

الأنماط القيادية بمكاتب تعليم محافظة القنفذة وعلاقتها
بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن

إعداد

أ/ لطيفة محمد علي الشاردي

درجة الماجستير في التربية- كلية التربية- جامعة الباحة.

د/ عمير سفر عمير الغامدي

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية، جامعة الباحة- المملكة العربية السعودية

الأنماط القيادية بمكاتب تعليم محافظة القنفذة
وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن

الأنماط القيادية بمكاتب تعليم محافظة القنفذة

وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن

أ/ لطيفة محمد علي الشاردي و د/ عمير سفر عمير الغامدي*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية الممارسة بمكاتب التعليم بمحافظة القنفذة، وأسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وطبقت أدواتها (استبانة) على عينة شملت جميع أفراد المجتمع المتمثل في المشرفات التربويات، حيث بلغ حجمها (١٧٥) مفردة. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة بمكاتب تعليم محافظة القنفذة وبدرجة كبيرة ومتوسط حسابي قدره (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٩٦)، تلاه النمط الأوتوقراطي بدرجة ممارسة قليلة وبمتوسط حسابي (٢.٥٩) وانحراف معياري (٠.٩٦)، وفي المرتبة الأخيرة جاء النمط التسيبي بدرجة ممارسة قليلة وبمتوسط حسابي (٢.١٧) وانحراف معياري (١.٠٥)؛ وكشفت النتائج عن توافر أسباب التسرب الوظيفي في مكاتب تعليم محافظة القنفذة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.69) وبانحراف معياري قدره (1.06)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية الممارسة في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة وأسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات، حيث كانت

* أ/ لطيفة محمد علي الشاردي: درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الباحة.
د/ عمير سفر عمير الغامدي: الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي-كلية التربية، جامعة الباحة- المملكة العربية السعودية.

العلاقة موجبة وقوية ($r=0.84$) للنمط الأوتوقراطي، وكذلك الحال بالنسبة للنمط التسلي ($r=0.74$)، أما النمط الديمقراطي فكانت العلاقة سالبة ومتوسطة ($r=-0.48$)، ولم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الأنماط القيادية وكذلك أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات بمكاتب التعليم في محافظة القنفذة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية؛ التسرب الوظيفي؛ المشرفات التربويات.

Abstract:

The study aimed to reveal whether a statistically significant correlation ($\alpha \geq 50.0$) exists among the leadership styles practised in educational offices in Al-Qunfudah Directorate and the reasons for career dropout among female educational supervisors. The study adopted the descriptive method, and its tool (a questionnaire) was applied to collect the data from 175 female supervisors.

Using the appropriate statistical methods, the results showed that the democratic style was the first style practised by the female supervisors (average:4.00 and the standard deviation was 0.96). It was followed by the autocratic style (average: 2.59 and the standard deviation was 0.96). The laissez-faire style ranked last, with an average:2.17 and the standard deviation was 1.05. The results revealed that the availability of the reasons for career drop-out in educational offices at Al-Qunfudah Directorate was with a medium degree, where the overall average reached (2.69) and with a standard deviation of ((1.06). The relationship was positive and strong for the autocratic style ($r = 0.84$) and the laissez-faire style ($r = 0.74$) while, for the democratic style, the relationship was negative and moderate ($r = -0.48$). The results did not reveal statistically significant differences ($\alpha \geq 0.50$) in the responses of the study sample about the level of leadership style practice and the reasons for career dropout among educational supervisors in educational offices in Al-Qunfudah Directorate according to the study variables (educational qualification, years of experience, training courses).

Keywords: leadership styles; career dropout; educational supervisors

مقدمة:

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات فاعلة يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة عالية. وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر على المنظمات ممارسة نشاطها المرغوب وتحقيق أهدافها وطموحاتها.

ويعد النمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية، لما للقائد من دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في البيئة التربوية، كما يؤثر النمط والأسلوب القيادي المتبع في إدارة وتوجيه الطاقات والإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف بجودة عالية وتكلفة أقل، ونظرًا لأهمية الإدارة التربوية فقد أهتم الباحثون بدراسة الأنماط القيادية، وذلك لتأثر الأفراد بالقائد عن قناعة.

وقد اثبتت كثير من الدراسات مثل (يوسف، جاسم، ٢٠١٧؛ العتيبي، ٢٠٠٨) أن تنوع أنماط القيادة واختلافها يؤدي إلى اختلاف المناخ المؤسسي وبالتالي اختلاف إنتاجية العاملين. وأن القائد الإداري الناجح هو الذي يكون قادرًا على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه آخذًا في الاعتبار آمال وقيم وتطلعات أفرادها، ويتضح نجاح ذلك القائد بمدى قدرته على تحقيق أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم فيحقق درجة من الرضا الوظيفي لديهم ويقلل من معدل دوران العاملين والتسرب الوظيفي (قاضي، ٢٠٠٧، ٣).

وتعاني العديد من المنظمات في القطاع الحكومي من ظاهرة تسببت في تكلفتها الكثير ماديًا ومعنويًا، ألا وهي ظاهرة تسرب الكفاءات الوظيفية بعد إنفاقها الكثير من الأموال على تدريبهم وتعليمهم، وتمكنهم من أداء أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة. وبذلك تفقد المنظمة خبرات يصعب تعويضها، مما يسبب انخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية (العتيبي، ٢٠١٠، ٣٤).

ويعد التسرب الوظيفي مشكلة إدارية لها أبعاد مادية ومعنوية على الفرد وعلى التنظيم، لذا تولي المنظمات اهتماماً بالغاً بعملية تسرب موظفيها إلى منظمات أو جهات أخرى بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تعليمهم وتدريبهم وبعد إكسابهم خبرات جديدة في أعمالهم.

وتؤكد العديد من البحوث والدراسات مثل دراسة (الشمري، ٢٠١٤، ١٥٣) على أن طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، في المؤسسة الواحدة تعطينا

شكلاً من أشكال التنبؤ حول الأداء المتوقع من الموظفين ومستوى رضاهم عن العمل وكذلك مدى ولائهم وانتمائهم إلى المؤسسة، فالموظف أو العامل الذي يتلقى باستمرار احتراماً وتقديراً من قبل رؤسائه، واستعداداً دائماً لدعمه وتشجيع نموه المهني وإتاحة مساحة معقولة لاختبار قدراته الشخصية وإبراز مهاراته يميل بشكل أكبر لصيانة موارد المؤسسة، ودعم تقدمها والانتماء إليها، وتوظيف قدراته الشخصية لصالحها، بينما يصل الأمر بالموظف الذي تتملكه خيبة الأمل من رؤسائه إلى التراجع والتكاسل وعدم الإقدام حتى على المشاركة بأرائه ومقترحاته لتطوير العمل أو طرح أفكاره في الاجتماعات وجلسات النقاش.

لذا يجب على المنظمات التعليمية أن تحشد الطاقات للاستفادة من الخبرات التربوية من المشرفين التربويين الذين يشكلون المنطلق الصحيح لهذه النهضة لكونهم من أهم المدخلات لتنمية القدرات المهنية لدى المعلمين (جلس، ٢٠١٠، ٢).

والمشرف التربوي يستمد مكانته، وتأثيره في المجتمع التربوي، من قوة أفكاره وموضوعيتها، ومن قدراته ومهاراته المهنية المتميزة، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة، ومن قدرته على إحداث التغيير الإيجابي في مختلف مكونات الموقف التعليمي (السبيل، ٢٠١٣، ٩٥).

ونظراً للمكانة العالية التي تحتلها مكاتب التعليم باعتبارها الحلقة الأهم في سلسلة تنظيم التعليم حيث توضع من خلالها الخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ وفي يدها مفتاح نجاحها (آل مكي، ٢٠١١، ٢).

وتؤثر على جهود أعضائها من المشرفين التربويين في تحقيق أهدافها فالعناية بهؤلاء المشرفين والمحافظة على بقائهم في منظمات العمل كإدارات الإشراف التربوي ومحاولة استقطاب المعلمين المميزين في مجالات التدريس والاستفادة من قدراتهم وتطويرها وصقلها لضمهم إلى المنظمات التربوية يحتاج لبعد النظر من قادة تلك المكاتب والحرص كل الحرص على تحقيق رضاهم الوظيفي لكسب وتحقيق النجاح الإداري للمنظمة. لذا فمن الضروري الاهتمام بالمحافظة على تلك الكفاءات في مكاتب التعليم، والبحث عن السبل المساعدة على بقائهم (الشمري، ٢٠١٤، ١٥).

لذا تأتي هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية وأسباب تسرب المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهن.

مشكلة الدراسة:

تعد قضية التسرب الوظيفي من القضايا المهمة التي تقلق المؤسسات في جميع القطاعات بلا استثناء، حيث تكبد المؤسسة خسائر ضخمة تنفقها في تأهيل وتدريب الموظفين، وفي إكسابهم الخبرات اللازمة لشغل الوظائف، وفي البحث عن البديل المناسب.

وتعتبر مكاتب التعليم هي الأكثر خسارة في حال تسرب موظفاتهن من المشرفات التربويات لأن طبيعة العمل في مكاتب التعليم والإشراف التربوي تتطلب التدريب المستمر سواء كان تدريباً داخلياً من قبل إدارة التعليم من خلال إدارات التدريب التربوي، أو مركزياً من قبل وزارة التعليم وبعض الجهات المعنية بالتدريب كمعهد الإدارة العامة أو شركة تطوير.

