



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقته بالتسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

الباحث / مرعي عبدالله مرعي العمري

إشراف

الدكتور/ محمد عبدالكريم على عطية

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بجامعة الباحة

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الخامس - جزء ثانى - مايو ٢٠١٩م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقته بالتسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتطبيقها على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية من معلمي المدارس الأهلية للبنين بمراحلها الثلاثة في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٢٨٧٧)، وقد بلغت عينة الدراسة (٨٧٠) معلماً بنسبة بلغت ٣٠% من إجمالي مجتمع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن نمط القيادة التسلطية هو الأكثر شيوعاً بين قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة بدرجة مرتفعة، وباستخدام مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الديمقراطية تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية، وبين متوسطات استجابة أفراد العينة حول النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس ونمطي القيادة التسلطية والقيادة الديمقراطية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، في حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد العينة لنمطي القيادة التسلطية والترسليه تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الترسليه تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهلات الأعلى من بكالوريوس، توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول النمط القيادي السائد بجميع أنماطه تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالمدارس الأهلية والدورات التدريبية والجنسية، كما دلت نتائج الدراسة أيضاً على أن مستوى التسرب الوظيفي لدى معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى التسرب الوظيفي بجميع مجالاته (الشخصية، والتنظيمية، والتعليمية، والمادية، وعلاقات العمل) تعزى لاختلاف متغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة في المدارس الأهلية، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية)، وتوصلت كذلك لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى التسرب الوظيفي بمجالاته الأربعة (الشخصية، والتنظيمية، والتعليمية، والمادية) تعزى

لاختلاف متغير الجنسية لصالح المعلمين غير سعوديين الجنسية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى التسرب الوظيفي المتعلقة بعلاقات العمل تعزى لاختلاف متغير الجنسية، كما دلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ومستوى التسرب الوظيفي للمعلمين بقيمة بلغت (٠.٦٧٨). وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: التوسع في تطبيق النمط الديمقراطي في المدارس للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي للمعلمين، كما أوصت الدراسة بإيجاد صيغة للتعاقد مع المعلمين تضمن استمرار المعلم في حال تميزه، والعمل على زيادة الحوافز التشجيعية ورفع العائد المادي لمعلمي المدارس الأهلية بما يقارب نظرائهم في المدارس الحكومية.

The study aimed at identify the common leadership style among the leaders of private schools in Jeddah and its relation to the career leakage of teachers from their point of view. The descriptive approach was used to achieve the goals of the study and a questionnaire is used as a study tool and the sample of the study consisted of (870) teachers. This study was applied to 2877 teachers of the private schools for boys in the three stages in Jeddah, Saudi Arabia. This study showed that the authoritarian leadership type is the most common type, then democratic leadership type and laissez – faire leadership type to a high degree on average (4.13, 4.00, 3.99) and standard deviation (0.427, 0.532, 0.557), respectively. The study showed that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average response of the sample members to the democratic leadership pattern due to the difference in the variable of the educational stage, and the average response of the sample to the most common type of leadership d among school leaders and the authoritarian leadership and the democratic leadership patterns due to the difference between the qualification variable and the response average of the sample to the reasons of career leakage's level which are related to job relationships due to the variable of nationality. The study also showed that there were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of the sample on the authoritarian type and the laissez–faire leadership pattern This is due to the difference in the variable of the educational stage between the primary and secondary levels in favor of the primary stage, and the average responses of the sample on the laissez–faire leadership among the leaders of the private schools in Jeddah due to the difference of the

variable of qualification in favor of those whose qualification is higher than bachelor and the average response of the sample to the level of career leakage of the private school teachers in Jeddah governorate in all its fields (personal, organizational, educational, financial, job relationships) due to different variables (educational stage, years of experience in private schools, qualification, training courses), and between the averages of the sample response about the level of career leakage of teachers of private schools in Jeddah in its four fields (personal, organizational, educational, financial) due to the difference in the variable of nationality. The results showed that the level of career leakage among private school teachers was very high because of financial reasons as the first reason followed by personal, educational, organizational and job relationships reasons, all of these reasons were very high degree. The study also showed that there is a statistical significant correlation at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the common leadership type among the leaders of the private schools in Jeddah and the level of career leakage for teachers. The study recommended taking serious steps to decentralize school decisions, delegate authority to school leaders, expand the democratic type in schools by conducting training sessions for school leaders to encourage them to use the democratic type in school, and find a form of hiring teachers to ensure their continuity in case they are distinguished in work and work to increase encouraging incentives and raise the financial income of teachers and pay attention to the dissemination of right leadership types, especially the democratic pattern because of their impact on the job leakage.

مقدمة :

تُعد القيادة من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتماماً كبيراً من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإنساني بوجه عام، وهذا الاهتمام ناتج من إدراك المهتمين لما للقائد من دور فعّال ومؤثر يعتمد عليه نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها المحددة (آل ناجي والمغدي، ١٩٩٥، ٥٣).

والقيادة عملية إنسانية تحفز الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وثقاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو نجاح لهم، ويحقق أهدافهم الشخصية، وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات مجموعته وحاجات ورغبات المنظمة التي ينتمون إليه جميعاً، وكذلك إحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم من خلال إحداث التوازن وعدم التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة (حنان العدوان، ٢٠١٣، ٢)، من هنا يمكن القول إن تحقيق الأهداف في المنظمات المختلفة يتوقف على كفاءة القائد ومدى قدرته على توجيه جهود المنظمة (أبو زعيتر، ٢٠٠٩، ٢).

وقد حرص الإسلام على وجود قيادة لكل جماعة ذات هدف مشترك أياً كان حجمها للحفاظ على مصالحها كما حدث دائماً على تحديد من يدير مصالح الجماعة من خلال اتفاق الجماعة على شخص معين من أفرادها يُحسن قيادتها وتختاره الجماعة من بين أفرادها (منى قشطة، ٢٠٠٩، ١).

ولما كانت القيادة التربوية تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة فإن اختلاف طرق هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، وقد اتفق التربويون على أهمية الدور القيادي لقائد المدرسة في تسيير العملية التعليمية في المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال (العجارمة، ٢٠١٢، ٤).

ويعتبر قائد المدرسة أحد الأعضاء المهمين في المدرسة، فكثيراً ما يؤثر النمط القيادي الذي يتبعه في جودة العملية التعليمية، وذلك ناشئ ربما عن خصائص ذلك القائد الذي يجب أن يكون مؤثراً في نشاط جماعته (أبو الخير، ٢٠١٣، ٣)، فهو الذي تتأثر به إدارة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدرسة والسلوك القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل وتذليل الصعوبات التي تعترضهم، والعمل على إشباع رغباتهم وتحقيق طموحهم (الغبيوي، ٢٠٠٨، ٢).

ويعتمد قادة المدارس أنماطاً قيادية مختلفة في إداراتهم لمدارسهم، وهذه الأنماط لها تأثير كبير في نجاح وسير العمل في المدرسة لارتباطها بعلاقة القائد بالمعلمين والطلبة وأولياء الأمور (هاني ومصطفى، ٢٠١٦، ١٨١).

من هنا يمكن القول أن النمط القيادي يُعد العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة، وذلك لما للقائد التربوي من دور حاسم في التأثير في سلوك المعلمين (الصريرة، ٢٠٠٥، ١).

وفي خضم سعي المنظمات لتحقيق أهدافها فإن هناك العديد من المشكلات التي تواجهها ومنها ظاهرة التسرب الوظيفي خاصة في السنوات الأخيرة، والتي قد تؤثر سلباً على تلك المنظمات ولاسيما عند افتقاد الكفاءات من العاملين لديهم، وقد يرجع التسرب إلى عدة أسباب منها ارتفاع تكلفة المعيشة وتدني مستوي الأجور والحوافز لدى المنظمات، أو لرغبة الفرد في البحث عن تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية ووجود العديد من الأسباب الأخرى التي تدفع العاملين إلى التسرب من العمل (سيد وآخرون، ٢٠١٤، ٢).

وظاهرة التسرب الوظيفي تبدأ بوجود الاتجاه نحو ترك العمل، ثم اتخاذ قرار تركه، وتنتهي بالسلوك الفعلي أي الخروج من المنظمة أو المهنة، ويتأثر التسرب الوظيفي بعدد من العوامل الوظيفية والاجتماعية أهمها الرغبة في ترك العمل، وفرص التقدم الوظيفي وأعباء العمل، وعدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء، واحتمال التعرض لمخاطر في العمل، وضغوط العمل، وأنماط القيادة (حنان الأحمدى، ٢٠٠٦، ٧٨).

ويعد تسرب المعلمين من الأمور التي تقلق المدارس الأهلية لأنه يريك المدرسة من خلال البحث عن معلم بديل، ولما يترتب عليه من انخفاض غير مرغوب في إنتاجية المدرسة، فالمعلم باعتباره أحد العناصر الفاعلة في العملية التعليمية يحتاج إلى مناخ ملائم يزرع فيه إبداعه وينمي فيه مواهبه، ويعينه على تأدية المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بعيداً عن كثير من المشكلات التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي للمعلمين (العنزي، ٢٠١١، ٣).

وفي الوقت الذي نشهد فيه الخلل الواضح الذي يسببه التسرب الوظيفي للمعلمين في المدارس الأهلية التي يوجه إليها أبناء أكثر الآباء حرصاً على أبنائهم، لتحقيق أفضل المستويات التربوية والتعليمية لهم دون علمهم بهذا الخلل والصراع الذي يحدث في أروقة بعض المدارس الأهلية نتيجة مشكلة التسرب الوظيفي للمعلمين فيها (العنزي، ٢٠١١، ٥).

والمطلع على رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ يرى بأن من الأهداف العامة للتعليم في هذه الرؤية تشجيع مشاركة القطاع الأهلي في الاستثمار في التعليم من خلال إعداد استراتيجية متكاملة لتعزيز مشاركته في التعليم، وإنشاء مكاتب لتقديم خدمات للمستثمرين فيه، وتحسين البيئة التشريعية مع الجهات ذات العلاقة، وتطوير المنظومة الإلكترونية الداعمة للتعليم الأهلي، وتحديث لائحة التعليم الأهلي، وتأسيس شركات جديدة في التعليم الأهلي وصولاً إلى رفع نسبة مشاركة القطاع الخاص في التعليم من ١٤% إلى ٢٥% (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أهمية إجراء هذه الدراسة والتي تسعى للكشف عن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقته بالتسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية النمط القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة في التأثير على المعلمين من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية في جوانب عدة منها الإيمان بأهداف المدرسة، والاستعداد للعمل من أجل المدرسة، والاعتزاز والافتخار بها والرغبة بالبقاء فيها، الأمر الذي يدفع العديد من المعلمين إلى تقبل أهداف المدرسة وبذل الجهد في تحقيقها، وبالتالي التأثير الإيجابي على حصيلة العملية التعليمية (الرشيدي، ٢٠١٠، ٥).

وقائد المدرسة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين بشكل خاص، إذ أن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة (السعود، ٢٠٠٩، ٢٥٠).

وتعد ظاهرة التسرب الوظيفي للمعلمين في المدارس الأهلية من المشكلات تواجه هذه المدارس في المملكة العربية السعودية، وتؤدي إلى زيادة التكلفة عليها من حيث التوظيف والتدريب والانقطاع عن العمل وإيجاد المعلم البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة (العنزي، ٢٠١١، ٤)، كما يعد التسرب الوظيفي لدى المعلمين من الأمور التي تقلق المؤسسات التربوية لأنه لا يعني فقط انقطاعاً عن العمل، بل يضع المؤسسة في حيرة واضطراب من خلال البحث عن معلم آخر مما يترتب عليه انخفاض غير مرغوب في إنتاجية المؤسسة التربوية، فالمعلم باعتباره أحد العناصر الفاعلة في العملية التعليمية أدائه للعمل المكلف به بل قد يدفعه إلى التسرب الوظيفي (فتحية قاسمي، ٢٠١٧، ٥).

