



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل  
للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين

بيان سلمان محمد رجوب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446هـ / 2024م

درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل  
للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

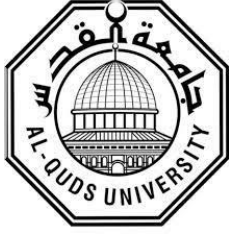
بيان سلمان محمد رجوب

بكالوريوس معلم المرحلة الأساسية العليا - تعليم اللغة إنجليزية من جامعة  
الخليل (فلسطين)

المشرف الرئيس: د. انتصار طالب جبر العوادة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية - عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

1446هـ / 2024م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج ماجستير الإدارة التربوية

إجازة الرسالة  
درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة  
نظر المعلمين

اسم الطالبة: بيان سليمان محمد الرجوب

الرقم الجامعي: 22112478

المشرف: د. انتصار طالب جبر العواودة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 1 / 8 / 2024م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

|                      |                    |          |
|----------------------|--------------------|----------|
| رئيس لجنة المناقشة:  | د. انتصار العواودة | التوقيع: |
| (2) ممتحناً داخلياً: | د. سعيد عوض        | التوقيع  |
| (3) ممتحناً خارجياً: | د. رجاء العسيلي    | التوقيع  |

القدس - فلسطين

1446هـ / 2024م

## الإهداء

إلى ذلك الرجل الذي حنى ظهره لي عكازاً أتكى عليه كلما خانتني قواي, أبي الغالي.  
إلى تلك التي فتحت لي بكفيها أبواب السماء ساهرة بالدعاء, والتي بفضل دعائها تتحقق

الأمنيات, أُمي الحبيبة.

إلى ربان السفينة, تلك التي أدارت مقود سفينتها مجابهة عواصف الأقدار, نفسي

## العزيزة.

إلى طاقم سفينتي الأشداء الأقوياء, انطلقنا معاً, صارعنا أمواج الحياة معاً, وأخيراً

وصلنا معاً, أخي الحبيب وأخواتي الحبيبات.

إلى نجوم السماء التي طالما اهتديت بنورها كلما حل من حولي ظلام الجهل والضلال,  
أولئك الذين تعلّمت على أناملهم أولى الكلم حتى وصلتُ إلى رسالتي التي بين أيديكم,

أساتذتي الكرام.

إلى قناديل وطني الحبيب, أولئك الذين أناروا مدارس الصبر والصمود, وخطوا بدمائهم  
الطاهرة منهج العزة والكرامة, أبناء شعبنا العظيم شهداءً وجرحى وأسرى ومن ما

زال ينتظر.

وفي الختام ما هذا الانجاز إلا جزءاً يسيراً من صنيعكم, أهديتموني عمركم وما

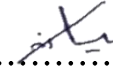
استطعت يوماً أن أوافيكم حقكم, فعرفاناً بفضلكم أهديكم جميعاً هذا العمل.

بيان رجوب

## إقرار

أقرُّ أنا معدُّ هذه الرسالة بأنها قدُمت لجامعة القدس, لنيل درجة الماجستير, وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة, باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد, وأن هذه الرسالة, أو أي جزء منها, لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: بيان سلمان محمد رجوب

التوقيع :  .....

التاريخ: 2024/8/1

## الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد والشكر لله رب العالمين الذي علّم بالقلم وعلّم الإنسان ما لم يعلم، والذي أرسل فينا نبياً منا معلماً وشفيعاً. بسنته صل الله عليه وسلم نحيا وبسيرة صحبه رضي الله عنهم نهتدي.

أشكر الله ربي الذي رفع أولي العلم درجات وكرم العلم والعلماء. هو الذي أنزل في كتابه محكم التنزيل "إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ" (فاطر: 28) وقال تعالى " يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ" (المجادلة: 11) وقال أيضاً: "قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ" (الزمر: 9)

ويقول عليه الصلاة والسلام "لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ". رواه أحمد وأبو داود والبخاري وابن حبان. وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى د. انتصار العواودة، رئيسة لجنة مناقشة الرسالة والمشرفة على إعدادها، وذلك لمتابعتها الحثيثة وما قدمته من نصح وتوجيه وإرشاد حتى إنجاز هذا العمل. وأتوجه بالشكر لعضوي لجنة المناقشة، د. سعيد عوض ممتحناً داخلياً و د. رجاء العسيلي ممتحناً خارجياً، وذلك لما قدّماه من إثراء للمناقشة وملاحظاتهم القيمة. وأشكر الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية في جامعة القدس، وأخص بالذكر عميد الدراسات العليا البروفسور محمود أبو سمرة لدعمه المتواصل، وأشكر مديري المدارس وأساتذة الجامعات والخبراء في الميدان التربوي المشاركين في تحكيم الاستبانة؛ وأخص بالذكر المديرية الفاضلة أ. ميسون الدراويش لحسن تعاونها، وتوفير عدد من المراجع التربوية المهمة والتي أفادت في إعداد الرسالة.

## بيان رجوب

## المخلص

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين. وسعت للتعرف على الفروق بين استجابات العينة التي تعزى لجنس المعلم وسنوات خبرته ومؤهله العلمي والمرحلة التعليمية التي يُدرّسها، وجنس مدير المدرسة. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل. حيث بلغ عدد المعلمين (1460) معلماً، و(2379) معلمةً، أي ما مجموعه (3839) معلماً ومعلمةً في المديرية. وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغت (387) معلماً ومعلمةً موزعين وفق جنسهم إلى (147) معلماً و(240) معلمة. واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وانتهجت المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل للقيادة الداعمة جاءت عالية وفي جميع مجالاتها والتي تتمثل في (تمكين المعلمين، والتشجيع الابداعي، والدفع الإلهامي). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لجنس المعلم وسنوات خبرته ومؤهله العلمي والمرحلة التعليمية التي يُدرّسها. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لجنس مدير المدرسة لصالح المديرين الذكور. وقد أوصت الباحثة بتعزيز ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل للقيادة الداعمة من قبل وزارة التربية والتعليم، وتعزيز مشاركة المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية من قبل مديري المدارس الحكومية لما له الأثر الكبير في تمكين المعلمين.

وكذلك تعزيز ممارسة المديرين لمكافأة المعلمين المتميزين معنوياً ومادياً، مما يشجع المعلمين على الإبداع، ولما له الأثر الإيجابي في تعزيز رضى المعلمين عن عملهم وانتمائهم للمؤسسة التعليمية الفلسطينية، وأخيراً أوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات حول ممارسة المديرين للقيادة الداعمة في مختلف مديريات التربية والتعليم في فلسطين. وذلك لأن كل منطقة لها خصوصيتها المختلفة عن الأخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة, تمكين العاملين, التشجيع الإبداعي, الدفع الإلهامي, مديري المدارس.

**Title: The Degree of Supportive Leadership Practice of School Head Teachers in Directorate of Education - South Hebron from the Teachers' Point of View.**

**Prepared by: Bayan Salman Mohammad Rjooob**

**Supervisor: Intisar Taleb Jabir Al Awawdeh**

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of supportive leadership practice of school head teachers in the Directorate of Education - South Hebron from the teachers' point of view. It also aimed to identify differences between the sample's responses due to the gender of the teachers, their years of experience, their academic qualifications, the stage they teach, or the gender of their principals. The study population included all male and female teachers in the Directorate of Education - South Hebron. The number of teachers is (1460) and the number of female teachers is (2379). The total of male and female teachers in the directorate is(3839). The sample was selected by a stratified random method and consisted of (387) male and female teachers, distributed according to their gender into (147) male and (240) female teachers. The researcher used the questionnaire tool to collect data and followed the descriptive analytical method to reach the results. The study found that the degree of supportive leadership practice of school head teachers in the Directorate of Education - South Hebron was high in all its fields, which are (empowering teachers, creative encouragement, and inspirational motivation). The results also showed that there were no statistically significant differences between the sample's responses about the degree of supportive leadership practice of school head teachers in the Directorate of Education - South Hebron at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the teachers' gender, their years of experience, their academic qualifications, and the stage they teach. While there were statistically significant differences between the sample's responses about the degree of supportive leadership practice of school head teachers in the Directorate of Education - South Hebron at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to the head teachers' gender. In favor of male principles . The researcher recommended to strengthen the practice of governmental school head teachers in the Directorate of Education - South Hebron for supportive leadership by the Ministry of Education. In addition, the researcher

recommended to enhance teachers' participation in making school decisions by governmental school head teachers, as it has a significant impact on empowering teachers. As well as, the researcher recommended to enhance the school head teachers' practices to reward distinguished teachers morally and materially, which encourages teachers to be creative and has a positive impact on enhancing teachers' satisfaction with their work and their belonging to the Palestinian educational institution. Finally, The researcher recommended to conduct more studies on head teachers' practice of supportive leadership in various educational directorates in Palestine because each region has its different characteristics.

**Keywords: Supportive Leadership, Empowering Teachers, Creative Encouragement, Inspirational motivation, Head Teachers.**

## الفصل الأول:

### خلفية الدراسة ومشكلتها

تناول هذا الفصل من الدراسة مقدمة عن موضوع الدراسة ومشكلتها، وتساؤلاتها، وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، ومتغيراتها، ومصطلحاتها، إضافة إلى حدودها الزمانية والمكانية والموضوعية.

### 1.1 المقدمة

يشهد العالم الحديث تقدماً علمياً وتقنياً متسارعاً، وأنَّ هذا التقدم ليس وليد اللحظة وإنما هو حصاد علوم متراكمة وبحوث علمية متعاقبة في شتى المجالات. فلا يمكن النهضة بمجتمع في مجال دون آخر، حيث أن أي تقدم في أي مجال لا بد له أن يترك الأثر في المجالات الأخرى. فالتقدم في العلوم الطبيعية لا بد وأن يترك أثراً في العلوم الانسانية، بل ويرى البعض أن التقدم في العلوم الطبيعية هو نتاج للتقدم في العلوم الإنسانية.

ولأن "القيادة فن التأثير بالآخرين" كما وصفها ستيفن كوفي (2009: 243) فإن طول أثر سيرة نبينا الكريم جعلته في الترتيب الأول من بين مئة من الشخصيات الأكثر تأثيراً في التاريخ من وجهة نظر الكاتب الأمريكي مايكل هارت (1992, Hart).

تعتبر التربية عجلة نهضة الشعوب وتقدمها وارتقاءها بين الأمم، فنجد أن الدول المتقدمة تضع التربية على قمة سلم أولوياتها في عملية تطوير مجتمعاتها، ونجاح العملية التربوية مترتب على نجاح عملية الإدارة التربوية والمتمثلة في قيادتها، وتعتبر القيادة التربوية جوهر العملية الإدارية، ومدير المدرسة قائدها، مع العلم أن علم الإدارة التربوية يُعدّ علم حديث برز في منتصف القرن العشرين، إلا أنه علم شهد تطورات متلاحقة نتج عنه نظريات عديدة في مجال القيادة، كما أجمع المنظرون في القيادة التربوية على دور تطبيق مفاهيم ونظريات القيادة التربوية والقيادة المدرسية في زيادة كفاءة المدرسة وزيادة فاعلية أدائها، ورفع جودة عملياتها (السعود، 2012).

ويرى الهزايمة (2004) أن لتطبيق هذه النظريات في مجال الإدارة المدرسية الأثر الكبير للنهوض بالعملية التعليمية، ويُلاحظ ذلك الأثر من خلال توجه كثير من الدول إلى تطوير العملية التربوية من خلال خلق قيادات تربوية فعالة، وتدريبات متناسبة مع متطلبات العصر والتطور الاجتماعي.

وترى الباحثة أنه بالنظر إلى التطور في مجال العلوم التربوية، قد توالى المدارس والنظريات التي نتج عنها اتجاهات حديثة في الميدان التربوي، وكان لهذا التطور الأثر الكبير على العملية التعليمية بكل مكوناتها، بدءاً من الطالب وانتهاءً بمسؤول التعليم في الدولة.

كما اتجهت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لإطلاق برنامج تطوير القيادة والمعلمين منذ عام 2013، وأكدت الوزارة في نشرة البرنامج أنها تهدف إلى تطوير القيادة التربوية، وبناء قدرات المعلمين، والمشرفين التربويين، إضافة إلى تطوير كادر وطني من التربويين القادرين على تطبيق

التدرب في مجال القيادة التربوية، ومجال تطوير المعلمين، وتطوير برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة في فلسطين. وترى الوزارة أن هذا البرنامج جاء استجابة للحاجة الدائمة للارتقاء بمستوى أداء المدارس الفلسطينية على جميع الأصعدة، وحاجة التربويين لمهارة القيادة المدرسية بأبعادها كافة (وزارة التربية والتعليم، 2013).

وأولت العديد من الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة اهتماماً عالياً بتحديد أنماط القيادة (عطوي، 2010). ومن هذه الدراسات، دراسة أجراها هاوس وإيفان لنظرية المسار الهدف والتي تفيد بأن القائد يمكنه استخدام أربعة أنماط قيادية وفقاً للمواقف المختلفة، وهي النمط الموجه، والنمط الداعم أو المساند، والنمط المشارك، والنمط المهمم بالإنجاز (سعود، 2012).

