

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية

كميليا راضي داؤرد صول

طالبة دكتوراة: الجامعة الأمريكية - رام الله

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير نمط القيادة التنظيمية (المركزية واللامركزية) على تسرب المعلمين من المناصب الإدارية في المدارس الإعدادية في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر. شملت الدراسة عينة من ٩ معلمين من عدة مدارس إعدادية، تم اختيارهم لتمثيل مختلف الخلفيات المهنية والوظيفية، بما في ذلك المعلمين الذين يشغلون حالياً مناصب إدارية، وآخرين تسربوا من مناصبهم، بالإضافة إلى معلمين لم يقبلوا تولي أي مناصب إدارية. تم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع هؤلاء المعلمين، وتم تحليل البيانات باستخدام نظرية الأرض المجذرة.

توصلت الدراسة إلى أن غياب التدريب المسبق وعدم وضوح توزيع الأدوار كان لهما تأثير مباشر على تسرب المعلمين من المناصب الإدارية. وأظهرت النتائج أيضاً أن التدخلات الإدارية غير المبررة ونقص الدعم الإداري أثروا سلباً على قدرة المعلمين على اتخاذ القرارات

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا باصبي داود صول

بشكل مستقل. بالإضافة إلى ذلك، أبدى المعلمون الذين لم يشغلوا مناصب إدارية تخوفاً من الفشل بسبب غياب الفرص المهنية والدعم اللازم.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية مخصصة قبل تولي المعلمين المناصب الإدارية، وضرورة وضوح توزيع الأدوار، وتعزيز الدعم الإداري، بالإضافة إلى تحسين نظام المكافآت لتشجيع المعلمين على قبول المناصب الإدارية والاحتفاظ بها.

الكلمات المفتاحية : نمط القيادة، تسرب المعلمين، المناصب الإدارية، الثقافة التنظيمية، المدارس العربية

Study Abstract

This study aimed to explore the impact of leadership style (centralized and decentralized) on teacher turnover from administrative positions in preparatory schools within the Arab community inside the Green Line. The research sample consisted of 9 teachers from various preparatory schools, representing diverse professional backgrounds, including teachers who currently hold administrative positions, those who have left such roles, and others who have never taken on administrative roles. A qualitative research methodology was employed, utilizing semi-structured interviews with these teachers, and the data was analyzed using grounded theory.

The study found that a lack of prior training and unclear distribution of roles had a direct impact on teacher turnover from administrative positions. Additionally, it revealed that unwarranted administrative interventions and insufficient support negatively affected teachers' autonomy and decision-making capabilities.

Teachers who had not taken administrative roles expressed concerns about failure due to a lack of career development opportunities and the necessary support.

Based on these findings, the study recommended the development of specialized training programs for teachers before assuming administrative roles, the need for clear role distribution, enhanced administrative support, and the improvement of reward systems to encourage teachers to accept and remain in administrative positions.

Keywords Leadership style, teacher turnover, administrative positions, organizational culture, Arab schools

المقدمة

يشكل النظام التعليمي جزءاً مهماً وحساساً من الحياة التنظيمية، خاصة في المدارس التي تعتبر منظمات هرمية تهدف إلى تحقيق النجاح وإحداث تغييرات مستدامة ضمن بيئة تربوية متعددة الأطراف. من الضروري أن يتمتع القادة داخل النظام التعليمي، خاصة أصحاب المناصب الإدارية، بسلطات وصلاحيات واضحة تعزز دورهم القيادي وتساهم في تحقيق التغيير الإيجابي في البيئة المدرسية (الشمري، ٢٠٢٣).

ومع ذلك، تُظهر التجربة الميدانية في المدارس أن هناك قصوراً في استيعاب وتوزيع الأدوار الإدارية داخل المنظمة، حيث يتردد العديد من المعلمين في قبول المناصب الإدارية، بينما يفضل البعض الآخر التخلي عن مناصبهم بعد فترة قصيرة من شغلها. ABD (Rahman, 2021) تعكس هذه الظاهرة الحاجة إلى دراسة الأسباب والعوامل التي تؤدي

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من المناصب الإدارية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا باصبي داؤد صول

إلى تسرب المعلمين من المناصب الإدارية وعدم تحفيزهم على الاستمرار في شغلها أو التقدم لمناصب جديدة (القحطاني، ٢٠٢٢).

إضافة إلى ذلك، يتزايد تعقيد المشهد التعليمي مع تطبيق إصلاحات جديدة ، التي أضافت مناصب جديدة ومتطلبات إدارية متعددة، على الرغم من أن هذه الإصلاحات تهدف إلى توزيع السلطات وتخفيف العبء على المديرين، إلا أن الواقع يظهر صورة مغايرة، حيث تبقى الصلاحيات غير واضحة ويستمر المعلمون في التعبير عن عدم رضاهم وعدم تحفيزهم على شغل المناصب الإدارية.(Durmuscelebi,2017).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل هذه الأسئلة من خلال دراسة تجارب المعلمين في المدارس الاعدادية في داخل الخط الأخضر، مع التركيز على تأثير الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، وتوزيع الصلاحيات على سلوك المعلمين تجاه المناصب الإدارية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في ظاهرة تسرب المعلمين من المناصب الإدارية داخل المدارس الثانوية في المجتمع العربي، سواء من خلال تركهم المناصب بعد فترة قصيرة أو ترددهم في قبولها من الأساس. هذا التسرب يعود إلى عدد من العوامل التنظيمية، أبرزها عدم وضوح حدود السلطة والصلاحيات، نقص التدريب والتأهيل المسبق، غياب الدعم الإداري الكافي، وعدم الرضا عن التقدير والمكافآت.(Aboramadan, & Kundi, 2020).