ويواجه المعلمون العديد من التحديات التي من شأنها أن تشكل أسباباً دافعة لتركهم هذه المهنة، منها سوء الوضع المادي الناتج عن تدني الرواتب والدخل، وتدني الأوضاع الاجتماعية، وضخامة الأعباء والواجبات الملقاة على عاتق المعلمين والقلق وضعف انضباط الطلاب (رضوان، ٢٠١٠، ٥٨).

وفي ضوء ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة من نتائج ومنها دراسة الظاهري (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف وضعف الحوافز والبدايات في العمل من الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية وتؤدي إلى التسرب الوظيفي، كما أشارت نتائج دراسة الصواف (٢٠٠٨) إلى أن الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل كانت خفض إنتاجية العمل بنسبة ٥٠%، وزيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد بنسبة ٢٤%، كما أشارت نتائج دراسة الحربي (٢٠٠٨) إلى أن من أهم الأسباب المادية والمعنوية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص انخفاض الرواتب، وقلة الحوافز، وعدم توفر مكافآت مالية للموظف المجتهد.

وقد أشارت نتائج دراسة العنزي (٢٠١١) إلى أن أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في تفاوت رواتب المعلمين من مدرسة لأخرى، وقلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم، وندرة فرص الترقى الوظيفي (تحسين المستوى) للمعلمين.

كما توصلت دراسة العجارمة (٢٠١٢) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان كانت متوسطة، ودراسة جون ماكيلين (John McKellen, 2016) التي توصلت إلى أن مديري المدارس مارسوا الأساليب الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة. وأن مستوى التسرب الوظيفي للمعلمين كان متوسط. ونتيجة لهذه الأنماط القيادية السائدة في المدارس الأهلية ووجود العديد من التحديات التي تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمعلمين بالمدارس الأهلية بما قد يسهم في تسربهم الوظيفي، لذلك جاءت هذه الدراسة التي تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وما علاقته بالتسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما مستوى التسرب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ومستوى التسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقته بالتسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

- الدراسات السابقة**المحور الأول دراسات متعلقة بالأنماط القيادية:**

أجرت ابتسام عسيلان (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد تمثل مجتمع الدراسة وعينته من جميع مشرفات القيادة المدرسية في المدارس الأهلية الابتدائية ووكيلاتها بمدينة جدة والبالغ عددهن (١٢٥) مشرفة ووكيلة، تم اختيارهن بأسلوب الحصر الشامل، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة حول ممارسة المهارات الإدارية والمهارات الفنية من قبل قائدات المدارس، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية والمهارات الإدارية والمهارات الفنية من وجهة نظر المشرفات جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية والمهارات الإدارية والمهارات الفنية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات جاءت بدرجة مرتفعة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والمهارات الفنية والمهارات القيادية ككل.

وأجرت حنان العدوانى (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لهذه الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية تألفت من (٦٠٠) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وتم تطوير استبانتين وهما استبانة الأنماط القيادية، واستبانة الضغوط التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كان نمط القيادة الديمقراطي، وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التسلسلي، ثم نمط القيادة التسببي في المرتبة الأخيرة، وكان مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم متوسطة، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط التسببي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التسلسلي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين.

وقام أسيدوا - كيوميك (Asiedu - kumik, 2013) بدراسة هدفت إلى تحديد المهارات والاستراتيجيات والأساليب لدى مديري المدارس الناجحين في الإدارة بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن الاختلاف في مستوى المهارات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات طبقت على العينة وعددها (٣٨) مشرفاً و (١٥٢) قائداً من قادة المدارس الناجحين بولاية كاليفورنيا، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية ومهارة التغيير المتوفرة لدى مديري المدارس اكتسبت بالخبرة والممارسة وليست موروثه، كما أن جميع تلك المهارات مهمة لمديري المدرسة ولا يمكن الاكتفاء بمهارة دون أخرى، إضافة إلى وجود فروق في المهارات لدى مديري المدارس لصالح من لديهم خبرات أطول في الإدارة حيث ترتفع لديهم المهارات باختلافها، وقد أوصت الدراسة بالحفاظ على مستوى المهارات للمديرين في ولاية كاليفورنيا مع تدريب حديثي التعيين منهم وتحفيزهم لاكتسابها.

وأجرى غفراني (Ghofrani, 2012) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة والصفات الشخصية لدى مديرية التربية البدنية في مديريات تربية وتعليم خراسان في إيران، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) مديراً إدارياً للتربية البدنية في مديريات تربية وتعليم منطقة خراسان بإيران تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة مقسمة لمحورين أحدهما حول أنماط القيادة لدى مديري إدارة التربية البدنية، والآخر يتعلق بالسمات الشخصية لدى مديري إدارة التربية البدنية في مديريات تربية وتعليم خراسان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أنماط القيادة والسمات الشخصية لدى مديري إدارة التربية البدنية، وأوصت الدراسة بضرورة اختيار المدراء بناء على معايير تؤهلهم لذلك بدءاً من السمات الشخصية لهم.

وأجرى تاسين (Taseen, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالضغوط المهنية لدى المعلمين، من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في ولاية البنجاب في باكستان، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات ولاية البنجاب، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (١٤٢) معلماً ومعلمة وبواقع (٧٣) معلماً و (٦٩) معلمة، ولجمع البيانات من عينة الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية ما بين النمط القيادي لدى مديري المدارس وبين الإجهاد المهني لدى المعلمين، ووجود علاقة طردية بين الأسلوب الأوتوقراطي وبين الإجهاد المهني لدى المعلمين، ونقل الضغوط المهنية لدى المعلمين كلما اتجه النمط القيادي نحو النمط الديمقراطي.

المحور الثاني: دراسات متعلقة بالتسرب الوظيفي

أجرت فتحية قاسمي (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي بمنطقة جامعة ولاية الوادي في الجزائر، ومعرفة الاختلاف في محددات التسرب الوظيفي تبعاً للجنس والمؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الاستكشافي حيث تم الاعتماد على أداة التسرب الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة جامعة والمقدر عددهم (١٢٥) أستاذاً وأستاذة، وقد طبقت الأداة (الاستبانة) على عينة قوامها (١١١) أستاذاً وأستاذة بمنطقة جامعة ولاية الوادي بطريقة المسح الشامل، وباستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعتبر العوامل المادية والمعنوية محددات للتسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، ولا تختلف درجة محددات التسرب الوظيفي باختلاف الجنس، تختلف درجة محددات التسرب الوظيفي لاختلاف المؤهل العلمي.

وأجرى مايكل بان (Michael Ban, 2015) دراسة هدفت إلى تحديد التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في المدارس في السويد. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من حقيقة أن التسرب الوظيفي هو ظاهرة تهدد المؤسسات بالتوقف بسبب فقدان موظفيها الذين أنفقت الكثير من المال في تدريبهم وتأهيلهم ومنحهم خبرات جديدة في عملهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بتوزيع استبيان على عينة بلغ حجمها (٢٩٨) معلماً ومعلمة تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد توصل الباحث إلى أن التسرب الوظيفي يؤثر على معنويات المعلمين وبالتالي يؤثر سلباً على الأداء، كما تؤثر عملية التدخل السياسي في العمليات الإدارية للمؤسسة بشكل مباشر على استقرار الكفاءات المؤهلة في المنظمة، كما تؤدي المساواة بين المعلمين في الحوافز إلى مزيد من الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون فيها وبالتالي زيادة في الأداء، وأوصت الدراسة إلى الحاجة إلى العمل لتوفير بيئة عمل مناسبة وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية للحد من الميل نحو التسرب الوظيفي بين المعلمين والحد من الخسائر المادية والخبرة الناتجة عن التسرب الوظيفي على المدى الطويل، وبالتالي زيادة مستوى الأداء، كما أوصت الدراسة بالحاجة إلى مراجعة أنظمة الأجور والحوافز للعاملين في قطاع التعليم وخاصة المعلمين لتتوافق مع التغيرات في العمر والقدرة على التنافس مع معدلات الأجور العالمية لضمان إمكانية جذب موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً.

كما قام سيد وآخرون (٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي ومستوي الأداء لدي العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في أخصائي النشاط الرياضي وفي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، وقد بلغ مجتمع الدراسة (٢٨٥) من الأخصائيين الرياضيين، وقام الباحثون باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (١٤٥) مفردة أي بنسبة ٥١% من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحثون في جمع البيانات استمارة استبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي تتحقق بشكل عالي، وقلة الراتب الشهري الذي تتقاضاه أفراد العينة تتحقق بشكل متوسط، وضعف الحوافز والبدلات والمكافآت في العمل وضعف التحفيز والتشجيع المعنوي من قبل الرؤساء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنيا ومديرية الشباب والرياضة في محور الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي لصالح أخصائيين مديرية الشباب والرياضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وسائل تحسين بيئة العمل الداخلية والحد من التسرب الوظيفي وأثاره علي الأداء.

المحور الثالث: دراسات متعلقة بالعلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي:

أجرى جون ماكيلين (John McKellen, 2016) دراسة بعنوان: "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس وعلاقتها بتسرب المعلمين"، وهدفت الدراسة إلى تحديد أنماط السلوك الإداري لمدرء المدارس الثانوية في بولندا وفقاً لنظرية ريندز ليكرت وعلاقتها بتسرب المعلمين، وتمثلت عينة الدراسة التي استخدمت فيها طريقة المسح المشتركة من (٢٥٦) معلماً يعملون في (٦٥) مدرسة، ومن أجل جمع البيانات اللازمة وتم استخدام استبيانين، استبيان يحدد الأنماط الإدارية للمديرين من تصميم الباحث، ومقياس ناكل وزملاؤه لقياس التسرب الوظيفي للمعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس مارسوا الأساليب الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، وهي نموذج المشاركة الديمقراطية، والمشاركة الديمقراطية العربية، والطغيان الجيد المعتدل، والأسلوب الاستبدادي المنخفض الدرجة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن مستوى التسرب الوظيفي للمعلمين كان متوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النوعين الإداري (الاستبدادي، الجيد)، والثالث (الاستشاري الديمقراطي)، والرابع (المشاركة الديمقراطية) لمديري المدارس ومستوى التسرب الوظيفي.

وأجرى مولر ميز (Moller Meze, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على "العلاقة بين القيادة الناجحة والحد من التسرب الوظيفي لدى المعلمين"، واتبعت الدراسة المنهج المختلط الذي يتمثل في فحص العلاقة بين القيادة الناجحة والحد من التسرب الوظيفي في مدرستين من المدارس الحضرية. وقد استرشدت الدراسة بالأدبيات التجريبية التي شملت مراجعة لمختلف ممارسات القيادة الناجحة، وأجريت مقابلات دراسية مع (٢) مدراء و (٣) مشرفين، وتم جمع بيانات المسح الكمي للعينة تكونت من (١٩٥) معلماً و (٧) قادة إداريين في هذه المدارس، ثم تم تحليل هذه البيانات الكمية عن طريق الإحصاء الوصفي، وقد أشارت نتائج المقابلات إلى أن أساليب القيادة المتعددة (مثل التوزيع التحويلي) موصى بها على أنها حاسمة في هذه البيئات المعقدة، كما أشارت نتائج الدراسات الاستقصائية الكمية إلى أن المعلمين يقدرون دور الإدارة الناجحة، وضرورة الحاجة إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وأشار المشرفون إلى الحاجة إلى دعم الإدارة من الإدارة العليا، وتساهم هذه الدراسة في التغيير الاجتماعي والتنظيمي من خلال تزويد أصحاب المصلحة بفهم أفضل لكيفية تأثير الإدارة بشكل غير مباشر على التسرب الوظيفي لدى المعلمين.

