

## أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بواقع الانغماس الوظيفي في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميه

تهاني خليل شقيرات<sup>1\*</sup> نبيل جبرين الجندي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الخليل- كلية التربية، ORCID: 0000-0002-7334-6761

<sup>2</sup> جامعة الخليل- كلية التربية، ORCID: 0000-0002-5258-6045

\* +972-529512721 / +970-568129494 tahanishqairat2014@gmail.com

### المخلص

هدفت الدراسة التعرف على أنماط القيادة التربوية، وعلاقتها بواقع الانغماس الوظيفي في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميه.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام أداتين؛ الأولى لدراسة الأنماط القيادية، والثانية لدراسة أبعاد الانغماس الوظيفي، وبعد التأكد من صدقهما وثباتهما، تم تطبيقهما على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (224) معلماً ومعلمة من (8) مدارس ثانوية بشرقي القدس. وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسة أنماط القيادة التربوية قد جاء بدرجة متوسطة، فاحتل النمط القيادي الترسلّي المركز الأول، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الديمقراطي، وجاء واقع الانغماس الوظيفي بدرجة متوسطة، فاحتل بُعد الإخلاص والتفاني المركز الأول، يليه بُعد النشاط، وأخيراً بُعد الانهماك، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة طردية دالة بين الانغماس الوظيفي والنمط الديمقراطي، وعلاقة عكسية بين الانغماس الوظيفي، وكل من نمط القيادة الترسلّي ونمط القيادة الأوتوقراطي. أوصت الدراسة بتعزيز الانغماس الوظيفي وتعزيز النمط القيادي الديمقراطي.

### الكلمات المفتاحية

الانغماس الوظيفي، الانهماك، القدس، القيادة التربوية، النمط القيادي، مدارس شرقي القدس.



## **Educational Leadership Styles and its Relationship to Job Engagement in Secondary Schools in East Jerusalem schools from School teachers perspective**

**Tahani Khalil Shqairat <sup>1\*</sup> Nabil Jebreen Jondi <sup>2</sup>**

Hebron University - Faculty of Education, ORCID: 0000-0002-7334-6761

Hebron University - Faculty of Education, ORCID: 0000-0002-5258-6045

tahanishqairat2014@gmail.com +970-568129494 / +972-529512721 \*

### **Abstract**

The study aims at investigating the educational leadership style and its relationship to job engagement in East Jerusalem high schools from schoolteachers' perspective.

The study utilizes the descriptive analytical approach. Both educational leadership style questionnaire and job involvement questionnaire were validated and applied on a random sample of (224) schoolteachers in East Jerusalem.

The results shows that the level of the educational leadership style was moderate. The leisure style came first, followed by the autocratic style, whereas the democratic style came last. Also, the level of job engagement was moderate. The dedication dimension came in first, followed by vigor dimension and absorption dimension respectively. Moreover, the results show a positive relation between the democratic style and job engagement, and a negative relation between job engagement and both autocratic style and the leisure style.

The study recommends promoting job engagement and democratic style of leadership by supporting an appropriate atmosphere for the teacher to offer his best.

### **Key words**

East Jerusalem schools, Educational leadership, Jerusalem, job engagement, leadership style, Preoccupation.

## مقدمة البحث

المرووسين، ولكن إلى أي درجة يؤثر النمط القيادي على الانغماس!.

ومن هنا، برزت الحاجة إلى إعداد قادة قادرين على اتباع الأنماط السلوكية المختلفة باختلاف المواقف ولما لها من أثر مباشر على أداء المرؤوسين وانغماسهم. وتعدّ المؤسسات التربوية البيئة الثانية في حياة الأفراد، فيقضي فيها جزءًا كبيرًا من حياته ليتلقى صنوف التربية والتعليم، مما يلعب دورًا مهمًا في تكوين شخصيته وتحديد اتجاهاته، وتأتي إكمالًا لدور الأسرة بشمولية وانسجام (الديحاني والعازمي، 2021).

وتحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها نشاطها إلى قيادات تتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية (الشريف، 2004)، ويرتبط نجاح المؤسسة بنجاح القائد، والأسلوب القيادي الممارس، إذ إنّه المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الآخرين، فالقيادة من منظور تنظيمي هي عملية تأثير الإدارة المدرسية في المعلمين والطلبة والمدرسة بشكل عام، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم (عابدين وآخرون، 2012)، ودون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنّه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه لتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

إنّ نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على خصائص القائد وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته، وقدرته على اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل لتقلل من مستويات الضغوط التنظيمية لدى المعلمين في المؤسسات التربوية (عابدين، 2012؛ العوداني، 2013؛ عبدالقادر وآخرون، 2020)، وإنّ فعالية مدير المدرسة وتميزه الإداري تعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه، وإنّ نمط القيادة وطريقة أداء العمل تختلف باختلاف شخصية القائد، ويقصد بالنمط نظام العمل الذي يتبعه القائد في الإدارة ويتخذ كاسلوب متجسد في سلوكه وتصرفاته الشخصية والمهنية في المواقف الفنية والإدارية كافة، وإنّ خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وفاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف محدد لمتطلبات هذا الموقف.

ووضح العبد اللطيف والقرني (Al-Abd Al-latif & Al-Qa- (rmi, 2018 بأنّ سلوك الانغماس الوظيفي يأتي كأحد السلوكيات

تواجه القيادات التربوية تحديات التغيير السريع والمتلاحق في البيئة الإدارية، وتعدّ الأساليب التقليدية غير قادرة على إنجاز الأهداف وتحقيق التميز المؤسسي، وأصبحت بحاجة ماسة إلى استخدام مفاهيم إدارية حديثة كالانغماس الوظيفي، فالنجاح هو نتيجة حتمية لتضافر جهود المؤسسة اتجاه موظفيها لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، ورفع روحهم المعنوية بهدف زيادة الرضا والانغماس الوظيفي لديهم، وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسات وفعاليتها.

وقد بين (Maharmeh, 2021) أنّ المؤسسات في الوقت الحاضر تواجه تحديات ضخمة تُعزى للعديد من العوامل كالعولمة والمنافسة الشرسة وتكنولوجيا المعلومات وضغط أصحاب المصلحة، والتي تهدد شتى المؤسسات باختلاف أنواعها، الصغيرة والكبيرة، المحلية والدولية، الخاصة والعامة، فأصبحت المؤسسات بأمس الحاجة إلى تكثيف الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تعزيز المرؤوسين وتطويرهم بالتزامن مع وضع استراتيجيات لزيادة انغماسهم، حيث تربط الانغماس والإنتاجية والأداء علاقات مباشرة وأخرى غير مباشرة، فالعديد من المؤسسات على مستوى العالم تعاني من انخفاض مستويات انغماس الموظفين، مما ينعكس سلبًا عليها بانخفاض الإنتاجية وجودة سيئة والتغيب عن العمل.

