



كلية الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التعليمية

مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الخليل  
من وجهة نظر مديريها

**The level of Positive Leadership among Secondary Schools Arabic  
Language Teachers in Hebron Governorate**

إعداد

وسام يوسف الحيح

إشراف

د. كمال مخامرة

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات العليا  
والبحث العلمي في جامعة الخليل

1444 هـ - 2024 م

إجازة الرسالة

مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة

الخليل

إعداد

وسام الحبح

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

نوقشت هذه الرسالة يوم : الاربعاء بتاريخ: 12 / 6 / 2024م وأجيزت من أعضاء لجنة

المناقشة:

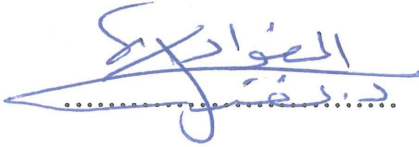
التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

  
د. يوسف جابر علاونة  
Dr. Yousef Jaber Alawneh

الدكتور: كمال خليل مخامرة / مشرفاً ورئيساً

الدكتور: يوسف علاونة / ممتحناً خارجياً

  
د. نضال غنام غوادرة

الدكتور: نضال غنام غوادرة / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1444 هـ - 2024م

## إقرار:

أُقر أنا مُعدّة الرسالة بأنها قُدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

وسام الحيح

التاريخ: 12 / 6 / 2024 م

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك....

أما بعد :

أهدي ثمرة جهدي المتواضع, دراستي التي صنعتها من أوراق الصبر , وطرزتها في ظلام الدهر, على سراج الأمل بلا فتورٍ أو كللٍ ...

إلى من شجعني على المثابرة والاجتهاد والدي العزيز

إلى من بها أعلو وعليها أرتكز , إلى القلب المعطاء والدتي الغالية

إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي دون كللٍ أو مللٍ , إخوتي وأخواتي الأعزاء رمز فخري

واعتزازي

إلى أساتذتي الأكفاء في جامعة الخليل كلّ باسمه ولقبه

إلى مديرتي وقائدة مدرستي , وزميلاتي المعلمات أخواتي في الله

إلى المقاومين الغزيرين.. و إلى الشهداء الأبرار.. و الأسرى البواسل .. و الجرحى

الميامين

إلى جميع معارفي وأقاربي الكرام

إلى كل يدٍ وقلبٍ سار معي درب الإنجاز لأكون

إلى كل طالبٍ علمٍ سعى بعلمه ليفيد الإسلام والمسلمين

إلى كل من ساعدني لإتمام هذه الدراسة

إليكم جميعاً أهدى دراستي

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، يشرفني أن أقف وقفة عرفان ينسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى أصحابه.

قال تعالى : " ومن شكر فإنما يشكر لنفسه " , النمل "40"

وقال صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس , لا يشكر الله عز وجل "

الحمد لله الذي أكرمني باكمال دراستي

الحمد لله الذي متعني بوافر الصحة لإنجاز هذا العمل المتواضع

ثم لا يسعني , وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من مَدَّ يد العون والمساعدة , وفي مقدمتهم الدكتور القدير كمال مخامرة لتكرمه بالإشراف على رسالتي , وكان لملاحظاته القيمة, وتوجيهاته السديدة, ومعاملته الكريمة الأثر الكبير في وصول هذه الدراسة إلى هذه الصورة , فله عظيم شكري وتقديري , وجزاه الله خير الجزاء ... كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم وساعد في إنجاح هذه الدراسة , من أساتذة ومحكمين وومتخصصين ومدققين ومترجمين وعاملين في مجال التكنولوجيا , كما وأشكر مديريات التربية والتعليم في الخليل ويطا وجنوب الخليل وشمال الخليل , لما قدموه من تسهيلات لتطبيق الاستبانة .

وفي الختام , أشكر كل من أناروا لي درب الجد والاجتهاد , ووقفوا بجانبني داعمين ومساندين , وموجهين ومشرفين , وزميلاتي في رحلة الماجستير , وأشكر الهيئتين الإدارية والتدريسية , في مدرسة تفوح الأساسية للبنات على دعمهن المعنوي وتعزيزهن الدائم ..

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | العنوان                                       |
|------------|---|
| أ          | إجازة الرسالة                                 |
| ب          | إقرار   |
| ج          | الإهداء                                       |
| د          | الشكر والتقدير                                |
| هـ         | فهرس المحتويات                                |
| ز          | فهرس الجداول                                  |
| ط          | فهرس الملاحق                                  |
| ي          | ملخص الدراسة باللغة العربية                   |
| ل          | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية                |
| 1          | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 2          | المقدمة                                       |
| 3          | مشكلة الدراسة                                 |
| 4          | أسئلة الدراسة                                 |
| 4          | فرضيات الدراسة                                |
| 5          | أهداف الدراسة                                 |
| 5          | أهمية الدراسة                                 |
| 6          | حدود الدراسة                                  |
| 6          | مصطلحات الدراسة                               |
| 7          | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 8          | المقدمة                                       |
| 8          | أولاً: الإطار النظري                          |
| 13         | ثانياً: الدراسات السابقة                      |

|    |  |
|----|--|
| 17 | التعقيب على الدراسات السابقة           |
| 18 | الفصل الثالث: إجراءات الدراسة وخطواتها |
| 19 | مقدمة                                  |
| 19 | منهج الدراسة                           |
| 19 | مجتمع الدراسة                          |
| 20 | عينة الدراسة                           |
| 20 | أدوات الدراسة                          |
| 21 | الخصائص السيكومترية للمقياس            |
| 21 | صدق المقياس                            |
| 23 | ثبات المقياس                           |
| 23 | تصحيح المقياس                          |
| 24 | خطوات تطبيق الدراسة                    |
| 25 | متغيرات الدراسة                        |
| 25 | المعالجة الإحصائية                     |
| 26 | الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة        |
| 27 | النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة        |
| 27 | نتائج السؤال الأول                     |
| 31 | نتائج السؤال الثاني                    |
| 37 | الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة     |
| 38 | مناقشة نتائج الدراسة                   |
| 40 | التوصيات                               |
| 41 | قائمة المصادر والمراجع                 |
| 41 | أولاً: المراجع العربية                 |
| 43 | ثانياً: المراجع الأجنبية               |

## فهرس الجداول

| الصفحة | الجدول   |
|--------|--|
| 19     | جدول (1): مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية حسب متغير الجنس .  |
| 20     | جدول (2): خصائص العينة الديموغرافية .  |
| 21     | جدول (3): توزيع محاور مقياس القيادة الإيجابية على فقراته .   |
| 22     | جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون ( <b>person correlation</b> ) لمصفوفة ارتباط فقرات مقياس القيادة الإيجابية مع الدرجة الكلية لكل مجال . |
| 23     | جدول (5): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة .  |
| 24     | جدول (6): مفاتيح التصحيح .   |
| 27     | جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات القيادة الإيجابية والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً                        |
| 28     | جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإيجابية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية       |



|    |   |
|----|---|
| 29 | جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التواصل الإيجابي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية  |
| 30 | جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعنى الإيجابي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية  |
| 31 | جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المناخ الإيجابي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية  |
| 32 | جدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تُعزى لمتغير (الجنس)                      |
| 33 | جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تُعزى لمتغير (المديرية )      |
| 33 | جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية للقيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تُعزى لمتغير ( المديرية )              |
| 34 | جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تُعزى لمتغير ( سنوات الخبرة ) |
| 35 | جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تُعزى لمتغير ( المؤهل العلمي ) |
| 36 | جدول ( 17 ) : نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تُعزى لمتغير ( المؤهل العلمي )         |

### فهرس الملاحق

| الصفحة | اسم الملحق                   | رقم الملحق |
|--------|------------------------------|------------|
| 46     |                              |            |
| 47     | الاستبانة في صورتها الأولى   | _1         |
| 50     | الاستبانة في صورتها النهائية | _2         |
| 53     | قائمة المحكمين               | _3         |
| 54     | كتب تسهيل المهمة             | _4         |

## ملخص الدراسة باللغة العربية

مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديريها

إعداد: وسام الحيح

إشراف: د. كمال مخامرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديريها تبعاً لمتغيرات (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي تكوّنت من أربعة مجالات (العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي، المناخ الإيجابي)، وعدد فقراتها (20) فقرة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها (109) مديراً ومديرةً، من مجتمع الدراسة البالغ (151) مديراً ومديرةً، من مديري المدارس الثانوية الحكومية من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل الأربع وهي: (الخليل، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، ويطا) في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023/2024)، وأظهرت النتائج: وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديريها، مع عدم وجود فروق في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية تعزى إلى متغير الجنس، والمديرية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

وفي ضوء نتائج الدراسة، جاءت أهم التوصيات: إجراء مزيد من الدراسات حول واقع ممارسة القيادة الإيجابية للمديرين والمشرفين التربويين، وإجراء دراسة للكشف عن متطلبات الاستمرار وتحسين درجة ممارسة القيادة الإيجابية في الميدان التعليمي، وإجراء دراسات للكشف عن علاقة القيادة الإيجابية ببعض

المتغيرات التنظيمية مثل: سلوك المواطنة التنظيمية، والسعادة الوظيفية، ورأس المال النفسي، والأمن الوظيفي.....

