، ولعل من أهمها: دراسة مرسى التي تفيد بقصور الاداء الاحترافي لقيادات التربية الخاصة نتيجة الافتقار للكوادر الإدارية والأكاديمية ذات المهنية الإدارية، مما أدى إلى الاستعانة بالكوادر غير المتخصصة، فانعكس سلبيًا على جودة الاداء. كما اهتمت أغلب الدول بالتربية الخاصة؛ إذ تمثلت توجهات قيادات وزارة التعليم في إيرلندا نحو تطوير مهارات وقدرات.

الإطار النظري للبحث:

مديري مؤسسات التربية الخاصة، وذلك من خلال مرئيات المجلس الوطني للتربية الخاصة للممارسات الإدارية الفعالة. (عيدروس، 7102: 02)، في حين أن دراسة حسنين (7110) تفيد ببعث كثير من مديري التربية الخاصة عن مجال رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة؛ حيث تمت ترقيتهم لتولي المناصب الإدارية وفق مبدأ الأقدمية أو الوظائف الشاغرة بتلك المدارس. لذلك من المهم بحث واقع ممارسة القيادات الجديدة للقيادة الموقفية التي تستجيب مع طبيعة كل موقف تمر به مدارس التربية الخاصة.

4.1. سؤال البحث:

مما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال التالي:

التساؤل الرئيس:

0- ما واقع ممارسة القيادات المدرسية أنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة؟

4.1. أهداف البحث:

الكشف عن ممارسة القيادات المدرسية أنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة.

أهمية البحث:

سنتناول أهمية البحث من ناحيتين: من ناحية الأهمية النظرية التطبيقية وسيتم ذكرها في

نقاط:

أولاً: الأهمية النظرية:

إثراء المكتبة العلمية في مجال القيادة الموقفية لمؤسسات التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة ومدارس التربية الخاصة بدراسة ميدانية مقننة، تكشف عن ممارسة القيادات المدرسية أنماط القيادة الموقفية على مرؤوسيه في مدارس التربية الخاصة في الإدارة العامة للتعليم في محافظة جدة. استفادة الباحثين من تفسير نتائج هذه البحث في تحديد فجوات بحثية جديدة. الكشف عن أفضل الممارسات أنماط القيادة الموقفية لدى قادة مدارس التربية الخاصة من خلال تحليل أداء القائدات أربعة أنماط وهي المشاركة والإقناع والبالغ والتفويض.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد قادة المدارس على كيفية ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى قادة مدارس التربية الخاصة. استطاعة الباحثين استخدام نتائج هذه البحث لإنتاج أداة جديدة للكشف عن ممارسة القيادات المدرسية أنماط القيادة الموقفية على مرؤوسيه.

4.1 مصطلحات البحث:

ال شك أن المفاهيم المستخدمة في البحث القت تناولاً كبير من الباحثين والدراسات السابقة، وقد اختلفت التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لهذه المفاهيم وسنتناولها على النحو الآتي:

تعريف القيادة اصطلاحاً:

يعرّف رنسيس اليكرت القيادة (Rensis Likert) (المشار إليه في) حريم بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من درجات الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة).

التعريف الإجرائي:

لمفهوم القيادة على أنه العملية الاجتماعية التي يسعى من خلالها القائد للتأثير على اتجاهات وسلوكيات وأفعال مجموعة من الأفراد للعمل برغبة لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، بمعنى أن القيادة هي عملية تأثير تركز على العالقة بين فردين أو أكثر يعتمد كل منهما على الآخر لتحقيق أهداف مشتركة.

القيادة الموقفية:

التعريف الاصطلاحي للقيادة الموقفية:

يعرّف شفيق "القيادة الموقفية بأنها القيادة التي تتكيف مع متطلبات المواقف المختلفة، وتعتمد على التوجيه والمساندة لتلبية الحاجات المتغيرة لأفراد الجماعة المقودة؛ بحيث يتعاملون مع المواقف بأفضل صورة ممكنة (شفيق).

التعريف الإجرائي للقيادة الموقفية:

استخدام قائدات مدارس التربية الخاصة أنماط قيادية تعتمد على مهارات البالغ والتفويض والمشاركة والقناع، لجميع منسوبات مدارس التربية الخاصة بهدف ضمان تحقيق الأهداف العامة للمدرسة.

تعرّف التربية الخاصة اصطلاحاً بأنها: "مجموعة البرامج التربوية المتخصصة والتي تقدم لفئات من الأفراد غير العاديين، وذلك من أجل مساعدتهم على تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن وتحقيق ذواتهم ومساعدتهم على التكيف " .

التعريف الإجرائي لمدارس التربية الخاصة: هي المدارس التي تعنى ب تطبيق مجموعة من البرامج والخطط والإستراتيجيات المصممة خصيصاً لتلبية الطالب ذوي الإعاقه، وتشتمل على: طرائق تدريس وأدوات وتجهيزات ومعدات خاصة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات المساندة اللازمة.

4.1. حدود البحث:

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٠-١٤٤١م).

الحدود المكانية:مدارس التربية الخاصة بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

الحدود الموضوعية:تناولت الحدود الموضوعية للبحث واقع ممارسة القيادات المدرسية الأنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة.