على الرغم من أن الإصلاحات التعليمية تهدف إلى تحسين البيئة المدرسية وتوزيع المسؤوليات بشكل أفضل، إلا أن المعلمين لا يزالون يعانون من الغموض في الأدوار الموكلة

إليهم وعدم وضوح الصلاحيات، مما يؤدي إلى تراجع حماسهم وتفضيلهم ترك المناصب الإدارية.

أسئلة الدراسة

للإجابة على هذه المشكلة، تم صياغة الأسئلة البحثية التالية:

١. ما هي العلاقة بين وضوح حدود السلطة والصلاحيات وتسرب المعلمين من المناصب الإدارية داخل المدرسة؟
٢. ما هو تأثير نمط القيادة المدرسية (المركزي واللامركزي) على تسرب المعلمين من المناصب الإدارية؟
٣. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تردد المعلمين في قبول المناصب الإدارية داخل المدارس؟
٤. كيف يؤثر غياب الدعم الإداري والتدريب المسبق على رضا المعلمين واستمراريتهم في المناصب الإدارية؟

أهداف البحث

تمحورت أهداف البحث حول فهم العوامل المؤثرة على تسرب المعلمين من المناصب الإدارية في المدارس الثانوية في المجتمع العربي، وذلك من خلال الأسئلة البحثية المطروحة. بناءً على هذه الأسئلة، يمكن تحديد الأهداف التالية:

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا ناضي داود صبول

١. دراسة تأثير نمط القيادة (المركزي واللامركزي) على تسرب المعلمين من خلال استكشاف كيفية تأثير نمط القيادة المتبع في المدارس على قرارات المعلمين بخصوص الاستمرار أو ترك المناصب الإدارية.
٢. البحث يسعى إلى فهم كيف يمكن لحدود السلطة غير الواضحة في المدرسة أن تؤدي إلى زيادة معدلات تسرب المعلمين من المناصب.
٣. يهدف البحث هو تحديد العوامل التنظيمية المختلفة، مثل توزيع الأدوار، الدعم الإداري، وإدارة الوقت، التي قد تسهم في تشكيل تجربة المعلمين في المناصب الإدارية.
٤. يهدف البحث إلى تقديم توصيات تستند إلى النتائج الميدانية من أجل تقليل معدلات التسرب من المناصب الإدارية وزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.

أهمية البحث

الأهمية العلمية

تأتي الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يسلط الضوء على قضايا تنظيمية لم تُدرس بشكل كافٍ في المدارس الثانوية ضمن المجتمع العربي، مثل تأثير نمط القيادة، تنظيم الأدوار، والدعم الإداري. يُعد البحث إضافة جديدة إلى الأدبيات الأكاديمية في مجال القيادة التربوية من خلال تقديم رؤى قائمة على البيانات النوعية المستمدة من مقابلات مباشرة مع المعلمين. يساعد البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بفهم العلاقات المعقدة بين نمط القيادة وثقافة المنظمة وتطور الوظائف الإدارية في المدارس.



الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للبحث في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين إدارة المدارس الثانوية في المجتمع العربي. من خلال معالجة التحديات التي يواجهها المعلمون في المناصب الإدارية، يمكن تطوير برامج تدريبية مخصصة، تعزيز رضا المعلمين وتقليل التسرب الوظيفي، ودعم الإصلاحات الإدارية التي تركز على الشفافية والدعم الفعال، مما يساهم في تحسين الأداء المدرسي بشكل عام.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تأثير نمط القيادة (المركزي واللامركزي) على تسرب المعلمين من المناصب الإدارية، كما تهتم بدراسة العلاقة بين وضوح حدود السلطة والعوامل التنظيمية الأخرى مثل الدعم الإداري، توزيع الأدوار، وإدارة الوقت. تُعنى الدراسة بتسرب المعلمين من المناصب الإدارية فقط، دون التركيز على تسربهم من الوظائف التعليمية بشكل عام.

الحدود المكانية: تم إجراء البحث في المدارس الإعدادية العربية داخل الخط الأخضر

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال العام ٢٠٢٤،

الحدود البشرية : اعتمد البحث على مقابلات مع مجموعة محددة من المعلمين الذين يشغلون أو شغلوا مناصب إدارية، أو رفضوا توليها.

الحدود المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج النوعي الذي يعتمد على المقابلات شبه المنظمة

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا ناصبي داؤد صبول

مصطلحات البحث - التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

نمط القيادة اصطلاحياً: يشير إلى أسلوب توزيع السلطة والمسؤوليات في المنظمة المدرسية. يشمل ذلك القيادة المركزية، التي يكون فيها مدير المدرسة السلطة الرئيسية في اتخاذ القرارات، والقيادة اللامركزية التي يتم فيها توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين، مما يسمح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرار. (المفيز ، والتركي ٢٠٢١). إجرائياً: في هذه الدراسة، يقيس نمط القيادة كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات بين المدير والمعلمين، ومدى إشراك المعلمين في عملية صنع القرار داخل المدارس التي شملها البحث.

تسرب المعلمين اصطلاحياً: يقصد به ترك المعلمين للمناصب الإدارية التي يشغلونها قبل انتهاء فترة التعيين، أو رفضهم لتولي مناصب إدارية جديدة نتيجة لمجموعة من العوامل مثل الضغط المهني أو عدم وضوح الأدوار. (العتيبي، ٢٠٢٣). إجرائياً: في هذه الدراسة، يتم قياس تسرب المعلمين بناءً على تجارب المعلمين الذين تركوا مناصبهم الإدارية أو رفضوا قبول مناصب جديدة، من خلال مقابلات مباشرة معهم لمعرفة أسباب هذا التسرب.