تؤدي القيادة دورًا مهمًا في فهم سلوك الجماعة كما ذكر (Mar shood & Marbou, 2022) أنّ المهمة الحقيقية للقائد تكمن في قدرته على إيجاد الظروف الملائمة لأداء المهام بالشكل الأمثل، وذلك عبر إدارته لدفعة الأهداف وتحقيقها، فالقيادة الناجحة تساهم في تكوين اتجاهات إيجابية للمرؤوسين ومن رفع مستوى الانتماء والرضا والانغماس لديهم اتجاه المؤسسة، فهي التي تشجع على التعاون والإنجاز، وإدراكا لأثر القيادة في صُلب العملية الإدارية وما لدور النمط القيادي المُتبع من تأثير على الروح المعنوية والدافعية وتأثيرها على انغماسهم واتجاهاتهم النفسية والتوافقية، حيث تُعدّ القيادة مفصلاً أساسياً للعلاقة بين الأطراف المختلفة وأحد العوامل الرئيسة التي يمكن أن تسهم في تعزيز الانغماس كما أشار (Maharmeh, 2021) إلى أنّ القيادة تلعب دورًا رئيسًا في تشجيع المرؤوسين وحثهم للعمل بشغف، وأنّ تشعّره بعلاقة عاطفية وفكرية عميقة بهم، وأسلوب القيادة أمر بالغ الأهمية لتشجيع الموظفين على الارتباط والانغماس بشكل عام، القضية ليست ما إذا كانت القيادة تؤثر أو لا تؤثر على انغماس

## أدبيات الدراسة

وحول الأنماط القيادية، هدفت دراسة مرشود ومربوع (Mar-shood & Marbou, 2022) التعرف على درجة ممارسة الهيئة التدريسية بالكلية الجامعية للعلوم التربوية في فلسطين للأنماط القيادية وعلاقتها بالصحة النفسية للطلبة من وجهة نظرهم، باتباع المنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة الهيئة التدريسية للأنماط القيادية جاءت بدرجة متوسطة فجاء المجال الديمقراطي يليه الأوتوقراطي، وأخيرا الترسلي.

أجرى الديحاني والعازمي (Al-Dihani & Al-Azmi, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة وقدرتها على حل المشكلات المدرسية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (60) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج استخدام النمط الديمقراطي، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط الفوضوي، ووجود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والقدرة على حل المشكلات المدرسية، بينما توجد علاقة سالبة بين النمط السلطوي والفوضوي والقدرة على حل المشكلات المدرسية.

وعنيت دراسة الشاردي والغامدي (Al-Shardi & Al-Ghamdi, 2020) بالكشف عن علاقة الأنماط القيادية الممارسة بمكاتب التعليم بمحافظة القنفذة وأسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت أداة الدراسة على عيّنة قوامها حجمها (175) مشرفاً ومشرفة، وأظهرت النتائج أنّ النمط الديمقراطي يأتي في المرتبة الأولى، يليه النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط التسلسلي، كما أسفرت عن وجود علاقة طردية بين الأنماط القيادية الممارسة في مكاتب التعليم وأسباب التسرب الوظيفي للمشرفات التربويات.

وأجرى اللاحم (Allaahim, 2021) دراسة للتعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية، وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم التعليمية، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت العيّنة من (397) معلمة، وأظهرت النتائج سيادة النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيرا النمط الترسلي.

الإيجابية التي يهتم بها علم النفس الإيجابي، سعياً منه لترسيخ السلوكيات الجيدة والإيجابية لدى العاملين، ويُعدّ أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث له علاقة بالمتغيرات المتصلة بسلوك العاملين كالرضا الوظيفي والانتماء إلى العمل، وتبرز أهميته لارتباطه بنجاح تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة؛ كونه أحد الآليات الفعّالة لتحسين أداء العاملين، وقبولهم لبعض التغيرات التي تجتاح منظماتهم لتقلل من مقاومتهم لها.

وبيّن عبيد (Obaid, 2019) أن الانغماس الوظيفي يدل على درجة اهتمام الفرد بعمله بوصفه أهم شيء في حياته، فهو يبين درجة اندماجه مع وظيفته وتؤدي دوراً مؤثراً وأساسياً في تحديد هويته وذاته من خلال الفرصة التي يوفرها العمل للفرد لإشباع حاجاته الأساسية، ويوضح الانغماس الوظيفي درجة مشاركة الفرد في عمله واحترام ذاته واستقلالها، والتحكم بها وإشباع حاجاته.

وقد وضح جلاب ورفاقه (Jalaab et al, 2016) أنّ للموارد انعكاسات على الاحتراق الوظيفي للأفراد، فزيادة المتطلبات الوظيفية تولد الاحتراق الوظيفي لهم، وتقلل من انغماسهم في أداء الأنشطة التي يقومون بها، وبالعكس من ذلك، فإنّ الموارد الوظيفية تؤدي إلى زيادة الانغماس الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال تقليل نسبة الدوران لدى الأفراد، والمستويات العالية من الانغماس ترتبط بانخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم.

وقد أكد العامري (Al-Amiri, 2020) على أهمية العلاقة بين الأنماط القيادية والانغماس الوظيفي، وأنه بناء على قاعدة المعاملة بالمثل، فإنّ الموظفين الذين يشعرون بأنّ المؤسسة تقدّر جهودهم، وتلبي احتياجاتهم، وتعمل على تقديم المساعدة لهم في العمل عند حاجتهم لذلك، يكونون أكثر رضا عن وظائفهم ويشعرون بأنّهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة، وينظرون لأهداف المنظمة كأهداف خاصة بهم، ويبدلون أقصى طاقاتهم لتحقيقها.

وقد أكد كل من الديحاني والعازمي (Al-Dihani & Al-Azmi, 2021) أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، والعمل بروح الفريق لما له من آثار إيجابية على دافعية الإنجاز لدى المعلمين، ودور الأنماط الإدارية المناسبة في توفير المناخ المناسب لتحقيق الأهداف التعليمية والارتقاء بالواقع التربوي نحو الأفضل.

ومعلمي المرحلة الأساسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لتطبيقها على عينة عشوائية طبقية، وأظهرت النتائج أن مستوى الانغماس الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

وعنيت دراسة العبد اللطيف والقرني (Al-Abd Al-Latif & Al-Qarmi, 2018) إلى تعرف مستوى الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في عملهم، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة من (346) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين قد جاء بدرجة (عالية)، وجاءت الأبعاد مرتبة الإخلاص، يليها التفاني، ثم الانغماس، وأخيراً الحماس، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الدعم التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، ووجود فروق دالة لاختلاف (الجنس) في بعد الإخلاص والتفاني لصالح الإناث.