المبحث الأول: القيادة والقيادة الموقفية

0.4.4 ماهي القيادة؟

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة في نهاية القرن العشرين ومع أوائل القرن الواحد والعشرين، بما يمثله هذا المفهوم من أهمية في قطاعات عديدة ولعل من أبرزها قيادة المؤسسات التعليمية. وفي الأدبيات التي تناولت مفهوم القيادة لم تفرق الدراسات والبحاث بين

القيادة من حيث نوعية العمل، وهنا يمكن أن تضيف الباحثة مجالاً لمناقشة القيادة التعليمية ال سيما مدارس التربية الخاصة التي تعنى بتدريب وتعليم وتقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، وقد تنوعت التعاريف لمفهوم القيادة وذلك على حسب مقاصد الباحثين من ذكرها، فقد عرف القيادة كلٌّ من: (علي وغالي) (7101) على أنها العملية التي يقوم بمقتضاها القائد بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على الأعضاء الآخرين في الجماعة، وذلك عن طريق استغلال مصادر قوته التنظيمية في التأثير على سلوك الآخرين وتصرفاتهم (علي، وغالي 7101: 73).

وعرفها المنتشري (7106 م) بقوله: العملية التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير على الآخرين لتحفيزهم للعمل بروح الفريق الواحد والتعاون معاً لتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المرجوة من العملية التعليمية والتربوية (المنتشري، 7106م: 5).

0.4.0. عناصر القيادة:

إن القيادة هي دور اجتماعي؛ إذ ال يمكن ألي شخص أن يكون قائداً بمفرده وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة وفي حدود موقف معين. فقد أوضح كلٌّ من: حسن (7114م) (والطجم) (0404هـ) أن القيادة تقوم على عناصر رئيسة ثلاثة وهي:

- القائد.
- الموقف.
- التابعون.

وأضاف (كنعان، 7117 م) اعنصر آخر وهو وجود هدف مشترك، وفي هذا البحث جمعت هذه العناصر تحت مسمى عناصر القيادة وهي:

أولاً: القائد: يشير كنعان (7117 م) إلى أن القيادة معنية في المقام الأول بالتأثير في الآخرين بهدف توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين، فهي إذاً عملية ال تتم في فراغ؛ إذ البد من وجود طرفين: شخص مؤثر وآخر متأثر (كنعان، 7117 م: 97).

ثانياً: الموقف القيادي:

يشير العتيبي (7115 م) إلى أن الموقف يعدُّ عنصراً أساسياً في القيادة، فمن خالل الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفراداً يكونون قادة في حالة تواجدهم في مواقف معينة؛ ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى (العتيبي، 7115 م: 20).

ثالثًا: التابعون:

يرى الطجم وآخرون (1404 هـ) بأنه عادة يميل الأشخاص إلى النقياد وراء من يعتقدون أنه يمكن أن يشبع احتياجاتهم ومتطلباتهم، وأن الشخص يصبح قائدًا متى اعتقد الناس أنه يستطيع إشباع رغباتهم ويدرك دوافعهم ويستجيب لها (الطجم وآخرون، 1404 هـ: 066 - 065).

رابعًا: وجود هدف مشترك:

يذكر كنعان (١٤١٧) في هذا الصدد أن وجود هدف مشترك عامل أساسي، وتستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة؛ ولكن هذه الأهداف تتعدد وتتباين فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها. إن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تظهر في حالة إذا ما تعارضت هذه الأنواع من الأهداف، وتكمن صعوبة

تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستثير عملية التأثير.

تتشترك جميع أنواع القيادة في هذه العناصر، والبحث الحالي يسلط الضوء على أحد أنواع القيادة التربوية.

0.4.1 القيادة التربوية:

وترى الباحثة أن تعريف حنان العلواني للقيادة التربوية يمس بصورة مباشرة القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية، وخصوصاً مدارس التربية الخاصة لما تتميز به هذه المدارس بخصوصية المشكالت والأزمات التي تتطلب قدرًا عاليًا من الاستعدادات والقدرات العقلية والنفعية والخبرات العملية للقائد التربوي في العديد من المواقف، وهو ما يتوافق مع نظرية القيادة الموقفية.

0.4.1 القيادة الموقفية: The Situational Leadership

للقيادة الموقفية عدة نظريات سوف يتم ذكر أهمها في الفقرة الآتية:

0.4.1. نظريات القيادة الموقفية:

تتناول الباحثة في هذه الفقرة أهم النظريات التي تناولت أو اعتمدت على القيادة الموقفية كما يلي:

نظرية فيدلر الموقفية Fiedler's Contingency Theory

يشير دواني (7103 م) بأن نظرية فيدلر تعد أول النظريات الموقفية المبكرة. وبناءً على النموذج الموقفية تعتمد فعالية القائد على ما إذا كان نمطه القيادي الذي يستخدمه القائد يتال مع

الموقف، وتختبر النظرية نمطين قياديين يتوافقان أساساً مع النمط القيادي الذي يهتم بالأفراد والنمط القيادي الذي يهتم بالنتائج.

وقد اعتمدت أبحاث فيدلر في هذا الإطار على الآتي:

- تقييم دافعية القائد.

- تقييم مدى دعم الموقف لإنجاز الأهداف.

