

Received on (27-04-2022) Accepted on (24-07-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.2/2023/10>

Transcendental Leadership among Secondary School Principals in the Directorate of Education in South Hebron and its Relationship to Teachers Job Involvement

Aseel M. Shanan^{*1}, Kamal K. Makhamra^{*1}

College of Education - Hebron University – Palestine^{1,2}

^{*}Corresponding Author: shananaseel@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing transcendental leadership by secondary school principals in South Hebron and its relationship to the level of job involvement among their teachers. The sample consisted of (301) male and female teachers, who were chosen by the random method. The quantitative correlative descriptive approach is used, and the Questionnaire was used as a study tool. the results of the study showed that the degree of practice of transcendent leadership by secondary school principals was medium, and that the level of job involvement among secondary school teachers was at a medium degree also . There were statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) about the total degree of transcendent leadership practice among the principals and the job involvement level of their teachers due to the variable of the least years of service, while there were no statistically significant differences due to the variables of gender and educational qualification . The study recommended training courses for school principals to encourage transcendental leadership and offering tangible and intangible rewards for schoolteachers to increase their level of job Involvement

Keywords: Transcendental Leadership, job Involvement.

القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية بمديرية تربية وتعليم جنوب الخليل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم

أ. أسيل محمد شنان¹، د. كمال خليل مخامرة²

كلية التربية-جامعة الخليل-فلسطين^{1,2}

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة المتسامية وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم، تكونت عينة الدراسة من (301) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. حيث استخدمت استبانة القيادة المتسامية واستبانة الاستغراق الوظيفي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة المتسامية كانت متوسطة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية كان بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية للمديرين ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم. كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لمعلميهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة الأقل، في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي. أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمدرّاء المدارس حول القيادة المتسامية.

كلمات مفتاحية: القيادة المتسامية، الاستغراق الوظيفي.

المقدمة:

في ظل التسارع التكنولوجي والمعرفي، وأثره الكبير على المنظومة السلوكية والأنماط الحياتية، كان حتما علينا تطوير قدراتنا القيادية، باستخدام أساليب حديثة تناسب هذا الكم من التطور السريع، والتوجه نحو أنماط قيادية جديدة لتطوير الأداء ومواكبة العصر.

إن وجود قادة يمتلكون مهارات وكفايات قيادية تمكنهم من أداء دورهم على أكمل وجه، يدعم تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات، ومن هنا كانت الحاجة للتركيز على تعزيز ممارسة أنماط قيادية رائدة كالقيادة المتسامية، والتي تبني توجهاتها ضمن ثلاثة أبعاد تتمثل بالقيم والتوجهات، والسلوكيات الإيجابية، والسمو الأخلاقي، وتركز بشكل أساسي على تقوية البناء الداخلي لكافة الكوادر التعليمية في المدرسة (جدة، 2021).

تعد القيادة المتسامية نمطا متميزا من أنماط القيادة حيث يقوم القائد بتشجيع الأتباع، ويزيد من دافعيتهم للعمل، ويطور كفاءتهم وشخصيتهم ويهتم بنجاحهم، وسلوكه قائم على التفاهم والمشاورة، ويعمل على إيجاد علاقات إنسانية منسجمة داخل بيئة العمل (النسور، 2021).

أشار القيسي (2019) إلى أن ممارسة القيادة المتسامية يدعم ويعزز مشاركة العاملين في العملية الإدارية، ويمكنهم من اتخاذ القرار القائم على التواصل والحوار، وتشجيع التفكير الإبداعي، والتركيز على تكامل الأفراد وانسجامهم، وهي الطريق الناجع لحل الصراعات على كافة الأصعدة.

القيادة المتسامية قيادة ديناميكية، يقوم من خلالها القائد بدعم الموظفين، ودفعهم ليكونوا أكثر انتماء للعمل؛ للوصول بهم لأعلى درجات العطاء عن طريق استثارة الدوافع، وتشجيع التعلم، والشعور بالرضا، والتحفيز المتسامي، وتتجلى أهمية القيادة المتسامية في العلاقة القوية التي يبنها القائد مع التابعين، والتي تسهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية ينعكس أثرها على العديد من السلوكيات الإيجابية في العمل، وتعزيز الانتماء له (acuna, 2017).

وأشار كل من (Rich & Lepine & Crawford, 2010) إلى الاهتمام المتزايد في العقود القليلة الماضية نحو دراسة الاستغراق الوظيفي، لارتباطه إيجابيا بمستوى الأداء، والإنتاجية، والالتزام التنظيمي، والولاء. وبين (Marshall, 2018) أن الاستغراق الوظيفي يعكس التزام الموظف بالعمل المطلوب، ويقدم وقته وجهده، وينمي مهاراته طوعاً، من خلال توفير مناخ عمل يتوفر فيه التواصل الفعال بين المديرين والعاملين.

ويصف الاستغراق الوظيفي حالة المعلمين الذين يهتمون بالمدرسة، و يستثمرون وقتهم وجهدهم لصالحها، فهو واحد من أهم مداخل الالتزام والولاء، الذي يجعل المعلمين مندمجين في عملهم، متفاعلين في أداء مهامهم برغبة وانغماس، ويلعب مدير المدرسة من خلال قيادته للمدرسة دوراً كبيراً في خلق ثقافة الاستغراق من خلال علاقات عمل إيجابية مع المعلمين، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة المتسامية، وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين.

مشكلة الدراسة:

بههدف الارتقاء بمستوى أداء النظام التربوي ليوأكب حاجات المجتمع ومتطلباته ويسهم في التنمية الشاملة، ويعمل على نمو وتقدم وتطور البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، ورفع مستوى الدافعية للعمل والأداء الوظيفي والرضا للمعلمين، كان لا بد من وجود نمط قيادي يركز على الجانب الروحي والقيمي، والسمو الأخلاقي في النهج القيادي، والذي ينعكس على سلوك المعلمين وينمي لديهم الانتماء والإخلاص والعطاء وحُب العمل، كما أن الهجمة الشرسة على المقدرات الثقافية والدينية الأصيلة للمجتمعات والانفتاح المتسارع على الثقافات الأخرى، أثر بدوره على المفاهيم القيمية للأفراد، ونتيجة لذلك وجب التأكيد على مفهوم القدوة الحسنة وغرس

القيم الايجابية في نفوس المعلمين لحفزهم وشحذ همهم نحو تقديم أقصى درجات العطاء الوظيفي، من خلال وجود قائد ملهم محفز، ومن أهم الانماط القيادية التي تركز على تلبية هذه الاحتياجات، القيادة المتسامية. حيث أشارت العديد من الدراسات إلى علاقة القيادة المتسامية بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر على دور المعلم في النهوض بالعملية التعليمية، ومنها دراسة (أبوردين، 2013) التي أظهرت الأثر الإيجابي لممارسة القيادة المتسامية على أداء المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة (خضر، 2020) التي أظهرت نتائجها العلاقة الطردية بين ممارسة القيادة المتسامية والأداء الوظيفي للمعلمين، من هنا تبلورت فكرة الدراسة، وذلك بتوصيف درجة ممارسة القيادة المتسامية لمديري المدارس ومستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، والوقوف أيضاً على العلاقة الارتباطية بينهما، ولتحقيق هذه الغاية تم الاستعانة بمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، من أجل تقصي درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتتحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر معلميهم؟

السؤال الثاني: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظرهم؟
السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة المتسامية ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلميهم؟
السؤال الرابع: هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى معلميهم في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل باختلاف (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟
أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل.
- التعرف إلى مستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل.
- واستقصاء العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم.
- التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى معلميهم في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل باختلاف (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية للدراسة فيما ستضيفه من معلومات حول ممارسة القيادة المتسامية في الميدان التربوي بأبعادها ومستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، وأن تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات علمية جديدة حول القيادة المتسامية في مديريات أخرى.