تُعرف القيادة الداعمة: أنها "إحدى أنماط القيادة التي تهتم بشكل كبير بمشاعر الأفراد إذ تؤمن لهم جواً محفوفاً بالعلاقات الإنسانية الطيبة" (سليمان، 2015: 60)، وتعتبر القيادة الداعمة من أهم عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بانتماء العاملين بمكان عملهم، إضافة إلى أنها تعد دافعاً مهماً نحو الانجاز، وهذا يعني أنها من أهم أسباب نجاح أو فشل المؤسسة (أبو علام، 2017). وترى لبوازدة (2018) أن القيادي الداعم يساهم في تشجيع وتوفير مناخ محفز على الإبداع. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الداعمة تلعب دوراً كبيراً في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة التعليمية (سليم، 2019). كما أن ممارسات القيادة الداعمة ترفع من دافعية المعلمين لمهنة التعليم وإظهار قدراتهم وإبداعاتهم الكامنة (الكوشة والجرادات، 2023).

وبالنظر للدور الكبير الذي تلعبه ممارسات المديرين للقيادة الداعمة في إنجاح عمل المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص في مختلف البلدان العربية والأجنبية، فقد أجري عدد من الدراسات في العالم حول القيادة الداعمة في الإدارة المدرسية، وقد كان منها ما هو أجنبي مثل دراسة هيكل وريجي (Haeckl and Rege، 2024)، وما هو عربي مثل الحارثي والشماسي

(2023). حيث أثبتت جميع الدراسات السابقة الدور الفعال للقيادة الداعمة في زيادة مستوى رضى العاملين عن عملهم, ورفع أدائهم وابداعهم, وتعزيز ثقتهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. ونظراً لأهمية ممارسة القيادة الداعمة في ظل ظروف العمل الضاغطة (نورث هاوس, 2023), ترى الباحثة أن هناك حاجة لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس كقادة تربويين للقيادة الداعمة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية في ظل الحالة السياسية والاقتصادية الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني. حيث تسعى الدراسة لتزويد الجهات المعنية بمؤشرات تساعد في تمكين مديري المدارس من ممارسة القيادة الداعمة للنهضة بالعملية التعليمية والتربوية؛ وذلك من خلال رفع مستوى أداء المعلمين, إضافة لتعزيز شعورهم بالرضى الوظيفي, وتعزيز انتمائهم للمؤسسة التعليمية, وهذا عامل مهم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة, وذلك لأن ممارسة القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم, تُعدّ طريقاً لتحقيق أهداف المؤسسة كما بينت دراسة العلي (2023).

## 2.1 مشكلة الدراسة

من خلال مراجعة الباحثة للأدب النظري حول القيادة الداعمة, تعرفت على نظريات في القيادة التربوية وأنماط القيادة التربوية وتطبيقاتها, ومن خلال عمل الباحثة في المدارس الحكومية, لاحظت تفاوتاً في الممارسات القيادية لمديري المدارس التي عملت بها, حيث كان بعض المديرين يعاملون جميع المعلمين معاملة عادلة, ويطبقون روح القانون مع مراعاة ظروف المعلمين في مدارسهم, ويستندون إلى معايير واضحة في تقييمهم للمعلمين. ويستندون إلى هذه التقييمات في مكافأة المعلمين المتميزين, كما كان بعض المديرين يتيح للمعلمين الفرصة بالمشاركة في وضع الخطة المدرسية السنوية, بما في ذلك اختيار النشاطات التربوية المنهجية واللامنهجية التي تتوافق مع ميولهم واتجاهاتهم, وتنفيذها بالطريقة التي يرغبون بها, وكان لذلك الأثر الكبير في تعزيز انتماء المعلمين للمدرسة وتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها فيها. وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة

أبو علام (2017). إلا أنّ بعض المديرين كانوا يتشددون في تطبيق القوانين والتعليمات على جميع المعلمين دون مراعاة للظروف التي يمرون بها، ويبتعدون عن بناء علاقات إنسانية مع المعلمين في المدرسة، ويفردون في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية المدرسية، ومن هنا أرادت الباحثة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل.

### 3.1 تساؤلات الدراسة

بعد شعور الباحثة بمشكلة الدراسة، والمتمثلة بالتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين، تشكلت أسئلة الدراسة الرئيسة الآتية:

1.3.1 ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين؟

2.3.1 هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (جنس المعلم، وسنوات خبرته، مؤهله العلمي، والمرحلة التعليمية التي يدرسها، وجنس مدير المدرسة)؟

### 4.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:  
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس

في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يدرّسها.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة.

## 5.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين.

2. كشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة

الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف جنسهم, وسنوات خبرتهم, ومؤهلهم العلمي والمرحلة التعليمية التي يدرسونها, وجنس مدير المدرسة.

3. الخروج بتوصيات ومقترحات قد تفيد المعنيين بالأمر.

## 6.1 أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين في حدود علم الباحثة, حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم في تربية جنوب الخليل, وذلك في ظل الأزمة الاقتصادية التي يمر بها الشعب الفلسطيني وما نجم عنها من اقتطاع أجزاء من رواتب المعلمين, وتأخر صرفها والذي بدوره قد جرّ إلى اضطرابات في سير العملية التعليمية والذي شهدناه في السنوات الأربعة الماضية, حيث أنّ ممارسة المديرين للقيادة الداعمة تعزز دافعية المعلمين للإنجاز وفقاً لدراسة الكوشة والجرادات(2022), فهذه الدراسة تورد للجهات المعنية مؤشراً حول درجة ممارسة المديرين للقيادة الداعمة , فيما قد يترتب عليها قرارات من شأنها النهضة بالعملية التعليمية والتربوية. كما أن هذه الدراسة تزود الباحثين المهتمين بالإدارة والقيادة التربوية بمؤشرات تدفعهم لإجراء دراسات مماثلة بمتغيرات مختلفة. كما أنها تثري المكتبة الفلسطينية والعربية والدولية بالأدب النظري في مجال القيادة التربوية ونظرياتها المتاحة للبحث.

## 7.1 متغيرات الدراسة

بحثت الدراسة في المتغيرات الآتية:

### 1.7.1 المتغيرات المستقلة:

المتغير الأول: جنس المعلم (ذكر, وأنثى).

المتغير الثاني: سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات , ومن 5 الى 15 سنوات, وأكثر من 15 سنة).

المتغير الثالث: المؤهل العلمي (بكالوريوس أو أقل , وماجستير فأعلى)

المتغير الرابع: المرحلة التعليمية التي يدرّسها (من 1-4, ومن 5-10, ومن 11-12).

المتغير الخامس: جنس مدير المدرسة (ذكر, وأنثى).

### 2.7.1 المتغير التابع:

❖ درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل للقيادة الداعمة.

### 8.1. حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني وتحدد في الفترة الزمنية الواقعة بين شهر كانون الأول

2023 إلى شهر أيار 2024.

**الحدود الموضوعية:** تحددت الدراسة في إطار دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

للقيادة الداعمة في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية

التربية والتعليم - جنوب الخليل.

**الحدود الإجرائية:** تتحدد نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة وهي الاستبانة.

### 9.1 مصطلحات الدراسة

**القيادة الداعمة:** "هي القيادة التي تسهل المسار المؤدي إلى أداء أعلى من خلال إسناد و دعم

المرؤوسين الذين يتعرضون لضغوط عمل كثيرة, والمكلفين بمهام منهكة عاطفيا, أو متعبة ومملة."

(سعود, 2012: 176).

**القيادة الداعمة إجرائيا:** مجموعة الممارسات القيادية التي يقوم بها مدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل, من تمكين المعلمين وتحفيزهم والدفع الإلهامي, والتي من شأنها أن ترفع من أدائهم وتحقق الأهداف التربوية للمدرسة.

**تمكين العاملين:** "أن يمنح المدير العاملين سلطات كافية ليتمكن العاملين من أداء مهامهم بحرية دون تدخل الإدارة. ودعم قدراتهم و مهاراتهم بالتدريب والتأهيل وتقييم أدائهم بناء على أهداف واضحة" (أبو علام, 2017: 18).

**التشجيع الابداعي:** "أن يحرر المدير العاملين من القيود, وتشجيعهم, وتحفيزهم, ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع" (أبو علام, 2017: 18).

**الدفع الإلهامي:** "أن يتمثل لدى العاملين الشعور بالانتماء للمؤسسة والثقة بالقدرة على أداء مهامهم بحرية والشعور بقيمة عملهم والقدرة على التأثير فيه. وذلك من خلال تأثير صفات المدير المتمثلة بالحماس, والاستقلالية, والثقة بالنفس, والطموح, والتحدي, وحب الانجاز, والتأثير في بيئة العمل" (أبو علام, 2017: 18).

**مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل:** مؤسسة وطنية فلسطينية تعليمية, من ضمن المديریات التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية, تقدم خدماتها في مناطق جنوب الخليل, وتضم المدارس ورياض الأطفال الواقعة في هذه المناطق (موقع مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل).

**معلم المدرسة:** "كل من يتولى التعليم أو يقوم بخدمة تربوية متخصصة في أي مؤسسة تعليمية." جريدة الوقائع الفلسطينية (2017: 8)

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل الأدب النظري، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة المتمثل في القيادة الداعمة.

#### 1.2 الإطار النظري للدراسة

طُرح في هذا القسم من الدراسة المفاهيم والمصطلحات والنظريات المرتبطة بموضوع الدراسة والتي تتمثل في الأدب النظري حول القيادة الداعمة.

##### 1.1.2 القيادة:

عبر الكاتب الأمريكي كوفي في كتابه العادات السبع للناس الأكثر فعالية (2009: 243) أن "الفرد ينال دور القيادة عندما ينتقل من الاستقلال إلى الاعتماد المتبادل، بحيث يصبح في حالة تسمح له بالتأثير على الآخرين". ويُعرّف عطوي (2010: 67) القيادة: بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك". أما سليمان (2015: 14) فعرفتها بأنها: "فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معيّن بأسلوب يضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم".

## 2.1.2 القيادة التربوية:

تعتبر القيادة في المجال التربوي جوهر العملية الإدارية؛ حيث إن القيادة التربوية هي إحدى عناصر الإدارة التربوية، لكن القائد التربوي يتجاوز المدير في قدرته على التأثير على الفرد أو الجماعة لتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة بما يضمن لهؤلاء العاملين فرص الابداع والتطوير(السعود،2012).

وعُرِّفت القيادة التربوية: أنها الدور الذي يقوم به رجل الإدارة للحفاظ على ثبات العمل واستقراره دون اضطراب. إضافة الى التجديد في أساليبه وطرق عمله بما يحقق الدافعية للعاملين من أجل تحقيق الأهداف التربوية (سليمان،2015)، ويذكر الهزايمة(2004) أن القائد التربوي هو صانع القرار التربوي في ضوء الخطط والأهداف التربوية لخدمة البرامج التنموية والتي تعكس أهداف المجتمع، وتطلعاته وطموحاته.

## 3.1.2. مصادر القوة في القيادة التربوية:

يرى كلالدة (2008: 234, 235) أن منبع القوة في القيادة متمثل في المصادر الآتية:

- 1- مصدر الخبرة والمهارة: يقصد بها امتلاك القائد للمهارة والخبرة العالية والمتنوعة مما يعطي المرؤوسين الثقة بقائدهم، ونتيجة لذلك يتم إنجاز الأهداف.
- 2- مصدر منح التقدير المالي: تعني تمكن القائد من صناعة واتخاذ القرار المالي، بحيث يكافئ العاملين الذين يؤدون عملهم بشكل مميز، وهذا الأمر يبث روح المنافسة في إتيان المهام.
- 3- مصدر التأثير الشخصي: يرتكز هذا التأثير على السمات الشخصية للقائد، فكلما امتلك القائد قوة شخصية في القدرة على الإقناع والتحكم والتنظيم، كان أدائه القيادي أكثر فاعلية وقوة.
- 4- السلطة النظامية: هي تأثير القائد على المرؤوسين بالاعتماد على السلطة الممنوحة له. وهي صلاحيات أعطاها إياه النظام لتفويضه بصنع القرارات.

5- مصدر التأثير النابع من الاحترام: الذي يركز على النزاهة الشخصية، وكبر السن والأقدمية. وجميعها تساهم في امتلاك القائد للقوة.

6- استخدام الضغط مصدر للتأثير: قد يأتي الضغط بنتائج عكسية، بحيث إذا أحس المرؤوسون بالتهديد، فإنهم قد يتعاونون في التصدي له، ويصبحون في مواجهة مع القائد.