متغيرات الدراسة

المتغيرات الديموغرافية:

- ١- المرحلة التعليمية، ولها ثلاث مستويات (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- ٢ - سنوات الخبرة بالمدارس الأهلية ولها ثلاث مستويات: (أقل من ٥ سنوات، ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- ٣ - المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).
- ٤ - الدورات التدريبية ولها مستويان: (٥ دورات فأقل - أكثر من ٥ دورات).
- ٥ - الجنسية، ولها فئتان (سعودي، غير سعودي).

المتغير المستقل:

النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة.

المتغير التابع:

التسرب الوظيفي للمعلمين.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة ابتسام عسيلان (2017)، ودراسة فتحة قاسمي (2017)، وغيرها وتكونت الأداة من جزئين:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة بالمدارس الأهلية، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، الجنسية).

الجزء الثاني: اشتمل على فقرات النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقته بالتسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٨٨) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول: النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية يحتوي على (٤٥) فقرة، موزعة على ثلاثة أنماط، النمط الأول: القيادة التسلطية ويتكون من (١٥) فقرة، النمط الثاني: القيادة الديمقراطية ويتكون من (١٥) فقرة، النمط الثالث: القيادة الترسلية ويتكون من (١٥) فقرة، أما المحور الثاني: التسرب الوظيفي للمعلمين يحتوي على (٣٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات، المجال الأول: أسباب شخصية ويتكون من (٨) فقرات، المجال الثاني: أسباب تنظيمية ويتكون من (٨) فقرات، المجال الثالث: أسباب تعليمية ويتكون من (٧) فقرات، المجال الرابع: أسباب مادية ويتكون من (٨) فقرات، المجال الخامس: علاقات العمل ويتكون من (٨) فقرات، وتم تدريج أداة الدراسة تدريجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم ومناهج وطرق التدريس في عدد من الجامعات السعودية، وذلك للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارة، وإبداء رأيهم في أدوات الدراسة من حيث ملائمة الفقرات، وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها، وكذلك اقتراح ما يروونه مناسباً، وقد تم تحليل نتائج التحكيم، وإجراء التعديل لبعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وإعادة ترتيب بعضها، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات وحذف البعض الآخر حيث احتوى الاستبيان في صورته الأولية على (١١٠) فقرة بعد الحذف والتحويل أصبح عدد الفقرات (٨٨) فقرة، فقد كان المحور الأول يحتوي على (٦٠)

فقرة موزعة على ثلاثة أنماط للقيادة وكل نمط يحتوي على (٢٠) فقرة، أما بعد الحذف والتعديل أصبحت عدد الفقرات للمحور الأول (٤٥) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط كل نمط يحتوي على (١٥) فقرة، ومن أمثلة الفقرات التي تم حذفها ما يلي: (قائد المدرسة يتسم بالعصبية عند الإهمال أو التقصير، يطلب قائد المدرسة من المعلم تزويده بمعلومات لحل مشكلة أو توضيح موقف، يشجع قائد المدرسة قنوات الاتصال المتجهة من أعلى إلى أسفل مع المعلمين، يحرص قائد المدرسة على تنمية روح التعاون بين المعلمين في المدرسة، يشجع قائد المدرسة المعلمين على النقد البناء، يتجنب قائد المدرسة تطوير المعلمين مهنيًا، ينصرف قائد المدرسة عن الأعمال المرتبطة بالإدارة المدرسية إلى أعمال أخرى)، ومن أمثلة الفقرات التي تم التعديل عليها الفقرة "قائد المدرسة يصر على طاعة المرؤوسين لأوامره" حيث تم استبدالها بالفقرة "يصر قائد المدرسة على طاعة المعلمين لأوامره"، والفقرة "قائد المدرسة يعتمد على سلطاته في الضغط على المرؤوسين" تم استبدالها بالفقرة "يعتمد قائد المدرسة على سلطاته في الضغط على المعلمين"، والفقرة "تتميز قرارات قائد المدرسة داخل المدرسة بالارتجال والفوضى" تم استبدالها بالفقرة "تتميز قرارات قائد المدرسة بالارتجالية والفوضى"، أما المحور الثاني والمتعلق بالتسرب الوظيفي للمعلمين فقد تكون في صورته الأولية من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات بواقع عشرة فقرات لكل مجال ملحق رقم (١)، وبعد الحذف والتعديل وصل عدد فقرات المحور الثاني إلى ٣٩ فقرة، ومن أمثلة الفقرات التي تم حذفها (عدم قناعة المعلم في مهنة التدريس، ضعف إعداد المعلم في الكلية، تشدد الإدارات المدرسية في تعاملها مع المعلمين، قلة وجود المرونة في الإجازات السنوية أثناء الدراسة، جمود المناهج الدراسية، كثرة حصص الاحتياط، قلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم، عدم ربط الراتب بالتضخم السنوي للأسعار، ومن أمثلة العبارات التي تم التعديل عليها العبارة "عدم الرغبة في مهنة التدريس من الأساس" تم استبدالها بعبارة "ضعف رغبة المعلم في مهنة التدريس"، وعبارة "لا أعتقد أن مستقبلي سوف يكون مرتبط بهذه الوظيفة." تم استبدالها بعبارة "اعتقاد المعلم أن مستقبله الوظيفي لن يكون مرتبطاً بمدرسته الحالية"، والعبارة "عدم اهتمام قائد المدرسة لشؤون المعلم" تم استبدالها بالعبارة "قلة اهتمام الإدارة المدرسية بشؤون المعلمين" وبذلك تم استخراج أدوات الدراسة بصورتها النهائية، ملحق رقم (٣).

صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة:

قام الباحث بحساب صدق الأداة الداخلي، وذلك باستخدام طريقة الصدق البنائي، والتي تعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، تبعاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية التي بلغت (٦٠) معلم من مجتمع الدراسة، وقد تم استبعادها من عينة الدراسة كما في الجدول (١).

أ -صدق البناء الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل مجال.

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة كما في الجدول التالي:

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرة والمحور التي تنتمي إليه

المحور الأول: الأنماط القيادية											
النمط الأول: القيادة التسلطية				النمط الثاني: القيادة الديمقراطية				النمط الثالث: القيادة الترسلية			
م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر
1	.666**	9	.739**	16	.613**	24	.810**	31	.635**	39	.813**
2	.500**	10	.448**	17	.659**	25	.783**	32	.689**	40	.766**
3	.800**	11	.441**	18	.634**	26	.625**	33	.721**	41	.794**
4	.504**	12	.651**	19	.768**	27	.787**	34	.587**	42	.759**
5	.670**	13	.709**	20	.789**	28	.760**	35	.708**	43	.600**
6	.722**	14	.640**	21	.772**	29	.727**	36	.780**	44	.716**
7	.657**	15	.514**	22	.762**	30	.690**	37	.777**	45	.702**
8	.682**			23	.791**			38	.673**		
المحور الثاني: التسرب الوظيفي للمعلمين											
المجال الأول: أسباب شخصية		المجال الثاني: أسباب تنظيمية		المجال الثالث: أسباب تعليمية		المجال الرابع: أسباب مادية		المجال الخامس: علاقات العمل			
م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر
1	.782**	9	.826**	17	.743**	24	.826**	32	.700**		
2	.705**	10	.876**	18	.864**	25	.885**	33	.818**		
3	.718**	11	.713**	19	.808**	26	.903**	34	.728**		
4	.773**	12	.836**	20	.798**	27	.864**	35	.734**		
5	.757**	13	.845**	21	.852**	28	.910**	36	.763**		
6	.654**	14	.850**	22	.704**	29	.901**	37	.769**		
7	.689**	15	.847**	23	.830**	30	.870**	38	.789**		
8	.658**	16	.658**			31	.758**	39	.785**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتضح من الجدول (1) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (0.91 - 0.441) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، ففيما يتعلق بالمحور الأول: الأنماط القيادية فقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للنمط الأول والذي يقيس القيادة التسلطية ما بين (0.800-0.441)، وقد تراوحت لمجال القيادة الديمقراطية ما بين (0.81-0.613)، ولمجال القيادة الترسلية ما بين (0.813-0.587)، أما فيما يتعلق بالمحور الثاني: التسرب الوظيفي للمعلمين قد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول والذي يقيس الأسباب الشخصية ما بين (0.782-0.654)، وقد تراوحت لمجال الأسباب التنظيمية ما بين (0.876-0.658)، ولمجال الأسباب التعليمية ما بين (0.864-0.704)، وقد تراوحت لمجال الأسباب المادية ما بين (0.91-0.758)، ولمجال علاقات العمل ما بين (0.818-0.70)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه.

ب-صدق البناء الداخلي لمجالات الاستبانة

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور تبعاً لاستجابات أفراد العينة كما في الجدول(1):

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المجال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له المجال

المحور الأول: الأنماط القيادية			
معامل بيرسون	رقم الفقرة	عدد الفقرات	المحاور
.833**	1-15	15	النمط الأول: القيادة التسلطية
.884**	16-30	15	النمط الثاني: القيادة الديمقراطية
.924**	31-45	15	النمط الثالث: القيادة الترسلية
المحور الثاني: التسرب الوظيفي			
.837**	1-8	8	المجال الأول: أسباب شخصية
.831**	8-16	8	المجال الثاني: أسباب تنظيمية
.848**	17-23	7	المجال الثالث: أسباب تعليمية
.711**	24-31	8	المجال الرابع: أسباب مادية
.815**	32-39	8	المجال الخامس: علاقات العمل

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي له كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للدرجة الكلية للمحور الأول: الأنماط القيادية ما بين (0.833-0.924)، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وجميعها قيم موجبة. حيث بلغ معامل الارتباط لنمط القيادة التسلطية (0.833)، ولنمط لقيادة الديمقراطية (0.884)، ولنمط القيادة الترسلية (0.924)، وجميعها قيم موجبة. كما يلاحظ أن أعلى ارتباط كان بين نمط القيادة الترسلية والدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط بلغ (0.924)، أما فيما يتعلق بالمحور الثاني: التسرب الوظيفي فقد تراوحت معاملات الارتباط للدرجة الكلية للمحور (0.711-0.848)، حيث بلغ معامل الارتباط لمجال الأسباب الشخصية (0.837)، ولمجال الأسباب التنظيمية (0.831)، ولمجال الأسباب التعليمية (0.848)، ولمجال الأسباب المادية (0.711)، ولمجال علاقات العمل (0.815)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن المجالات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمحور الذي تنتمي إليه.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية التي بلغت (٦٠) معلم من مجتمع الدراسة، وقد تم استبعادها من عينة الدراسة كما في الجدول (2):