الثقافة التنظيمية اصطلاحياً: تشير إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تسود داخل المدرسة وتؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع بعضهم البعض ومع القيادة. (Arar & Nasra, 2020). إجرائياً: يتم قياس الثقافة التنظيمية في الدراسة من خلال استكشاف القيم والمعتقدات التي تسود في المدارس المعنية، والتي تؤثر على طريقة إدارة المناصب الإدارية وكيفية اتخاذ القرارات وحل النزاعات.



الدراسات السابقة

تتناول الدراسات السابقة المتعلقة بنمط القيادة (المركزية واللامركزية) في المدارس وتأثيرها على تسرب المعلمين عدة جوانب مثل الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، وإدارة الوقت. هذه الدراسات تسلط الضوء على العلاقة بين نمط القيادة الممارس داخل المدرسة ومستوى التزام ورضا المعلمين، والتي تؤثر بدورها على قرار المعلمين بالاستمرار في مناصبهم الإدارية أو تركها.

1.دراسة العجمي(2021)

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أنماط القيادة وعلاقتها بحل المشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في المرحلة المتوسطة في الكويت. **المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من المعلمين. **النتائج:** أظهرت الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي كان الأكثر تأثيراً في حل المشكلات المدرسية، بينما كان النمط الأوتوقراطي أقل تأثيراً في ذلك. وأوصت بزيادة وعي المديرين بأهمية تطبيق القيادة التشاركية. **النتائج المتعلقة بالتسرب:** كشفت أن القيادة التشاركية قللت من التسرب مقارنة بالقيادة المركزية التي زادت من معدل ترك المعلمين لمناصبهم.

2.دراسة الزهراني(2023)

هدف الدراسة: دراسة أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في الكويت. **المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لجمع البيانات من ٣٨٣ معلماً. **النتائج:** وجدت الدراسة أن النمط الديمقراطي كان الأكثر

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا ناضي داود صول

تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي بين المعلمين، وأن القيادة الأوتوقراطية كانت مرتبطة بشكل سلبي بتسرب المعلمين من المناصب الإدارية. **النتائج المتعلقة بالتسرب:** ارتفاع نسبة تسرب المعلمين من المناصب الإدارية في ظل القيادة المركزية مقارنة بالقيادة التشاركية التي عززت الالتزام والرضا الوظيفي.

3.دراسة القحطاني(2023)

هدف الدراسة: تحليل تأثير نمط القيادة على رضا المعلمين وأدائهم في المدارس الحكومية في السعودية. **المنهج:** استخدم الباحث المنهج الكمي النوعي لاستطلاع آراء المعلمين من خلال استبيانات ومقابلات. **النتائج:** وجدت الدراسة أن القيادة اللامركزية أسهمت في تحسين رضا المعلمين، بينما القيادة المركزية أدت إلى زيادة التوتر الوظيفي والرغبة في التسرب من المناصب الإدارية. **النتائج المتعلقة بالتسرب:** المعلمون الذين عملوا تحت قيادة مركزية أبدوا رغبة أكبر في ترك مناصبهم مقارنة بالمعلمين الذين عملوا في بيئة قيادية تشاركية.

4.دراسة الشمري(2023)

هدف الدراسة: هدفت إلى تقييم أنماط القيادة في المدارس الإعدادية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتسرب المعلمين. **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال مقابلات شبه منظمة مع معلمين ومديرين. **النتائج:** أظهرت النتائج أن القيادة اللامركزية زادت من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، مما أدى إلى تقليل نسبة التسرب. في المقابل، كانت القيادة المركزية مرتبطة بزيادة حالات التسرب. **النتائج المتعلقة بالتسرب:** تم تحديد القيادة الأوتوقراطية كأحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى التسرب بسبب نقص التواصل والدعم.

5.دراسة العنزى(2024)

هدف الدراسة : تحليل أثر القيادة التربوية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس الخليج .**المنهج :** استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي من خلال استبيانات ومقابلات مع المعلمين والمديرين .**النتائج :** توصلت إلى أن القيادة اللامركزية عززت الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما قلل من معدلات التسرب .**النتائج المتعلقة بالتسرب :** المعلمون الذين يعملون تحت قيادة تشاركية أكثر عرضة لبقاء في مناصبهم مقارنة بمن يعملون تحت قيادة مركزية.

6.دراسة المالكي(2024)

هدف الدراسة : دراسة تأثير نمط القيادة المدرسية على تطوير الأداء المهني وتقليل تسرب المعلمين في المدارس السعودية .**المنهج :** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستطلعت آراء المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية .**النتائج :** أظهرت أن القيادة التشاركية تعزز الرضا الوظيفي وتزيد من الالتزام المهني، بينما القيادة المركزية تؤدي إلى استنزاف الطاقات وزيادة حالات التسرب .**النتائج المتعلقة بالتسرب :** كانت القيادة الأوتوقراطية مرتبطة بارتفاع معدلات التسرب بين المعلمين.

7.دراسة Bhatti et al. (2012)

هدف الدراسة : تحليل العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية .**المنهج :** استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيانات ووزعت على عينة كبيرة من المعلمين .**النتائج :** وجدت الدراسة أن القيادة الديمقراطية كانت مرتبطة بزيادة الرضا الوظيفي وتقليل نسبة التسرب .**النتائج**

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا ناصي داود صول

المتعلقة بالتسرب: المعلمون الذين يعملون تحت قيادة ديمقراطية أبدوا رغبة أقل في ترك وظائفهم.

8.دراسة (2017) Durmuscelebi

هدف الدراسة: دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على الالتزام التنظيمي وتسرب المعلمين في المدارس الابتدائية في تركيا. **المنهج:** اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي باستخدام استبيانات موزعة على عينة من المعلمين. **النتائج:** أظهرت أن القيادة المركزية كانت مرتبطة بزيادة معدل التسرب بين المعلمين، بينما القيادة اللامركزية عززت الالتزام والرضا. **النتائج المتعلقة بالتسرب:** وجدت الدراسة أن القيادة التشاركية كانت أكثر فعالية في تقليل التسرب مقارنة بالقيادة المركزية.