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإيجابية - معلمو اللغة العربية - محافظة الخليل

## **Abstract**

### **The level of Positive Leadership among Secondary Schools Arabic Language Teachers in Hebron Governorate**

**Prepared by:**

**Wisam Al\_heel**

**Supervised by:**

**Dr. Kamal Makhamra**

This study aimed to identify the level of positive leadership practice among Arabic language teachers in public secondary schools in Hebron Governorate as perceived by principals due to the variables (gender, directorate, qualification, years of experience). The researcher adopted the descriptive analytical method. A questionnaire was used to collect data which consisted of four domains (positive relationships, positive communication, positive meaning, positive climate). A stratified random sample of (109) male and female teachers was selected from the study population of (151). Male and female principals from the four directorates of education in the Hebron Governorate, namely: (Hebron, North Hebron, South Hebron, and Yatta) in the first semester of the scholastic year (2023/2024). Results of the study showed a high degree of practicing Positive leadership among Arabic language teachers in public secondary schools in Hebron Governorate from the point of view of principals, with no differences in the level of positive leadership practice among Arabic language teachers due to the variables of gender, directorate, years of experience, and academic qualification). In light of the results of the study, the most important recommendations were: conducting further studies on the reality of practicing positive leadership for educational principals and supervisors, conducting a study to reveal the requirements for continuity and improving the degree of practicing positive leadership in the educational field, and conducting studies to reveal the relationship of positive leadership to some organizational variables such as: organizational citizenship behavior, job happiness, psychological capital, and job security.

**Keywords: positive leadership - Arabic language teachers - Hebron Governorate.**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

تُعدّ الإدارة ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة المنظمات، لكي تمكن أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أن يكونوا أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، فالتنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تُقاد بطريقة فاعلة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرين. كما أصبحت المؤسسات بحاجة أكبر لأن تحصل على ولاء والتزام الموظفين نظراً لما تفرضه العولمة والتحديات المتجددة في بيئة العمل.

تُعد القيادة واحداً من أهم عناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل إحدى الركائز المساعدة في تشكيل علاقات وظيفية بين الأعضاء، إذ توفر لهم البيئة المناسبة للعمل على تحقيق الأهداف، كما وتعد من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها تقدّم المؤسسة التربوية، ومن غيرها لا يمكن تحقيق أي تقدّم فعّال، أو إصلاح جذري في المنظمة، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة، ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق الأهداف المشتركة التي يتفقون عليها (القيوتي، 2008).

وتقوم القيادة التربوية بدور مهم ومحوري في المؤسسات التربوية وذلك لتحسين مستوى العمل وتطويره، ولتحقيق الأهداف المرجوة، وهي في الوقت ذاته تعد معياراً دقيقاً يحدد نجاح تلك المؤسسات، فدورها يتمثل في توفير مناخ صحي تسوده علاقات طيبة، ويعمل العاملون فيه بارتياح، كما أنها تلزم كل فرد في المؤسسة التربوية بالقواعد والأصول التربوية، وهذا بدوره يسهم بشكل فاعل في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى الدافعية لديهم لبذل مزيدٍ من الجهد نحو العطاء المثمر. ويُنظر إلى القيادة التربوية على أنها عملية تحدث تغييراً وتطويراً إيجابياً للإسهام في بناء المجتمع ورفقيه، وبدونها لا يمكن إحداث أي تغيير أو إصلاح في المؤسسة التربوية (بني مصطفى، 2014).

إذ تعتبر القيادة هي المحرك لنجاح المنظمات وتطويرها وتحقيق أهدافها، وتعد القيادة الإيجابية أحد مداخل القيادة الحديثة، التي تمنح تلك المنظمات القوة وتضمن لها البقاء والاستمرار والتطور والتكيف مع الأحداث والمستجدات. كما في تعزيز الرفاهية التنظيمية والمهنية والصحية على المستويين الفردي والجماعي ( Peiro & Rodriguez,2008 ).

ويُعدُّ مدخل القيادة الإيجابية (Leadership Positive) والتي حُظيت بالاهتمام الكبير في السنوات الأخيرة، وتطورت جنباً إلى جنبٍ مع بزوغ علم النفس الإيجابي، ويشير مفهوم القيادة الإيجابية إلى أنها "قدرة القائد على الارتقاء بأداء العاملين إيجابياً، من خلال تعزيز التوجه الإيجابي في المنظمات، والتركيز على الفضيلة وأفضل الممارسات الإنسانية" (Cameron, 2012), ولهذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل

### مشكلة الدراسة:

ويؤدي النمط القيادي دوراً كبيراً في نجاح المؤسسات أو فشلها بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص؛ لذا أصبح التعرف إلى الأنماط القيادية التي تمارس في المؤسسات التربوية أمراً بالغ الأهمية وبخاصة في ضوء الاهتمام بأمر القيادة التربوية، فالقيادة يمارسون أنماطاً مختلفة، فمنهم من يحرص على العلاقات الإنسانية، ومنهم من يحرص على المشاركة، ومنهم من يشجعهم على تحمل المسؤولية، ومنهم من يحفز العاملين بتهيئة المناخ الملائم؛ لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة (أبو عيدة، 2005).

و نظراً لأهمية المدرسة في بناء الأجيال القادمة ومن منطلق الحاجة الماسة لأنماط قيادية حديثة من أجل إحداث التطوير والتغيير المطلوبين برزت أهمية وجود قيادة إيجابية في المدارس يكون لها تأثيراً في الطلبة وتعمل على بناء علاقات قائمة على أساس الاحترام والثقة والمحبة بين جميع الطلبة في المدرسة، ذلك إن النمط القيادي الذي يمارسه المعلم في الصف يؤثر تأثيراً مباشراً في إنجاز المهمات التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتؤكد القيادة الإيجابية أهمية الارتقاء بمستوى أداء الطلبة وتعمل على تلبية حاجاتهم قدر الإمكان، وتقديم المساعدة لهم. لذلك فهي تعد أحد الدوافع القوية للطلبة والتي تحثهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التعليمية، فضلاً عن تمتع هذا النوع من القيادة بصفات وخصائص غير متوفرة في أنماط قيادية أخرى، مما يمكنها من تهيئة بيئة تعليمية محفزة للطلبة لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

تُلقي القيادة الإيجابية للمعلم بظلال واضحة على البيئة التربوية في الصف، من خلال إثراء مختلف المجالات، والتأثير في جوانب التحصيل، والدافعية، والانتماء، وغيرها. وقد أشارت العديد من الدراسات



إلى مستوى القيادة الإيجابية لدى المعلمين بشكل عام , وأرى من خلال عملي كمعلمة أن القيادة الإيجابية مهمة في المؤسسات التربوية لإحداث التفاعل السليم , فهي من الضروريات الحتمية للمجتمعات التي تبحث عن دور فاعل بين الأمم , ومن خلال الاطلاع أيضاً على الدراسات السابقة لاحظت أن موضوع القيادة الإيجابية يساعد على رفع مستوى أداء المعلم وإنجازه , وأن معلمي اللغة العربية يتعرضون لضغوط ومواقف تتطلب أن يتسم المعلم بالمرونة النفسية , والقدرة على التحكم في انفعالاته ومشاعره بالقدر الذي يتيح له مواجهة مختلف الصعوبات ورفع مستويات الدافعية والإنجاز لديه .

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل.

### أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول:** ما مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### فرضيات الدراسة:

انبتق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس).

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (المديرية).

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين.
2. التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، المديرية ).

#### أهمية الدراسة:

- 1- اكتسبت الدراسة أهميتها من كونها من البحوث العربية النادرة على حد علم الباحثة التي تناولت دراسة القيادة الإيجابية، وبالتالي تأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي ولا سيما العربية منها، و أن يكون البحث منطلقاً لأبحاث تعزز دراسة المتغيرات ودعمها من الناحية النظرية.
- 2- تتبع أهمية الدراسة من كونها تطبق في القطاع التعليمي الذي يعتبر من أهم القطاعات التي تساهم في التقدم والنمو وبناء الإنسان الفلسطيني وبالتالي تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في دعم وتطوير هذا القطاع المهم في فلسطين.
- 3- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في اتخاذ الإجراءات التي تشجع استخدام القيادة الإيجابية كنمط قيادي مناسب للقيادة الصفية.
- 4- كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الباحثة في مجال عملها- كونها تعمل معلمة وتطوير قدراتها في مجال القيادة بصفة عامة والقيادة الصفية وعلاقتها الإيجابية مع الطالبات بصفة خاصة وأن تفتح أمامها آفاق عمل جديدة في المستقبل.

## حدود الدراسة :

حددت الباحثة دراستها بالتالي:

الحد الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي (2024/2023).

الحد المكاني: المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

الحد البشري: مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

## مصطلحات الدراسة:

القيادة الإيجابية: "قدرة القائد على الارتقاء بأداء العاملين إيجابياً، من خلال تعزيز الانفتاح وبناء مناخات إيجابية من الثقة مع المرؤوسين، وتعزيز التوجه الإيجابي في المؤسسات، والتركيز على الفضيلة وأفضل الممارسات الإنسانية" (Cameron, 2012).