جدول (3) معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الأداة

م	المجال	عدد الفقرات	رقم الفقرة	معامل كرونباخ ألفا
1	النمط الأول: القيادة التسلطية	15	1-15	0.888
2	النمط الثاني: القيادة الديمقراطية	15	16-30	0.938
3	النمط الثالث: القيادة الترسلية	15	31-45	0.931
	المحور الأول الأنماط القيادية	45	1-45	0.961
1	المجال الأول: أسباب شخصية	8	1-8	0.863
2	المجال الثاني: أسباب تنظيمية	8	8-16	0.923
3	المجال الثالث: أسباب تعليمية	7	17-23	0.907
4	المجال الرابع: أسباب مادية	8	24-31	0.951
5	المجال الخامس: علاقات العمل	8	32-39	0.896
	المحور الثاني التسرب الوظيفي	39	1- 39	0.961

تشير نتائج الجدول (٣) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للمحور الأول: الأنماط القيادية (٠.٩٦١)، كما تراوحت قيمة معامل ألفا لمجالات المحور الأول (٠.٨٨٨ - ٠.٩٣٨)، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لنمط القيادة التسلطية (٠.٨٨٨)، ولنمط القيادة الديمقراطية (٠.٩٣٨)، ولنمط القيادة الترسلية (٠.٩٣١)، وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للمحور الثاني: التسرب الوظيفي (٠.٩٦١)، كما تراوحت قيمة معامل ألفا لمجالات المحور الثاني ما بين (0.863 - 0.923)، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لمجال الأسباب الشخصية (٠.٨٦٣)، ولمجال الأسباب التنظيمية (٠.٩٢٣)، ولمجال الأسباب التعليمية (٠.٩٠٧)، ولمجال الأسباب المادية (٠.٩٥١)، ولمجال علاقات العمل (٠.٨٩٦)، وجميعها قيم مرتفعة للثبات، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الثبات ويمكن الوثوق في نتائجها.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

وقد أصبحت الأداة بصورتها النهائية وبعد إجراءات التحقق من الصدق والثبات مكونة من (٨٨) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول: النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية يحتوي على (٤٥) فقرة، موزعة على ثلاثة أنماط، النمط الأول: القيادة التسلطية ويتكون من (١٥) فقرة، النمط الثاني: القيادة الديمقراطية ويتكون من (١٥) فقرة، النمط الثالث: القيادة الترسلية ويتكون من (١٥) فقرة، أما المحور الثاني: التسرب الوظيفي للمعلمين يحتوي على (٣٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات، المجال الأول: أسباب شخصية ويتكون من (٨) فقرات، المجال الثاني: أسباب تنظيمية ويتكون من (٨) فقرات، المجال الثالث: أسباب تعليمية ويتكون من (٧) فقرات، المجال الرابع: أسباب مادية ويتكون من (٨) فقرات، المجال الخامس: علاقات العمل ويتكون من (٨) فقرات.

وتم تدرج أداة الدراسة تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي بصورته الارتباطية الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (عبيدات وآخرون، ١٩٨٧، ١٨٧).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأهلية بنين بمراحلها الثلاثة في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (2877) معلماً، والذين هم على رأس العمل للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ حسب إحصائيات إدارة التعليم في محافظة جدة للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ كما في الجدول (3):

جدول (٤) توزيع مجتمع الدراسة على المراحل التعليمية في إدارة محافظة

جدة للعام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩هـ

المرحلة التعليمية	عدد المدارس	عدد المعلمين
ابتدائي	70	١١٨٠
متوسط	52	٨٦٣
ثانوي	50	٨٣٤
المجموع	172	٢٨٧٧

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبنسبة (30%) من مجتمع الدراسة موزعين على المراحل الثلاث حسب عدد معلمي المدارس الأهلية في محافظة جدة في كل مرحلة، وقد بلغت العينة النهائية (870) معلماً، والجدول (4) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغيراتها.

جدول (5) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المرحلة التعليمية	ابتدائي	441	50.7%
	متوسط	288	33.1%
	ثانوي	141	16.2%
	المجموع	870	100.0%
سنوات الخبرة بالمدارس الأهلية	أقل من ٥ سنوات	475	54.6%
	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	293	33.7%
	١٠ سنوات فأكثر	102	11.7%
	المجموع	870	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	533	61.3%
	أعلى من بكالوريوس	337	38.7%
	المجموع	870	100.0%
الدورات التدريبية	أقل من ١٠ دورات	463	53.2%
	١٠ دورات فأكثر	407	46.8%
	المجموع	870	100.0%
الجنسية	سعودي	544	62.5%
	غير سعودي	326	37.5%
	المجموع	870	100.0%

يتضح من الجدول (٥) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية حيث مثلت نسبتهم ٥٠.٧%، فيما بلغت نسبة معلمي المرحلة المتوسطة ٣٣.١%، ومعلمي المرحلة الثانوية بلغت نسبتهم ١٦.٢%، كما تبين من الجدول السابق أن حوالي نصف أفراد عينة البحث لديهم أقل من ٥ سنوات خبرة في المدارس الأهلية بنسبة مئوية بلغت ٥٤.٦%، بينما من لديهم ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة في المدارس الأهلية بلغت نسبتهم ٣٣.٧%، أما فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر فبلغت نسبتهم ١١.٧%، كما اتضح أن ٦١.٣% حاصلون على مؤهل علمي بكالوريوس ، و ٣٨.٧% حاصلون على مؤهلات اعلى من بكالوريوس ، وقد تبين أن ما نسبته ٥٣.٢% من أفراد عينة البحث حصلوا على أقل من ١٠ دورات، فيما حصلت النسبة الباقية البالغة ٤٦.٨% على ١٠ دورات فأكثر، كما تبين أن المعلمين سعودي الجنسية بلغت نسبتهم ٣٧.٥% والمعلمين غير سعودي الجنسية بلغت نسبتهم ٦٢.٥%.

نتائج الدراسة مناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

الذي ينص على: " ما النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جده من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من المجالات وعلى الاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول(5):

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالاتها وعلى الاستبانة ككل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية(ن=870)

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	النمط الأول: القيادة التسلطية	4.13	0.427	1	عالية
2	النمط الثاني: القيادة الديمقراطية	4.00	0.532	2	عالية
3	النمط الثالث: القيادة الترسلية	3.99	0.557	3	عالية
	الدرجة الكلية لمحور ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جده	4.04	0.447		عالية

يتضح من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة جميعها جاءت بدرجة عالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٩٩ - ٤.١٣)، حيث تمثل القيمة (٤.١٣) المتوسط الأعلى وهو النمط الأول: قيادة التسلطية، أما النمط الثاني: القيادة الديمقراطية جاء بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٥٣٢)، وفي المرتبة الثالثة جاء النمط الثالث: القيادة الترسلية بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وانحراف معياري (٠.٥٥٧)، وهذا يشير إلى شيوع الأنماط الثلاثة جميعها لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جده بدرجة مرتفعة وان كانت بنسب متفاوتة، ويدعم ذلك المتوسط العام لمحور ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جده الذي بلغ (٤.٠٤)، بانحراف معياري (٠.٤٤٧)، تبين أن أفراد عينة البحث يرون أن نمط القيادة التسلطية هو الأكثر شيوعا بدرجة مرتفعة، يليه نمط القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة أيضا، ثم نمط القيادة الترسلية بدرجة مرتفعة أيضا، وقد يكون ذلك بسبب أن لكل موقف طريقة علاج قد تختلف من قائد إلى آخر إلى أن اللوائح المدرسية تحدد هذه الأنماط.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي في المؤسسات التعليمية تحدده المساحة التي يترك للقائد حرية التصرف والتعامل في المواقف المدرسية هي في أغلب الأحيان محدودة للغاية ولذا قد ينظر المعلمين إلى القائد في بعض الأحيان أنه يتصرف بنمط تسلطي إذا ما التزم بالقوانين واللوائح المدرسية، فيما ينظرون له أنه يتصرف بنمط ديمقراطي إذا سمح لهم بأخذ بعض القرارات التي تخص المواد التي يقومون بتدريسها، فيما قد يتصرف القائد بتساهل في بعض الأمور التي لا يريد أن يشغل نفسه بها والتي في غالب الأحيان لا تضر بسير العملية التعليمية وقد تكون لانشغاله في مهام أكبر من ذلك أو تكون بسبب عدم قدرته على متابعة جميع المعلمين.

كما أن اتباع نمط قيادي واحد يصعب تطبيقه حيث أن القادة يطبقون الأنماط القيادية وفق الموقف، فبعض المواقف تحتاج إلى حزم وانضباط، والبعض الآخر قد يحتاج فيه القائد إلى طرح الآراء والأفكار، وأحياناً أخرى يرى قائد المدرسة ترك بعض الأمور للمعلمين وعدم التدخل بها، وهذا لا يعد تناقضاً بل هو ما يمكن أن نطلق عليه القيادة بالموقف.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، كما تتفق مع دراسة الغراغير (٢٠١١) التي توصلت إلى أن تقدير معلمي المرحلة الثانوية للدرجة الكلية للأنماط السائدة لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، وتتفق مع دراسة العتيبي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرشيد (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى، بينما جاء النمط التسيبي في المرتبة الأخيرة، كما تختلف مع دراسة السعود (٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة فهم يمارسون النمط الاستشاري والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، والنمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، والنمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة، كما تختلف مع دراسة الصرايرة (٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن مرتبة تنازلياً هي النمط (المشارك، الأمر، المفوض، والنمط المسوق)، كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الراشد (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو السائد لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض وقد جاء في المرتبة الأولى ثم النمط الترسلّي في المرتبة الثانية ويأتي المرتبة الأخيرة النمط التسلطي، كما تختلف مع دراسة حنان العدواني (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كان نمط القيادة الديمقراطي، وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التسلطي، ثم نمط القيادة التسيبي في المرتبة الأخيرة، كما تختلف مع دراسة سميرة دحلان (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بالترتيب التالي: النمط التحويلي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلي، وأخيراً النمط الأوتوقراطي، وتختلف مع نتائج دراسة العجارمة (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان كانت متوسطة حيث جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي ثم النمط المتسيب.

وللتحليل المتعمق لبيانات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة على مستوى كل مجال من مجالات الاستبانة الثلاثة كالآتي:

النمط الأول: القيادة التسلطية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات النمط الأول " القيادة التسلطية "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما في الجدول (6):

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط القيادة التسلطية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافق
6	يعتمد قائد المدرسة على سلطاته في الضغط على المعلمين.	4.34	0.716	1	عالية جداً
3	يهتم قائد المدرسة بإنجاز العمل كما يراه أكثر من اهتمامه بأراء المعلمين.	4.28	0.656	2	عالية جداً
9	يهدد قائد المدرسة المعلم باستخدام صلاحياته الرسمية.	4.27	0.775	3	عالية جداً
1	يقدر قائد المدرسة باتخاذ القرارات دون الرجوع للهيئة التدريسية.	4.20	0.804	4	عالية
4	قائد المدرسة حازم في مواجهة الإهمال أو التقصير من المعلمين.	4.19	0.704	5	عالية
7	يوزع قائد المدرسة المهام على المعلمين دون مراعاة لظروفهم الخاصة.	4.16	0.712	6	عالية
10	يعتبر قائد المدرسة المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.	4.16	0.690	7	عالية
5	يصر قائد المدرسة على طاعة المعلمين لأوامره.	4.15	0.733	8	عالية
8	ينتقد قائد المدرسة أداء المعلمين باستمرار.	4.13	0.755	9	عالية
14	يهمل قائد المدرسة آراء المعلمين في حل المشكلات ويتولى بنفسه دراستها والبت فيها.	4.13	0.737	10	عالية
2	يتقيد قائد المدرسة بحرفية الأنظمة والتعليمات.	4.06	0.755	11	عالية
12	يحفظ قائد المدرسة لنفسه جميع الصلاحيات.	4.06	0.716	12	عالية
13	يبدو قائد المدرسة رسمياً بمظهره وسلوكه.	4.00	0.697	13	عالية
11	يحرص قائد المدرسة على سير العمل بشكل روتيني.	3.93	0.640	14	عالية
15	يعتمد قائد المدرسة أسلوب إصدار التعليمات المكتوبة لتنفيذ المهام.	3.86	0.663	15	عالية
	الدرجة الكلية لنمط القيادة التسلطية	4.13	0.427		عالية

يتبين من جدول (٧) أن هناك (٣) فقرات جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (عالية جداً)، و(١٢) فقرة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (عالية)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٦) "يعتمد قائد المدرسة على سلطاته في الضغط على المعلمين". بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف ومعيارى (٠.٧١٦)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٣) "يهتم قائد المدرسة بإنجاز العمل كما يراه أكثر من اهتمامه بأراء المعلمين". بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وانحراف ومعيارى (٠.٦٥٦)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٩) "يهدد قائد المدرسة المعلم باستخدام صلاحياته الرسمية". بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وانحراف ومعيارى (٠.٧٧٥)، ودرجة ممارسة عالية جداً.

