

القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين

علاء محمد شعبان أبو غالي

طالب دكتوراه- قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة كسلا، جمهورية السودان.

alaa204617@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنواع القيادات المتعددة ممارسةً لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، والتحقق من وجود علاقة بينها وبين الاستغراق الوظيفي لدى معلمها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين يمثلون (7.5%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ القيادة التحويلية هي أكثر أنواع القيادات المتعددة ممارسةً لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حيث حصلت على وزن نسبي (75.96%) بدرجة كبيرة، تلتها القيادة التبادلية بوزن نسبي (75.36%) وبدرجة كبيرة، وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيرة القيادة المتساهلة بوزن نسبي (48.86%) وبدرجة منخفضة، وقد أظهرت النتائج أيضاً أنَّ تقدير عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ حصل على وزن نسبي (77.38%) أي بدرجة كبيرة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي، بينما تبين وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتساهلة لدى مديري المدارس الثانوية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي).
كلمات مفتاحية: القيادة المتعددة، الاستغراق الوظيفي، مديرو المدارس الثانوية، المحافظات الجنوبية لفلسطين.

Multiple leadership among secondary school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to teacher job absorption

Alaa Mohammed Shaaban Abu Ghaly

PhD student - Department of Foundations of Education and Educational Administration, College of Graduate Studies, University of Kassala, Republic of Sudan.

alaa204617@gmail.com

Abstract :

The study aims to identify the most common types of manifold leadership practiced by secondary school principals in the southern governorates of Palestine and its relevance to the teachers' job engagement, and to verify the existence of a relationship between them and the job engagement of teachers. The study follows the relational, descriptive Approach, while the study sample consists of (355) secondary school teachers from the southern governorates of Palestine. Both genders represent (7.5%) of the study population, and they are chosen according to the stratified random method. The questionnaire represents the data collection tool, the study results showed that Transformational leadership is the most common type of leadership practiced by secondary school principals in the southern governorates of Palestine to the teachers' job engagement. It obtained a relative weight (75.96%) in a large extent, followed by the Transactional leadership with a relative weight (75.36%) in a large degree, and finally the Laissez-Faire leadership came in the last rank with a relative weight (48.86%) in a low degree, the study also showed that the study sample estimation to the level of job

engagement of the teachers in secondary schools in the southern governorates of Palestine obtains a relative weight (77.38 in a large extent), the study results showed that there is a positive associative relationship with statistical significant at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the study sample estimates of the degree of practicing transformational leadership and transactional leadership among secondary school principals in the southern governorates of Palestine and the averages of their estimates of the level of job engagement, while it is found that there is a negative correlation relationship with statistical significance between the averages of the study sample's estimates of the degree of the Laissez-Faire leadership practiced by the high school principals and the averages of their estimates at the level of the job engagement.

Key words: manifold Leadership, Job Engagement, Secondary School Principals, Southern Governorates of Palestine

المقدمة:

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، والمنظمة التي تقتدر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح. (أبو النصر، 2012: 20)، وقد عرفت القيادة على "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة". (الويشي، 2013: 101)، حيث هناك ثلاثة أنماط قيادية شاع استخدامها في العقد الأخير من القرن العشرين وقد تم جمعها في تعريف واحد باسم القيادة المتعددة، وهي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة المتساهلة، ويعد موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات التي اهتم بها الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك باعتباره أحد القضايا الرئيسية اللازمة لفهم ومعرفة سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال، بالإضافة إلى تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى مثل الغياب، والأداء والرضا وطبيعة سير العمل.

مشكلة الدراسة وتساؤلاته:

تتبع مشكلة الدراسة من شعور الباحث بالمشكلة من خلال عمله في إحدى المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وملاحظة وجود اختلاف في أداء المديرين لأنماط القيادة، وارتباطها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. مما نتج لديه رغبة بالكشف عن مدى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين وبين ما يمارسه القادة من أنماط قيادية سواء تبادلية أم تحويلية أم متساهلة (القيادة المتعددة). من هنا تكمن مشكلة البحث في تسليط الضوء على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟ وعليه سيحاول البحث الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- 1- ما أكثر أنواع القيادات المتعددة ممارسةً لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة) ؟
- 3- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة) ؟
- 5- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة للقيادة المتعددة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

