



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى
معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام
الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

**The Leadership Style of Public-School Principals and its
Relationship to job Immersion Among Teachers of Schools
Affiliated with the Education Directorates in the Suburbs of
Jerusalem, Ramallah and Al-Bireh from Teachers Point
View**

إعداد:

فريال احمد حسن مقبول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز ٢٠٢١



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى
معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام
الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

**The Leadership Style of Public-School Principals and its
Relationship to job Immersion Among Teachers of Schools
Affiliated with the Education Directorates in the Suburbs of
Jerusalem, Ramallah and Al-Bireh from Teachers Views**

إعداد:

فريال احمد حسن مقبول

بإشراف

الأستاذ الدكتور يحيى ندى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز ٢٠٢١

النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى
معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام
الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

**The Leadership Style of Public-School Principals and its
Relationship to job Immersion Among Teachers of Schools
Affiliated with the Education Directorates in the Suburbs of
Jerusalem, Ramallah and Al-Bireh from Teachers Views**

إعداد:

فريال احمد حسن مقبول

ياشرف

الأستاذ الدكتور يحيى ندى

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 26 / 7 / 2021

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً

عضواً

عضواً

جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة

وزارة التربية والتعليم

الأستاذ الدكتور يحيى ندى

دكتور باسم محمد شلش

دكتورة سهير قاسم

إقرار وتفويض

أنا الموقع أدناه فريال احمد حسن مقبول أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي الموسومة ب: النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الإسم: فريال احمد حسن مقبول

الرقم الجامعي: ٠٣٣٠٠١١٩١٠٠٠٨

التوقيع:.....

التاريخ:.....

الإهداء

تترأى مع امتلاك بستان المجد أطياف من نحب، فيحتر المرء لمن يقطف أزهاره، ولمن يهدي أغاريد أطياره، وهو الذي يوقن أن منهم ساقيه، وفيهم راعيه، ومنهم من علم صاحبه كيف يعتلي صهوه، ويزين بهوه، ثم يدرك أنها ثمرة عطاء جادَ به الأحباب، وناجاه بالدعاء الأصحاب، فسطع علما يهدى، وبه ينتفع.

إلى من علماني السلوك والأدب، والإخلاص والعطاء، وزرعا حب التعليم المستمر في نفسي. واللذان ما زالت دعواتهما ترافقني حتى بعد فراقهما والدي ووالدتي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته.

إلى من استمد قوتي وعزتي وشموخي منة سندي اخي العميد الدكتور محمود صلاح الدين. إلى رمز الوفاء والعطاء ورفيقة دربي التي رافقتني كظلي في مسيرة حياتي. اختي الحاجة ياسمين إلى ابن أخي المدلل الحبيب ليث محمود صلاح الدين

إلى الشموع الرائعة التي جعلت طريقي نور وإشراق وزرعوا الهمة والنشاط في نفسي إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى الأكرم منا جميعا. شهداء فلسطين والذين قدموا أرواحهم لأجل القضية إليهم جميعاً..... أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة لدراسات الإشراف التربوي والمسيرة العلمية.

الباحثة: فريال احمد حسن مقبول

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السيدة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعيةً الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي ودكتورتي (يحيى محمد ندى) كل الاحترام. وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتورة سهير قاسم ممتحن خارجي، والدكتورر باسم شلش ممتحن داخلي، وذلك لتفضلهما بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة، وأرجو من الله بأن تساهم ملاحظاتهم السيدة في إغناء هذه الرسالة وإثرائها، فجزاهم الله خيراً على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة فجزاهم الله عني خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين على تعاونهم، ولما بذلوه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة. كما أقدم عظيم الامتتان لمعلمي المدارس لاستجاباتهم في تطبيق الاستبانة.

الباحثة: فريال احمد حسن مقبول

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	تفويض وإقرار
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٥	فرضيات الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	حدود الدراسة ومحدداتها
٩	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٢	أولاً: الإطار النظري
٢٢	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
٣٤	منهجية الدراسة
٣٤	مجتمع الدراسة
٣٤	عينة الدراسة
٣٥	أداة الدراسة
٣٦	صدق الأداة

الصفحة	الموضوع
٣٩	ثبات أداة الدراسة
٤٠	متغيرات الدراسة
٤٠	إجراءات تنفيذ الدراسة
٤١	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
٤٥	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
٤٥	نتائج السؤال الأول
٤٧	نتائج السؤال الثاني
٥٠	نتائج الفرضية الأولى
٥١	نتائج الفرضية الثانية
٥٢	نتائج الفرضية الثالثة
٥٣	نتائج الفرضية الرابعة
٥٥	نتائج الفرضية الخامسة
٥٦	نتائج الفرضية السادسة
٥٧	نتائج الفرضية السابعة
٥٨	نتائج الفرضية الثامنة
٥٩	نتائج الفرضية التاسعة
الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	
٦١	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
٦٢	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
٦٣	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
٦٤	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
٦٥	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
٦٦	تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
٦٦	تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
٦٧	تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها
٦٨	تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها
٦٩	تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

٦٩	تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها
٧٠	التوصيات والمقترحات
٧٢	المراجع باللغة العربية
٧٥	المراجع باللغة الإنجليزية
٧٦	ملاحق الرسالة

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
٣٥	خصائص العينة الديمغرافية.	١,٣
٣٧	التحليل العاملي (Factor Analysis).	٢,٣
٤٠	نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة.	٣,٣
٤٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة	١,٤
٤٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة	٢,٤
٥١	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية ودرجة الانغماس الوظيفي للمعلمين	٣,٤
٥٢	نتائج اختبارات بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.	٤,٤
٥٣	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	٥,٤
٥٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير العمر.	٦,٤
٥٤	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية	٧,٤
٥٥	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية.	٨,٤
٥٦	نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.	٩,٤

٥٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	١٠,٤
٥٨	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير العمر.	١١,٤
٥٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية.	١٢,٤

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
٧٧	كتاب التحكيم	أ
٧٨	الاستبانة قبل التحكيم	ب
٩٣	قائمة المحكمين	ت
٩٤	الاستبانة بعد التحكيم	ث
١٠٠	تسهيل المهمة	ج

النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس
التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين
إعداد:

فريال احمد حسن مقبول

بإشراف

الأستاذ الدكتور يحيى ندى

٢٠٢١

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية بالانغماس الوظيفي
لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة
نظر المعلمين، وتقصي الفروق بين متوسطات أنماط القيادة وأبعاد الانغماس الوظيفي تبعا
للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة التعليمية).
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية،
حسب المتغيرات الديموغرافية في المدارس التابعة لمديريات ضواحي القدس البالغ عددهم (١٢٠٠)
معلماً ومعلمة، ورام الله والبيرة البالغ عددهم (٤٠٢٠) معلماً ومعلمة، وإجمالي العدد في مدارس
مديريات ضواحي القدس، ورام الله والبيرة البالغ (٥٢٢٠) معلماً ومعلمة، وضمت عينة الدراسة
(٥٢٠) معلماً ومعلمة، وقد شكلت العينة ما نسبته (١٠٪) من المجتمع الأصلي. وطبقت عليهم
استبانة لأغراض الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة التفاوت في تطبيق أنماط القيادة لدى مديري المدارس الحكومية التابعة
لوزارة التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت
نسبة النمط الديمقراطي (٧٨٪) وبمستوى مرتفع، وتساوت النسبة المئوية لنمطي القيادة الأوتوقراطي
والديكتاتوري وبلغت (٣٩٪) وبمستوى منخفض، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لدرجة
الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام

الله والبيرة جاءت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية لكل من الانغماس العاطفي (٧٧,٦٪)، والانغماس المعرفي (٧٧,٢٪)، والانغماس السلوكي (٧٧,٤٪)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، ودرجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي لديهم تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التعليمية)، في حين حصلت فروق تعزى لمتغير العمر، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو درجة الانغماس الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة التعليمية).

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة اعتماد مديرو المدارس النمط الديمقراطي كنمط قيادي في المدارس الحكومية، مع مراعاة المرونة في تنفيذ التعليمات التي يضعها مديرو المدارس للمعلمين، هذا بالإضافة إلى تقبل مديري المدارس الحكومية احتمالية تعدد الحلول المطروحة من قبل المعلمين المبنية على الحوار.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، الإنغماس الوظيفي، المدارس الحكومية، المديرون، مديريات

التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة

**The Leadership Style of Public-School Principals and its Relationship to job
Immersion Among Teachers of Schools Affiliated with the Education
Directorates in the Suburbs of Jerusalem, Ramallah and Al-Bireh from Teachers
Views**

**Prepared By: Ferial maqbol
Supervised By: Prof. Yahia Nada**

٢٠٢١

Abstract

The study aimed to find out the relationship between the leadership style of public school principals and job immersion among school teachers affiliated with the directorates of education in the suburbs of Jerusalem, and Ramallah and Al-Bireh. It also aims to explore the differences in the averages of leadership styles and dimensions of job immersion according to the demographic variables (gender, educational qualification, age, and years of educational experience), the study adopted the descriptive correlation approach ; the sample was chosen by a stratified random method, the population includes (١٢٠٠) teachers in Jerusalem suburbs, and (٤٠٢٠) in Ramallah and Al-Bireh directorates, the study sample includes (٥٢٠) male and female teachers, the sample consists of (١٠٪) of the population size. A questionnaire was applied for the purposes of the study.

The results show that the total average of the leadership styles among the principals of public schools affiliated in the governorates of the Suburbs of Jerusalem, and Ramallah and Al-Bireh from the teachers' point of view is medium, while the percentage of the democratic style is (٧٨%) with a high level, and the percentage of the autocratic and dictatorial leadership styles are (٣٩٪) with a low level. The result of the study shows that the total average of job immersion for school teachers affiliated with the directorate of education in the suburbs of Jerusalem, and Ramallah and Al-Bireh was high, as the total percentage of emotional immersion equals (٧٧,٦٪), cognitive immersion (٧٧,٣٪), and behavioral immersion (٧٧,٤٪). The result shows that there was a positive correlation between the leadership style of the public-school principals and the job immersion among public school teachers, moreover, there are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0,05$) between the average responses of public school principals in the directorates of education in the suburbs of Jerusalem, and Ramallah and Al-Bireh governorates towards the leadership styles, due to the

variables (gender, educational qualification, years of educational experience), while there was differences attributed to the variable age, in addition there was no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0,05$) between the average responses of teachers of public schools affiliated with the directorates of education in the suburbs of Jerusalem, and Ramallah and Al-Bireh towards the degree of immersion job due to the variables (gender, educational qualification, age, and years of educational experience).

In the light of the results, the researcher suggested a set of recommendations, including the adoption of democratic style leadership style by the principals of government schools affiliated with the directorates of education, taking into account flexibility in the instructions that set by school principals for teachers .

Key words: Leadership Style, job Immersion, Public-Schools, Principals, Suburbs of Jerusalem, Ramallah and Al-Bireh Directorates.

الفصل الاول

خلفية الدراسة ومشكلتها

١.١ المقدمة

٢.١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

٣.١ فرضيات الدراسة

٤.١ أهداف الدراسة

٥.١ أهمية الدراسة

٦.١ حدود الدراسة

٧.١ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

١.١ المقدمة

تعتبر القيادة التربوية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها مستوى تقدم "العملية التربوية" لأن القيادة تُعتبر مهارة التأثير على الموظفين، وحثهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم من أجل التوصل إلى النتائج المتوقعة والموضوعة، وترتبط القيادة في قدرة المدير على إدارة المنظمة التعليمية بشكل مدروس وبمهارة عالية في دفع الموظفين إلى الاقتداء به وبمهاراته الإدارية، التي تجعله القدوة المثلى في تنفيذ مهامهم الوظيفية (أبو الحاج، ٢٠١٥: ٨٤).

تطورت الأبحاث في موضوع القيادة التربوية، والمتغيرات المتعلقة بها، فهناك الكثير من الأبحاث في أدبيات القيادة بينت العلاقة بين القيادة، وبعض المتغيرات منها الانغماس الوظيفي، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات التعليمية مثل المدارس، حيث أن مدير المدرسة هو مؤثر رئيس على المعلمين.

وتحدثت كثير من الدراسات حول نمط القيادة التربوية، وأهميتها بالنسبة للارتقاء بالتعليم كدراسة طياره (٢٠١٨) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي لمديري المدارس وبين مجالات دافعية المعلمين نحو العمل، وذلك لأن مديري المدارس يمارسون الأنماط القيادية بشكل مرتفع، وقد يكون الأثر الإيجابي الذي انعكس على المعلمين نتيجة اختيار النمط القيادي المناسب الذي دفع العاملين إلى الانغماس في العمل، وتنفيذ كافة مهامهم بوجود مستوى رضا مرتفع.

وأكدت دراسة صالح (٢٠١٩) ذلك، والتي ربطت الباحث فيها بين النمط القيادي المستخدم، وعلاقته بالدافعية للإنجاز، حسب ما فسره العالمان "باس وأفوليو"، حيث قسم العالمان القيادة إلى

نوعين تحويلية وأخرى تبادلية، وأكدت دراسة الصالحي على أن أكثر أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين في المدارس هو "النمط التحويلي".

وترتبط فاعلية القائد بالعديد من المؤثرات التي تجعله قائداً ناجحاً، ومنها الانغماس الوظيفي المهم في حياة المعلم، حيث يشعر أن هناك أشياء أخرى في الحياة أكثر أهمية من الوظيفة، ويعتمد الانغماس في العمل على خلق بيئة عمل تمكن المعلمين من التأثير على القرارات، والإجراءات التي تؤثر على وظائفهم، وتسهم إدارة المدرسة في تمكين المعلمين من المساهمة في التحسين المستمر، وتحقيق الأهداف التربوية.

ويعتبر الانغماس الوظيفي حجر الأساس في عمل المعلم للقيام بواجباته المهنية، حيث يقيس مستوى تقدمه، ونجاحه في مهنته بمستوى تقديره لذاته "كالنجاح في الحياة ككل"، ومن ناحية أخرى يركز المعلم الذي "ينغمس" بمستوى منخفض، اهتماماته على أمور أخرى بعيداً عن مهنته، بحيث يركز الانغماس الوظيفي على تنمية قدرات المعلمين بهدف "التأثير في القرارات والإجراءات التي تؤثر في وظائفهم" (مؤنس، ٢٠١٨: ١٨٠).

وأكد المصري (٢٠١٥) على أن أنسب وسيلة لبحث الانغماس الوظيفي تتم من خلال التركيز على المتغيرات الاجتماعية؛ لأن الإنسان المنغمس في عمله ينظر إلى عمله على أنه أهم جزء في حياته، وينهمك فيه على أنه غاية في حد ذاته.

كما أظهرت دراسة أبو العينين (٢٠١٦) Abu aleinein, على أن الانغماس الوظيفي مصدر أساسي يربط بين الموظفين، والمؤسسة التي يعملون فيها، ويساهم في تعزيز التحفيز لديهم لتنفيذ مهامهم الوظيفية حيث ينسجم مع أهداف المنظمة، أو المدرسة التي يعملون فيها؛ مما يخلق لديهم دافع لتنفيذ العمل، وتحقيق النتائج المطلوبة بمستوى مرتفع من الكفاءة والجودة.

ويُعرف الانغماس الوظيفي على أنه "ارتباط المعلمين سيكولوجياً مع المدرسة التي يعملون فيها، وولاءهم لها، وإيمانهم بقيمتها، وإحساسهم بالاندماج التام في العمل" (الشبل، ٢٠١٩: ٦٩).

ويؤثر مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين على مستوى أداءهم في التعليم، حيث يمضي المعلمون معظم أوقاتهم في المدرسة فتصبح جزءاً من حياتهم (الشبرمي، ٢٠١٩).

يرتبط الانغماس الوظيفي الايجابي بشكل كبير بالمستوى الثقافي للمعلمين، وما يرافقه من ابتكار، وتغيير، وتنمية لكل ما يتعلق بالمدرسة (الياسري والسعيد، ٢٠١٩).

وتعكس هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات المتعلقة بكل من أنماط القيادة، والانغماس الوظيفي، مما يسهم في اختيار مدير المدرسة لأنماط القيادة المناسبة للبيئة التعليمية، والتي تسهم في انغماس المعلمين في وظيفتهم بشكل يؤثر على أدائهم التعليمي بشكل ايجابي، ويعكس ذلك على العملية التعليمية.