وترى الباحثة أنه من المهم أن يتمتع القائد التربوي بمصدر واحد، أو عدد من مصادر القوة للقيادة، وذلك ليتمكن من ممارسة دوره القيادي الداعم، وبالاستناد إلى الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، يُلاحظ أن مديري المدارس الحكومية يتمتعون بسلطة نظامية. حيث يتمتعون بصلاحيات إدارة وقيادة الموارد البشرية والمادية، إلا أنهم مُقيّدون بضوابط دقيقة متعلقة بالشؤون المالية (الإدارة العامة للمتابعة الميدانية، 2020)، وهذا قد يضعف من قوة مدير المدرسة كقائد تربوي في منح التقدير المالي.

#### 4.1.2 نظريات في القيادة التربوية:

لتفسير ظاهرة القيادة، قام الباحثون والمعنيون في مجال القيادة بإجراء دراسات وبحوث نتجت عنها نظريات عدة (سعود، 2012).

ويمكن حصر هذه النظريات في النظريات التقليدية، والنظريات السلوكية، والنظريات الموقفية، والنظريات الحديثة (سليمان، 2014).

#### 5.1.2 نظرية المسار الهدف:

تندرج نظرية المسار الهدف ضمن النظريات الموقفية، وتعود جذورها إلى نظرية تحفيزية أكثر عمومية تسمى نظرية التوقع (House and Mitchell, 1974)، حيث تنص نظرية التوقع أنه "سيُحفز المرؤوسين إذا اعتقدوا أنهم متمكنون من أداء عملهم، وأن جهدهم سيؤدي إلى نتيجة معينة. وأن ما يحصلون عليه نتيجة قيامهم بعملهم ذو قيمة" (نورث هاوس، 2013: 175).

"وقد ظهرت نظرية المسار \_ الهدف للمرة الأولى في أدبيات القيادة في بداية السبعينيات من القرن العشرين في أعمال إيفانز (1970) Evans، وهاوس (1971) House، وهاوس وديسلر (1974) House and Dessler، وهاوس وميتشل (1974) Mitchell and House. حيث ترنو هذه النظرية بشكل رئيسي إلى رفع أداء المرؤوسين، ورضاهم عن طريق التركيز على دوافعهم." (سعود، 2012: 167). وتعتبر هذه النظرية أن "مهمة القائد الأساسية تكمن في توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظريات التوقع والحفز" (المكاوي، 2013: 56).

وتركز نظرية المسار الهدف على أن عندما تكون الأهداف واضحة للعاملين، وعندما تكون الطرق المؤدية لتلك الأهداف واضحة، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وإنجاز المهام بشكل أفضل، وزيادة في كمية الإنجاز. ولكنها قد تؤدي إلى عدم رضى العاملين. (المقابلة، 2011)

تتميز هذه النظرية بأنها تقدم إطاراً نظرياً يفسر كيفية تأثير السلوكيات القيادية المتنوعة في رضى المرؤوسين، وأدائهم لعملهم، كما أنها النظرية الأولى التي حصرت الأنماط القيادية بأربعة أنماط فقط. إضافة إلى أن هذه النظرية تتفرد في مزجها لمبادئ الحفز ونظرية التوقع، تركز على إبقاء مسألة الدافعية في ذهن القائد، وتقدم نموذجاً علمياً يوضح المسارات التي من خلالها يتمكن القادة من مساعدة المرؤوسين لبلوغ الأهداف، ومن ناحية أخرى، يؤخذ على هذه النظرية أنها معقدة وتحتاج لتوظيف عدد كبير من العوامل ليتمكن القادة من اختيار النمط الأنسب، إضافة أنها لم تحظَ بعدد كبير من الدراسات البحثية في جميع جوانبها، كما أنها عجزت عن تفسير العلاقة بين السلوك القيادي والدافعية لدى المرؤوسين. ومن الناحية التطبيقية (رغم أن هذه النظرية تقدم اقتراحات مهمة قابلة للتطبيق لتطوير قيادة فرد بعينه) إلا أنها لم تحظَ بكثير من البرامج التدريبية، أو الحلقات التطبيقية عليها (نورث هاوس، 2013).

## 6.1.2. أدوار القائد الفعال وفقاً لنظرية المسار الهدف:

تبين نظرية الهدف كيف يكون القائد مؤثراً وفعالاً في العاملين، وكيف يمكن للقائد إدراك الوسائل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. كما وتؤكد هذه النظرية على أن سلوك القائد يجب أن يكون مشجعاً للعاملين نحو العمل وتحقيق الأهداف (المقابلة، 2011). وأشار سعود (2012) إلى أربعة أدوار للقائد وفقاً لنظرية المسار الهدف، وتتلخص في الأمور الآتية:

1. توضيح الدور الذي يقوم به المرؤوسين.

2. تحديد احتمالات المكافآت.

3. تيسير المهام وتسهيلها.

4. وتقديم الدعم والإسناد.

بينما أوضحت سليمان (2014) أن مهام القائد الفعال وفقاً لنظرية المسار الهدف تتجسد في مساعدة العاملين ودعمهم بما يضمن الربط بين تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة، ويقوم القائد الفعال بالمهام الآتية:

1- التعرف إلى أهداف الأشخاص التابعين له.

2- ربط تحقيق أهداف التابعين بتحقيق أهداف المؤسسة.

3- تسهيل المسار للوصول إلى الأهداف.

4- إزالة العقبات التي تقف في طريق الوصول إلى الأهداف.

## 7.1.2. أنماط القيادة وفقاً لنظرية المسار الهدف:

اهتمت كثير من الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة بتحديد أنماط القيادة، وتوصلت معظم هذه البحوث إلى تصنيفات عديدة (عطوي، 2010)، وتتضمن نظرية المسار الهدف أربعة أنماط لسلوك القائد تتمثل في القيادة التوجيهية، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية، والقيادة الموجهة نحو

الإنتاج (هاوس وميتشيل، 1974)، ووضح سعود (2012) أن القائد يلجأ للأسلوب القيادي الذي يلائم متغيرات الموقف. ولخص سعود (2012) الأنماط القيادية التي وضحها هاوس وإيفانز في دراستهما كما يأتي:

1. **القيادة التوجيهية**, يكون القائد أوتوقراطياً، ويرتبط هذا النمط بعلاقة إيجابية برضا الموظفين وتوقعاتهم حين يقومون بأعمال غير واضحة. وبالعلاقة سلبية حين يقوم الموظفون بأعمال واضحة.

2. **القيادة الداعمة**, يكون القائد ودوداً ويظهر اهتمامه الحقيقي بالناس. يؤدي هذا النمط إلى زيادة رضى الموظفين الذين يؤدون أعمال رتيبة، أو غير مرضية، أو تشمل ضغوطاً وإحباطات. وأثبتت الدراسات أن لهذا النمط أثراً إيجابياً على رضى الموظفين الذين يؤدون مهام محبطة، أو تسبب التوتر، أو غير مرضية.

3. **القيادة التشاركية**, يطلب القائد مقترحات من الموظفين ويستعين بهذه القرارات، لكنه يتخذ القرار بنفسه، وأشارت الدراسات أن هذا النمط يرفع من رضى الموظفين الذين يؤدون مهام غير روتينية، والأعمال التي تتيح لمشاركة الموظفين الفردية، كما أن هذا النمط يرفع من رضى الموظفين المنفتحين ذهنياً وغير المتسلطين ويقومون بمهام روتينية.

4. **القيادة الموجهة نحو الإنجاز**, يضع القائد أهدافاً ذات تحديات للأشخاص ويظهر ثقته بأنهم سينجحون في تحقيقها، وأنهم سينجزون عملهم على أكمل وجه. ويقود هذا النمط إلى زيادة رغبة الموظفين في تحقيق مستوى أداء أعلى. ورفع مستوى ثقتهم بقدراتهم على مجابهة التحديات واجتياز العقبات. كما يرفع من توقعات الأفراد الذين يقومون بمهام غير روتينية أو غير واضحة بأن جهودهم ستؤدي إلى إنجاز الأداء المرغوب.

## 8.1.2. العوامل الموقفية لنظرية المسار الهدف:

لخصت سليمان (2014) العوامل الموقفية التي تساعد على تحديد الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية في فئتين أساسيتين كما يأتي:

1- خصائص المرؤوسين؛ وتشمل مصدر التحكم الذي يميل إليه المرؤوسين، وخبرتهم، ومدى توفر المهارات اللازمة لقوموا بمهامهم.

2- خصائص الموقف؛ وتشمل طبيعة السلطة وطبيعة المهام وفرق العمل.

## 9.1.2. القيادة الداعمة:

تعد القيادة الداعمة نمط من أنماط القيادة المنبثقة عن نظرية (المسار\_الهدف) وهي إحدى النظريات الموقفية (سعود، 2012)، وتتميز القيادة الداعمة بوجود قائد حلیم يُظهر اهتمامًا بمكانة مرؤوسيه ورفاهيتهم واحتياجاتهم. ويقوم القائد بالتأثير في بيئة العمل لجعل العمل أكثر متعة، ويعامل المرؤوسين على قدم المساواة، كما ويجب على القائد أن يكون ودوداً (ميتشيل، 1975). تناول عدد من العلماء والباحثون القيادة الداعمة وسلوكياتها، حيث عرّف هيكل وريجي (Haeckl and Rege, 2023) سلوكيات القيادة الداعمة أنها: السلوكيات التي تشجع وتؤكد وتقدر جهود الموظفين.

وعرّفها العلي (2023: 269) أنها: "مجموعة الإجراءات والأساليب التي يتبعها القادة في ممارسة واجباتهم بطريقة فاعلة لها القدرة على التأثير على الآخرين ودعمهم في ظل التحولات التقنية في الوقت الأنّي".

وعرّفت القيادة التربوية الداعمة أنها: نمط من أنماط القيادة التي تقوم على تقديم الدعم والمساندة النفسية للمرؤوسين الذين يقومون بأعمال محبطة أو غير سارة (السعود، 2012).

وعرف أبو علام (2017: 17) القيادة الداعمة أنها "عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث فيهم روح الحماس والتمكين التنظيمي من خلال إشراك العمال في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الابداعي الابتكاري".

وتعرف الباحثة القيادة الداعمة إجرائياً أنها: مجموعة الممارسات القيادية التي يقوم بها مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل، من تمكين المعلمين وتحفيزهم والدفع الإلهامي، والتي من شأنها أن ترفع من أدائهم وتعزز من انتمائهم لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة. وأوضح سعود (2012) أن هاوس وإيفانز يريان أن على القائد الداعم أن يسهل المسار الذي يؤدي إلى أداء أعلى، وذلك عبر تقديم الدعم والإسناد النفسي للعاملين الذين يقومون بأعمال محبطة. والموقف هو الذي يحدد المدى الذي تكون فيه الوظيفة غير مرضية للعاملين. تولى القيادة الداعمة أهمية أكبر في الموقف الذي تكون فيه ضغوط المهمة كثيرة. والصراع بين العاملين مرتفع، وتكون المهام منهكة عاطفياً أو متعبة ومملة.

#### 10.1.2. محددات ومجالات القيادة الداعمة:

أجملت أميرة الحارثي (2023: 204) ممارسات القيادة الداعمة بما يلي:

1- تحديد الأهداف الواضحة.

2- الحوافز.

3- التمكين.

4- الاتصال الفعال.

5- التدريب.

بينما حددت دراسة سيمورانجكير وكارناتي وعبد الله (Abdullah ,Karnati, Simorangkir,

2019) مؤشرات القيادة الداعمة بالآتي:

1. الاهتمام باحتياجات الموظفين.

2. خلق بيئة عمل مناسبة.

3. تسهيل احتياجات الموظفين في تحسين الكفاءة.

إلا أن أبو علام (2017: 18, 19) يرى أن القيادة الداعمة الفعالة تتحدد فيما يلي:

1. تمكين العاملين, ويقصد به منح الصلاحيات الكافية للمرؤوسين من أجل تمكينهم من القيام

بالأعمال الموكلة اليهم بحرية بلا تدخل مباشر من الإدارة, مع تعزيز امكاناتهم عبر مدهم

باحتياجاتهم من الموارد الكافية. وتهيئة بيئة مناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً. ومنحهم الثقة وقياس

أدائهم وفق معايير جليّة.

2. التشجيع الابداعي, ويقصد به الإجراءات التي يقوم بها القائد الداعم والتي من شأنها أن تكسر

الحدود وتفتح الافق أمام العاملين للابتكار والإبداع. فالقائد الداعم يحفز المرؤوسين في مؤسسته

على المبادرة والمنافسة. ويبث فيهم روح الحماسة, والعمل التعاوني. كما ويصب اهتمامه على

الأداء.

3. الدفع الإلهامي, ويقصد به السمات التي يتسم بها القائد الداعم من الحماسة والاستقلالية,

والأمانة, والثقة بالنفس, واتساع الأفق, والرغبة في التقدم والانجاز, وقوة التأثير, والرغبة

بالتحكم. والتي من شأنها التأثير في اتجاهات العاملين نحو الشعور بالانتماء, تتمثل هذه

الاتجاهات في الكفاءة والثقة بالتمكن من أداء المهام, وإمكانية التأثير في العمل, وحرية انتقاء

طريقة القيام بالعمل. وكذلك الشعور بقيمة العمل.