وبناء على ما أشارت إليه إحصائيات شؤون المعلمين بإدارة محافظة القنفذة من نسب مرتفعة لتسرب المشرفات خلال العشر السنوات الماضية، حيث بلغت ٦٦% بواقع ٦% تقاعد مبكر و١٧% تحويل من قسم لآخر و٧٣% طلب إعفاء من العمل الإشرافي والعودة للميدان التربوي وهي النسبة الأكبر، وهو ما تؤكد أيضاً نتائج دراسة الشمري (٢٠١٤) والتي توصلت إلى ارتفاع درجة التسرب الوظيفي للمشرفين التربويين من إدارة الإشراف التربوي بتعليم حفر الباطن بنسبة بلغت ٩٠%، وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بالرؤساء وعوامل الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة بالرؤساء أقوى كلما تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين وبالتالي قل التسرب، وقد ذكر ضمن مقترحات الدراسة إجراء دراسة عن أسباب التسرب الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إدارات تعليمية أخرى بالمملكة العربية السعودية. وحيث أن بعض الدراسات مثل دراسة العتيبي (٢٠٠٨) توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والروح المعنوية والدافعية للإنجاز، كما أثبتت دراسة الروقي (٢٠١١) وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، فإنه يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله وزادت ثقته في رئيسه زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

وتأسيساً على ماسبق ومالمسته الباحثة بفعل عملها في مكاتب التعليم من ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي بين المشرفات التربويات ذوات الكفاءة العالية اللاتي يمثلن القوة الفاعلة لبناء الميدان التربوي، مما أثر سلباً على مجال العمل. فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في السؤال الرئيس التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية الممارسة في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة وأسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات؟ ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة الاسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديموقراطي، التسيبي) في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة؟
٢. ما درجة توافر أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة؟
٣. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية الممارسة وأسباب تسرب المشرفات التربويات بمكاتب التعليم في محافظة القنفذة.

أهداف الدراسة:

١. تعرف الأنماط القيادية الممارسة في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المشرفات التربويات.
٢. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية الممارسة وأسباب تسرب المشرفات التربويات بمكاتب التعليم في محافظة القنفذة.
٣. الوصول لبعض المقترحات والتوصيات بشأن تسرب المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمحافظة القنفذة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة والمتمثل في:

- ١- الأهمية النظرية: تناول موضوعين جوهريين، وهما الأنماط القيادية واسباب التسرب الوظيفي، وتقديم بعض الأدوات المناسبة للباحثين والمهتمين في سبيل دراسة العلاقة بينهما، وتحديد مدى ارتباطهما في بيئات العمل المختلفة

وخاصة التربوية. كما تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي ذي العلاقة، من خلال ما تقدمه من أدب نظري ودراسات سابقة.

٢- **الأهمية العملية:** تكتسب الدراسة الحالية أهميتها التطبيقية من خلال إمكانية أن تستفيد منها القيادات الحالية لمكاتب التعليم في ممارسة الأنماط القيادية الداعمة لتحسين الأداء وتخفيف الضغط على المشرفات التربويات مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية و ينعكس إيجابياً على الميدان التربوي. كما أنه قد يستفيد من نتائجها صناع القرار بإدارة التعليم في محافظة القنفذة في عملية اختيار وترشيح القيادات التربوية مستقبلاً. ويمكن أن يستفيد من نتائجها إدارة التدريب التربوي بمحافظة القنفذة في إعداد البرامج الخاصة بالنمو المهني للقيادات بمكاتب التعليم لتحقيق درجة من الاستقرار الوظيفي للمشرفات التربويات تساهم في تحسين وتطوير الأداء التعليمي.

حدود الدراسة: تحددت الدراسة بالحدود التالية:

١- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على تعرف الأنماط القيادية الممارسة في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة وعلاقتها بأسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات.

٢- **حدود بشرية:** طبقت الدراسة على المشرفات التربويات.

٣- **حدود مكانية:** طبقت الدراسة على مكاتب التعليم النسائية بمحافظة القنفذة بمنطقة مكة المكرمة.

٤- **حدود زمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام

الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ.

مصطلحات الدراسة:

النمط Style: "هو الأسلوب الذي يتبعه القائد في عمله أي السلوكيات والتصرفات التي تصدر عنه إزاء الأفراد والمواقف" (الحريري، ٢٠١٥، ١٢٩).
القيادة Leadership: تعرف بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (Rensis Likert, 1961,3).
وتعرف أيضًا بأنها "عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك" (المصري وعامر، ٢٠١٥، ١٦).

الأنماط القيادية Leadership Style: تعرف بأنها الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى المديرين وتساعدهم في التأثير على الموظفين، فضلاً عن إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف عاملها" (يوسف، ٢٠١٧، ١٠).

ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية (حسان والعجمي، ٢٠٠٧):

- **النمط الأوتوقراطي:** يتميز هذا النمط من القيادة بسلوكه التعسفي والتسلطي من خلال سلطته المناطة به، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، وينكر عليهم أدوارهم.
- **النمط الديموقراطي:** يقوم على أساس العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، ويعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجتهم، وإطلاق قدراتهم الكامنة وإيجاد التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم.
- **النمط التسببي:** يكون القائد وكأنه غير موجود، فالقائد يتنازل لمرؤوسيه عن جزء من السلطة، ويقوم بتوصيل التعليمات إلى مرؤوسيه من غير أي مشاركة فلا يقدم توجيهاً ولا يقوم بأي عمل ويترك لهم حرية التصرف في العمل.

وتعرف الباحثة النمط القيادي في هذه الدراسة إجرائياً بأنها: الأسلوب الذي يتبعه قادة مكاتب التعليم للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم، وحملهم على أداء المهمة ويختلف هذا التوجه من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري أو الأداء والإنتاج، ويقاس النمط القيادي بالدرجة الكلية التي يسجلها المستجيبون على مجالات أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

التسرب الوظيفي Career Dropout: يعرف التسرب الوظيفي بأنه: "توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً" (موبايلى، ١٩٨٢، ٢٣).

وتعرفه الباحثة أسباب التسرب الوظيفي في الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: العوامل التي تقف خلف ترك المشرفة التربوية لعملها بمكتب التعليم إما بالانتقال إلى منظمة أخرى أو التقاعد المبكر، وتقاس بالدرجة الكلية التي يسجلها المستجيبون على مجالات أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

الإطار النظري:**المحور الأول- القيادة التربوية:****مفهوم القيادة التربوية The Concept Of Educational Leadership:**

القيادة هي كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ٢٢٣).

والقيادة التربوية هي مجموعة من العمليات تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة يقوم بها قائد المدرسة يوجه جهود وأداء العاملين والفنيين والإداريين من خلال التأثير والإقناع والحث والمودة والعمل الجماعي وإدارة الفريق، وذلك لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية المتمثلة بتطوير شخصية الطالب من جميع جوانبه الجسمية والعقلية الانفعالية والاجتماعية مع مراعاة إشباع حاجات وأهداف المعلمين والفنيين والإداريين (أبو الكشك، ٢٠٠٦، ٣٧).

ومن خلال ما سبق يمكن ملاحظة وجود سمات مشتركة في تعريف القيادة ومفهومها على مستوى مكاتب التعليم منها: القدرة على تحريك الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المشرفات، والقدرة على استثارة الدافعية والحماس وتنمية الروح المعنوية للمشرفات، إضافة إلى محاولة توجيه جهود العاملات من المشرفات والمعلمات والإداريات وأولياء أمور الطلاب والزائرات والطالبات لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة التي تضطلع المكاتب ومدارسها إلى تحقيقها.

عناصر القيادة: Leadership Elements

قسّم (حسن، ٢٠١٤، ٢٢) عناصر القيادة إلى ثلاثة عناصر وهي: (القائد، الموقف، التابعون) وتفصلها الباحثة على النحو الآتي:

العنصر الأول (القائد): هو عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون ويكون تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر.

العنصر الثاني (الموقف): يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفراداً يكونون قادة في حالة تواجدهم في مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى.

وقد قام همفيل (Hemphill, 2004, 22) من جامعة ميريلاند بمشروع متميز حاول من خلاله أن يصل إلى أبعاد رئيسية يمكن استخدامها والإفادة منها في تحليل المواقف والتصرف معها (العتيبي، ٢٠٠٨، ٣٥). وأكد ذلك (حسن، ٢٠١٤، ٢٤-٢٥) الذي ذكر أن همفيل قام بتحديد مجموعة من الأبعاد لكل موقف بأوزان محددة بحيث يصل إلى رؤية تعبر عن الملامح الأساسية للموقف إجمالاً، وقد حددت الدراسة خمسة عشر بعداً، لاستخدامها من أجل معرفة معالم موقف قيادي معين وهذه الأبعاد هي: كبر حجم المجموعة، وتعاون وتكاتف الجماعة، والعمل بروح الفريق الواحد، وتجانس المجموعة فيما بينها من حيث السن، والتعليم، والخبرة، والتقارب بين أفراد المجموعة بدون قيود، واستقرار المجموعة نفسياً، ومشاركة المجموعة للأفراد الجدد وضمهم لها، وتمكّن المجموعة من تحقيق أهدافها والتركيز على ما تكلف به من عمل، واستقلالية المجموعة ومعرفة صلاحيتها، وتقيّد المجموعة بمستوى محدد من الضبط، ومدى قدرته على ضبط سلوك أفرادها، وقبول أفراد المجموعة في المشاركة في النشاطات الجماعية ودعمها، ودرجة شعور الأفراد بأهمية المجموعة ودورها، ومستوى ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة.