أما عن الدراسات التي تربط بين أنماط القيادة والانغماس الوظيفي، رمت دراسة محارمه (Maharmeh, 2021) إلى الكشف عن تأثير الأنماط القيادية للمشرفين على الانغماس الوظيفي لموظفي مؤسسة عامة بدولة قطر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ودالة بين أنماط القيادة والانغماس الوظيفي للموظفين.

أشارت دراسة جامده ولي (Gameda & Lee, 2020) إلى تعرف أنماط القيادة وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي وسلوك العمل المبتكر بين متخصصي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دولتي: إثيوبيا وكوريا الجنوبية، وتكوّنت العينة من (147) مشاركاً إثيوبياً و(291) كورياً، واعتمدت أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أنماط القيادة التربوية قد جاء بدرجة متوسطة، فاحتل النمط القيادي الديمقراطي المركز الأول، وجاء النمط الأوتوقراطي ثانياً، وجاء النمط التسبيبي في المرتبة الأخيرة، كما أسفرت عن وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي وكل من الانغماس والإبداع الوظيفي، ووجود علاقة طردية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية سلبية بين النمط القيادي التسبيبي والأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة عثمان و آخرون (Othman et al, 2017) إلى

وكشفت دراسة السناني وآخرون (Al-Sinani et al, 2021) عن درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، واعتمدت المنهج الوصفي، وتكوّنت العينة من (612) فرداً من مديري المدارس والمعلمين، وأظهرت النتائج أن النمط التشاركي الديمقراطي يأتي في المرتبة الأولى، ويليه النمط الاستشاري الديمقراطي، وأخيراً النمط الاستبدادي الحر والاستبدادي التسلسلي، ووجود فروق دالة بين عينة المديرين وعينة المعلمين الأوائل لصالح عينة مديري المدارس.

وحول الانغماس الوظيفي هدفت دراسة الشبرمي (Al-Shu- bami, 2019) إلى تعرف واقع الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة، واعتمدت المنهج الوصفي، وتكوّنت العينة من (178) قائدة، وأظهرت النتائج أن واقع الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة متحقق بدرجة كبيرة، وتوجد فروق دالة في واقع الانغماس الوظيفي تُعزى لمتغير التخصص وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الشبل (Al-Shibl, 2019) إلى استقصاء واقع الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت العينة من (207) معلمة، وأظهرت النتائج أن واقع الانغماس الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة (متوسطة)، ووجود فروق دالة إحصائياً لواقع الانغماس الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2019) إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بحفر الباطن وعلاقته بمستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (461) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية بحفر الباطن قد جاء بدرجة (عالية)، ووجود فروق دالة حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي في كل من الأبعاد (الحماس، والإخلاص، والانغماس) تُعزى إلى المؤهل العلمي.

وأشارت دراسة مؤنس (Mua'nes, 2018) إلى تعرف مستوى الانغماس الوظيفي ومستوى الاحتراق النفسي، والعلاقة بينهما لدى

باستمرارية فعاليتها وتأثيرها الكبير على العملية التعليمية وإنجاحها، فنجاحها وفشلها يحدد من طبيعة العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، لذا تأتي هذه الدراسة في شرقي محافظة القدس، لما لهذه المدارس من سياقات خاصة، كونها تقع تحت الاحتلال، وتطبق عليها قوانينه، من أجل الكشف عن أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بواقع الانغماس الوظيفي، وتحديداً تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع النمط القيادي التربوي السائد لدى قادة المرحلة الثانوية بمدارس شرقي محافظة القدس من وجهة نظر معلميه؟
2. ما واقع الانغماس الوظيفي لدى قادة المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميه؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لواقع النمط القيادي السائد في مؤسساتهم وواقع الانغماس الوظيفي لديهم؟

#### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة التعرف على واقع نمط القيادة التربوية السائد (الديموقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي) وعلاقة ذلك بواقع الانغماس الوظيفي، واستقصاء العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين لواقع النمط القيادي السائد في مؤسساتهم، وواقع انغماسهم الوظيفي، كما أنّ من أهداف الدراسة توفير أدوات مقننة يمكن للباحثين توظيفها في قياس كل من النمط القيادي والانغماس الوظيفي في البيئة الفلسطينية.

#### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية، كما يأتي:

#### الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما تمثله من إضافة معرفية ممكنة من خلال رصد واقع الأنماط القيادية السائدة في مدارس مدينة القدس، مما يساعد في التشخيص العملي للواقع، وبالتالي يساعد القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية في الوقوف على نقاط القوة والضعف في أثر استخدام الأنماط القيادية للإداريين في المؤسسات على موظفيهم وعلاقتها بواقع الانغماس الوظيفي لديهم، كما يُعدّ الانغماس الوظيفي أحد الموضوعات الهامة في مجال علم النفس الإيجابي، وبالتالي فإنّ الوقوف على واقع هذا الانغماس في مدارس مدينة القدس من شأنه أن يساعد التربويين على وضع الخطط المناسبة لتعزيز ذلك.

معرفة أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والتأثير الوسيط لأساليب الاتصال، وتكوّن العينة من (112) موظفاً، واستخدمت أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية بين النمط القيادي السائد والانغماس الوظيفي عند العاملين، في حين، جاء أسلوب الاتصال كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين النمط القيادي السائد والانغماس الوظيفي بشكل كبير.