أهداف الدراسة :

التعرف على أكثر أنواع القيادات المتعددة ممارسةً لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، التعرف إلى مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تقدم إطاراً نظرياً عن متغيرات الدراسة، وفتح آفاق جديدة

حول أهمية ممارسة القيادة المتعددة في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ويؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من خلال تعرف درجة العلاقة بين القيادة المتعددة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين للارتقاء بالعمل التربوي في مدارسهم وتوجيه القائمين على السياسة التربوية والتعليمية إلى أهمية القيادة المتعددة وعلاقتها بدرجة الاستغراق الوظيفي السائدة في المدارس الثانوية لتحقيق الأهداف المنشودة.

حدود الدراسة: يتحدد البحث بالحدود الآتية:

حد الموضوع: تتناول دراسة موضوع القيادة المتعددة بأنماطه الثلاثة (القيادة التحويلية – القيادة التبادلية – القيادة المتساهلة) لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

الحد البشري: معلمي المرحلة الثانوية. **الحد المؤسسي:** المدارس الثانوية الحكومية.

الحد المكاني: المحافظات الجنوبية لفلسطين. **الحد الزمني:** تم تطبيق الجزء الميداني للبحث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2020م/2021م.

مصطلحات الدراسة:

القيادة المتعددة: يقصد بها "القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة المتساهلة".

وتعد نظرية القيادة المتعددة جزءاً من أنموذج القيادات ذات المدى الكامل، ويقر أنموذج القيادة ذات المدى الكامل بثلاث أنماط قيادية مميزة : (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة المتساهلة). (الدهشان، 2018: 16)

– **القيادة التحويلية:** هي "عمل جماعي يركز على المشاركة واحترام وتبادل الآراء كما أنها تنظر للعمل الإداري على أنه خليط من العلم والعقل". (الحري، 2008: 33)

ويعرفها الباحث بأنها "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال المديرين والعاملين، بحيث يتم تحويل العاملين بالمنظمة إلى قادة مقتدرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالمدرسة إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقل سلبيات ممكنة على العاملين والمدرسة".

- القيادة التبادلية: هي " قيادة تساعد المنظمات في انجاز أهدافها الحالية بكفاية أكثر من خلال ربط أداء العمل بمكافآت قيمة للعاملين مع التأكيد على ضرورة توفير المصادر الضرورية لإنجاز العمل". (دواني، 2017: 133)

ويعرفها الباحث بأنها " سلوك قيادي قائم على علاقة تبادل للمنفعة بين مدير المدرسة الثانوية والمعلمين، يتم من خلاله التركيز على النتائج الفعلية للأداء، واقتراح المكافأة بالإنجاز، والاعتماد على مبدئي الثواب والعقاب، بحيث يتم ربط الأداء الجيد بالمكافآت وغير الجيد بالعقوبات، وذلك بعد تحديد معايير الأداء".

- القيادة المتساهلة: هي قيادة إطلاق العنان ويتميز هذا النمط بالفوضى وعدم وضوح الأهداف، فهو نمط تسيبي يترك الأمور تسير كيفما اتفق". (الحري، 2008: 29)

ويعرفها الباحث بأنها " القيادة التي تتصف بغياب جميع أنواع إجراءات صنع القرار و العمل التصحيحي، ويترك القائد الحبل على الغارب، ولا يتحمل أية مسؤولية، بل يلقي بها على العاملين".

الاستغراق الوظيفي:

هو الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وقيمه (Griffin & Hesketh, 2003: 68) ويعرف العابدي (2012: 159) الاستغراق الوظيفي بأنه " الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمه".