## 11.1.2. مبادئ القيادة الداعمة:

يرى المكاوي (2013: 70-75) أن القائد يسعى للحفاظ على مستوى أداء الموظفين أو رفعه، وتحديدًا في ظل حالة النقشف؛ وذلك من خلال الانضباط بمبادئ محددة. وتتجلى مبادئ القيادة الداعمة تتجلى في:

- 1- تسليط الضور على العائد الشخصي المعنوي من العمل، إذ يقع على القائد التربوي التركيز على الحوافز المعنوية التي تبعث الرضى في نفس المعلم، وفي حالة النقشف، يقع على عاتق القائد التربوي زيادة الدفع الذاتي لدى المعلمين وضمان رضاهم.
- 2- زيادة جاذبية مهام العمل و بيئته، يتعين على القائد التربوي توفير بيئة جاذبة ومريحة تسهل على المعلم القيام بمهامه بكفاءة وفاعلية.
- 3- وضع أهداف أكثر جاذبية للعمل؛ حيث لا يسهم المعلم في وضع الأهداف التربوية بشكل كبير، إذ أنها محددة وفق الكتب المقررة وفي معظم محددة من قبل السلطات المعنية، وهذا يفسر أحيانا صعوبة الانتماء النفسي لهذه الأهداف وصعوبة إلزام أنفسهم بإنجازها، ولذلك يتعين على القائد التربوي أن يضع أهداف العمل أمام المعلمين، ويعينهم على ابتكار طرق تساعد على التأكد من أنهم يقومون بالمهام التي تحقق هذه الأهداف كما هي.
- 4- الربط بين مهام العمل وتحقيق أهداف العمل: وعي المعلمين بالعلاقة بين المهام الموكلة إليهم، والأهداف التربوية المرجوة بعد اتمام هذه المهام، ويرفع من دافعيتهم للقيام بالمهام بإتقان.
- 5- الربط بين انجاز أهداف العمل مع العائد الشخصي: يؤثر نظام المعاملة المتساوية للإنجازات غير المتساوية سلبا على تشجيع النبوغ و الابتكار، وهو السبب الرئيس لتدني أداء المعلمين.

## 12.1.2. القيادة الداعمة وطريقة تنفيذها:

يرى نورث هاوس (2013) أنه ينبغي على القادة ممارسة القيادة الداعمة عندما ينخفض الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين، وهذا عندما يشعرون بالإحباط، وعدم الانتماء، والحاجة للتعامل الإنساني، وعندما تكون بيئة العمل مملة، والأعمال التي يقومون بها تتصف بالروتينية والهيكلية وبيئتها تقتصر لتحدي والمنافسة.

وأشار مقابلة (2011) إلى أن سلوك القائد الداعم اتجاه المرؤوسين يجب أن يتصف بالإيجابية، فعلى القائد الداعم ان يكون ودودا وحليما ومهتما بالعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين بالإضافة لمراعاة ظروفهم. يقوم القادة الداعمون بسد النقص عبر تقديم العناية بالمرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بالمهام الروتينية، والتي تقتصر على سمة التحدي، فالقيادة الداعمة تشعر المرؤوسين الذين يقومون بمهام ذات طبيعة آلية باللمسة الإنسانية (نورث هاوس، 2013).

ومما سبق، استخلصت الباحثة أن القيادة فن فيه إبداع وسلوك مكتسب قابل للتدريب والتمكين، وأن القيادة التربوية قلب الإدارة التربوية، إذ تضي الحياة على سير العمل الإداري التربوي الروتيني. ولفهم السلوك القيادي وتفسيره لابد من دراسة نظريات القيادة التي لخصها الباحثون في أربعة نظريات رئيسة، وهي النظريات التقليدية والنظريات السلوكية والنظريات الموقفية والنظريات الحديثة. وتدرج نظرية المسار الهدف من ضمن النظريات الموقفية، ولخصت هذه النظرية إلى أن القائد يستخدم أربع أنماط للقيادة وهي: القيادة التوجيهية والقيادة الداعمة والقيادة التشاركية والقيادة الموجهة نحو الإنجاز، ويستخدم القائد نمط القيادة الملائم لطبيعة المهمة وطبيعة العاملين.

## 2.2 الدراسات السابقة

استعرض في هذا القسم من الفصل الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع القيادة الداعمة، وتدرجت الباحثة بالدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

### 1.2.2 الدراسات العربية:

بالنظر إلى حداثة موضوع القيادة الداعمة بشكل عام، وفي الميدان التربوي بشكل خاص، قد كانت أعداد الدراسات السابقة المرتبطة بعنوان هذه الدراسة قليلة جداً، ولذلك تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات ذات علاقة مباشرة بعنوان هذه الدراسة ودراسات ذات علاقة غير مباشرة بالعنوان كما يأتي:

#### أولاً: الدراسات العربية ذات العلاقة المباشرة بعنوان هذه الدراسة

هدفت دراسة الخرابشة والدومي (2023) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قسبة عمان للقيادة الداعمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في قسبة عمان في الأردن وعددهم (11,765) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغ عدد أفرادها (380) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات. واتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي للتوصل للنتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الداعمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في قسبة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الخاصة في قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الداعمة و التميز المؤسسي. كما وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر معلمي

المدارس الخاصة في قسبة عمان تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والراتب، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس).

وسعت دراسة الكوشة والجرادات (2022) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في عمان ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية. وتكون المجتمع من جميع المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم لواء ماركا في الأردن، وبلغ عددهم (1148) معلماً ومعلمة. وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية التطبيقية وبلغ عددها (360) فرداً، موزعين إلى (179) معلماً و(167) معلمة. واستخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع البيانات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي للتوصل للنتائج. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت في جميع المجالات بدرجة عالية. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حيال درجة ممارسة المديرين للقيادة الداعمة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الداعمة للإبداع و مستوى دافعية الإنجاز.

**ثانياً: الدراسات العربية ذات العلاقة غير المباشرة بعنوان هذه الرسالة:**

سعت دراسة العلي (2023) إلى التعرف على ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي و سبل تطويرها، وذلك لتكوين الاتجاهات الايجابية ومدى ملاءمتها لواقع مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الباحثة البحث النوعي، مستخدمةً المقابلة لجمع البيانات من عينة عشوائية قدرها 20 عضو هيئة تدريس في الجامعات الموجودة في محافظة إربد في الأردن.

وتوصلت الدراسة إلى خمسة سبل لتطوير ممارسات القيادة الداعمة, وتمثلت في: إتباع مؤسسات التعليم العالي استراتيجيات وسياسات تقنية حديثة تدعم الطاقات البناءة والخلاقة وتميبتها, السعي الى تمكين القادة في مراكزهم الوظيفية والقيادية وزيادة انفتاحهم على العالم الخارجي المحيط, تفعيل المنصات الاجتماعية والرقمية التي تدعم القيادة الداعمة وتطورها, الاهتمام بالدورات التدريبية والورش التقنية التي تتيح للقادة اكتساب مهارات تكنولوجية ورقمية جديدة, الاهتمام بالندوات والمحاضرات والمؤتمرات التي تنادي بأهمية القيادة الداعمة للقادة في ظل التحولات الرقمية.

وهدفت دراسة حامد (2023) الى التعرف إلى دور القيادة الداعمة في تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو في كردستان العراق. وشملت العينة (20) عضو هيئة تدريسية من الجامعة المذكورة. واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات واتبع المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج. و توصلت الدراسة إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين على أنه لدى الكلية نظام متابعة لتقييم حلول المشكلات التي يتعامل معها, وأن إدارة الكلية تساعد على تجاوز الصعاب التي قد تحدث في العمل, وأنها تظهر الاحترام والتقدير في العمل, وأنها تضع أهدافاً قابلة للتحقيق وتضع استراتيجيات فعالة لتحقيق الفوائد الممكنة بما يتناسب مع الصلاحيات الموزعة.

وقصدت دراسة الحارثي والشماسي (2023) الى معرفة دور القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين والدفع الإلهامي وعدالة المعاملة) في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في ثلاث منظمات غير الربحية بمحافظة جدة في السعودية. وكشف مستوى الثقة التنظيمية لديهم والتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات (الجنس, والعمر, والمؤهل الدراسي, وسنوات الخبرة). وقد بلغ مجتمع الدراسة (500) عامل تم اختيار عينة منهم قدرها (218) عامل باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة. واستخدمت

الباحثة الاستبانة في جمع البيانات واتبعت المنهج الوصفي التحليلي في الوصول الى النتائج. وتوصلت دراستها الى وجود دور للقيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية في محافظة جدة عند مستوى الدلالة (0.000). وأن درجة ممارسة القيادة الداعمة في المنظمات غير الربحية في محافظة جدة مرتفعة جداً، ومستوى الثقة التنظيمية مرتفع. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة حول العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح متغير الاناث ومتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير.

وهدفت دراسة الذبحاوي والفتلاوي (2023) الكشف عن العلاقة بين القيادة الداعمة من خلال أبعادها (الدفع الإلهامي، والتأثير الإيجابي، والقدرة على إدارة الصراع) والابتزاز الوظيفي من خلال أبعاده (الفشل وعدم القدرة على مواكبة تطورات الادارة والعجز في مواجهة التحديات استغلال المنصب والرشوة والضغط). وشمل مجتمعه جميع موظفي بلدية الكوفة في العراق، واختار عينة عشوائية قدرها (110) موظفاً. واستخدم الباحثان أداة الاستبانة في جمع البيانات واتبعا المنهج الوصفي للوصول الى النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الداعمة تمثل أحد أهم الأساليب التي يجب أن تتبعها القيادة بالشكل الذي يؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة وبناء فرق العمل في المنظمة المبحوثة. كما أن للقيادة الداعمة دور في دعم التعاون والانسجام في المديرية، مما ساعد في إيجاد بيئة عمل رائعة متناغمة مع جميع العاملين وذلك عمل على الحد من الابتزاز الوظيفي في المنظمة.

وسعت دراسة جاسم والغالبى (2023) إلى تحديد دور أنماط القيادة (الداعمة، والتشاركية، والتوجيه، التحويلية، والمعاملات) في التعامل مع الهيكل التنظيمي، ومن ثم أثره في الأعمال، وشمل المجتمع جميع المديرين ومعاونيهم ومديري الشُّعب ووكلائهم في الشركة العامة لموانئ العراق في

البصرة, وتم اختيار عينة قصدية محددة وشملت (309) فرداً, واستخدم أداة الاستبانة في جمع البيانات واتبع المنهج الوصفي التشخيصي للوصول الى النتائج, وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور أنماط القيادة على الهيكل التنظيمي في تحسين بيئة العمل في الشركة من خلال عمل القادة ضمن هذا المسار.

وهدفت دراسة الشمالان ونعمان (2021) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين عبر الانسجام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً, وشمل المجتمع جميع موظفي مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية في السعودية والمتوقع عددهم (3750) فرداً وتم اختيار عينة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة وبلغ عددها (287) موظفاً, واستخدم الباحثان أداة قائمة استقصاء, واتبعا منهج البحث الوصفي ومنهج البحث التفسيري للوصول إلى النتائج, وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين. وأن القيادة الداعمة تؤثر إيجابياً ومعنوياً في الانسجام التنظيمي, وأن الانسجام التنظيمي يؤثر بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة الإيجابية بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين.

وسعت دراسة حسين والعيساوي (2020) إلى تحديد أثر القيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية في العراق. وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري الأقسام والشعب العاملين في مديرية العمل و الشؤون الاجتماعية ومركز الأطراف الصناعية في البصرة والبالغ عددهم (95) عضواً, وشملت العينة جميع أفراد المجتمع, واستخدمت الاستبانة, وبطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الربحية لقياس أداء الخدمات الاجتماعية في جمع البيانات. واتبع الباحثان المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية.

وقصدت دراسة سليم (2019) تحديد درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة للإبداع الموجودة لدى القيادات الجامعية المتمثلة في كل من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام والمشرفين في جامعة بورسعيد في مصر، وتحديد أوجه القصور في أداء القيادات من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بورسعيد، والوصول إلى توصيات تساعد في تحسين أداء جامعة بورسعيد وقيادتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة بورسعيد وبلغ عددهم (120) عضواً، وأجريت الدراسة على جميع أفراد المجتمع، واستخدمت الباحثة أداة المقابلة في جمع البيانات، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي للتوصل للنتائج، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة صلاح الدين (2018) إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط في سلطنة عمان. وشمل المجتمع جميع مديري مدارس التعليم الأساسي الحكومية والخاصة ومساعدتهم والمعلمين في محافظة مسقط و مجموعهم (9975) وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية، وبلغ عددهم (282) فرداً. واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات؛ حيث اتبعت المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة.