ومن خلال ما سبق يمكن أن يضع البحث الحالي مفهوماً إجرائياً لمدارس التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية بأنها مدارس تضم أساليب تعليم وتدريب خاصة لأصحاب الإعاقات المختلفة سواء أكانت بدنية أو عقلية أو ذهنية، تبعاً لتفكيرهم الخاص نحو أنفسهم ونحو المجتمع، كما يتطلب ذلك توافر المهارات والقدرات في المعلمين القائمين على تعليم وتدريب تلك الفئات التي تتناسب مع نوع التحدي الذي يواجهه هؤلاء الأشخاص، ويمكن أن تضيف الباحثة هنا أن إدارة وقيادة المؤسسات التعليمية المنوطة بتعليم وتدريب تلك الفئات لا بد أن تتمتع بقدرات ومهارات عالية في اتخاذ القرارات وحل لمشكلات والتعامل مع المواقف بصورة احترافية تحقق أهداف تلك المؤسسات.

الدراسات السابقة :

0.1.4. أول: دراسات تناولت أنماط القيادة والقيادة الموقفية:

تناولت الدراسات التي قامت على دراسة القيادة الموقفية بوجه خاص وفي المؤسسات التعليمية بوجه عام، وال سيما المؤسسات التعليمية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات التربوية لذوي الاحتياجات الخاصة، وقد اشتركت الدراسات السابقة في هدفها للتعرف على القيادة الموقفية، وهناك أبحاث اتفقت في هدف التعرف على واقع تطبيق القيادة الموقفية واختلفت في النتائج التي توصلت لها ويعود ذلك لعدة متغيرات كصفات العينة والحدود المكانية للدراسة، ومنها: دراسة البرازي (7106) ودراسة البابطين (7103) ودراسة الحوسني (7103) ودراسة الحمدان والفضلي (7115) ودراسة المغيدي وآل ناجي (0994). فكانت دراسة البرازي (0241)، بعنوان (إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت)، التي هدفت إلى دراسة واقع تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت وإلى التعرف على الفروق بين التقديرات المتوقعة استخدام القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الخبرة. واعتمد الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة وكانت العينة لجميع مديري المؤسسات التعليمية المتوسطة والثانوية بدولة الكويت والبالغ عددهم (٣١٠) مديراً من مديري المؤسسات التعليمية، وقد أظهرت النتائج أن واقع تطبيق القيادة الموقفية في المؤسسات التعليمية لدولة الكويت يحتاج إلى إعادة نظر من حيث خبرة القيادات في المؤسسات

التعليمية ومدى تقبلهم لنظريات القيادة الموقفية، إضافة إلى مدى استعداد هذه المؤسسات لتطبيق القيادة الموقفية؛ حيث إن القيادة الموقفية أصبحت أحد أهم النماذج القيادية في الإدارة العالمية، كما اتضح أن عامل الخبرة له دور كبير في تطبيق القيادة الموقفية. أما دراسة الباطين (0241)، التي بعنوان " واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، فهدفت إلى التعرف على أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض والتعرف على درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة الموقفية، باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية في مجال القيادة المدرسية، عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، عدد المعلمين في المدرسة)، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي الأداة، واستهدفت الدراسة عينة من مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وبلغت العينة (000) وقد أشارت أهم النتائج إلى أن أساليب القيادة الموقفية تم ترتيبها وفقاً لتكرار العينة كالتالي: نال أسلوب التفويض المرتبة الأولى بتكرار (46)، وجاء أسلوب المشاركة في المرتبة الثانية بتكرار (30)، أما أسلوب الإقناع فجاء في المرتبة الثالثة بتكرار (77)، واحتل أسلوب البالغ المرتبة الرابعة بتكرار (00)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (1، 14) 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)، أي إنه يمكن استخدام مهارات القيادة الموقفية لقادة المدارس الثانوية دون النظر إلى المتغيرات السابق ذكرها. وكذلك دراسة الحوسني (0241)، بعنوان "الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بمحافظة الباطنة وعالقه بأنماطهم وفاعليتهم القيادية في ضوء نموذج القيادة الموقفية

لهيرسي وبالنشرد". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس ومستويات فاعليتهم القيادية في ضوء نموذج القيادة الموقفية، وبينت الباحثة مقياس "وصف فاعلية القائد وتكيفه" الذي كان من إعداد هيرسي وبالنشرد واستخدمته كأداة، واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بلغت (29) مديراً ومديرة. وأشارت أهم النتائج إلى أن النمط القيادي السائد لدى المديرين في المحافظتين هو نمط الإقناع وجاء نمط المشاركة بالمرتبة الأخيرة، وجاءت أهم توصيات الدراسة نشر ثقافة التنوع في ممارسة الأنماط القيادية وفقاً للمواقف التعليمية والتربوية في المدارس. أما دراسة الحمدان، الفضلي (0228) فكانت بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية". وهدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية، واستخدمت أداة "وصف فاعلية وتكيف القائد" لهيرسي وبالنشرد، وتكونت العينة من 54 مديراً ومديرة مدرسة وكان من أهم نتائجها أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة من أبرزها المشاركة (34.4%) يليه البالغ

(73.5%) ثم التفويض (70.4%) (ومن ثم الإقناع) 2.0% (. من المقترحات التي خرجت بها الدراسة ضرورة تعزيز نمط المشاركة لدى مديري المدارس. أما دراسة المغيدي وآل ناجي (1491) فهي بعنوان "الساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على الساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة وتكونت العينة من (6) عمداء. وتوصلت الدراسة إلى تطابق تصور عمداء الكليات مع رؤساء الأقسام حول الساليب القيادية المتبعة، فعمداء الكليات يستخدمون غالباً أسلوب المشاركة وأسلوب التسويق كأسلوب مساند.