ويعرفها الباحث بأنها "علاقة إيجابية عقلية وعاطفية للمعلمين تجاه مهنة التدريس، بحيث يشعروا خلالها بالاندماج الذهني والعاطفي والجسدي، مما يدفعهم لاستثمار وقتهم، وجهدهم فيها لخدمة منظماتهم، والاهتمام بتطورها وبقائها"

الإطار النظري والدراسات السابقة :

1- القيادة المتعددة: تحتوي على ثلاثة أنماط قيادية وهي (التحويلية - التبادلية - المتساهلة) وقد أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من القادة حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل باستخدام نمط القيادة التحويلية والتي يبذل القائد قصارى جهده لتحويل العاملين بالمنظمة إلى قادة مقتدرين على تحمل

المسؤولية والمشاركة في صنع القرارات ونمط القيادة التبادلية وهذا النمط قائم على أن مفهوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبني على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، ونمط القيادة المتساهلة ويسمى (القيادة الفوضوية أو القيادة الحرة أو قيادة عدم التدخل أو القيادة المتسببة)، ومن مسمى هذا النمط نجد أن القائد يتميز ولا يمتاز بترك الحرية الكاملة لمرؤوسيه في ممارسة نشاطاتهم باستقلال تام.

ويرى الباحث أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستخدم أنماطاً متعددة من القيادة لتحقيق النتائج المرجوة من التابعين في موقف ما، فهو يتعامل بالنمط القيادي المناسب حسب الموقف الذي يتعرض له، فبعض المواقف تحتاج بأن يكون القائد تحويلياً، وبعضها يحتاج بأن يكون القائد تبادلياً يتعامل بمبدأ الثواب والعقاب وبآلية المكافآت، والبعض الآخر من المواقف تحتاج بأن يكون القائد متساهلاً وليس فوضوياً.

2- الاستغراق الوظيفي : "الاتجاه الإيجابي الذي يصل إليه المعلم تجاه مهنة التدريس، بحيث يشعر خلالها بالاندماج العاطفي، والذهني، والجسدي مع عمله، ويتولد لديه الحماس ويقوم بمهامه بكل إخلاص وتفان". (الزبيدي، 2017: 172)

الدراسات السابقة: تناول البحث بعض الدراسات السابقة والتي لها صلة بمحورها (القيادة المتعددة، الاستغراق الوظيفي).

المحور الأول: دراسات مرتبطة بالقيادة المتعددة:

1. دراسة (الدهشان، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان، حيث تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس

الأساسية بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (72.8%) وتليها القيادة التبادلية بوزن نسبي (72.6%) وأخيرا القيادة المتساهلة بوزن نسبي (71.8%).

2. دراسة (الشريفي، 2013): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان تكونت عينة الدراسة من (100) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام أداة الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الشرق الأوسط للقيادة متعددة العوامل (التحويلية والتبادلية والمتساهلة) كانت متوسطة.

3. دراسة (Korkmaz, 2007): هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ورضا المعلمين عن العمل من جهة والصحة التنظيمية في المدارس من جهة أخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين يعملون بالمدارس التركية، تتكون عينة الدراسة من 635 معلماً، وتم استخدام أداة الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التحويلية في رضا المعلمين عن العمل ولم يكن للقيادة التبادلية مثل هذا الأثر وأن هناك تأثيراً غير مباشر لرضا المعلمين عن العمل في صحة المدرسة.

المحور الثاني: دراسات مرتبطة بالاستغراق الوظيفي:

1. دراسة (مومني، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الأردنية لمحافظة عجلون وتكونت عينة الدراسة من (438) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام أداة الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة

إلى نتائج عدة أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً.

2. دراسة (DEMIR, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتحفيز والاستغراق الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين، حيث تكونت عينة الدراسة من 321 معلماً ومعلمة، من 33 مدرسة من مدينة هاتاي في تركيا سنة 2017-2018، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، كما وتم استخدام أداة الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أنه كلما زادت الكفاءة الذاتية للمدرسين، زاد رضاهم الوظيفي، وزاد الالتزام التنظيمي والتحفيز والاستغراق الوظيفي.

3. دراسة (صادق وأحمد، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية، وقد تكونت العينة من (704) مفردة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام أداة الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الدقهلية بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة القيمة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي.

أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تهتم الدراسة الحالية بدراسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

2. إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت الأنماط القيادية الثلاثة: التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين.

3. كذلك تتميز الدراسة عن الدراسات السابقة على حد علم الباحث في أنها لم تُجرَ في المدارس الثانوية الحكومية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين. **منهج الدراسة:** اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي لملائمته لموضوع وأهداف البحث.