القيادة الإيجابية إجرائياً: قدرة معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، في تطبيق أبعاد القيادة الإيجابية والمتمثلة في: المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، المعنى الإيجابي، والتي يمكن قياسها من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المقدمة :

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بالقيادة والقيادة الإيجابية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة :

#### أولاً: الإطار النظري

مقدمة:

#### مفهوم القيادة :

تعددت تعريفات مفهوم القيادة من قبل علماء الإدارة تبعاً لاختلافات وجهات نظرهم في النظر لمهام القائد، وإضافة إلى التطور المستمر في حركة البحث العلمي حول مفهوم القيادة، والدليل على ذلك الكم الهائل من البحوث والدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال، ونذكر من هذه التعريفات: تعريف أوردوي تيد (Ordway Tead): أن القيادة هي نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا من أجل تحقيق هدف معين، اتفقوا على أنه مرغوب فيه (عطوي،2016). وتعريف روبرت ليفنجستون ( Robert Livingston): أن القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة (نجم،2011). ويرى العميان (2005) أن القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وعرفها هنتر (Hunter,2004) بأنها امتلاك مهارات التأثير في الناس من أجل العمل على تحقيق أهداف محددة تحقق المصلحة العامة من قبل أشخاص يمتلكون شخصية أخلاقية سوية جديرة بالثقة.

من خلال استعراض التعريفات السابقة للقيادة ترى الباحثة: أن للقيادة تأثيراً على سلوك الآخرين في مواقف معينة ومحددة، وتستمد القيادة قوة التأثير من الجماعة لما لها من رصيد يتمثل بالثقة والاحترام والتعاون المشترك. وأن القيادة لها عناصر: هي القائد ومجموعة أفراد يعملون معه هم الأتباع وأهداف مشتركة يعملون من أجل تحقيقها. والقيادة عملية اجتماعية، حيث أن القائد يستمد قوته من تعاون رؤوسيه، والمرؤوسين يستمدون قوتهم من قائدهم الذي يتقون به، فهي عملية تفاعلية بين عدة أطراف.

## القيادة الإيجابية:

ويعد مدخل القيادة الإيجابية (Leadership Positive) من المداخل الحديثة في القيادة، والتي حُظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وتطورت جنباً إلى جنبٍ مع بزوغ علم النفس الإيجابي، ويشير مفهوم القيادة الإيجابية إلى أنها "قدرة القائد على الارتقاء بأداء العاملين إيجابياً، من خلال تعزيز التوجه الإيجابي في المنظمات، والتركيز على الفضيلة وأفضل الممارسات الإنسانية" (Cameron,2012:2) القيادة الإيجابية لديها المقدرة على التعامل مع المحيط بإيجابية وافتتاح فكري، وتعزز التفاؤل وتبث الطاقة الإيجابية من خلال إلهام وتشجيع وتمكين العاملين وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي، لمواجهة التحديات (Kelloway et. Al,2013). وعرف (الجيار، 2016) القيادة الإيجابية عملية تأثير القائد بالمرؤوسين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة واحتياجاتهم المتنوعة. وأشار (الشهري، 2020) أنها تكمن في ضرورة إظهار سلوكيات قيادية ملائمة ومؤثرة، تلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية ومع الآخرين وتروج تلك السلوكيات على الأتباع والزملاء. في حين عرفها (الشحنة، 2020) بأنها عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

وترى الباحثة أن القيادة الإيجابية: هي عملية التأثير الإيجابي للقائد في الأتباع من خلال ما يتحلى به من الخصائص الأخلاقية والممارسات الإيجابية الطيبة، والقائمة على الود والاحترام والمعاملة الإنسانية. نظرية القيادة الإيجابية: ويقترح (Cameron,2012) أن القيادة الإيجابية تتجاوز العديد من النظريات القيادية الناشئة من خلال التركيز على العديد من الفجوات، وهذا هو الفرق بين الأداء العادي والاستثنائي. وقد ظهر مؤخراً مصطلحات وأنماط متعددة من القيادة الإيجابية كالقيادة التحويلية، والخادمة، والأخلاقية، والأصيلة، والروحية، والموزعة وغيرها.... علاوة على ذلك وعلى الرغم من كونها نظرية ناشئة فإن القيادة الإيجابية ذات صلة بعلم النفس الإيجابي. (Blanch, et al,2016) وهي مدعومة من خلال التداخل مع نظريات القيادة الأكثر رسوخاً والتي تعتبر امتداداً لنظرية القيادة الإيجابية مثل:

1. القيادة التحويلية : والتي تحفز وتلهم العاملين لتجاوز مصطلحاتهم الذاتية، وتحدث تأثيراً عميقاً وغير

عادي عليهم، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف الجماعية، وتحقيق النتائج الإيجابية

(Bass & Riggio,2006).

2. القيادة الخادمة: والتي تعتبر أن جوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على إلهام الأتباع والتأثير بهم، وبناء علاقات إيجابية برؤية واضحة ومحددة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، بنظرة مختلفة قائمة على الاهتمام بالأتباع ووضعهم في الأولوية من خلال إشباع حاجاتهم وخدمتهم (العودة، 2018).
3. القيادة الأخلاقية: يتم إدراك القيادة الأخلاقية من قبل الآخرين من خلال السمات الشخصية الأخلاقية للقائد، ومدى دعم وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية عند الآخرين (الشملان، 2014). وبذلك يتعلمون السلوكيات الإيجابية من خلال الملاحظة المباشرة فتستيقظ روح الفضيلة داخل الفرد من خلال تلك المشاهدات.
4. القيادة الأصيلة: إن جهود الباحثين في إيجاد نمط شمولي للقيادة الإيجابية قد أسفر عن نشأة مفهوم جديد للقيادة هو القيادة الأصيلة، فهي نمط قيادي يتصرف وفقاً للقيم والمبادئ التي يؤمن بها القائد، لخلق مناخ إيجابي في المنظمة وكسب ثقة مرؤوسيه في إطار من الشفافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي (نجم، وآخرون، 2016).
5. القيادة المؤرعة: وهي ممارسة مهنية تقوم على التعاون والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، حيث تعتمد نوعاً من الممارسات القيادية التي تعزز تبادل الأفكار المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة، وتدعم القرارات الجماعية (Harris, 2005).
6. القيادة الروحية: أداة فعالة في تعزيز وتطوير سلوك العاملين في المنظمات، والأهم من ذلك أن تأطير الأعمال بالقيم والصفات الراقية التي يوفرها مبدأ الروحية في مكان العمل سيؤدي إلى تعزيز الأداء الكلي للمنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها (Ahmadi et al, 2014).

### مرتكزات القيادة الإيجابية:

- أشار كل من (Cameron & Spreitzer, 2012) أن القيادة الإيجابية تستند على المرتكزات الآتية:
1. التركيز على الظواهر الإيجابية والتوجه الإيجابي.
  2. التركيز على الأداء الإيجابي و النتائج الإيجابية التي تفوق التوقعات ومعايير الأداء العادية.
  3. التركيز على نقاط القوة و تحفيز القدرات الكامنة لدى العاملين لتأكيد إمكاناتهم البشرية.
  4. التركيز على الفضيلة وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل.

### خصائص القائد الإيجابي:

ويتسم القائد الإيجابي بجملة من الخصائص التي تميزه عن غيرهم ومن هذه الخصائص:

1. يمتلك رؤية مستقبلية.
2. تفكير عاطفي إيجابي.
3. لديه المقدرة على تحطيم الجمود المؤسسي وذلك بالاعتماد على قدراته المعرفية والإبداعية.
4. يمتلك المبادرة والمقدرة على إيجاد بيئة عمل إيجابية وجاذبة.
5. يطور ويطبق رؤية إيجابية فعالة، وهو قائد تحويلي لا يستكينون الى السلبية.
6. لديه القدرة على بناء علاقات وفرق عمل عظيمة، قادرة على إحداث التغيير الإيجابي.
7. إضافة إلى أنه يقود بالغاية، ويجود الإنتاج، ويرفع الأداء، ويعظم اندماج وارتباط العاملين

( Locke & Latham, 2015 ) .

وأشارت الجيار (2016) إلى أن خصائص القائد التربوي الإيجابي تكمن في:

1. اعتبار القيادة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
2. الوعي بالأهداف التنظيمية وتتبع الوسائل في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
3. تحديد المسؤوليات بين المعلمين، ومعرفة الوجبات والمهمات التي يقوم بها المعلمين، وتوضيحها وإزالة أي لبس فيها.

#### أهمية القيادة الإيجابية في المدرسة:

القائد التربوي الناجح لا يعيش في معزل عن الحدث، عليه أن يقترب من المعلمين، ويتعرف أكثر على دوافعهم وأدائهم، ولا يأخذ الأمور بمحمل شخصي، لذا يلعب القائد الإيجابي الدور الأكبر في تطبيق الأسس والنظم، وفي تحقيق التنسيق بين أداء المعلمين داخل المدرسة، وتوجيه أنشطتها، فالمدير الإيجابي لا يعتمد على سلطته بل يستغل حب المرؤوسين له، وتقديرهم لشخصه، والعمل دائماً على رفع شأن المدرسة وتحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكنين (معمار، وآخرون، 2021).

وفي هذا السياق حدد (Yates, 2014) أن القيادة الإيجابية تحقق رضا المعلمين من خلال:

1. تأثير القيادة الإيجابية في تحقيق دور فعال نحو دافعية المعلمين.
2. قدرة القائد الإيجابي على فحص جوانب القوة والضعف لدى المعلمين، والوعي بحاجاتهم ورغباتهم والتوقعات عن أعمالهم والإفادة منها في تحسين الدافعية.
3. وضع الفروق الفردية بين المعلمين في الحسبان.
4. الربط بين الأداء الإيجابي وما يتلقاه المعلم من حوافز مادية ومعنوية.