العوامل المؤثرة على القيادة: Leadership Factors

لا شك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً، وأهم هذه العوامل هي:

- ١- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية (العديلي، ١٩٩٣، ٢٢٧).
- ٢- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية (حسن، ٢٠٠٤، ٨٢).
- ٣- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء منها أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

- ٤- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أم نوع إنتاجها أم الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعة العمل (العديلي، ١٩٩٣، ٢٢٧).
- ٥- الموقف، والضغوط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة. وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.
- لذلك نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل، بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد والخلفية الشخصية والخبرة، ومقدرته على الاتصال، وإدراك القائد لنفسه وللمواقف وللمرؤوسين، وهذه العوامل تؤثر في مقدرة القائد على التأثير.

الأنماط القيادية: Leadership Styles

نالت دراسة الأنماط القيادية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، ويعرف النمط القيادي بأنه عملية التأثير في الآخرين من أجل الوصول إلى رؤية وأهداف مشتركة تجاه الأعمال المطلوب أداءها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق تلك الأهداف يوكل (Yukl, 2002)، وإذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد والتابعين، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها (السكرنة، ٢٠١٤، ١٣٣). وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة اتضح اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء الإدارة والمفكرون، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً وهوتقسيم كلاسيكي، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، وأبرز الأنماط القيادية السائدة التي ركز عليها الباحثون وفق الأسلوب القيادي ثلاثة وهي: النمط الأوتوقراطي (التسلطي)، النمط الديمقراطي (المتشارك)، النمط التسيبي (الحر) (حسن، ٢٠٠٤، ٧١).

أضاف إليها، جيمس (James, 2007, 6) القيادة غير الموجهة.

١- النمط الأوتوقراطي (المستبد أو المتسلط) Autocratic Style :

هو شكل من أشكال الحكم الذاتي الذي تكون السلطة فيه بيد شخص واحد متحكم بزمام الأمور جميعها، وقد جاءت تسمية هذا النوع من القيادة من اللغة اليونانية وتعني (سلطة الفرد أو سلطة الذات) (الروقي، ٢٠١١، ٣١). ويتسم هذا النمط بالفردية في اتخاذ القرارات فالسلطة تتمركز بيد القائد دون مشاركة الآخرين (العبدالله، وكحيل، ٢٠١٢، ٥٤). وقد أطلق البعض على القيادة المستبدة مصطلح القيادة السلبية لأنها تقوم على أسلوب التهديد والترهيب (الحريري، ٢٠١٥، ١٣٨). ويعتبر النمط الأوتوقراطي أن السلطة الإدارية مفوضة إليه من سلطة أعلى منه مستوى وأن المسؤولية قد منحت له.

وترى الباحثة أن العاملين مع هذا النمط من المديرين يعملون تحت سيطرة الخوف والاستبداد، وفي جو من القلق والاضطراب، مما يؤدي إلى الإرباك وعدم الإلتقان في العمل، بل إلى خروج العاملين عن القوانين والنظام الإداري كلما سنحت لهم الفرصة في ذلك، فيحدث التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات بمكاتب التعليم وذلك للأسباب التالية:

- إن إصدار القرارات من المدير الأوتوقراطي مع عدم مشاركة العاملين فيها، يؤدي إلى الفتور والضعف في الدافعية، وبالتالي إلى عدم إنجاز الأعمال، والنتيجة الحتمية لذلك فوضى وإرباك في العمل.
- إن كثير من الأعمال بمكاتب التعليم تحتاج إلى تعاون الجميع لتحقيقها، وفي ظل التفرقة بين العاملين في مكاتب التعليم فإن العمل يوشك على الانهيار.

والقائد المناور يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يخلق فيهم الشعور بالمشاركة الفعلية ولا يأخذ بآراء المرؤوسين مهما كانت فعالة (العجارمة، ٢٠١٢، ٤٣).

والقائد المناور يميل إلى التخفيف من حدة تحكمه في مرؤوسيه من خلال لباقتة في التعامل معهم واتصالاته الشخصية بهم والمرونة في معالجة المشاكل (القحطاني، ٢٠١٣، ٨٠).

ويعد النمط السلوكي للقيادة المستبدة من الأنماط المفروضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، لأنه يعرقل بناء شخصية العاملين ونموهم المهني (الحريري، ٢٠١٠، ١٣٧).

٢- النمط الديمقراطي (المتشارك): Democratic Style

وهذا النمط من القيادة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه. وهذا النمط أقره الإسلام، فقال سبحانه وتعالى {وَأْمُرْهُمْ بِشُورَىٰ بَيْنَهُمْ} (الشورى، آية "٣٨").

وقد ذكر (بطاخ، الطعاني، ٢٠١٦، ٢٣)، و(غبور، ٢٠١٥، ٦٦) أهم السمات التي يتصف بها هذا النمط وتلخصها الباحثة في الآتي:

- يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي.
- الإيمان باللامركزية حيث من أهم السمات التي تميز النمط الديمقراطي مبدأ التفويض أي يفوض المدير بعضاً من سلطاته إلى العاملين عملاً بمبدأ اللامركزية.
- يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها وأن يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية.
- أن يسمح ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة والحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها هو.
- أن يسعى لتوسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار باشتراك كل من يتأثر باتخاذ القرار.

وترى الباحثة أنه من خلال سمات النمط الديمقراطي، فإن هذا النمط هو الأقدر على الحفاظ على المشرفات التربويات داخل مكاتب التعليم ويحد من ظاهرة التسرب الوظيفي وذلك للأسباب التالية:

- أن القائد الديمقراطي يقر بالفروق الفردية لمرووسيه، فهو لا يخضع الجميع لقوالب من التعليمات الجامدة بل يسمح بحيز من الحرية يؤدي إلى الإبداع لخدمة تحقيق الأهداف التربوية.
- يشجع المدير الديمقراطي العاملين معه على العمل بدون خوف أو إكراه، وبعيداً عن القلق والتوتر مما يزيد من دافعيتهم نحو تطبيق القوانين، والالتزام بالتعليمات اللازمة.
- يشارك المدير الديمقراطي الجميع في تحمل المسؤولية لإنجاح العمل المؤسسي، ولذلك نجد الحرص الشديد منهم على تحقيق هذا النجاح.

٣- النمط التسيبي (الفوضوي أو المتساهل) Laissez-Fair:

يقوم هذا النمط على إعطاء الحرية المطلقة لكل فرد من أفراد المؤسسة بأن يقوم بالمهام التي يريدها بالطريقة التي تناسبه بغض النظر عن فاعليتها أو نجاحها، في الوقت الذي يكون فيه القائد غائبًا سلبيًا في تصرفاته (الروقي، ٢٠١١، ٣٤).

وهذا النمط من القيادة يتميز بشخصية مرحة متواضعة وبمعلومات فنية في المجالات المتعلقة بمهنته، وتظهر الشخصية على طبيعتها في معظم الأوقات مع كل فرد داخل المنظمة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة فيسيرون بأرائهم عليه وينتقدون ما يرون بالطريقة التي يرونها، وبذلك تتعدم روح العمل الجماعي المشترك مما يجعل "المنظمة" في حالة من التسيب (عبد الحي، ٢٠٠٨، ١١٧). وهذا النمط من الإدارة يفتح بابه لجميع المشرفات ويمنحهم الحرية الكاملة في مناقشة أي أمر من الأمور التي تهمهم. ويطلق على هذا النمط من القيادة بالفوضوي لكونه يقوم على ترك الفرد يعمل ما شاء حيث تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين، فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل، ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم، ويكون الأفراد متحررين من سلطة الإدارة.

إن هذا النمط سلبي لا يعد نمطًا للقيادة لأن القيادة في مفهومها هي نشاط إيجابي يتعاطاه القائد في تعامله مع مرؤوسيه بأسلوب محبب وصولاً إلى غاية محددة، كما يشير إلى أن من أهم المآخذ على هذا النمط أنه نمط غير مجد ونادر التطبيق ويساعد على التهاون في العمل والتسيب والتذمر وبروز العدوانية فيما بين العاملين (العميان، ٢٠٠٥، ٢٦٢). كما أن القيادة المتساهلة كنمط إداري لا تأخذ بالأسس السليمة للإدارة العلمية الحديثة وقواعدها كما أنها تعمل بعيداً عن مقومات الفكر الإداري المعاصر مما يعرقل مسألة تحقيق الأهداف المنشودة (الروقي، ٢٠١١، ٣٥).

٤- القيادة غير الموجهة: Laissez – Fair Leadership

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها (الهوري، ٢٠٠٢، ٢٥٠).

وعليه فإنه إذا قسمنا الخواص التي يمتلكها الشخص على نوعين قيادي وتبعي، وقسمنا سلوكه على نوعين: جماعي (يسعى لتحقيق مصلحة) وذاتي (يسعى إلى تحقيق مصالحه الخاصة المادية والمعنوية) تظهر لنا الأنماط القيادية الأربعة السابق ذكرها (العمرى، ٢٠٠٩، ٣٠).