وقصدت دراسة الباحثة لبوازدة (2018) إلى التعرف على واقع القيادة الداعمة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة في الجزائر، والاطلاع على واقع التأثير الإيجابي في ابداع العاملين، وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في مختلف المستويات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في المسيلة وبلغ عددهم (678) موظفاً، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقدرها (75)

فرداً من مجمل المجتمع. واستخدمت الباحثة أداة الاستمارة في جمع البيانات واتبعت المنهج الوصفي للوصول الى النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن القائد يتبع الأسلوب الديمقراطي الداعم من أجل توحيد الجهود وتحقيق الانسجام والتقارب والتعاون بين المرؤوسين مما يؤثر إيجابياً على القدرات الابداعية والتعبيرية والثقافية للعامل، وأن القائد يتحلى بصفات قيادية تؤثر في ممارسات الموظفين داخل المؤسسة مما يوفر بيئة إبداعية جيدة.

وعُنت دراسة أبو علام (2017) بالكشف عن مظاهر الدفع الإلهامي للعمال في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة في الجزائر، ومحاولة الوقوف على آليات تمكين العاملين ومعرفة محددات التشجيع الابداعي. كما وهدفت الى تقييم مستوى الانتماء التنظيمي والتعرف على واقع مستوى ولاء العمال اتجاه المؤسسة. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الدائمين في مطاحن الحضنة بالمسيلة والبالغ عددهم (110) عاملاً، واختار الباحث العينة بالطريقة القصدية وبلغت (44) فرداً، واستخدم الباحث أداة الملاحظة المباشرة واستمارة المقابلة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن التشجيع الابداعي الابتكاري له علاقة بالاندماج الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وقد جاء مستوى التشجيع الابداعي الابتكاري بمستوى مرتفع في المؤسسة، وأظهرت الدراسة أن للدفع الإلهامي علاقة بولاء العاملين وأن إحداث الدفع الإلهامي يعزز الولاء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. وأن لتمكين العاملين علاقة بالتوحد الوظيفي للعاملين، وبذلك أثبتت الدراسة أن القيادة الداعمة تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية لمؤسسة مطاحن الحضنة ولها علاقة قوية موجبة بالانتماء التنظيمي.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

بعد مراجعة بعض الدراسات الأجنبية حول موضوع القيادة الداعمة, تم تصنيفها إلى دراسات أجنبية ذات علاقة مباشرة بعنوان الدراسة وأخرى ذات علاقة غير مباشرة بعنوان الدراسة كما يأتي:

أولاً: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة المباشرة بعنوان هذه الدراسة

قصدت دراسة سيمورانجكير وكارناتي وعبد الله (2019) (Simorangkir, Karnati, ) (Abdullah) إلى تحديد تأثير القيادة الداعمة وثقافة التعلم والمسؤولية على الأداء الوظيفي للمعلمين في جنوب تانجيرانج. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدام منهج تحليل المسار, وبلغ حجم مجتمع الدراسة (454) معلماً؛ بينما بلغ حجم العينة (213), وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. تم استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الداعمة وثقافة التعلم والمسؤولية لهم تأثير إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي، وأن القيادة الداعمة وثقافة التعلم لهما تأثير إيجابي مباشر على المسؤولية؛ كما أن القيادة الداعمة لها تأثير مباشر إيجابي على ثقافة التعلم.

وهدفت دراسة ثوكو وجيريميا وإدوارد (2018) (Thuku, Jeremiah, Edward) إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة الداعمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية, وبلغ حجم المجتمع (240) مدير مدرسة و(3700) معلماً ومعلمة, وتم اختيار جميع مديري المدارس التي شملتها العينة في المقاطعات الفرعية الأربعة وبلغ عددهم (140) مديراً. وتم اختيار عينة المعلمين بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ عددهم (348) معلماً ومعلمة؛ بحيث (200) إنثاءً و(148) ذكوراً, واستخدم الباحثون أداة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات, واتبع الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي للوصول الى النتائج, وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أسلوب القيادة الداعمة من قبل مديري المدارس لها علاقة إيجابية عالية معنوية بالرضى الوظيفي, وذلك بسبب

اهتمام مديري المدارس بالرعاية والود والأسلوب, وأوصت الدراسة بشكل رئيس أنه على مشغل المعلمين التعاون مع وزارة التعليم والعلوم والتكنولوجيا والاستفادة من سياسة الإصلاحات الجذرية لتطوير إطار القيادة الذي يعد المعلمين للترتب القيادية من رئيس القسم ونائب مدير المدرسة إلى مدير المدرسة.

وسعت دراسة موتون ونيانجو وأليمبو (2018) (Mutune, Onyango, Olembo) التعرف على تأثير ممارسات القيادة الداعمة لمديري المدارس على الرضى الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية الخاصة الكاثوليكية في ناكورو ونيروبي في كينيا, وشمل مجتمع الدراسة جميع مدراء ومعلمين المدارس الكاثوليكية الخاصة في نيروبي وناكورو. حيث بلغوا (74) مديراً و(1184) معلماً, وبلغ حجم العينة (31) مديراً و(248) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وفقاً لنوع المدرسة (حضرية, ريفية) بنسبة (40%) من المديرين و(20%) من المعلمين, وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة عند اختيار معلمين اثنين من كل تخصص تعليمي من التخصصات الستة بالطريقة العشوائية البسيطة. واستخدم الباحثون الأدوات الاستبانة والمقابلة ودليل المناقشة المركزة لجمع البيانات الدراسة. واتبع الباحثون المنهج المختلط والتصميم الموازي المتقارب في دراستهم الكمية والنوعية؛ إذ أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية الداعمة لمديري المدارس كان لها تأثير إيجابي ومهم على الرضى الوظيفي للمعلمين. توصي الدراسة بدمج جوانب القيادة الداعمة في تنفيذ ممارسات القيادة الأخرى وخلق بيئة مهتمة وإيجابية وتبني علاقات داعمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية ذات العلاقة غير المباشرة بعنوان الدراسة

هدفت دراسة هيكل وريجي (2024) إلى التعرف على آثار سلوكيات القيادة الداعمة على رضى الموظفين ومشاركتهم وأدائهم. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين والموظفين في شركة صناعية متعددة المرافق تضم ما يقرب من (2000) موظفاً. وتعمل في مجالات الطاقة

والاتصالات والبنية التحتية، وبيع الكهرباء والإنترنت والألياف التلفزيونية وشواحن السيارات الكهربائية والألواح الشمسية، وتم اختيار عينة عشوائية تمثلت 70% منها من القادة و30% من الموظفين، واتبع الباحث المنهج التجريبي واستخدم أداة الاختبار للوصول إلى النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب على القيادة يؤثر على السلوكيات الداعمة للقادة، وبالتالي يزيد من رضى الموظفين ومشاركتهم الذاتية.

وسعت دراسة أميليا وكوزمانينجتياس (2023) (Amelia and Kusmaningtyas) إلى فحص متغيرات القيادة الداعمة وولاء الموظفين والأداء الوظيفي لزيادة الإبداع لدى الموظفين. يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة (PT. IMC Surabaya) وعددهم (116) موظف، وتم اختيار عينة حجمها (90) موظفاً بالطريقة العشوائية، واستخدمت أداة الملاحظة المباشرة والاستبانة لجمع البيانات واتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الداعمة وولاء الموظفين لهما تأثير على الأداء الوظيفي.

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة، اتضح أنها جميعها تطرح جوانب متنوعة من موضوع الدراسة الحالية، حيث تناولت جميع الدراسات السابقة موضوع القيادة الداعمة في سياقات مختلفة، إلا أن هذه الدراسة اقتصت في دراسة درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الكوشة والجرادات (2022) في هدفها الأول وهو التعرف على درجة ممارسة القيادة الداعمة لدى مديري المدارس، ولكن اختلفت معها في المجتمع والعينة والمنهج. كما اتفقت معها في جميع المتغيرات المستقلة باستثناء متغير المرحلة التعليمية ومتغير جنس المدير. وهذه ميزة من مميزات الدراسة.

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات, باستثناء دراسة الشمالان ونعمان (2021) استخدمت أداة قائمة استقصاء, ودراسة سليم (2019) استخدمت أداة المقابلة, ودراسة لبوازدة (2018) استخدمت أداة الاستمارة, ودراسة أبو علام (2017) استخدمت أداة الملاحظة المباشرة وأداة استمارة المقابلة.

اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في منهج البحث المتبع في الوصول الى النتائج وهي دراسة حامد (2023), ودراسة الحارثي والشماسي (2023), ودراسة الذبحاوي والفتلاوي (2023), ودراسة الشمالان ونعمان (2021), ودراسة حسين والعيساوي (2020), ودراسة صلاح الدين (2019), ودراسة سيمورانجكير، كارناتي(2019), ودراسة لبوازدة (2018), ودراسة أبو علام (2017). حيث اتبعت جميع هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في منهج البحث, حيث استخدمت دراسة الخرابشة والدومي (2023), ودراسة الكوشة والجرادات (2022), ودراسة سليم (2019) ودراسة أميليا وكوزمانينجتياس (2023), ودراسة ثوكو وجيميا وإوارد (2018) ( المنهج الوصفي الارتباطي, واتبعت دراسة العلي (2023) المنهج النوعي, بينما اتبعت دراسة جاسم والغالبي (2023) المنهج الوصفي التشخيصي, واتبعت دراسة موتون ونيانجو وأيمبو (2018) المنهج المختلط والتصميم الموازي المتقارب, غير أن دراسة هيكيل وريجي (2023) اتبعت المنهج التجريبي.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أهدافها حيث تسعى هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم- جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين, والكشف عن الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغيرات جنس المعلم وسنوات خبرته ومؤله العلمي والمرحلة التعليمية التي يدرسها وجنس مدير المدرسة, كما أنه لا يوجد في حدود علم الباحثة أي دراسة أجريت حول القيادة الداعمة في فلسطين.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتصميم الأداة المستخدمة في جمع البيانات كما ساهمت الدراسات السابقة في تفسير نتائج هذه الدراسة. إضافة إلى توفير عدد من المصادر والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث:

### الطريقة والإجراءات:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في واقع ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين، وجاء هذا الفصل من الدراسة لتقديم توضيحاً مفصلاً للطرق والإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، من حيث منهجيتها، ووصف مجتمع الدراسة، وعينتها وطريقة اختيارها أداة الدراسة وطريقة إعدادها وتحضيرها، وكذلك يتضمن هذا الفصل طرق التأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة، كما يتضمن إجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج.

### 1.3. منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الدراسة، وتحقيق أهدافها؛ كون هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذه الدراسة؛ لمناسبته لطبيعة المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة.

### 2.3. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2024/2023)، والبالغ عددهم (3839) معلماً ومعلمة، وذلك حسب سجلات وزارة التربية والتعليم الرسمية، والجدول (1.3) يوضح ذلك.

الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لجنس المعلم والمرحلة التعليمية التي يُدرّسها.

| المرحلة التعليمية التي يدرّسها المعلم             | ذكر  | أنثى | المجموع |
|---|------|------|---------|
| المرحلة الأساسية الدنيا (من الصف 1 - إلى الصف 4)  | 289  | 881  | 1170    |
| المرحلة الأساسية العليا (من الصف 5 - إلى الصف 10) | 845  | 1041 | 1886    |
| المرحلة الثانوية (من الصف 11 - إلى الصف 12)       | 326  | 457  | 783     |
| المجموع   | 1460 | 2379 | 3839    |

### 3.3. عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عيّنتين ، الأولى عينة استطلاعية والثانية عينة الدراسة الفعلية كما يأتي:

#### أولاً: العينة الاستطلاعية

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (39) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الفعلية، وذلك بهدف فحص صدق وثبات أداة الاستبانة قبل تطبيقها على عينة الدراسة كاملة.