0.1.0.1.0 ثانياً: دراسات تناولت قيادة المدارس ومدارس التربية الخاصة:

كما تناول البحث في هذا المحور إدارة وقيادة المدارس ومدارس التربية الخاصة وقد اتفقت الدراسات السابقة على ضرورة وجود كفايات قيادية في القيادات المدرسية، وفيها أكدت دراسة منى محمد أبي المواهب على الشريف (2010) على ضرورة وجود تصور لمعايير الجودة لمدارس التربية الخاصة لتسهيل عمليات الإدارة والقيادة والتطوير والتقييم، إضافة إلى دراسة عبد العزيز محمد عبد العزيز عوض 2017 التي أكدت أيضاً على ضرورة أن يكون قائد أندية المعاقين بمثابة عنصر الخبرة في التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء الإداري بأندية المعاقين، واتفقت معه دراسة منى عبد الناجي مصطفى 2019 التي أشارت إلى كفايات القائد المدرسي كخطط إستراتيجي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، في حين ناقشت دراسة سهام إبراهيم عبد المجيد حسين 2012 المشكلات الإدارية في مدارس التربية الخاصة في مصر وكيفية علاجها في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، وأشارت إلى ضرورة الاستفادة من الخبرات والتجارب والنماذج الناجحة في إدارة المؤسسات التعليمية التي تعمل في مجال ذوي الاحتياجات الخاصة.

سأستعرض بصورة مبسطة الدراسات المذكورة في هذا المحور، ونبدأ بدراسة منى محمد أبي المواهب على الشريف (2010) بعنوان "تصور مقترح لمعايير الجودة للتربية الخاصة بمدارس الأمل في صعيد مصر"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة السمعية ومعرفة معايير الجودة التعليمية في المؤسسات التعليمية، والعمل على رصد واقع التعليم بمدارس الأمل للصم وضعاف السمع في جمهورية مصر العربية، والوقوف على بعض التجارب العالمية في مجال جودة التربية الخاصة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة تحتوي على المعايير والمؤشرات في محوري المعلم ومدرسة الصم وضعاف السمع، وتم تطبيقها على عينة قوامها (315) (من معلمي وموجهي ومديري مدارس الأمل للصم وضعاف السمع في محافظات المنيا، أسيوط، سوهاج، وتوصلت

الدراسة إلى تصور مقترح لمعايير الجودة للتربية الخاصة بمدارس الأمل في صعيد مصر. أما دراسة عبد العزيز محمد عبد العزيز (عوض) 0241) فهي بعنوان "تخطيط إستراتيجي لتطوير الأداء الإداري بأندية المعاقين بمحافظة البحيرة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تبادل إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بأندية المعاقين بمحافظة البحيرة من خلال التعرف على أهداف التخطيط في التطوير الإداري بأندية المعاقين بالمحافظة، والإمكانات المادية والبشرية والرؤية المشتركة كمؤثر على الأداء الإداري وثقافة العمل الجماعي والثقة في تطوير الأداء والمعارف المؤثرة والتقييم والرقابة وتكنولوجيا المعلومات بأندية المعاقين بمحافظة البحيرة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى ضرورة أن تكون قيادات الأندية الخاصة بالمعاقين على درجة عالية من الوعي بأساليب القيادة والإدارة، وتشمل: إدارة الموارد المالية والبشرية، وتحديد الرؤية المشتركة، وثقافة العمل.

واتفقت معها دراسة منى عبد الناجي مصطفى (2019) التي بعنوان "كفايات القائد). المدرسي كمخطط إستراتيجي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية:" دراسة ميدانية" استهدفت الدراسة الإجابة على السؤال، وهو كيف يمكن التوصل إلى قائمة بكفايات القائد المدرسي كمخطط إستراتيجي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية؟ قامت الدراسة برصد الوضع الميداني لكفايات القيادات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي بالمدرسة الثانوية العامة الحكومية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية اعتمدت على استبانة موجهة لعينة بلغ عددها)314(مديرًا ووكيالاً بالمدارس الثانوية العامة الحكومية، وذلك من خلال التطبيق بمدارس محافظة القاهرة التي بلغ عددها (757) مدرسة بنسبة (07.4% من إجمالي عدد مدارس الثانوية العامة الحكومية بالجمهورية؛ حيث توصلت الدراسة الميدانية إلى تحديد درجة أهمية الكفايات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي في الواقع الفعلي لدى عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة في أبرز نتائجها إلى وضع قائمة بكفايات القائد المدرسي كمخطط إستراتيجي في المدرسة الثانوية العامة الحكومية بجمهورية مصر العربية، واستعرض هذا الفصل النتائج المتعلقة بكل من الإطار النظري وواقع كفايات التخطيط الإستراتيجي نظريًا وميدانيًا، وكذلك ترتيب الكفايات من حيث درجة الأهمية للمديرين والوكلاء ثم عرض قائمة الكفايات المقترح تدريب أعضاء الإدارة المدرسية عليها ليتمكنوا من تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي.