9.دراسة (2020) Leithwood et al.

هدف الدراسة: تقييم تأثير نمط القيادة المدرسية على الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالمعلمين في المدارس البريطانية. **المنهج:** استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً من خلال مقابلات مع المعلمين ومديري المدارس. **النتائج:** أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية أسهمت في تحسين بيئة العمل وتقليل معدلات التسرب. **النتائج المتعلقة بالتسرب:** أشارت النتائج إلى أن المعلمين كانوا أكثر استعداداً للبقاء في مناصبهم في ظل القيادة التشاركية.

التعليق على الدراسات السابقة

تعقيباً على الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة عدة جوانب مهمة تربط بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية حول تأثير نمط القيادة (المركزية - اللامركزية) على

تسرب المعلمين من المناصب الإدارية في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية.

أولاً، معظم الدراسات أكدت أن القيادة اللامركزية تعزز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين. على سبيل المثال، دراسة الزهراني (٢٠٢٣) ودراسة العنزي (٢٠٢٤) أوضحت أن النمط التشاركي (الديموقراطي) للقيادة يزيد من رضا المعلمين ويقلل من التسرب الوظيفي K هذه النتائج تدعم ما نسعى لاكتشافه في دراستنا حول أهمية توفير مساحة من الحرية والدعم للمعلمين، وهو ما نتوقع أن يؤدي إلى تقليل معدلات التسرب الوظيفي في المدارس الإعدادية.

ثانياً، الجانب المتعلق بغياب التدريب والتأهيل المسبق لتولي المناصب، الذي ظهر في دراسات متعددة مثل دراسة القحطاني (٢٠٢٣) ودراسة الشمري (٢٠٢٣)، يتوافق مع ما نلاحظه في ميدان الدراسة. غياب الدعم الإداري والتدريب الكافي يؤدي إلى شعور المعلمين بالضغط والإرهاق، مما يعزز رغبتهم في التخلي عن المناصب

الاطار النظري للبحث

أولاً: أهمية اللامركزية في القيادة المدرسية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية

تُعد اللامركزية في القيادة أحد المحاور الأساسية لتحسين الأداء المدرسي وتعزيز الثقافة التنظيمية، حيث تساهم في إشراك المعلمين بشكل فعال في عمليات اتخاذ القرار الإداري. هذا النمط القيادي يُحدث تغييراً هيكلياً في توزيع السلطات داخل المدرسة، ويهدف إلى تخفيف العبء على المديرين وزيادة انخراط المعلمين في الأدوار الإدارية. (Durmuscelebi,2017).

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تعهد المعلمين مع مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا ناصري داود صول

ومع ذلك، فإن تطبيق اللامركزية في المدارس ليس بالأمر السهل؛ فهو يتطلب دراسة دقيقة للتحديات والفرص التي قد تواجه المدرسة بناءً على بيئتها وثقافتها التنظيمية. فالنقل الجزئي للسلطة من المديرين إلى المعلمين يجب أن يتم بطريقة مدروسة، لضمان توزيع الأدوار بشكل متساوٍ ومناسب، مما يعزز من فعالية الأداء الإداري والتربوي.

التحديات المرتبطة بتطبيق اللامركزية في القيادة المدرسية

على الرغم من الفوائد العديدة للقيادة اللامركزية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تنفيذها. أولاً، يجد العديد من المديرين صعوبة في تفويض السلطات بشكل كامل للمعلمين. فهم يرون أنفسهم مسؤولين عن جميع العمليات الإدارية الحاسمة، مما يجعلهم يميلون إلى الاحتفاظ بجزء من السلطة حتى بعد توزيع المهام. (Leithwood, et al,2020).

من جهة أخرى، قد يكون لدى المعلمين أنفسهم تردد في قبول هذه السلطات الجديدة. ففي بعض الأحيان، يشعر المعلمون بأن السلطة التي تُمنح لهم ليست سوى واجهة ولا تعكس إيماناً حقيقياً من الإدارة بقدرتهم على القيادة. وهذا الشعور قد يؤدي إلى عدم انخراط المعلمين بشكل فعلي في الأدوار الإدارية أو اتخاذ القرارات-Masry (Herzallah& Stahnke, 2023).

لكي تنجح اللامركزية في المدارس، يجب أن يتم منح المعلمين السلطة الحقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتجاوز حدود التدريس. يجب أن يكونوا قادرين على التأثير في المجالات الإدارية والتنظيمية، مثل علاقات أولياء الأمور بالمدرسة وعمليات تنسيق الطلاب. (الزهراني، ٢٠٢٣)

توزيع الأدوار والمسؤوليات في القيادة المدرسية

عندما يتم توزيع المهام والمسؤوليات داخل المدرسة، يجب أن يتم ذلك بشكل مدروس لتجنب الفوضى أو سوء الفهم. يمكن للمديرين توزيع مسؤولياتهم على المعلمين عبر آليات لامركزية، مما يعني تقسيم أدوار المدير إلى عدة إجراءات يتم تنفيذها من قبل المعلمين. ومع ذلك، فإن السؤال يبقى حول مدى قدرة المعلمين على المبادرة واتخاذ القرارات بشكل مستقل ضمن هذه الأدوار. (Arar & Nasra,2020).