مجتمع وعينة الدراسة: بلغ مجتمع البحث (4719) معلماً من معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين من كلا الجنسين، ثم قام الباحث بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون، هذا وقد بلغت العينة الكلية (355) معلماً من معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، يمثلون ما يقارب من نسبة (7.5%) من مجتمع البحث، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حسب متغيرات: (المديرية والجنس).

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة (استبانة القيادة المتعددة، واستبانة الاستغراق الوظيفي)؛ ل يتم تطبيقها على عينة الدراسة.

عرض وتحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها :

الجدول رقم (1)

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: القيادة التحويلية	12	3.798	.638	75.96	1	كبيرة
2	المجال الثاني: القيادة التبادلية	13	3.768	.627	75.36	2	كبيرة
3	المجال الثالث: القيادة المتساهلة	10	2.443	.978	48.86	3	منخفضة

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما أكثر أنواع القيادات المتعددة ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

- يتضح من الجدول رقم (1) أن القيادة التحويلية هي أكثر أنواع القيادات المتعددة ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حيث حصلت على وزن نسبي (75.96%) بدرجة كبيرة، تلتها القيادة التبادلية بوزن نسبي (75.36%) وبدرجة كبيرة، وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيرة القيادة المتساهلة بوزن نسبي (48.86%) وبدرجة منخفضة

ولمزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:
أولاً- فيما يتعلق بمجال الأول "القيادة التحويلية": قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "القيادة التحويلية"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يزيد المدير من دافعيته من خلال معاملته لي كشخص مميز.	3.909	.848	78.18	كبيرة	1
2.	يقدم مصلحة الجماعة على المصلحة الشخصية.	3.864	.769	77.28	كبيرة	3
3.	يتصرف مع المعلمين بإنسانية تعزز احترامهم له.	3.870	.802	77.40	كبيرة	2
4.	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم وبيعهم البعض.	3.833	.776	76.66	كبيرة	4
5.	يؤكد أهمية امتلاك الإحساس بالمهمة المطلوب إنجازها.	3.814	.787	76.28	كبيرة	5
6.	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	3.774	.798	75.48	كبيرة	8
7.	يشرك المعلمين في وضع رؤية المدرسة المستقبلية بالاستناد إلى معطيات الواقع.	3.659	.863	73.18	كبيرة	12
8.	يظهر ثقته بتحقيق أهدافه المستقبلية.	3.771	.778	75.42	كبيرة	9
9.	يناقش وجهات النظر المختلفة للتعامل مع المشكلات.	3.752	.827	75.04	كبيرة	11
10	يشجع المعلمين على التعامل مع أي أمور	3.788	.768	75.76	كبيرة	6

					طائرة من عدة زوايا واتجاهات.	
7	كبيرة	75.54	.825	3.777	يقترح أساليب جديدة ومبتكرة لإنجاز المهام والأنشطة المدرسية.	11
10	كبيرة	75.26	.857	3.763	يهتم بتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا.	12

- يتضح من الجدول رقم (2) أن درجات تقدير مجال "القيادة التحويلية" تراوحت بين (73.18%-78.18%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "القيادة التحويلية": الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "يزيد المدير من دافعيّتي من خلال معاملته لي كشخص مميز"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.18%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإنسان المتعلم والمجتهد يجب أن يشعر بالتميز عن الآخرين؛ لما لهذا الشعور من مردود إيجابي على الذات.

وكانت أدنى فقرة في مجال "القيادة التحويلية":

الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "يشرك المعلمين في وضع رؤية المدرسة المستقبلية بالاستناد لمعطيات الواقع"، احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.18%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك أنه على الرغم من حرص مديري المدارس على إشراك المعلمين في كل الأمور والقضايا المدرسية، إلا أنه يوجد مقاطع معينة يُرجعون الرأي والقرار إلى خبراتهم؛ كون هذه الأمور تعد مفصلية.