الأهمية التطبيقية: تتمثل في استفادة مراكز التدريب والتطوير في وزارة التربية والتعليم من الدراسة في إعداد برامج تدريبية للمديرين وتشجع على ممارستها في الميدان التربوي، وكذلك إيجاد آليات تعزز الاستغراق الوظيفي للمعلمين.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

الحدود المكانية: مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2021-2022 م

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل بمجالاتها الثلاثة المتمثلة بمجال القيم والتوجهات، ومجال السلوكيات، ومجال السمو الأخلاقي وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لمعلميهم المتمثلة بثلاثة عشر فقرة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة المتسامية: "علاقة روحية تتشكل بين القائد والأتباع، وتنشأ بينهم في سياق العمل، يمارس فيها القائد قيم الإيثار والحب والأمل والإيمان والرؤية المشتركة، لحفز الأتباع وتعزيز إحساسهم بأهمية المعاني الروحية السامية في الحياة، وصناعة التغيير، والتواصل الإيجابي، لتحقيق الأهداف". (القيسي، 2019: ص75)

يعرفها الباحث إجرائياً: النهج الذي يسلكه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، حيث يمارس فيه القيم والسلوكيات الايجابية لتحفيز معلميهم وزيادة دافعيتهم للعمل والعطاء، ويتمثل هذا النهج في (القيم والتوجهات، السلوكيات، والسمو الأخلاقي)، وتم قياسه من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

الاستغراق الوظيفي: هو "الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها، وي بذل أقصى جهد و طاقة لإنجازها ويتفانى في أدائها (Thomas, et al., 2008 :p7)

يعرفها الباحث إجرائياً: درجة اندماج معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل في تأدية المهام الوظيفية المناطة بهم مع بذل قصارى جهودهم لتحقيق ذلك، وقد تم قياسه من خلال فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

الإطار النظري

القيادة المتسامية

القيادة المتسامية قيادة ديناميكية، يقوم من خلالها القائد بدعم الموظفين، ودفعهم ليكونوا أكثر انتماء للعمل؛ للوصول بهم لأعلى درجات العطاء عن طريق استثارة الدوافع، وتشجيع التعلم، والشعور بالرضا، والتحفيز المتسامي لهم (Acuna, 2017). تهتم القيادة المتسامية بتنمية البعد الروحي حيث تهمل أغلب أنماط القيادة المصنوفة الداخلية المؤدية لظهور السلوكيات اليومية للقادة، وتساعد القائد على رؤية المسارات والحلول للمشاكل الشخصية والتنظيمية الغامضة، وتسهم كذلك في رسم رؤية واضحة ذات معنى وقيمة أخلاقية للمؤسسة، وتعمل على زيادة وعي الموظفين بأهمية أعمالهم (Ulrich, & Smallwood, 2007).

مراحل تطور القيادة المتسامية

مرت القيادة المتسامية بعدة مراحل حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن (Larkin, 1995) أول من أطلق مصطلح القيادة المتسامية، حيث قامت بإجراء دراسة عن القادة الذين يعانون في مسيرتهم ويتجاوزون المتاعب للوصول إلى مرحلة الكمال الروحي وتكامل الشخصية القيادية في كافة جوانبها الروح والجسد والعقل والقلب، وأشارت لإضافة العنصر الروحي لنموذج القيادة التحويلية والذي وضعه (Burns, 1978)، كما وأكدت على ضرورة تكامل الوعي الروحي مع الممارسات القيادية وتجاوز المصالح الذاتية من أجل خدمة الآخرين (جدة، 2021).

أهداف القيادة المتسامية

تهدف القيادة المتسامية إلى تعرّف القائد على نفسه بشكل أعمق، والانطلاق من القيم الداخلية لديه لقيادة الآخرين، فهي تسعى لتحقيق المساواة والعدالة والرفاهية لجميع أفراد المنظمة، والعمل بدافعية وتقاوم بالرغم من التنوع في خلفيات الأفراد، كما أنها تهدف لتوليد الولاء المبني على الثقة الشخصية والدوافع المتسامية، فالأتباع في ظل القيادة المتسامية، يتعاملون مع القائد بسبب دوافعهم،

التي تسمو فوق مصالحهم الذاتية نحو تحقيق الأفضل، وتهدف كذلك إلى تعزيز الالتزام بدعم القائد وتعاونهم معه لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام، وهذا يؤدي إلى تميزهم وحصولهم على الأفضل (Nair, 2016).

أخلاقيات القيادة المتسامية

أشار القيسي (2019) إلى أن أبرز أخلاقيات القيادة المتسامية تتمثل في الحكمة والمعرفة بما فيها من عنصري الإبداع والفضول، وكذلك الانفتاح والاجتهاد والشجاعة، وانعكاسها على الجرأة والمثابرة والحيوية، والإنسانية بما فيها من حب وعطف وذكاء اجتماعي، وكذلك العدل وما يتضمنه من المواطنة والنزاهة والقدرة على القيادة، وضبط النفس والسمو والرفعة وما فيها من تقدير للجمال والتميز والتخلي بالقيم الروحية، والموضوعية في التفاعل مع الأشخاص والمنظمات.

ويرى جريجوري (Gregory, 2003) أن القائد المتسامي يتمتع بعدة صفات منها نفاذ البصيرة وتحديد نقاط القوة وفهمها والتركيز عليها، ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها، والثقة بالنفس واحترام الذات والآخرين، كما يتميز بالقدرة على تحديد وفهم الهدف بدقة، والقدرة على التجديد والابتكار والتقدم.

أبعاد القيادة المتسامية

حدد ليو (liu, 2007) ثلاثة أبعاد للقيادة المتسامية حيث يشكل البعد الأول القيم والاتجاهات ويشمل العديد من الصفات كالنزاهة والمصادقية والمساواة والتواضع والاحترام والتقدير والتعاطف والرحمة، أما البعد الثاني فيتمثل بالسلوكيات، حيث يظهر القائد المتسامي انسجاماً بين الأقوال والأفعال، والبعد الثالث هو سمو الأخلاقي، والذي يتمثل بالوعي والشخصية الأخلاقية والإيمان، ويرتكز هذا البعد على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف العليا والتسامي عن الخلافات والمشاكل والتسامح.

تتصف العناصر الرئيسية للقيادة المتسامية بأنها أكثر ارتباطاً بالعالم الداخلي، والجانب الأخلاقي والروحي للقائد، والذي ينعكس مباشرة على أداء القادة ويجعلهم أكثر انتماء وإثارة وقدرة على تفهم العاملين، من خلال تشجيع الحوار والنقاش وإبداء الرأي واتخاذ القرار، مما يعزز الإنجاز ويحفز العاملين على العطاء والعمل والمثابرة (Lie, 2008).