الأنماط المختلفة لتوزيع القيادة في المدارس

يمكن توزيع القيادة المدرسية بثلاث طرق رئيسية. (Al-Mahdy& Emam,2022)

١. **التوزيع المشترك**: يحدث عندما يعمل قادة متعددون معاً في نفس الوقت والمكان لتنفيذ مهمة معينة. في هذا النمط، تتكامل الأدوار وتُبنى القرارات على التفاعل المتبادل بين القادة.
٢. **التوزيع الجماعي**: في هذا النمط، يتم توزيع الأدوار على عدة قادة يعملون بشكل مستقل ولكن بتنسيق واعتماد متبادل لتنفيذ مهمة معينة.
٣. **التوزيع المنسق**: يحدث عندما يتم تنفيذ المهام القيادية بشكل متتابع أو بالتنسيق بين القادة، حيث يعمل كل قائد بشكل منفصل ولكن ضمن سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المشترك.

في ضوء هذه الدراسة، يمكننا أن نستنتج أن القيادة اللامركزية تُعد أداة فعالة لتعزيز الأداء المدرسي، ولكنها تتطلب وضوحاً في توزيع الأدوار، وتوفير بيئة داعمة للمعلمين، فضلاً عن تعزيز ثقافة المشاركة الحقيقية في صنع القرار. لتحقيق هذا

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تعهد المعلمين مع مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا ناصري داود صول

الهدف، يجب على المديرين أن يتبنوا فهماً شاملاً لأدوارهم ومسؤولياتهم، وأن يعملوا على تمكين المعلمين من ممارسة القيادة بشكل فعال ومستقل.

ثانياً: الثقافة التنظيمية في المدارس وتأثيرها على الأداء

تحتل المنظمات التعليمية جزءاً كبيراً من حياتنا اليومية، حيث نقضي فيها معظم ساعات العمل ونستثمر فيها أفضل طاقاتنا وإبداعنا. تعتبر هذه المنظمات كيانات معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل التنظيمية والإنسانية، (Abu Nasra, and Heilbrunn, 2016)، مما يجعل من فهم الثقافة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والفعالية. الثقافة التنظيمية في المدارس، مثلها مثل أي منظمة أخرى، تتجلى في القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية السائدة داخلها، وتؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد والجماعة على حد سواء. (العتيبي، ٢٠٢٣)

التعريفات والأساليب لتشخيص الثقافة التنظيمية

يشمل مصطلح "الثقافة التنظيمية" مفاهيم مستمدة من علم الأنثروبولوجيا الاجتماعية والعلوم الإدارية. يشير إلى النظام العام للعادات والممارسات والقيم التي يتبنّاها أفراد المنظمة. (Hamdi, et al. 2021) يُمكن فهم الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من الاستعارات التي توضح تعقيد المنظمات، مثل: اعتبار المنظمة كآلة، أو ككائن حي، أو كنظام سياسي. (القحطاني، ٢٠٢٢)

ومن أجل تشخيص الثقافة التنظيمية داخل المدرسة، يمكن استخدام عدة أساليب تشمل الاستبيانات التي تقيس رضا الموظفين والملاحظات العميقة التي تدرس المعايير السائدة في البيئة المدرسية. (الزهراني، ٢٠٢٣)

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأهداف المدرسية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحقيق أهداف المدارس، فهي توضح كيفية إدارة العلاقات بين الأفراد وكيفية تحقيق التكامل بين وحدات المدرسة المختلفة. كما أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تحسين رضا المعلمين وزيادة التزامهم بأداء مهامهم التعليمية. (القحطاني، ٢٠٢٣)

إن تحقيق هذا التكامل يتطلب استخدام أساليب تنظيمية مبتكرة، مثل "طريقة الجدران المتحدثة"، والتي تعتمد على عرض الإنجازات والقيم التنظيمية على الجدران داخل المدرسة، مما يعزز من روح الانتماء والفخر بين المعلمين والطلاب على حد سواء. كما يُمكن استخدام "طريقة التاريخ" لتحليل تطور الثقافة التنظيمية وفهم الاتجاهات المستقبلية للمدرسة (Fahriyansyah, et al. 2022).

أنماط الإدارة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية

يتجلى تأثير الثقافة التنظيمية بشكل واضح في أساليب الإدارة المتبعة داخل المدرسة. تتنوع أنماط الإدارة بين الأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة والتعاون، والأسلوب الأوتوقراطي الذي يميل إلى السيطرة والتحكم. المديرون الذين ينجحون في التأثير على الثقافة التنظيمية هم أولئك الذين يتمكنون من تعديل نمط الإدارة بما يتناسب مع القيم السائدة في المدرسة. الشمري (٢٠٢٣)

تحديات الإصلاحات التعليمية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية

في ظل الإصلاحات التعليمية الحديثة، مثل إصلاح "أوفق حداث"، تواجه المدارس تحديات كبيرة تتعلق بكيفية تعديل الثقافة التنظيمية لتتماشى مع هذه الإصلاحات. إصلاح "أوفق حداث" الذي تم تطبيقه في المدارس الإعدادية يسعى إلى تعزيز المشاركة الطلابية وتطوير أساليب التدريس الحديثة، ولكن نجاح هذا الإصلاح يعتمد بشكل كبير على كيفية تبني المدارس لثقافة تنظيمية تدعم هذه التغييرات الحربي (٢٠٢٤).

الطريقة والإجراءات

١. منهج البحث:

في هذا البحث، اعتمدنا على المنهج النوعي الذي يتيح دراسة عميقة للسلوك التنظيمي داخل المدارس بهدف فهمه بعمق وتحديد العوامل المؤدية إلى تسرب المعلمين من مناصبهم. يعد هذا المنهج الأنسب لدراسة المشكلات التي لا يمكن قياسها عددياً، حيث يعتمد على المقابلات شبه المنظمة لاستكشاف التجارب الشخصية للمعلمين. وقد أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) إلى فعالية المنهج النوعي في دراسة القضايا التنظيمية في المدارس العربية، مؤكدة أنه يوفر فهماً عميقاً للسياقات المعقدة.