ثانياً- فيما يتعلق بالمجال الثاني "القيادة التبادلية": قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "القيادة التبادلية"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1	يذلل المدير العقبات التي تواجه المعلمين في عملهم.	3.828	.756	76.56	كبيرة	2
2	يبلغ العاملين بالمهام المطلوب إنجازها للحصول على المكافأة.	3.752	.830	75.04	كبيرة	9
3	يوضح المكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف.	3.597	.869	71.94	كبيرة	13
4	يعتبر أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة للمعلمين.	3.718	.833	74.36	كبيرة	12
5	يحفز العاملين الذين يتجاوز أداؤهم الحد المتوقع.	3.802	.802	76.04	كبيرة	5
6	يثني على العاملين الذين عملوا على تصحيح الانحرافات عند تنفيذ مهامهم.	3.839	.788	76.78	كبيرة	1
7	يصحح الأخطاء التي من الممكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول.	3.791	.771	75.82	كبيرة	7
8	يضع مجموعة من القواعد والمعايير الموحدة لتقييم الأداء.	3.808	.786	76.16	كبيرة	4
9	يرشد العاملين إلى الطرق التي تعمل على تحقيق أهداف المدرسة.	3.811	.767	76.22	كبيرة	3
10	يعبر عن ثقته في العاملين وفي قدرتهم على تحقيق الأهداف الموضوعية.	3.791	.756	75.82	كبيرة	6
11	يشرك العاملين في تحديد المستلزمات المطلوبة للعمل.	3.749	.796	74.98	كبيرة	10
12	يقضي وقتاً كافياً في عملية إرشاد العاملين حول اختيار مستلزمات الأداء المناسبة.	3.754	.801	75.08	كبيرة	8
13	يكلف العاملين بتقييم فاعلية مستلزمات الأداء بشكل دوري ومدى تحقيقها لأهداف المدرسة.	3.743	.801	74.86	كبيرة	11

- يتضح من الجدول رقم (3) أن درجات تقدير مجال "القيادة التبادلية" تراوحت بين (71.94%-

76.78%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "القيادة التبادلية":

الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "يثني على العاملين الذين عملوا على تصحيح الانحرافات عند

تنفيذ مهامهم"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.78%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث

ذلك إلى أن هؤلاء المعلمين امتازوا باليقظة والمتابعة الحثيثة؛ لأدائهم وطبقوا التقييم الذاتي على أنفسهم، ما مكنهم من تصحيح الانحرافات عند تنفيذ المهام وليس بعد الانتهاء منها. وكانت أدنى فقرة في مجال "القيادة التبادلية":

الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يوضح المكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف"، احتلت المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (71.94%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العديد من المكافآت ذات الطابع المادي قد لا تتوافر إمكانية تقديمها.

ثالثاً- فيما يتعلق بالمجال الثالث "القيادة المتساهلة": قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:
جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "القيادة المتساهلة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يتهرب من المسؤولية، ويلقي بها على المعلمين.	2.416	1.140	48.32	منخفضة	6
2.	يتعمد الغياب عند الحاجة إليه.	2.163	1.181	43.26	منخفضة	10
3.	يتجنب اتخاذ القرارات.	2.338	1.204	46.76	منخفضة	9
4.	يتجنب اتخاذ أي إجراء أو فعل تصحيحي أو إصلاحي.	2.360	1.171	47.20	منخفضة	8
5.	يصدر قرارات دون المتوقع.	2.487	1.153	49.74	منخفضة	4
6.	يترك المجال واسعاً لتدخلات الآخرين.	2.625	1.199	52.50	متوسطة	2
7.	ينسحب من الجلسة إذا احتدت المناقشات.	2.388	1.172	47.76	منخفضة	7
8.	يكثر من تفويض المهام للعاملين بغض النظر عن كفاءتهم.	2.554	1.156	51.08	منخفضة	3
9.	يعتمد كلياً على نائب المدير والسكرتير في إنجاز الأعمال الإدارية.	2.656	1.162	53.12	متوسطة	1
10	يفوض المعلمين القدامى بإدارة اجتماعات المعلمين ومجالس الآباء.	2.442	1.190	48.84	منخفضة	5

- يتضح من الجدول رقم (4) أن درجات تقدير مجال "القيادة المتساهلة" تراوحت بين (43.26%-53.12%) وبدرجة ما بين منخفضة ومتوسطة، وكانت أعلى فقرة:

• الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "يعتمد كلياً على نائب المدير والسكرتير في إنجاز الأعمال الإدارية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (53.12%) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل الإداري يحتاج إلى التكاملية من جميع أفراد الإدارة المدرسية، لتمتد هذه التكاملية لتشمل المعلمين أيضاً.