أما دراسة سهام إبراهيم عبد المجيد حسين 2012 فجاءت بعنوان " دراسة تحليلية للمشكلات الإدارية في مدارس التربية الخاصة في مصر وكيفية عالجها في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، فقد أشارت إلى ضرورة الاستفادة من الخبرات والتجارب والنماذج الناجحة في إدارة المؤسسات التعليمية التي تعمل في مجال ذوي الاحتياجات الخاصة. وتناولت الدراسة موضوع

الإدارة لمدارس التربية الخاصة في مصر والتعرف على كيفية إدارتها والوقوف على أهم العقبات التي تواجهها، كما تناولت كيفية إدارة مدارس التربية الخاصة في بعض الدول المتقدمة وذلك بغرض الاستفادة من خبراتها ووضع تصور مقترح لعلاج المشكلات التي تواجه إدارة مدارس التربية الخاصة في مصر والتغلب عليها. واستخدمت الدراسة استبانة موجهة إلى قيادات التربية الخاصة وهم مديرو إدارة التربية الخاصة وبعض موجهي التربية الخاصة، ومدير المدرسة، ناظر المدرسة، وكيل المدرسة، المدرسون والمتخصصون. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: التمسك بالأسلوب الروتيني في العمل الذي يضع العملية التعليمية داخل مدارس التربية الخاصة في قالب جامد وال يسمح لها بالتجديد والابتكار، إضافة إلى ضعف الدورات التدريبية المقدمة لأفراد العاملين بالمدرسة وعدم مناسبة مواعيد انعقادها لأوضاع الملحقين بها، إضافة أيضاً إلى وجود نقص في الخبرة اللازمة للعمل بمجال إدارة مدارس التربية الخاصة لدى القيادات المدرسية بمدارس التربية الخاصة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن كثرة المناصب القيادية في المدرسة الواحدة يؤدي إلى تداخل الاختصاصات.

1.4 إجراءات ومنهجية البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي النوعي وهو المنهج المناسب لإجابة على تساؤلات البحث، ومن هذا المنطلق يوضح هذا الفصل السبب المنطقي للطريقة المختارة وهو جمع وتحليل وتفسير البيانات. يستخدم هذا النوع للحصول على معلومات عن المواقف أو القرارات أو الآراء البشرية التي تحصل في وضع معين (Creswell & Clark, 2007)، وتستخدم أيضاً هذه الطريقة البحثية للاستقصاء والاستكشاف العميق لظاهرة معينة لم يتم البحث عنها جيداً، كما يحتوي هذا الفصل أيضاً على طريقة جمع البيانات وطريقة تحليلها.

1.0. أداة البحث:

استخدم هذا البحث طريقة المقابلة كأحد الأساليب النوعية لجمع البيانات وتعدُّ من أكثر طرق جمع البيانات شيوعاً لدى الباحثين (Sekaran,2006)، وقد تم إجراء المقابلات من خلال الهاتف، وذلك بسبب أزمة جائحة كورونا، وقد أجريت المقابلات الفردية مع قائدات مدارس التربية الخاصة، ويتميز هذا النوع من المقابلات بإنتاج بيانات غنية. كما تم تحديد أسلوب المقابلة والنهج المناسب للبحث بناءً على أهداف البحث.

تتضمن المقابلة مجموعة من الأسئلة عبارة عن مواقف مفتوحة، والهدف من المقابلة هو الكشف عن ممارسة القيادات المدرسية أنماط القيادة الموقفية على الموظفين في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة، تم استخدامها بعد الاستفادة من مجموعة من الدراسات السابقة والسترشاد بمجموعة الأدوات في بعض الدراسات مثل: دراسة البايطين .

(إجراءات ومنهجية البحث:

بعد إعداد محتوى المقابلة والاستفادة من الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة التعليمية وعلم النفس التربوي، من جامعات مختلفة في المملكة العربية السعودية ومن جامعة خليجية والاستفادة من المقترحات والتوصيات التي قدمها المحكمون بعد عمل كافة المقترحات والتوصيات، وتم تطبيق استمارة المقابلة على عينة استطالعية قبل العينة الأصلية لتحديد مدى وضوح المواقف والعبارات واللغة، إضافة إلى حساب متوسط زمن المقابلة وطرح الأسئلة لضمان دقتها ومدى فهمها وقياس مدى صالحيتها لتناسب القيادة الموقفية لمدارس التربية الخاصة، وبذلك أصبحت الاستمارة صادقة وقابلة للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

تشتمل الاستمارة في صورتها النهائية على قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للقائدة من حيث (المؤهل الدراسي، والدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية، وعدد الدورات التطويرية، عدد الكادر التعليمي والإداري في المدرسة).

القسم الثاني: يحتوي على (٤٠) موقفاً من مواقف القيادة ولكل موقف معطيات محددة، وتتاح الفرصة للقائدة لإجابة بصورة مفتوحة عن كيفية التعامل مع كل موقف، وسبب اختيار هذه الكيفية.