ومما سبق يتضح أن لكل واحد من هذه الأنماط السائدة عيوبه ومزاياه وأن القائد قد يتسم بأكثر من نمط في آن واحد ويتحول بمهارة بين الأنماط المختلفة وفقاً للموقف، والنمط يعتمد بشكل كبير على شخصية القائد ومؤهلاته وخبراته، ويؤثر النمط على التنظيم الداخلي للمؤسسة إما بشكل إيجابي يكسب العاملين به الولاء والرضا الوظيفي الذي يدفعهم للإنجاز، أو بشكل سلبي يدفعهم إلى التسرب الوظيفي.

أهمية القيادة:

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز (المحاسنة، ٢٠٠٦، ٢٩٥). ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون مقولته الشهيرة: "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب" (العساف، ٢٠٠٩، ٦)، وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية (الفراء، وآخرون، ٢٠٠٧، ١٦٨):

١- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
 ٢- توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
 ٣- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٤- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 وتتبع أهمية القيادة من أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وأنها البوتقة التي تتصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات (العجمي، ٢٠٠٨)، والقيادة تعمل على تعميم القوى

الإيجابية في المؤسسة، والعمل على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (الشواورة، ٢٠١٠، ١٠).

والقيادة الإدارية في مجال التربية تسعى إلى تنمية وتدريب ورعاية جميع العاملين والتلاميذ باعتبارهم رأس المال البشري والموارد الأساسي (الحري، ٢٠١٥، ١٠٤).

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة عامل من عوامل نجاح أي مؤسسة تعليمية أو غير ذلك حيث النجاح والفشل في المؤسسات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى القيادة داخل المؤسسة، كما أن القيادة تحدد مستوى فعالية الأشخاص وما يمكن أن يحققوه من إنجازات، من خلال قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه، فتحقيق النتائج مرهون بالقدرة على قيادة الآخرين.

المحور الثاني: التسرب الوظيفي Career Leakage (تسرب المشرفات التربويات)

مفهوم التسرب الوظيفي The Concept of Career Leakage:

يعرف التسرب الوظيفي بأنه "خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة لفترة محدودة، أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة، أو النقل، أو التقاعد المبكر" (الحري، ٢٠٠٥، ١٤). كما يعرف على أنه "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى" (الغانم، ٢٠٠٣، ٢١).

وعرف بأنه: "ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية أو الانتقال إلى القطاع الخاص" ويؤخذ على هذا التعريف أنه غير دقيق، حيث أنه قصر التسرب الوظيفي على ترك العمل بطريقة غير نظامية واستبعد الطرق النظامية وقصره على القطاع الخاص مستبعد العام (العصيمي، ٢٠١٨، ٥).

وتعرفه الباحثة بأنه: توقف المشرفة التربوية عن عملها بمكتب التعليم أو تركه أما بالانتقال إلى منظمة أخرى أو التقاعد المبكر لأسباب متعلقة بالنمط القيادي السائد بمكاتب التعليم.

أنواع التسرب الوظيفي: Types of Career leakage

يختلف تصنيف التسرب الوظيفي حسب زاوية النظر إليه من حيث النتيجة والوجهة والسبب والفترة كما ذكر الظاهري (٢٠٠٧، ٥٣) وتلخصها الباحثة في الآتي:

من حيث النتيجة: هناك نوعان للتسرب من حيث النتيجة هما (تسرب سلبي، تسرب إيجابي) وذلك سواء كانت هذه الأنواع من وجهة نظر المنظمة، أو من وجهة نظر الفرد، أو من وجهة نظر المجتمع.

من حيث الجهة: ينقسم التسرب من حيث الجهة إلى نوعين هما (تسرب إلى وظيفة أخرى، تسرب إلى خارج القوى العاملة سواء عن طريق التقاعد أو الوفاة أو البطالة).

من حيث السبب: ينقسم التسرب من حيث السبب إلى نوعين هما:

- **قسري:** وهو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة والتي لا تنتج عن رغبة الموظف مثل: التسريح، الفصل والتقاعد، والموت. وغالبًا ما يكون التسرب القسري ناتجًا عن رغبة المنظمة.
- **اختياري:** وهو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة نتيجة لرغباتهم الخاصة، وهو ما يعبر عنه في الغالب بالاستقالة أو ترك الوظيفة.

من حيث الفترة الزمنية: ينقسم من حيث الفترة الزمنية إلى ثلاثة أنواع:

- **التسرب المؤقت (الإعارة):** المقصود خدمة الموظف خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة.
- **التسرب الدائم:** وهو خروج الموظف طوعًا من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد.
- **والتسرب النذب:** وهو الانتداب أي خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة حكومية أخرى، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد بحيث يتقاضى من منظمته تعويضًا ماديًا خلال فترة نذبه.

أسباب التسرب الوظيفي: Reasons Career Leakage

يتفق عدد كبير من الباحثين على أن السبب الرئيسي للتسرب الوظيفي هو الشعور بعدم الرضا عن العمل، إلا أن أسباب التسرب يمكن أن تكون متنشعبة

ومختلفة من وظيفة لأخرى ومن موظف لأخر ومن مجتمع لأخر، حيث يمكن تلخيص أهم الأسباب في الآتي: عدم وجود عدالة في الأجور والمرتبات، والمكافآت والتعويضات وباقي المنافع المادية، المركزية الشديدة، سوء العلاقات والاتصالات، وقلة فرص التطوير المهني، وعدم الشعور بالأمان والانتماء في العمل، سوء القيادة الإدارية، عدم الرضا عن الأجر ومناخ العمل والترقية (الملحم، ٢٠٠٧، ٥٤-٥٩)، وقد حدد فراث و برنسوتا (Mc Grath & Princiotta, 2005) أهم أسباب التسرب في قطاع التعليم العام في الآتي: ضعف دعم الإدارة المدرسية للمعلم، وعدم الرضا عن الراتب، ومحدودية دور المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية، وعدم القدرة على تنظيم الطلاب، وضعف منظومة التعليم، وأضاف إليها هيل (Hill, 2005) عدم وجود فرق في التعامل ما بين المعلمين ذوي الكفاءة العالية والمنتدنية. أما الظاهري (٢٠٠٧) فتوصل إلى عدد من أسباب التسرب منها عدم مناسبة الراتب مع جهد الموظف، وضعف الحوافز المالية والبدلات، وزيادة تكلفة التنقل، وضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد العمل. وأضاف إليها (الملحم، ٢٠٠٧) العبء الوظيفي، وغموض الدور، وقلة فرص التطور والترقي، والضغوط الاقتصادية والاجتماعية. وأضاف كاي وآخرون (Kay et al, 2013) أن من أهم أسباب التسرب الوظيفي السياق التنظيمي وضغوط الوقت، وعدم المرونة في بيئة العمل.

كما أن للتسرب الوظيفي أسباب عديدة في مجملها ناتجة عن عدم رضا الموظف عن العمل بالبيئة العامة للعمل والمناخ التنظيمي للمنظمة، وكذلك الأجور والعلاقات والاتصالات مما يؤدي إلى تولد اتجاه سلبي بين العاملين يقود إلى ترك العمل (قاسمي، ٢٠١٧، ١٦).

وقد ذكرت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تسرب الموظفين عددًا من المتغيرات التي اعتبرت كمحددات للتسرب وعدم رضا الموظف عن طبيعة عمله، ذكر الصواف (١٤٢٩، ٣٢) منها: التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة عمله: حيث يرى بعض الموظفين تناقضًا بين خصائصهم وطموحاتهم وبين طبيعة التنظيمات التي يعملون بها مما يترتب عليه ترك العمل، بيئة العمل: قد يكون انفصال عضو التنظيم من منظمته نتيجة لعوامل نفسية اجتماعية تعرض لها بعد انضمامه إلى التنظيم الذي يعمل به، التعويض المادي للموظف: فعندما يشعر الموظف أن إسهاماته في التنظيم أكثر من العوائد الإشباعية التي يحققها

وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن

فإنه أمام خيارين يتمثلان في البحث عن عمل في منظمة أخرى، أو أن يقلل من توقعاته في أن يشبع التنظيم حاجاته.

وعندما نتحدث عن أسباب التسرب فإن هناك العديد من هذه الأسباب، يمكن تلخيصها في جملة واحدة وهي: عدم الرضا عن العمل سواء لسوء المناخ التنظيمي أو العلاقات. وتكمن خطورة الرغبة في التسرب إذا كانت هذه الرغبة تسود بين العاملين الأكثر إنتاجية.

الدراسات السابقة:

أجرى الفريح (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تقصي العوامل الشخصية، وتعرف العوامل المادية، والوقوف على العوامل ذات العلاقة بالبيئة المدرسية لدى المعلمات في المدارس الأهلية بالتعليم العام من وجهة نظر ملاك المدارس، إضافة إلى تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ملاك المدارس في التخصص، والجنسية، وسنوات الخبرة، ونسبة السعودة المطلوبة في المدارس، وتم تطبيق المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تمثلت العوامل الشخصية ذات العلاقة بالتسرب لدى المعلمات في المدارس الأهلية بالتعليم العام في ضعف التأهيل الأكاديمي، كما تمثلت أهم العوامل ذات العلاقة بالبيئة المدرسية في عدم وضوح التشريعات المنظمة لعمل المعلمة.