#### تقيب على الدراسات السابقة

بدأت نتائج الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية متقاربة حيث حاز النمط الديمقراطي على المركز الأول، يليه الأوتوقراطي والتسبيبي في المركز الأخير، أما الدراسات المتعلقة بالانغماس الوظيفي، فأشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الانغماس الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسات الأخيرة وجود علاقة طردية إيجابية بين أنماط القيادة الديموقراطية والانغماس الوظيفي، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين السابقة في استقصاء العلاقة بين النمط القيادي والانغماس الوظيفي، فقد ظهرت الفجوة البحثية في استقصاء واقع العلاقة في بيئة مدينة القدس، لخصوصية بيئة مدارس مدينة القدس العربية، حيث إنّها من جهة لا تخضع لنظام فلسطين التعليمي بشكل مباشر، ومن جهة أخرى، فإنّ هذه المدارس تحافظ على أهدافها وقيمها، في ظل قوانين تتبع السلطات الإسرائيلية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لدور النمط القيادي الإداري في تقدم المؤسسات التربوية ونموها، وإسهامه في تحسين المستوى التعليمي بما يلائم رغبات المستفيدين من خلال إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، فقد أشارت الدراسات لدور الأنماط القيادية والإدارية في نجاح العملية التعليمية (Al-Dihani & Al-Azmi, 2021; Allaahim, 2021; Al-AI-Sinani et al, 2021) لما لها من أثر جلي في إسهام الأفراد في تطوير مؤسساتهم لتحقيق أهدافها وتطلعاتها لبناء مجتمع متكامل، ودون تلك القيادات المسؤولة والواعية فإنّه يتعذر على المؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها بالشكل المخطط له من جهة، ومن جهة أخرى، فإنّ الانغماس الوظيفي يشكل أحد العوامل المهمة التي توضح أسباب مغادرة المرؤوسين للوظيفة لما له من علاقة مباشرة مع النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية كما بيّنت نتائج دراسات (هاشم و رجه، 2020؛ العامري، 2020)، ومن خلال العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فالقيادة في المؤسسات التعليمية تمتاز

## الأهمية التطبيقية

محافظات شرقي القدس: الأحياء الواقعة شرق مدينة القدس لتشمل

جبل المكبر، وسلوان، وصور باهر، ورأس العامود، وبيت صافا.

### حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود والمحددات التي تتمثل في:

- الحدود البشرية: العينة التي أجريت عليها الدراسة؛ وهم معلمو المرحلة الثانوية.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية في شرقي محافظة القدس.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الربع الأول من العام 2022 م.
- المحددات الموضوعية: وتحدد إمكانية تعميم النتائج بما تتمتع به أدوات الدراسة المستخدمة من دلالات صدق وثبات، وفي موثوقية ودقة المعطيات المرتبطة بالأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### الطريقة والإجراءات

#### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لأهداف الدراسة وأسئلتها، حيث جمعت البيانات على مدار شهرين من العام 2022 .

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في شرقي القدس، والبالغ عددهم (1885) وفق إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2022)، وتكوّنت عينة الدراسة من (224) معلماً ومعلمةً في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من (8) مدارس.

#### أداتا الدراسة

1. استبانة الأنماط القيادة التربوية  
أفادت الدراسة من الأدب التربوي لتطوير استبانة تهدف للتوصل إلى أنماط القيادة التربوية السائدة في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس، إذ أمكن الوصول إلى استبانة الأنماط القيادية الذي أعدّه كيلي (Kelly, 1988) وترجمته من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية واستخدام الترجمة العكسية Translation Back Translation

المساعدة في بناء تصوّر عمليّ يستند إلى نتائج الدراسة بهدف تطوير أداء المؤسسات التربوية في مدينة القدس، وبناء منظومة فكرية تدعم التنمية الإدارية في المنظمات التعليمية لما يترتب عليه من نتائج إيجابية، كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في بناء قدرات المعلمين، وتحسين أدائهم لما لذلك من عوائد إيجابية في بيئة العمل، وله تأثيره الواضح على السلوك والالتزام المهني، والدافعية نحو العمل، كما وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية في تطويرها لأداتين حول أنماط القيادة، والانغماس الوظيفي التي من الممكن أن تكون مرجعاً للباحثين للإفادة منها.

### مصطلحات الدراسة

النمط القيادي (Leadership Style): عرّفها العدوان (Al-Ad-wani, 2013) ويشير إلى السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها، ويمثل الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس التي تساعد المديرين في التأثير على المعلمين أو مقاومة تأثيرهم.

ويعرّف النمط القيادي إجرائياً بالدرجة التي يحصل على المستجيب على نمط القيادة المستخدم في أداة الدراسة المستخدم في الدراسة.

الانغماس الوظيفي (Work Engagement): هو انهماك الموظف واندماجه بكل حماس وتفاني مع وظائفهم، وأدائهم لأدوارهم المنوطة بهم وشعورهم بأهميتها وارتباطهم النفسي بها، لدرجة تصل إلى الانغماس ليتحقق من خلالها تقديرهم لذواتهم، محققين بذلك الأهداف التربوية والتعليمية لمدارسهم. (Al-Abd Al-Latif & Al-Qarmi, 2018) وهي درجة التصاق القائد نفسياً بعمله أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل (Al-Shubrami, 2019).

ويعرف إجرائياً: بأنّه يمثل الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة الانغماس الوظيفي المستخدم في الدراسة.

محافظة القدس: إحدى المحافظات الفلسطينية الواقعة ضمن حكم الاحتلال الإسرائيلي، بلغ عدد سكانها حسب إحصائيات عام 2007 (600,000) نسمة على أرض مساحتها 331.6 كم<sup>2</sup>.

**الجدول (1) نتائج معامل الارتباط بيرسون لارتباط كل فقرة من فقرات الأنماط مع الدرجة الكلية للنمط الذي تنتمي إليه**

رقم الفقرة	الفقرة	(r)
1	يُتيح الحرية للمعلمين أثناء الاجتماعات لإبداء آرائهم.	**0.81
2	يحرص على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين.	**0.83
3	يتعامل بمرونة مع العاملين عند تطبيقه للتشريعات والأنظمة الإدارية.	**0.81
4	يتقبل أفكار المعلمين ومقترحاتهم بكل احترام.	**0.81
5	يشجع المعلمين على تنمية أنفسهم وتطويرهم مهنيًا.	**0.67
6	يكلف المعلمين بالمهام ويهمل متابعتها.	**0.75
7	لا توجد سياسات وأهداف محددة توجه العمل في المدرسة.	**0.81
8	يجري مدير المدرسة التغيير لإرضاء فئة معينة من المعلمين.	**0.80
9	يتساهل مدير المدرسة مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.	**0.61
10	ينفرد كل عضو في المدرسة برأيه الشخصي في علاج المواقف التربوية.	**0.76
11	يطبق القوانين والأنظمة بحرفيتها.	**0.74
12	يتبع أسلوب الضغط لإنجاز العمل.	**0.77
13	يترصد أخطاء المعلمين مهما كانت بسيطة.	**0.81
14	تربطه علاقات إنسانية محدودة بالمعلمين.	**0.81
15	يكثُر من استعمال المراسلات الورقية مع المعلمين.	**0.80

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

**جدول (2) معاملات الثبات لأداة أنماط القيادة التربوية**

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
نمط القيادة الديمقراطي	5	0.85	0.68	0.82	
نمط القيادة الترسلية	5	0.80	0.62	0.77	
نمط القيادة الأوتوقراطي	5	0.85	0.67	0.81	

للتأكد من دقة الترجمة، وأثناء بناء الاستبانة تمت الاستفادة من الدراسات السابقة (Salem, 2019; Al-Shardi & Al-Ghamdi, 2020; Al-Sinani et al., 2021)، إذ اشتملت هذه الاستبانة على ثلاثة أنماط قيادية هي: النمط الديمقراطي، والترسلية، والأوتوقراطي بواقع (5) فقرات لكل منهم في صورتها النهائية.

• صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية المكوّنة من (21) فقرة على (6) أساتذة من ذوي التخصص في الجامعات الفلسطينية، وتم تعديل بعض الفقرات وحذف (6) فقرات، وتكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (15) فقرة، علماً أنّ نسبة الاتفاق بين المحكمين تجاوزت 92%.

• صدق البناء

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pear-son Correlation) لكل فقرة من فقرات الأنماط مع الدرجة الكلية للنمط الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل نمط مع الدرجة الكلية لاستبانة أنماط القيادة التربوية، كما هو واضح في الجدول (1).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل نمط من أنماط الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للنمط الذي تنتمي إليه ارتباطاً دالاً إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وهذا يعبر عن صدق فقرات الاستبانة في قياس أنماط القيادة التربوية في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميهما.

• ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، وبطريقة التجزئة النصفية، كما هو موضح في الجدول (2).

تشير النتائج في الجدول (2) أنّ قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لأنماط القيادة التربوية مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.80 - 0.85)، وتم التحقق من ثبات الأداة كذلك بطريقة التجزئة النصفية، وبلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح (0.83)، وهذا يشير إلى أنّ استبانة الأنماط القيادية التربوية تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2. استبانة الانغماس الوظيفي

أمكن العودة إلى استبانة (Schaufeli, 2006; Rich, 2006) وترجمته من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية واستخدام الترجمة العكسية Translation Back Translation للتأكد من دقة الترجمة، واشتملت هذه الاستبانة على ثلاثة أبعاد على النحو الآتي: بعد النشاط،



### الجدول (3) نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط كل بُعد من فقرات الأبعاد مع الدرجة الكلية للبُعد

رقم الفقرة	الفقرة	(r)
1	يشعري العمل بالإنتاج الإيجابي.	**0.82
2	أودي عملي بنشاط وحافزيه.	**0.88
3	يمكنني الاستمرار بعلمي لسنوات طويلة.	**0.84
4	تعتبريني مشاكل العمل وتؤثر على مستوى نشاطي وإنتاجيتي.	**0.82
5	ينتابني التقصير بالعمل إن لم تسير الأمور على ما يرام.	**0.87
**0.89	النشاط الدرجة X الكلية للانغماس الوظيفي	
6	يغمرنى العمل بالقيم السامية.	**0.72
7	يشعري العمل بالدافعية نحو الهدف.	**0.85
8	يعد عملي ملهمي الأول.	**0.87
9	أنتمي لعلمي وأفخر به.	**0.86
10	أبذل جهدي في العمل على قدر استطاعتي.	**0.78
**0.91	الإخلاص والتفاني X الدرجة الكلية للانغماس الوظيفي	
11	يمضي الوقت سريعاً أثناء عملي.	**0.76
12	ينتابني الشعور بالسعادة حين أعمل بصورة مكثفة.	**0.80
13	تصيبني حالة الانهماك والاندماج الشديد بعلمي.	**0.69
14	يفصلني العمل عن حياتي الاجتماعية.	**0.75
15	يصعب علي الفصل ما بين نفسي وما بين العمل.	**0.63
**0.83	الإنهماك X الدرجة الكلية للانغماس الوظيفي	

\*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.01)$ ، \* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.05)$

### الجدول (4) معاملات الثبات لاستبانة الانغماس الوظيفي

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
بُعد النشاط	5	0.86	0.68	0.81	
بُعد الإخلاص والتفاني	5	0.88	0.72	0.84	
بُعد الإنهماك	5	0.78	0.59	0.75	
الانغماس الوظيفي الكلي	15	0.92	0.72	0.83	

وبعد الإخلاص والتفاني، وبعد الإنهماك. وتكوّنت الاستبانة من (17) فقرة بصورته الأولية.

#### أ. صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (6) أساتذة من ذوي التخصص في الجامعات الفلسطينية بهدف تحكيمها، وقد أقرروا بصلاحيته هذه الفقرات بعد حذف وتعديل فقرتين، وتكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (15) فقرة، علماً أنّ نسبة الاتفاق بين المحكمين تجاوزت 95%.

#### ب. صدق البناء

تم التحقق من صدق الاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الأبعاد مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد مع الدرجة الكلية لاستبانة الانغماس الوظيفي، كما هو موضح في الجدول (3).

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل بُعد من أبعاد الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه ارتباطاً دالاً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وأنّ جميع أبعاد الاستبانة ترتبط بالدرجة الكلية لاستبانة الانغماس الوظيفي، وهذا يعبر عن صدق فقرات الاستبانة في قياس واقع الانغماس الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظرهم.

#### ج. ثبات استبانة الانغماس الوظيفي

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، وبطريقة التجزئة النصفية، كما هو موضح في الجدول (4).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أنّ قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الانغماس الوظيفي جاءت جيدة حيث تراوحت بين (0.78 - 0.88) وأنّ قيمته للدرجة الكلية لاستبانة الانغماس الوظيفي كانت مرتفعة حيث بلغ (0.92)، والتحقق من ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، إذ بلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح (0.83). مما يشير إلى أنّ استبانة الانغماس الوظيفي يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويُعدّ مؤشراً على أنّها يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه.

### تصحيح أدوات الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة أنماط القيادة التربوية في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميهما، وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

وُزعت درجات الإجابة على فقرات المقاييس بطريقة ليكرت الخماسية، حيث يحصل المستجيب على خمس درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة جداً)، وأربع درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة)، وثلاث درجات عندما يجيب (بدرجة متوسطة)، ودرجتين للإجابة (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة للإجابة (بدرجة قليلة جداً).

تشير البيانات الموضحة في الجدول (5)، أن واقع ممارسة أنماط القيادة التربوية في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميهما جاء بدرجة متوسطة، على كل بعد من أبعادها الثلاثة، فقد احتل النمط القيادي الترسلّي المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ونسبة مئوية بلغت (71.0%)، وحصلت الفقرة (9) على أعلى متوسط حسابي، والتي نصت على: "يتساهل مدير المدرسة مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم"، في حين حصلت الفقرة (10) على أقل متوسط حسابي والتي نصت على: "ينفرد كل عضو في المدرسة برأيه الشخصي في علاج المواقف التربوية".

وتقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع أنماط القيادة التربوية وواقع الانغماس الوظيفي في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس.

تم حساب فئات المقياس الخماسي، كما يلي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وجاء في المركز الثاني النمط القيادي الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (3.43) ونسبة مئوية بلغت (68.6%)، وحصلت الفقرة (11) على أعلى متوسط حسابي، والتي نصت على "يطبق القوانين والأنظمة بحرفيتها"، في حين حصلت الفقرة (15) على أقل متوسط حسابي، والتي نصت على "يكثر من استعمال المراسلات الورقية مع المعلمين".

فتقسم المستويات إلى ثلاثة على النحو الآتي:

- $2.33 = 1.33 + 1.00$ ، ويدل على درجة موافقة متدنية.
- $3.67 = 1.33 + 2.34$ ، ويدل على درجة موافقة متوسطة.
- $5.00 = 1.33 + 3.67$ ، ويدل على درجة موافقة مرتفعة.

وجاء في المركز الثالث النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.41) ونسبة مئوية بلغت (48.2%)، وحصلت الفقرة (2) على أعلى متوسط حسابي، والتي نصت على "يحرص على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين"، في حين حصلت الفقرة (5) على أقل متوسط حسابي، والتي نصت على "يشجع المعلمين على تنمية وتطوير أنفسهم مهنيًا".

### الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط سبيرمان براون، واختبار تحليل التباين المتعدد، واختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

للإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع الانغماس الوظيفي لدى قادة المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميهما؟

### نتائج الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الانغماس الوظيفي في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميهما، وذلك كما هو موضح في الجدول (6).

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع النمط القيادي التربوي السائد لدى قادة المرحلة الثانوية بمدارس شرقي محافظة القدس من وجهة نظر معلميهما؟

تشير البيانات الموضحة في الجدول (6)، أنّ واقع الانغماس الوظيفي في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميه جاء بدرجة موافقة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للانغماس الوظيفي (2.68) بنسبة مئوية بلغت (53.6%).

ويتضح من الجدول (6) أنّ بُعد الإخلاص والتفاني احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (2.73)، وحصلت الفقرة (8) على أعلى متوسط حسابي، والتي نصت على: "يعد عملي ملهمي الأول"، في حين حصلت الفقرة (6) على أقل متوسط حسابي والتي نصت على: "يغمرنى العمل بالقيم السامية".

وجاء في المركز الثاني بُعد النشاط بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى متوسط حسابي، والتي نصت على: "يشعرنى العمل بالإنتاج الإيجابي"، في حين حصلت الفقرة (5) على أقل متوسط حسابي، والتي نصت على: "ينتابني التقصير بالعمل إن لم

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والانغماس الوظيفي في المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، كما هو واضح من خلال الجدول (7).

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
9	يتساهل مدير المدرسة مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.	3.75	1.09	75.0	كبيرة
7	لا توجد سياسات وأهداف محددة توجه العمل في المدرسة.	3.58	1.11	71.6	متوسطة
8	يُجري مدير المدرسة التغيير لإرضاء فئة معينة من المعلمين.	3.56	1.12	71.2	متوسطة
6	يكلف المعلمين بالمهام ويهمل متابعتها.	3.51	1.12	70.2	متوسطة
10	ينفرد كل عضو في المدرسة برأيه الشخصي في علاج المواقف التربوية.	3.36	1.19	67.2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للنمط القيادي الترسلّي</b>	<b>3.55</b>	<b>0.84</b>	<b>71.0</b>	<b>متوسطة</b>
11	يطبق القوانين والأنظمة بحرفيتها.	3.45	1.12	69.0	متوسطة
14	تربطه علاقات إنسانية محدودة بالمعلمين.	3.44	1.21	68.8	متوسطة
12	يتبع أسلوب الضغط لإنجاز العمل.	3.43	1.19	68.6	متوسطة
13	يترصد أخطاء المعلمين مهما كانت بسيطة	3.42	1.21	68.4	متوسطة
15	يكثر من استعمال المراسلات الورقية مع المعلمين.	3.41	1.21	68.2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للنمط القيادي الأوتوقراطي</b>	<b>3.43</b>	<b>0.94</b>	<b>68.6</b>	<b>متوسطة</b>
2	يحرص على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين.	2.53	1.14	50.6	متوسطة
3	يتعامل بمرونة مع العاملين عند تطبيقه للتشريعات والأنظمة الإدارية.	2.42	1.12	48.4	متوسطة
1	يتيح الحرية للمعلمين أثناء الاجتماعات لإبداء آرائهم.	2.41	1.22	48.2	متوسطة
4	يتقبل أفكار المعلمين ومقترحاتهم بكل احترام.	2.39	1.17	47.8	متوسطة
5	يشجع المعلمين على تنمية أنفسهم وتطويرها مهنيًا.	2.31	1.08	46.2	قليلة
	<b>الدرجة الكلية للنمط القيادي الديمقراطي</b>	<b>2.41</b>	<b>0.98</b>	<b>48.2</b>	<b>متوسطة</b>

**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الانغماس الوظيفي بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
8	يعد عملي ملهمي الأول.	2.84	1.19	56.8	متوسطة
10	أبذل جهدي في العمل على قدر استطاعتي.	2.79	1.14	55.8	متوسطة
9	أنتمي لعملي وأفخر به.	2.67	1.21	53.4	متوسطة
7	يشعرنى العمل بالدافعية نحو الهدف.	2.67	1.16	53.4	متوسطة
6	يغمرني العمل بالقيم السامية.	2.67	1.11	53.4	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لبُعد الإخلاص والتفاني</b>					
1	يشعرنى العمل بالإنتاج الإيجابي.	2.76	1.23	55.2	متوسطة
2	أودي عملي بنشاط وحافزيه.	2.75	1.15	55.0	متوسطة
4	تعتريني مشكلات العمل وتؤثر على مستوى نشاطي وإنتاجيتي.	2.66	1.16	53.2	متوسطة
3	يمكنني الاستمرار بعملي لسنوات طويلة.	2.63	1.10	52.6	متوسطة
5	بنتابني التقصير بالعمل إن لم تسير الأمور على ما يرام.	2.53	1.15	50.6	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لبُعد النشاط</b>					
12	بنتابني الشعور بالسعادة حين أعمل بصورة مكثفة.	2.88	1.231	57.6	متوسطة
14	يفصلني العمل عن حياتي الاجتماعية.	2.76	1.114	55.2	متوسطة
11	يمضي الوقت سريعاً أثناء عملي.	2.65	1.119	53.0	متوسطة
15	يصعب عليّ الفصل ما بين نفسي وما بين العمل.	2.58	1.048	51.6	متوسطة
13	تصيبني حالة الانهماك والاندماج الشديد بعملي.	2.40	1.015	48.0	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لبُعد الانهماك</b>					
		<b>2.65</b>	<b>0.81</b>	<b>53.0</b>	<b>متوسطة</b>
<b>الدرجة الكلية للانغماس الوظيفي</b>					
		<b>2.68</b>	<b>0.80</b>	<b>53.6</b>	<b>متوسطة</b>