٢.١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت الكثير من الدراسات إلى أهمية النمط القيادي المستخدم لدى مديري المدارس بالنسبة للانغماس الوظيفي للمعلمين، كدراسة الشبرمي (٢٠١٩)، وأبو العينين (٢٠١٦) Abu Aleinein، التي أكدت على أهمية النمط القيادي المستخدم لعملية صنع القرار في مديريات التربية والتعليم، وفي المعرفة في الأنماط القيادية السائدة في المدارس الحكومية بما يتلاءم وطبيعة العمل داخل المدارس، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

وبناءً عليه، تجيب الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في

ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما درجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية

والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباط بين النمط القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية،

والانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي

القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات

التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى

لمتغيرات (العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التعليمية)؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات

التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى

لمتغيرات (العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التعليمية)؟

٣.١ فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، ودرجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس

الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير (العمر).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة التعليمية).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (العمر).

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لنمط (النوع الاجتماعي).

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لنمط القيادة (المؤهل العلمي).

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لنمط القيادة (عدد سنوات الخبرة التعليمية).

٤.١ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- معرفة النمط القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة.

٢- معرفة درجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة.

٣- فحص وجود علاقة بين النمط القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية ودرجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين.

٤- فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات النمط القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التعليمية).

٥- فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة التعليمية).

٥.١ أهمية الدراسة:

١.٥.١ الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، الذي يتعلق بإحدى القطاعات المهمة، وحجر الأساس لعملية التنمية المجتمعية على كافة جوانبها الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، ولأن أساس التعليم الجيد إدارة تتمتع بقدرات عالية من الكفاءة في اختيار النمط القيادي المناسب، ومشاركة المعلمين عملية اتخاذ القرارات، وإشراكهم في الإجراءات المتعلقة بالعملية التعليمية والتنظيمية، فإن ذلك ينعكس على مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين في المدرسة التي يعملون بها، ويحاولون بذل المزيد من الجهود لتحسين مستوى التعليم لديهم، ومستوى أدائهم.

كما تتمثل أهمية الدراسة في كون موضوع الدراسة حديثاً بعض الشيء، وتعتبر الدراسة الأولى في فلسطين التي تناولت موضوع العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية والانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

٢.٥.١ الأهمية التطبيقية

تتمثل أهمية الدراسة التعليمية في إمداد المكتبة الفلسطينية بمزيد من الدراسات حول النمط القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية، وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، إلى جانب وضع نتائج هذه الدراسة أمام المسؤولين، والجهات المختصة، والمعنية لدعم، ومساعدة المديرين حول اختيار الأنماط القيادية التي تسهم في دعم

المعلمين ودفعهم إلى الانغماس الوظيفي في المدارس.

كما وتسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في توعية مديري المدارس حول أهمية اختيار النمط

القيادي المناسب للعملية التعليمية في المدارس.

٦.١ حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

١.٦.١ الحدود المكانية: المدارس الحكومية في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة.

٢.٦.١ الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

٣.٦.١ الحدود البشرية: معلمو المدارس الحكومية في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة.

٤.٦.١ الحدود الموضوعية: النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، وعلاقته بالانغماس

الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس،

ورام الله والبيرة.

٧.١ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

النمط القيادي: "السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير في سلوك معلمي مدرسته، بهدف

تحسين نوعية العمل، والإنتاج في المدرسة" (اشتيايت، ٢٠١٧: ٣٤٥).

ويُعرف النمط القيادي إجرائياً بأنه أسلوب، أو طريقة يختارها المدير بعد دراسة الظروف

الداخلية، والفروقات الفردية بين المعلمين، حيث تتعدد، وتختلف أنماط القيادة وكل نمط له نوع من

الإدارة يتعلق به.

الانغماس الوظيفي:

"تسخير أفراد المدرسة أنفسهم بما يخدم عملهم، أي درجة التصاق القائد نفسياً بعمله، أو أهمية

العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه" (الشبرمي، ٢٠١٩: ٥٧٤).

كما يُعرف بأنه "مقياس الموظف العاطفي، والفكري تجاه منظمته ونجاحها، أي القدرة على

تسخير الحماس الشخصي للعاملين في عملهم" (الياسري والسعدي، ٢٠١٩: ١١٥).

ويُعرف الانغماس الوظيفي إجرائياً أنه الدافع الذي يتولد لدى المعلمين للاستمرار في الوظيفة،

وتنفيذ مهامهم بكفاءة، وفاعلية، وجودة عالية، وبمستوى مرتفع من الرضا في العمل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ الإطار النظري

١.١.٢ النمط القيادي

٢.١.٢ الانغماس الوظيفي

٢.٢ الدراسات السابقة

١.٢.٢ الدراسات المتعلقة بالانغماس الوظيفي

٢.٢.٢ الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ الإطار النظري

تمهيد

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة العمل، ونوعيته فهي الوسيلة التي تقع على كاهلها إدارة عجلة التطور، والتقدم للسير في طريق الوصول إلى تحقيق الأهداف، من خلال مجموعة من الأساليب كإدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب الإدارية، مما ينعكس ذلك بشكلٍ سلبي أو إيجابي على مسيرة المنظمة.

ويُعد الانغماس الوظيفي عنصراً مهماً لدى المعلمين فمن خلال إنخراط المعلم في عمله، يعكس ذلك على مستوى نجاحه في حياته الوظيفية، وذلك لأن الانغماس الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على مستوى جودة خدمة التعليم التي يقدمها وكفاءة المعلم (مؤنس، ٢٠١٨: ١٨٠).

وفي هذا الفصل من الدراسة سيتم التعرف إلى كل من النمط القيادي، والانغماس الوظيفي، والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين، ومن ثم التعقيب عليها.

١.١.٢ النمط القيادي

١.١.١٢ مفهوم النمط القيادي:

ويُعرف بأنه "مجموعة من العمليات المتكافئة عند المدخل، والمخرج، ومشابكة في وحدات العمل الأساسية تتكامل في الممارسات الأدائية، والمرتكزات الإجرائية لتحقيق الغايات التربوية باستخدام طرق التخطيط، والتنظيم والتوجيه والتمويل" (العجارمة، ٢٠١٢: ٤٣).

وعُرف النمط القيادي أيضاً بأنه "مجموعة من الممارسات المستخدمة من قبل المدير للتأثير في نطاق علاقة معينة، على جماعة تتكون من عضو، أو أكثر، وتنصب الوظيفة القيادية في الأساس على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة" (بارود ٢٠١٥: ١٠٤).

وعرف العجارمة (٢٠١٢: ١١) النمط القيادي بأنه "عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم، واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب تنفيذها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة".

٢.١.١.٢ الأنماط القيادية:

وفي هذا البند تطرق البحث إلى عدة أنماط للقيادة وهي على النحو الآتي:

أولاً: القيادة التقليدية: يقوم هذا المبدأ على التقاليد بحيث يعتبر الفرد الكبير في السن القدوة، وأنه يمتلك المعرفة، والفهم الكثير عن أمور الحياة، ويترتب على ذلك طاعة الأفراد المحيطين به، وعدم الاعتراض على أي أمر يصدر من هذا القائد، حيث يتميز هذا النوع من القيادة بعدم تقبل أي تغيير ليوأكب التطور، وإذا حدث فإنه يقابل بالرفض من قبل القائد نفسه (الحري، ٢٠٠٨: ٢٤).

ثانياً: القيادة العقلانية: يتميز هذا النمط من أنماط القيادة بأن القائد يقوم فقط بتطبيق الأنظمة، والقوانين، والتعليمات التي تم تشريعها من قبل المؤسسة، ولا يوجد فيها أي نوع من المرونة، ويتطلب على المرؤوسين الالتزام بما يمليه عليهم قائدهم، ويتم معاقبة كل فرد لا يلتزم بالتعليمات

الموكلة له، ولا يمكن تغيير أي بند من بنود هذه التعليمات من قبل القائد، إلا إذا قامت الإدارة الرئيسية التي صاغت هذه التعليمات بإعادة صياغتها مرة أخرى (عياصرة والفاضل، ٢٠١٠: ٢١).

ثالثاً: القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية: يقوم القائد باتخاذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين معه، ويتبع الأسلوب التسلطي المستبد في تنفيذ المهام الموكلة إلى المرؤوسين، ويتبع صيغة الأمر غير القابلة للنقاش أو التفاوض، إلى جانب إتباع أسلوب الترهيب فقط في التعامل مع مرؤوسيه، وتقييد حرية تصرف الموظفين بحيث يمنعهم من التصرف، أو القيام بأي عمل قبل إستشارته وإخباره بذلك (حافظ وآخرون، ٢٠١٣: ١٠٦).

رابعاً: القيادة الجذابة: يتميز هذا النوع من القادة على أنه محبوب من قبل المرؤوسين، ويعتبر القدوة والمثل الأعلى لهم، بحيث يقومون بتلبية أوامره وتعليماته، ويتميز العمل مهما كان طبيعته بالنشاط، بوجود هذا القائد أو بغيابه "ويصلح هذا النوع من القيادة لقيادة المنظمات غير الرسمية والمصالح الاجتماعية" (الحريري، ٢٠٠٨: ٢٤).

خامساً: القيادة التسيبية أو التراسلية: هي عكس القيادة الجذابة لأن هذا النوع من القيادة يقوم بالاعتماد على المرؤوسين في إتخاذ القرارات، وفي صياغة أهداف المؤسسة، فيهمل القائد المؤسسة، ويكون تابعاً للمرؤوسين، ويتميز العمل في هذه المؤسسة بالقلق والتوتر والفوضى، ويفتقر هذا النوع من القيادة إلى التخطيط، ووضع البرامج، وعدم الرقابة على تنفيذ الموظفين لأعمالهم (عياصرة والفاضل، ٢٠١٠: ٢٢).

سادساً: القيادة الديمقراطية: يدعو هذا النمط من القيادة إلى ضرورة مشاركة المرؤوسين في كافة الأمور المتعلقة بالأفراد، والمؤسسة في إتخاذ القرارات، والتغييرات بحيث المرؤوسين راضين عن القرارات والتعليمات والمهام الموكلة إليهم، ويتقبلون أي تغيير دون الإعتقاد بأنه يؤثر على عملهم (حافظ وآخرون، ٢٠١٣: ١١٢).

٣.١.١.٢ نظريات القيادة:

ومن أهم النظريات التي فسرت القيادة التربوية:

النظرية التقليدية:

تضم هذه النظرية نوعين من النظريات:

-**النظرية الأولى:** "نظرية الرجل العظيم" وسميت بهذا الاسم لأن القائد لا يختلف عن باقي الأفراد إلا أنه يتميز بصفات مختلفة، وإضافية تميزه عن غيره من رؤوسيه، ومن رواد هذه النظرية فرنسيس جالتون، وتوماس كارليل، وتولد صفة القائد معه ولا يمكن التدريب عليها لتهيأته ليصبح في المستقبل قائد، وهي غير مكتسبة، بل هي وراثية متناقلة من العائلة، حيث يتميز القائد في "الشهرة، والذكاء، والاستقلالية، وسهولة الإنجاز، والتكيف الاجتماعي"، ويمكن للقائد أن يكون "قائداً رسمياً، وغير رسمي في آن واحد" (خلف، ٢٠١٠).

وترى الباحثة من خلال دراسة النظرية بأنه لا فائدة من تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد، ولا يُصنع ولكن في المقابل هناك دلائل من خلال ما توصلت إليه الدراسات، والتي أكدت على أنه يمكن اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات، والقيم بحيث تمكنهم فيما بعد أن يصبحوا قادة ناجحين.

-**النظرية الثانية:** وهي "نظرية السمات" تعتبر هذه النظرية مكتملة، ومرتبطة بنظرية الرجل العظيم لأنها تحاول اكتشاف الصفات، والمميزات التي تتوافر، ويتميز بها الشخص القائد، وهو ليس بقائد، وقد تكون موروثية، أو تم اكتسابها من خلال المجتمع الذي يتعامل معه، وبهذا الأسلوب أو الطريقة يتم التعرف على القائد الفعال المتميز "والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة" (خلف، ٢٠١٠).

ومن صفات القائد الناجح القدرة على "الحفز والتشجيع، على الاتصال والإقناع، والمحاورة والإنصات، وغرس الثقة في الآخرين، وتفويض السلطة، والثقة بالآخرين، والقدرة على اتخاذ القرارات" (الغامدي، ٢٠١١).

وترى الباحثة من خلال دراسة النظرية أنها لم تقم بتحديد "الأهمية النسبية"، أو الأوزان المختلفة للمميزات، والسمات التي يتمتع بها القائد، وأهملت نظرية السمات دور المرؤوسين في التأثير على "نتائج القيادة"، إضافة إلى أنها لم تقم بتحديد الصفات "المطلوبة للوصول إلى الهدف، للحفاظ على مركز القيادة"، ولا تعتبر العوامل البيئية ذات تأثير على استمرارية القيادة.

النظريات التربوية:

قديماً كان الإنسان يتعلم أمور الحياة، ويتناقلها من شخص لآخر، فكان الأب يُعلم الابن والابن يُعلم العامل الذي يعمل لديه دون أن يَعْلَم الأب أنه يُعلم ابنه أو يَعْلَم الابن أنه يُعلم العامل لديه، حيث كان التفسير الوحيد لسبب هذه الظاهرة؛ هو أن الإنسان بطبيعته لديه الفضول للوصول إلى المعرفة التي تعتبر بنظره مجهولة، لذلك كان يكتسب تلك المعرفة، حيث تعتبر المعرفة سلسلة متواصلة، ومتصلة بين بعضها البعض، واستمر الإنسان على هذه الوتيرة إلى أن لفت ذلك انتباه العلماء والباحثين؛ ونتيجة لذلك أصبح من الضروري البحث عن تفسير لهذه الظاهرة، وصياغة نظرية مناسبة تتوافق مع ما يحدث بين الأفراد من عمليات التعلم (الشرقاوي، ٢٠١٢).

٢.١.٢ الانغماس الوظيفي

١.٢.١.٢ مفهوم الانغماس الوظيفي ونشأته:

يُعد مفهوم الانغماس الوظيفي قديماً جداً تعود نشأته إلى عام (١٩٩٠) منذ قيام "ويليام خان" بتقديم مفهوم وتوضيح مصطلح الانغماس الوظيفي، ومن ثم بدأ بعد ذلك إدخال تحسينات على

التعريف، الذي يشمل جوانب كثيرة مرتبطة بالمعلمين حيث عرف الانغماس الوظيفي على أنه انصهار القائد في عمله، والانسجام مع العمل نفسياً، مما يؤثر في طريقة وأسلوب القائد لتحقيق ذاتية القائد، والولاء للعمل، ووظيفته حيث يؤثر الوضع العاطفي والسلوكي والمعرفي للقائد على طبيعة وجوده عمله (الشبرمي، ٢٠١٩: ٥٧٥).

٢.٢.١.٢ أبعاد الانغماس الوظيفي:

للانغماس الوظيفي مجموعة من الأبعاد يركز عليها تحقيق انغماس القائد بعمله، وتحقيق الأهداف التي تم صياغتها، وهذه الأبعاد جاءت على النحو الآتي (الياسري والسعيد، ٢٠١٩: ١١٦):

١. الحماس: وهي وضع نفسي يتكون من الحيوية، و"التفاني والهمة، والمستوى العالي من الطاقة، والمرونة العقلية أثناء أداء العمل، والاستعداد دائماً لاستثمار الجهد في عمل واحد، ومواجهة كافة الصعوبات". فعندما يمتلك القائد الحماس للعمل، وتحقيق أهدافه الوظيفية يتمكن من هزيمة التعب، والإرهاق، والإصرار على تنفيذ الواجبات المهنية المترتبة عليه بكفاءة، وفاعلية، وجودة.

٢. التفاني: وتعني ولاء القائد للمؤسسة التي ينتمي إليها، ويعمل فيها مما يجعله يسخر كافة جهوده، وطاقاته لتحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب تقبل كافة التوجيهات، والانتقادات، وتبادل الأفكار، والآراء، وتقديم مقترحات، وحلول للمشاكل التي تظهر أمامه في العمل، والمشاركة، والمبادرة إلى حلها بروح معنوية عالية، كما أنه يذلل كافة المعوقات التي قد تظهر أمامه أثناء تنفيذ عمله.