الإسلام والقيادة المتسامية

أشار (جدة، 2021؛ والنعيم، 2010) إلى أن أخلاقيات ومبادئ القيادة المتسامية منسجمة ومتناغمة مع قيم وتوجهات القيادة في الفكر الإسلامي، وما يميزها هو انطلاقها من مبادئ القرآن الكريم وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم، حيث يشكل الجانب الروحي دوراً هاماً في القيادة المتسامية خاصة وأنه جانب غير مشاهد تحكمه الرقابة الذاتية العالية، والاستشعار الدائم برقابة الله تعالى، والممارسات الأخلاقية مع البشر والرحمة والإنسانية، إضافة إلى أن النماذج القيادية في الفكر الإسلامي بلغت درجة كبيرة من الكمال والسمو الأخلاقي حتى يكونوا قدوات للبشرية كلها.

الاستغراق الوظيفي

تعود أصول مفردة الاستغراق الوظيفي إلى بداية سنة 1920 في الدراسات التي أجريت على معنويات واستعداد مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وأدت هذه الحاجة إلى ظهور مصطلح الاستغراق الوظيفي حيث يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل المنظمة مستعدون لاستثمار أقصى جهودهم لصالح المنظمة (Perrin, 2007).

أصبح مفهوم الاستغراق الوظيفي موضوعاً للمناقشة في المنظمات لسنوات، فقد سيطر على اهتمام أرباب العمل والأفراد، حيث اختلفت طريقة النظر إليه والتعاطي معه، وإدراك أهمية هذا المفهوم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (Tiwari, 2011).

بين المغربي (2004) أن الاستغراق الوظيفي يشير إلى درجة اندماج الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، فهو مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا مثل مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق الوظيفي، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس. ويرى العبادي (2012) أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن مدى بذل الموظفين جهداً إضافياً في عملهم، في الوقت المحدد، باستخدام القدرات العقلية والكفاءة، حيث تسعى المنظمة باستخدام جميع الوسائل لتعزيز هذا النوع من الجهد.

أبعاد الاستغراق الوظيفي

أشار (Rich, 2010) كما ورد عن الشنطي (2015) إلى ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي، تتمثل بالاستغراق الإدراكي المعرفي، والذي يعني انغماس الفرد بشكل كامل في ممارسة عمله، ويركز على إنجاز المهام الموكلة إليه، والاستغراق العاطفي، ويتجلى من خلال العلاقة القوية بين مشاعر الفرد وأفكاره وبين قيم المنظمة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر والاعتزاز لديه، والاستغراق الجسدي الذي يعني المجهود الجسمي والطاقات المادية للفرد لإتمام الأعمال المناطة به بكفاءة عالية. أضاف الحسني (2013) أبعاداً أخرى للاستغراق الوظيفي، وهي الحماس والتمتع بمستويات عالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل، وكذلك الإخلاص والتفاني ودرجة الاندماج العالي أثناء العمل والسعادة عند القيام به.

استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

أورد (Tiwarei, 2011) العديد من الاستراتيجيات التي تعمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي، وتتعلق بداية بتصميم العمل والوظائف، والأخذ بوجهات نظر العاملين حول مهامهم وإعطاء التغذية الراجعة، واستثمار قدراتهم لتحقيق الإنجازات لكل من الفرد والمنظمة، وكذلك الاهتمام ببيئة العمل حتى تكون محفزة ودافعة لأداء أفضل، والتركيز على النمط القيادي الداعم المشجع للعاملين، وتحقيق فرص النمو الشخصي للأفراد.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة المتسامية وكذلك الأمر بالنسبة للاستغراق الوظيفي ومنها دراسة جده (2021) حيث هدفت الى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية للقيادة المتسامية والثقافة التنظيمية، وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية للمعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (517) معلماً ومعلمة على مستوى المملكة العربية السعودية. بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة كذلك، وأن علاقة تأثير القيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، أشارت النتائج إلى بناء تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية مع مراعاة أبعاد القيادة المتسامية، وأوصت بتبني هذا التصور، ونشر ثقافة القيادة المتسامية بأبعادها وأخلاقياتها لدى مديري المدارس، ومراعاة إدراج أخلاقيات القيادة المتسامية ضمن استمارات التقييم والزيارات الإشرافية التي يقوم بها مشرفي الصحة المدرسية.

وسعت دراسة سانيت كلانج وآخرون (Sanitklang, et al. 2021) الى تعرّف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لنمط القيادة المتسامية من وجهة نظر الطلاب وتحليل نقاط القوة وجوانب الضعف، استخدم المنهج الوصفي التحليلي الكمي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة البحث من (342) مدرسة ثانوية في تايلاند، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة باتجاه محوري شؤون الطلبة ومجلس الطلبة، وأوصت الدراسة بتتمة التوجه نحو تعزيز سلوك القيادة المتسامية في المدارس الثانوية.

وهدف دراسة العميرة (2020) إلى تعرّف العلاقة بين درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط بالأداء الوظيفي لهم من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تم اختيار العينة بالطريقة

العشوائية البسيطة وتكونت من (400) معلما ومعلمة، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة المتسامية جاءت بدرجة (مرتفعة)، و مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لصالح الذكور، بينما لم يكن هنالك فروق تعزى لمتغير الخبرة ومتغير المؤهل العلمي. وكذلك الأمر بخصوص مستوى الأداء الوظيفي حيث ظهرت الفروق لصالح الذكور أيضا، ولم تظهر فروق لاختلاف سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، واتضح من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة المتسامية والأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مدينة السلط.

أما دراسة جابر (2017) فقد هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (344) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة، أوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية لمدرء المدارس في الكويت برعاية وزارة التربية والتعليم، وذلك بهدف تعريفهم بالأنماط القيادية الفاعلة، خاصة القيادة المتسامية وإكسابهم المهارات اللازمة لممارستها.

في حين أن دراسة ضيف (2020) فقد بحثت دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي لموظفي البنوك في الجزائر، وذلك من خلال التعرف على أبعاد الاستغراق الوظيفي ومستوى الأداء التنظيمي في كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة، أما أداة الدراسة فتكونت من الاستبانة والمقابلة الشخصية. وتم تطبيق الدراسة على (50) موظف من عمال البنكين، توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تحفيزه ليشعر بالرضا، وتكثيف الجهود المبذولة لتدريب العاملين في القطاع البنكي.

وهدف دراسة مرزوق (2019) تعرف أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لمرمضي المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغ عددها (326) مستجيبا يمثلون ترميض المستشفيات الحكومية في كفر الشيخ، تم اختبار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، واتضح من خلال النتائج كذلك وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، أوصت الدراسة بمجموعة من الاستراتيجيات التي تساهم في تحسين مستوى الاستقامة التنظيمية بهدف تحسين درجة الاستغراق الوظيفي للعاملين.

قام العبد اللطيف (2018) بدراسة هدفت التعرف على العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطور الباحث استبانة لقياس مستوى الدعم التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة من (346) معلما ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة، وجاء مستوى الدعم التنظيمي بدرجة متوسطة، في حين كان مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين بدرجة عالية، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي، أوصت الدراسة بتشكيل فريق لقياس الاستغراق الوظيفي للمعلمين بشكل دوري، وتدريب قادة المدارس لتحسين ممارسات الدعم التنظيمي المقدم للمعلمين.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو التعرف على "العلاقة بين درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلميهم".