٢. أسئلة البحث:

أ. كيف يؤثر نمط القيادة (اللامركزي - المركزي) على تسرب المعلمين من مناصبهم في المدارس الثانوية في المجتمع العربي في ضوء الثقافة التنظيمية؟ ب. ما هي العلاقة بين وضوح حدود السلطة وتسرب المعلمين من المناصب داخل المدرسة؟

٣. تخطيط الموضوع:

تم تصميم خطة البحث باستخدام أسلوب التسطيح لتحديد الظواهر الواضحة في النظام التعليمي وتحديد العوامل الخفية التي قد تؤثر على المشكلة. تم الاعتماد على الخريطة النظامية لإينا فوكس كأداة لتحديد وتحليل المشكلات التنظيمية.

لدراسة العلاقات بين توزيع الأدوار والسلطات وتسرب المعلمين، تم تحليل المكونات التالية:

- تنظيم الوقت :الذي يلعب دوراً حاسماً في التوفيق بين المهام الإدارية والتعليمية. دراسة الزهراني (٢٠٢٣) أكدت أهمية إدارة الوقت لتحسين أداء المعلمين وأصحاب المناصب.
- وجهة النظر العالمية :التعارض بين الإدارة والمعلمين قد يؤدي إلى توترات تؤثر على أداء المعلمين.
- الموارد التكنولوجية :تعتبر وسيلة لتمكين المعلمين من تحقيق أهدافهم. دراسة العنزي (٢٠٢٣) أكدت ضرورة توفير الموارد التقنية المناسبة في المدارس.
- المدير :الذي يمثل السلطة العليا في المدرسة. دراسة المالكي (٢٠٢٤) أوضحت دور القيادة التشاركية في تعزيز رضا المعلمين وتقليل معدلات التسرب.

٤. مجتمع البحث:

شارك في البحث تسعة معلمين من مدارس مختلفة في منطقة الشمال. تراوحت عينة البحث بين معلمين يشغلون حالياً مناصب إدارية، وآخرين طلبوا إعفاءهم من المناصب، وبعض المعلمين الذين لم يظهروا اهتماماً بالمناصب الإدارية. تنوعت خلفيات المشاركين

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تصرف المعلمين في المناصب الإدارية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا باصبي داود صبول

بهدف فهم تطور نظرتهم للأدوار الإدارية مع مرور الوقت. وقد أشارت دراسة الشمري (٢٠٢٤) إلى أهمية تنوع العينة لفهم الظاهرة من زوايا متعددة.

٥. أداة البحث:

تم استخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، حيث توفر هذه الأداة مرونة كبيرة في ترتيب الأسئلة وتوسيع النقاش وفقاً لتوجهات المشاركين. تساعد هذه المقابلات في استخراج تجارب المعلمين الشخصية بشكل مفصل. تمت مقابلة المعلمين داخل بيئة عملهم، وتم نسخ المقابلات بعناية دون أي تعديل في محتواها، بهدف ضمان دقة البيانات.

٦. تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام نظرية الأرض المجذرة (Grounded Theory)، وهي منهجية تساعد في بناء نظرية من الظواهر التي تظهر من البيانات. بدلاً من التحقق من فرضية مسبقة، يعتمد هذا المنهج على تطوير المفاهيم أثناء عملية جمع البيانات. تم تنظيم البيانات وتحليلها باستخدام الفئات التي برزت من المقابلات،

٧. النتائج

١. المعلمون الذين تسربوا من المناصب

- **التدريب والتأهيل المسبق:** أظهرت المقابلات أن غالبية المعلمين الذين تسلموا مناصب إدارية لم يحصلوا على تدريب مسبق أو دعم كافٍ. هذه النتيجة تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة الزهراني (2023) التي أكدت أن نقص التدريب يؤدي إلى شعور المعلمين بالضغط والإحباط. كما أشارت دراسة الشمري (2023) إلى أن عدم توفير التأهيل اللازم للمعلمين قبل توليهم المناصب يؤدي إلى عدم قدرتهم على أداء المهام الإدارية بشكل فعال.

○ توزيع الأدوار :عدم وضوح توزيع الأدوار كان أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تردد المعلمين في الاستمرار في المناصب الإدارية. هذه النتيجة مشابهة لما وجدته دراسة القحطاني(2023) ، التي ذكرت أن عدم وضوح المهام والمسؤوليات يسبب إحباطاً ويؤدي إلى تسرب المعلمين من المناصب.

○ تنظيم الوقت :المعلمون الذين شغلوا مناصب إدارية أشاروا إلى أن المهام الإدارية تتطلب وقتاً كبيراً بجانب واجباتهم التعليمية، وهو ما أدى إلى صعوبة في التوفيق بين المهام . دراسة العنزي (2024) أكدت أن إدارة الوقت تعد من أكبر التحديات التي يواجهها المعلمون في المناصب الإدارية، حيث أن توزيع المهام بشكل غير مناسب يسبب ضغطاً إضافياً على المعلمين.

٢. المعلمون الذين يشغلون مناصب حاليًا

○ الدعم الإداري :أظهرت المقابلات تبايناً كبيراً في مستوى الدعم الإداري. بعض المعلمين تلقوا دعماً قوياً من المديرين، بينما شعر آخرون بتدخلات غير مبررة تعرقل أداءهم. هذه النتيجة تتماشى مع دراسة Bhatti et al. (2012) التي أشارت إلى أن القيادة التشاركية والدعم الإداري يعزز الرضا الوظيفي، بينما تؤدي التدخلات المفردة إلى التأثير السلبي على الأداء.

○ توقعات المستقبل :بعض المعلمين أعربوا عن رغبتهم في الاستمرار في المناصب الإدارية، ولكن بشروط تحسين الظروف. في المقابل، هناك من يفكر في ترك المنصب بسبب الإرهاق والبيئة التنظيمية غير المواتية. دراسة Leithwood et al. (2020) أكدت على أن تحسين بيئة العمل والدعم المهني يساهم في تقليل معدلات تسرب المعلمين من المناصب.