5. القدرة على شرح وتبسيط طبيعة الأعمال التي يتم التكليف بها من قبل القيادة الإيجابية.
6. بذل الجهد المستمر لتقييم جهود المعلمين العاملين مع القائد الإيجابي في المدرسة.
7. الاهتمام بنوعية البيئة العامة في العمل.

### أبعاد القيادة الإيجابية:

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإيجابية إلى تعدد وتباين وتنوع أبعادها، ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد، وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للقيادة الإيجابية، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد في هذه الدراسة، لكونها أكثر شيوعاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي:

1. المناخ الإيجابي (Positive Climate): و يشير إلى سيادة المشاعر الإيجابية في محيط العمل، والتركيز على المظاهر الإيجابية، كالمشاعر الطيبة، والفرص الجيدة، والعلاقات المثمرة، التي تدعم مستويات الأداء العليا، واتخاذ القرارات، والإنتاجية، والابتكار، والتكافل الاجتماعي، والعلاقات، من خلال وجود التعاطف والتسامح والامتنان بين العاملين (Cameron,2008)
2. العلاقات الإيجابية (Positive Relationships): وتشير إلى قدرة القائد على خلق روابط إيجابية مع الآخرين، من خلال، البقاء على اتصال معهم فيما يتعلق بقضاياهم ومخاوفهم، وموازنة النتائج مع مراعاة ظروفهم، وخلق روح التعاون بينهم، وإيجاد حلول للصراعات معهم، و تقديم ملاحظات صريحة بطريقة مجدية (Tee,2015).
3. التواصل الإيجابي (Positive Communication) يشير مفهوم التواصل الإيجابي إلى تبادل المعلومات بطريقة داعمة ومشجعة، تقوم على الفهم العميق والتركيز على الآخرين، وتبني اتصالات عالية الجودة، من خلال استبدال اللغة السلبية والحرجة التي تقوض الأداء والرفاهية في بيئة العمل (Wang & Seibert,2015).
4. المعنى الإيجابي (Positive Meaning): ويشير إلى انخراط العاملين في عمل هادف وذو مغزى، والمشاركة في خلق نتائج إيجابية، وتقديم أفضل ما لديهم والالتزام التام بإنجاز المهام بكفاءة وبشكل صحيح، مما يعزز الرضا الوظيفي، ويحسن الأداء التنظيمي ويحقق النجاح بفعالية (Wrzesniewski,2014).

## ثانياً: الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة الإيجابية:

أولاً : الدراسات العربية :

هدفت دراسة (الرقب، 2023) إلى تحليل أثر القيادة الإيجابية في الاستغراق الوظيفي من خلال الذكاء العاطفي في الجامعات السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها , وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (210) قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الإيجابية بأبعادها المختلفة في الاستغراق الوظيفي، وكشفت الدراسة أن هناك تأثيراً للقيادة الإيجابية في الذكاء العاطفي، علاوة على وجود أثر للذكاء العاطفي في الاستغراق الوظيفي، مع وجود أثر غير مباشر للذكاء العاطفي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الإيجابية و الاستغراق الوظيفي.

و دراسة (أبو عرار، 2023) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (373) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية . أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم عال، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة وتقديراتهم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

أما دراسة (مخامرة، 2022) فقد قامت بدراسة علاقة القيادة الأصيلة لمديري المدارس الثانوية في مدينة حورة في النقب بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن الفروق في القيادة الأصيلة، والاستغراق الوظيفي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة) ،أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (104) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير مقياس القيادة الأصيلة، والاستغراق الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة الأصيلة، والاستغراق الوظيفي، ووجود

علاقة ارتباطية موجبة بينهما، مع وجود فروق في تقديرات المعلمين للقيادة الأصلية لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة).

وكذلك دراسة (مخامرة، 2022) فقد كشفت عن علاقة القيادة المؤرعة للمديرين بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وجهة نظر المعلمين، وتبين أثر كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة المديرين للقيادة المؤرعة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمي لدى المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطور استبانة للقيادة المؤرعة واستبانة لسلوك المواطنة التنظيمي بلغ مجتمع الدراسة (755) معلماً ومعلمة، أُجريت على عينة عشوائية قوامها (106) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة المديرين للقيادة المؤرعة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وعلاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بينهما، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في درجة ممارسة المديرين للقيادة المؤرعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

في حين دراسة (العلي، 2022) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة (كبيرة)؛ وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة لصالح الإناث ومن سنة إلى أقل من 5 سنوات.

بينما دراسة (الفتوح، 2022) فقد سعت إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، وأثر متغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، في إجابات المعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (151) معلمة بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن. وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية في محافظة حفر الباطن جاء

بدرجة عالية، وعلى مستوى المجالات؛ كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة لواقع ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن للقيادة التحولية، تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

و دراسة (معمار، وآخرون، 2021) أدت إلى الكشف عن مجال دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين، وقد استخدم الباحث استبانة للقيادة الإيجابية والرضا الوظيفي مكونة من (60) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات كانت (بدرجة عالية)، مع درجة عالية من الرضا الوظيفي، كما كشفت النتائج عن ارتباط إيجابي بين تقييم درجة الممارسة القيادية الإيجابية بين مديري مدارس التعليم العام ككل والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

و تعرفت دراسة (مصطفى، وسيد جمعة، 2020) سمات الشخصية الإيجابية وفق مفاهيم علم النفس الإيجابي، وعلاقتها بمهارات قيادة الفريق لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: جامعة ظفار نموذجاً، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (92) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار. أظهرت النتائج أن مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لسمات الشخصية الإيجابية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لمهارات قيادة فريق العمل متوسطة أيضاً، ولم تظهر فروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس في مستوى امتلاك هذه المهارات تعود لمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)، في حين ظهرت فروق وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية باتجاه الرتبة الأعلى، وظهرت علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لأبعاد سمات الشخصية الإيجابية ومستوى امتلاكهم لمهارات قيادة فريق العمل.

أما دراسة (الشهومي، 2020) فقد تعرفت على واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (105) من مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء بدرجة كبيرة جداً بشكل عام، كما جاء بدرجة كبيرة جداً أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: الإيمان، والإيثار، والعلاقات الإنسانية، والرؤية. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

بينما توصلت دراسة (Schimschal & Lomas,2018) إلى أن الممارسات بقدرة القائد على ممارسة سلوكيات القيادة الإيجابية (العزيمة والمعنى الإيجابي والتواصل الإيجابي) ترتبط إيجابياً بقدرة القائد على ممارسة القيادة الإيجابية، وأنها مسؤولة عن التباين في القدرات القيادية الإيجابية للقادة. وتوصلت دراسة (Blanch .,al et,2016) إلى أن القيادة الإيجابية تمثل رؤية أكثر إنتاجية وكفاءة في إدارة المؤسسات من خلال تركيزها على الدوافع الداخلية والتنمية الإيجابية للتابعين، وحددت الدراسة إطاراً مفاهيمياً للقيادة الإيجابية يتقاطع ويتقارب بشكل كبير مع (القيادة التحويلية، والخدمة، والروحية، والأصيلة، والأخلاقية، والذي له تأثير على قيادة المؤسسات من خلال العلاقة الإيجابية الارتباطية بينها.

وفي دراسة كل من (Zbierowski & Gora,2014) وجد أن للقيادة الإيجابية تأثيراً إيجابياً وقوياً على الممارسات الإدارية (الازدهار والرضا عن الحياة والسعادة الذاتية، والتفاؤل و المرونة العالية) وأن هذه السلوكيات الإيجابية لها تأثير على القادة والتابعين ويحققون من خلالها مستويات عليا من الرفاهية والرضا عن الحياة والسعادة، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أي تأثير لمتغيري العمر وسنوات الخبرة على ممارسة القيادة الإيجابية.

في حين توصلت دراسة (Duckworth & Gora,2014) إلى أن المثابرة بالقدرة على الممارسة أكثر ارتباطاً بسلوكيات القيادة الإيجابية من الشغف، وهذا يشير إلى أن القيادة التي تتمتع بالشجاعة أكثر على العمل الجاد والمرونة، لكنهم يجدون صعوبة في الحفاظ على مستويات عليا من الاهتمام لفترات طويلة.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

وتعقيباً على ما سبق عرضه من دراسات سابقة يتضح ما يلي:

بالنظر للأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة، لم تجد الباحثة دراسة واحدة، تهدف إلى الكشف عن ممارسة المعلمين للقيادة الإيجابية، مما يدل على أصالة الدراسة.

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تبنيها المنهج الوصفي ، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات .

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتطوير أدوات الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة وخطواتها

- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- مفتاح تصحيح المقياس.
- خطوات تطبيق الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- المعالجة الإحصائية.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة وخطواتها

#### مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي وتحليل النتائج.

#### منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (151) مديراً ومديرة حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول (1).