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للعام الدراسي 2021-2022 والبالغ عددهم (1102) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة:

تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون، حيث بلغ حجم العينة (285) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، تم تحويل أداة الدراسة إلى استبانة إلكترونية باستخدام (Google Forms)، حيث وزع الرابط الإلكتروني على المعلمين والمعلمات عن طريق الإيميلات، وبلغ عدد الردود (301) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة الديموغرافية:

الجدول (1)

خصائص أفراد العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	124	41.2
	أنثى	177	58.8
	المجموع	301	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	43	14.3
	من (5-10) سنة	171	56.8
	أكثر من 10 سنوات	87	28.9
	المجموع	301	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	24	8.0
	بكالوريوس	239	79.4
	ماجستير فأعلى	38	12.6
	المجموع	301	100.0

أداة الدراسة:

لدراسة درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل، وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، تم تطوير الاستبانة، بالاستعانة بالعديد من الدراسات السابقة مثل دراسة جابر (2017)، ودراسة جدة (2021)، ودراسة خضير (2020)، ودراسة ضيف (2020) ودراسة مرزوق (2019)، ذات العلاقة بمشكلة الدراسة البحثية، وقد تكونت الاستبانة من محورين، المحور الأول لقياس درجة ممارسة القيادة المتسامية والمحور الثاني لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي، وقد تم توزيع

المحور الأول على ثلاثة مجالات وذلك على النحو التالي: مجال القيم والتوجهات ويشمل (10) فقرات، ذات الأرقام من (1-10)، ومجال السلوكيات ويشمل (8) فقرات، ذات الأرقام من (11-18)، ومجال النمو الأخلاقي ويشمل (7) فقرات من (19-25). وقد خصص المحور الثاني من أداة الدراسة لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، وتم توزيع فقراته على مجال واحد وله (13) فقرة ذات الأرقام (1-13).

صدق أداة الدراسة:

للحصول على مصداقية عالية لأداة الدراسة، ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين من أعضاء هيئات التدريس في كل من جامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة وجامعة بوليتكنك فلسطين. وكان عدد المحكمين (10) محكمين، بهدف إبداء ملاحظاتهم وتقييم مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، ومدى مناسبة كل فقرة وكفايتها للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى قدرة فقرات الاستبانة على تحقيق الهدف الذي أعدت من أجله بشكل سليم، وقد تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين، وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي وذلك على النحو التالي (5 كبيرة جداً، 4 كبيرة، 3 متوسطة، 2 قليلة، 1 قليلة جداً).

صدق البناء لأداة القيادة المتسامية:

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (القيادة المتسامية)، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

الجدول (2)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للقيادة المتسامية.

رقم الفقرة	الفقرة	(ر)
1	يؤكد المدير على المصداقية العالية في العمل	.818**
2	يتعامل المدير بتواضع مع كافة الموظفين داخل المدرسة	.829**
3	يؤكد على دور المدرسة في تحسين ظروف أفراد المجتمع	.802**
4	يعزز ولاء المعلمين لمهنة التعليم	.805**
5	يشجع الشفافية في مناقشة مشكلات العمل	.808**
6	يعزز روح التعاون بين المعلمين داخل المدرسة	.807**
7	يملك رؤيا مستقبلية متفائلة نحو العمل	.820**
8	يهتم بقيم الجمال في البيئة المدرسية	.774**
9	يشجع المعلمون على الالتحاق بالدورات التدريبية	.712**
10	يشجع عمليات الإبداع والابتكار في الأداء المدرسي	.677**
	الدرجة الكلية للقيادة المتسامية X القيم والتوجهات	.947**
11	يتعامل المدير بحكمة مع المشكلات والأمور المدرسية الطارئة	.786**
12	يظهر المدير مرونة تساعد على التكيف مع ظروف العمل المختلفة	.811**

رقم الفقرة	الفقرة	(ر)
13	يقدم المدير مكافآت للمعلمين تتناسب مع مستوى أدائهم المدرسي	.808**
14	يشجع المعلمين على تقديم الآراء والمقترحات التطويرية	.814**
15	يدرس المدير القرارات بموضوعية قبل اتخاذها	.863**
16	يتحمل تبعات أخطاء الأداء المدرسي واخفاقاته	.797**
17	يدرب ويهيئ المعلمين ليكونوا قادة المستقبل	.702**
18	يبتكر أفكاراً غير مسبوقة لتطوير العمل المدرسي	.723**
الدرجة الكلية للقيادة المتسامية X السلوكيات .938**		
19	يذكر المدير المعلمين بالرقابة الالهية الدائمة أثناء ادائهم المهني	.824**
20	يتجاوز المصالح الشخصية في مقابل المصالح الخاصة بالمدرسة وكيفية تطويرها	.743**
21	يلتزم بقيم العمل وأخلاقياته	.824**
22	يظهر انزاناً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية	.814**
23	يراعي مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الادارية الخاصة بهم	.831**
24	يثق بإمكانات المعلمين وقدراتهم المهنية	.808**
25	يعزز قناعة المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية	.811**
الدرجة الكلية للقيادة المتسامية X السمو الأخلاقي .931**		

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

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، كذلك تبين أن جميع مجالات الاستبانة ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة (القيادة المتسامية) ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعبر عن صدق فقرات الاستبانة في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وأنها تشترك معاً في قياس مستوى القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل.

صدق البناء لأداة الاستغراق الوظيفي للمعلمين:

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3).

الجدول (3)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة.

رقم الفقرة	الفقرة	(ر)
1	حقق لي عملي أكبر إشباع في حياتي	.639**
2	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي اعطيها الأولوية	.747**

رقم الفقرة	الفقرة	(ر)
3	معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل	.737**
4	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي	.741**
5	أمتلك روابط قوية جدا بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جدا كسرها	.768**
6	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي	.761**
7	انني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي الى درجة كبيرة	.778**
8	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي	.675**
9	إنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي	.708**
10	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعا	.686**
11	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي	.739**
12	أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العملية وخبرتي الوظيفية في العمل	.674**
13	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل	.748**

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

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي للمعلمين ارتباطاً دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وهذا يعبر عن صدق فقرات الاستبانة في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وأنها تشترك معا في قياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

ثبات أداة الدراسة

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

جدول (4): معاملات الثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا معامل الثبات	التجزئة النصفية معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
القيم والتوجهات	10	.931	.883	.938
السلوكيات	8	.912	.871	.931
السمو الأخلاقي	7	.911	.839	.914
القيادة المتسامية الكلية	25	.966	.880	.936
الاستغراق الوظيفي الكلي	13	.923	.888	.941

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات القيادة المتسامية جاءت ممتازة، حيث تراوحت بين (0.931-0.911)، كما أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لاستبانة القيادة المتسامية كانت مرتفعة، حيث بلغ

معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للقيادة المتسامية (0.966)، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح (0.936). وبلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لاستبانة الاستغراق الوظيفي (0.923)، وبلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح لاستبانة الاستغراق الوظيفي (0.941). وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويعد مؤشراً على أن الاستبانة يمكن أن تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

تصحيح أداة الدراسة:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات المقاييس بطريقة ليكرت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على خمس درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة جداً)، وأربع درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة)، وثلاث درجات عندما يجيب (بدرجة متوسطة)، ودرجتين للإجابة (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة للإجابة (بدرجة قليلة جداً). وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية بمديرية تربية وتعليم جنوب الخليل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{مدى المقياس} &= \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5 - 1) = 4 \\ \text{طول الفئة} &= \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات} = 4 \div 3 = 1.33 \end{aligned}$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما في الجدول (5):

الجدول (5): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية

بمديرية تربية وتعليم جنوب الخليل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين

الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
قليلة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
كبيرة	3.68 فأعلى

متغيرات الدراسة:

المتغيرات التصنيفية: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

المتغيرات التابعة: القيادة المتسامية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحثان في تحليل بيانات دراستهم بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، وإيجاد العلاقة بين القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين ومعامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman Brown) للتأكد من ثبات الاستبانة، واختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات، وتم استخدامه من أجل تقليل تضخم الخطأ من النوع الأول، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