**الجدول (7) يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أنماط القيادة التربوية والانغماس الوظيفي بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.**

النمط القيادي	بُعد النشاط	بُعد الإخلاص والتفاني	بُعد الانهماك	الانغماس الوظيفي الكلي
النمط القيادي الديمقراطي	R **0.40	**0.42	**0.33	**0.44
	Sig 0.00	0.00	0.00	0.00
النمط القيادي الترسلّي	R **0.34	**0.32	**0.257	**0.35
	Sig 0.00	0.00	0.00	0.00
النمط القيادي الأوتوقراطي	R **0.39	**0.37	**0.23	**0.38
	Sig 0.00	0.00	0.00	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

كما يتبين من الجدول (7) وجود علاقة عكسية سالبة بين النمط القيادي الترسلّي من جهة، والانغماس الوظيفي وأبعاده من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهم (-0.35)، وهي قيمة دالة إحصائياً تشير إلى أنه كلما زادت ممارسة النمط القيادي الترسلّي قل الانغماس الوظيفي، والعكس صحيح.

تشير البيانات الواردة في الجدول (7) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي من جهة وبين الانغماس الوظيفي وأبعاده من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والانغماس الوظيفي (0.44)، وهي قيمة دالة إحصائياً تشير إلى أنه كلما زادت ممارسة النمط القيادي الديمقراطي زاد الانغماس الوظيفي لدى المعلمين، والعكس صحيح.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما واقع الانغماس الوظيفي لدى قادة المرحلة الثانوية بمدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلميها؟ أظهرت النتائج أنّ واقع الانغماس الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أنّ لدى المديرين تصوراً في الوصول إلى أبعاد وإمكانيات عُليا في القيادة، وسعيهم لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف آنية كرفع متوسط المعدلات في المدرسة، فيرهبوا المعلمين بالتعليمات وطول فترة الدوام والقوانين، وتغيير المنهاج، وبالتالي، تغيير الخطط وما يقابله من طموح المعلمين في الوصول إلى مستويات إدارية من خلال التطور المهني للمعلم، فاحتل بُعد الإخلاص والتفاني المركز الأول، يليه بُعد النشاط، وأخيراً بُعد الانهماك، وهذا ما تتفق عليه نتائج كل الدراسات السابقة (Al-Shubrami, 2019; Mua'nes, 2018; Al-Shibl, 2019; Al-Ghamdi, 2019; Al-Abd (Al-Latif & Qarni, 2018).

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لواقع النمط القيادي السائد في مؤسساتهم وواقع الانغماس الوظيفي لديهم؟

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي الديموقراطي والانغماس الوظيفي وأبعاده، ووجود علاقة عكسية سالبة بين النمط القيادي الترسلي والانغماس الوظيفي وأبعاده، ووجود علاقة عكسية سالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والانغماس الوظيفي وأبعاده، ويُعزى ذلك إلى أنّ النمط القيادي الترسلي هو أحد أنماط القيادة الإدارية التي تتسم بالتساهل والتساهل مع الأفراد العاملين، مع وجود تأثير بالغ على المعلمين والطلبة، وما يرافقه من ضياع للحقوق، كما أنّ النمط الأوتوقراطي يمثل القائد الذي يطبق القوانين والأنظمة بشكل حرفي، فيعتقد أنّ دوره يتمركز حول تنفيذ الأعمال والمهام لعدم ثقته بقدرات المعلم، ولعدم إيمانه بأهمية إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث يعتبرها من اختصاص المدير وحده، فيترصد أخطاء المعلمين مهما كانت بسيطة دون مراعاة لظروفهم؛ فهو يتبع أسلوب الضغط لإنجاز العمل، مما يقلل من واقع الانغماس الوظيفي لدى المعلمين وتربطه علاقات إنسانية محدودة مع المعلمين، وقد يلجأ لاستعمال المراسلات الورقية مع المعلمين لتجنب مواجهتهم خاصة فيما يتعلق بمحاولة التحايل واستغلال ضعف معرفة المعلم بالقانون، بينما يأتي النمط القيادي الديمقراطي للذين يدركون ماهية وجود الاتجاهات الإيجابية للمعلمين اتجاه العمل لما له من تأثير كبير على رضا الموظفين وانغماسهم الوظيفي، فيقوموا بإشراك المعلمين في

وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة عكسية سالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي من جهة، والانغماس الوظيفي وأبعاده من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهم (-0.38)، وهي قيمة دالة إحصائياً تشير إلى أنّه كلما زادت ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي قلّ الانغماس الوظيفي، والعكس صحيح.

وبشكلٍ عام أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية سالبة بين أنماط القيادة التربوية من جهة، والانغماس الوظيفي من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهم (-0.23)، وهي قيمة دالة إحصائياً تشير إلى أنّه كلما زادت ممارسة أنماط القيادة التربوية قلّ الانغماس الوظيفي، والعكس صحيح.

### مناقشة النتائج

مناقشة السؤال الأول: ما واقع النمط القيادي التربوي السائد لدى قادة المرحلة الثانوية بمدارس شرقي محافظة القدس من وجهة نظر معلميها؟

ويتضح أنّ معلمي المدارس الثانوية بشرقي مدينة القدس يرون أنّ مديري مدارسهم يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة بدرجة متوسطة، وأنّ النمط القيادي الترسلي هو النمط السائد، يليه الأوتوقراطي، وأخيراً الديموقراطي، ويُعزى ذلك إلى خصوصية مدينة القدس كونها تقع تحت الاحتلال الإسرائيلي بشكل مباشر، وطبقاً للشروط التي تكمن في اختيار المدير من وزارة التربية والتعليم، والقانون الذي يحمي الطالب قبل المعلم والمدير حيث يحق للطالب سجن المعلم والمدير عند تقديمه لأية شكوى بحال لم يتم التنازل عنها من قبل الطالب وأهله، النمط التسيبي هو النظام السائد في شرقي القدس وفي المدارس الثانوية خاصة، أما النمط القيادي الديمقراطي فيتم نتيجة لإدراكهم لماهية الأنماط القيادية وأهمية دورها وفعاليتها، فيعمل المديرون على نشر بيئة ديمقراطية في المدارس، تعمل على إشباع احتياجات المعلمين وتلبي تطلعاتهم وترتقي بقدرتهم، وتوسع قاعدة مشاركتهم في عمليتي اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، فيجدون أنفسهم مقيدون بالأنظمة والقوانين واللوائح التي تملئ عليهم ما يجب تنفيذه من مهمات ومسؤوليات، وبالتالي، تحد من قدرتهم على القيام بمهامهم القيادية، ووفقاً للدراسات السابقة فإنّ نتائج هذه الدراسة في ترتيب أنماطها يختلف مع دراسة كل من (Al-Dihani & Al-Azmi, 2021; Marshood & Marbou, 2022; Al-Shardi & Al-Ghamdi, 2020; Allaahim, 2021; Al-Sinani et al., 2021).