وفي المرتبة الثالثة عشر الفقرة (١٣) "يبدو قائد المدرسة رسمياً بمظهره وسلوكه". بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف ومعيارى (٠.٦٩٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١١) "يحرص قائد المدرسة على سير العمل بشكل روتيني". بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف ومعيارى (٠.٦٤٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٥) "يعتمد قائد المدرسة أسلوب إصدار التعليمات المكتوبة لتنفيذ المهام". بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف ومعيارى (٠.٦٦٣)، ودرجة ممارسة عالية.

وتشير هذه المتوسطات إلى تطبيق نمط " القيادة التسلطية " لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا النمط والذي بلغ (٤.١٣).

يعزو الباحث هذه النتائج المرتفعة إلى أن قادة المدارس الأهلية دائماً ما يسعون إلى تحقيق الأهداف التعليمية بأعلى جودة ممكنة وتقديم خدمات للطلاب وأولياء أمورهم فوق المتوقع وذلك لجذب الطلاب لديهم وترغيب أولياء الأمور لاستمرار أبنائهم في المدارس الأهلية التي تعتمد على السمعة الطيبة والتنافس بين المدارس الأهلية، مما يضطر القادة إلى إصدار أوامر حازمة في كثير من الأوقات ولا سيما في المهام التي تتعلق بالطلاب بصورة مباشرة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة أبو الخير(٢٠١٣) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على استخدام النمط التسلطي. كما تتفق مع دراسة الغراغير(٢٠١١) التي توصلت إلى أن تقدير معلمي المرحلة الثانوية للدرجة الكلية للنمط التسلطي كانت مرتفعة، كما تتفق مع دراسة العنبيي(٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة النمط التسلطي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

النمط الثاني: الديمقراطية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات النمط الثاني " القيادة الديمقراطية "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما في الجدول (7):

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط القيادة الديمقراطية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
22	يشرك قائد المدرسة الآخرين في اتخاذ القرارات.	4.23	0.760	1	عالية جداً
26	يناقش قائد المدرسة المعلمين على تقييم أدائهم الوظيفي بعد اطلاعهم عليه.	4.11	0.767	2	عالية
23	يعطي قائد المدرسة المعلمين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية.	4.07	0.782	3	عالية
27	يفوض قائد المدرسة جزءاً من صلاحياته الإدارية للمعلمين.	4.04	0.705	4	عالية
21	يتقبل قائد المدرسة جهود المعلمين في حل المشكلات المدرسية ويدعمها.	4.03	0.775	5	عالية
19	يبذل قائد المدرسة قصارى جهده في مراعاة ظروف المعلمين وقدراتهم.	4.00	0.677	6	عالية
17	يهتم قائد المدرسة بالعمل بروح الفريق في تحقيق أهداف المدرسة.	3.99	0.766	7	عالية
25	يعدل قائد المدرسة عن قراراته عندما يشعر أنها لا تشبع حاجات المعلمين.	3.98	0.766	8	عالية
20	يتعامل قائد المدرسة مع الأنظمة المدرسية بمرونة دون تشدد.	3.96	0.705	9	عالية
28	يشارك قائد المدرسة المعلمين في وضع الخطط التعليمية.	3.95	0.726	10	عالية
24	يشجع قائد المدرسة المعلمين على النقد البناء.	3.93	0.744	11	عالية
29	يراعي قائد المدرسة ظروف المعلمين عند توزيعه للمهام.	3.93	0.705	12	عالية
30	يشجع قائد المدرسة المعلمين على تنمية وتطوير أنفسهم مهنيًا.	3.93	0.743	13	عالية
16	يصغي قائد المدرسة جيداً عندما يشرح له المعلم درجة تقدمه في إنجاز العمل.	3.90	0.681	14	عالية
18	يمنح قائد المدرسة الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي والأخذ بالمشورة الهادفة.	3.88	0.653	15	عالية
	الدرجة الكلية لنمط القيادة الديمقراطية	4.00	0.532		عالية

يتبين من جدول (٨) أن هناك (فقرة واحدة) جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (عالية جداً)، و (١٤) فقرة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (عالية).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٢) "يشرك قائد المدرسة الآخرين في اتخاذ القرارات." بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف ومعباري (٠.٧٦٠)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢٦) "يناقش قائد المدرسة المعلمين على تقييم أدائهم الوظيفي بعد اطلاعهم عليه." بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف ومعباري (٠.٧٦٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٢٣) "يعطي قائد المدرسة المعلمين فرصة التحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية." بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف ومعباري (٠.٧٨٢)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة الثالثة عشر الفقرة (٣٠) "يشجع قائد المدرسة المعلمين على تنمية وتطوير أنفسهم مهنيًا." بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف ومعباري (٠.٧٤٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٦) "يصغي قائد المدرسة جيداً عندما يشرح له المعلم درجة تقدمه في إنجاز العمل." بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف ومعباري (٠.٦٨١)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٨) "يمنح قائد المدرسة الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي والأخذ بالمشورة الهادفة." بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف ومعباري (٠.٦٥٣)، ودرجة ممارسة عالية.

وتشير هذه المتوسطات إلى تطبيق نمط " القيادة الديمقراطية " لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا النمط والذي بلغ (٤.٠٠).

يعزو الباحث هذه النتائج المرتفعة إلى أن قادة المدارس قد يناقشون المعلمين في سبل تنفيذ بعض الأنشطة المدرسية، ولا سيما الأنشطة التي تتعلق بالمادة التي يقوم بتدريسها المعلم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على استخدام النمط الديمقراطي، كما تتفق مع دراسة الغراغير (٢٠١١) التي توصلت إلى أن تقدير معلمي المرحلة الثانوية للدرجة الكلية للنمط الديمقراطي كانت مرتفعة، كما تتفق مع دراسة العتيبي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة النمط الديمقراطي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

النمط الثالث: القيادة الترسلية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات النمط الثالث " القيادة الترسلية "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما في الجدول (8):

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط القيادة الترسلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
43	يتساهل قائد المدرسة في متابعة عمليات غياب المعلمين وتأخرهم.	4.37	0.759	1	عالية جداً
37	يكثر قائد المدرسة من المجاملات مع المعلمين على حساب العمل.	4.22	0.693	2	عالية جداً
38	ينصرف قائد المدرسة عن الأعمال المرتبطة بالإدارة المدرسية إلى أعمال أخرى.	4.14	0.797	3	عالية
40	لا يهتم قائد المدرسة بنتائج العملية التربوية المرجوة.	4.09	0.805	4	عالية
39	لا يهتم قائد المدرسة عادةً بتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.	4.04	0.782	5	عالية
42	يتردد قائد المدرسة في اتخاذ القرارات.	4.03	0.827	6	عالية
45	تتميز قرارات قائد المدرسة بالارتجالية والفوضى	4.03	0.738	7	عالية
41	يكلف قائد المدرسة المعلمين بالمهام دون الأخذ بالاعتبار بالقدرة والكفاءة.	4.02	0.854	8	عالية
36	يحاول قائد المدرسة كسب رضا المعلمين على حساب تحقيق أهداف العمل المطلوبة.	4.00	0.791	9	عالية
44	يقوم قائد المدرسة بتقسيم العمل دون تخطيط مسبق.	3.99	0.706	10	عالية
34	يسمح قائد المدرسة للمعلمين بالخروج من المدرسة أثناء العمل.	3.88	0.838	11	عالية
35	يخضع قائد المدرسة لرغبات المعلمين الشخصية.	3.87	0.790	12	عالية
32	يواجه قائد المدرسة مشكلة في تنظيم الوقت في خطته اليومية.	3.77	0.777	13	عالية
31	يعقد قائد المدرسة اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم.	3.74	0.752	14	عالية
33	يحجم قائد المدرسة عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة.	3.64	0.811	15	عالية
	الدرجة الكلية لنمط القيادة الترسلية	3.99	0.557		عالية

يتبين من جدول (9) أن هناك (فقرتين) جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (عالية جداً)، و(13) فقرة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (عالية).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٤٣) "يتساهل قائد المدرسة في متابعة عمليات غياب المعلمين وتأخرهم." بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف ومعباري (٠.٧٥٩)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٣٧) "يكثر قائد المدرسة من المجاملات مع المعلمين على حساب العمل." بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف ومعباري (٠.٦٩٣)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣٨) "ينصرف قائد المدرسة عن الأعمال المرتبطة بالإدارة المدرسية إلى أعمال أخرى." بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف ومعباري (٠.٧٩٧)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة الثالثة عشر الفقرة (٣٢) "يواجه قائد المدرسة مشكلةً في تنظيم الوقت في خططه اليومية." بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف ومعباري (٠.٧٧٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣١) "يعقد قائد المدرسة اجتماعات مع المعلمين بشكل غير منتظم." بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف ومعباري (٠.٧٥٢)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٣) "يحجم قائد المدرسة عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة." بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف ومعباري (٠.٨١١)، ودرجة ممارسة عالية.

وتشير هذه المتوسطات إلى ممارسة نمط " القيادة الترسلية " لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا النمط والذي بلغ (٣.٩٩).

يعزو الباحث هذه النتائج المرتفعة إلى أن قد يضطر القادة أحياناً بترك بعض الأمور للتصرف بها من قبل المعلمين نظراً لاعتقادهم بعدم تأثير هذه المهام على سير العملية التعليمية، وقد تكون الأعباء الملقاة على عاتق قادة المدارس تجعلهم يهملون بعض الجوانب التي قد لا تحتاج إلى تدخل مباشر من قادة المدارس.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على استخدام النمط الترسلية، كما تتفق مع دراسة الغراغير (٢٠١١) التي توصلت إلى أن تقدير معلمي المرحلة الثانوية للدرجة الكلية للنمط الترسلية كانت مرتفعة، تتفق مع دراسة العتيبي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة النمط الترسلية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى ومناقشتها وتفسيرها:

الذي ينص على: " ما مستوى التسرب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الأهلية بمحافظة جده من وجهة نظرهم؟ " للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من المجالات وعلى الاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (9):

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالاتها وعلى الاستبانة ككل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية (ن=٨٧٠)

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	المجال الرابع: أسباب مادية	4.40	0.674	1	عالية جداً
1	المجال الأول: أسباب شخصية	3.99	0.541	2	عالية
3	المجال الثالث: أسباب تعليمية	3.98	0.612	3	عالية
2	المجال الثاني: أسباب تنظيمية	3.90	0.629	4	عالية
5	المجال الخامس: علاقات العمل	3.89	0.576	5	عالية
	الدرجة الكلية لدرجة توافر التسرب الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جده	4.03	0.481		عالية

يتضح من الجدول السابق (١٠) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الخمسة جميعها جاءت بدرجة عالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٨٩ - ٤.٤٠)، حيث تمثل القيمة (٤.٤٠) المتوسط الأعلى وهو المجال الرابع: أسباب مادية، أما المجال الأول: أسباب شخصية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٥٤١)، وفي المرتبة الثالثة جاء المجال الثالث: أسباب تعليمية بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٦٢٩)، وفي المرتبة الرابعة جاء المجال الثاني: أسباب تنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٦٢٩)، وفي المرتبة الخامسة جاء المجال الخامس: علاقات العمل بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٥٧٦).