#### جدول (1) مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية حسب متغير الجنس :

| المجموع | الإناث | الذكور | المديرية    |
|---------|--------|--------|-------------|
| 30      | 15     | 15     | يطا         |
| 34      | 21     | 13     | الخليل      |
| 27      | 14     | 13     | شمال الخليل |
| 60      | 31     | 29     | جنوب الخليل |
| 151     | 81     | 70     | المجموع     |



## عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (109) مديراً ومديرة، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (151) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد المسترجع والصالح للتحليل (109) استبانة، وذلك بنسبة (100%)، والجدول (1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول(2): خصائص العينة الديموغرافية :

| المديرية | الذكور      | الإناث |
|----------|-------------|--------|
| الجنس    | ذكور        | 51     |
|          | إناث        | 58     |
|          | المجموع     | 109    |
| المديرية | يضا         | 22     |
|          | جنوب الخليل | 43     |
|          | شمال الخليل | 19     |
|          | الخليل      | 25     |
|          | المجموع     | 109    |

## أدوات الدراسة:

### أولاً: مقياس القيادة الإيجابية:

1. وصف المقياس: للتعرف على مستوى ممارسة معلمي اللغة العربية للقيادة الإيجابية في مدارس محافظة الخليل، تم بناء أداة استبيان لقياس مستوى القيادة الإيجابية من خلال الاستفادة من كل من مقياس (الرقب2023)، ومقياس (معمار، 2021)، وتكون المقياس من (20) فقرة موزعة على أربع مجالات حيث تكون المجال الأول من (5) فقرات لقياس العلاقات الإيجابية، والثاني من (5) فقرات لقياس التواصل الإيجابي، والثالث من (5) فقرات لقياس المعنى الإيجابي، والرابع من (5) فقرات لقياس المناخ الإيجابي، كما هو واضح في الجدول (3):

### جدول(3): توزيع محاور مقياس القيادة الإيجابية على فقراته :

| الرقم | المحور             | عدد الفقرات |
|-------|--------------------|-------------|
| 1     | العلاقات الإيجابية | 5           |
| 2     | التواصل الإيجابي   | 5           |
| 3     | المعنى الإيجابي    | 5           |
| 4     | المناخ الإيجابي    | 5           |
|       | القيادة الإيجابية  | 20          |

### 2. الخصائص السيكومترية للمقياس:

**صدق المقياس:** قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، تمثل الأول في صدق المحكمين وذلك بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال التربية وعلم النفس والإدارة التربوية، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله وسلامة صياغة الفقرات. وكان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئيته، ومناسبته للبيئة الفلسطينية. مع إجراء بعض التعديلات اللازمة، وتم إجراء التعديلات وفق آراء المحكمين.

ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول (4) والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس مستوى ممارسة معلمي اللغة العربية للقيادة الإيجابية في مدارس محافظة الخليل.

جدول رقم (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات  
مقياس القيادة الإيجابية مع الدرجة الكلية لكل مجال :

| الفقرة             | معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية | الفقرة           | معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية | الفقرة          | معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|----------------|-------------------|------------------|----------------|-------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| القيادة الإيجابية  |                |                   |                  |                |                   |                 |                |                   |
| العلاقات الإيجابية |                |                   | التواصل الإيجابي |                |                   | المعنى الإيجابي |                |                   |
| 1                  | .73**          | .001              | 1                | .76**          | .001              | 1               | .81**          | .001              |
| 2                  | .82**          | .001              | 2                | .83**          | .001              | 2               | .80**          | .031              |
| 3                  | .83**          | .001              | 3                | .80**          | .002              | 3               | .83**          | .001              |
| 4                  | .78**          | .001              | 4                | .81**          | .004              | 4               | .80**          | .001              |
| 5                  | .72**          | .001              | 5                | .78**          | .001              | 5               | .81**          | .002              |
| المناخ الإيجابي    |                |                   |                  |                |                   |                 |                |                   |
| 1                  | .77**          | .02               |                  |                |                   |                 |                |                   |
| 2                  | .77**          | .001              |                  |                |                   |                 |                |                   |
| 3                  | .73**          | .03               |                  |                |                   |                 |                |                   |
| 4                  | .81**          | .001              |                  |                |                   |                 |                |                   |
| 5                  | .80**          | .001              |                  |                |                   |                 |                |                   |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى  $\leq (0.05\alpha)$ .

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $\leq 0.01(\alpha)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أغلبية قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائية، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالٍ وأنها تشترك معاً في قياس مستوى ممارسة معلمي اللغة العربية للقيادة الإيجابية في مدارس محافظة الخليل.

ثبات المقياس: للتحقق من ثبات الأداة قامت الباحثة باحتساب ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) (**Cronbach Alpha**) كدليل للثبات، وذلك موضح في الجدول (5).

جدول(5): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة :

| البيان             | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|--------------------|-------------|-----------|
| العلاقات الإيجابية | 5           | 0.80      |
| التواصل الإيجابي   | 5           | 0.85      |
| المعنى الإيجابي    | 5           | 0.83      |
| المناخ الإيجابي    | 5           | 0.82      |
| الدرجة الكلية      | 25          | 0.86      |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة الثبات عند الدرجة الكلية بلغت (0.86%)، وبذلك تكون الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

3. **تصحيح المقياس:** بنيت فقرات المقياس حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (بدرجة كبيرة جداً: خمس درجات، بدرجة كبيرة: أربع درجات، بدرجة متوسطة: ثلاث درجات، بدرجة منخفضة: درجتين، بدرجة منخفضة جداً: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الخليل)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى، ثم تم تقسيمه على (5) للحصول على طول الخلية الصحيح،  $(\frac{4}{5} = 0.80)$  وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

## جدول (6): مفاتيح التصحيح :

| الدرجة      | المتوسط الحسابي |
|-------------|-----------------|
| منخفضة جداً | 1.00 – 1.80     |
| منخفضة      | 1.81 – 2.60     |
| متوسطة      | 2.61 – 3.40     |
| كبيرة       | 3.41 – 4.20     |
| كبيرة جداً  | 4.21 – 5.00     |

### خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد عنوان الدراسة مع اللجنة الكلية والذي تمثل في مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين .
2. تم الاعتماد على الأدب التربوي، الذي ساعد الباحثة على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة كما تم الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة.
3. تطوير المقياس المستخدم في الدراسة.
4. مخاطبة الجهات المختصة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من أجل الحصول على المعلومات، والسماح للباحثة بتوزيع المقياس على المعلمين.
5. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (109) استبانة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.
6. قام مديرو المدارس بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (109) استبانة.
7. تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب.
8. عولجت البيانات إحصائياً.

## متغيرات الدراسة:

□ المتغير المستقل: القيادة الإيجابية.

□ المتغيرات التابعة : الجنس (ذكر، أنثى)، سنوات الخدمة (1- أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات، 10سنوات فأكثر)، المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، المديرية (يطا، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل).

## المعالجة الإحصائية:

ومن أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة واستجاباتهم على الأدوات.

2. فحصت فرضيات الدراسة عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي ( **One way analysis of variance** )، واختبار ت ( **T test** ).

3. واستخدم معامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة، واستخدم معامل الارتباط بيرسون ( **Pearson Correlation** ) للتأكد من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك للتأكد من صدق البناء.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة :

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض كما يلي:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول(7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات القيادة الإيجابية والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً :

| الرتبة | رقم المجال | المجال                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|------------|---------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 2      | 1          | العلاقات الإيجابية              | 3.74            | 0.23              | مرتفع  |
| 4      | 4          | التواصل الإيجابي                | 3.71            | 0.24              | مرتفع  |
| 1      | 3          | المعنى الإيجابي                 | 3.87            | 0.21              | مرتفع  |
| 3      | 2          | المناخ الإيجابي                 | 3.72            | 0.20              | مرتفع  |
|        |            | الدرجة الكلية للقيادة الإيجابية | 3.76            | 0.23              | مرتفع  |

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية ككل بلغ (3.76) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات القيادة الإيجابية تراوحت ما بين (3.71-3.87)، وجاء مجال " المعنى الإيجابي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.87) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "التواصل الإيجابي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبتقدير مرتفع.



وقد حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات القيادة الإيجابية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

### (1) العلاقات الإيجابية :

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإيجابية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية :

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 3          | يبنى علاقات ناجحة مع الطلبة تقوم على الاحترام.                    | 4.01            | 0.19              | مرتفع  |
| 2      | 2          | يبدى اهتماما بقضايا الطلبة وظروفهم في بيئة الصف.                  | 3.84            | 0.26              | مرتفع  |
| 3      | 1          | يحرص على خلق روابط إيجابية مع الطلبة تمكنهم من التعاون البناء.    | 3.99            | 0.25              | مرتفع  |
| 4      | 5          | يسعى إلى إيجاد حلول للصراعات في الصف كي لا تؤثر على الأداء.       | 3.70            | 0.18              | مرتفع  |
| 5      | 4          | يسعى إلى بناء فريق عمل قوي ومتعاون ومتربط لتحقيق الأداء الإيجابي. | 3.69            | 0.21              | مرتفع  |
|        |            | العلاقات الإيجابية  | 3.84            | 0.23              | مرتفع  |

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العلاقات الإيجابية تراوحت ما بين (4.01 - 3.69)، وجاءت فقرة " يبنى علاقات ناجحة مع الطلبة تقوم على الاحترام " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.01) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يسعى إلى بناء فريق

عمل قوي ومتعاون ومترابط لتحقيق الأداء الإيجابي " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الإيجابية (3.84) وبتقدير مرتفع.