وكانت أدنى فقرة في مجال "القيادة المتساهلة":

• الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يعتمد الغياب عند الحاجة إليه"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (43.26%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الغياب هو نوع من التهرب من تحمل المسؤولية، وعلام المدير عليه ويعتبر عيباً في حقه وقدراته، كما أنه وهو المسؤول يلجأ للغياب فسيضرب بذلك قدوة سيئة لمعلميه.

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها :

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟ وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

1.2 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=164) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=191) باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح:

جدول (5): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: القيادة التحويلية	ذكر	164	3.856	.585	1.598	.111	غير دالة إحصائياً
	أنثى	191	3.748	.678			
المجال الثاني: القيادة التبادلية	ذكر	164	3.808	.594	1.108	.269	غير دالة إحصائياً
	أنثى	191	3.734	.653			
المجال الثالث: القيادة المتساهلة	ذكر	164	2.641	1.037	3.594	.000	دالة عند 0.01
	أنثى	191	2.273	.892			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (353) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

يتبين من الجدول رقم (5) ما يلي:

- أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية في المجالين الأول والثاني؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين من كلا الجنسين يقدرّون الممارسات التي يقوم بها مديروهم، والتي من شأنها تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم وفي قدرتهم على تحقيق الأهداف الموضوعية.

- أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية في المجال الثالث "القيادة المتساهلة"؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتساهلة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس، وكانت

الفروق لصالح المعلمين الذكور، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن التساهل في الإدارة يكون بدرجة أكبر لدى مديريهم الذكور، كون أن الإدارة المدرسية تمثل أحد اهتمامات مديري المدارس، بينما تمثل الأعباء الحياتية والأسرية والمجتمعية أعباء إضافية تأخذ الجزء الأكبر من جهودهم واهتماماتهم، فيما المديرات يملن إلى أن تكون إدارتهم حازمة لعدم قبولهن من توجيه أي انتقاد على أدائهن، ويعتبرونه موجهاً لشخصهن.

2.2 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWay ANOVA)؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: القيادة التحويلية	بين المجموعات	2.363	2	1.181	2.928	.055	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	142.057	352	.404			
	الإجمالي	144.420	354				
المجال الثاني: القيادة	بين المجموعات	2.323	2	1.161	2.983	.052	غير دالة إحصائياً
	داخل	137.050	352	.389			

التبادلية	المجموعات				نُياً
	الإجمالي	139.373	354		
المجال الثالث: القيادة المتساهلة	بين المجموعات	607	2	303	غير دالة
	داخل المجموعات	338.225	352	961	إحصاءاً
	الإجمالي	338.832	354		نُياً

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 352) ومستوى دلالة $0.05 = (3.00)$ ، ومستوى دلالة $0.01 = (4.61)$.

- يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع مجالات الاستبانة، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يقدمون ما لديهم من خبرات وتجارب تربوية وإدارية لجميع المعلمين من كافة سنوات الخدمة بلا استثناء، حيث يقضون وقتاً كافياً في عملية إرشاد العاملين.

3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها :

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "الاستغراق الوظيفي"، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستبانة "الاستغراق الوظيفي" بدرجة الكلية.

المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الحكم على الدرجة
الدرجة الكلية للاستبانة	16	3.869	.554	77.38	كبيرة

- يتضح من الجدول رقم (7) أن تقدير عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ حصل على وزن نسبي (77.38%) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن المعلم الفلسطيني يتميز بحبه لمهنة التعليم، كونها مهنة الأنبياء، وهو يعتقد بأنها مهنة لها أجران، أجر أخروي يبتغيه من المولى عز وجل، وأجر دنيوي يتمثل بالراتب، لذا فإننا نجده يستغرق بكل ما فيه من عاطفة وحس وعقل وجسد في تفاصيل العمل.

- ولمزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات الاستبانة على حدة ليتبين التالي: قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا الاستبانة.

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات استبانة "الاستغراق الوظيفي".