نتائج الدراسة:

تضمن هذا الجزء تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر معلميهم؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين. كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى القيادة المتسامية لدى مديري المدارس

الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
19	يذكر المدير المعلمين بالرقابة الالهية الدائمة أثناء ادائهم المهني	3.73	1.10	74.6	كبيرة
20	يتجاوز المصالح الشخصية في مقابل المصالح الخاصة بالمدرسة وكيفية تطويرها	3.72	1.05	74.4	كبيرة
25	يعزز قناعة المعلمين برسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية	3.65	1.19	73.0	متوسطة
24	يثق بإمكانات المعلمين وقدراتهم المهنية	3.58	1.02	71.6	متوسطة
21	يلتزم بقيم العمل وأخلاقياته	3.57	1.12	71.4	متوسطة
22	يظهر اتزاناً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية	3.54	1.05	70.8	متوسطة
23	يراعي مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الادارية الخاصة بهم	3.48	1.15	69.6	متوسطة
	الدرجة الكلية للسمو الأخلاقي	3.61	0.89	72.2	متوسطة
1	يؤكد المدير على المصادقية العالية في العمل	3.76	1.07	75.2	كبيرة
9	يشجع المعلمون على الالتحاق بالدورات التدريبية	3.76	1.04	75.2	كبيرة
8	يهتم بقيم الجمال في البيئة المدرسية	3.63	1.02	72.6	متوسطة
3	يؤكد على دور المدرسة في تحسين ظروف أفراد المجتمع	3.59	1.04	71.8	متوسطة
6	يعزز روح التعاون بين المعلمين داخل المدرسة	3.57	1.00	71.4	متوسطة
10	يشجع عمليات الإبداع والابتكار في الأداء المدرسي	3.55	0.99	71.0	متوسطة
5	يشجع الشفافية في مناقشة مشكلات العمل	3.52	1.11	70.4	متوسطة
2	يتعامل المدير بتواضع مع كافة الموظفين داخل المدرسة	3.51	0.95	70.2	متوسطة
7	يملك رؤيا مستقبلية متفائلة نحو العمل	3.48	1.05	69.6	متوسطة
4	يعزز ولاء المعلمين لمهنة التعليم	3.47	1.00	69.4	متوسطة
	الدرجة الكلية للقيم والتوجهات	3.58	0.81	71.6	متوسطة
11	يتعامل المدير بحكمة مع المشكلات والأمور المدرسية الطارئة	3.64	1.02	72.8	متوسطة
17	يدير ويهيئ المعلمين ليكونوا قادة المستقبل	3.60	1.23	72.0	متوسطة
18	يبتكر أفكاراً غير مسبوقة لتطوير العمل المدرسي	3.55	1.04	71.0	متوسطة
15	يدرس المدير القرارات بموضوعية قبل اتخاذها	3.50	1.16	70.0	متوسطة
13	يقدم المدير مكافآت للمعلمين تتناسب مع مستوى أدائهم المدرسي	3.48	1.12	69.6	متوسطة
12	يظهر المدير مرونة تساعد على التكيف مع ظروف العمل المختلفة	3.48	1.09	69.6	متوسطة
14	يشجع المعلمين على تقديم الآراء والمقترحات التطويرية	3.43	1.13	68.6	متوسطة
16	يتحمل تبعات أخطاء الأداء المدرسي وإخفاقاته	3.29	1.16	65.8	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
	الدرجة الكلية للسلوكيات	3.50	0.88	70.0	متوسطة
	الدرجة الكلية للقيادة المتسامية	3.56	0.80	71.2	متوسطة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (6)، أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر معلميهم جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل (3.56) بنسبة مئوية بلغت (71.2%).

تعزى الدرجة المتوسطة لممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية، لانشغال مدرء المدارس بالمسؤوليات الكثيرة المطلوب متابعتها، وضغوط العمل الملقة على عاتقهم، والحرص على تنفيذ اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل، ومتابعة التحصيل العالي لطلبتهم تبعاً لخصوصية المرحلة، والتي تحول بدورها دون تحقيق أبعاد القيادة المتسامية بدرجة مرتفعة. انقثت نتائج الدراسة مع دراسة جدة (2021)، ودراسة العازمي (2011) حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة المتسامية حيث جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، أما دراسة العميرة (2020)، ودراسة (Sanitklang, et al., 2021)، ودراسة جابر (2017) جاء مستوى ممارسة القيادة المتسامية فيها بدرجة عالية.

ويتضح من الجدول (6) أن مجال السمو الأخلاقي احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ونسبة مئوية بلغت (72.2%)، وحصلت الفقرة (19) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى السمو الأخلاقي، التي نصت على: (يذكر المدير المعلمين بالرقابة الإلهية الدائمة أثناء ادائهم المهني)، ويرجع ذلك للتوجه الديني العام نحو الالتزام بالأخلاق المستمد من القرآن والسنة النبوية وتعاليم ديننا الحنيف التي تحث على مكارم الأخلاق، وكذلك الالتزام بميثاق أخلاقيات المهنة، في حين حصلت الفقرة (23) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى السمو الأخلاقي التي نصت على: (يراعي مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بهم)، وذلك لحرص مديري المدارس على تطبيق اللوائح والقوانين و تحقيق الموضوعية والعدالة، انقثت نتيجة الدراسة مع دراسة العازمي (2011)، ودراسة أبوردن (2014)، ، في حين كانت النتيجة مرتفعة في دراسة العميرة (2020).

وجاء في المركز الثاني مجال القيم والتوجهات بمتوسط حسابي بلغ (3.58) ونسبة مئوية بلغت (71.6%)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى القيم والتوجهات، التي نصت على: (يؤكد المدير على المصادقية العالية في العمل)، وهذا تأكيد لمفهوم الإخلاص في العمل و المستمد من تعاليم الدين الإسلامي، والالتزام بالمنظومة الأخلاقية، وخصوصية القطاع التربوي الذي يحمل أمانة إعداد جيل واعي صادق منتمي لوطنه وأمتة، في حين حصلت الفقرة (4) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى القيم والتوجهات، التي نصت على: (يعزز ولاء المعلمين لمهنة التعليم) وذلك بسبب الأعباء والمسؤوليات الإدارية وافتقار بعض مديري المدارس للمهارات التي تحفز المعلمين وترفع درجة انتمائهم للمهنة، انقثت هذه النتيجة مع دراسة جدة (2021).