٣. الاستيعاب: هو الانغماس الكلي في العمل أو الشعور بالرضا أثناء أداء العمل حيث يكون فيها الفرد مركز بشكل كامل، وسعيد في العمل، ولا يشعر بمرور الوقت، ولا يرغب في

تركه أيضاً، ويعتبر هذا الجانب من الموظف المنغمس مستمتع في عمله للعمل بمعنى أنه يتمتع حين يؤدي عمله، وأن هذا النوع من الانغماس يتعلق بالكفاءة الفردية من خلال وجود الثقة، والاستيعاب والتكيف في العمل.

يتضح مما تقدم أن الانغماس الوظيفي حتى يتحقق لا بد من أن يرتبط بالجانب النفسي الذي ينعكس على أداء القائد، وطريقته في تنفيذ مهامه، التي تعتبر القوة المحركة، والدافعة لتحقيق الولاء، والانتماء لوظيفته، والمهام الموكلة إليه، وفيما يلي نتعرف إلى الاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى القائد.

٣.٢.١.٢ الاستراتيجيات الداعمة لزيادة الانغماس الوظيفي لدى القائد.

تتمثل الاستراتيجيات الداعمة للانغماس الوظيفي لدى القائد من خلال الآتي:

١. الوظيفة التي يعمل بها القائد: وذلك من خلال تقديم تقييم لمستوى جودة عمل، وكفاءة القائد، حيث يرى العاملون بأنه يحتاج إلى توظيف كافة الجهود، والخبرات؛ بهدف تحقيق المطلوب بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية والجودة في الأداء، وذلك من خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وصياغة الأهداف الخاصة بالمؤسسة، مما يعزز لديهم الانغماس الوظيفي بشكل أكبر، ويدفعهم للشعور بالانتماء، والولاء أكثر للمؤسسة التي يعملون فيها.

٢. الظروف المحيطة بالقائد: يُعزز الانغماس الوظيفي لدى الأفراد بشكل خاص، والقائد بشكل عام، من خلال إدخال بعض التحسينات على بعض الجوانب في المؤسسة، وبشكل خاص فيما يتعلق "بالاتصال والتواصل"، إلى جانب تحقيق التوازن الأمثل بين ثلاثة جوانب رئيسية

تؤثر بشكل مباشر على أداء القائد، ودرجة انغماسه الوظيفي وهي "العمل، والحياة، وظروف العمل".

٣. القيادة: يساهم في اكتساب الأفراد المعرفة في تنمية قدراتهم على استيعاب الطريقة التي يفكر بها القائد، وكيفية أدائه لمهامه، والخبرات التي تتطلب توفرها فيه؛ لتسخيرها لتحقيق ما تقدم، وذلك من خلال تنفيذ دورات تدريبية للموظفين.

٤. فرصة القائد على تطوير نفسه من خلال تشجيعه على التعلم، واكتساب المزيد من المعارف، والخبرات، والمهارات التي تساعده على تطوير ذاته، وتنميتها.

٥. فرصة المشاركة في تبادل الأفكار، والآراء، واتخاذ بعض القرارات، من خلال "الاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها الأفراد" (المصري، ٢٠١٥: ١٣).

٤.٢.١.٢ نظريات الانغماس الوظيفي:

ذكر (الشبل، ٢٠١٩: ٧٣) بعض النظريات التي فسرت الانغماس الوظيفي وهي الآتي:

أولاً: نظرية التوقع:

رائد هذه النظرية العالم فروم (Vroom)، وتنص على: أن القائد يمتلك درجة من المرونة في تقبل العاملين لديه، والبحث عن سبل تعزيز قدراتهم، وخبراتهم، وكفاءاتهم، وتنمية الإبداع لديهم على التجديد والابتكار، ويرتكز تحقيق ذلك على تقبل الموظفين لتوجيهات قائدهم، ورغبتهم في تحقيق النتائج التي يسعى القائد للوصول إليها، بحيث يتمكن القائد من التعرف على درجة انغماس العاملين لديه من خلال تقدير مستوى دافعيتهم للعمل، وتفسر هذه النظرية بأن نسبة الانغماس الوظيفي لدى العاملين مرتبطة بشكل مباشر بسقف توقعات التحفيز الصادر عن المنظمة، فإذا

كان التحفيز مساوي، أو أعلى من مستوى توقعات الفرد، فإن درجة الانغماس الوظيفي لديه تكون مرتفعة، والعكس صحيح، وبالتالي فإن العلاقة طردية بين الانغماس الوظيفي ودافعية العمل.

ثانياً: نظرية التكامل:

رؤا هذه النظرية هما هول وراينوتس (Hall & Rabinowitz)، وقسمت الانغماس الوظيفي إلى ثلاثة أقسام وهي كالآتي:

فيما يتعلق "بالميول": يرتبط بشكل رئيسي بصفات العامل الشخصية المتمثلة في "العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والرقابة الداخلية، والخارجية، والأقدمية الوظيفية، وموقع السكن، ومتطلبات العمل المتعلقة بالوقت، والمسؤولية، وأخلاقيات العمل، التي تكفل اختلاف الموظفين في سلوكياتهم كالرضا، والانغماس الوظيفي".

"فيما يتعلق بالمواقف": وترى هذه النظرية أن الانغماس الوظيفي بالنسبة للموظف هو ردة فعله الشخصية نحو عمله، وذلك لأن القائد يعكس النمط القيادي، ودرجة مرونته في مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

أما فيما يتعلق "بالتفاعل بين ميول الفرد، والموقف": هنا ترى النظرية على أن الميول والمواقف تحدد نوع التفاعل، ودرجته لدى الموظفين، وتحدد درجة انغماس الموظف بعمله، ويعتمد ذلك على درجة انسجام الصفات، والمميزات الشخصية للموظف مع الموقف.

ثالثاً: المدخل التحفيزي:

حيث يرى كانونجا (Kanungo) أن العاملين ينظرون إلى طبيعة العمل من حيث مدى قدرته على تحقيق متطلباتهم، وتوقعاتهم المستقبلية، لذلك يركز الانغماس الوظيفي على "احتياجات الموظفين الداخلية، والخارجية إلى جانب تصوراتهم الوظيفية لتلبية هذه الاحتياجات.

رابعاً: المدخل السببي:

صاحب هذا المدخل براون (Brown) جاء كردة فعل على نظرية التوقع، وتنتقد ما نصت

عليه، حيث قسمت النظرية محددات الانغماس الوظيفي إلى الآتي:

-الصفات الذاتية للفرد: فالشخص يمتلك يقيناً على وجود تباين في الوظيفة، والحوافز، وتقدير

الذات، ولكن في المقابل يرى أن القائد لا يستطيع أن "يميز الموظف المنغمس وظيفياً من خلال

الخصائص الديموغرافية".

-الخصائص الوظيفية، وسلوكيات الإشراف: يفضل الموظف المنغمس تنفيذ "الأعمال المركبة التي

تحتاج إلى مهارات متنوعة".

-أما بالنسبة "للاتجاهات الوظيفية": يمتلك الموظف رضا داخلي عن عمله، حتى وإن كان على

دراية بتقصير القائد تجاه العاملين لديه.

من خلال ما سبق تلاحظ الباحثة أن المدخل السببي يربط درجة الانغماس الوظيفي لدى

الأفراد بالأسباب التي تدفع الفرد إلى تحديد درجة الانغماس لديه، وتفاعله ورضاه عن العمل،

وتناقض هذه النظرية نظرية التوقع التي ربطت مستوى الانغماس الوظيفي لدى الأفراد بمستوى

توقعاتهم وأملهم.

٢.٢ الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرف على الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الانغماس الوظيفي، والنمط القيادي، والدراسات التي تطرقت إلى النمط القيادي والانغماس الوظيفي معاً مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

١,٢,٢ الدراسات المتعلقة بالانغماس الوظيفي

هدفت دراسة جلاب وآخرون (٢٠٢٠)، تحديد الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى عينة من مدرسي الكليات الأهلية في العراق، واشتملت العينة على (٢٤٨) معلماً، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة، أظهرت النتائج وجود إدراك واضح لدى المعلمين حول المفاهيم، وأن زيادة الدعم التنظيمي المدرك له دلالاته الجيدة في تعزيز الانغماس الوظيفي.

وسعت دراسة الشبل (٢٠١٩)، التعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، تكون المجتمع من جميع معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، واشتملت العينة على (٢٠٧) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة، أظهرت النتائج أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص والحالة الاجتماعية.

وهدفت دراسة أبو العينين (٢٠١٩) Abualeinein، التعرف إلى أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي في المكتب الإقليمي للأنثروا في غزة، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، تكون المجتمع من الموظفين الإداريين في كافة الدوائر، واشتملت العينة على (١٨٣) موظف وموظفة،

واستخدمت الاستبانة كأداة، أظهرت النتائج أن موظفي الأنروا لديهم مستوى عالٍ من الانغماس والأداء الوظيفي، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي بأبعاده والأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين والأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، والمستوى التعليمي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، وعدد الأطفال، وسنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية، ونوع العقد، والراتب الشهري).

وجاءت دراسة **الياسري والسعيدى (٢٠١٩)**، بهدف التعرف إلى أثر التوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي في جامعة كربلاء، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، تكون المجتمع من العاملين في جامعة كربلاء، واشتملت العينة على (٧٢) عاملاً وعاملة، واستخدمت الاستبانة كأداة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التوجه الثقافي والانغماس الوظيفي.

وسعت دراسة **الشبرمي (٢٠١٩)**، التعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة، واعتمدت المنهج الوصفي، تكون المجتمع من القائدات في مدارس مدينة بريدة، واشتملت العينة على (١٧٨) قائدة، واستخدمت الاستبانة كأداة، وخلصت إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس بمدينة بريدة متحقق بدرجة كبيرة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير التخصص، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

وهدف دراسة **مؤنس (٢٠١٨)**، التعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي ومستوى الاحتراق النفسي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، تكون المجتمع من معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة عنيزة، واشتملت العينة على (٢٥٦) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي جاء بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة

بين الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي، وعدم وجود فروق في مستوى الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي تعزى لمتغير الجنس والخبرة لدى معلمي المرحلة الأساسي الأولى.

بينما سعت دراسة **طيّاره (٢٠١٨)**، التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية التربوية، ودافعية المعلمين نحو العمل، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانتان الأولى لأنماط القيادة والثانية للدافعية، تكون المجتمع من معلمي المدارس الخاصة في مدينة عمان، واشتملت العينة على (٤٢٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية كانت مرتفعة، وتبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات النمط القيادي ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، والجنس.

في حين هدفت دراسة **عموش (٢٠١٨)**، التعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظرهم، تكوّنت العينة من (١٣٠) مديراً ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة مكونة من (٤٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي الانغماس المعرفي، والانغماس السلوكي، والانغماس العاطفي، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق كان بمستوى مرتفع بشكل عام، وجاءت المجالات مرتبة على النحو الآتي: (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث على جميع المجالات، والكلّي باستثناء المجال العاطفي، وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة الإدارية).

أما دراسة خليل (٢٠١٧)، فهدفت التعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي، ومستوى الاحتراق النفسي، والعلاقة بينهما لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى، ومعرفة مدى اختلاف مستوى الانغماس الوظيفي عن الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة باختلاف متغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك جرى تطبيق مقياس الانغماس الوظيفي، ومقياس الاحتراق النفسي على عينة قوامها (٢٥٦) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن مستوى الانغماس الوظيفي ومستوى الاحتراق النفسي كان بدرجة متوسطة، وتبين أن هناك علاقة بين الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي، وعدم وجود فروق في مستوى الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي تعزى لمتغيرات الجنس لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى - غزة.

وسعت دراسة المصري (٢٠١٥)، التعرف إلى العلاقة بين الانغماس الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع من جميع الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، واشتملت العينة على (٢٨٥) طبيباً وطبيبة، واستخدمت الاستبانة كأداة، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أيضاً وجود ارتفاع في درجة ممارسة الانغماس الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "العمر واسم المستشفى".

٢,٢,٢ الدراسات المتعلقة بالانماط القيادية

هدفت دراسة داش وفوهر (٢٠١٩) Dash & Vohra، معرفة النمط القيادي السائد في المدرسة، والتأثير على صياغة وظيفة المعلمين، والاعتراب والالتزام، ومعرفة الآليات التي من خلالها تؤثر على أنماط القيادة للرؤساء، والإدراك الداخلي للمرؤوسين للسلوك الفعلي للأنماط القيادية السائدة، استخدم نموذج المربعات الصغرى الجزئية للمعادلة الهيكلية (PLS-SEM) باعتبار العينة (٦٢٤) معلماً من الصفوف الابتدائية في المدارس الخاصة الهندية، واعتبر التمكين النفسي متغيراً وسيطاً بين تمكين القيادة وصياغة الوظائف، وقد أظهرت النتائج أن المديرين الذين يظهرون القيادة التمكينية يحفزون المعلمين ليصبحوا أكثر نشاطاً، بحيث يشعرون بمزيد من التمكين، وأقل عزلة، وأكثر التزاماً، ومن المرجح أن يشارك المعلمون الأكثر نشاطاً في التطوير المهني، وبالتالي تحسين عملية التعلم والتعليم.

بينما هدفت دراسة بني عيسى (٢٠١٩)، الكشف عن أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعات الحكومية والاهلية في شمال المملكة الاردنية، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الاكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كاداة، واشتملت العينة على (٣٠٤) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك القادة هي التمكيني في المرتبة الاولى، وفي المرتبة الثانية النمط الديمقراطي، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الاوتوقراطي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف أنماط سلوك القادة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، ونوع الكلية، والجنس، والرتبة الاكاديمية، وقطاع الجامعة).

بينما هدفت دراسة فرانسكو (٢٠١٩) Fransico، التعرف إلى آثار أنماط القيادة التحويلية على الكفاءة الذاتية للمعلمين، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة مكونة من (٢٦٠) معلماً بمنطقة

بلارديل، واستخدم "استبيان متعدد العوامل لوصف أنماط القيادة التحويلية لمديري المدارس ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين على التوالي، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج، أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع المجالات الخاصة بأساليب القيادة التحويلية أثرت على الكفاءة الذاتية للمعلمين، وتباين هذا التأثير واتضح أن الفعالية والمكافأة الطارئة تؤثران بشكل كبير على الكفاءة الذاتية للمعلمين، حيث يمكن توقع زيادة الكفاءة الذاتية للمعلمين باستخدام هذين المجالين، كما أظهرت النتائج أن بقية المتغيرات تؤثر على كفاءة المعلمين الذاتية ولكن بنسب متفاوتة.

وهدفت دراسة **كيا وسيلفيتوبو (٢٠١٧) Kaya & Selvitopu**، فحص العلاقة بين أنماط قيادة المديرين والالتزام التعليمي للمعلم، وعلاقته ببعض المتغيرات، وتقييم تلك العلاقة في السياق التركي. استخدم المنهج الوصفي النوعي بتحليل دراسات لها علاقة بموضوع الدراسة، أظهرت النتائج العلاقة الايجابية بين أنماط القيادة والالتزام التعليمي للمعلم، كما بينت النتائج أن تأثير مستويات السلوك الفردي على العلاقة بين القيادة والتزام المعلم أكثر من التأثير التنظيمي لمستويات السلوك.

وسعت دراسة **يونس ومحمد (٢٠١٦)**، التعرف إلى أثر النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، تكون المجتمع من موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، واشتملت العينة على (٥٠) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبانة كأداة، وأظهرت النتائج أن نمطي القيادة الميموقراطي والتحويلي هما النمطان الأكثر توافراً في المديرية، وأن نمط القيادة الديموقراطي هو السائد ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة التحويلية، يليه القيادة الحرة بنسبة متوسطة، وأخيراً نمط القيادة الأوتوقراطية بنسبة قليلة.

بينما هدفت دراسة **بارود (٢٠١٥)**، التعرف إلى النمط القيادي الشائع لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في التعامل مع الأزمات المدرسية بقطاع غزة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي

لاستخراج النتائج، واستخدمت الاستبانة كأداة، تكون المجتمع من معلمي المدارس الأساسية بقطاع غزة، واشتملت العينة على (٦٦) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن النمط القيادي الشائع في المدارس الحكومية الأساسية في قطاع غزة هو النمط الديموقراطي.