هذا وقد جاء المتوسط العام للمجالات ككل بقيمة (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٥٧٦) بما يعني أن درجة توافر التسرب الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جده عالية، وذلك من وجهة نظر معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جده.

كم تبين أن الأسباب المادية جاءت في المقدمة تليها الأسباب الشخصية، والتعليمية والتنظيمية وعلاقات العمل وجميعها بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك في ضوء تدني العائد المادي الذي يحصل عليه معلمي المدارس الأهلية مقارنة بالمدارس الحكومية والوظائف الأخرى، كما يمكن تفسير ذلك في ضوء الضغوط التي يتعرض لها المعلمين في مهنة التدريس التي تعد من المهن الشاقة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة فتحية قاسمي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن العوامل المادية والمعنوية تعتبر محددات للتسرب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، كما تتفق مع دراسة الديسي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن المجال الاقتصادي هو الأكثر سيادة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين للعوامل المؤدية إلى التسرب المدرسي في المدارس الحكومية الأردنية، يليه المجال الاجتماعي، ثم المجال النفسي، وأخيراً المجال التربوي. كما تتفق مع دراسة العجمي (٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن الأسباب الاقتصادية من أهم الأسباب التي تكمن وراء تسرب المعلمين والمعلمات في دولة الكويت، يليها الأسباب الإدارية ثم الأسباب الفنية وبعدها الأسباب الاجتماعية وأخيراً أسباب في شخصية المعلم، كما تتفق مع دراسة عائشة صفراني (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن هناك توجه لأفراد العينة نحو التسرب الوظيفي خاصة في حال توفر وظيفة أخرى بأجر مرتفع، وتتفق هذه النتائج مع دراسة العنزي (٢٠١١) التي توصلت إلى أن أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في تفاوت رواتب المعلمين من مدرسة لأخرى، وقلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم، وندرة فرص الترقى الوظيفي (تحسين المستوى) للمعلمين، وندرة ابتعاث المعلمين لإكمال دراساتهم العليا، والعمل لساعات أكثر مقارنة مع معلمي المدارس الحكومية.

وللتحليل المتعمق لبيانات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التسرب الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جدة على مستوى كل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة كالآتي:

المجال الأول: الأسباب الشخصية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الأول: الأسباب الشخصية وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين في الجدول (10):

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأسباب الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢	اعتقاد المعلم أن مستقبله الوظيفي لن يكون مرتبطاً بمدرسته الحالية.	4.11	0.873	1	عالية
٧	كثرة المهام التي يُكلف بها المعلم إضافةً للتدريس.	4.09	0.788	2	عالية
١	ضعف رغبة المعلم في مهنة التدريس.	4.00	0.718	3	عالية
٣	ضعف قدرة المعلم على التعامل مع الإدارة.	4.00	0.718	4	عالية
٥	ضعف قدرة بعض المعلمين على تحمل أعباء مهنة التدريس.	3.95	0.748	5	عالية
٤	ضعف قدرة المعلم في التعامل مع الطلاب.	3.93	0.853	6	عالية
٦	بُعد مقر العمل عن مقر إقامة المعلم.	3.93	0.744	7	عالية
٨	انشغال المعلمين بوظائف إضافية لتحسين مستوى الدخل.	3.90	0.815	8	عالية
	الأسباب الشخصية	3.99	0.541		عالية

يتبين من جدول (١١) أن جميع الفقرات (الثمانية) جاءت بمتوسط حسابي يقع في درجة توافر (عالية). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢) "اعتقاد المعلم أن مستقبله الوظيفي لن يكون مرتبطاً بمدرسته الحالية". بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف ومعيارى (٠.٨٧٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٧) "كثرة المهام التي يُكلف بها المعلم إضافةً للتدريس". بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف ومعيارى (٠.٧٨٨)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (١) "ضعف رغبة المعلم في مهنة التدريس". بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف ومعيارى (٠.٧١٨)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة السادسة الفقرة (٤) "ضعف قدرة المعلم في التعامل مع الطلاب". بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف ومعيارى (٠.٨٥٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٦) "بُعد مقر العمل عن مقر إقامة المعلم". بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف ومعيارى (٠.٧٤٤)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٨) "انشغال المعلمين بوظائف إضافية لتحسين مستوى الدخل". بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف ومعيارى (٠.٨١٥)، ودرجة ممارسة عالية.

وتشير هذه المتوسطات إلى درجة توافر مجال "الأسباب الشخصية" كأحد أسباب التسرب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣.٩٩).

ويعزو الباحث إلى أن صيغة التعاقد بين المعلم وبين المدرسة لا تضمن له الاستمرار فقد يستغنى عن خدماته عند انتهاء العقد، ولذا لا يشعر بأنه قد يدوم طويلا في العمل بهذه المدرسة، كما أن المعلمين السعوديين يترقبون الفرصة للانتحاق بالمدارس الحكومية لما تتميز به من مميزات لا توجد في المدارس الأهلية.

المجال الثاني: الأسباب التنظيمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثاني: الأسباب التنظيمية وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازليا، كما هو مبين في الجدول (11):

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأسباب التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٦	إلزام المعلم بالعمل لساعات إضافية دون مقابل.	4.04	0.783	1	عالية
٩	قلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.94	0.809	2	عالية
١١	ضعف برامج التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم الأهلي.	3.90	0.759	3	عالية
١٢	تركيز الإدارة المدرسية على الأعمال الروتينية اليومية.	3.88	0.820	4	عالية
١٤	تطبيق الإدارة المدرسية للوائح العمل دون مراعاة ظروف المعلمين.	3.88	0.768	5	عالية
١٥	قلة الشفافية في عمليات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.	3.88	0.767	6	عالية
١٠	قلة مرونة الإدارة المدرسية في تعاملها مع المعلمين.	3.84	0.750	7	عالية
١٣	قلة اهتمام الإدارة المدرسية بشؤون المعلمين.	3.83	0.847	8	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الأسباب التنظيمية	3.90	0.629		عالية

يتبين من جدول (١٢) أن جميع الفقرات (الثمانية) جاءت بمتوسط حسابي يقع في درجة توافر (عالية). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٦) "إلزام المعلم بالعمل لساعات إضافية دون مقابل". بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف ومعياري (٠.٧٨٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٩) "قلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية". بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف ومعياري (٠.٨٠٩)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (١١) "ضعف برامج التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم الأهلي". بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف ومعياري (٠.٧٥٩)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة السادسة الفقرة (١٥) "قلة الشفافية في عمليات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين". بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف ومعيارى (٠.٧٦٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٠) "قلة مرونة الإدارة المدرسية في تعاملها مع المعلمين". بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف ومعيارى (٠.٧٥٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٣) "قلة اهتمام الإدارة المدرسية بشؤون المعلمين". بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف ومعيارى (٠.٨٤٧)، ودرجة ممارسة عالية. وتشير هذه المتوسطات إلى درجة توافر مجال " الأسباب التنظيمية " كأحد أسباب التسرب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣.٩٠).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن المدارس الأهلية تعمل في بيئة تنافسية تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات ولا سبيل إلى ذلك إلا بالعمل الإضافي والذي يتحمله في الغالب المعلمين، مما يولد لديهم ضغوط تنظيمية لديهم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة سيد وآخرون (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي تتحقق بشكل عالي، كما تتفق مع دراسة الحربي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن من أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص عدم توفر مسار وظيفي واضح للترقية، وعدم الشعور بالعدالة في تقويم الأداء الوظيفي، وعدم الشعور بتوفر الأمن الوظيفي.

المجال الثالث: الأسباب التعليمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثالث: الأسباب التعليمية وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين في الجدول (12):

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأسباب التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢١	قلة توفر التجهيزات والإمكانات اللازمة للعملية التعليمية.	4.14	0.723	1	عالية
١٧	تكليف المعلم بأعمال إدارية إلى جانب التدريس.	4.01	0.802	2	عالية
١٨	قلة وجود بيئة تعليمية محفزة للإبداع.	3.98	0.612	3	عالية
٢٠	كثرة حصص الانتظار.	3.94	0.809	4	عالية
٢٢	ضعف تبادل الخبرات بين المعلمين.	3.94	0.791	5	عالية
٢٣	كثرة الأعباء التدريسية المكلف بها المعلمين.	3.93	0.662	6	عالية
١٩	قلة مناسبة المباني المدرسية للعملية التعليمية.	3.86	0.798	7	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الأسباب التعليمية	4.01	0.802		عالية

يتبين من جدول (١٣) أن جميع الفقرات (السبعة) جاءت بمتوسط حسابي يقع في درجة توافر (عالية). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢١) "قلة توفر التجهيزات والإمكانات اللازمة للعملية التعليمية." بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف ومعباري (٠.٧٢٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (١٧) "تكليف المعلم بأعمال إدارية إلى جانب التدريس." بمتوسط حسابي (٤.٠١) وانحراف ومعباري (٠.٨٠٨)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (١٨) "قلة وجود بيئة تعليمية محفزة للإبداع." بمتوسط حسابي (٤.٩٨) وانحراف ومعباري (٠.٦١٢)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة الخامسة الفقرة (٢٢) "قلة توفر التجهيزات والإمكانات اللازمة للعملية التعليمية." بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف ومعباري (٠.٧٩١)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٣) "كثرة الأعباء التدريسية المكلف بها المعلمين." بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف ومعباري (٠.٦٦٢)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٩) "قلة مناسبة المباني المدرسية للعملية التعليمية." بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف ومعباري (٠.٧٩٨)، ودرجة ممارسة عالية.

وتشير هذه المتوسطات إلى درجة توافر مجال " الأسباب التعليمية " كأحد أسباب التسرب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤.٠١).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن هناك أمور إدارية بجانب العملية التعليمية مطلوبة من المعلم ولا سيما معلمي المدارس الأهلية فعادة ما يطلب منهم القيام بإعداد أنشطة معينة بجانب وظيفتهم الرئيسية وهي التدريس وفي ظل النصاب الكبير للحصص الدراسية مع وجود التزامات إدارية أخرى يتولد لدى المعلمين أسباب منطقية لترك العمل.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العنزي (٢٠١١) التي توصلت إلى أن أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض تتمثل العمل لساعات أكثر مقارنة مع معلمي المدارس الحكومية.