وجاء في المركز الثالث مجال السلوكيات بمتوسط حسابي بلغ (3.50) ونسبة مئوية بلغت (70.0%)، وحصلت الفقرة (11) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للسلوكيات، التي نصت على: (يتعامل المدير بحكمة مع المشكلات والأمور المدرسية الطارئة)، ويعد هذا انعكاساً للخبرة الميدانية لمدرء المدارس وتبادل الخبرات وتشجيع الشورى والأخذ بأراء الآخرين، في حين حصلت الفقرة (16) على أقل درجة موافقة بالنسبة للسلوكيات، التي نصت على: (يتحمل تبعات أخطاء الأداء المدرسي واخفاقاته) ويمكن تفسير ذلك بحرص مديري المدارس على تحمل المسؤولية المشتركة فيشعر المعلمون بأهمية عملهم ويكونوا أكثر جدية في تحقيق الأهداف، وتحمل تبعات أعمالهم جنباً إلى جنب مع مدرء المدارس، انقثت هذه النتيجة مع دراسة جدة (2021)، و كانت بدرجة مرتفعة في دراسة العميرة (2021).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظرهم. كما في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظرهم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
10	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعاً	3.73	0.96	74.6	كبيرة
13	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل	3.72	1.04	74.4	كبيرة
3	معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل	3.72	0.92	74.4	كبيرة
8	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي	3.66	0.96	73.2	متوسطة
2	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي اعطيها الأولوية	3.62	0.94	72.4	متوسطة
1	حقق لي عملي أكبر إشباع في حياتي	3.61	1.18	72.2	متوسطة
12	أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العملية وخبرتي الوظيفية في العمل	3.60	1.05	72.0	متوسطة
5	أمتلك روابط قوية جداً بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جداً كسرها	3.57	1.13	71.4	متوسطة
6	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي	3.55	0.96	71.0	متوسطة
7	انني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي الى درجة كبيرة	3.54	1.08	70.8	متوسطة
11	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي	3.48	1.15	69.6	متوسطة
9	إنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي	3.46	1.19	69.2	متوسطة
4	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي	3.45	1.03	69.0	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي	3.59	0.76	71.8	متوسطة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (7)، أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين (3.59) بنسبة مئوية بلغت (71.8%).

وتعزو الدراسة الدرجة الكلية المتوسطة لمستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين لخصوصية فترة توزيع الاستمارة والتي واكبت فترة اضطرابات المعلمين تحقيقاً لمطالبهم بتحسين أوضاعهم المعيشية، والتي دفعت البعض لممارسة أعمال إضافية لجانب عملهم الأساسي كمعلمين لتلبية احتياجاتهم الحياتية مما أثر على مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، و انصراف بعض مدرّاء المدارس إلى تحقيق الأهداف التربوية، وإهمال الدعم النفسي وتعزيز قيم الولاء والانتماء لدى معلميهم، وافتقار البعض الآخر منهم لمهارات الدعم وتعزيز الولاء والانتماء لدى المعلمين. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصغير (2022) حيث كان مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين متوسطاً، في حين كان مستوى الاستغراق الوظيفي في دراسة عبد اللطيف والقرني (2018)، ودراسة الحكمي والشماسي (2021) بدرجة عالية.

حصلت الفقرة رقم (10) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى الاستغراق الوظيفي بمتوسط حسابي (3.73) ونسبة مئوية (74.6%) والتي نصت على: (يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي سريعاً)، تلتها الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (

3.72) ونسبة مئوية (74.4%) والتي نصت على (يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل في حين حصلت الفقرة رقم (4) على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.45) ونسبة مئوية (69.0%) والتي نصت على (معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي)، تلتها الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (3.46) ونسبة مئوية (69.2%) والتي نصت على: (إنني أجد متعة حقيقية في أدائي لمعلمي)، ويمكن تفسير ارتفاع درجة الموافقة للفقرات (10) و(13) بحرص معلمي المرحلة الثانوية على استثمار كل دقيقة من أجل إكساب الطلبة المهارات والمعارف التي تؤهلهم لاجتياز هذه المرحلة؛ فيمر الوقت بسرعة كما ينشغل المعلمون في إيجاد الطرق والأساليب التي تمكن الطالب دراسياً، أما حصول الفقرة رقم (4) و(9) على أقل درجة فيفسر بتعدد مسؤوليات الفرد الشخصية والاجتماعية خارج نطاق الوظيفة والتي بدورها تحكم اهتماماتنا في مختلف المواضيع، وضيق الوقت بسبب حرص المعلمين على إنهاء المنهاج وإثرائه بالطريقة المناسبة مع زيادة العبء الوظيفي لديهم، والذي يؤثر على تفاعلهم الاجتماعي داخل المدرسة، ويعيق خلق بيئة جاذبة للعمل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة المتسامية ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظرهم، كما هو واضح من خلال الجدول (8).

الجدول (8): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظرهم

الاستغراق الوظيفي الكلي	المتغيرات
.751**	القيم والتوجهات
.651**	السلوكيات
.729**	السمو الأخلاقي
.758**	القيادة المتسامية الكلية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى وجود علاقة طردية بين القيادة المتسامية بمجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية وبين الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة المتسامية الكلية والاستغراق الوظيفي الكلي (0.758) بدلالة إحصائية (0.000)، حيث يتضح أنه كلما زادت القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية كلما زاد الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم، والعكس صحيح.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن امتلاك مديري المدارس القدرة على ممارسة القيادة المتسامية كنمط إداري، يعمل على تعميق البعد الداخلي الإيجابي لدى المعلمين، ويغرس منظومة أخلاقية عالية تؤثر في ممارساتهم وتجعلهم أكثر اندماجاً وتقاني واستغراقاً في العمل، فالمدیر المتسامي يشكل قدوة ومثلاً أعلى لمعلميه يحفزهم على بذل قصارى جهودهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية، كما وتسهم القيادة المتسامية في رسم رؤية واضحة ذات معنى وقيمة أخلاقية للمؤسسة، وتعمل على زيادة وعي الموظفين بأهمية أعمالهم وتحقيق الانتماء والولاء لديهم (Ulrich & Smallwood, 2007) انقثت نتائج الدراسة مع دراسة جدة (2021)، ودراسة خضير (2020) ودراسة أبو غالي (2019).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع: هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى معلميهم في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن السؤال الرابع، استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وذلك كما يشير الجدول (9):

الجدول (9): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) بدون التفاعل بينها

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس Wilks' Lambda = (0.974) Sig. (0.100)	القيم والتوجهات	0.50	1	0.50	0.79	0.375
	السلوكيات	2.14	1	2.14	2.83	0.094
	السمو الأخلاقي	3.19	1	3.19	4.08*	0.044
	القيادة المتسامية الكلية	1.57	1	1.57	2.49	0.116
	الاستغراق الوظيفي الكلي	1.91	1	1.91	3.45	0.064
سنوات الخدمة Wilks' Lambda = (0.933) Sig. (0.009)	القيم والتوجهات	4.78	2	2.39	3.73*	0.025
	السلوكيات	5.82	2	2.91	3.84*	0.023
	السمو الأخلاقي	1.99	2	0.99	1.27	0.283
	القيادة المتسامية الكلية	4.13	2	2.07	3.28*	0.039
	الاستغراق الوظيفي الكلي	6.83	2	3.42	6.17**	0.002
المؤهل العلمي Wilks' Lambda = (0.973) Sig. (0.445)	القيم والتوجهات	1.87	2	0.93	1.46	0.234
	السلوكيات	2.52	2	1.26	1.67	0.190
	السمو الأخلاقي	1.31	2	0.66	0.84	0.434
	القيادة المتسامية الكلية	1.78	2	0.89	1.41	0.246
	الاستغراق الوظيفي الكلي	0.16	2	0.08	0.15	0.863
الخطأ	القيم والتوجهات	188.92	295	0.64		
	السلوكيات	223.25	295	0.76		
	السمو الأخلاقي	230.83	295	0.78		
	القيادة المتسامية الكلية	186.03	295	0.63		
	الاستغراق الوظيفي الكلي	163.26	295	0.55		
المجموع	القيم والتوجهات	4063.34	301			
	السلوكيات	3911.06	301			
	السمو الأخلاقي	4163.10	301			
	القيادة المتسامية الكلية	4015.66	301			
	الاستغراق الوظيفي الكلي	4058.58	301			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) ما يلي:

أولاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى معلميهم في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير الجنس.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لمعلميهم في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة للقيادة المتسامية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ويمكن تفسير ما يراه أفراد عينة الدراسة بوجود قوانين المنظمة للعمل والمهام الواضحة لكل من مديري المدارس والمعلمين تحدد المسؤوليات، والعلاقات ذكورا كانوا أم إناثا، كما أن الدورات التدريبية لكل من مدرء المدارس والمعلمين في مجال عملهم تعمل على صهر الفروق بين الجنسين تدريجياً، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العبد اللطيف والقرني (2018) في عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاستغراق الوظيفي، في حين ظهرت فروق في درجة ممارسة القيادة المتسامية لصالح الإناث في دراستي العازمي (2011)، وجابر (2017)، أما دراسة العمارة (2020) كانت الفروق لصالح الذكور.

ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال السمو الأخلاقي، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والخطأ المعياري للقيادة المتسامية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية والاستغراق

الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري
القيم والتوجهات	ذكر	3.53	0.10
	أنثى	3.62	0.09
السلوكيات	ذكر	3.42	0.10
	أنثى	3.60	0.10
السمو الأخلاقي	ذكر	3.46	0.11
	أنثى	3.67	0.10
القيادة المتسامية الكلية	ذكر	3.48	0.09
	أنثى	3.62	0.09
الاستغراق الوظيفي الكلي	ذكر	3.51	0.09
	أنثى	3.67	0.08

يتبين من الجدول (10) أن الفروق في مجال السمو الأخلاقي كانت لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.67) مقابل (3.46) للذكور، حيث أن المرأة بطبيعتها كأنثى تراعي مشاعر العاملين وظروفهم، وتحرص على تعزيز مشاركتهم مما يزيد دافعيتهم ورغبتهم في العمل، وبالتالي يبرز دورها كقائد متسامي. وهذا ما أكدته دراسة غنيم (2020) حيث أن القيادة النسوية لا تفرق عن القيادة الذكورية إلا أنها أكثر عناية ومراعاة لمشاعر الآخرين والرغبة في العمل الجماعي والمشاركة في حين تتميز القيادة الذكورية بالحزم.

ثانياً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى معلميهم في المدارس الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للقيادة المتسامية في مجالات (القيم والتوجهات، والسلوكيات) بينما لم تظهر فروق في مجال (السمو الأخلاقي) لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى معلميهم في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (5-10) سنة	أكثر من 10 سنوات
القيم والتوجهات	أقل من 5 سنوات	3.78	0.21	0.40*
	من (5-10) سنة	3.57	-----	0.19
	أكثر من 10 سنوات	3.38	-----	-----
السلوكيات	أقل من 5 سنوات	3.71	0.17	0.42*
	من (5-10) سنة	3.54	-----	0.25
	أكثر من 10 سنوات	3.29	-----	-----
القيادة المتسامية	أقل من 5 سنوات	3.73	0.17	0.36*
	من (5-10) سنة	3.56	-----	0.19
	أكثر من 10 سنوات	3.37	-----	-----
الاستغراق الوظيفي	أقل من 5 سنوات	3.78	0.13	0.43*
	من (5-10) سنة	3.65	-----	0.30*
	أكثر من 10 سنوات	3.35	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (11) أن الفروق في القيادة المتسامية في مجالي (القيم والتوجهات، والسلوكيات) وفقاً لمتغير سنوات الخدمة كانت بين الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة والذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، حيث كان مستوى القيادة المتسامية لدى مديريهم من وجهة نظرهم أعلى.

يمكن تفسير ظهور فروق في درجة ممارسة القيادة المتسامية في مجالي القيم والتوجهات والسلوكيات لصالح سنوات الخدمة الأقل من (5) سنوات، نتيجة أن الموظف في سنوات عمله الأولى يحرص على الالتزام بمعايير العمل والقيم والاتجاهات الفضلى، ومحاولة إثبات ذاته، وتعزيز النظرة الإيجابية تجاهه من قبل الآخرين، في حين لم تظهر الفروق في مجال السمو الأخلاقي لأن مخزون الفرد الأخلاقي لا يتأثر عادة بسنوات الخدمة العملية.

وأن الفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة كانت بين الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة والذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، كان مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم أعلى.

ويمكن تفسير وجود فروق في مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين لصالح سنوات الخدمة الأقل، حيث أن المعلم في سنوات خدمته الأولى يحرص على الاندماج مع وظيفته والتمكن منها فيعطيه مزيداً من الوقت والجهد، وكذلك التزود بالمعارف والمهارات المطلوبة لأداء عمله وبالتالي زيادة استغراقه الوظيفي، ويصبح الأمر مألوفاً واعتيادياً بزيادة سنوات الخدمة، الأمر الذي قد يؤثر على دافعيته واندماجه مع مرور الوقت. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو غالي والأغا (2019) في ظهور الفروق لصالح سنوات الخدمة (5-10) سنوات لمستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، في حين لم تظهر فروق حول درجة ممارسة القيادة المتسامية تبعاً لسنوات الخدمة في دراستي جابر (2017)، والعازمي (2011).

ثالثاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تفسر هذه النتيجة في أن ما يراه المعلمون حول تقدير درجة ممارسة القيادة المتسامية وكذلك الاستغراق الوظيفي غير مرتبط بالمؤهل العلمي. فيمكن للمؤهل العلمي أن يزيد من درجة التمكن في مجال المعارف والمهارات الفردية في التخصص، ولكنه لا ينعكس بالضرورة على تقييم المعلم لمستوى القيادة المتسامية بمجالاتها أو مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم. وتتفق هذه النتائج مع دراسة العميرة (2020) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين أشارت دراسة جابر (2017) لوجود فروق تعزى للمؤهل العلمي. وتتفق كذلك مع دراسة عبد اللطيف (2018) التي لم يظهر فيها فروق لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق تعزى للمؤهل العلمي في دراسة أبو غالي (2019)،

خلاصة النتائج:

- أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر معلميهم كانت بدرجة متوسطة.
- أن مستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظرهم كان متوسطاً.
- وجود علاقة طردية بين القيادة المتسامية بمجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية وبين الاستغراق الوظيفي لدى معلميهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة القيادة المتسامية لدى المديرين والاستغراق الوظيفي لمعلميهم في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة الأقل.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي ظهرت توصي الباحثة بما يلي:

- استهداف مديري المدارس الثانوية ببرامج ودورات تدريبية تطور قدراتهم في اكساب معلمي المدارس اتجاهات ايجابية نحو مهنة التعليم، وتعزيز الولاء والانتماء لها.
- عقد اللقاءات وورش العمل التثقيفية لمديري المدارس الثانوية حول القيادة المتسامية وأبعادها عن طريق مراكز الإشراف والتدريب في وزارة التربية والتعليم.
- تخفيف الأعباء الإدارية لمديري المدارس الثانوية، وذلك بالعمل على التفريغ الكامل لنائب المدير ليتسنى لهم الاهتمام بتعزيز الجانب الروحي والقيم والتوجهات لدى معلمي المدارس.
- تشجيع الزيارات التبادلية لمديري المدارس الثانوية المتميزين للاطلاع على انجازاتهم والاستفادة منها.
- عقد دورات تدريبية للمعلمين ليكونوا قادة المستقبل، واستهدافهم ببرامج تطويرية في مجال الإبداع والابتكار.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمعلمي المدارس لزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.
- تشجيع مبادرات ومسابقات المعلم المتميز وتكريم الفائزين لشحذ همم المعلمين وتعزيز الانتماء.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبوردين، نوال. (2013). أثر اسلوب القيادة المتسامية على أداء المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم في مديرية تربية عمان الخامسة، رسالة ماجستير، جامعة الزعيم الأزهري، الخرطوم، السودان.
- أبو غالي، سمر. (2019). القيادة الملهمة لدى المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- جابر، محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، عمان، الاردن.
- جدة، علي. (2021). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز اليمن، مجلد 7(16):528-555.
- الحسني، كمال. (2013). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي كيني الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 3(6):521-545.
- الحكمي، سميرة. (2021). دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق الانتماء المهني، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- خضير، ليلي. (2020). تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الاداء الجامعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 26(121):156-176.
- الشنطي، محمد. (2015). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. مجلة جامعة الأزهر، غزة، مجلد 17(2):147-180.
- الصغير، مشاعل. (2022). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، مجلد 24(1):537-558.