#### ثانياً: عينة الدراسة الفعلية

تم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وفقاً لجنس المعلم، وتم تحديد حجم العينة وفق الأسس العلمية التي حددها كريجس ومورجان (kerjcie& morgan,1970) لتحديد حجم عينة

الدراسة المناسب بالنسبة لمجتمع الدراسة، وذلك من خلال المعادلة الآتية التي تبين الحد الأدنى لعينة الدراسة الممثلة للمجتمع:

$$n = \frac{X^2NP(1-p)}{d^2(N-1) + X^2P(1-P)}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times (3839) \times 0.5(1-0.5)}{(0.05^2) \times (3838) + 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)} = 349$$

n = sample size

عينة الدراسة

X = is the z score = 1.96 (Confidence Level 0.95)

مجال الثقة

D = is the margin of error =0.05

هامش الخطأ

N is the population size =3839

مجتمع الدراسة

P= is the population proportion 0.5 (this provide minimum sample size) حجم المجتمع

ومما سبق تبين أن الحد الأدنى لعينة الدراسة هو (349) فرداً من مجمل مجتمع الدراسة، وقامت الباحثة بتوزيع (400) استبانة على عينة من معلمي المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وذلك بنسبة (10.5%) من مجتمع الدراسة ككل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة بشكل كامل، وصالحة للتحليل (387) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (96.7%)، والجدول (2.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (2.3-أ): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

| الرقم | المتغيرات     | البدائل           | العدد | النسبة المئوية |
|-------|---------------|-------------------|-------|----------------|
| 1     | جنس المعلم    | ذكر               | 147   | 38%            |
|       |               | أنثى              | 240   | 62%            |
|       |               | المجموع           | 387   | 100%           |
| 2     | سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات    | 76    | 19.6%          |
|       |               | 5 - أقل من 15 سنة | 128   | 33.1%          |
|       |               | 15 سنة فأكثر      | 183   | 47.3%          |
|       |               | المجموع           | 387   | 100%           |
| 3     | المؤهل العلمي | بكالوريوس أو أقل  | 336   | 86.8%          |

جدول (2.3-ب): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

| الرقم | المتغيرات                     | البدايل       | العدد | النسبة المئوية |
|-------|-------------------------------|---------------|-------|----------------|
|       |                               | ماجستير فأعلى | 51    | 13.2%          |
|       |                               | المجموع       | 387   | %100           |
| 4     | المرحلة التعليمية التي يدرسها | من 1-4        | 118   | 30.5%          |
|       |                               | من 5-10       | 154   | 39.8%          |
|       |                               | من 11-12      | 115   | 29.7%          |
|       |                               | المجموع       | 387   | %100           |
| 5     | جنس المدير                    | ذكر           | 167   | 43.2%          |
|       |                               | أنثى          | 220   | 56.8%          |
|       |                               | المجموع       | 387   | %100           |

#### 4.3. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة السابقة، استخدمت الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة)؛ وذلك بغرض جمع البيانات؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين. حيث اتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. تم الرجوع إلى الاطار النظري والدراسات السابقة حول القيادة الداعمة، وتطبيقها في المدارس، بعد الاطلاع على عدد من المقاييس كدراسة (الحارثي، 2023)، ودراسة (الكوشية، 2022) ودراسة (أبو علام، 2017).

2. أعدت الاستبانة في صورتها الأولية كما هو موضح في ملحق (1)، حيث راعت الباحثة صياغة المحتوى على شكل فقرات بسيطة وقصيرة؛ بحيث يسهل فهمها، وقد اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على (30) فقرة موزعة على ثلاث محاور رئيسية،

الأول (تمكين العاملين) والثاني (التشجيع الإبداعي)، والثالث (الدفع الإلهامي) حيث أعطى لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً مدرجاً.

3. عُرِضت الاستبانة بصورتها الأولية على المشرفة لإبداء رأيها ثم تعديلها بناء على ملحوظاتها ورأيها.

4. تم عرض الاستبانة على عدد من المختصين والأساتذة في الجامعات الفلسطينية، والذين لهم اهتمام في هذا الميدان، وذلك لتحكيمها وتم الأخذ بأرائهم المطروحة.

5. تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (39) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة.

6. تم فحص الصدق والثبات للاستبانة وكانت الاستبانة صادقة في كل فقراتها باستثناء الفقرة (12)،

وتراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون (Person) للعلاقة بين مجالات الاستبانة مع الدرجة

الكلية للاستبانة ككل بين (0.811-0.941) وهو ما يشير إلى قوة الاتفاق بين

مجالات هذه الأداة. وهذا يعني أن جميع المجالات تشترك في قياس ما صممت لقياسه. وكانت

الأداة ثابتة خلال معادلة (كرونباخ ألفا) عند الدرجة الكلية بلغت (90.1%)، مما يشير إلى أن

الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة

وتعميم النتائج.

7. تم حذف الفقرة 12 غير الصادقة وفق التحليل.

8. تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (29) فقرة، يوضحها الجدول (3.3)

حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية، من قسمين رئيسيين كما هي موضحة في الملحق (2)

والجدول (3.3) يوضح وصف أداة الرسالة بصورتها النهائية.

جدول (3.3): وصف أداة الدراسة بصورتها النهائية.

| القسم الأول:  |                               |            |
|---------------|-------------------------------|------------|
| الرقم         | البيانات الأولية              | نوع السؤال |
| 1             | جنس المعلم                    | مغلق       |
| 2             | سنوات الخبرة                  | مغلق       |
| 3             | المؤهل العلمي                 | مغلق       |
| 4             | المرحلة التعليمية التي يدرسها | مغلق       |
| 5             | جنس المدير                    | مغلق       |
| القسم الثاني: |                               |            |
| 1             | تمكين العاملين                | 10 فقرات   |
| 2             | التشجيع الإبداعي              | 9 فقرات    |
| 3             | الدفع الإلهامي                | 10 فقرات   |

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لأداة الدراسة (درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين) وذلك لتقدير استجابة الباحثين على فقرات الاستبانة، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3) درجات مقياس ليكارت الخماسي.

| موافق بدرجة |       |       |       |            | الاستجابة |
|-------------|-------|-------|-------|------------|-----------|
| أعترض بشدة  | أعترض | محايد | أنتفح | أنتفح بشدة |           |
| 1           | 2     | 3     | 4     | 5          | الدرجة    |

### 5.3. صدق الأداة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (المحكمين) والاتساق الداخلي. وفي هذا البند سيتم استعراض توضيح تفصيلي للطرق التي اتبعتها الباحثة لفحص صدق أداة الدراسة (الاستبانة).

### أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء وذوي الاختصاص في مجموعة من الجامعات الفلسطينية، والذين بلغ عددهم (19) محكماً كما هو موضح في الملحق (3)، وقد استجابت الباحثة لآراء ومقترحات المحكمين، حيث قامت بعمل ما قدمه المحكمين من تعديلات وتغييرات. وقد تبين للباحثة أن آراء المحكمين، ومقترحاتهم، التي قدموها، لم تقترح التغيير على أقسام ومجالات الاستبانة، وإنما اقتصر على تعديل محتوى بعض الفقرات، بحيث أصبح عدد الفقرات بصورتها النهائية (30) فقرة، موزعة على المجالات التي سبق ذكرها.

### ثانياً: الاتساق الداخلي

يُعنى بالاتساق الداخلي مدى اتساق واتفق كل فقرة من فقرات أسئلة الاستبانة، مع الدرجة الكلية لهذه الأسئلة ضمن المجال الذي تنتمي إليه. (أبو سمرة والطيطي, 2019)

قامت الباحثة أولاً بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال تطبيقها عينة استطلاعية قدرها (39) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة. وذلك من خلال الاتساق الداخلي باستخدام حساب معامل ارتباط بيرسون. حيث قامت بحساب معامل الارتباط بين فقرات أداة الدراسة الاستطلاعية وبين الدرجة الكلية للمجال وبين مجالاتها والدرجة الكلية للأداة.

ووضّح الجدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لمعامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين) مع الدرجة الكلية للمجال.

الجدول (4.3)-أ: معامل ارتباط بيرسون بين فقرات أداة الدراسة و بين الدرجة الكلية للمجال.

| رقم<br>الفقرة                          | الفقرات  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|--|--|----------------|-------------------------|
| <b>المجال الأول: تمكين العاملين</b>    |  |                |                         |
| 1.                                     | يشرك المدير المعلمين في وضع الخطة المدرسية السنوية                         | 0.710**        | 0.000                   |
| 2.                                     | يقوم المدير بتقويم أداء المعلمين وفق معايير واضحة                          | 0.678**        | 0.000                   |
| 3.                                     | يوفر المدير احتياجات المعلمين المادية اللازمة للقيام بمهامهم               | 0.397*         | 0.012                   |
| 4.                                     | يقترح المدير دورات تدريبية لرفع مستوى أداء المعلمين                        | 0.389*         | 0.014                   |
| 5.                                     | يتلمس المدير احتياجات المعلمين التدريبية بشكل دوري                         | 0.775**        | 0.000                   |
| 6.                                     | يشرك المدير المعلمين في صناعة القرارات المدرسية                            | 0.672**        | 0.000                   |
| 7.                                     | يطبق المدير القوانين على المعلمين جميعاً دون تمييز بينهم                   | 0.740**        | 0.000                   |
| 8.                                     | يحترم المدير آراء المعلمين جميعاً  | 0.656**        | 0.000                   |
| 9.                                     | يهتم المدير بالجوانب الإنسانية الخاصة بالمعلمين                            | 0.343*         | 0.033                   |
| 10.                                    | يعزز المدير تبادل الخبرات بين المعلمين                                     | 0.384*         | 0.016                   |
| <b>المجال الثاني: التشجيع الإبداعي</b> |  |                |                         |
| 11.                                    | يشجع المدير المعلمين على تنفيذ مبادرات تربوية                              | 0.467**        | 0.003                   |
| 12.                                    | يشعر المعلمون باهتمام المدير   | 0.297          | 0.066                   |
| 13.                                    | يدعم المدير المعلمين على تنفيذ خططهم الجديدة                               | 0.350*         | 0.029                   |
| 14.                                    | يتلقى المعلمون التشجيع المستمر من المدير                                   | 0.631**        | 0.000                   |
| 15.                                    | يتعامل المدير بمرونة عالية مع المستجدات التربوية                           | 0.691**        | 0.000                   |
| 16.                                    | يهيئ المدير جواً مناسباً للتجديد في العمل                                  | 0.758**        | 0.000                   |
| 17.                                    | يشجع المدير المعلمين على ابتكار طرق تدريس جديدة                            | 0.587**        | 0.000                   |
| 18.                                    | يشجع المدير المعلمين على استخدام البحث العلمي لإيجاد حلول للمشكلات الطارئة | 0.468**        | 0.000                   |
| 19.                                    | يكافئ المدير المعلمين المتميزين ( مادياً أو معنوياً)                       | 0.610**        | 0.000                   |
| 20.                                    | يظهر المدير سروره نتيجة الأداء المتميز للمعلمين                            | 0.566**        | 0.000                   |

الجدول (5.3) ب: معامل ارتباط بيرسون بين فقرات أداة الدراسة و بين الدرجة الكلية للمجال.

| المجال الثالث: الدفع الإلهامي |         |  |
|-------------------------------|---------|--|
| 0.000                         | 0.813** | يعزز المدير الشعور بالحماس للعمل لدى المعلمين          |
| 0.003                         | 0.456** | يمنح المدير المعلمين حرية اختيار طريقة أداء المهام     |
| 0.000                         | 0.691** | يعزز المدير التحدي في نفوس المعلمين                    |
| 0.000                         | 0.667** | يقنع المدير المعلمين بأهمية وظيفة المعلم               |
| 0.000                         | 0.566** | يعزز المدير تفاؤل المعلمين بتحسين أداء طلبتهم          |
| 0.000                         | 0.732** | يزرع المدير طموحا مستقبليا رائعا في نفوس المعلمين      |
| 0.000                         | 0.477** | تتولد أفكار رائعة لدى المعلمين؛ نتيجة حوارهم مع المدير |
| 0.000                         | 0.002   | يشعر المعلمون بأن المدير يثق بقدراتهم                  |
| 0.003                         | 0.463** | يعزز المدير حب الإنجاز عند المعلمين                    |
| 0.000                         | 0.596** | يعزز المدير شعوراً عظيماً بقيمة العمل عند المعلمين     |

وتبيّن من الجدول (5.3) أن جميع فقرات الاستبانة صادقة في ارتباطها بمجالها باستثناء الفقرة (12) من الاستبانة وهي الفقرة الثانية في المجال الثاني. حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.66) وهي

قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ولذلك قامت الباحثة بحذفها من الأداة.

وللتحقق من الصدق الداخلي لمجالات الاستبانة الاستطلاعية. تمّ حساب معامل الارتباط

لكلّ مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة ككل، والجدول (6.3) يوضح ذلك.

الجدول (5.3): معامل الارتباط كل مجال من مجالات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية مع الدرجة الكلية للأداة

ككل.

| المجال                           | معامل الارتباط | الدلالة المحسوبة |
|----------------------------------|----------------|------------------|
| تمكين العاملين * الدرجة الكلية   | 0.882**        | 0.000            |
| التشجيع الإبداعي * الدرجة الكلية | 0.811**        | 0.000            |
| الدفع الإلهامي * الدرجة الكلية   | 0.941**        | 0.000            |

وأظهر الجدول (6.3) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تم حسابها لكل مجال من مجالات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للأداة حيث أظهرت النتائج أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون (Person) للعلاقة بين هذه المجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل بين (0.811-0.941) وهو ما يشير إلى قوة الاتفاق بين مجالات هذه الأداة. وهذا يعني أن جميع المجالات تشترك في قياس ما صممت لقياسه.

وبعد تطبيق الأداة تم حساب الاتساق الداخلي مرة أخرى من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من هذه الفقرات ضمن المجال الواحد في الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك في الجدول (7.3).