المجال الرابع: الأسباب المادية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الرابع: الأسباب المادية وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين في الجدول (13):

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأسباب المادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣٠	عدم وجود مكافآت وحوافز للمعلم المتميز.	4.47	0.750	1	عالية جداً
٣١	قلة وجود تأمين طبي مناسب.	4.46	0.787	2	عالية جداً
٢٩	قلة تلبية الراتب لمتطلبات الحياة المتزايدة.	4.44	0.803	3	عالية جداً
٢٤	عدم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.	4.43	0.767	4	عالية جداً
٢٦	قلة فرص الحصول على ترقية وظيفية.	4.39	0.745	5	عالية جداً
٢٨	عدم وجود بدلات مناسبة للمواصلات والسكن.	4.39	0.832	6	عالية جداً
٢٧	تطلعات المعلم بإمكانية حصوله على فرص عمل أفضل.	4.37	0.760	7	عالية جداً
٢٥	قلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم.	4.24	0.836	8	عالية جداً
	الدرجة الكلية لمجال الأسباب المادية	4.40	0.674		عالية جداً

يتبين من جدول (١٤) أن جميع الفقرات (الثمانية) جاءت بمتوسط حسابي يقع في درجة توافر (عالية جداً). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٠) "عدم وجود مكافآت وحوافز للمعلم المتميز". بمتوسط حسابي (٤.٤٧) وانحراف ومعيارى (٠.٧٥٠)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٣١) "قلة وجود تأمين طبي مناسب". بمتوسط حسابي (٤.٤٦) وانحراف ومعيارى (٠.٧٨٧)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٢٩) "قلة تلبية الراتب لمتطلبات الحياة المتزايدة". بمتوسط حسابي (٤.٤٤) وانحراف ومعيارى (٠.٨٠٣)، ودرجة ممارسة عالية جداً.

وفي المرتبة السادسة الفقرة (٢٨) "عدم وجود بدلات مناسبة للمواصلات والسكن". بمتوسط حسابي (٤.٣٩) وانحراف ومعيارى (٠.٨٣٢)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٧) "تطلعات المعلم بإمكانية حصوله على فرص عمل أفضل". بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف ومعيارى (٠.٧٦٠)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٢٥) "قلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم". بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وانحراف ومعيارى (٠.٨٣٦)، ودرجة ممارسة عالية جداً.

وتشير هذه المتوسطات إلى درجة توافر مجال "الأسباب المادية" كأحد أسباب التسرب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤.٤٠).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن العائد المادي هو مهم في ظل التحديات التي يواجهها المعلمين في ارتفاع الأسعار ولا سيما في ظل عدم قدرة المعلمين للعمل بعمل إضافي نتيجة الضغوط الملقاة عليهم، حيث تعد عوائد المدارس الأهلية متدنية وذلك نظرا لأنها مؤسسات ربحية في النهائية وعليها أن توازن بين الإيرادات والمصروفات لديها، ومن ثم فزيادة الحوافز والمرتبات هو مرتبط بالضرورة بمدى الإيرادات التي يتم تحصيلها لأنه المصدر الوحيد لميزانيتها.

تتفق هذه النتائج مع دراسة فتحية قاسمي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن العوامل المادية والمعنوية تعتبر محددات للتسرب الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وتتفق هذه النتائج مع دراسة العنزي (٢٠١١) التي توصلت إلى أن أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في تفاوت رواتب المعلمين من مدرسة لأخرى، وقلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم، كما تتفق مع دراسة الحربي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن من أهم الأسباب المادية والمعنوية انخفاض الرواتب، وقلة الحوافز، وعدم توفر مكافآت مالية للموظف المجتهد، كما تتفق مع دراسة الظاهري (٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن أسباب التسرب الوظيفي تكمن في عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف وتضحياته، وضعف الحوافز والبدلات في العمل، والتكلفة المالية للانتقال إلى مكان العمل ومباشرته عالية، وعدم وجود أسس واضحة للترقي في العمل، وارتفاع درجة المركزية في العمل، وعدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات في العمل.

المجال الخامس: علاقات العمل

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الخامس: علاقات العمل وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازليا، كما هو مبين في الجدول (14):

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال علاقات العمل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣٣	قلة الإحساس بالود والإخاء بين المعلمين في المدرسة.	3.95	0.783	1	عالية
٣٦	صعوبة الحصول على المساندة والمساعدة بين المعلمين.	3.95	0.782	2	عالية
٣٢	توتر علاقة بعض المعلمين مع إدارة المدرسة.	3.93	0.780	3	عالية
٣٤	تعدد الصراعات بين أفراد مجتمع المدرسة.	3.91	0.753	4	عالية
٣٨	قلة وجود علاقات جيدة مع بعض أولياء الأمور.	3.87	0.773	5	عالية
٣٧	قلة اهتمام الإدارة المدرسية بتوطيد العلاقات بين المعلمين.	3.85	0.762	6	عالية
٣٥	عدم التعاون بين المعلمين لإنجاز المهام.	3.84	0.747	7	عالية
٣٩	سوء العلاقة بين المعلم والمشرفين التربويين.	3.81	0.762	8	عالية
	الدرجة الكلية لمجال علاقات العمل	3.89	0.576		عالية

يتبين من جدول (١٥) أن جميع الفقرات (الثمانية) جاءت بمتوسط حسابي يقع في درجة توافر (عالية). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٣) "قلة الإحساس بالود والإخاء بين المعلمين في المدرسة." بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف ومعيارى (٠.٧٨٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٣٦) "صعوبة الحصول على المساندة والمساعدة بين المعلمين." بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف ومعيارى (٠.٧٨٢)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣٢) "توتر علاقة بعض المعلمين مع إدارة المدرسة." بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف ومعيارى (٠.٧٨٠)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة السادسة الفقرة (٣٧) "قلة اهتمام الإدارة المدرسية بتوطيد العلاقات بين المعلمين." بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف ومعيارى (٠.٧٦٢)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٥) "عدم التعاون بين المعلمين لإنجاز المهام." بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف ومعيارى (٠.٧٤٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٩) "سوء العلاقة بين المعلم والمشرفين التربويين." بمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف ومعيارى (٠.٧٦٢)، ودرجة ممارسة عالية.

وتشير هذه المتوسطات إلى درجة توافر مجال "علاقات العمل" كأحد أسباب التسرب الوظيفي للمعلمين بالمدارس الأهلية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣.٨٩).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الكثير من المعلمين لديهم ضغوط كثيرة في العمل مما يؤدي إلى عدم القبول بأي عمل إضافي من زميل له ولا سيما وان كان هذا العمل يتطلب اقتطاع وقت من وقت العمل، ولذا فإدارة المدرسة لا تهتم كثيرا بالعلاقات بين المعلمين بقدر اهتمامها بالالتزام وتنفيذ المهام التي تتطلبها من المعلمين، وهذا ليس بالضرورة يؤدي إلى الكراهية والحقد وإنما التعاون في إنجاز المهام يكون من الصعب نظرا لضيق الوقت في لدى المعلمين أثناء الدوام المدرسي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

الذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ومستوى التسرب الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟" وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ومستوى التسرب الوظيفي للمعلمين، والجدول (١٦) يوضح ذلك.

جدول (١٦) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ومستوى التسرب الوظيفي للمعلمين

المجالات	النمط الأول: القيادة التسلطية	النمط الثاني: القيادة الديمقراطية	النمط الثالث: القيادة الترسلية	الدرجة الكلية للنمط السائد لدى قادة المدارس الأهلية
المجال الأول: الأسباب الشخصية	.675**	.412**	.594**	.625**
المجال الثاني: الأسباب التنظيمية	.745**	.525**	.690**	.732**
المجال الثالث: الأسباب التعليمية	.469**	.240**	.433**	.425**
المجال الرابع: الأسباب المادية	.426**	.115**	.274**	.295**
المجال الخامس: علاقات العمل	.662**	.424**	.638**	.645**
الدرجة الكلية لمستوى التسرب الوظيفي للمعلمين	.745**	.425**	.655**	.678**

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01

من خلال جدول (١٦) يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ وذلك لجميع العلاقات مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ومستوى التسرب الوظيفي للمعلمين، بقيمة (0.678) تزداد حدتها في النمط التسلطي وتقل إلى حد كبير في النمط الديمقراطي.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة المتبع في المدارس يؤثر بشكل كبير على التسرب الوظيفي لدى المعلمين فكلما ساد المدرسة البيئة الهادئة والمستقرة وساد النمط الذي يحفز المعلمين ويساعدهم على أداء الأعمال كلما كان هناك ارتباط أكثر بالمدرسة، ولا يعني التفكير في ترك المدرسة بان لا يؤدي المعلم دوره بنجاح ولكن التفكير بترك المدرسة هو نابع من الضغوط التي يواجهها المعلم، ولا يخفى على الجميع أن مهنة التدريس هي مهنة متعبة وشاقة جدا وتحتاج إلى جهد مضاعف، فإذا كانت القيادة المدرسية متفهمه لهذه الضغوط وتعمل على إزالتها قد يكون لها تأثير إيجابي على المعلم وعلى رفعة دافعيته للاستمرار بالمدرسة، وان كانت القيادة لا تهتم بوجودان ومشاعر المعلمين ومدى تعرضهم للضغوط فسوف يؤدي إلى تسلل التفكير بترك المدرسة متى سنحت الفرصة المناسبة لذلك، إضافة إلى أن المعلمين الغير سعوديين هم دائما ما يفكرون بالعودة إلى وطنهم والاستقرار به فهم يعلمون أن مدة عملهم بالمدرسة محددة بعقد متى انتهى هذا العقد انتهت العلاقة بين المعلم والمدرسة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة جون ماكيلين (John McKellen, 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النوعين الإداري (الاستبدادي، الجيد)، والثالث (الاستشاري الديمقراطي)، والرابع (المشاركة الديمقراطية) لمديري المدارس ومستوى التسرب الوظيفي. كما تتفق مع دراسة مولر ميز (Moller Meze, 2015) التي أشارت إلى أن أساليب القيادة المتعددة موصى بها على أنها حاسمة في البيئات المعقدة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة حنان العدوانى (٢٠١٣) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط التسيبي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، كما تتفق مع دراسة الرشيدى (٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين، كما تتفق مع دراسة تاسيين (Taseen, 2010) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية ما بين النمط القيادي لدى مديري المدارس وبين الإجهاد المهني لدى المعلمين، وتتفق مع دراسة السعود (٢٠٠٩) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من الأنماط الإدارية: الاستبدادي الخير والاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

ملخص نتائج الدراسة

نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

- تبين من نتائج البحث أن أفراد عينة البحث يرون أن نمط القيادة التسلطية هو الأكثر شيوعاً بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣)، يليه نمط القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة أيضاً بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣)، ثم نمط القيادة الترسلية بدرجة مرتفعة أيضاً بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الديمقراطية تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ونمطي القيادة التسلطية والقيادة الديمقراطية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.
- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول نمط القيادة الترسلية لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، لصالح المعلمين ذو المؤهلات الأعلى من بكالوريوس.

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة بجميع أنماطه، تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة بالمدارس الأهلية الدورات التدريبية، الجنسية
- دلت النتائج على أن مستوى التسرب الوظيفي لدى معلمي المدارس الأهلية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، وقد جاء في المقدمة الأسباب المادية بدرجة عالية جدا بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٠)، يليه الأسباب الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، والأسباب التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨)، والأسباب التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠)، وعلاقات العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩)، وجميعها بدرجة عالية.
- أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة ومستوى التسرب الوظيفي للمعلمين بقيمة (0.678).

ثانياً: توصيات الدراسة.