- صديق، فتيحة. (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، *مجلة الشعاع للدراسات، الجزائر*، مجلد 2(4): 127-150.
- العازمي، عايد. (2011). *نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
- العبادي، هاشم. (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. *مجلة دراسات إدارية*، 15(9): 72-106.
- العبد اللطيف، ثامر. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 34(4): 334-371.
- العمامرة، حنان. (2020). *درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط وعلاقتها بأدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
- غنيم، فايزة. (2020). التميز القيادي النسوي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، جامعة الدول العربية، المجلد 40(1): 215-226.
- القيسي، خليل. (2019). *المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- النسور، زياد. (2021). *كيف نكسب قادة المستقبل؟ عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع*.
- النعيم، عبد الله. (2010). *الاسلام وعلمانية الدولة*، القاهرة: دار ميريت للنشر.
- المغربي، عبد الحميد. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر*، مجلد 2(1): 251-318.
- مرزوق، عبد العزيز. (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، مجلد 6(15): 185-222.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

References:

- Abourden, N. (2013) *The Impact of Transcendental Leadership Style on Teachers' Performance and Achievement in the Fifth Amman Education Directorate*, Master's Thesis, Al-Zaeem Al-Azhar University, career the satisfaction Khartoum, Sudan.
- Al-Abadi, H. (2012). Strategies to enhance job engagement and its role in achieving high performance for business organizations: An exploratory study of a sample of workers in the Iraqi banking sector in Erbil. *Journal of Management Studies*, 15(9): 72-106. (In Arabic)
- Al-Abd Al-Latif, T. (2018). The perceived level of organizational support in secondary schools in the city of Buraidah and its relationship to teachers' job involvement behavior, *Journal of the College of Education*, Assiut University, 34(4): 334-371. (In Arabic)
- Abu Ghaly, S. (2019). *The inspiring leadership of government secondary schools in the southern governorates of Palestine and its relationship to teachers' job engagement*, Master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine. (In Arabic)
- Al-Amayra, H. (2020). *The degree of transcendental leadership practice among public school principals in the city of Salt and its relationship to their professional performance from the teachers' point of view*, Master's thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan. (In Arabic)

- Al-Azmi, A. (2011). *Transcendental leadership style and its relationship to job performance among secondary school principals in the State of Kuwait from the teachers' point of view*, Master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan. (In Arabic)
- Acuna, p. (2017). *Critical Revision of Leadership style in management And Company cases, contemporary Leadership Challenges*, [www.hnterchopen.com/book / contemporary Leadership Challenges](http://www.hnterchopen.com/book/contemporary%20Leadership%20Challenges).
- Ghoneim, Fayza. (2020). Women's leadership excellence and its reality in the academic field in Saudi universities, *The Arab Journal of Management*, League of Arab States, Volume 40 (1): 226-215.
- Gregory, S. (2003). *Leadership style and characteristics of effective principals in high poverty public school*. ERIC. New York University, institute For Education And social policy.
- Al-Hakami, S. (2021). *The role of job involvement in achieving professional affiliation*, Master's thesis, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia. (In Arabic)
- Al-Hassani, K. (2013). Psychological capital and its impact on job involvement: An analytical study of the opinions of a sample of teachers in the faculties of administration, economics, and physical education, *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume 3(6):521-541. (In Arabic)
- Jaber, M. (2017). *The degree of transcendental leadership practice among secondary school principals in the State of Kuwait from the teachers' point of view*, Master's thesis, Al al-Bayt University, Amman, Jordan. (In Arabic)
- Jeddah, A. (2021). Transcendental leadership among secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to the development of organizational culture, *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, Taiz University, Yemen, Volume 7 (16): 528-555. (In Arabic)
- Khudair, L. (2020). The effect of transcendental leadership in enhancing university performance, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, University of Baghdad, Volume 26 (121): 156-176. (In Arabic)
- Lie, H. (2008). *Transcendental Leadership and organization citizenship behavior: the mediating effect of spirituality in the workplace*. California, Corwin press.
- Liu, C. (2007). *Transactional, transformational, transcendental Leadership: motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership*, Workshop Six ethical leadership in the context of Globalization. USA. May 31- june2,2007.
- Maghribi, A. (2004). Quality of work life and its impact on the development of job engagement: a field study. *Journal of Commercial Studies and Research*, Egypt, Volume 2 (1):251-318. (In Arabic)
- Marzouk, A. (2019). The Impact of Organizational Integrity on Job Engagement, *Journal of Contemporary Business Studies*, Volume 6(15): 185-222. (In Arabic)
- Marshall, D. (2018). *strategies to generate employee engagement*, (Unpublished doctorate dissertations), Walden University, Minneapolis, USA
- Al-Naim, A. (2010). *Islam and the Secular State*, Cairo: Merritt Publishing House. (In Arabic)
- Nair, A. (2016). Transcendent Leadership for a Virtuous Organization: An Indian Approach. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences*:2 (1). pp.663-672
- Nsour, Z. (2021). *How do we win future leaders?* Amman: Dar Al-Akademoun for Publishing and Distribution. (In Arabic)
- Perrin, T. (2007). *Global Workforce Study*. <http://www.towersperrin.com>
- Al-Qaisi, K. (2019). *The moral climate and its relationship to psychological combustion and organizational commitment*, Amman: Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution. (In Arabic)

- Rich, I., Lepine A., & Crawford R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, *Academy of Management Journal*, <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2010.51468988>
- Sanitklang, D., Xupravati, P., Siri, P. (2021). Secondary School Management According to the Concept of Developing Transcendental Leadership in Student, *Journal of education*, vol 49(1):201-206.
- Saghir, M. (2022). Organizational health and its relationship to job engagement among schoolteachers Governmental Secondary School in Riyadh Journal of the Faculty of Social Work for Social Studies and Research, Fayoum University, (24) 1: 537–558. (In Arabic)
- Sadouq, F. (2020). The Role of Job Absorption in Enhancing Organizational Performance, *Magazine Shuaa for Studies*, Algeria, Volume (4): 127-150. (In Arabic)
- Al-Shanti, M. (2015). The role of job involvement as a mediating variable in the relationship between organizational structure and job performance. *Al-Azhar University Journal*, Gaza, Volume 17(2):01-33. (In Arabic)
- Thomas, B., Deshmukh, U. & Kumar, P. (2008). *High Performing Organizations Issues & Challenges*, Tata McGraw- Hill Publishing company limited, New Delhi.
- Tiwari, S. (2011). Employee Engagement the Key to Organizational Success. ICOOM-10, Kolkata
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2007). *Leadership Brand Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*, Boston: Harvard University Press.