بينما سعت قاسمي (٢٠١٧) في دراستها للكشف عن محددات التسرب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ومعرفة الاختلاف في محددات التسرب الوظيفي تبعاً للجنس والمؤهل العلمي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي، وتم تطبيق الدراسة على عينة تمثل (١١١) أستاذ بقطاع التعليم الابتدائي من مجتمع الدراسة المكون من (١٢٥) وهم جميع أساتذة التعليم الابتدائي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تعتبر العوامل المادية والمعنوية من محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة وكان من مقترحاتها الاهتمام بالعائد المادي والمعنوي للأساتذة مع السعي نحو مستوى أعلى من الرضى والاستقرار الوظيفي باستخدام أسلوب التحفيز.

أما دراسة المنقاش (٢٠١٧) فقد هدفت الدراسة إلى تعرف أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية، من خلال تعرف طرق ترشيحهن للمناصب القيادية، وأسباب قبولهن الترشيح، والتحديات

التي أدت إلى تسريهن، وتعرف درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات واخيراً الحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة قصدية من القيادات النسائية المتسربة أو التي لا ترغب في التجديد خلال الفترة من عام ١٤٣٠- ١٤٣٥ في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية وكان عددهن (٦٧) قيادية من أصل (٩٥) أي نسبته ٧٠% من إجمالي الاستبانات الموزعة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ٦٠% من القيادات النسائية تم ترشيحهن من قبل إدارة الجامعة دون الدخول في المفاضلات الوظيفية. وأن ٧٦% قبلن الترشيح لأن لديهن رؤية تطويرية يرغبن في تحقيقها، وأسباب التسرب كانت على التوالي: أسباب تنظيمية، ثم أسباب ثقافية، يليها أسباب علاقتية، وأخيراً أسباب شخصية. كما ساهمت القيادات النسائية في زيادة التحديات من خلال عدم المرونة في تطبيق اللوائح، والعودة للقيادات الرجالية في اتخاذ القرارات، وتعقيد إجراءات العمل، وضعف المطالبة بالصلاحيات المناسبة.

ودراسة البوفيرا (Alduferi, 2017) التي هدفت إلى دراسة الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت وعلاقتها بثقافة الإنجاز. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما أستخدم الاستبانة أداة للبحث، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير في أنماط القيادة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الهيئة العامة للتعليم بدرجة عالية.

ودراسة سودربرغ وآخرون (Soderberg et al, 2014) فقد هدفت إلى تعرف التأثير الاجتماعي والنفسي لبيئة العمل، والتنقل الوظيفي في السويد، واختلاف الجنس على التسرب الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأسلوب المسحي ووجدوا أن بيئة العمل هي المصدر الرئيسي للتسرب، وخاصة ارتفاع متطلبات الوظيفة مقابل ضعف السيطرة، وعدم التوازن بين الجهد المبذول والمكافآت الممنوحة.

وسعت دراسة القحطاني (٢٠١٣) إلى تعرف الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في المدارس الثانوية بمحافظة جدة والكشف عن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهم

(٣٦٦٩) تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية منتقاه تكونت من (٤٢٠) باستخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن نمط القيادة الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة وبدرجة عالية ثم تبعه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الفوضوي.

أما دراسة ياسودان ويسوراجا (Yesuraja & Yesudian, 2013) فقد هدفت إلى تعرف أنماط القيادة المتبعة من قبل المشرفين (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة الأبوي) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس الهند، ودراسة العلاقة فيما بينهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبانة كأداة للبحث، وأظهرت نتائج الدراسة أن نسبة ١٢% من المشرفين يمارسون نمط الديمقراطية في منظماتهم، وأن نسبة ١٥% منهم لديهم مستوى متدني من سلوك المواطنة التنظيمية، وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود علاقة بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أكدت معظم الدراسات السابقة التي تم استعراضها على أهمية الأنماط القيادية وتأثيرها على المناخ التنظيمي لبيئة العمل، كما أكدت الدراسات التي تناولت التسرب الوظيفي - مع قلتها - على أن أسباب التسرب الوظيفي متعددة وتختلف باختلاف بيئة العمل وتشريعاته، والأنماط القيادية السائدة في كل منظمة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية، والعربية، والأجنبية، وتتميز الدراسة الحالية عن مجمل الدراسات السابقة في تناولها الأنماط القيادية وعلاقتها بأسباب تسرب المشرفات، وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة على حد علم الباحثة، فضلاً عن تميز الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة الذي تستهدف دراسته، وهو مجتمع المشرفات التربويات بمحافظة القنفذة.

واستفادت الدراسة الحالية من جملة الدراسات السابقة المعروضة في الجوانب التالية:

١. تحديد مشكلة الدراسة الحالية. ٢. إعداد الإطار النظري للدراسة.
٣. تحديد المنهج المناسب لطبيعة الدراسة الحالية، والذي تمثل في المنهج الوصفي.

٤. بناء أدوات الدراسة.
٥. تفسير نتائج الدراسة عبر تحديد موقع نتائجها -اتفاقًا أو اختلافًا- مع نتائج الدراسات السابقة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية والذي يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات بمكاتب تعليم محافظة القنفذة للعام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ، والبالغ عددهن (١٧٥) مشرفة وفق إحصاءات قاعدة بيانات إدارة التعليم بمحافظة القنفذة لعام ١٤٣٨ هـ -١٤٣٩ هـ.

عينة الدراسة: بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، قامت الباحثة باختيار مجتمع الدراسة بالكامل كعينة للدراسة، مع اختيار عينة استطلاعية بلغت (٣٠) مشرفة تربوية من المشرفات المتسربات.

أداة الدراسة: قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (استبانة) بعد مراجعة الأدبيات النظرية من كتابات ودراسات سابقة تناولت الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي.

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام هي:

- **القسم الأول:** شمل البيانات الأولية (الديموغرافية) لعينة الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
- **القسم الثاني:** وقد تضمن الفقرات الخاصة بمحور الانماط القيادية وعددها (٣٧) فقرة.
- **القسم الثالث:** وقد تضمن الفقرات الخاصة بمحور أسباب التسرب الوظيفي وعددها (٢٢) فقرة.

وقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي كسلم اجابة للاستبانة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

وتم التحقق من صدق وثبات اداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

(١) الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على آراء المحكمين، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد (١٠) محكمين من الخبراء والمختصين، وتم الطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى مناسبة

وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن

العبارات وتحقيقها لأهداف الدراسة، وشموليتها، وتنوع محتواها، ومناسبة كل عبارة للمحور والمجال الذي تنتمي له، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، وأية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف. وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. حيث كان عدد العبارات في المحور الأول (٣٨) عبارة، وبناء على آراء المحكمين أصبح عدد العبارات (٣٧) حيث تم حذف (٥) عبارات وإضافة (٤) عبارات وتعديل صياغة (٧) عبارات، أما المحور الثاني فقد كان عدد عبارته (٢٣) عبارة، وأصبح (٢٢) حيث تم حذف عبارة واحدة وتعديل صياغة (٨) عبارات، وبذلك تكون الاستبانة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين.

٢) صدق البناء الداخلي:

تم حساب صدق البناء الداخلي لعبارات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الرئيسية وقد تكونت من (٣٠) مشرفة تربوية، حيث تم حساب الارتباطات التالية:

جدول (١) معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات

المحور الأول (الأنماط القيادية)، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

الرقم	النمط الدكتاتوري	الرقم	النمط الديمقراطي	الرقم	النمط التسبيبي
١	.732**	١٣	.752**	٢٧	.736**
٢	.773**	١٤	.669**	٢٨	.884**
٣	.727**	١٥	.722**	٢٩	.859**
٤	.817**	١٦	.864**	٣٠	.748**
٥	.787**	١٧	.637**	٣١	.528**
٦	.892**	١٨	.744**	٣٢	.669**
٧	.714**	١٩	.801**	٣٣	.731**
٨	.818**	٢٠	.792**	٣٤	.860**
٩	.778**	٢١	.866**	٣٥	.819**
١٠	.777**	٢٢	.541**	٣٦	.863**
١١	.853**	٢٣	.398*	٣٧	.796**
١٢	.783**	٢٤	.647**		
		٢٥	.718**		
		٢٦	.766**		

يتضح من الجدول (١) أن قيم معامل الارتباط بين درجة (جميع) عبارات المجال الأول (النمط الدكتاتوري)، والدرجة الكلية للمجال، دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)، مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة. وأن قيم معامل الارتباط بين درجة (١٣) عبارة من عبارات المجال الثاني (النمط الديمقراطي)، والدرجة الكلية للمجال، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)، في حين أن معامل الارتباط بين درجة عبارة واحدة من عبارات المجال الثاني (النمط الديمقراطي)، والدرجة الكلية للمجال، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة.

أن قيم معامل الارتباط بين درجة جميع عبارات المجال الثالث (النمط التسبيبي)، والدرجة الكلية للمجال، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)، مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٢) معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (التسرب الوظيفي)، والدرجة الكلية للمحور

الرقم	التسرب الوظيفي	الرقم	التسرب الوظيفي
٣٨	.661**	٤٩	.724**
٣٩	.686**	٥٠	.727**
٤٠	.768**	٥١	.705**
٤١	.620**	٥٢	.759**
٤٢	.753**	٥٣	.813**
٤٣	.826**	٥٤	.819**
٤٤	.795**	٥٥	.844**
٤٥	.808**	٥٦	.576**
٤٦	.717**	٥٧	.847**
٤٧	.822**	٥٨	.739**
٤٨	.815**	٥٩	.678**

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (التسرب الوظيفي)، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)، مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحتها للتطبيق على عينة الدراسة.

وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن

جدول (٣) معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الأول (الأنماط القيادية)

الرقم	النمط القيادي	معامل الارتباط
١	الدكتاتوري	.939**
٢	الديمقراطي	.724**
٣	التسيبي	.939**

** دال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الأول (الأنماط القيادية)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)، مما يدل على تماسك هذه المجالات وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٤) معامل الارتباط (بيرسون)

بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط
١	الانماط القيادية	.951**
٢	التسرب الوظيفي	.930**

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)، مما يدل على تماسك هذه المحاور وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

(٣) ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا وحساب معاملات الثبات لكل مجال ومحور وللاستبانة ككل، والجدول (٥) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (٥) معامل ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال/ المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
١	المجال الأول: النمط الدكتاتوري	12	.944
٢	المجال الثاني: النمط الديمقراطي	14	.924
٣	المجال الثالث: النمط التسيبي	11	.932
٤	المحور الأول: الأنماط القيادية	37	.974
٥	المحور الثاني: التسرب الوظيفي	22	.963
٦	الاستبانة ككل	59	.981

يتضح من الجدول (٥) أن قيم الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا لجميع مجالات/ محاور الاستبانة، وللاستبانة ككل مرتفعة ومناسبة احصائياً لإجراء الدراسة، حيث يشير (أبو هاشم 2003، ٣٠٤) أن معامل الثبات يعتبر مقبول إحصائياً إذا كانت قيمته أعلى من (٠.٦٠) مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق على عينة البحث.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: "ما درجة ممارسة الأنماط القيادية (النمط الدكتاتوري/الأوتوقراطي، الديمقراطي/المشارك، النمط التسيبي/الترسلي) في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المشرفات التربويات؟" تم حساب المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية والترتيب وتقدير درجة الممارسة لكل فقرة من فقرات مجالات المحور والمتعلق بالأنماط القيادية.

أولاً- النمط (النمط الدكتاتوري/الأوتوقراطي):

حيث يتضح من الجدول (٦) حصول عبارة واحدة فقط على درجة ممارسة كبيرة والتي تنص (تتحدث كممثلة للمشرفات التربويات في الاجتماعات الخارجية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.84)، وانحراف معياري قدره (1.087)، فيما جاءت أربع عبارات بدرجة ممارسة متوسطة، حيث كانت ضمن فئة التقدير (٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠)، كما جاءت سبع عبارات بدرجة ممارسة قليلة حيث كانت ضمن فئة التقدير (١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠)، ولم تحصل أي عبارة على درجة ممارسة كبيرة جداً ودرجة ممارسة قليلة جداً. وبشكل عام فقد حصل المجال ككل على درجة ممارسة قليلة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.963).

وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة ممارسة (النمط الأوتوقراطي) في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المشرفات التربويات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
٢	تحدث كمثلة للمشرفات التربويات في الاجتماعات الخارجية.	3.84	1.087	1	كبيرة
٣	تضع الخطط بناء على معرفتها الشخصية.	3.25	1.209	2	متوسطة
٤	تركز على مركزية السلطة.	2.81	1.457	3	متوسطة
٧	تتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المشرفات.	2.77	1.413	4	متوسطة
١٠	يؤثر الولاء لها على الامتيازات المختلفة التي تحصل عليها المشرفات.	2.65	1.222	5	متوسطة
٥	لا تتقبل نقد ما تقوم به من اعمال أو ما تتخذه من قرارات.	2.51	1.393	6	قليلة
١	ترى أن تبادل الآراء مضيعة للوقت والجهد.	2.46	1.364	7	قليلة
٩	تفرض جزء من مهامها الإدارية على بعض المشرفات.	2.34	1.325	8	قليلة
٨	يقبل اهتمامها بالعلاقات الانسانية مع المشرفات التربويات.	2.27	1.468	9	قليلة
٦	تتصيد أخطاء المشرفات وتستغلها لصالحها عند تقييم الاداء الوظيفي.	2.18	1.453	10	قليلة
١١	تقلق من أي ألفة تراها بين المشرفات.	2.02	1.298	11	قليلة
١٢	لا تعترف بمبدأ التفويض ولا تمارسه.	2.00	1.222	12	قليلة
	النمط الدكتاتوري/ الأوتوقراطي ككل	2.59	0.963		قليلة

ثانياً - النمط (النمط الديمقراطي/المشارك):

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب

وتقدير درجة ممارسة (النمط الديمقراطي/المشارك)

في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المشرفات التربويات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
٢٣	تطلع المشرفات على المستجدات التربوية.	4.29	1.082	1	كبيرة جداً
٢٤	توفر التغذية الراجعة للمشرفات.	4.14	1.087	2	كبيرة
١٣	تأخذ بالاعتبار وجهات نظر المشرفات عند حل المشكلات.	4.13	0.994	3	كبيرة
٢٥	تستمتع بالعمل التشاركي (روح الفريق).	4.13	1.112	4	كبيرة
١٨	تشرك المشرفات في تخطيط العمل.	4.11	1.003	5	كبيرة
١٧	تمنح المشرفة صلاحيات متكافئة مع المسؤولية المنوطة بهم.	4.11	1.022	6	كبيرة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
١٦	تسعى لتلبية احتياجات المشرفات المتعلقة بالعمل بفاعلية.	4.10	1.102	7	كبيرة
٢٢	تحرص على بناء علاقات طيبة بين المشرفات بعضهن وبعض.	4.02	1.137	8	كبيرة
١٤	تظهر مرونة في تعاملها وقراراتها.	3.96	1.106	9	كبيرة
١٥	تعامل جميع المشرفات بعدالة دون تحيز.	3.95	1.151	10	كبيرة
٢٠	تتيح للمشرفات فرصة مناقشة افكارها.	3.90	1.160	11	كبيرة
٢١	تستمع لأراء المشرفات قبل اتخاذ القرار.	3.90	1.202	12	كبيرة
٢٦	تتحمل المسؤولية عند الأخطاء إذا وقعت.	3.86	1.429	13	كبيرة
١٩	تفوض جزء من صلاحياتها للمشرفات.	3.36	1.318	14	متوسطة
	النمط الديمقراطي/المشارك	4.00	0.960		كبيرة

يتضح من الجدول (٧) حصول عبارة واحدة فقط على درجة ممارسة كبيرة جداً والتي تنص (تطلع المشرفات على المستجدات التربوية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.29)، وانحراف معياري قدره (1.082)، وجاءت اثنتا عشرة عبارة بدرجة ممارسة كبيرة حيث كانت ضمن فئة التقدير (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وحصلت عبارة واحدة على درجة ممارسة متوسطة حيث كانت ضمن فئة التقدير (٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠)، ولم تحصل أي عبارة على درجة ممارسة قليلة ودرجة ممارسة قليلة جداً. وبشكل عام فقد حصل المجال ككل على درجة ممارسة كبيرة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.960).

ثالثاً: النمط (النمط التسيبي/ الترسلّي)

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب

وتقدير درجة ممارسة (النمط التسيبي/ الترسلّي) في مكاتب التعليم بمحافظة

القنفذة من وجهة نظر المشرفات التربويات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
٣٥	لا تقدم برامج تطويره للمشرفات.	2.27	1.395	1	قليلة
٣١	تترك للمشرفات حرية اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهن وليس مع قواعد العمل.	2.26	1.245	2	قليلة
٣٣	تأثيرها على المشرفات قليل.	2.25	1.274	3	قليلة
٢٨	تخطيط اجتماعاتها غير منظم.	2.15	1.356	4	قليلة
٢٧	تتردد في اتخاذ القرارات الإدارية.	2.13	1.246	5	قليلة
٣٦	تصدر اوامرها عن طريق الاخرين.	2.12	1.305	6	قليلة
٢٩	توزع الصلاحيات والمهام على المشرفات بعشوائية	2.12	1.323	7	قليلة

وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
	دون النظر إلى الكفاءة.				
٣٤	تتيح للمشرفات القيام بالمهام الموكلة لهن دون رقابة أو توجيه.	2.08	1.186	8	قليلة
٣٧	لا تهتم بتحقيق الأهداف المخطط لها.	2.08	1.328	9	قليلة
٣٠	تتساهل مع المشرفات المقصرات في أداء مهامهم.	1.88	1.233	10	قليلة
٣٢	تتيح للمشرفات فرصة التهاون في العمل.	1.87	1.232	11	قليلة
	التسيبي/ الترسل	2.17	1.056		قليلة

يتضح من الجدول (٨) حصول جميع العبارات على درجة ممارسة قليلة حيث كانت ضمن فئة التقدير (١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠)، ولم تحصل أي عبارة على درجة ممارسة كبيرة جداً، ودرجة ممارسة كبيرة، ودرجة ممارسة متوسطة، ودرجة ممارسة قليلة جداً. وبشكل عام فقد حصل المجال ككل على درجة ممارسة قليلة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (1.056).