1.1. تصميم المقابلة:

بعد التأكد من صلاحية أسئلة المقابلة للتطبيق على العينة الأساسية للبحث تم تنفيذ خطة المقابلات الشخصية لقائدات المدارس وتفسير النتائج نوعي^١، وتحديد الأسباب والكيفية التي يتم من خلالها تنفيذ تلك الأنماط في الميدان في ضوء الحالات القيادية والموقفية.

كما تم أخذ الموافقة إجراء المقابلة مع قائدات مدارس التربية الخاصة بجدة من إدارة التخطيط والمعلومات؛ لتسهيل مهمة الباحثة في التواصل والتجاوب معها من قبل القائدات.

كما تم التواصل مع القائدات وأخذ الموافقة منهن إجراء المقابلة، وبعد موافقة القائدات تم إرسال معلومات الدراسة وتم التأكيد لهن أنه لن يتم استخدام معلوماتهن الشخصية والاحتفاظ بسرية معلومات الموافقة الخاصة بهن، وتم ترميز جميع البيانات ولن يكون هناك ارتباط مرئي بين معلوماتهن وورقة ردودهن. كما أن المشاركة تعد طوعية ويمكنهن إنهاء مشاركتهن في أي وقت عن طريق طلب النسخ من المقابلة، كما تم تحديد الوقت المناسب للتواصل.

وقد أجريت مقابلة نوعية لتحديد النمط القيادي الذي تستخدمه القائدة في الميدان بناءً على المعطيات في كل موقف من المواقف القيادية التي تشملها استمارة المقابلة، وتم جمع البيانات بناءً على الممارسات الفعلية التي تحدد ممارسة القائدات للقيادة الموقفية على مرؤوسيهن في مدارس التربية الخاصة، بناءً على المواقف المطروحة وبعد تحديد النمط القيادي المستخدم في الموقف يتم مناقشة أسباب اختيار هذا النمط وتتاح الفرصة كاملة للقائدة لتحديد الأسباب التي جعلتها تختار هذا النمط، ثم يتم مناقشة كيفية تطبيق هذا النمط في الموقف القيادي.

وتم تسجيل المقابلة بعد استئذان أفراد عينة البحث، بعد ذلك قامت الباحثة بنسخ المقابلة يدوي^١ وإنشاء ملف تفرغ للمقابلات تمت صياغته مسبقاً، مما أتاح إمكانية بدء عملية الترميز وتحديد الموضوعات الناتجة، بعد الانتهاء من هذه المرحلة راجعت الباحثة التسجيلات الصوتية من أجل إتقان النسخة، التي تمت مراجعتها مرة أخرى من قبل الباحثة وإعادة صياغتها باللغة العربية الصحيحة قبل تعيين الرموز للموضوعات المتكررة.

وبعدها تم ترميز القائدات بالرقام (0:6) للدلالة على كل قائدة وضمان سرية المعلومات والبيانات.

وفي نهاية إجراء المقابلة يتم توجيه الشكر للمشاركة، ثم تحلل الاستمارة بصورة نوعية الأسباب التي أدت إلى اختيار القائدة هذا النمط القيادي، إضافة إلى الكيفية التي يتم تنفيذ هذا النمط في ضوء المعطيات المحددة لكل موقف قيادي.

1.1. مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع قائدات مدارس التربية الخاصة في الإدارة العامة للتعليم في محافظة جدة والبالغ عددهن (٦) قائدات وفقاً لإحصاءات إدارة التعليم في محافظة جدة 7109م؛ حيث جمعت البيانات الأولية الخاصة بقائدات المدارس من حيث الخبرة والمؤهل العلمي وغيرها من البيانات التي تساعد في وصف المجتمع وصفاً دقيقاً، وتحديد عدد ونوع البرامج التدريبية في مجال القيادة والإدارة التي حصلت عليها قائدات المدارس. تم تحديد خصائص مجتمع البحث وفقاً للمتغيرات الأساسية للبحث وهي:

المؤهل الدراسي:

يبين الجدول (3) توزيع نوعية المؤهل الدراسي لقائدات المدارس، هل هو تخصص تربوي أو غير تربوي؟

جدول (١) يوضح نوعية المؤهل الدراسي لقائدات المدارس.

مؤهل دراسي غير تربوي	مؤهل دراسي تربوي	نوعية المؤهل
0	4	العدد
%06.2	%53.3	النسبة المئوية

عدد سنوات الخبرة في مجال قيادة مدارس التربية الخاصة:

يبين الجدول (٤) توزيع عدد سنوات الخبرة في مجال قيادة مدارس التربية الخاصة لقائدات المدارس.

جدول (١) يوضح توزيع عدد سنوات الخبرة في مجال قيادة مدارس التربية الخاصة لقائدات المدارس.

سنوات الخيرة	أقل من (1) سنوات	من (1-42) سنوات	أكثر من (42) سنوات
العدد	1	4	2
النسبة المئوية	%1	%66.7	%33.3

1.4. تفسير النتائج:

بعد تنفيذ المقابلات الشخصية كافة مع قائدات المدارس المستهدفات وإتاحة الفرصة كاملة لجميع القائدات لتحديد أنماط القيادة الموقفية التي يستخدمونها في قيادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة جدة في المواقف القيادية التي تشملها الاستمارة، تمت مناقشتهم في أسباب اختيار هذه الأنماط وأيضا كيفية تنفيذ هذه الأنماط. تناولت الباحثة تفسير النتائج نوعيا لخيارات قائدات المدارس أنماط القيادة الموقفية في كل موقف وتحديد الأسباب التي تم من خلالها اختيار هذا النمط، وتوضيح الاساليب التي يتم من خلالها تنفيذ تلك الأنماط في الميدان في ضوء الحالات القيادية والموقفية التي تحتويها الاستمارة.