## (2) التواصل الإيجابي :

جدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التواصل الإيجابي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|------------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 5          | يحول الشكاوي إلى حلول إيجابية من خلال الاستماع للطلبة.                | 3.88            | 0.28              | مرتفع  |
| 2      | 1          | يتبادل المعلومات مع الطلبة بطريقة داعمة ومشجعة.                       | 3.80            | 0.19              | مرتفع  |
| 3      | 2          | يسهل التواصل الإيجابي من خلال ردود الأفعال الذاتية.                   | 3.77            | 0.28              | مرتفع  |
| 4      | 3          | يستبدل اللغة السلبية التي تقوض الأداء عند التواصل مع الطلبة.          | 3.72            | 0.24              | مرتفع  |
| 5      | 4          | يروج لكل ما يؤدي إلى انتعاش العمل وازدهار العلاقات والعواطف الإيجابية | 3.70            | 0.26              | مرتفع  |
|        |            | التواصل الإيجابي  | 3.71            | 0.24              | مرتفع  |

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التواصل الإيجابي تراوحت ما بين (3.70\_3.88)، وجاءت فقرة " يحول الشكاوي إلى حلول إيجابية من خلال الاستماع للطلبة. " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.88) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يروج لكل ما يؤدي إلى انتعاش العمل وازدهار العلاقات والعواطف الإيجابية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التواصل الإيجابي (3.71) وبتقدير مرتفع.

### (3) المعنى الإيجابي :

جدول (10) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعنى الإيجابي مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية :

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 2          | يحرص على التزام الطلبة التام بالسلوك الإيجابي داخل الصف.   | 4.22            | 0.19              | مرتفع  |
| 2      | 3          | يحرص على التزام الطلبة التام بإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية. | 4.18            | 0.22              | مرتفع  |
| 3      | 4          | يقود الطلبة بالتفؤل والثقة لإنجاز مهامهم.                  | 3.99            | 0.23              | مرتفع  |
| 4      | 5          | يشارك الطلبة في خلق نتائج إيجابية لتقديم أفضل ما لديهم.    | 3.87            | 0.28              | مرتفع  |
| 5      | 1          | يسعى إلى انخراط الطلبة في عمل هادف وذي مغزى.               | 3.84            | 0.27              | مرتفع  |
|        |            | المعنى الإيجابي  | 4.04            | 0.21              | مرتفع  |

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المعنى الإيجابي تراوحت ما بين (4.22-3.84)، وجاءت فقرة " يحرص على التزام الطلبة التام بالسلوك الإيجابي داخل الصف" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.22) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يسعى إلى انخراط الطلبة في عمل هادف وذي مغزى " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعنى الإيجابي(4.04) وبتقدير مرتفع.

#### 4) المناخ الإيجابي :

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المناخ الإيجابي مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية :

| الرتبة          | رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-----------------|------------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1               | 4          | يعزز التوجه الإيجابي في بيئة الصف كتقافة مدرسية.                   | 3.89            | 0.23              | مرتفع  |
| 2               | 5          | يعتبر نفسه مسؤولاً عن تحويل السلبيات إلى طاقة إيجابية.             | 3.81            | 0.20              | مرتفع  |
| 3               | 1          | يبور رؤية استشرافية إيجابية توجه الطلبة وتحركهم في الاتجاه الصحيح. | 3.80            | 0.19              | مرتفع  |
| 4               | 2          | يحرص على سيادة المشاعر الإيجابية لتمكين الطلبة من الإنجاز.         | 3.75            | 0.18              | مرتفع  |
| 5               | 3          | يؤسس ثقافة عمل إيجابية تشجع الطلبة على التعاطف والتسامح والامتنان. | 3.70            | 0.21              | مرتفع  |
|                 |            |  |                 |                   | مرتفع  |
|                 |            |  |                 |                   | 0.21   |
|                 |            |  |                 |                   | 3.79   |
| المناخ الإيجابي |            |  |                 |                   |        |

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المناخ الإيجابي تراوحت ما بين (3.70 - 3.89)، وجاءت فقرة " يعزز التوجه الإيجابي في بيئة الصف كتقافة مدرسية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.89) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يؤسس ثقافة عمل إيجابية تشجع الطلبة على التعاطف والتسامح والامتنان " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المناخ الإيجابي (3.79) وبتقدير مرتفع.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس).

ومن أجل فحص الفرضية الأولى، وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (12) تبين ذلك:

الجدول (12) : نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس) :

| القيادة الإيجابية | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------|-------|---------|----------|----------|---------------|
| الدرجة الكلية     | ذكر   | 51    | 3.71    | 0.74     | 0.986    | 0.30          |
|                   | أنثى  | 58    | 3.72    | 0.75     |          |               |

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p > 0.05$ )

يتبين من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha < 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس).

الفرضية الثانية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (المديرية).

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير المديرية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير المديرية. والجدولان (13) و(14) يبينان ذلك:

جدول (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (المديرية):

| المجالات      | المستوى     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|
| الدرجة الكلية | الخليل      | 25    | 3.71            | 0.70              |
|               | شمال الخليل | 19    | 3.83            | 0.71              |
|               | جنوب الخليل | 34    | 3.85            | 0.76              |
|               | يطا         | 22    | 3.86            | 0.75              |

يتضح من خلال الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14) : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية للقيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (المديرية):

| المتغيرات     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | 1.25           | 3            | .417           | 1.23         | .31           |
|               | داخل المجموعات | 59.55          | 105          | .567           |              |               |
|               | المجموع        | 60.8           | 108          |                |              |               |

يتبين من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب للقيادة الإيجابية كانت، أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ))، وبالتالي عدم وجود فروق في ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (المديرية). الفرضية الثالثة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدولان (15) و(16) يبيان ذلك:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة):

| المجالات      | المستوى                  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|--------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| الدرجة الكلية | أقل من 5 سنوات           | 8     | 4.07            | 0.67              |
|               | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 27    | 3.86            | 0.76              |
|               | أكثر من 10 سنوات         | 74    | 3.71            | 0.75              |

يتضح من خلال الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (16) : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة):

| المتغيرات     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | 1.790          | 2            | .895           | 1.522        | .223          |
|               | داخل المجموعات | 62.358         | 106          | .588           |              |               |
|               | المجموع        | 64.148         | 108          |                |              |               |

يتبين من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس القيادة الإيجابية كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\geq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

الفرضية الرابعة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\leq 0.05\alpha$ ) في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ومن أجل فحص الفرضية الأولى، وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (17) تبين ذلك:



الجدول (17) : نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) :

| مستوى الدلالة | قيمة (ت) | الانحراف | المتوسط | العدد | المؤهل           | القيادة الإيجابية |
|---------------|----------|----------|---------|-------|------------------|-------------------|
| 0.14          | 0.327    | 0.78     | 3.71    | 88    | بكالوريوس        | الدرجة الكلية     |
|               |          | 0.72     | 3.78    | 21    | ماجستير<br>فأعلى |                   |

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p > 0.05$ )

يتبين من الجدول (17) أن قيمة مستوى الدلالة، كانت، أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha < 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) .

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة  
التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة، إضافة إلى عرض التوصيات وبعض المقترحات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين؟**

أشارت نتيجة هذا السؤال إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الإيجابية ككل بلغ (3.76) وبتقدير مرتفع في جميع مجالات القيادة الإيجابية .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الإيجابية تقوم على أساس قيادي أخلاقي، له أصول قيمية تتفق مع الخلفية الدينية والاجتماعية لقيادة المدارس المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي، والتي تزودهم ببصيرة أخلاقية تجعلهم دائماً يقدمون كل ما هو خير وإيجابي في جميع مجالات عملهم داخل المدرسة، وخاصة في علاقتهم مع الطلبة والمعلمين، من خلال حرصهم على تجسيد العلاقات الإيجابية، وتواصلهم الإيجابي، مما يعكس معنى إيجابي في سلوكهم وعملهم، وكذلك حرصهم على أن يكون المناخ المدرسي والصفى ذا طابع إيجابي في جميع مكوناته والعلاقات المتشابكة فيه. وتعزى هذه النتيجة كذلك إلى إدراك المعلمين للأثر الذي تحدثه القيادة الإيجابية في سلوك الطلبة، وكذلك إلى إدراك المعلمين لطبيعة وفلسفة القيادة الإيجابية والتي تحفز وتلهم المعلمين لتجاوز مصلحتهم الذاتية، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المدرسية من خلال بناء علاقات إيجابية برؤية واضحة ومحددة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، بنظرة مختلفة قائمة على الاهتمام بالطلبة ووضعهم في الأولوية، وإشباع حاجاتهم وتدريبهم وخدمتهم، ولعل ذلك يعكس وعي المعلمين بالممارسات القيادية الأكثر رسوخاً والتي تعتبر امتداداً لنظرية القيادة الإيجابية مثل القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة والقيادة الأصيلة وغيرها من أنماط القيادة الإيجابية.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (معماري، وآخرون، 2021) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات كانت (بدرجة عالية)، ودراسة (أبو عرار، 2023) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة (العلي، 2022) التي أشارت إلى أن