ومما سبق يتضح أن الأنماط القيادية الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة (النمط الدكتاتوري/الأوتوقراطي، الديمقراطي/المشارك، النمط التسيبي/ الترسل) تمارس مجتمعاً وبشكل عام بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري قدرة (0.583)، والجدول (٩) يوضح ملخص هذه الممارسات لكل نمط وبشكل عام للأنماط الثلاثة مجتمعاً

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب

وتقدير درجة ممارسة الأنماط القيادية في مكاتب التعليم

بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المشرفات التربويات

م	النمط القيادي	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
١	النمط الدكتاتوري/ الأوتوقراطي	2.59	0.963	٢	قليلة
٢	النمط الديمقراطي/ المشارك	4.00	0.960	1	كبيرة
٣	النمط التسيبي/ الترسل	2.17	1.056	٣	قليلة
٤	الأنماط ككل مجتمعاً	2.93	0.583		متوسطة

وترى الباحثة أن هذه النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الأول ربما تشير إلى إدراك القيادات النسائية بمكاتب التعليم بمحافظة القنفذة في الآونة الأخيرة لأهمية ممارسة النمط الديمقراطي المشارك للمحافظة على الكفاءات من المشرفات التربويات والحد من التسرب لاسيما وأن الإحصائيات الصادرة من شؤون المعلمات بالإدارة تؤكد ارتفاع نسبة التسرب في العشر السنوات الماضية

وهو مؤشر يؤكد على ضرورة إعادة التأمل في الممارسات القيادية، في حين أن كل من (النمط الدكتاتوري، والنمط التسيبي) جاءت بدرجة ممارسة قليلة، الأمر الذي تراه الباحثة قد يعود أيضًا إلى إدراك رؤساء المكاتب بأن المشرفات التربويات على مستوى من الكفاءة والخبرة لا تسمح بالتعامل معهن بالانمطين الدكتاتوري والتسيبي وهن من الركائز الهامة التي تقوم عليها العملية التعليمية وممارسة النمط الدكتاتوري أو التسيبي قد يدفعهم للتسرب. وتتفق النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الأول كليًا مع دراسات كل من: دراسة الروقي (٢٠١١) والتي كان من نتائجها أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة هو النمط الديمقراطي بدرجة ممارسة عالية، يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة ممارسة قليلة، ثم النمط الترسلّي بدرجة ممارسة قليلة، كما تتفق جزئيًا مع دراسة ياسودان ويسوراجا (Yesuraja & Yesudianm, 2013) والتي أظهرت نتائجها الدراسة أن (١٢%) من المشرفين يمارسون نمط الديمقراطية في منظماتهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: "ما درجة توافر أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات بمكاتب التعليم في محافظة القنفذة؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وتقدير درجة التوافر لكل فقرة من فقرات محور الأداة والمتعلق بأسباب التسرب الوظيفي، والجدول (١٠) يوضح نتائج هذا الإجراء.

حيث يتضح من الجدول (١٠) حصول عبارة واحدة فقط على درجة توافر كبيرة والتي تنص (محدودية الدعم المالي للبرامج المطلوب تنفيذها من قبل المشرفات) بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري قدره (1.531)، فيما جاءت إحدى عشرة عبارة على درجة ممارسة متوسطة حيث كانت ضمن فئة التقدير (٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠)، وجاءت عشر عبارات على درجة ممارسة قليلة حيث كانت ضمن فئة التقدير (١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠)، ولم تحصل أي عبارة على درجة توافر كبيرة جداً ودرجة توافر قليلة جداً. وبشكل عام فقد حصل المحور ككل على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.069).

وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة توافر أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات بمكاتب التعليم في محافظة القنفذة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التوافر
٥٦	محدودية الدعم المالي للبرامج المطلوب تنفيذها من قبل المشرفات.	3.69	1.531	1	كبيرة
٥٤	محدودية سلطة اتخاذ القرار لدى المشرفات وحصرها بيد الرئيسة فقط.	3.27	1.319	2	متوسطة
٥٢	كثرة الإجراءات الروتينية المعقدة.	3.23	1.425	3	متوسطة
٥٣	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمشرفة التربوية.	3.22	1.250	4	متوسطة
٤٢	اهتمام الرئيسة بالنتائج من حيث كمية الانجاز لا كفاءته.	2.95	1.463	5	متوسطة
٥١	عدم تكافؤ فرص الترشيح للبرامج التدريبية إن وجدت.	2.92	1.432	6	متوسطة
٥٠	عدم توفر فرص تدريبية مناسبة.	2.88	1.292	7	متوسطة
٥٧	تأثر المكانة الوظيفية بطبيعة العلاقة مع الرئيسة.	2.86	1.366	8	متوسطة
٣٨	المطلوبات المتناقضة من رؤسائي في العمل.	2.83	1.335	9	متوسطة
٣٩	يتدخل الرؤساء في أداء عملي بشكل واضح.	2.70	1.238	10	متوسطة
٤٧	عدم ثبات آليات واضحة ومحددة للعمل.	2.60	1.385	11	متوسطة
٤٨	بيئة العمل غير مشجعة على الاستمرار.	2.60	1.414	12	متوسطة
٤٣	افتقد الاستقرار النفسي في عملي.	2.59	1.439	13	قليلة
٥٥	عدم وجود نظام واضح لتوزيع العمل والمهام بين المشرفات بالمكتب.	2.58	1.423	14	قليلة
٤٩	تقييم الأداء الوظيفي لا يتلاءم مع الجهد المبذول.	2.38	1.350	15	قليلة
٤٠	تقومي لا تتوفر فيه العدالة والموضوعية.	2.35	1.295	16	قليلة
٤٤	عدم تقدير الرئيسات لأهمية العمل المنجز.	2.35	1.385	17	قليلة
٥٩	تسرب بعض الزميلات من العمل أدى إلى رغبتني في التسرب.	2.32	1.278	18	قليلة
٤١	قلة التشجيع والتحفيز المعنوي من قبل الرئيسة.	2.25	1.436	19	قليلة
٤٦	مبالغة الرئيسات في التحيز لأعمال ليست ذات قيمة.	2.22	1.368	20	قليلة
٥٨	حجب بعض الامتيازات عن بعض المشرفات عمداً من قبل الرئيسة.	2.21	1.399	21	قليلة
٤٥	عدم منح المكافآت لمستحقيها وانصرافها إلى من لا يستحقها.	2.19	1.333	22	قليلة
	أسباب التسرب الوظيفي ككل	2.69	1.069		متوسطة

وترى الباحثة أن هذه النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الثاني تشير إلى وجود درجة من عدم الرضا عن الواقع الحالي للعمل، لا سيما فيما يخص محدودية الدعم المالي للبرامج المطلوب تنفيذها من قبل المشرفات، وكثرة الاجراءات

الروتينية المعقدة، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للمشرفة التربوية، وعدم تكافؤ فرص التدريب. وترى الباحثة أن هذه النتائج قد تعود لسبب رئيسي يتعلق بطبيعة العمل في القطاع الحكومي بشكل عام، حيث أن العمل في هذا القطاع يتصف بالعمل الروتيني، ووجود ضوابط كثيرة للدعم المادي، أو للاتحاق بالبرامج التدريبية، أو لمنح صلاحيات إضافية. وفي نفس الوقت فقد جاءت الدرجة الكلية للأسباب بدرجة متوسطة الأمر الذي قد تراه الباحثة بسبب أن العمل في الأشراف التربوي له مزايا متعددة تجعل المشرفة تتمسك به وتقل من فرص التسرب منه ما لم يكن لديها بديل أفضل. وتتفق النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الثاني جزئياً مع: دراسة الشمري (٢٠١٤) والتي كان من نتائجها ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي للمشرفين التربويين من إدارة الإشراف التربوي بتعليم حفر الباطن، وارتفاع نسبة الرغبين في التسرب الوظيفي من المشرفين التربويين الحاليين وربما يعود ذلك لتوافر أسباب منطقية مؤدية للتسرب الوظيفي وهو ما يتفق جزئياً مع الدراسة الحالية في توافر أسباب التسرب بدرجة متوسطة، ودراسة قاسمي (٢٠١٧) والتي كان من نتائجها أن العوامل المادية والمعنوية تعتبر من محددات التسرب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي وهو يتفق جزئياً مع الأسباب التي اتفق عليها أفراد عينة الدراسة الحالية بدرجة كبيرة وتمثلت في محدودية الدعم المادي للبرامج المطلوب تنفيذها، وبدرجة متوسطة لبعض الأسباب المعنوية مثل محدودية السلطة والصلاحيات وطبيعة العلاقة مع الرئيسة وعدم تكافؤ الفرص.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الأنماط القيادية في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة ودرجة توافر أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات؟" تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson coefficient correlation والجدول (١١) يوضح نتائج هذا الاجراء.