في حين كشفت دراسة مارشال (٢٠١٥) Marshall، عن العلاقة بين أسلوب القيادة الرئيسي والتزام المعلمين في عملهم الوظيفي، واشتملت العينة على (٩٠) معلماً ومعلمة و (١١) مديراً من إحدى عشرة مدرسة ثانوية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج، أظهرت النتائج وجود فرق ذو دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الذي أبلغ عنه المعلمون في المدارس الثانوية الحديثة والمعلمين في المدارس الثانوية الأقدم. كما أشارت النتائج إلى أن متغيرات السيرة الذاتية وسّطت العلاقة بين أسلوب القيادة الرئيسي والتزام المعلم. بالإضافة إلى ذلك، أشار نموذج الانحدار إلى أن المتغيرات الفرعية لأسلوب القيادة الرئيسية مجتمعة، تمثل بعض التباين في الالتزام الذي أظهره المعلمون.

وسعت دراسة بينجتون (٢٠١٦) Pennington، التحقق من العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي، ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين، وذلك في المدارس الثانوية العامة في مدارس منطقة وسط تينيسي، وقد شملت عينة الدراسة معلمي خمس مدارس ثانوية. واستخدم في الدراسة استبانة القيادة واستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي، وبلغت عينة الدراسة (٢٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة بين دافعية المعلمين، والسلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، ووجود ارتباط سلبي بين المدير المنخفض في الاهتمام بالمعلمين، ودافعية المعلمين.

بينما هدفت دراسة ليه (٢٠١٥) Leigh، اختبار العلاقة بين الصفات الشخصية، والنمط القيادي، ودافعية الأفراد نحو تحقيق الأهداف، في حين بلغت العينة (٦١) من مجموعة من طلبة

الدكتوراه في جامعة فلوردا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية، والدافعية لتحقيق الأهداف الخاصة، وأهداف فريق العمل، وبالتالي أهداف المنظمة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة، ودافعية الأفراد لتحقيق أهدافهم الخاصة، وأهداف فريق العمل، وأهداف المنظمة.

وأجرى حريري وآخرون (Hariri et al., ٢٠١٨)، دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة، وأساليب صنع القرار في المدارس الإندونيسية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، في حين استخدمت استبانة كأداة للدراسة، ووزعت على عينة مكونة من (٤٧٥) معلماً في ست مديريات للتربية والتعليم في لامبونج، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة، وأساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلي، وأسلوب صنع القرار العقلاني هما الأكثر استخداماً في المدارس الإندونيسية.

وسعت دراسة أونغ (Aung ٢٠١٨)، تحديد العلاقة بين دوافع العمل والنمط القيادي في جامعة اسامبشون. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثمانية الكبرى في مدرسة ABAC للشؤون الإدارية. واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأجري الإختبار على (٤٠) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أنماط القيادة، ودوافع العمل، ومع ذلك لم يكن هناك علاقة بين دوافع العمل، والنمط القيادي إذا أزيلت العوامل البيئية المؤثرة، وكان انخفاض الرواتب من الأسباب التي تجعل المحاضرين يتركون العمل.

وهدف دراسة هاوكنز (Hawkins ٢٠١٩)، التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون، وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي، حيث شملت عينة الدراسة (٥) مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (١٣٣) معلماً، واستخدم المنهج

الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام على المناخ العام للمدرسة؛ فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم، وأقل إلى النمط الموجه، كان المناخ المدرسي أكثر انفتاحاً، كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

وصممت دراسة تشين (Chen ٢٠١٥)، وفق نموذج هيرسي، وبالنشر في القيادة لاختبار فعالية السلوك القيادي الملائم، وغير الملائم، وتم قياس فعالية السلوك القيادي تبعاً لمتغيرات الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والإجهاد الوظيفي للعاملين في جامعة نوبا في فلوريدا. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (١٥٠) عاملاً في جامعة نوبا في فلوريدا، وأظهرت نتائج الدراسة أن نظرية هيرسي، وبالنشر تدعم النمط القيادي الديمقراطي، والذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، ويعكس إيجاباً على أداء العاملين، مما يخفف من الإجهاد الوظيفي في العمل، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القدرة، والاستعداد، وأن قدرة العاملين، واستعدادهم مرتبط بصورة إيجابية بالرضا الوظيفي.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وما جاءت به من نتائج تبين أن جميعها لها علاقة بمتغيرات الدراسة، أو ظروفها، فالمحور الأول من هذه الدراسات تناول الإنغماس الوظيفي، وعلاقته بالعديد من المتغيرات، فجاءت دراسة جلاب وآخرون (٢٠٢٠)، لتحديد الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي، وسعت دراسة الشبل (٢٠١٩)، التعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي لدى عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، ودراسة أبو العينين (٢٠١٩) Abualeinein، لمعرفة أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي، ودراسة الياسري والسعيد (٢٠١٩)، للتعرف إلى أثر التوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي، بينما هدفت دراسة مؤنس (٢٠١٨)، التعرف إلى مستوى الانغماس الوظيفي، ومستوى الاحتراق النفسي.

وتناول المحور الثاني من هذه الدراسات متغير الأنماط القيادية كدراسة داش وفوهر (٢٠١٩)،
Dash & Vohra والتي هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد في المدرسة، والتأثير على صياغة
وظيفة المعلمين، والاعتراب والالتزام، ومعرفة الآليات التي من خلالها تؤثر أنماط القيادة للمديرين
على المعلمين، وجاءت دراسة هاوكنز (٢٠١٩) Hawkins، لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير
المدرسة كما يدركه المعلمون، وبين المناخ المدرسي، بينما هدفت دراسة بني عيسى (٢٠١٩)،
الكشف عن أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، أما دراسة فرانسكو (٢٠١٩)
Fransico، فسعت التعرف إلى آثار أنماط القيادة التحويلية على الكفاءة الذاتية للمعلمين، بينما
سعت دراسة طياره (٢٠١٨)، التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط
القيادية التربوية، ودافعية المعلمين نحو العمل، وهدفت دراسة حريري (٢٠١٨) Hariri et al.,
التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة، وأساليب صنع القرار، أما دراسة أونج (٢٠١٨) Aung،
فسعت إلى تحديد العلاقة بين دوافع العمل، والنمط القيادي.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة؛ في كونها تسلط الضوء، وتعالج موضوعي
الإنغماس الوظيفي، والأنماط القيادية وفق متغيرات مختلفة، مع التركيز على دورهما في ظل
الظروف الصحية الراهنة، والتعامل مع هذين المتغيرين (الإنغماس الوظيفي، والأنماط القيادية) لدى
المديرين والمعلمين، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، في كونها الأولى -بحسب
علم الباحثة- التي تعالج موضوع النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، وعلاقته بالإنغماس
الوظيفي لدى المعلمين في المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله
والبيرة، بحيث تربط الدراسة بين هذين المتغيرين مع المديرين والمعلمين، كما ويمكن الاستفادة من
الدراسات السابقة سائلة الذكر، في بناء الإطار النظري للدراسة، من خلال الاطلاع على

المصادر، والمراجع التي استخدمها الباحثون، وكذلك في بناء أداة الدراسة التي تتضمن محوري
(الإنغماس الوظيفي، والأنماط القيادية).

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

١.٣ منهجية الدراسة

٢.٣ مجتمع الدراسة

٣.٣ عينة الدراسة

٤.٣ أداة الدراسة

١.٤.٣ صدق أداة الدراسة

٢.٤.٣ ثبات أداة الدراسة

٥.٣ متغيرات الدراسة

٦.٣ إجراءات تنفيذ الدراسة

٧.٣ المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يوضح هذا الفصل منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأسلوب وأداة جمع البيانات، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة.

١.٣ منهجية الدراسة

إستناداً إلى طبيعة الدراسة، وأهدافها استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمة أغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر، وكما هي في الواقع من خلال وصفها، وتفسيرها، والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات.

٢.٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة، والبالغ عددهم (٥٢٢٠)، وفقاً لمصادر مديريات التربية والتعليم للعام الأكاديمي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

٣.٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية، ويوضح الجدول (١،٣) بياناً خصائص العينة الديمغرافية.

جدول (١.٣) بياناً خصائص العينة الديمغرافية.

القيم الناقصة	النسبة المئوية %	العدد	المتغيرات
			النوع الاجتماعي
	٢٣.٩	١١٤	ذكر
٤٣	٧٦.١	٣٦٣	أنثى
	١٠٠.٠	٤٧٧	المجموع
			المؤهل العلمي
	٢٥.٩	١٣٢	دبلوم
	٤٤.٠	٢٢٤	بكالوريوس
١١	٢٨.٩	١٤٧	ماجستير
	١.٢	٦	دكتوراه
	١٠٠.٠	٥٠٩	المجموع
			العمر
	١٠.٧	٥٥	أقل من ٣٠ سنة
٦	٦٥.٦	٣٣٧	من ٣٠-٤٥ سنة
	٢٣.٧	١٢٢	أكثر من ٤٥ سنة
	١٠٠.٠	٥١٤	المجموع
			سنوات الخبرة التعليمية
	١٩.٩	١٠٣	أقل من خمس سنوات
٣	١٧.٦	٩١	من خمس سنوات إلى عشرة سنوات
	٦٢.٥	٣٢٣	أكثر من عشرة سنوات
	١٠٠.٠	٥١٧	المجموع

٤.٣ أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، طورت الأداة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، والبيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس مستوى فقرات الأداة، وتم تصحيح الفقرات على النحو الآتي: (كبيرة جداً (٥) نقاط، وكبيرة (٤) نقاط، ومتوسطة (٣) نقاط، وقليلة (٢) نقطة، وقليلة جداً

نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد الفقرات (٦٠) فقرة. وقسمت الأداة إلى قسمين رئيسيين: اشتمل القسم الأول على معلومات البيانات الشخصية، وضم متغيرات الدراسة المستقلة وهي: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة التعليمية.

مقابل ذلك ضم القسم الثاني:

- المحور الأول: النمط القيادي لمدير المدرسة تكونت من (٣٠) فقرة توزعت على

مجموعة المجالات الآتية:

المجال الأول: مدير المدرسة ذو النمط الديمقراطي تكون من (١٠) فقرات.

المجال الثاني: مدير المدرسة ذو النمط الأوتوقراطي تكون من (١٠) فقرات.

المجال الثالث: مدير المدرسة ذو النمط الديكتاتوري تكون من (١٠) فقرات.

- المحور الثاني: الانغماس الوظيفي تكون من (٣٠) فقرة توزعت على مجموعة المجالات

الآتية:

المجال الأول: الانغماس العاطفي تكون من (١٠) فقرات.

المجال الثاني: الانغماس المعرفي تكون من (١٠) فقرات.

المجال الثالث: الانغماس السلوكي تكون من (١٠) فقرات.

١.٤.٣ صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق مقياس الدراسة بطريقتين، بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الاتساق الداخلي باستخراج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (٢.٣).

جدول (٢.٣). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis)

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
المحور الأول: النمط القيادي لمدير المدرسة		
المجال الأول: مدير المدرسة ذو النمط الديمقراطي		
١.	يعطي الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	.٧٣٣
٢.	يحرص على تنمية قيم التعاون	.٨١٨
٣.	يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرار.	.٨٢٢
٤.	يحترم طروحات المعلمين في قضايا العمل.	.٨٢٦
٥.	يساعد المعلمين في تحديد أولويات العمل.	.٧٥٠
٦.	يتقهم مشكلات المعلمين العاملين معه	.٩٣٢
٧.	يعزو نجاح الخطط المدرسية لجهود المعلمين.	.٧٢٥
٨.	يوازن بين متطلبات العمل المدرسي وحاجات المعلمين.	.٧٥٠
٩.	يتعاون مع المعلمين لإنجاز العمل.	.٩٣٢
١٠.	موضوعي في تقييم المعلمين	.٩٣٢
المجال الثاني: مدير المدرسة ذو النمط الأوتوقراطي		
١.	يقلل من أهمية اقتراحات المعلمين.	.٩٤٣
٢.	يتجنب قبول اقتراحات الزملاء في العمل	.٨٨٤
٣.	يمارس أسلوب ضعف الثقة بقدرات المعلمين.	.٨٩٠
٤.	يكثُر من الأوامر التوجيهية للمعلمين في العمل.	.٨٩٩
٥.	يتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من الإدارة العليا.	.٩٥٨
٦.	يخاطب المعلمين بصيغة الأمر.	.٨٨٦
٧.	يكثُر الحديث عن صرامة الالتزام بقوانين العمل.	.٨٥٤
٨.	يتصيد أخطاء المعلمين لاستخدامها ضدهم.	.٩٠٥
٩.	يتجنب مشاركة العاملين معه في المناسبات الاجتماعية.	.٩٥٤
١٠.	يحرّم المعلمين من حقهم في الامتيازات التي يستحقونها.	.٨٧٧
المجال الثالث: مدير المدرسة ذو النمط الديكتاتوري		
١.	يوجه الأوامر لبذل المزيد من الجهد لزيادة مستوى الأداء.	.٩٤٣
٢.	يتولى حل المشكلات بنفسه دون إشراك العاملين	.٨٨٤
٣.	يحث العاملين على تطبيق كل تعليماته بدقة.	.٨٩٠

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
٤	يمارس سياسة القمع المخالفين لرأيه.	٨٩٩.
٥	يفرض رأيه بقوة أثناء الاجتماع مع المعلمين.	٩٥٨.
٦	يمارس أسلوب الضغط النفسي على العاملين معه.	٨٨٦.
٧	يرفض لجوء استخدام العاملين للأساليب الإبداعية.	٨٥٤.
٨	ييدي انزعاجه من استفسارات العاملين معه.	٩٠٥.
٩	يتعمد إيهام العاملين أنهم يعملون عنده لا معه.	٩٥٤.
١٠	يرفض الحوار المبني على احتمالية تعدد الحلول المطروحة من قبل العاملين.	٨٨٠.

المحور الثاني: الانغماس الوظيفي

المجال الأول: الانغماس العاطفي

١	أندم حين اكتشف أنني ارتكبت أخطاء في عملي.	٧٣٣.
٢	أصل إلى مكان العمل مبكرا وقبل طابور الصباح.	٨١٨.
٣	أبحث عن الوصول للكمال الإنساني في عملي.	٨٢٢.
٤	أنتمي لعملي بغض النظر عن عدم توفيره لحاجاتي المادية.	٨٢٦.
٥	يزودني عملي بالطاقة الايجابية.	٧٤٨.
٦	يساعدني عملي على تحديد أهدافي بدقة.	٧٢٠.
٧	يزودني عملي الشعور بالحيوية.	٧٦٦.
٨	يبقي عملي دافعتي مثارة.	٧٧٧.
٩	يزودني عملي بمشاعر الرضى عن ذاتي.	٧٥٤.
١٠	يدفعني عملي إلى تحقيق النجاح للمؤسسة التي أعمل بها.	٦٥٩.

المجال الثاني: الانغماس المعرفي

١	أوظف نظريات التعلم في عملية التعليم.	٧١٤.
٢	أنوع من أساليبي التعليمية وفق متطلبات مادة الدرس.	٧٦٤.
٣	استخدم طرائق التدريس المناسبة لموضوع الدرس.	٧٧١.
٤	أكثر من استخدام الوسائل التعليمية المناسبة لدرس الحصة الصفية.	٨٥٤.
٥	أنوع في استخدام الوسائل المساعدة على الفهم.	٦٨٣.
٦	أعد الخطط الفصلية المنسجمة مع مواقيت الفصل الدراسي.	٨٠٣.
٧	غرس مبدأ الضبط الذاتي في اذهان الطلبة.	٦٨١.