1.0. مناقشة نتائج البحث من خلال التساؤل الآتي:

ما واقع ممارسة القيادات المدرسية أنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في الإدارة العامة للتعليم في محافظة جدة؟

للاجابة على هذا التساؤل تم تنفيذ اللقاءات الفردية مع قائدات مدارس التربية الخاصة في الإدارة العامة للتعليم في محافظة جدة وعرض المواقف القيادية عليهن وكانت النتائج كما يلي:

ملخص تقدير أنماط القيادة لعينة البحث في المواقف القيادية.

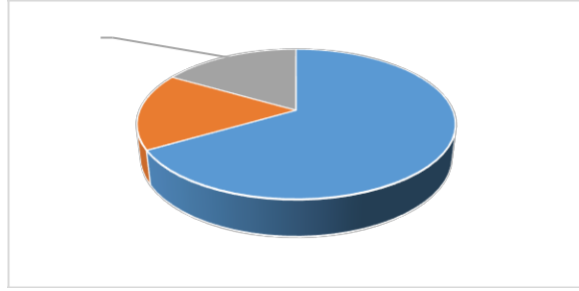
جدول (٨) يوضح تكرارات استخدام أنماط القيادة لكل قائدة والنسبة المئوية إجمالي استخدام الأنماط في المواقف القيادية

النسبة المئوية	إجمالي تكرار الترميز الرئيس	الترميز الرئيس (النمط)
44.05%	37	المشاركة
28.57%	24	الإقناع
22.62%	19	الإبلاغ
4.76%	4	التفويض
100.00%	84	الإجمالي

تم الوصول لهذه النتيجة من خلال تحليل مقابالت القائدات التي تمت على النحو الاتي:

الموقف الاول:

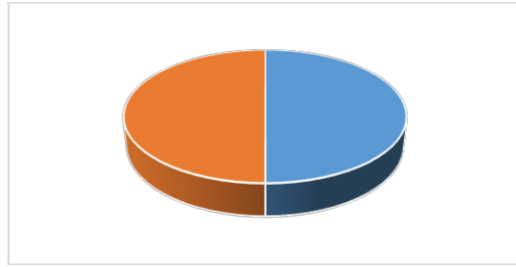
ماذا تفعلين إذا لحظت أن المِعلمات في المدرسة غير متجاوبات لحواراتك الودية معهن واهتماماتك الواضحة ببيئة العمل وأصبح أدائهن يتراجع بسرعة؟ لماذا فعلتي ذلك؟



القناع 17%

الموقف الثاني

ماذا تفعلين إذا كان لديك نية في إجراء بعض التغيير داخل المدرسة، علمًا بأن سجلات مِعلماتك تشير إلى جودة إنجازهن واحترامهن لمبدأ التغيير؟ لماذا فعلتي ذلك؟



المشاركة

شكل رقم (1) يوضح النسب المئوية لاستخدام أنماط القيادة في الموقف الرابع. أشارت النتائج إلى استخدام نمطين فقط من أنماط القيادة للتعامل مع الموقف القيادي الرابع، هما: نمط البالغ، نمط المشاركة.

نمط المشاركة:

أشارت النتائج إلى أن النتيجة مناصفة؛ حيث إن (3) قائدات من قائدات مدارس التربية الخاصة وبنسبة (41%) من أصل (6) من القائدات أكدن على أن نمط المشاركة هو النمط الأفضل في هذا الموقف من خلال إتاحة الفرصة لجميع المعلمات للمشاركة في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات.

وأعدت القائدات اختيارهن لهذا النمط حتى يشعرن الموظفات بانتمائهن للتغيير وتبنيهن لأفكار، فروح الجماعة والعمل كفريق واحد هو أساس النجاح ويضمن الاستمرارية وسيكون الإنتاج أقوى من إنتاج فرد بمفرده. ويظهر ذلك من خلال إجابتهن في المقابلة عند سؤالهن عن سبب اختيار

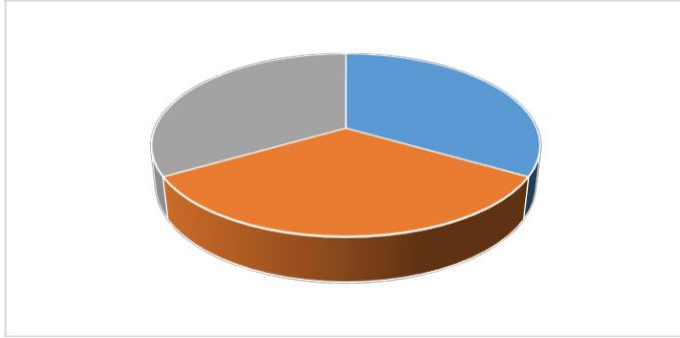
هذا النمط؛ حيث قالت إحدى المشاركات: "حتى ال يشعرن أنهن مقيدات، بل نعمل كفريق عمل وفق النقاط المتفق عليها، بالتالي سيكون الإنتاج أقوى"، ومشاركة أخرى قالت: "للاستمرار، فروح الجماعة والعمل كفريق واحد هو أساس النجاح".