جدول (١١) نتائج معامل الارتباط بيرسون

بين درجة ممارسة الأنماط القيادية في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة

ودرجة توافر أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات

المجال/ المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة
النمط الدكتاتوري/ الأوتوقراطي	.769**	.000	طردية	قوية
النمط الديمقراطي/ المشارك	-.458**	.000	عكسية	متوسطة
النمط التسيبي/ الترسلّي	.742**	.000	طردية	قوية

يتضح من الجدول رقم (١١) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة (النمط الدكتاتوري/ الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي/ المشارك، النمط التسيبي/ الترسلّي) في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة ودرجة توافر أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات، حيث جاءت هذه العلاقة موجبة وقوية بين كل من النمطين الدكتاتوري، والتسيبي من جهة، وبين درجة توافر أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من جهة أخرى حيث بلغت معاملات الارتباط (0.769)، (0.742) على التوالي. في حين كانت العلاقة بين النمط الدكتاتوري/ الأوتوقراطي ودرجة توافر أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات علاقة سلبية ومتوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.458)

وتعزي الباحثة هذه النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الثالث إلى منطقيّة هذه العلاقة الطردية بين درجة ممارسة الأنماط القيادية في مكاتب التعليم بمحافظة القنفذة ودرجة توافر أسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات، فكلما زاد ممارسة النمط الأوتوقراطي زادت رغبة المشرفات في الاستمرار في العمل والانتماء له وزاد مستوى الرضا الوظيفي، حيث هذا النمط يشعرهم بمدى تقدير الرئيسات لعمّالهم، ولاختلاف المتغيرات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وعدم وجود دراسات سابقة تناولت متغير توافر أسباب التسرب الوظيفي، فإن هذه الدراسة يمكن أن تتفق نتائجها مع دراسة الشمري (٢٠١٤) والتي كان من نتائجها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي وظروف العمل الإشرافي. وكذلك وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي و(الأمن الوظيفي وعوامل الرضا الوظيفي).

التوصيات:

- ١) حث القيادات النسائية بمكاتب التعليم بمحافظة القنفذة نحو استخدام النمط الديمقراطي/ المشارك لما اثبتته الدراسة من علاقة هذا النمط في التقليل من فرص التسرب الوظيفي بين المشرفات التربويات.
- ٢) تعزيز وعي القيادات النسائية بمكاتب التعليم بمحافظة القنفذة نحو أهمية الآثار السلبية التي قد تنتج عن استخدام النمطين الأوتوقراطي والتسيبي من زيادة فرص التسرب الوظيفي بين المشرفات التربويات.
- ٣) أهمية الوقوف على أسباب تسرب المشرفات التربويات والتي جاءت نتائجها مرتفعة وتمثلت في محدودية الدعم المالي للبرامج المطلوب تنفيذها من المشرفات التربويات في هذه الدراسة ومعالجتها بما يسهم في الحد من هذا التسرب.
- ٤) توفير دورات تدريبية متخصصة في المجال القيادي للقيادات النسائية بمكاتب التعليم، يسهم في تحسين بيئة العمل ويعالج أسباب تسرب المشرفات التربويات.
- ٥) تمكين المشرفات التربويات من المناقشة والحوار وإبداء مرئياتهم في اللقاءات والاجتماعات العامة وعدم تمثيلهن أو التحدث عنهن.
- ٦) ضرورة تبني مبدأ التفويض من قبل القيادات النسائية بمكاتب التعليم وممارسته بما يحقق الأهداف المرجوة ويحسن من بيئة العمل.
- ٧) تمكين المشرفات التربويات من مناقشة افكارهن من خلال الاجتماعات الدورية المخصصة لذلك بما يسمح باستثمار هذه الأفكار لصالح تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

المقترحات:

- ١) تطبيق أداة البحث على مكاتب التعليم بشرط البنين في محافظة القنفذة وإجراء دراسة مقارنة بين مكاتب البنين ومكاتب البنات حول الأنماط القيادية وعلاقتها بأسباب تسرب المشرفين التربويين.
- ٢) إجراء دراسات مستقبلية لتصنيف العوامل المؤدية إلى التسرب الوظيفي بين المشرفات التربويات وتأثير ذلك على الميدان التربوي.
- ٣) إجراء دراسات حالة واقعية لاستطلاع رأي المشرفات التربويات اللاتي تركز العمل لتعرف الأسباب الحقيقية وراء هذا التسرب.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو الكشك، محمد نايف. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة. جدة: دار جرير للنشر والتوزيع.
- آل مكي، عواطف ابراهيم. (٢٠١١). المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى.
- بطاخ، أحمد؛ الطعاني، حسن. (٢٠١٦). الإدارة التربوية، رؤية معاصرة. عمان: دار الفكر.
- الحربي، بدر جزاء. (٢٠٠٥). تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة "دراسة استطلاعية على المركز الرئيسي بالرياض" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود.
- الحريبي، رافدة عمر. (٢٠١٠). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- الحريبي، رافدة عمر. (٢٠١٥). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن محمد إبراهيم؛ العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر محمد صالح. (٢٠٠٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر محمد صالح. (٢٠١٤). القيادة - أساسيات ونظريات - ومفاهيم. عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع
- حلس، ماجد يوسف سعيد. (٢٠١٠). الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر.
- الروقي، عبدالله بن عايض. (٢٠١١). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- السبيل، مضاي علي. (٢٠١٣). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية .
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعّالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمري، عبدالله عادل رakan. (٢٠١٤). ميول المشرفين التربويين نحو التسرب الوظيفي في إدارة الإشراف التربوي (بنين) بمحافظة حفر الباطن (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية حمدان للتعليم العالي أونلاين بالتعاون مع الجامعة العربية الألمانية، المملكة العربية السعودية.
- الشوارة، رشا سلام. (٢٠١٠). أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي "دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الأردن" (رسالة ماجستير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- الظاهري، حامد 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.
- عبد الحي، رمزي أحمد. (٢٠٠٨). الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: زهراء الشرق للنشر والطباعة.
- العبد الله، فواز إبراهيم؛ كحيل، أمل عثمان. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية والصفية وتشريعاتها. كلية التربية، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- العتيبي، فارس طامي. (٢٠١٠). تسرب الكفاءات في القطاع الحكومي. مجلة الدفاع الجوي (٣). الشؤون العامة لقوات الدفاع الجوي.
- العتيبي، نواف سفر. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العجارمة، موافق أحمد شحادة. (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط.

- العجمي، محمد حسين. (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
- العديلي، ناصر محمد. (١٩٩٣). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العساف، أحمد عبدالمحسن. (٢٠٠٩). مهارات القيادة وصفات القائد. المجلة الإلكترونية. صيد الفوائد. <http://www.saaaid.net/Doat\assaf\3.htm>
- العصيمي، متعب مرزوق. (٢٠١٨). ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك "دراسة تحليلية". الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العمري، قاسم شاهين. (٢٠٠٩). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة البرصة.
- العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط. ٣). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغانم، وليد ابراهيم. (٢٠٠٣). الاتجاهات نحو التسرب وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف.
- غبور، ماهر محمود. (٢٠١٥). أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة (رسالة دكتوراه) كلية التربية، جامعة دمشق.
- الفرا، ماجد محمد؛ أبو معمر، فارس؛ بحر، يوسف؛ عاشور، يوسف. (٢٠٠٧). الإدارة " المفاهيم والممارسات". غزة: مكتبة الجامعة الإسلامية.
- الفريخ، وفاء إبراهيم فهد. (٢٠١٨). العوامل ذات العلاقة بتسرب معلمات المدارس الأهلية في التعليم من وجهة نظر ملاك المدارس ومقترحات حلولها، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، ٣(١)، ٧٥-١٠٧.
- قاسمي، فتحية. (٢٠١٧). محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح.

قاضي، لمياء عبدالرحيم. (٢٠٠٧). الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها وضواحيها وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود.

القحطاني، سند بن نهار. (٢٠١٣). الأنماط القيادية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.

المحاسنة، محمد ابراهيم. (٢٠٠٦). أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية على المدرء العاملين في الجامعة الأردنية". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين (٦٧). جامعة القاهرة.

المصري، ايهاب عيسى؛ عامر، طارق عبدالرؤوف. (٢٠١٥). القيادة الإدارية والفائد الإداري. مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

الملحم، وليد عبدالمحسن. (٢٠٠٧). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المنقاش، سارة عبد الله. (٢٠١٧). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية "الأسباب والحلول". المجلة التربوية، ٣١(١٢٣). جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.

موبايلى، وليام. (١٩٨٢). تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه. (محمد نجيب المقطوش، مترجم). معهد الإدارة العامة، الرياض.

الهوري، سيد محمود. (٢٠٠٢). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين. مصر: دار الجيل للنشر.

يوسف، جاسم محمد. (٢٠١٧). الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي "دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق" (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Alduferi, N. S. (2017). Leadership Patterns among Faculty Members in the Public Authority for Applied Education and Training and its Relationship with the Culture of Achievement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(5), 27-32.

-
- Hill, L. (2005). Programs Implemented by School Districts in Texas to decrease teacher turnover rates: Perceptions of Texas Public School Personal Administrator. Prouddest dissertation and thesis, Section 1287.
- James, Aisner. (2007). The Authentic Leader, Harvard Business School Working Knowledge: May 2.
- Kay, F, Alarie, S.& Adjei, J. (2013). Leaving Private Practice: How organizational Context, Time Pressures, and Structural Inflexibilities Shape Departures from Private Law Practice. Indiana Journal of Global Studies,20(2), 1223-1240.
- McGrath, D. & Princiotta, D. (2005). Private School teacher turnover and teacher Perceptions of School Organizational Characteristics. Re- port research, Meeting papers issue NCES 061.
- Soderberg, M,& Others. (2014). Psychosocial Work Environment, Job mobility and Gender Differences in Turnover Behaviour" a Prospective Study Among the Swedish General Population". Public Health, 14, 605-630.
- Yesuraja, I.M, and Yesudian, B.J.(2013), A Study on Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviour among Supervisors, Paripex Indian Journal of Research, vol. 2, No. 12,140-142.
- Yukl, Gary A.,(2006) . Leadership in Organizations, (6th ed.), New Jersey: Person Prentice Hall.