- مكافأة المعلمين على أساس أدائهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام مما يرفع من واقع الانغماس الوظيفي لديهم، ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات السابقة (Gameda & Lee, 2020; Maharmeh, 2021; Othman et al, 2017).

#### التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

- تشجيع المديرين على استخدام أسلوب القيادة بناءً على الموقف وتأثيراته على العلاقات مع الموظفين، تزامناً مع اتخاذ إجراءات لتطوير مهارات القيادة وسلوكياتها.
- تنفيذ دورات تدريبية حول دور النمط الديمقراطي، والعمل على تطبيقه.
- حث الإدارة المدرسية على الاهتمام بمؤشرات ممارسة النمط القيادي الديمقراطي من أجل تحسين المخرجات والتأثير إيجاباً على الانغماس الوظيفي للمعلمين.
- زيادة الاهتمام بالأنماط القيادية التي تُسهم بدورها في تعزيز مكانة المعلمين وانغماسهم وتطورهم المهني.
- الحد من ممارسة النمط القيادي الترسلي والأوتوقراطي، لما لهما من آثار سلبية على واقع الانغماس الوظيفي.
- العمل على تطوير الانغماس الوظيفي وتعزيزه لدى المعلمين، من خلال رفع مستوى الكفاءة التربوية والنفسية للمعلمين، وتوفير المناخ الديمقراطي وفرض لواقع الانغماس الوظيفي لديهم.
- تعزيز مبدأ الثقة المتبادلة بين المعلمين والمديرين، والعمل على تعزيز العلاقات، مما يوحد شعوراً بالفخر لدى المعلمين لكونهم مرتبطين بمديريهم الذي يثق من موقعه بقدراتهم.
- زيادة الدعم المعنوي والمادي تقديراً لجهود المعلمين، والثناء على إنجازاتهم، سماع مشكلاتهم والاهتمام باحتياجاتهم، ومشاركتهم في صناعة القرار المتعلق بهم لرفع مستوى انغماسهم الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تهتم بظاهرة الانغماس الوظيفي للمعلمين خاصة، وللعاملين في السلك التعليمي الفلسطيني عامة.

#### إعلان عدم تضارب المصالح

يعلن ويتعهد الباحثان أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة، وأن هذا البحث لم يسبق نشره بأي طريقة سواء أكانت مكتوبة، أم مقروءة، أم منشورة، أم مرئية، أم مسموعة.

#### الدعم المادي

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي.

#### المراجع العربية

- الديحاني، سلطان والغازمي، مها. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 1(2)، 255 - 290.
- السناني، ناصر والجرايدة، محمد وخميس، علي وكراكي، محمد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5(19)، 415 - 447.
- الشاردي، لطيفة والغامدي، عمير. (2020). الأنماط القيادية بمكاتب تعليم محافظة القنفذة وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن. *مجلة العلوم التربوية*، 28(3)، 368 - 408.
- الشبرمي، لميس. (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة، مجلة البحث العلمي في التربية، 20(2)، 571-602. <https://doi.org/10.21608/jsre.2019.33901>
- الشبل، رند. (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة. *المجلة العلمية للكلية المعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم*، 35(10)، 68 - 96.

- والاجتماعية، 58(4)، 53 - 80.
- مرشود، جمال و مربوع، سحر. (2022). درجة ممارسة الهيئة التدريسية بالكلية الجامعية للعلوم التربوية في فلسطين لأنماط القيادة وعلاقتها بالصحة النفسية للطلبة من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(3)، 18 - 40.
- مؤنس، خالد. (2018). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى- غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 9(25)، 179 - 196.
- هاشم، أحمد ورجه، ثامر. (2020). واقع الانغماس الوظيفي لدى مشرفي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية بالعراق. *مجلة التربية الرياضية*، 32(3)، 141 - 152.
- English references**
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Maharmeh, T. (2021). Leadership Styles and Employee Engagement: A Field Study at a Qatari Public Corporation. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5(22), 164-181.
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K. & Zakuan, N. M. (2017). The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and applied sciences*, 4(3), 107-116.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation* [Doctoral dissertation, University of Florida]. ProQuest Dissertations Publishing, 2006. 3228825.
- Salem, H. (2019). Practicing leadership styles and their relationship to administrative communication styles among government school principals in Jerash Gov-
- الشريف، طلال. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].
- العامري، عبد العزيز. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهمك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 1(8)، 332 - 387.
- العبد اللطيف، ثامر والقرني، صالح. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 34(4)، 335 - 371.
- العدواني، حنان. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- الغامدي، هاني. (2019). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 20(2)، 119 - 144.
- اللاحم، أروى. (2021). درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة لأنماط القيادة وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2)، 333 - 357.
- جلاب، إحسان وسعيد، شروق والشريفي، زينب. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدرسي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط. *مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(39)، 137 - 186.
- عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحليبية، بنان. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 28(2)، 327 - 363.
- عابدين، محمد. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة*. دار الشروق.
- عبد القادر، حسين وعلاونة، مروان وجعفر، يونس. (2020). مهارة القيادة. دار الاستقلال للثقافة والنشر.
- عبيد، سالم. (2019). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالإزعاجات اليومية لدى المرشدين التربويين. *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية*

ernorate. Al-Najah University Journal. 33(2), 306-349.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

#### تهاني خليل شقيرات

باحثة وطالبة دكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة الخليل، حاصلة على بكالوريوس فيزياء وبكالوريوس ثانٍ في الرياضيات والحاسوب بالإضافة إلى دبلوم تربوية، وماجستير أول في الإدارة التربوية، وماجستير ثانٍ في الإدارة التنظيمية.



#### نبيل جبرين الجندي

الرتبة الأكاديمية أستاذ دكتور في علم النفس. جامعة الخليل