نمط البالغ:

أشارت النتائج إلى أن (3) قائدات أيضاً وبنسبة (41%) أكدن على أن نمط البالغ هو النمط الأفضل في هذا الموقف من خلال الإعلان عن التغيير ثم العمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب، وأرجعت القائدات اختيار هذا النمط لأن إبالغ القائدات للموظفات بالتغيير واتباع الخطوات المعقدة من الوزارة يجعلهن في أمان وبعيدات عن المخالفات؛ حيث ال يجعل للموظفات عذر بعدم معرفتهن بالتغيير، ومن ثم يضمن سير الخطة بصورة صحيحة؛ حيث إن كل موظفة مكلفة بما أسند إليها من عمل، وتم استخراج ذلك من مقتبسات من رودهن في المقابلة عن سبب اختيارهن لهذا النمط؛ حيث قالت إحدى المشاركات: "حتى ال يكون لديهم عذر بعدم معرفتهم بالتغيير وأضمن سير الخطة بصورة صحيحة"، وأضافت أخرى "من خلال خبرتي فالبالغ بالتغيير واتباع الخطوات المعقدة من الوزارة يجعل القائدة في أمان وبعيدة عن المخالفات".

الموقف الخامس:

ماذا تفعلين إذا لحظت^٥ خلال الشهر القليلة الماضية تدني مستوى أداء مِعلمائك وأصبحت غير مهتمات بتحقيق الأهداف، علمًا بأن إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف في الفترة الماضية، أضيفي لذلك أن مِعلمائك ما زلن بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهن في الوقت المحدد؟ لماذا فعلتي ذلك؟



شكل رقم (١) يوضح النسب المئوية لاستخدام أنماط القيادة في الموقف الخامس.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود.(7107م). الديمقراطية وحقوق الإنسان (نظرة اجتماعية).

المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. مصر.

الغيري، عبد الصمد. (7113م). تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية. المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، 02 (66)، جامعة الكويت.

البابطين، عبد الرحمن بن سعود عبد الوهاب. (7103م). واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس بمدينة الرياض. مجلة رسالة التربية وعلم النفس - السعودية، 47، ص 002-032.

البرازي، مبارك عواد. (7106م). إمكانية تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاجتماعية كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، مصر.

Ahsan-Ur- Rehman, Waheed, Zarin(2019): *School Heads' Perceptions About Their Leadership Styles*, Journal of Education and Educational Development, Vol. 6 No. 1 (June 2019).

Cetin ،Munevver ؛ Kinik ،F. Sehkar F, (2016): *Effects of Leadership on Student Success through the Balanced Leadership Framework*, Universal Journal of Educational Research 4(4): 675-682, 2016 , DOI: 10.13189/ujer.2016.040403.

Chan Yuen Fook (2009): *Leadership Characteristics of An Excellent Principal in Malaysia*, international educational studies, vol2 NO, 4 , NOVEMBER 2009 .

Fatma Cobanoglu & Yurek ،Ugur (2018): *School Administrators' Self-Efficacy Beliefs and Leadership Styles*, European Journal of Educational Research, Volume 7, Issue 3, 555 – 565, ISSN: 2165-8714.

Hutabarat (2018): *Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment*, International Journal of Instruction, October 2018, Vol.11, No.4, p-ISSN: 1694-609X ،

Hutabarat (2018): *Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment*, International Journal of Instruction, October 2018, Vol.11, No.4, p-ISSN: 1694-609X ،

Jack L. Bagwell, (2009) *Exploring the Leadership Practices of Elementary School Principals Through a Distributed Leadership Framework: A Case Study*, California State University, Northridge, Journal of Educational Management, 46(2), 241-256.

Kempa, Rudolf; Ulorlo, Marthen; Wenno, Izaak Hendrik, (2017): *Effectiveness Leadership of Principal*, International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE), Vol.6, No.4, December 2017, pp. 306~311, ISSN: 2252-8822.

Mani Man Singh Rajbhandari, (2014): *Leadership Readiness for flexibility and mobility: The 4th Dimensions on Situational Leadership styles in educational settings*, Faculty of education, University of Johannesburg, South Africa.

Peker, Sevinç; Inandi, Yusuf; Giliç, Hayrettin, (2018): *The Relationship Between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer, Published in the Slovak Republic*, European Journal of Contemporary Education E-ISSN 2305-6746, 2018, 7(1): 150-164, DOI: 10.13187/ejced.2018.1.150.

Rehman, Ahsan-Ur; Khan, Muhammad Ilyas; Waheed, Zarin(2019), *School Heads' Perceptions About Their Leadership Style*, Journal of Education and Educational Development, Sardar Bahadur Khan Women's University, Pakistan, Vol. 6 No. 1 (June 2019).

Robert J. House, and others(2004): *Culture- leadership- and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, SAGE Publications, London, 2004.

Thomas Lewis (2000): *Limbic regulation and paying attention ton people who can affect our lives: Fari Amini , and Rich* General Theory of Love (New York: Random House: 2000),