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
٨.	أحرص أن يكون المتعلم هو محور عملية التعليم في الحصة الصفية.	٧٥٩.
٩.	أقيس السلوك المدخلي عند المتعلمين قبل البدء في عملية التعليم للمادة التعليمية.	٨٤٩.
١٠.	أنقل ما لدي من خبرات لزملائي في العمل للاستفادة منها.	٦٤٣.
المجال الثالث: الانغماس السلوكي		
١.	أقدم مصلحة العمل على مصالح الشخصية.	٧٦٣.
٢.	أضعف جهودي عند الضرورة لإنجاز المطلوب مني في العمل.	٦٩٩.
٣.	أخاطب المحيطين بي في العمل بالخطاب الإنساني.	٧٣٩.
٤.	أوفق بين أهداف العمل وأهدافي الحياتية الضرورية بدون تضارب.	٨٠٤.
٥.	أبحث عن الجدية أثناء ممارستي لطبيعة عملي.	٨٠٠.
٦.	أشجع لتقديم المزيد من الخدمات في حال الشعور بالنجاح.	٦٠٦.
٧.	استمر حتى النهاية في تقديم الخدمات المهنية لإنهاؤها.	٧١٤.
٨.	أبحث عن بدائل حل للمشكلة التي تواجهني في العمل.	٧٣٨.
٩.	أتجنب التقصير في أداء المهمات الموكلة الي في العمل.	٧٥٢.
١٠.	أضع الخطط التعليمية لإنجاز كل ما هو مطلوب مني حسب الأولويات.	٨٤٠.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٢,٣) أن معامل الاستخراج لفقرات الدراسة دال إحصائياً، ويتمتع بدرجة متوسطة على الأقل حيث بلغت أقل قيمة لمعامل الاستخراج (٠,٦٠٦)، وأنها تشترك معاً في قياس موضوع النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، والانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

٢.٤.٣ ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بمحاورها ومجالاتها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول (٣،٣).

جدول (٣.٣). نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة Alpha
المحور الأول : النمط القيادي لمدير المدرسة	٥٢٠	٣٠	٠,٩٠
المجال الأول	٥٢٠	١٠	٠,٩٥
المجال الثاني	٥٢٠	١٠	٠,٨٥
المجال الثالث	٥٢٠	١٠	٠,٨٥
المحور الثاني: الانغماس الوظيفي	٥٢٠	٣٠	٠,٨١
المجال الأول	٥٢٠	١٠	٠,٧٧
المجال الثاني	٥٢٠	١٠	٠,٨٦
المجال الثالث	٥٢٠	١٠	٠,٧٩
الدرجة الكلية	٥٢٠	٦٠	٠,٨٨

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، وبحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغت قيمة الثبات للمحور الأول النمط القيادي لمدير المدرسة (٠,٩٠)، فيما بلغت قيمة الثبات للمحور الثاني الانغماس الوظيفي (٠,٩٠)، أما بالنسبة لمعامل ثبات الدرجة الكلية للأداة فبلغت قيمته (٠,٨٨) وجميع قيم معامل الثبات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات، والفهم لمضمون الفقرات.

٥.٣ متغيرات الدراسة:

تحتوي الدراسة الحالية على المتغيرات التالية:

متغير تابع: الانغماس الوظيفي (العاطفي، والمعرفي، والسلوكي).

متغير مستقل: النمط القيادي لمدير المدرسة (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الديكتاتوري).

المتغيرات الديمغرافية: النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي.

٦.٣ اجراءات تنفيذ الدراسة:

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

١. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة، والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

٢. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من المتخصصين في العلوم التربوية والاجتماعية، قام المحكمون بإضافة وتعديل وحذف مجموعة من فقرات وأسئلة أداة الدراسة.

٣. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين.

٤. أخذت موافقة وزارة التربية والتعليم لتوزيع أداة الدراسة على العينة، وصممت استبانة إلكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على المعلمين عينة الدراسة في مدارس مديرتي ضواحي القدس، ورام الله والبيرة.

٥. استرددت (٥٢٠) استبانة إلكترونية، واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها، وتبين أنها جميعاً قابلة للتحليل.

٦. عولج الملف المستلم إلكترونياً بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS)، ليكون جاهزاً للتحليل، والإجابة على أسئلة الدراسة، وفحص فرضياتها.

٧. نوقشت النتائج، وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

٧.٣ المعالجات الإحصائية

استخدمت التحليلات الإحصائية من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS٢٥):

١. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

٢. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لمعرفة ثبات الأداة.

٣. اختبار (ت) (Independent Sample t-test)، لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل النوع الاجتماعي.

٤. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي ثلاث المستويات فأكثر، مثال ذلك سنوات الخبرة التعليمية.

٥. اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار شيفيه للمقارنات البعدية؛ لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

٦. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، لمعرفة دلالة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، والانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة.

٧. التحليل العامل (Factor Analysis)، لمعرفة الاتساق الداخلي ما بين الفقرات والمجالات التابعة لها.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً،

والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

- (أقل من ٢,٣٤) مستوى منخفض.

- (من ٢,٣٤ - أقل من ٣,٦٧) مستوى متوسط.

- (٣,٦٧ فأعلى) مستوى مرتفع.

وحُسبت الفترات عن طريق قسمة المدى = (١-٥=٤)، على عدد الفترات (٣)، تم استخراج طول

الفئة (١,٣٣)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (٢,٣٣ فأدنى) بإضافة (١,٣٣) الى الحد الأدنى (١)،

ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

١,٤ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

١,١,٤ نتائج السؤال الأول

٢,١,٤ نتائج السؤال الثاني

٢.٤ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

١,٢,٤ نتائج الفرضية الاولى

٢,٢,٤ نتائج الفرضية الثانية

٣,٢,٤ نتائج الفرضية الثالثة

٤,٢,٤ نتائج الفرضية الرابعة

٥,٢,٤ نتائج الفرضية الخامسة

٦,٢,٤ نتائج الفرضية السادسة

٧,٢,٤ نتائج الفرضية السابعة

٨,٢,٤ نتائج الفرضية الثامنة

٩,٢,٤ نتائج الفرضية التاسعة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وذلك للإجابة عن

تساؤلاتها، والتحقق من صحة فرضياتها، باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

١,٤ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

١.١.٤ نتائج السؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية في مديريات

التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات

ومجالات الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في

ضواحي القدس، ورام الله والبيرة وذلك كما هو واضح في الجدول (١,٤).

جدول (١.٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الأنماط القيادية السائدة لمديري

المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
			المجال الأول: مدير المدرسة ذو النمط الديمقراطي
مرتفع	٣,٨٥	٨٨٥.	١. يعطي الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.
مرتفع	٤,٠٧	٨٠٥.	٢. يحرص على تنمية قيم التعاون
متوسط	٣,٦٦	٩٣٠.	٣. يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرار.
مرتفع	٣,٨٨	٨٤٦.	٤. يحترم طروحات المعلمين في قضايا العمل.
مرتفع	٣,٨٨	٨٤٧.	٥. يساعد المعلمين في تحديد أولويات العمل.
مرتفع	٣,٩٦	٨٥٢.	٦. يتفهم مشكلات المعلمين العاملين معه
مرتفع	٣,٩٦	٧٦٨.	٧. يعزو نجاح الخطط المدرسية لجهود المعلمين.
مرتفع	٣,٨٨	٨٤٧.	٨. يوازن بين متطلبات العمل المدرسي وحاجات المعلمين.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	.٨٥٢	٣,٩٦	٩. يتعاون مع المعلمين لإنجاز العمل.
مرتفع	.٨٥٢	٣,٩٦	١٠. يراعي الموضوعية في تقييم المعلمين
مرتفع	.٧٠	٣,٩٠	الدرجة الكلية للمجال الأول
المجال الثاني: مدير المدرسة ذو النمط الأوتوقراطي			
منخفض	.٨٠٠	١,٤٨	١. يقلل من أهمية اقتراحات المعلمين.
منخفض	١,٠٧٣	١,٨٨	٢. يتجنب قبول اقتراحات الزملاء في العمل
منخفض	١,٠٨٠	١,٧٥	٣. يمارس أسلوب ضعف الثقة بقدرات المعلمين.
منخفض	١,١٦٣	٢,٠٣	٤. يكثر من الأوامر التوجيهية للمعلمين في العمل.
منخفض	١,٠٦٥	١,٧٩	٥. يتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من الإدارة العليا.
منخفض	١,٢٤٨	١,٩٨	٦. يخاطب المعلمين بصيغة الأمر.
منخفض	١,٢٤٠	٢,٢٨	٧. يكثر الحديث عن صرامة الالتزام بقوانين العمل.
منخفض	١,٢٥٤	٢,١٧	٨. يتصيد أخطاء المعلمين لاستخدامها ضدهم.
منخفض	١,٢٨٨	٢,٠٣	٩. يتجنب مشاركة العاملين معه في المناسبات الاجتماعية.
منخفض	١,٢٤٦	٢,٢٥	١٠. يحرم المعلمين من حقهم في الامتيازات التي يستحقونها.
منخفض	.٧٨	١,٩٦	الدرجة الكلية للمجال الثاني
المجال الثالث: مدير المدرسة ذو النمط الديكتاتوري			
منخفض	.٨٠٠	١,٤٨	١. يوجه الأوامر لبذل المزيد من الجهد لزيادة مستوى الأداء.
منخفض	١,٠٧٣	١,٨٨	٢. يتولى حل المشكلات بنفسه دون إشراك العاملين
منخفض	١,٠٨٠	١,٧٥	٣. يحث العاملين على تطبيق كل تعليماته بدقة.
منخفض	١,١٦٣	٢,٠٣	٤. يمارس سياسة القمع المخالفين لرأيه.
منخفض	١,٠٦٥	١,٧٩	٥. يفرض رأيه بقوة أثناء الاجتماع مع المعلمين.
منخفض	١,٢٤٨	١,٩٨	٦. يمارس أسلوب الضغط النفسي على العاملين معه.
منخفض	١,٢٤٠	٢,٢٨	٧. يرفض لجوء استخدام العاملين للأساليب الإبداعية.
منخفض	١,٢٥٤	٢,١٧	٨. يبدي انزعاجه من استفسارات العاملين معه.
منخفض	١,٢٨٨	٢,٠٣	٩. يعتمد إيهام العاملين أنهم يعملون عنده لا معه.
منخفض	١,٢٩٨	٢,١٢	١٠. يرفض الحوار المبني على احتمالية تعدد الحلول المطروحة من قبل العاملين.
منخفض	.٧٨	١,٩٥	الدرجة الكلية للمجال الثالث

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة هو النمط الديمقراطي حيث حاز على متوسط حسابي بلغ (٣,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، ومستوى مرتفع. تلاها النمط الأوتوقراطي، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، وبمستوى منخفض، وأخيراً النمط الديكتاتوري وبمتوسط حسابي بلغ (١,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٧٨).

كما يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (يحرص على تنمية قيم التعاون) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ (٤,٠٧)، ومستوى مرتفع، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يقلل من أهمية اقتراحات المعلمين) على أدنى متوسط حسابي، وبلغ (١,٤٨)، ومستوى منخفض.

٢.١.٤ نتائج السؤال الثاني: ما درجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في

مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات، ومجالات الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة وذلك كما هو واضح في الجدول (٢,٤).

جدول (٢.٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
مرتفع	٣,٨٥	٠,٨٨٥	١. أندم حين اكتشف أنني ارتكبت أخطاء في عملي.
مرتفع	٤,٠٧	٠,٨٠٥	٢. أصل إلى مكان العمل مبكراً وقبل طابور الصباح.
متوسط	٣,٦٦	٠,٩٣٠	٣. أبحث عن الوصول للكمال الإنساني في عملي.

المجال الأول: الانغماس العاطفي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	.٨٤٦	٣,٨٨	٤. أنتمي لعملتي بغض النظر عن عدم توفيره لحاجاتي المادية.
مرتفع	.٨٣٣	٣,٨٥	٥. يزودني عملي بالطاقة الايجابية.
مرتفع	.٨٢٧	٤,٠٢	٦. يساعدني عملي على تحديد أهدافي بدقة.
مرتفع	.٩٠٠	٣,٧٧	٧. يزودني عملي بالشعور بالحيوية.
مرتفع	.٨٦٩	٣,٩٣	٨. يبقي عملي دافعتي مثارة.
مرتفع	.٨١٣	٣,٩٤	٩. يزودني عملي بمشاعر الرضى عن ذاتي.
مرتفع	.٩٠١	٣,٨٣	١٠. يدفعني عملي إلى تحقيق النجاح للمؤسسة التي أعمل بها.
مرتفع	.٤٧	٣,٨٨	الدرجة الكلية للمجال الأول
المجال الثاني : الانغماس المعرفي			
مرتفع	.٨٦٥	٣,٩٢	١. أوظف نظريات التعلم في عملية التعليم.
مرتفع	.٨٦٥	٣,٩٤	٢. أنواع من أساليبي التعليمية وفق متطلبات مادة الدرس.
مرتفع	.٨٩٩	٣,٨٠	٣. استخدم طرائق التدريس المناسبة لموضوع الدرس.
مرتفع	.٨٨٦	٣,٧٧	٤. أكثر من استخدام الوسائل التعليمية المناسبة لدرس الحصة الصفية.
مرتفع	.٨٨٤	٣,٨٥	٥. أنواع في استخدام الوسائل المساعدة على الفهم.
مرتفع	.٨٧٦	٣,٨٦	٦. أعد الخطط الفصلية المنسجمة مع مواقيت الفصل الدراسي.
مرتفع	.٨٤٥	٣,٩٨	٧. غرس مبدأ الضبط الذاتي في اذهان الطلبة.
مرتفع	.٩١٧	٣,٨١	٨. أحرص أن يكون المتعلم هو محور عملية التعليم في الحصة الصفية.
مرتفع	.٩١٠	٣,٨٧	٩. أقيس السلوك المدخلي عند المتعلمين قبل البدء في عملية التعليم للمادة التعليمية.
مرتفع	.٨٨٦	٣,٨٢	١٠. أنقل ما لدي من خبرات لزملائي في العمل للاستفادة منها.
مرتفع	.٥٧	٣,٨٦	الدرجة الكلية للمجال الثاني
المجال الثالث: الانغماس السلوكي			
مرتفع	.٨٣٤	٣,٨٥	١. أقدم مصلحة العمل على مصالحتي الشخصية.
مرتفع	.٨٢٩	٤,٠١	٢. أضعاف جهودي عند الضرورة لإنجاز المطلوب مني في العمل.
مرتفع	.٩٠٠	٣,٧٧	٣. أخطب المحيطين بي في العمل بالخطاب الإنساني.
مرتفع	.٨٦٩	٣,٩٣	٤. أوفق بين أهداف العمل وأهدافي الحياتية الضرورية بدون تضارب.
مرتفع	.٨١٤	٣,٩٤	٥. أبحث عن الجدية أثناء ممارستي لطبيعة عملي.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	.٨٩٩	٣,٨٣	٦. اثنجج لتقديم المزيء من الءءماء في ءال الشعور بالنءاء.
مرتفع	.٨٦٥	٣,٩٢	٧. اسءمر ءءى النءاءة في تقءيم الءءماء المهنية لإنءائها.
مرتفع	.٨٦٦	٣,٩٤	٨. أءء عن بءائل ءل للمشءلة الءي ءوابعني في العمل.
مرتفع	.٨٩٨	٣,٧٩	٩. أءءبب النقصير في اءاء المهماء الموءلة الي في العمل.
مرتفع	.٨٨٧	٣,٧٦	١٠. أضع الءطء الءليمية لإنءاز كل ما هو مءلوب مني ءسب الأولويات.
مرتفع	.٤٩	٣,٨٧	الءرءة الكلية للمءال الءالء
مرتفع	.٣١	٣,٨٧	الءرءة الكلية

ءشير المعطيات الوارءة في الءءول السابق بأن المءال الأول المءعلق بءرءة الانءماس العاطفي لءى معلمي المءارس الءكومية في مءيريات ءربية وءلءيم في ضواءي القءس، ورام الله والبيرة من وءة نظر المعلمين ءاء مرءعاً، بمءوسط ءسابي بلء (٣,٨٨).

ويءضء من الءءول السابق أن الفءرة الءي ءءص على (أصل إلى مكان العمل مبءرا وقبل طابور الصباء)، قء ءازء على أعلى المءوسءاء الءسابية، بمءوسط ءسابي بلء (٤,٠٧)، ومسءوى مرءع، في ءين ءصلء الفءرة الءي ءءص على (أءء عن الوصول للءمال الإنءاني في عملي)، على أءنى مءوسط ءسابي، وبلء (٣,٦٦)، وبمسءوى مءوسط.