٣. المعلمون الذين لم يشغلوا مناصب

○ الفرص المهنية :أظهرت المقابلات أن بعض المعلمين يرون أن المدرسة لا توفر فرصاً كافية للترقية، فيما يعزو البعض الآخر عزوفهم عن تولي المناصب إلى الخوف من الفشل بسبب

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من المناصب الإدارية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا باضي داود صول

نقص الدعم أو التدريب. دراسة (Spillane 2006) أكدت أن توفير فرص الترقية والتطوير المهني، بجانب الدعم الكافي، يساهم في تعزيز الرغبة في تولي المناصب القيادية. كما أظهرت دراسة (Durmuscelebi 2017) أن نقص الفرص المهنية يشكل عائقاً أمام تقدم المعلمين في المناصب الإدارية.

تشير هذه النتائج إلى توافق كبير مع الدراسات السابقة التي تناولت تأثير نمط القيادة على تسرب المعلمين من المناصب الإدارية. من الواضح أن التدريب والتأهيل المسبق يعد عاملاً حاسماً في تمكين المعلمين من أداء مهامهم الإدارية بكفاءة. كما أن وضوح توزيع الأدوار، وإدارة الوقت بشكل فعال، والدعم الإداري الجيد، تعد عناصر أساسية تؤثر على رضا المعلمين واستمراريتهم في المناصب.

تظهر الأهمية العملية لهذه النتائج في تقديم توصيات محددة لتحسين بيئة العمل الإدارية في المدارس العربية، وتشجيع المعلمين على قبول المناصب الإدارية والنجاح فيها. النتائج أيضاً تدعم الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية وتأهيلية لضمان استمرارية المعلمين في المناصب الإدارية وتقليل معدلات التسرب.

الجدول التكرارية للنتائج

المتغيرات	الفئة	عدد المعلمين
بدون تدريب مسبق	المعلمون الذين تسربوا من المناصب	6
توزيع أدوار غير واضح		7
قلة الوقت لإدارة المهام		8
حصلوا على دعم إداري	المعلمون الذين يشغلون مناصب	4

حالياً		
	تلحقوا تدخلات غير مبررة	3
	يرغبون في الاستمرار	3
	يفكرون في ترك المنصب	2
المعلمون الذين لم يشغلوا مناصب	عدم وجود فرص مهنية كافية	5
	يخشون من عدم النجاح في المنصب	4

النتائج تشير إلى أن التدريب المسبق كان غائباً في معظم الحالات، مما أدى إلى تأثير سلبي مباشر على المعلمين الذين تسلموا مناصب إدارية. نقص التدريب أدى إلى شعورهم بالإحباط وزيادة الضغط النفسي، وهو ما أظهرته المقابلات بوضوح. يلزم تقديم برامج تدريبية مكثفة لتأهيل المعلمين قبل توليهم مناصب إدارية لضمان قدرتهم على النجاح في المهام الجديدة.

كان عدم وضوح توزيع الأدوار أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى عدم رضا المعلمين عن المناصب الإدارية. بدون تعريف واضح للمهام وتوزيع مناسب للأدوار، شعر المعلمون بالارتباك وعدم القدرة على إكمال المهام بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، أثرت مسألة تنظيم الوقت بشكل كبير على قدرة المعلمين على أداء وظائفهم الإدارية، حيث كان من الصعب التوفيق بين المهام الإدارية والتعليمية.

أظهر بعض المعلمين الذين يشغلون مناصب إدارية أنهم تلقوا دعماً جيداً من الإدارة، مما ساهم في تعزيز أدائهم وثقتهم في دورهم الجديد. ومع ذلك، فإن التدخلات الإدارية

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا ناصي داود صول

المفترضة كانت عاملاً معرقلاً بالنسبة للبعض، حيث شعروا بأنهم غير قادرين على العمل باستقلالية تامة، مما أثر على أدائهم وإحساسهم بالرضا.

الفرص المهنية والخوف من الفشل بين المعلمين الذين لم يشغلوا مناصب إدارية، كانت هناك مخاوف من الفشل بسبب نقص الدعم أو التدريب. هذا الشعور بالخوف من الفشل أدى إلى عزوفهم عن التقدم للمناصب الإدارية، وأدى أيضاً إلى شعورهم بعدم وجود فرص مهنية كافية داخل المدرسة. يعد توفير التدريب والدعم المناسبين أمراً ضرورياً لتشجيع هؤلاء المعلمين على قبول التحديات الجديدة.

التوصيات

استناداً إلى نتائج البحث وتحليل البيانات، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين أداء المعلمين في المناصب الإدارية وتقليل معدلات التسرب الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز فرص التطوير المهني داخل المدارس:

١. أحد الأسباب الرئيسية لتسرب المعلمين من المناصب الإدارية هو غياب التدريب المسبق. لذلك، من الضروري إنشاء برامج تدريبية مخصصة لتأهيل المعلمين لشغل المناصب الإدارية. يجب أن تشمل هذه البرامج جوانب إدارة الوقت، توزيع الأدوار، القيادة، والتواصل الفعال مع الزملاء. يجب أن تكون هذه البرامج إلزامية لكل معلم يُرشح لمنصب إداري لضمان تأهيلهم المناسب للمنصب.
٢. من الضروري أن يكون هناك وضوح كامل فيما يتعلق بتوزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة. يجب على الإدارة وضع توصيف دقيق لكل منصب إداري، مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح. يجب أن يكون المعلمون على دراية كاملة بما هو متوقع منهم في المنصب وكيفية تحقيق هذه التوقعات.