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	لدي استعداد للتضحية وبذل مزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.	3.921	.728	78.42	كبيرة	6
2.	أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل عندما أستيقظ في الصباح.	3.783	.850	75.66	كبيرة	13
3.	أجد العمل الذي أقوم به مليء بالمعاني والأهداف.	3.890	.733	77.80	كبيرة	9
4.	أقوم بتأدية عملي بكل سرعة وإتقان.	3.952	.668	79.04	كبيرة	3
5.	يشعرن عملي بذاتي مما يزيد من دافعتي.	3.949	.695	78.98	كبيرة	4
6.	أستثمر وقتي لصالح العمل.	3.887	.723	77.74	كبيرة	10
7.	أسعد بوجودي في المدرسة بعد أوقات الدوام الرسمية.	3.614	.980	72.28	كبيرة	16
8.	أمتلك روابط قوية بوظيفتي ومن الصعب جدا كسرها.	3.850	.746	77.00	كبيرة	12
9.	تتركز معظم اهتماماتي حول وظيفتي.	3.780	.851	75.60	كبيرة	14

2	كبيرة	79.08	.719	3.954	أشعر بالفخر بالعمل الذي أقوم به.	10
5	كبيرة	78.70	.704	3.935	أتحمس للعمل ولدى رغبة في الإنجاز.	11
1	كبيرة	79.08	.636	3.954	أثابر دائماً في عملي، رغم الصعوبات التي تواجهني.	12
11	كبيرة	77.74	.780	3.887	أنسى كل شيء من حولي عندما أعمل.	13
8	كبيرة	78.02	.675	3.901	أبذل قصارى جهدي لإنجاز المهام والأنشطة في الأوقات المحددة.	14
15	كبيرة	74.92	.825	3.746	أرى أن معظم أهدافي الشخصية موجهة نحو وظيفتي.	15
7	كبيرة	78.08	.702	3.904	أتمتع بالمرونة والعقلانية في عملي.	16

- يتضح من الجدول رقم (8) أن درجات تقدير استبانة "الاستغراق الوظيفي"، تراوحت بين

(72.28%-79.08%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة:

الفقرة رقم (12) والتي نصت على: "أثابر دائماً في عملي، رغم الصعوبات التي تواجهني"،

احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.08%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك

إلى أن رغبة المعلمين من خلال المثابرة في العمل؛ هي تحقيق أفضل مستويات الأداء،

والتغلب على الصعاب، وبدون أن تكون المثابرة والاجتهاد صفة ملازمة للمعلم فإن

مستوى عطائه لن يرتق. 4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها :

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق

الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات:

(الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟ وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

1.4 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

0.05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي

المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة

من الذكور (ن=164) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=191)

لمستوى الاستغراق الوظيفي باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات

عينتين مستقلتين:

جدول (9): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة S i g	مستوى الدلالة
الاستبانة ككل	ذكر	164	3.950	.509	2.553	.011	دالة عند 0.05
	أنثى	191	3.800	.583			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (353) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

- يتبين من الجدول رقم (9) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في الدرجة

الكلية للاستبانة؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

0.05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير

الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن

المعلمين الذكور لديهم اتجاه ايجابي نحو عملهم الذي يوفر لهم مصدر الرزق الأساسي.

2.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

0.05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي

المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من

5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). للتحقق من صحة هذه

الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWay ANOVA)؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (10): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الاستبانة ككل	بين المجموعات	4.965	2	2.482	8.397	.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	104.060	352	.296			
	الإجمالي	109.025	354				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 352) ومستوى دلالة 0.05 = (3.00)، ومستوى دلالة

0.01 = (4.61).

- يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α) لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحث إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (11): اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق على الدرجة الكلية لاستبانة الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المتغير	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	المتوسط الحسابي
الاستبانة ككل	أقل من 5 سنوات	-		3.729
	من 5 - 10 سنوات	.075	-	3.654
	أكثر من 10 سنوات	.211	.287*	3.941

* دالة عند 0.05

- يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات ومن سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات؛ لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن المعلمين الأكثر خدمة يشعرون بمتعة الاستغراق والانغماس في مهنة التعليم، لكونهم خبروا جوانبها الإيجابية، وتمكنوا بطول خبرتهم من تلافي الجوانب السلبية.

5- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيرها

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟ للإجابة عن السؤال السابق؛ تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة للقيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم حساب معاملات الارتباط بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة للقيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14): معاملات الارتباط بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لمحاور القيادات المتعددة ودرجات تقديرهم لاستبانة الاستغراق الوظيفي ككل.

قيمة Sig	الاستغراق الوظيفي ككل	متغيرات الدراسة	استبانة القيادة المتعددة
.000	.720**	القيادة التحويلية	
.000	.731**	القيادة التبادلية	
.049	-.105*	القيادة المتساهلة	

** دالة عند 0.01

* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 353) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.098، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.128

يتبين من الجدول السابق - 14 - ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه كلما قام مديرو المدارس الثانوية بإشراك المعلمين في وضع رؤية المدرسة المستقبلية وعبروا عن ثقتهم في العاملين وفي قدرتهم على تحقيق الأهداف الموضوعة، فإن ذلك سيساهم في الاستغراق الوظيفي للمعلمين لشعورهم أنهم جزء أصيل من هذه المدرسة.

- وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتساهلة لدى مديري المدارس ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي، ويفسر الباحث عندما يتهرب مدير المدرسة من المسؤولية، فإن ذلك يدفع بالمعلمين إلى عدم تحمل المسؤولية، ومن ثم تقل الدافعية نحو الاستغراق الوظيفي.

نتائج الدراسة:

يجمل الباحث نتائج الدراسة الميدانية من خلال العرض التالي:

- 1- إن القيادة التحويلية هي أكثر أنواع القيادات المتعددة ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، حيث حصلت على وزن نسبي (75.96%)، تلتها القيادة التبادلية بوزن نسبي (75.36%)، وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيرة القيادة المتساهلة بوزن نسبي (48.86%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس، فيما وجدت فروق في ممارسة القيادة المتساهلة وفقاً للجنس، ولصالح المعلمين الذكور.
- 3- إن تقدير عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ حصل على وزن نسبي (77.38%) أي بدرجة كبيرة.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات، ومن سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات؛ لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن خدمتهم أكثر من 10 سنوات.
- 5- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى

مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي.

6- وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المتساهلة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي.

التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبالاستفادة من إطلاع الباحث على توصيات الدراسات السابقة ذات الصلة، فإنه يوصي بما يلي:

- 1- اعتماد القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس، بالاستفادة من مزايا التحفيز والمكافأة الموجودة في القيادة التبادلية
- 2- اعتماد مبدأ مشاركة جميع العاملين في المدرسة في كل ما يخص العملية التعليمية، بدءاً بالرؤية المستقبلية وانتهاءً باتخاذ القرارات المصيرية.
- 3- بناء أجواء مدرسية نفسية واجتماعية مريحة تجعل الجميع يقبل على المدرسة بشعور انبساطي.

المصادر والمراجع العربية:

- ابن منظور، أبو الفضل (1882). لسان العرب، ط1، مصر: مطبعة الميرية.
- أبو النصر، مدحت (2012). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو ناهية، صلاح الدين (2000). الطرق الإحصائية في البحث والتدريس، ط2، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الحريري، رافده (2008). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الدهشان، ابتسام (2018). **القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشريفي، عباس (2013). **القيادة متعددة العوامل التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.

العابدي، علي (2012). **الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة.

الويشي، فتحي (2013). **الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية**، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

دواني، كمال (2017). **القيادة التربوية**، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الزبيدي، عقيل (2017). **آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة**، المجلة المصرية للقراءة والمعرفة.

صادق، محمد وأحمد، دينا (2019). **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية**، مجلة كلية التربية. مومني، خالد (2020). **درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين**، المجلة التربوية.

المصادر والمراجع الأجنبية :

Demir, Selcuk (2020). The Role of Self-Efficacy in Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Job Involvement, **Eurasian Journal of Educational Research**, 85(2020).

Griffin, Barbara & Hesketh, Beryl (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment, **Australian Journal of Psychology**.

Korkmaz, Mehmet (2007). The effect of leadership styles on organizational health, **Educational Research Quarterly**, 30(3),.