أما فيما يءعلق بءرءة الانءماس المعرفي لءى معلمي المءارس الءكومية في مءيريات ءربية وءلءيم في ضواءي القءس، ورام الله والبيرة، قء ءاء مرءعاً، بمءوسط ءسابي بلء (٣,٨٦).

ويءضء أيضاً من الءءول السابق أن الفءرة الءي ءءص على (ءرس مباء الضبب الءائي في أءهان الطلبة)، ءازء على أعلى المءوسءاء الءسابية، وبلء (٣,٩٨)، وبمسءوى مرءع، في ءين ءصلء الفءرة الءي ءءص على (أكءر من اسءءاء الوسائل الءليمية المناسبة لءرس الءصة الصفية)، على أءنى مءوسط ءسابي، وبلء (٣,٧٧)، ومسءوى مرءع.

وجاءت درجة الانغماس السلوكي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، ومستوى مرتفع. ويتضح أيضاً من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (أضعف جهودى عند الضرورة لإنجاز المطلوب منى فى العمل)، حازت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ (٤,٠١)، ومستوى مرتفع، فى حين حصلت الفقرة التي تنص على (أضع الخطط التعليمية لإنجاز كل ما هو مطلوب منى حسب الأولويات)، على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (٣,٧٦)، وبمستوى مرتفع. وتشير المعطيات فى الجدول السابق إلى أن الدرجة الكلية للانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية فى مديريات التربية والتعليم فى ضواحي القدس، ورام الله والبيرة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧).

٢.٤ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

١,٢,٤ نتائج الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، ودرجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية فى مديريات التربية والتعليم فى ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. للإجابة عن السؤال أستخدم معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) لاستخراج العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، ودرجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية فى مديريات التربية والتعليم فى ضواحي القدس، ورام الله والبيرة. وذلك كما هو مبين فى الجدول (٣,٤).

جدول (٣.٤) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، ودرجة الانغماس الوظيفي للمعلمين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية * درجة الانغماس الوظيفي للمعلمين	٥٢٠	٠.١٥٣**	٠.٠٠٠

تشير النتائج في الجدول (٣,٤) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، ودرجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة. أي كلما تحسن النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية زاد الانغماس الوظيفي لدى المعلم والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

٢,٢,٤ نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t-test) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤,٤)

جدول (٤.٤) نتائج اختبار ت بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	قيمة Sig.
ذكر	١١٤	٢,٦٠	٤٩	٤٧٥	١,٣٨	.٨٩

تشير بيانات الجدول (٤,٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي). وبذلك يتم قبول الفرضية.

٣,٢,٤ نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك كما هو واضح في الجدول (٥.٤).

جدول (٥.٤). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	١,٢٧٥	٣	.٤٢٥		
داخل المجموعات	١٦٤,٤٧٧	٥٠٥	.٣٢٦	١,٣٠٥	.٢٧٢
المجموع	١٦٥,٧٥٢	٥٠٨	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٥,٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في
 بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في
 ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

٤,٢,٤ نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات
 معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو
 النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)
 للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم
 في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير العمر، وذلك
 كما هو واضح في الجدول (٦,٤)

جدول (٦.٤). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية
 نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير العمر

الدلالة	قيمة ف	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين
الإحصائية	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	
		١,٤٤٤	٢	٢,٨٨٨	بين المجموعات
.٠١٢	٤,٤٥٢	.٣٢٤	٥١١	١٦٥,٧٤٣	داخل المجموعات
		-	٥١٣	١٦٨,٦٣١	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٦,٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في
 بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في

ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير العمر، وبذلك يتم رفض الفرضية.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخرج إختبار توكي (Tukey-test) للمقارنات الثنائية البعدية في متغير العمر وذلك كما هو واضح في الجدول (٧،٤).

جدول (٧.٤). نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية

المقارنات	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠-٤٥ سنة	أكثر من ٤٥ سنة
أقل من ٣٠ سنة		٠.٣٩٩	٠.٢٠٨
من ٣٠-٤٥ سنة			٠.١٦٨*

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير العمر، كانت بين الفئة العمرية من (٣٠-٤٥) سنة وأكثر من ٤٥ سنة وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية من (٣٠-٤٥) سنة.

٥,٢,٤ نتائج الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (٨،٤).

جدول (٨.٤). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة التعليمية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	١,٠٨٠	٢	.٥٤٠		
داخل المجموعات	١٦٧,٤٨٩	٥١٤	.٣٢٦	١,٦٥٧	.١٩٢
المجموع	١٦٨,٥٦٩	٥١٦	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٨.٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (٥,٠٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية، وبذلك يتم قبول الفرضية.

٦,٢,٤ نتائج الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٥,٠٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t-test) للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك كما هو واضح في

الجدول (٩,٤)

جدول (٩.٤) نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	قيمة Sig.
ذكر	١١٤	٣,٨٧	٢٩	٤٧٥	.٠٢٣	.٩٨٢
أنثى	٣٦٣	٣,٨٧	٣٣			

تشير بيانات الجدول (٩,٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وبذلك يتم قبول الفرضية.

٧,٢,٤ نتائج الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول (١٠,٤).

جدول (١٠.٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٢٨٢	٣	٠٩٤		
داخل المجموعات	٥١,٢١١	٥٠٥	١٠١	٩٢٨	٤٢٧
المجموع	٥١,٤٩٤	٥٠٨	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٠.٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك يتم قبول الفرضية.

٨,٢,٤ نتائج الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (العمر).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول (١١,٤).

جدول (١١,٤). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (العمر).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.٠٠٨	٢	.٠٠٤		
داخل المجموعات	٥٢,٢٣٨	٥١١	.١٠٢	.٠٣٩	.٩٦١
المجموع	٥٢,٢٤٦	٥١٣	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (١١,٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير العمر، وبذلك يتم قبول الفرضية.

٩,٢,٤ نتائج الفرضية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (١٢,٤).

جدول (١٢.٤). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.٠٦٤	٢	.٠٣٢		
داخل المجموعات	٥٢,٧٣٠	٥١٤	.١٠٣	.٣١٣	.٧٣١
المجموع	٥٢,٧٩٤	٥١٦	-		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٢,٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية، وبذلك يتم قبول الفرضية.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

١.٥ تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

١.١.٥ تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

٢.١.٥ تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

٢.٥ تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

١.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

٢.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

٣.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

٤.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

٥.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

٦.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

٧.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

٨.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

٩.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها

٣.٥ التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

المقدمة

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

١.٥ تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

١.١.٥ تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته:

ما النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديري المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة يستخدمون في تعاملهم مع المعلمين النمط القيادي الديمقراطي، والذي يعتبر من أفضل الأنماط القيادية استخداماً، وتوظيفاً في تنظيم العلاقة بين المديرين والمعلمين، والذي يمكن المدير من تحقيق الأهداف التي وضعها، وبمستوى عالٍ من الكفاءة والجودة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة يونس ومحمد (٢٠١٦)، حيث كشفت أن أفضل أنماط القيادة وأكثرها توافراً في مكان العمل هما: النمط الديمقراطي، والنمط التحويلي. وكشفت دراسة بارود

(٢٠١٥)، أيضاً على أن النمط السائد في المدارس الحكومية الأساسية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي.

٢.١.٥ تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

ما درجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج أن درجة الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة.

وجاءت أعلى فقرات (الانغماس العاطفي): (أصل إلى مكان العمل مبكراً، وقبل طابور الصباح)، وأدناها (أبحث عن الوصول للكمال الإنساني في عملي)، أما أعلى فقرات (الانغماس المعرفي)، حصلت عليها الفقرة (غرس مبدأ الضبط الذاتي في أذهان الطلبة)، وأدناها (أكثر من استخدام الوسائل التعليمية المناسبة لدرس الحصة الصفية).

ويعزى الارتفاع في نسبة الانغماس الوظيفي إلى كون مديري المدارس التابعة لمديريات ضواحي القدس، ورام الله والبيرة يتبعون النمط الديمقراطي في القيادة، والذي يشجع المعلمين على تحسين مستوى أدائهم، وزيادة ولائهم للمدرسة التي يعملون فيها؛ وبالتالي يزيد من نسبة انغماسهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أبو العينين (٢٠١٩) Abualeinein، ودراسة الشبرمي (٢٠١٩)، ودراسة عموش (٢٠١٨)، والتي كشفت على أن مستوى الانغماس الوظيفي جاء مرتفعاً.

وتختلف هذا النتيجة مع دراسة الشبل (٢٠١٩)، ودراسة مؤنس (٢٠١٨)، ودراسة خليل (٢٠١٧)، التي كشفت عن أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى أفراد العينة جاء متوسطاً.

٢.٥ تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

١.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، ودرجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

جاءت نتيجة علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، ودرجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين فقرات محور (الأنماط القيادية) لمديري المدارس الحكومية، و(محور الانغماس الوظيفي) لدى معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة، بمعنى كلما زاد استخدام مديرو المدارس الحكومية للنمط القيادي في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة كلما زاد الانغماس الوظيفي لدى المعلمين.

وتفسر الباحثة نتيجة السؤال الثالث أنه كلما كان النمط القيادي المستخدم مناسباً لظروف، وطبيعة عمل المعلمين كلما زادت رغبة المعلمين في الانغماس الوظيفي، والولاء للوظيفة، والمدرسة أكثر؛ لأن أنماط القيادة التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية تؤثر على أداء المعلمين، فإذا كان النمط القيادي الذي اختاره مدير المدرسة مناسباً، ارتفعت نسبة الانغماس الوظيفي لدى المعلمين، والعكس صحيح، كون الدافعية للعمل هي التي تحفز الانغماس الوظيفي لدى المعلمين، وفي هذه الدراسة فإن دافعية المعلمين للعمل جاءت من خلال اختيار مديرو المدارس النمط القيادي.

وتتفق مع نتيجة دراسة صالح (٢٠١٩)، التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية التحويلية، والتبادلية والتسببية، والدافعية للإنجاز لدى معلمي التعليم الثانوي، ومع دراسة

فرانسيسكو (2019) Frasco، التي أظهرت أن جميع المتغيرات الأحدى عشر لأساليب القيادة التحويلية لمديري المدارس تؤثر على الكفاءة الذاتية للمدرسين إلى حد مختلف، ومع نتيجة دراسة أبو العنين (2019) Abualeinein، التي كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي بأبعاده، والأداء الوظيفي، ومع دراسة طياره (2018)، التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اختيار مديري المدارس الأساسية للنمط القيادي، ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل.

٢.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو النمط القيادي السائد لديهم تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأن اختيار النمط القيادي المناسب لا يعتمد على النوع الاجتماعي لمدير المدرسة ذكراً، أم أنثى، وإنما يعتمد على درجة كفاءة المدير، وقدرته على اختيار النمط القيادي المناسب لمدرسته.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة بني عيسى (2019)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاختلاف أنماط سلوك القادة باختلاف الجنس.

٣.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي لدى المديرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي السائد لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق بين استجابات معلمي المدارس الحكومية في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة إلى تقارب آرائهم، بالرغم من أهمية المؤهل العلمي الذي يحمله مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، إلا أن الخبرة الكافية تلعب دوراً هاماً في اختيار مدير المدرسة للنمط القيادي المناسب، وإلا لن يتمكن من الارتقاء بمدرسته، ودفع المعلمين إلى زيادة الانغماس الوظيفي الذي يخدم العملية التعليمية.

٤.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير (العمر).

من خلال النتائج، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير (العمر)، لصالح المعلمين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (٣٠ - ٤٥) سنة.

وتعزو الباحثة أن الفئة العمرية للمعلمين ما بين (٣٠ - ٤٥) سنة قادرة على تحديد النمط القيادي المناسب الذي يمارسه مدير المدرسة بشكل أكبر من المعلمين صغار السن، والمعلمين الذين تتجاوز أعمارهم (٤٥ سنة)، حيث يتضح أن وزارة التربية والتعليم، وقسم الإشراف أكسب المعلمين أصحاب هذه الفئة دورات خاصة عززت لديهم القدرة على التمييز ما بين الأنماط القيادية التي يمكن للمعلم أن يحسن من أدائه التعليمي في حال طبقها مدير المدرسة، هذا بالإضافة إلى أن هذه الفئة العمرية قادرة على الإنخراط في البيئة المدرسية المحيطة أكثر من غيرها من الفئات العمرية، وخاصة أن لديها خبرة في هذه البيئة تستطيع من خلالها تقدير النمط القيادي الملائم لمدير المدرسة، والذي يعكس بشكل ايجابي على البيئة المدرسية.

٥.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة التعليمية).

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي السائد لدى المديرين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة التعليمية). وهذا يعني أن سنوات الخبرة التعليمية للمعلمين لا تسعفهم، ولا تساعدهم في تحديد النمط القيادي المناسب لمدير المدرسة، لأن المعلم لا يبذل جهداً طوال تلك الفترة في اكتساب أية خبرات متعلقة بمعرفة النمط القيادي المناسب، فمهمته فقط يقوم بها وهو التعليم، ولا يعنيه ما يطبقه المدير في المدرسة، ليس تجاهلاً لما يقوم به، ولكن لثقة المعلم أن المدير لديه القدرة في تطبيق المناسب من الأنماط القيادية.

٦.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن زيادة درجة الانغماس الوظيفي لا تعتمد على ما إذا كان المعلم ذكراً، أو أنثى، وإنما تعتمد على درجة ولاء المعلم لعمله، وما يرتبط بذلك من عوامل داخلية، وخارجية تؤثر على درجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خليل (٢٠١٧)، التي كشفت عن عدم وجود فروق في مستوى الانغماس الوظيفي، والاحترق النفسي تعزى لمتغيرات الجنس لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى-غزه، ودراسة مؤنس (٢٠١٨)، التي بينت عدم وجود فروق في مستوى الانغماس الوظيفي، والاحترق النفسي تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو العينين (٢٠١٩)، Abualeinein، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ومع دراسة طياره (٢٠١٨)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة عموش (٢٠١٨)، التي كشفت عن جود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس

٧.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). مما يعني أن المؤهل العلمي، لا يؤثر في درجة الانغماس الوظيفي لديهم.

وترى الباحثة بان عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي يعود إلى ان الانغماس الوظيفي لا يحتاج إلى مؤهلات تعليمية، وإنما يحتاج لحافز أو دافع يساعد المعلمين في زيادة درجة الانغماس الوظيفي.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عموش (٢٠١٨)، التي بينت عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٨.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (العمر).

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة نحو

درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (العمر). أي أن عمر المعلم لا يؤثر على درجة الانغماس الوظيفي.

تختلف نتيجة هذه الفرضية مع ما توصلت إليه دراسة المصري (٢٠١٥)، والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "العمر".

٩.٢.٥ تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (سنوات الخبرة التعليمية).

تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة نحو درجة الانغماس الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (سنوات الخبرة التعليمية). وهذا يدل على أن درجة الانغماس الوظيفي لدى المعلمين لا تتأثر بسنوات الخبرة التعليمية، بمعنى أن سنوات الخبرة لا تدعم ولا تساعد المعلم في زيادة درجة الانغماس الوظيفي؛ لأن مستوى الانغماس الوظيفي مرتبط بمستوى رضا المعلم عن نوع القيادة التي يمارسها المدير مع معلميه مما يدفع المعلمين إلى زيادة درجة الانغماس الوظيفي، بغض النظر عن سنوات الخبرة التعليمية، فقيام المعلم بواجبه إتجاه المدرسة والطلبة، والتزامه بقوانين المدرسة، وتعليمات المدير، وبنمط القيادة الذي يستخدمه، ولديه مستوى منخفض من الانغماس الوظيفي رغم سنوات الخبرة التي يمتلكها.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مؤنس (٢٠١٨)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الانغماس الوظيفي، والاحترق النفسي تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة عموش (٢٠١٨)، التي بينت

عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف مع نتيجة دراسة كل من الشبل (٢٠١٩)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، وأبو العينين (٢٠١٩). Abualeinein، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة الشبرمي (٢٠١٩)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٣,٥ التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت البحث بعدة توصيات، منها:

١. التركيز على النمط الديمقراطي، فهو النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس، لما له من أثر كبير في زيادة درجة الانغماس الوظيفي لدى المعلمين.
٢. إشعار المعلم بالنجاح الذي حققه في عمله، لأن ذلك يدفعه إلى تقديم المزيد من الخدمات المهنية في المدرسة.
٣. العمل على النهوض بمستوى نضج المعلمين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح أي مؤسسة، لأن هذه المشاركة تتيح للمعلمين إمكانية التعبير عن آرائهم، وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة، ويتقبلها المعلمون، لأنهم ساهموا في صنعها.