٣. للتعامل مع مشكلة تنظيم الوقت التي أشار إليها المعلمون، يجب على الإدارة المدرسية وضع خطط تنظيمية تتيح للمعلمين الموازنة بين المهام الإدارية والتعليمية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقليل الأعباء الإدارية على المعلمين أو تخصيص وقت محدد للمهام الإدارية خارج الساعات التعليمية.
٤. من المهم أن تقدم الإدارة دعماً مستمراً للمعلمين الذين يشغلون مناصب إدارية. يجب أن يتلقى هؤلاء المعلمون توجيهاً مستمراً، سواء من خلال اجتماعات دورية أو استشارات فردية مع المديرين والموجهين. كما ينبغي تجنب التدخل المفرط في عملهم ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مهامهم.
٥. يجب أن تعمل المدارس على خلق فرص مهنية واضحة للمعلمين الذين يرغبون في التقدم إلى مناصب إدارية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم مسارات مهنية واضحة تُظهر كيفية التطور من معلم إلى قائد إداري. كما يمكن إنشاء برامج للترقية تشمل مراحل تدريبية وتمكينية تساعد المعلمين على تحقيق أهدافهم المهنية.
٦. للتغلب على المخاوف المتعلقة بعدم كفاية المكافآت، يجب مراجعة نظام المكافآت المقدم للمعلمين في المناصب الإدارية. ينبغي أن تكون المكافآت متناسبة مع المهام والمسؤوليات الإضافية التي يتحملها المعلمون في هذه المناصب. يعد ذلك ضرورياً لتحفيز المعلمين على قبول المناصب الإدارية والاستمرار فيها.

قائمة المراجع

- Al-Mahdy, Y. F., & Emam, M. M. (2022). Job satisfaction and organizational commitment among teachers in Arab Gulf countries: A systematic review. International Journal of Educational Research, 112, 101925.
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2020). Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. Journal of Educational Administration, 58(6), 706-720.
- Abu Nasra, M. and Heilbrunn, S. (2016), "Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: the impact of trust and job satisfaction", Educational Management Administration & Leadership, Vol. 44 No. 3, pp. 380-396
- Hamdi, S.S., Jameel, A.S., Massoudi, A.H., & Ahmad, A.R. (2021). Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior in Secondary Schools.
- ABD Rahman, A. S. B. (2021). Leadership Styles and Job Satisfaction Among Employees. Electronic Journal of Business and Management, 6(1), 39-59.
- Aboramadan, M., & Kundi, Y. M. (2020). Does transformational leadership better predict work related outcomes than transactional leadership in the NPO context? Evidence from Italy. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 31(6), 1254-1267.
- Fahriyansyah, M. S., Natsir, M., Sumarsono, T. G., Mazaya, S. U., & Nanang A.S. (2022). Leadership style and organizational citizenship behavior in the local public hospital of Indonesia: The impact of job

- satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(5), 249–260. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1846>
- Masry-Herzallah, A., & Stahnke, R. (2023). Teacher leadership in Arab schools: Opportunities and challenges. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 330-347.
 - Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction". *International Business Research*, 5(2), 192-201.
 - Durmuscelebi, M. (2017). "Leadership Styles and Teacher Turnover: A Study in Turkish Schools". *Journal of Educational Leadership*, 15(3), 112-135.
 - Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2020). "How Leadership Influences Student Learning". *The Wallace Foundation*, New York.
 - القحطاني، أبراهيم. (٢٠٢٢). استخدام أساليب متنوعة في فهم الثقافة التنظيمية للمدارس العربية. مجلة البحوث التربوية، ٥(٤)، ٢٠١- ٢٢٥.
 - المفيز، خولة. التركي، مريم (٢٠٢١). أهمية برامج التوجيه والدعم للمعلمين الجدد في المدارس العربية. مجلة التطوير المهني في التعليم، ٧(٤)، ٢٤٥- ٢٦٨.
 - الشمري، فهد. (٢٠٢٣). "تقييم أنماط القيادة في المدارس الإعدادية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتسرب المعلمين". *مجلة التربية الحديثة*، العدد ٢٢، ص ٣٠- ٤٩.
 - العتيبي، سالم. (٢٠٢٣). فهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المدارس العربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٣)، ١٤٥- ١٧٠.

تأثير نمط القيادة (اللامركزية - المركزية) على تسرب المعلمين من مناصبهم في المدارس الإعدادية في داخل الخط الأخضر في ظل الثقافة التنظيمية كميليا ناضي داود صول

- العنزي، عبد الله. (٢٠٢٤). "أثر القيادة التربوية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس الخليج". *مجلة الإدارة المدرسية*، العدد ٥٥، ص ١٢٠ - ١٤٢.
- العنزي، محمد. (٢٠٢٣). أهمية إدارة الوقت للمعلمين في المناصب الإدارية في المدارس العربية. *المجلة العربية للإدارة التربوية*، ٨(٢)، ٨٩ - ١١٢.
- العجمي، محمد. (٢٠٢١). "تحليل أنماط القيادة وعلاقتها بحل المشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في المرحلة المتوسطة في الكويت". *مجلة التربية وعلم النفس*، العدد ٣٥، ص ٤٥ - ٦٧.
- الزهراني، سعيد. (٢٠٢٣). "أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية". *مجلة العلوم التربوية*، العدد ٤٨، ص ١١٠ - ١٣٢.
- القحطاني، خالد. (٢٠٢٣). "تأثير نمط القيادة على رضا المعلمين وأدائهم في المدارس الحكومية السعودية". *مجلة الإدارة التربوية*، العدد ٢٦، ص ٧٨ - ٩٢.
- المالكي، حسن. (٢٠٢٤). "تأثير نمط القيادة المدرسية على تطوير الأداء المهني وتقليل تسرب المعلمين في المدارس السعودية". *مجلة التعليم والتنمية*، العدد ١٠، ص ٩٥ - ١١٣.