جدول (6.3)-أ: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين.

| رقم الفقرة                          | الفقرات  | معامل الارتباط | Sig(القيمة الاحتمالية) |
|-------------------------------------|--|----------------|------------------------|
| <b>المجال الأول: تمكين العاملين</b> |  |                |                        |
| 1                                   | يشرك المدير المعلمين في وضع الخطة المدرسية السنوية           | 0.710**        | 0.000                  |
| 2                                   | يقوم المدير بتقويم أداء المعلمين وفق معايير واضحة            | 0.678**        | 0.000                  |
| 3                                   | يوفر المدير احتياجات المعلمين المادية اللازمة للقيام بمهامهم | 0.397*         | 0.012                  |
| 4                                   | يقترح المدير دورات تدريبية لرفع مستوى أداء المعلمين          | 0.389*         | 0.014                  |
| 5                                   | يتلمس المدير احتياجات المعلمين التدريبية بشكل دوري           | 0.775**        | 0.000                  |
| 6                                   | يشرك المدير المعلمين في صناعة القرارات المدرسية              | 0.672**        | 0.000                  |
| 7                                   | يطبق المدير القوانين على المعلمين جميعاً دون تمييز بينهم     | 0.740**        | 0.000                  |
| 8                                   | يحترم المدير آراء المعلمين جميعاً                            | 0.656**        | 0.000                  |
| 9                                   | يهتم المدير بالجوانب الإنسانية الخاصة بالمعلمين              | 0.343*         | 0.033                  |

جدول (6.3) -ب: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين.

| رقم الفقرة                              | الفقرات  | معامل الارتباط | (Sig) القيمة الاحتمالية ) |
|---|--|----------------|---------------------------|
| 10                                      | يعزز المدير تبادل الخبرات بين المعلمين                                     | 0.384*         | 0.016                     |
| <b>المجال الثاني : التشجيع الإلهامي</b> |  |                |                           |
| 11                                      | يشجع المدير المعلمين على تنفيذ مبادرات تربوية                              | 0.467**        | 0.003                     |
| 12                                      | يدعم المدير المعلمين على تنفيذ خططهم الجديدة                               | 0.350*         | 0.029                     |
| 13                                      | يتلقى المعلمون التشجيع المستمر من المدير                                   | 0.631**        | 0.000                     |
| 14                                      | يتعامل المدير بمرونة عالية مع المستجدات التربوية                           | 0.691**        | 0.000                     |
| 15                                      | يهيئ المدير جواً مناسباً للتجديد في العمل                                  | 0.758**        | 0.000                     |
| 16                                      | يشجع المدير المعلمين على ابتكار طرق تدريس جديدة                            | 0.587**        | 0.000                     |
| 17                                      | يشجع المدير المعلمين على استخدام البحث العلمي لإيجاد حلول للمشكلات الطارئة | 0.468**        | 0.000                     |
| 18                                      | يكافئ المدير المعلمين المتميزين ( مادياً أو معنوياً)                       | 0.610**        | 0.000                     |
| 19                                      | يظهر المدير سروره نتيجة الأداء المتميز للمعلمين                            | 0.566**        | 0.000                     |
| <b>المجال الثالث الدفع الإلهامي</b>     |  |                |                           |
| 20                                      | يعزز المدير الشعور بالحماس للعمل لدى المعلمين                              | 0.813**        | 0.000                     |
| 21                                      | يمنح المدير المعلمين حرية اختيار طريقة أداء المهام                         | 0.456**        | 0.003                     |
| 22                                      | يعزز المدير التحدي في نفوس المعلمين  | 0.691**        | 0.000                     |
| 23                                      | يقنع المدير المعلمين بأهمية وظيفة المعلم                                   | 0.667**        | 0.000                     |
| 24                                      | يعزز المدير تفاؤل المعلمين بتحسين أداء طلبتهم                              | 0.566**        | 0.000                     |
| 25                                      | يزرع المدير طموحاً مستقبلياً رائعاً في نفوس المعلمين                       | 0.732**        | 0.000                     |
| 26                                      | تتولد أفكاراً رائعة لدى المعلمين؛ نتيجة حوارهم مع المدير                   | 0.477**        | 0.000                     |
| 27                                      | يشعر المعلمون بأن المدير يثق بقدراتهم                                      | 0.002          | 0.000                     |
| 28                                      | يعزز المدير حب الإنجاز عند المعلمين  | 0.463**        | 0.003                     |
| 29                                      | يعزز المدير شعوراً عظيماً بقيمة العمل عند المعلمين                         | 0.596**        | 0.000                     |

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (7.3) إلى أن جميع القيم التي تم حسابها لمعامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة ضمن مجالها، جاءت متنسقة مع الدرجة الكلية للمجال نفسه، حيث أظهرت النتائج أنها كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتفاق، والاتساق الداخلي بين فقرات الأداة (درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين)، وهو ما يشير إلى أن هذه الفقرات تتمتع بالصدق في قياس ما وضعت من أجل قياسه.

وللتأكد من الصدق الداخلي لمجالات المقياس، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمقياس ككل والجدول (8.3) يوضح ذلك.

جدول (7.3): معاملات ارتباط كل مجال من مجالات واقع ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس.

| المجال                           | معامل الارتباط | الدالة الإحصائية |
|----------------------------------|----------------|------------------|
| تمكين العاملين * الدرجة الكلية   | 0.882**        | 0.000            |
| التشجيع الإبداعي * الدرجة الكلية | 0.811**        | 0.000            |
| الدفع الإلهامي * الدرجة الكلية   | 0.941**        | 0.000            |

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تم حسابها لكل مجال من مجالات مقياس واقع ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين ترتبط مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث أظهرت النتائج أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون (Person) للعلاقة بين هذه المجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل بين

(0.811-0.941)، وهو ما يشير إلى قوة الاتفاق والاتساق الداخلي لمجالات هذه الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس ما صممت لأجله.

### 6.3. ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (39) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة الفعلية وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (9.3).

جدول رقم (8.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

| المقياس                         | عدد الحالات | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---------------------------------|-------------|-------------|-----------|
| المجال الأول: تمكين العاملين    | 39          | 10          | 0.786     |
| المجال الثاني: التشجيع الإبداعي | 39          | 10          | 0.736     |
| المجال الثالث: الدفع الإلهامي   | 39          | 10          | 0.806     |
| الدرجة الكلية                   | 39          | 30          | 0.901     |

تبين من المعلومات الواردة في الجدول (9.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم جنوب - الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين من خلال معادلة (كرونباخ ألفا) عند الدرجة الكلية بلغت (0.901)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج. لذلك لم تجد الباحثة حاجة لإعادة فحص ثبات الأداة مرة أخرى بعد تطبيقها على عينة الدراسة.

### 7.3. إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة من خلال تتبع الخطوات الآتية:

1. بعد الاطلاع على البحوث ومراجعة الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ومجالاتها، ثم قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (استبانة)؛ وذلك لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين، ملحق (3).

2. تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين والمختصين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم في فقرات الاستبانة من حيث الصياغة والمحتوى والبناء، ملحق (4).

3. تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس، ومن ثم تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة من مركز البحث والتطوير التربوي للسماح بتوزيع الاستبانة على المعلمين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل ملحق (2).

4. تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قدرها (39) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وذلك للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها.

5. تم التحقق من الصدق الداخلي للاستبانة وثباتها من خلال تحليل ردود العينة الاستطلاعية، وتبين أن جميع فقرات الاستبانة صادقة باستثناء الفقرة (12). وتبين ان الأداة ثابتة في كل مجالاتها.

6. تم التعديل على الاستبانة بحذف الفقرة (12) لأنها تبينت انها غير صادقة.

7. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (15) يوماً، حيث تم تعبئة (387) استبانة صالحة للتحليل.

8. تم تفرغ الاستبانات وتحليلها احصائياً من خلال استخدام برنامج حزم

البرامج الإحصائية (SPSS) Statistical package for social sciences.

9. تم إعادة التحقق من الصدق الداخلي للاستبانة وتبين أنها صادقة في جميع فقراتها.

10. تم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 8.3. متغيرات الدراسة

تكونت متغيرات هذه الدراسة من خمس متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد.

#### 1.8.3. المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

شملت المتغيرات المستقلة على المتغيرات التي قد تؤثر في رأي المستجيب وهي:

(1) جنس المعلم: (ذكر، وأنثى).

(2) سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، ومن 5-15 سنة، وأكثر من 15 سنة).

(3) المؤهل العلمي: (بكالوريوس أو أقل، وماجستير فأعلى).

(4) المرحلة التعليمية التي يدرّسها: (من 1-4، ومن 5-10، ومن 11-12).

(5) جنس المدير: (ذكر، وأنثى).

#### 2.8.3. المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

❖ درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من

وجهة نظر المعلمين.

### 9.3. المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها، تم استخدام حزم البرامج الإحصائية (SPSS).

وقد تم استخدام المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات وذلك من خلال حساب المتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية.

وتمّ ذلك من خلال الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) وذلك بغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة.

2. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T- test)، وذلك لفحص الفروق بين عينة الدراسة.

3. تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك لفحص الفروق بين عينة الدراسة.

4. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك بغرض التحقق من صدق فقرات ومجالات أداة الدراسة.

ومن أجل تفسير المتوسطات الحسابية استخدمت الباحثة مفتاح التصحيح، حيث أعطيت الاستجابات التدرج الآتي:

جدول (9.3): المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة.

| الوسيط الحسابي        | الوزن النسبي %          | التقدير |
|-----------------------|-------------------------|---------|
| أقل من 2.34           | أقل من 46.8%            | منخفضة  |
| من 2.34 - أقل من 3.68 | من 46.8% - أقل من 73.5% | متوسطة  |
| 3.68 فأكثر            | 73.5% فأكثر             | مرتفعة  |

حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

طول الفترة = (الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى للاستجابة) / 3

وبما أن المقياس كان وفق تدرج ليكارت الخماسي، فإن:

طول الفترة =  $(5-1) / 3$  ويساوي 1.33.

وكذلك تم حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية = (الوسيط الحسابي ÷ عدد البدائل) × 100%.

## الفصل الرابع:

### نتائج الدراسة:

عرض هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

### 1.4 نتائج سؤال الأول

حيث نصَّ السؤال الأول على: ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين.

| الرقم | المحور           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|-------|------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 1     | تمكين العاملين   | 3.861           | 0.733             | مرتفعة | 3       |
| 2     | التشجيع الإبداعي | 3.873           | 0.756             | مرتفعة | 1       |
| 3     | الدفع الإلهامي   | 3.867           | 0.772             | مرتفعة | 2       |
|       | الدرجة الكلية    | 3.867           | 0.736             | مرتفعة |         |

تبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (1.4) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين، كان بدرجة مُرتفعة، بمتوسط حسابي (3.867) وانحراف معياري (0.736) وكان محور التشجيع الإبداعي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.873)، يليه مجال الدفع الإلهامي بمتوسط حسابي (3.867)، ثم تمكين العاملين بمتوسط حسابي (3.861).

أما النتائج الخاصة بفقرات وأسئلة كل بُعد من محاور القيادة الداعمة فكانت على النحو الآتي:

#### أولاً: تمكين العاملين

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل لتمكين العاملين من وجهة نظر المعلمين، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل لتمكين العاملين من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الدرجة        |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------------|
| 2          | يقوم المدير بتقويم أداء المعلمين وفق معايير واضحة            | 4.041           | 0.807             | 80.8%          | 1       | مرتفعة        |
| 10         | يعزز المدير تبادل الخبرات بين المعلمين                       | 3.992           | 0.819             | 79.8%          | 2       | مرتفعة        |
| 3          | يوفر المدير احتياجات المعلمين المادية اللازمة للقيام بمهامهم | 3.990           | 0.908             | 79.8%          | 3       | مرتفعة        |
| 9          | يهتم المدير بالجوانب الإنسانية الخاصة بالمعلمين              | 3.979           | 0.949             | 79.6%          | 4       | مرتفعة        |
| 8          | يحترم المدير آراء المعلمين جميعاً                            | 3.889           | 1.011             | 77.8%          | 5       | مرتفعة        |
| 4          | يقترح المدير دورات تدريبية لرفع مستوى أداء المعلمين          | 3.778           | 0.844             | 75.6%          | 6       | مرتفعة        |
| 7          | يطبق المدير القوانين على المعلمين جميعاً دون تمييز بينهم     | 3.778           | 1.083             | 75.6%          | 7       | مرتفعة        |
| 1          | يشرك المدير المعلمين في وضع الخطة المدرسية السنوية           | 3.752           | 0.998             | 75.0%          | 8       | مرتفعة        |
| 5          | يتلمس المدير احتياجات المعلمين التدريبية بشكل دوري           | 3.744           | 0.896             | 74.9%          | 9       | مرتفعة        |
| 6          | يشرك المدير المعلمين في صناعة القرارات المدرسية              | 3.672           | 1.004             | 73.4%          | 10      | مرتفعة        |
|            | <b>الدرجة الكلية لتمكين العاملين</b>                         | <b>3.861</b>    | <b>0.733</b>      | <b>77.2%</b>   |         | <b>مرتفعة</b> |

أُتضح من الجدول (2.4) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل لتمكين العاملين من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مُرتفعة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.861) وانحراف معياري (0.733)، وحصلت الفقرة (2) على أعلى درجة في محور تمكين العاملين، والتي تنص على (يقوم المدير بتقويم أداء المعلمين وفق معايير واضحة) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (10) التي تنص على (يعزز المدير تبادل الخبرات بين المعلمين) تليها الفقرة (3) التي تنص على (يوفر المدير احتياجات المعلمين المادية اللازمة للقيام بمهامهم)

وجاءت بدرجة مُرتفعة. بينما حصلت الفقرة (6) على أقل مُتوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المَبْحوثين، وقد نصت على (يشرك المدير المعلمين في صناعة القرارات المدرسية) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (5) التي تنص على (يتلمس المدير احتياجات المعلمين التدريبية بشكل دوري) بدرجة مُرتفعة.