٤. المشاركة في صنع القرار تجعل المعلمين أكثر تفهماً للقرارات المتخذة، وأقل مقاومة لها، وأكثر حماساً لتنفيذها. ومما لا شك أن المشاركة في صنع القرارات تساهم في زيادة مستوى إحساس المعلمين بعدالة الإجراءات، وزيادة الإنغماس الوظيفي لديهم.
٥. أهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين المدير، والمعلمين لما لها من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي، ومستويات الأداء.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أبو الحاج، عزمي. (٢٠١٥). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، ١٧ (٢): ٨٣-١١٤.

اشتيايت، سامح محمد. (٢٠١٧). النمط الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين في محافظة إربد، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (٣٥): ٣٧١-٣٤٢.

بارود، خالد يوسف. (٢٠١٥). النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية، مجلة البحث العلمي في التربية، (١٦): ٩٩-١٤٠.

بني عيسى. (٢٠١٩). أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعات الحكومية والاهلية في شمال المملكة، وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٠ (٢٧): ١٩٤-٢٠٨.

جلاب، إحسان دهش وسعيد، شروق عبد الرضا والشريفي، زينب هادي معيوف. (٢٠٢٠). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القادسية وكربلاء والكوفة.

حافظ، محمد صبري والمغدي، الحسن بن محمد والبحيري، السيد محمود. (٢٠١٣). القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.

الحريري، رافده. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خلف، محمد كريم حسني سعيد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.

خليل، بني خالد ميرفت. (٢٠١٧). أثر العدالة التنظيمية في الانغماس الوظيفي: دراسة على المدارس الثانوية في البادية الشمالية الغربية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت.

الشبرمي، لميس عبد الله. (٢٠١٩). مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٤): ٥٧١-٦٠٢.

الشبل، رند خالد عبد الله. (٢٠١٩). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، ٣٥ (١٠): ٦٧-٩٦.

الشرقاوي، أنور محمد. (٢٠١٢). التعلم: نظريات وتطبيقات، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية. صالح، عبد الكريم. (٢٠١٩). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة على ضوء نموذج باس وأفوليو، المجلة العربية لعلم النفس، ٤ (١): ١٢١-١٣٤.

طيّاره، عبير محمد. (٢٠١٨). الأنماط التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

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

عموش، احمد محمد سالم. (٢٠١٨). مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، الأردن.

عياصرة، علي والفاضل، محمد. (٢٠١٠). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، جمعان بن خلف جمعان. (٢٠١١). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة. جامعة أم القرى.

المصري، محمد شفيق سعيد. (٢٠١٥). الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

مؤنس، خالد عوض عبد الله. (٢٠١٨). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى بغزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٩ (٢٥): ١٧٩-١٩٦.

الياسري، أكرم محسن والسعيد، صفاء سعدون. (٢٠١٩). أثر التوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء، مجلة واريث للبحث العلمي، (١): ١١٢ - ١١٩.

يونس، زنود ومحمد، العافر. (٢٠١٦). أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بومرداس، الجزائر.

- Abu Aleinein, Alaa. (٢٠١٦). **the impact of job involvement on job performance at Unrwagaza field office**, (Unpublished Master Thesis), the Islamic university, Gaza.
- Aung, C. M. (٢٠١٨). **The relationship between work motivation and leadership style: An application of the path- goal theory on lecturers in the ABAC school of management**. Assumption University of Thailand.
- Chen, J. (٢٠١٥). **An empirical test of leadership effectiveness and the match mismatch in leadership style**. Nova Southeastern University, Florida.
- Fransico, T. (٢٠١٩). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". **Academy of Management Journal**, ٤٥ (٣): ٧٣٥-٧٤٤.
- Hariri, H.; Monypenny, R.; Prideaux, M. (٢٠١٤). Leadership styles and decision-making styles in an Indonesian school context. **School Leadership Management**, ٣٤ (٣): ٢٨٤-٢٩٨
- Hawkins, L. (٢٠٠٢). Principles leadership and organization climate in international schools. **Dissertation Abstracts International**, (A١١): ٣٦٣٩.
- Kaya, M. & Selvitopu, A. (٢٠١٧). Leadership and organizational commitment in educational context: **A Meta Analytic Review**, (٣١): ٧١٩-٧٢٨.
- Leigh, Douglas. (٢٠١٥). The relationship of several leadership style: Generative concern, values prioritization and individual deference's with goal directed motivation and commitment. **Dissertation Abstract International**, A٦٢/٠٥: ٣٦٤٢
- Marshall, Alnalwyn. (٢٠١٥). Principal leadership style and teacher commitment among a sample of secondary school teachers in Barados. **Journal of Arts & Humanities**, 1٤ (٥): ٤٣-٥٨.
- Pennington, W. (٢٠١٦). Principles leadership and teacher motivation in secondary schools. **Dissertation Abstracts International**, A٥٨/٠٨: ٢٩٤.

الملاحق

أ . كتاب التحكيم

ب . أدوات الدراسة قبل التحكيم

ت . قائمة المحكمين

ث . أدوات الدراسة بعد التحكيم

ج . كتاب تسهيل المهمة

الملحق (أ) كتاب التحكيم
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي



حضرة دالمحترم/ة

تحية واحتراماً وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة موسومة بـ " النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين "، استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة.

ونظراً لما عرف عنكم من معرفة واسعة واطلاع في مجال البحث والمنهجية البحثية، فأرجو التفضل بتحكيم فقرات أداتي الدراسة المرفقتان، وإفادتي بمدى مناسبة كل منها في قياس ما وضعت لقياسه ضمن بيئة الدراسة ومجتمعها، إضافة إلى وضوحها وسلامتها صياغة ودلالة.

مع بالغ شكري وتقديري،

الطالبة: فريال مقبول

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (ب) الاستبانة قبل التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير والإدارة والإشراف التربوي

أخي المعلم/ أختي المعلمة

تحية طيبة ...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي؛ لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والإشراف التربوي بعنوان: (النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة). أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الاستبانة بما يتوافق مع رأيكم، وتأمل الباحثة أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى البحث العلمي، علماً بأن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مع الاحترام والتقدير

إعداد: فريال مقبول

إشراف أ.د يحيى ندى

القسم الأول:- البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة لاختيارك:

١- الجنس: ذكر أنثى

٢- العمر: أقل من ٢٥ سنة ٢٦ - ٣٠ سنة ٣١ سنة - ٣٤ سنة ٣٥ - ٣٩ سنة

٤٠ سنة

٣- عدد سنوات الخبرة التعليمية: أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

٤- المؤهل العلمي: دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير فأعلى

القسم الثاني: مقياس النمط القيادي لمديري المدارس ومستوى الانغماس الوظيفي للمعلمين:
وقد اعتمدت الباحثة في تطوير المقياس إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة ومنها دراسة (أبو الحاج، ٢٠١٥)، ودراسة (رشيد، ٢٠١٥)، ودراسة (اشنتيات، ٢٠١٧)، ودراسة (جلاّب، وسعيد، والشريفي، ٢٠٢٠)، ودراسة (الشبرمي، ٢٠١٩)، ودراسة (الشبل، ٢٠١٩)، ودراسة (عموش، ٢٠١٨)، ودراسة (المصري، ٢٠١٥)، وقد اشتمل المقياس بشقيه في صورته الأولى على (٩٠) فقرة منها على قياس النمط القيادي لمدير المدرسة ويتكون من (٣) مجالات، و(٨٠) فقرة منها على قياس الانغماس الوظيفي للمعلمين ويتكون من (٣) مجالات.
الرجاء وضع إشارة (X) بجانب الفقرة التي ترونها مناسبة.

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المحور الأول: أنماط القيادة:						
"هي السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك معلمي مدرسته، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المجيب على فقرات أداة قياس مستوى الأنماط الإدارية"						
المجال الأول: مدير المدرسة ذو النمط الديمقراطي: يقوم هذا النمط من القادة على مبدأ مشاركة المرؤوسين في كافة الأمور المتعلقة بالأفراد والمؤسسة في اتخاذ القرارات والتغييرات.						
١-	ينسق جهود العمل بين الأقسام.					
٢-	يخطط للعمل بالتعاون مع المرؤوسين.					
٣-	يتخذ القرارات بعد استشارة المرؤوسين.					
٤-	يعمل على تنمية المرؤوسين لرفع مستوى أدائهم.					
٥-	يكلف المرؤوسين بأعمال تتفق مع قدراتهم.					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
-٦	يساعد المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجههم.					
-٧	يتعرف على العمل الجيد للموظف ليُعرف الآخرين به.					
-٨	يراعي الموضوعية في تقييم المرؤوسين.					
-٩	يجيد إدارة المناقشات.					
-١٠	قادر على كسب ثقة مرؤوسيه.					
-١١	يساعد المرؤوسين على تصحيح أخطائهم ذاتياً.					
-١٢	يشجع مرؤوسيه على الابتكار الإبداعي.					
-١٣	يبسر للمرؤوسين سبل الاتصال به بطريقة سهلة.					
-١٤	يتبع أسلوب التوجيه غير المباشر للمرؤوسين.					
-١٥	يتعاون مع المرؤوسين لإنجاز العمل.					
-١٦	يميل إلى التحسين في أسلوب العمل.					
-١٧	يطلع المرؤوسين على ما يدور من أعمال داخل المديرية.					
-١٨	يتقبل النقد من المرؤوسين بصدر رحب.					
-١٩	يهتم بمقترحات المرؤوسين لتطوير العمل.					
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

رقم	العبارة	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة
٢٠-	يجعل نظام العمل مرناً لتلبية ما قد يطرأ من تغيرات.					
٢١-	يتعاون مع المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات التي تواجه العمل.					
٢٢-	يوازن بين متطلبات العمل وحاجات المرؤوسين.					
٢٣-	يمد يد العون للموظفين الجدد.					
٢٤-	يشجع المرؤوسين ليؤدوا عملهم بإتقان.					
٢٥-	يعزو نجاح العمل لجهود العاملين معه.					
٢٦-	يتفهم القائد مشكلات العاملين في المدرسة.					
٢٧-	يتجنب القائد التحيز لعامل على حساب عامل آخر.					
٢٨-	يكون القائد موضوعياً عند توجيه النقد للعاملين أثناء العمل.					
٢٩-	يمتاز القائد في المدرسة بشخصية إدارية قوية.					
٣٠-	يتعامل القائد مع العاملين لديه باحترام.					
<p>المجال الثاني: مدير المدرسة ذو النمط الأوتوقراطي: هو القائد الذي يقوم باتخاذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين معه، ويتبع الأسلوب التسلطي المستبد في تنفيذ المهام الموكلة إلى المرؤوسين.</p>						
١-	يقلل من أهمية اقتراحات المرؤوسين.					
٢-	يصنع القرارات الهامة بنفسه.					
		درجة	درجة	درجة	درجة	درجة

رقم	العبارة	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة
٣-	يهدد المرؤوسين بالتقارير والعقوبات.					
٤-	يتسرع في الحكم على المشكلات.					
٥-	يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين.					
٦-	يكثُر من الأوامر لتوجيه المرؤوسين.					
٧-	يتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم.					
٨-	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالمرؤوسين.					
٩-	يواجه المرؤوسين بصيغة الأمر.					
١٠-	يتهرب من المسؤولية بإلقائها على المرؤوسين.					
١١-	يكثُر من الحديث عن الالتزام بالنظام.					
١٢-	يتمسك برأيه دون موضوعية.					
١٣-	يركز كل السلطات في يده.					
١٤-	يعتبر كل من يخالفه من المرؤوسين متحدياً لسلطته.					
١٥-	يصر على إطاعة أوامره في كل الأحوال.					
١٦-	يتصيد أخطاء المرؤوسين لاستخدامها ضدهم.					
١٧-	يلقي باللوم كله على مرؤوسيه في حالة ضعف العمل.					
		درجة	درجة	درجة	درجة	درجة

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يبقى بعيداً عن المشاركة الاجتماعية للمرؤوسين.	-١٨
					ينتقد المرؤوسين أمام الزملاء.	-١٩
					ينكر على المرؤوسين حقهم في الترقى.	-٢٠
					يقمع العاملين عند التعبير عما يجول في خاطرهم من أفكار.	-٢١
					يفرض القائد رأيه بقوة أثناء الاجتماعات.	-٢٢
					يغلب على القائد الرسمية في مظهره.	-٢٣
					يغلب على القائد الرسمية في سلوكه.	-٢٤
					يتولى بنفسه حل المشكلات التي تواجه العاملين لديه.	-٢٥
					يغلب عليه النظام التقليدي في العمل.	-٢٦
					يعتبر المناقشة خلال الاجتماعات مضيعة للوقت.	-٢٧
					يستخدم سلطته على العاملين من أجل الضغط عليهم.	-٢٨
					يقاوم الإبداع داخل مدرسته.	-٢٩
					يقاوم الابتكار داخل مدرسته.	-٣٠
<p>المجال الثالث: مدير المدرسة ذو النمط التراسلي أو التسببي: يقوم هذا النمط من القادة بالاعتماد على المرؤوسين في اتخاذ القرارات وفي صياغة أهداف المؤسسة، فيهمل المؤسسة ويكون تابعاً للمرؤوسين، فتصبح طبيعة المؤسسة تتميز بالقلق والتوتر والفوضى.</p>						
					يعطي أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة أعمالهم.	-١
الرقم	العبارة	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة

رقم	العبارة	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة
٢-	يترك للمرؤوسين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل					
٣-	يعطي المرؤوسين الحرية لإصدار القرارات في المديرية.					
٤-	يعطي المرؤوسين الحرية في ممارسة السلطة.					
٥-	يعطي المرؤوسين الاستقلالية الكاملة في إنجاز المهام التي توكل إليهم.					
٦-	يواجه المرؤوسين بطريقة غير مباشرة من خلال الإلقاء بالملاحظات.					
٧-	يترك المسؤولية الكاملة للمرؤوسين.					
٨-	يعتمد على المرؤوسين كلياً في تحقيق الأهداف دون توجيه منه.					
٩-	يترك للمرؤوسين الحرية في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.					
١٠-	يعطي للمرؤوسين الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم دون مشاركتهم.					
١١-	يفوض السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع.					
١٢-	يميل إلى إسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة غير محددة.					
		درجة	درجة	درجة	درجة	درجة

رقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١٣-	يتبع سياسة الباب المفتوح دون استعداد للاستماع لمشكلات المرؤوسين.					
١٤-	ينحصر دوره في تقديم مصادر داعمة فقط للمرؤوسين.					
١٥-	يشعر المرؤوسين في المديرية بالاستقلالية التامة.					
١٦-	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم.					
١٧-	يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم.					
١٨-	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.					
١٩-	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين.					
٢٠-	يسمح القائد بالإجهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات.					
٢١-	قلة التزامه بمواعيد الدوام.					
٢٢-	يتخبط في تصرفاته أثناء العمل.					
٢٣-	يتسم بضعف القدرة على حل المشكلات التي تواجه العاملين لديه.					
٢٤-	تتميز اجتماعاته بالعشوائية.					
٢٥-	يغلب عليه طابع المجاملات الشخصية داخل المدرسة.					
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

					تكثر الصراعات الداخلية مع العاملين لديه.	-٢٦
					يتخذ قرارات غير رشيدة في إرشاده للعاملين لديه.	-٢٧
					يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجة.	-٢٨
					يؤجل الاجتماعات أكثر من مرة.	-٢٩
					يتردد كثيراً في اتخاذ القرارات الإدارية.	-٣٠
المحور الثاني: الانغماس الوظيفي						
هو " مدى قدرة المعلمين على الاندماج في الأعمال والممارسات التدريسية وما تمثله لهم مشاعر السعادة وقوة الارتباط".						
المجال الأول: الانغماس العاطفي: هو وضع نفسي يتكون من الحيوية و"التفاني والهمة والمستوى العالي من الطاقة والمرونة العقلية أثناء أداء العمل.						
					يشعري العمل أني مليء بالطاقة.	-١
					تأدية عملي تشعري بالحماس.	-٢
					يشعري النهوض مبكراً برغبة شديدة للذهاب للعمل.	-٣
					يمكنني الاستمرار بعملي لمدة طويلة.	-٤
					تعتريني المرونة عند أداء عملي.	-٥
					تعتريني العقلانية عند أداء عملي.	-٦
					يستمر عملي بجد حتى لو لم تسر الأمور على ما يرام.	-٧
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	بدرجة قليلة جداً