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة (كبيرة). ودراسة (مخامرة، 2022) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة الأصيلة في تقديرات المعلمين .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أشارت نتائج فحص الفرضيات المنبثقة عن السؤال الثاني إلى عدم وجود فروق في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل يحرصون على التعامل مع كافة الطلبة بذات القيم والمبادئ والممارسات الإيجابية والمتمثلة في العلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي، والمعنى الإيجابي والمناخ الإيجابي، بصرف النظر عن جنسهم ومؤهلهم، وخبرتهم العلمية والمديرية التي يعملون فيها، لذا جاءت النتيجة عدم وجود فروق في مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مخامرة، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ممارسة القيادة الأصيلة لمديري المدارس الثانوية في مدينة حورة في النقب، واتفقت مع دراسة (العلي، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (مصطفى، وسيد جمعة، 2020) التي أشارت إلى أنه لم تظهر فروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس في مستوى امتلاك سمات الشخصية الإيجابية تعود لمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة) ، ودراسة (الشهومي، 2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مخامرة، 2022) التي أشارت إلى وجود فروق في تقديرات المعلمين للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، واختلفت مع نتيجة دراسة (مخامرة، 2022) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في درجة ممارسة المديرين للقيادة المؤرّعة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة ما يأتي:

1. إجراء مزيد من الدراسات حول واقع ممارسة القيادة الإيجابية للمديرين والمشرفين التربويين.
2. إجراء دراسة للكشف عن متطلبات الاستمرار وتحسين درجة ممارسة القيادة الإيجابية في الميدان التعليمي.
3. إجراء دراسات للكشف عن علاقة القيادة الإيجابية ببعض المتغيرات التنظيمية مثل: سلوك المواطنة التنظيمية، والسعادة الوظيفية، ورأس المال النفسي، والأمن الوظيفي.....
4. إجراء دراسة مماثلة تعنى بالكشف عن وجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة الإيجابية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين.
5. إجراء دراسة تجريبية للكشف عن فاعلية برنامج تدريبي في تحسين درجة ممارسة القيادة الإيجابية للعاملين في الميدان التعليمي.

## قائمة المصادر و المراجع:

### أولاً: المراجع العربية :

1. أبو عرار، ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، مجلد (39)، عدد (3)، 82\_104.
2. أبو عيدة، كفالة. (2005). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
3. بني مصطفى، محمد أحمد عقله. (2014). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي علم، سلوك، موقف، ط 1، عمان: دار الحامد للنشر في التوزيع.
4. الجيار، سوسن. (2016). بعد الاستحقاق الثالث مصر في حاجة إلى القيادة الناجحة، مجلة جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (152).
5. الرقب، توفيق. (2023). الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد (7)، العدد (7)، 28\_62.
6. الشحنة، عبد المنعم. (2020). أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد (29)، كلية التربية - جامعة بور سعيد.
7. الشمالان، خالد (2014). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، الرياض.
8. الشهري، عبود العزيز. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، مجلة التربية جامعة الأزهر، العدد (186)، مجلد (2).
9. الشهومي، حمد. (2020). واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الروحية في ولاية عبري بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، العدد (20)، 313\_333.
10. عطوي، جودت عزت. (2016). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط11، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

11. العلي، تهاني. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مجلد (2)، العدد (5)، 330\_356.
12. العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر. الفتوح.
13. أثير. (2022). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مجلد (2)، عدد (15)، 52\_71.
14. العودة، إبراهيم. (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (10)، 7، 1-26.
15. القريوتي، محمد قاسم. (2008). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2 عمان: المكتبة الوطنية.
16. مخامرة، كمال. (2022). القيادة الأصيلة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة حورة في النقب، مجلة رواد الإبداع العلمي ماليزيا، المجلد (5)، العدد (18)، 29\_59.
17. مخامرة، كمال. (2022). القيادة المؤزعة للمديرين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة المستنصرية، المجلد (28)، العدد (114)، 178\_197.
18. مصطفى، مصلح وسيد جمعة، ناصر. (2020). سمات الشخصية الإيجابية وفق مفاهيم علم النفس الإيجابي وعلاقتها بمهارات قيادة فريق العمل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات: جامعة ظفار أنموذج، مجلة العلوم التربوية، مجلد (28)، عدد (3)، 213\_268.
19. معمار، صلاح، اليماحي، مروة، شهوان، أميمة، والكعبي، آمنة. (2021). دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين، المجلة العربية للعلوم النفسية والتربوية، المجلد الخامس، العدد (22)، 231\_260.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Ahmadi, S., Nami, Y., & Barvarz, R., The Relationship Between Spirituality In The Workplace And Organizational Citizenship Behavior, *Procedia–Social &Behavioral Sciences*, Science Direct, Vo.114, 2014, p.262.
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
3. Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez–Muñoz, A. (2016) Positive leadership models: Theoretical framework and research. *Psychologist Papers*, 37(3), 170–176. Retrieved from <http://psychologistpapers.com/English/2772.pdf>
4. Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Oakland, CA: Berrett–Koehler.
5. Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett–Koehler Publishers.
6. Duckworth, A., & Gross, J. J. (2014). Self–control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319–325. <https://doi.org/10.1177/0963721414541462>.
7. Harris, Alma (2005): Leading or Misleading? Distributed Leadership and School Improvement, **Journal of Curriculum Studies**, v37 n3 p255–265.
8. Hunter, J.C. (2004). **The world’s Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader**. New York: Crown Business.
9. Kelloway, E.K., Weigand, H. McKee, M.C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well–Being. *Journal of Leadership &*



Organizational Studies, 20(1), 107–117.  
<https://doi.org/10.1177/1548051812465892>.

10. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2015). Goal–Setting Theory. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York, NY: Routledge.
11. Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional [Work stress, leadership and organizational health]. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68–82.
12. Schimschal, Sarah & Lomas, Tim. (2018). Gritty Leaders: The Impact of Grit on Positive Leadership Capacity. *Psychological Reports*, 122(4), 1449–1470. <https://doi.org/10.1177/0033294118785547>.
  - a. 50
13. Tee, E. Y. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654–670. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.009>.
14. Wang, G., & Seibert, S. E. (2015). The impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 577–593. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.007>
15. Wrzesniewski, A. (2014). Engage in job crafting. In J. E. Dutton & G.M. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive leader: Small actions, big impact*. Oakland, CA: Berrett–Koehler

16. Zbierowski, P., & Góra, K. (2014). Positive Leadership: Its Nature, Antecedents and Consequences. *Journal of Positive Management*. 5(1) 85–99. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.008>.

## الملاحق

## ملحق رقم (1)

### الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

الإدارة التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الزملاء معلمي اللغة العربية في تربية الخليل

تُجري الباحثة دراسةً حول " مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس في المدارس الثانوية في محافظة الخليل "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وسأكون شاكرًا لكم إذا تكرمتم بالإجابة عن الاستبانة بكلّ جدية ومهنية، فكل المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والائتمان والسرية لغايات البحث العلمي فقط، مع خالص الامتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في انجاز هذا البحث العلمي  
وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحث: وسام الحويح

بإشراف الدكتور: كمال مخامرة

القسم الأول: المعلومات العامة

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ) .

الكلية: المؤهل: بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى ( ) .

سنوات الخبرة: 1 \_ 5 ( ) 6 \_ 10 ( ) 11 فما فوق ( ) .

مجالات القيادة الإيجابية: إلى أي درجة تعبر كل فقرة من الفقرات الآتية عن مستوى ممارستك للقيادة الإيجابية.

| معارض بشدة                | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرة   | الرقم |
|---------------------------|-------|-------|-------|------------|--|-------|
| مجالات العلاقات الإيجابية |       |       |       |            |  |       |
|                           |       |       |       |            | أحرص على خلق روابط إيجابية مع الطلبة تمكنهم من التعاون البناء.             | 1.    |
|                           |       |       |       |            | أبدي اهتماما بيئة العمل بقضايا الطلبة ومخاوفهم ومراعاة ظروفه في بيئة الصف. | 2.    |
|                           |       |       |       |            | أبني علاقات ناجحة مع الطلبة وأحافظ عليها تقوم على الاحترام.                | 3.    |
|                           |       |       |       |            | سعى إلى بناء فريق عمل قوي ومتعاون ومتراپط لتحقيق الأداء الإيجابي.          | 4.    |
|                           |       |       |       |            | أسعى إلى إيجاد حلول للصراعات في الصف كي لا تؤثر على الأداء.                | 5.    |
|                           |       |       |       |            | أبدي احتراما للطلبة لكسب ثقتهم.  | 6.    |
| مجالات التواصل الإيجابي   |       |       |       |            |  |       |
|                           |       |       |       |            | أبادل المعلومات مع الطلبة بطريقة داعمة ومشجعة.                             | 1.    |
|                           |       |       |       |            | أسهل التواصل الإيجابي من خلال ردود الأفعال الذاتية.                        | 2.    |
|                           |       |       |       |            | أستبدل اللغة السلبية التي تقوض الأداء عند التواصل مع الطلبة.               | 3.    |
|                           |       |       |       |            | أروج لكل ما يؤدي إلى انتعاش العمل وازدهار العلاقات والعواطف الإيجابية.     | 4.    |
|                           |       |       |       |            | حول الشكاوي إلى حلول إيجابية من خلال الاستماع للطلبة.                      | 5.    |
|                           |       |       |       |            | أشجع الطلبة على التعبير عن انفسهم اثناء الحصة.                             | 6.    |
| مجالات المعنى الإيجابي    |       |       |       |            |  |       |
|                           |       |       |       |            | أسعى إلى انخراط الطلبة في عمل هادف وذو مغزى.                               | 1.    |
|                           |       |       |       |            | أحرص على التزام الطلبة التام بإنجاز مهامه بكفاءة وفعالية.                  | 2.    |

|                      |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|
|                      |  |  |  |  | 3. أقدّر المساهمات التي يقدمها الطلبة لتحسين الأداء التعليمي.          |
|                      |  |  |  |  | 4. أقود الطلبة بالتقاول وأليمان والثقة لإنجاز مهامهم.                  |
|                      |  |  |  |  | 5. أشارك الطلبة في خلق نتائج إيجابية لتقديم أفضل ما لديهم.             |
| مجال المناخ الايجابي |  |  |  |  |  |
|                      |  |  |  |  | 1. أبلور رؤية استشرافية إيجابية توجه الطلبة وتحركهم في الاتجاه الصحيح. |
|                      |  |  |  |  | 2. أحرص على سيادة المشاعر الإيجابية لتمكين الطلبة من الإنجاز.          |
|                      |  |  |  |  | 3. أسس ثقافة عمل إيجابية تشجع الطلبة على التعاطف والتسامح والامتنان.   |
|                      |  |  |  |  | 4. أعزز التوجه الإيجابي في بيئة الصف كثقافة مدرسية.                    |
|                      |  |  |  |  | 5. اعتبر نفسي مسؤولاً عن تحويل السلبيات إلى طاقة إيجابية.              |