- أظهرت النتائج أن نمط القيادي التسلطي جاء في مقدمة الأنماط القيادية، وعليه توصي الدراسة بضرورة تخلي قادة المدارس الأهلية عن نمط القيادة التسلطي، وترك مساحة للمعلمين لإبداء مقترحاتهم، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم في الطريقة الأنسب لتنفيذ المهام.
- على إدارة التعليم اخذ خطوات جادة في التخلي عن المركزية في اتخاذ القرارات المدرسية، وتفويض السلطة لقادة المدارس، حتى يتمكنون من الموازنة بين تطبيق الأدلة والتعميمات الواردة من وزارة التعليم وظروف المدرسة وإمكانات المعلمين.
- إقامة دروات تدريبية للمعلمين للتعرف على الأنماط القيادية، وضرورة التكيف مع كل نمط من هذه الأنماط في المواقف المختلفة.
- على القادة أن يجدوا طريقة جيدة للتعامل مع المعلمين تنظيمياً، ولا سيما في تقويم الأداء ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
- الاهتمام بنشر الأنماط القيادية الصحية، ولا سيما النمط الديمقراطي لما لها من تأثير في الحد من التسرب الوظيفي للمعلمين.

ثالثاً: مقترحات الدراسة.

- تكرار هذه الدراسة على مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر تدني العائد المادي على التسرب الوظيفي لدى المعلمين.
- دراسة تأثير الأنماط القيادية على أداء المعلمين في المدارس الأهلية.
- دراسة أثر نظم المعلومات الإدارية في الأنماط القيادية لدى قادة المدارس.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأحمدي، حنان عبدالله. (٢٠٠٦). محددات التسرب الوظيفي للعاملين في التمريض في مستشفيات الصحة النفسية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، ٣٤، (٤)، ص ٧٣-١٠٩.
- الأزهري، محي الدين (١٩٩٣)، الإدارة ودو المديرين، أساسيات وسلوك، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق عبدالقادر. (٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، وفيق حلمي. (٢٠٠٣). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، بحث مقدم للمؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي: الفترة ١٣-١٦ أكتوبر ٢٠٠٣، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- بلكرمي، وداد. (٢٠١٣). أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية **ETRAG**، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، (٤)، ص ٤٩٣-٥٠٦.
- تكليش، فاطمة. (٢٠١٥). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات غير الكحولية بالشرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- جيرة، محمد أحمد محمد. (٢٠٠٥). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحراشنة، محمد عبود. (٢٠٠٨). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. (رسالة دكتوراه). جامعة الطفيلة التقنية. الأردن. مجلة جامعة دمشق. ٢٤، (١)، ص ٣٢٣-٣٦٥.

الحري، بندر بن فهد محمد. (٢٠٠٨). تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة: دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

الحري، رافدة. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حمزة، مختار. خليل، رسمية علي. (١٩٨٧). السلوك الإداري. ط١. جدة: دار المجمع العلمي بجدة.

حيدر، علي حيدر. (٢٠١٠). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. الجامعة المستنصرية، العراق، مجلة البحوث التربوية والنفسية، (٢٦ - ٢٧)، ص ٤٢ - ٧٦.

أبو الخير، سامي عبدالعزيز عامر. (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دحلان، سميرة يحيى عبدالرحمن. (٢٠١٣). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

درادكة، أمجد محمود محمد. (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ٣٠، (٣)، ص ١٤١ - ١٧٠.

الدوسري، حسين مرضي. (٢٠١٣). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد عبد الرحم والدويك، محمد فهمي. (٢٠٠٩).
أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي. عمان. الأردن :
دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.

الديسي، جاسر عبدالله. (٢٠٠٨). أنموذج لضبط ظاهرة التسرب في المدارس الحكومية الأردنية
من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. رسالة المعلم، الأردن. ٤٦،
(٢). ص ٥٠ - ص ٥٤.

الراشد، عبد الله عبدالعزيز سعد. (٢٠١٤). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس
الأهلية الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمشرفين
التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الراشدي، مازن ساعد عطاالله. (٢٠١٢). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمكة
المكرمة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين
والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة
المكرمة، المملكة العربية السعودية.

رشيد، جغام. (٢٠١٦). أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة
محمد خيضر بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد
خيضر، بسكرة، الجزائر.

الرشيدي، عبدالله بشير. (٢٠١٠). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة
الكويت وعلاقتها بمستوى الولاء المنظمة لدى المعلمين من وجهة
نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

رضوان، أحمد محمود أحمد. (٢٠١٠). أسباب عزوف المعلمين في الأردن عن مهنة التعليم
وتوجههم نحو الوظائف الإدارية. جامعة اليرموك، الأردن. مجلة كلية
التربية بالإسماعيلية. (١٨)، ص ٥٥ - ص ٧٢.

الرويلي، ملفي خميس. (٢٠١٣). الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الأهلية بالمدينة المنورة.
(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة
العربية السعودية.

أبو زعيتر، منير حسن. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة
للمهارات القيادية وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)،
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ستراك، رياض والشناق، كمال(٢٠٠٤). **تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن** مهامها الإدارية والفنية دراسات في الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف(٢٠١٠)، **القيادة الإدارية الفعالة**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بختيار. (٢٠٠٩). **الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**.(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السعود، راتب. (٢٠٠٩). **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء للمنظمة لمعلمي مدارسهم**. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، ٥ (٣)، ص٢٤٩-٢٦٢.

سيد، عادل حسن. سيد، عاطف عبدالرحمن. عبدالعزيز، محمد فوزي. (٢٠١٤). **بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب والوظيفي ومستوي الأداء لدي العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية**. الشميمري، أحمد عبدالرحمن. هيجان، عبدالرحمن أحمد. غنام، بشرى بدير المرسي. (٢٠٠٧). **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة**. القصيم، السعودية: مكتبة العبيكان للنشر.

الصباغ، زهير(١٤٠٣)، **التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية: حالة واقعية، الرياض، المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة.

الصررايرة، حسين يوسف صالح. (٢٠٠٥). **العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

الصواف، مالك محمود مكي. (٢٠٠٨). **التسرب الوظيفي(تعريفه وأسبابه ونتائجه): بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ، المملكة العربية السعودية.

صفحي، يحي موسى عبدالله . (٢٠١١) . الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع المنظمة بالمنظمات الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية.

صفرائي، عائشة. (٢٠١٧). عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز حاسي الرمل الأغواط. جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، دراسات، العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، ١٥، (١)، ص٥٧-٨٤.

صيام، محمد محمد. (٢٠١٣). أثر الأنماط القيادية على المنظمات العامة، مجلة القراءة والمعرفة. مصر، (١٤٠)، ص٤٥-٦٤.

طالبة، توفيق حامد . (٢٠٠٨). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع المنظمة لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

الظاهري، حامد بن صالح. (٢٠٠٧) . بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. المملكة العربية السعودية.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠٠). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الهادي، محمد أحمد. (١٩٨٤). الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني. ط١. أبها. المملكة العربية السعودية: دار البيان العربي.

عبيدات العلمي، وعدس ، عبد الرحمن وعبد الحق ، كايد . (١٩٨٧) . البحث العلمي ، (مفهومه - أدواته - أساليبه)، عمان ، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العنبيبي، نواف سفر مفلح. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية: دراسة ميدانية تحليلية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العجامة، موافق أحمد شحاته، (٢٠١٢م). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

العجمي، فالح محمد شبيب.(٢٠٠٣). تصورات مديري مدارس ومعلمي المرحلة الابتدائية لأسباب تسرب المعلمين من مهنة التعليم في دولة الكويت.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط١. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العدواني، حنان ناصر. (٢٠١٣). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت.

العرايب، نبيل أحمد محمود.(٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس القانونية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عريبات، بشير. (٢٠١٢). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة. جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠، (٢)، ص٧٠٥ - ص٧٣٦.

عسيلان، ابتسام عبدالله عباس. (٢٠١٧). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

أبوعمرة. حسن محيسن حسن. (٢٠١١). عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

علي، عيسى. (٢٠٠٨). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. جامعة دمشق. سوريا، مجلة جامعة دمشق، ٢٤، (١)، ص١٠٥ - ص١١٣.

العنزي، نايف عمّاش السويلم. (٢٠١١). أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أبو عيده، كفاية يوسف. (٢٠٠٥). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الغامدي، علي بن محمد. (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية، دراسات، العلوم التربوية، ٤٠، (٣)، ص١٠٦٨ - ص١٠٨٥.

الغانم، وليد إبراهيم غانم. (٢٠٠٣). الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الغبيوي، خالد مسعف. (٢٠٠٨). أنماط القيادة السائدة وتفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

الغراغير، عبدالله سليمان. (٢٠١١). أنماط الاتصال السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القحطاني، سند نهار. (٢٠١٣). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القضاة، أحمد عواد مفلح. (٢٠٠٥). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

الليحاني، حامد محمد عبيد. (٢٠١٥). درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات القيادية الفعالة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المشاقبة، نوال عوض. (٢٠١٠). الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المصري، رفيق محمود. (٢٠٠٧). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ١٥، (١)، ص ٦٢٣ - ص ٦٦١

الملحم، وليد عبدالمحسن. (٢٠٠٧). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي: دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين في شركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

موبلي، وليم (١٩٨٢)، تسرب الموظفين: أسبابه ونتائجه والسيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.

آل ناجي، محمد عبدالله. المغيدي، الحسن محمد. (١٩٩٥). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظة الأحساء التعليمية. جامعة الملك فيصل، الأحساء. مجلة كلية التربية، ١٩، (٤)، ص ٥٣ - ص ٩٩.

النمري، ديانا جميل. (٢٠٠٨). نمط القيادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

قاسمي، فتحية. (٢٠١٧). محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة تعليم الابتدائي: دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

قشظة، منى أحمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها: دراسة تقويمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

قنديل، علاء محمد سيد (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

كمال، برباوي. (٢٠١٣). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في تغيير المنظمة. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (٤)، ص١٤٥-١٥٦.

ناصر، حسن محمود حسن. (٢٠١٠). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبوالنصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

نصيرات، فريد توفيق. (٢٠١٢). إدارة منظمات الرعاية الصحية. ط٤. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

النمر، سعود محمد (١٩٩٠)، السلوك الإداري، الرياض، المملكة العربية السعودية: مطابع جامعة الملك سعود.

هاني، محمد بني. مصطفى أميرة. (٢٠١٦). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها وفقاً لنموذج جولمان في القيادة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. ١٢، (٢). ص ١٨١-١٩٣.

وزارة التعليم. (٢٠١٩). التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠. استرجعت بتاريخ ٢٠١٩/٣/١ م من <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Asiedu –Kumik, A. (2013). Model Leadership: Discovering Successful, Principals, Skills, Strategies, And Approaches For Student Success Unpublished PhD Dissertation, University Of Southern California ،USA .

Ghofrani, M. (2012). Relationship Between Leadership Styles and Personality traits of Physical Education managers of Education in Khorasan razavi, University of Khorasan razavi, Iran.

John McKellen (2016), Management behavior patterns for school principals and their relation to teacher dropout, Poland, European Journal of Experimental Biology, (No.12),:P 22–P35

Michael Ban (2015), Job dropout and its Effect on the Functionality of Teachers, Sweden, Vol ٣٨(No.١), 39–55 .

Moler Meze (2015), The relationship between leaders' successes and the number of reduced teachers dropout, Washington, DC: Alliance for Excellent Education, (No.٨), p : 81 – p 87 .

Taseen, N. (2010). The Relationship between Principal's Leadership Style and Teacher Occupational Stress, Journal of Research and Reflections in Education, (No. 4), p 41– p 65 .