					يشعرنى العمل بالإنتاج الإيجابي.	-٨
					أؤدي عملي بحافزية.	-٩
					يجذبني العمل للعطاء كل يوم.	-١٠
					يمكنني الاستمرار بعملي لسنوات طويلة.	-١١
					تعتريني مشاكل العمل وتؤثر على مستوى نشاطي.	-١٢
					تعتريني مشاكل العمل وتؤثر على مستوى إنتاجيتي.	-١٣
					ينتابني التقصير بالعمل إن لم تسير الأمور على ما يرام.	-١٤
					أصل عادة إلى العمل مبكراً للاستعداد لأداء العمل.	-١٥
					سأبقى في العمل وقتاً إضافياً حتى وإن لم يتم تعويضي مادياً عن ذلك.	-١٦
					أبقى مستيقظاً في بعض الأحيان ليلاً أفكر في عمل الغد.	-١٧
					أشعر كثيراً بالرغبة في البقاء بالمنزل بدلاً من الذهاب للعمل.	-١٨
					تربطني علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي خارج العمل.	-١٩
					تزداد دافعتي لعملي بسبب حبي له.	-٢٠
					أظهر اهتمامات حياتية تتسجم مع عملي.	-٢١
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

					أشعر بالمتعة عندما يزداد ضغط العمل.	-٢٢
					أنهي عملي بجودة عالية في الموعد المحدد له.	-٢٣
					أشعر أنه من الصعب الابتعاد عن عملي.	-٢٤
					يعتبر أدائي في العمل أساساً لتحقيق الذات.	-٢٥
					أستمتع بالعمل بسبب كثرة ضغط العمل.	-٢٦
المجال الثاني: المعرفي.						
"هو الانغماس الكلي في العمل أو الشعور بالرضا أثناء أداء العمل".						
					يمضي الوقت سريعاً أثناء عملي.	-١
					ينسيني استغراقي بالعمل كل ما يدور حولي.	-٢
					ينتابني الشعور بالسعادة عندما أعمل بصورة مكثفة.	-٣
					تشوطني حالة الانغماس الشديد بعملي.	-٤
					أكرس نفسي تماماً حينما أعمل.	-٥
					يصعب علي الفصل ما بين نفسي وعملي.	-٦
					يفصلني العمل عن حياتي الاجتماعية.	-٧
					أتصف أنا بالفعل بالكمال بالنسبة لعملي.	-٨
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً

					أنا شخصياً منغمسة في عملي.	-٩
					أتجنب القيام بواجبات ومسؤوليات إضافية في عملي.	-١٠
					أتعلم من زملائي الأكثر خبرة.	-١١
					أتعلم من أخطائي لأتجاوزها في المرات القادمة.	-١٢
					أسعى للتطوير من خلال الدورات المتعلقة بعملي.	-١٣
					أحرص على تطوير مؤسستي.	-١٤
					أشعر بالرضا بعد الانتهاء من عملي.	-١٥
					أتعاطف مع زملائي من خلال مساعدتهم في حل المشاكل التي يتعرضون لها.	-١٦
					يشبع عملي حاجاتي بشكل كامل.	-١٧
					أعدّ وظيفتي محوراً لأهدافي الشخصية أو الحياتية.	-١٨
					يتأثر عملي بحالتي النفسية.	-١٩
					أضع أهدافاً واضحة لعملي.	-٢٠
					أتفاعل مع التحديات التي تواجهني أثناء عملي.	-٢١
					أفوض بعض مهام عملي لأحد زملائي بالعمل الأكفاء عند الحاجة.	-٢٢
					أحرز نتائج أفضل من المرجوة عند قيامي بعملي.	-٢٣
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
-٢٤	أطور مهاراتي دائماً بمتابعة ما					

					توصل إليه العلم فيما يتعلق بعملي.	
					أسأل ذوي الخبرة عندما أحتاج النصيحة المهنية.	٢٥-
					أواجه كلاماً جميلاً من العاملين لدي أثناء تأدية واجبي العملي.	٢٦-
المجال الثالث: التفاني:						
ولاء القائد للمؤسسة التي ينتمي إليها ويعمل فيها.						
					يجعل العمل مني شخصاً مليئاً بالمعاني.	١.
					يجعل العمل مني شخصاً مليئاً بالأهداف.	٢.
					يعد عملي ملهمي الأول.	٣.
					يتملكني الفخر بالعمل الذي أؤديه.	٤.
					تعتبر وظيفتي مثيرة للتحدي.	٥.
					يشعرنني عملي بالحماس المستمر.	٦.
					يغمرنني العمل بالقيم السامية.	٧.
					يشعرنني العمل بالدافعية نحو الهدف.	٨.
					أنتمي لعملي.	٩.
					أفتخر بعملي.	١٠.
					أبذل قصارى جهدي في العمل على قدر استطاعتي.	١١.
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	العبارة	الرقم
					ينبع المصدر الرئيسي للرضا	١٢.

					في حياتي من عملي.	
					تتعلق معظم الأشياء المهمة التي تحدث لي بالعمل.	١٣.
					أشعر بالكآبة عندما لا أنجح في تحقيق شيء متصل بعملتي.	١٤.
					أمتلك أنشطة أخرى أكثر أهمية من عملي.	١٥.
					أعتبر العمل مجرد جزء بسيط من كياني.	١٦.
					أود أحياناً معاقبة نفسي على أخطاء ارتكبتها في عملي.	١٧.
					أقوم بعملتي على أكمل وجه لإنجاح مؤسستي.	١٨.
					ألتزم التزاماً عالياً تجاه عملي.	١٩.
					أقدم مصلحة العمل على المصلح الشخصية.	٢٠.
					أفتخر بعملتي عند الحديث عنه.	٢١.
					أستمتع بإنجاز عملي الموكل إليّ.	٢٢.
					أشعر بتحقيق ذاتي من خلال عملي.	٢٣.
					أعطي انتباهاً كبيراً لعملي.	٢٤.
					أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بهم.	٢٥.
					أتابع أية ملاحظات تخص مكان عملي.	٢٦.
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	العبارة	الرقم
					أتابع أية شكوى تخص مكان عملي.	٢٧.

					أتابع أية تطورات تتعلق بمكان عملي.	.٢٨
--	--	--	--	--	------------------------------------	-----

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (ت): قائمة المحكمين

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
أ.د. محمود احمد أبو سمرة	جامعة القدس	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية
أ.د. مجدي علي زامل	القدس المفتوحة	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية
د. عبد عطا الله حمايل	القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	أصول التربية
أ.د. غانم يوسف إخليل	المعهد الوطني للتدريب التربوي	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس الرياضيات
د. هبة عبد المطلب عبد السميع المحتسب	المعهد الوطني وزارة التربية والتعليم	أستاذ مساعد	المناهج والتدريس
د. سعيد عساف	وزارة التربية والتعليم	أستاذ مساعد	طرق تدريس وتصميم مناهج
د.خوله جمال عبد الرحمن فضل	جامعة القدس	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
د.سهير محمد يوسف قاسم	وزارة التربية والتعليم	أستاذ مساعد	منهج وطرق تدريس
د. إبراهيم عبد الله حسن النوري	وزارة التربية والتعليم	أستاذ مساعد	دارة تربوية
د.ريما وجيه دراغمه	فلسطين التقنية خضوري	استاذ مساعد	مناهج واساليب تدريس
د. آمال محمود محمد أبو عامر	جامعة القدس المفتوحة	استاذ مساعد	أصول التربية

ملحق (ث) الاستبانة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

المعلمين المحترمين/ الملمات المحترمات

تحية طيبة وبعد.

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة (النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة لقياس النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية والانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة، فإنها ترحو منكم الإجابة على هذه الاستبانة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم لها علما بان هذه البيانات التي سيتم جمعها سوف نعامل بسرية تامة ولم تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل اليها الدراسة .

وقد صممت الاستبانة من قسمين هما:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: ويتكون من مقياس لقياس النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية، ومقياس مستوى الانغماس الوظيفي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: فريال احمد مقبول

إشراف: أ.د. يحيى محمد ندى

أولاً: الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية: أرجو التكرم بوضع إشارة (X)

في المربع الذي يتفق وحالتك:

١. النوع الاجتماعي:

١. ذكر. () ٢. أنثى. ()

٢. المؤهل العلمي:

١. دبلوم () ٢. بكالوريوس () ٣. ماجستير () ٤. دكتوراة ()

٣. العمر:

١. أقل من ٣٠ سنة () ٢. من ٣٠ إلى ٤٥ () ٣. أكثر من ٤٥ ()

٤. سنوات الخبرة التعليمية:

١. أقل من خمس سنوات () ٢. من خمس سنوات إلى عشر سنوات. ()

٣. أكثر من عشر سنوات. ()

القسم الثاني : النمط القيادي لمدير المدرسة

السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك معلمي مدرسته، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المجيب على فقرات أداة قياس مستوى الأنماط الإدارية"

المجال الأول: مدير المدرسة ذو النمط الديمقراطي:

يقوم هذا النمط من القادة على مبدأ مشاركة المرؤوسين في كافة الأمور المتعلقة بالأفراد والمؤسسة في اتخاذ القرارات والتغييرات.

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١.	يعطي الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.					

					٢. يحرص على تنمية قيم التعاون
					٣. يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرار .
					٤. يحترم طروحات المعلمين في قضايا العمل .
					٥. يساعد المعلمين في تحديد أولويات العمل.
					٦. يتفهم مشكلات المعلمين العاملين معه
					٧. يعزو نجاح الخطط المدرسية لجهود المعلمين.
					٨. يوازن بين متطلبات العمل المدرسي وحاجات المعلمين.
					٩. يتعاون مع المعلمين لإنجاز العمل.
					١٠. يراعي الموضوعية في تقييم المعلمين

المجال الثاني: مدير المدرسة ذو النمط الأوتوقراطي:

هو القائد الذي يقوم باتخاذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين معه، ويتبع الأسلوب التسلطي المستبد في تنفيذ المهام الموكلة إلى المرؤوسين

الرقم	العبرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١.	يقلل من أهمية اقتراحات المعلمين.					
٢.	يتجنب قبول اقتراحات الزملاء في العمل					
٣.	يمارس أسلوب ضعف الثقة بقدرات المعلمين.					
٤.	يكثُر من الأوامر التوجيهية للمعلمين في العمل.					
٥.	يتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من الإدارة العليا.					
٦.	يخاطب المعلمين بصيغة الأمر.					
٧.	يكثُر الحديث عن صرامة الالتزام بقوانين العمل.					
٨.	يتصيد أخطاء المعلمين لاستخدامها ضدهم.					

					٩. يتجنب مشاركة العاملين معه في المناسبات الاجتماعية.
					١٠. يحرم المعلمين من حقهم في الامتيازات التي يستحقونها.

المجال الثالث: مدير المدرسة ذو النمط الديكتاتوري:

النمط الديكتاتوري هو الذي يعتمد فيه المدير على سلطته الممنوحة له من المؤسسة الرسمية ويستخدم هذه السلطة لإجبار رؤوسه على إنجاز العمل.

الرقم	العبرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
١.	يوجه الأوامر لبذل المزيد من الجهد لزيادة مستوى الأداء.					
٢.	يتولى حل المشكلات بنفسه دون إشراك العاملين					
٣.	يحث العاملين على تطبيق كل تعليماته بدقة.					
٤.	يمارس سياسة القمع المخالفين لرأيه.					
٥.	يفرض رأيه بقوة أثناء الاجتماع مع المعلمين.					
٦.	يمارس أسلوب الضغط النفسي على العاملين معه.					
٧.	يرفض لجوء استخدام العاملين للأساليب الإبداعية.					
٨.	يبيد انزعاجه من استفسارات العاملين معه.					
٩.	يتعمد إيهام العاملين أنهم يعملون عنده لا معه.					
١٠.	يرفض الحوار المبني على احتمالية تعدد الحلول المطروحة من قبل العاملين.					

المحور الثاني: الانغماس الوظيفي

المحور الثاني: الانغماس الوظيفي

المجال الأول: الانغماس العاطفي: هو " مدى قدرة المعلمين على الاندماج في الأعمال والممارسات التدريسية وما تمثله لهم مشاعر السعادة وقوة الارتباط".

الرقم	العبرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
١.	أندم حين اكتشف أنني ارتكبت أخطاء في عملي.					

					٢. أصل إلى مكان العمل مبكراً وقبل طابور الصباح.
					٣. أبحث عن الوصول للكمال الإنساني في عملي.
					٤. أنتمي لعملي بغض النظر عن عدم توفيره لحاجاتي المادية.
					٥. يزودني عملي بالطاقة الايجابية.
					٦. يساعدني عملي على تحديد أهدافي بدقة.
					٧. يزودني عملي الشعور بالحيوية.
					٨. يبقي عملي دافعتي مثارة.
					٩. يزودني عملي بمشاعر الرضى عن ذاتي.
					١٠. يدفعني عملي إلى تحقيق النجاح للمؤسسة التي أعمل بها.

المجال الثاني: الانغماس المعرفي

الانغماس المعرفي: "هو الانغماس الكلي في العمل أو الشعور بالرضا أثناء أداء العمل".

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١.	أوظف نظريات التعلم في عملية التعليم.					
٢.	أنوع من أساليبي التعليمية وفق متطلبات مادة الدرس.					
٣.	استخدم طرائق التدريس المناسبة لموضوع الدرس.					
٤.	أكثر من استخدام الوسائل التعليمية المناسبة لدرس الحصة الصفية.					
٥.	أنوع في استخدام الوسائل المساعدة على الفهم.					
٦.	أعد الخطط الفصلية المنسجمة مع مواقيت الفصل الدراسي.					
٧.	غرس مبدأ الضبط الذاتي في اذهان الطلبة.					
٨.	أحرص أن يكون المتعلم هو محور عملية التعليم في الحصة الصفية.					
٩.	أقيس السلوك المدخلي عند المتعلمين قبل البدء في عملية التعليم للمادة التعليمية.					
١٠.	أنقل ما لدي من خبرات لزملائي في العمل للاستفادة منها.					

المجال الثالث: الانغماس السلوكي

الانغماس السلوكي: هو ولاء القائد للمؤسسة التي ينتمي إليها ويعمل فيها.

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١.	أقدم مصلحة العمل على مصالح الشخصية.					
٢.	أضعاف جهودي عند الضرورة لإنجاز المطلوب مني في العمل.					
٣.	أخاطب المحيطين بي في العمل بالخطاب الإنساني.					
٤.	أوفق بين أهداف العمل وأهدافي الحياتية الضرورية بدون تضارب.					
٥.	أبحث عن الجدية أثناء ممارستي لطبيعة عملي.					
٦.	أتشجع لتقديم المزيد من الخدمات في حال الشعور بالنجاح.					
٧.	استمر حتى النهاية في تقديم الخدمات المهنية لإنهائها.					
٨.	أبحث عن بدائل حل للمشكلة التي تواجهني في العمل.					
٩.	أتجنب التقصير في أداء المهمات الموكلة الي في العمل.					
١٠.	أضع الخطط التعليمية لإنجاز كل ما هو مطلوب مني حسب الأولويات.					

انتهت الاستبانة

الملحق (ج) كتاب تسهيل المهمة



الرقم: و ت / ١٤ / ١٥٦
التاريخ: 4 / 4 / 2021م

لمن يهّمه الأمر

تسهيل مهمة بحثية

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

فريال احمد حسن مقبول

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:

" النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم في ضواحي القدس، ورام الله والبيرة"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة من معلمي ضواحي القدس، ورام الله والبيرة.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر

مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

الأخوة مدراء عامين التربية والتعليم / رام الله والبيرة - ضواحي القدس المحترمين.

د. يحيى ندى - المحترم/ المشرف على الدراسة- بريد الكتروني yahya_nada@hotmail.com