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

الإدارة التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الزملاء مديري المدارس الثانوية في (تربية الخليل، وجنوب الخليل، وشمال الخليل، ويطا) تجري الباحثة دراسةً حول " مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل " ، من وجهة نظر المديرين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وسأكون شاكراً لكم إذا تكرمت بالإجابة عن الاستبانة بكلّ جدية ومهنية، فكل المعلومات المقدمة ستحظى بالعناية والانتظام والسرية لغايات البحث العلمي فقط، مع خالص الامتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في إنجاز هذا البحث العلمي وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحثة: وسام الحيح

بإشراف الدكتور: كمال مخامرة

القسم الأول: المعلومات العامة

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ) .

الكلية: المؤهل: بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى ( ) .

سنوات الخبرة: 1 \_ 5 ( ) 6 \_ 10 ( ) 11 فما فوق ( ) .

المديرية: شمال الخليل ( ) الخليل ( ) جنوب الخليل ( ) يطا ( )

مجالات القيادة الإيجابية: إلى أي درجة تعبر كل فقرة من الفقرات الآتية عن مستوى ممارسة معلمي اللغة العربية للقيادة الإيجابية من وجهة نظرهم.

| الرقم                          | الفقرة   | درجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جدا |
|--------------------------------|--|----------------|------------|-------------|------------|----------------|
| <b>مجال العلاقات الإيجابية</b> |  |                |            |             |            |                |
| 1                              | يحرص على خلق روابط إيجابية مع الطلبة تمكنهم من التعاون البناء.         |                |            |             |            |                |
| 2                              | ييدي اهتماما بقضايا الطلبة وظروفهم في بيئة الصف.                       |                |            |             |            |                |
| 3                              | يبنى علاقات ناجحة مع الطلبة تقوم على الاحترام.                         |                |            |             |            |                |
| 4                              | يسعى إلى بناء فريق عمل قوي ومتعاون ومتربط لتحقيق الأداء الإيجابي.      |                |            |             |            |                |
| 5                              | يسعى إلى إيجاد حلول للصراعات في الصف كي لا تؤثر على الأداء.            |                |            |             |            |                |
| <b>مجال التواصل الإيجابي</b>   |  |                |            |             |            |                |
| 1                              | يتبادل المعلومات مع الطلبة بطريقة داعمة ومشجعة.                        |                |            |             |            |                |
| 2                              | يسهل التواصل الإيجابي من خلال ردود الأفعال الذاتية.                    |                |            |             |            |                |
| 3                              | يستبدل اللغة السلبية التي تقوض الأداء عند التواصل مع الطلبة.           |                |            |             |            |                |
| 4                              | يروج لكل ما يؤدي إلى انتعاش العمل وازدهار العلاقات والعواطف الإيجابية. |                |            |             |            |                |
| 5                              | يحول الشكاوي إلى حلول إيجابية من خلال الاستماع للطلبة.                 |                |            |             |            |                |
| <b>مجال المعنى الإيجابي</b>    |  |                |            |             |            |                |
| 1                              | يسعى إلى انخراط الطلبة في عمل هادف وذو مغزى.                           |                |            |             |            |                |
| 2                              | يحرص على التزام الطلبة التام بالسلوك الإيجابي داخل الصف.               |                |            |             |            |                |
| 3                              | يحرص على التزام الطلبة التام بإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية              |                |            |             |            |                |
| 4                              | يقود الطلبة بالتفاوض والثقة لإنجاز مهامهم.                             |                |            |             |            |                |
| 5                              | يشارك الطلبة في خلق نتائج إيجابية لتقديم أفضل ما لديهم.                |                |            |             |            |                |
| <b>مجال المناخ الإيجابي</b>    |  |                |            |             |            |                |
| 1                              | يلور رؤية استشرافية إيجابية توجه الطلبة وتحركهم في الاتجاه الصحيح.     |                |            |             |            |                |
| 2                              | يحرص على سيادة المشاعر الإيجابية لتمكين الطلبة من الإنجاز.             |                |            |             |            |                |
| 3                              | يؤسس ثقافة عمل إيجابية تشجع الطلبة على التعاطف والتسامح                |                |            |             |            |                |



|  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  | والامتحان.  |   |
|  |  |  |  |  | يعزز التوجه الإيجابي في بيئة الصف كثافة مدرسية.       | 4 |
|  |  |  |  |  | أعتبر نفسي مسؤولاً عن تحويل السلبيات إلى طاقة إيجابية | 5 |

ملحق رقم (3)  
قائمة المحكمين

| الرقم | الاسم               | مكان العمل المنطقة/ الكلية                  |
|-------|---------------------|---|
| 1     | د. إبراهيم المصري   | جامعة الخليل                                |
| 2     | د. سامي عدوان       | جامعة الخليل                                |
| 3     | أ.د. محمود أبو سمرة | جامعة القدس                                 |
| 4     | د. سهيل صالحه       | جامعة النجاح- نابلس- كلية العلوم التربوية   |
| 5     | د. أشرف أبو الخيران | جامعة القدس- القدس- كلية العلوم التربوية    |
| 6     | أ.د. فؤاد طلافحة    | جامعة مؤتة                                  |
| 7     | أ.د. منيرة الشрман  | جامعة اليرموك                               |
| 8     | د. حسام القسام      | جامعة فلسطين التقنية- خضوري- كلية التربية   |
| 9     | د. منال أبو منشار   | جامعة الخليل                                |
| 10    | د. جعفر أبو صاع     | كلية فلسطين التقنية- رام الله- كلية التربية |

## ملحق رقم (4) كتب تسهيل مهمة

موجهة لمركز البحث والتطوير, ولمديريات الخليل الأربع  
( الخليل , وشمال الخليل , وجنوب الخليل , ويطا )

| HEBRON UNIVERSITY   |           | جامعة الخليل  |               |
|---|-----------|---|---------------|
| Ref.  | ٢٠٢٤/١٦/ت | الرقم :   | م خ/ت/٢٠٢٤ 16 |
| Date  |           | التاريخ :   | 2024/01/23    |
| مسعادة الدكتور محمد مظهر المحترم<br>مدير مركز البحث والتطوير / وزارة التربية والتعليم   |           |   |               |
| الموضوع: تسهيل مهمة   |           |   |               |
| تحية طيبة وبعد،،،   |           |   |               |
| يقيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة وسام يوسف حيح الرقم الجامعي (22119007) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان: |           |   |               |
| مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمى اللغة العربية في المدارس الثانوية<br>في محافظة الخليل   |           |   |               |
| يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.   |           |   |               |
| شكركم لكم حسن تعاونكم.  |           |   |               |
| <br>د. صلاح الزور<br>عميد كلية التربية<br>رئيس لجنة الدراسات العليا                            |           |  |               |
| P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine<br>URL : <a href="http://www.hebron.edu">http://www.hebron.edu</a>  |           | ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين<br>التفون : 970 (0)2-222-0995<br>فاكس : 970 (0)2-222-9303    |               |

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم :  
م خ/ت/ 9/ 2024

Date

التاريخ : 2024/01/14

السيد/ الأستاذ محمد الفروخ المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

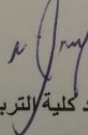
يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة وسام يوسف حيح الرقم الجامعي (22119007) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية  
في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م 8/ت/2024

Date

التاريخ : 2024/01/14

السيد/ الأستاذ ياسر صالح المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

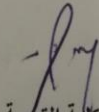
يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة وسام يوسف حيح الرقم الجامعي (22119007) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية  
في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/3ت/2024

Date

التاريخ : 2024/01/14

السيد/ الأستاذ عاطف الجمل المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

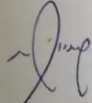
يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة وسام يوسف حيح الرقم الجامعي (22119007) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية  
في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/ت/2024

Date

التاريخ : 2024/01/14

السيد/ الأستاذ ياسر محمد المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - يطا

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

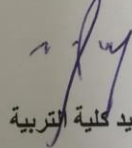
يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة وسام يوسف حبيح الرقم الجامعي (22119007) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

مستوى القيادة الإيجابية لدى معلمي اللغة العربية في المدارس الثانوية  
في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية  
رئيس لجنة الدراسات العليا