### ثانياً: التشجيع الإبداعي

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للتشجيع الإبداعي من وجهة نظر المعلمين، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للتشجيع الإبداعي من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الدرجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 11         | يشجع المدير المعلمين على تنفيذ مبادرات تربوية.                              | 4.096           | 0.875             | 81.9%          | 1       | مرتفعة |
| 19         | يظهر المدير سروره نتيجة الأداء المتميز للمعلمين.                            | 4.041           | 0.929             | 80.8%          | 2       | مرتفعة |
| 12         | يدعم المدير المعلمين على تنفيذ خططهم الجديدة.                               | 4.003           | 0.763             | 80.1%          | 3       | مرتفعة |
| 16         | يشجع المدير المعلمين على ابتكار طرق تدريس جديدة.                            | 3.907           | 0.874             | 78.1%          | 4       | مرتفعة |
| 13         | يتلقى المعلمون التشجيع المستمر من المدير.                                   | 3.886           | 0.988             | 77.7%          | 5       | مرتفعة |
| 14         | يتعامل المدير بمرونة عالية مع المستجدات التربوية.                           | 3.853           | 0.945             | 77.1%          | 6       | مرتفعة |
| 15         | يهيئ المدير جواً مناسباً للتجديد في العمل.                                  | 3.819           | 0.924             | 76.4%          | 7       | مرتفعة |
| 17         | يشجع المدير المعلمين على استخدام البحث العلمي لإيجاد حلول للمشكلات الطارئة. | 3.711           | 0.904             | 74.2%          | 8       | مرتفعة |
| 18         | يكافئ المدير المعلمين المتميزين (مادياً أو معنوياً).                        | 3.537           | 1.108             | 70.7%          | 9       | متوسطة |
|            | الدرجة الكلية للتشجيع الإبداعي  | 3.873           | 0.756             | 77.5%          |         | مرتفعة |

أظهر الجدول (3.4) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للتشجيع الإبداعي من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مُرتفعة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.873) وانحراف معياري (0.756)، وحصلت الفقرة (11) على أعلى درجة في محور التشجيع الإبداعي، والتي تنص على (يشجع المدير المعلمين على تنفيذ مبادرات تربوية) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (19) التي تنص على (يظهر المدير سروره نتيجة الأداء المتميز للمعلمين) تليها الفقرة (12) التي تنص على (يدعم المدير المعلمين على تنفيذ خططهم الجديدة) وجاءت بدرجة مُرتفعة. بينما حصلت الفقرة (18) على أقل مُتوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المبحوثين، وقد نصت على (يكافئ المدير المعلمين المتميزين مادياً أو معنوياً) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (17) التي تنص على (يشجع المدير المعلمين على استخدام البحث العلمي لإيجاد حلول للمشكلات الطارئة) بدرجة مُرتفعة.

### ثالثاً: الدفع الإلهامي

تمّ بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للدفع الإلهامي من وجهة نظر المعلمين، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للدفع الإلهامي من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.

| رقم الفقرة                          | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب |
|-------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 21                                  | مرتفعة | 4.000           | 0.893             | 80.0%          | 1       |
| 28                                  | مرتفعة | 3.951           | 0.925             | 79.0%          | 2       |
| 20                                  | مرتفعة | 3.946           | 0.933             | 78.9%          | 3       |
| 29                                  | مرتفعة | 3.941           | 0.916             | 78.8%          | 4       |
| 24                                  | مرتفعة | 3.881           | 0.900             | 77.6%          | 5       |
| 23                                  | مرتفعة | 3.873           | 0.894             | 77.5%          | 6       |
| 27                                  | مرتفعة | 3.819           | 0.991             | 76.4%          | 7       |
| 22                                  | مرتفعة | 3.793           | 0.929             | 75.9%          | 8       |
| 26                                  | مرتفعة | 3.783           | 0.933             | 75.7%          | 9       |
| 25                                  | مرتفعة | 3.680           | 0.971             | 73.6%          | 10      |
| <b>الدرجة الكلية للدفع الإلهامي</b> |        |                 |                   |                |         |
|                                     | مرتفعة | 3.867           | 0.772             | 77.3%          |         |

أشار الجدول (4.4) أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للدفع الإلهامي من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مُرتفعة، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.867) وانحراف معياري (0.772)، وحصلت الفقرة رقم (21) على أعلى درجة في محور للدفع الإلهامي، والتي تنص على (يمنح المدير المعلمين حرية اختيار طريقة أداء المهام) وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (28) التي تنص على (يعزز المدير حب الإنجاز عند المعلمين) تليها الفقرة رقم (20) التي تنص على (يعزز المدير الشعور بالحماس للعمل لدى المعلمين) وجاءت بدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (25) على أقل متوسط حسابي في التقديرات من وجهة نظر المبحوثين، وقد نصت على (يزرع المدير طموحا مستقبليا رائعا في نفوس المعلمين) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (26) التي تنص على (تتولد أفكاراً رائعة لدى المعلمين؛ نتيجة حوارهم مع المدير) بدرجة مُرتفعة.

#### 2.4. نتائج السؤال الثاني

ونصّ السؤال الثاني على: هل تختلف المتوسطات الحسابية في تقييم درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (جنس المعلم، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية التي يدرّسها، وجنس المدير)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (5.4).

جدول (5.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم.

| المتغير                               | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدالة الإحصائية |
|---------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|
| تمكين العاملين                        | ذكر   | 147   | 3.929           | 0.751             | 385          | 1.411           | 0.159            |
|                                       | أنثى  | 240   | 3.820           | 0.720             |              |                 |                  |
| التشجيع الإبداعي                      | ذكر   | 147   | 3.941           | 0.770             | 385          | 1.396           | 0.163            |
|                                       | أنثى  | 240   | 3.831           | 0.746             |              |                 |                  |
| الدفع الإلهامي                        | ذكر   | 147   | 3.942           | 0.775             | 385          | 1.509           | 0.132            |
|                                       | أنثى  | 240   | 3.820           | 0.767             |              |                 |                  |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة الداعمة | ذكر   | 147   | 3.937           | 0.747             | 385          | 1.475           | 0.141            |
|                                       | أنثى  | 240   | 3.824           | 0.728             |              |                 |                  |

تبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (5.4) أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.747) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (تمكين العاملين، التشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي). وبناءً على هذه النتيجة تم قبول الفرضية.

الفرضية الصفرية الثانية:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم- جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (6.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| المجال                                | سنوات الخبرة   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|
| تمكين العاملين                        | أقل من 5 سنوات | 76    | 3.887           | 0.672             |
|                                       | من 5-15 سنة    | 128   | 3.831           | 0.788             |
|                                       | أكثر من 15 سنة | 183   | 3.872           | 0.720             |
| المجموع                               |                | 387   | 3.861           | 0.733             |
| التشجيع الإبداعي                      | أقل من 5 سنوات | 76    | 3.921           | 0.743             |
|                                       | من 5-15 سنة    | 128   | 3.849           | 0.812             |
|                                       | أكثر من 15 سنة | 183   | 3.869           | 0.724             |
| المجموع                               |                | 387   | 3.873           | 0.756             |
| الدفع الإلهامي                        | أقل من 5 سنوات | 76    | 3.924           | 0.716             |
|                                       | من 5-15 سنة    | 128   | 3.860           | 0.818             |
|                                       | أكثر من 15 سنة | 183   | 3.848           | 0.763             |
| المجموع                               |                | 387   | 3.867           | 0.772             |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة الداعمة | أقل من 5 سنوات | 76    | 3.910           | 0.695             |
|                                       | من 5-15 سنة    | 128   | 3.847           | 0.786             |
|                                       | أكثر من 15 سنة | 183   | 3.863           | 0.720             |
| المجموع                               |                | 387   | 3.867           | 0.736             |

أشارت نتائج الجدول (6.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (7.4)

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| المجال                        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| تمكين العاملين                | بين المجموعات  | 0.187          | 2            | 0.093          | 0.173           | 0.841             |
|                               | داخل المجموعات | 207.130        | 384          | 0.539          |                 |                   |
|                               | المجموع        | 207.316        | 386          |                |                 |                   |
| التشجيع الإبداعي              | بين المجموعات  | 0.253          | 2            | 0.126          | 0.220           | 0.803             |
|                               | داخل المجموعات | 220.594        | 384          | 0.574          |                 |                   |
|                               | المجموع        | 220.847        | 386          |                |                 |                   |
| الدفع الإلهامي                | بين المجموعات  | 0.319          | 2            | 0.160          | 0.267           | 0.766             |
|                               | داخل المجموعات | 229.461        | 384          | 0.598          |                 |                   |
|                               | المجموع        | 229.780        | 386          |                |                 |                   |
| الدرجة الكلية للقيادة الداعمة | بين المجموعات  | 0.198          | 2            | 0.099          | 0.182           | 0.834             |
|                               | داخل المجموعات | 209.028        | 384          | 0.544          |                 |                   |
|                               | المجموع        | 209.226        | 386          |                |                 |                   |

تبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (7.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.834) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة

إحصائياً، وكذلك بالنسبة لمجالات (تمكين العاملين، والتشجيع الإبداعي، والدفع الإلهامي). وبناءً على هذه النتيجة تم قبول الفرضية.

الفرضية الصفريّة الثالثة:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| المتغير                        | المؤهل العلمي    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدالة الإحصائية |
|--------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|
| تمكين العاملين                 | بكالوريوس أو أقل | 336   | 3.879           | 0.721             | 385          | 1.218           | 0.224            |
|                                | ماجستير فأعلى    | 51    | 3.745           | 0.805             |              |                 |                  |
| التشجيع الإبداعي               | بكالوريوس أو أقل | 336   | 3.889           | 0.748             | 385          | 1.115           | 0.266            |
|                                | ماجستير فأعلى    | 51    | 3.763           | 0.810             |              |                 |                  |
| الدفع الإلهامي                 | بكالوريوس أو أقل | 336   | 3.890           | 0.755             | 385          | 1.522           | 0.129            |
|                                | ماجستير فأعلى    | 51    | 3.714           | 0.867             |              |                 |                  |
| الدرجة لممارسة القيادة الداعمة | بكالوريوس أو أقل | 336   | 3.886           | 0.725             | 385          | 1.324           | 0.186            |
|                                | ماجستير فأعلى    | 51    | 3.740           | 0.805             |              |                 |                  |

تبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (8.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذات دَلالة إحصائية عند المُستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأنّ قيمة الدّالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكمية بلغت (0.186) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (تمكين العاملين، والتشجيع الإبداعي، والدفع الإلهامي). وبناءً على هذه النتيجة تم قبول الفرضية.

#### الفرضية الصفريّة الرابعة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالة إحصائية عند مُستوى الدّالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يدرّسها المعلم.

للتحقّق من صحة الفرضية الرابعة تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يدرّسها المعلم. كما هو موضح في الجدول (9.4)

جدول (9.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يدرسها المعلم.

| المجال                                | المرحلة التي يدرسها المعلم | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------|----------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| تمكين العاملين                        | من 4-1                     | 118   | 3.978           | 0.707             |
|                                       | من 5-10                    | 154   | 3.810           | 0.723             |
|                                       | من 11-12                   | 115   | 3.810           | 0.764             |
| المجموع                               |                            | 387   | 3.861           | 0.733             |
| التشجيع الإبداعي                      | من 4-1                     | 118   | 3.965           | 0.746             |
|                                       | من 5-10                    | 154   | 3.846           | 0.737             |
|                                       | من 11-12                   | 115   | 3.814           | 0.790             |
| المجموع                               |                            | 387   | 3.873           | 0.756             |
| الدفع الإلهامي                        | من 4-1                     | 118   | 4.008           | 0.737             |
|                                       | من 5-10                    | 154   | 3.794           | 0.754             |
|                                       | من 11-12                   | 115   | 3.820           | 0.816             |
| المجموع                               |                            | 387   | 3.867           | 0.772             |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة الداعمة | من 4-1                     | 118   | 3.984           | 0.712             |
|                                       | من 5-10                    | 154   | 3.815           | 0.720             |
|                                       | من 11-12                   | 115   | 3.815           | 0.773             |
| المجموع                               |                            | 387   | 3.867           | 0.736             |

أشارت نتائج الجدول (9.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يدرسها المعلم.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يدرسها المعلم، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يدرسها المعلم.

| المجال                        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| تمكين العاملين                | بين المجموعات  | 2.303          | 2            | 1.151          | 2.157           | 0.117             |
|                               | داخل المجموعات | 205.014        | 384          | 0.534          |                 |                   |
|                               | المجموع        | 207.316        | 386          |                |                 |                   |
| التشجيع الإبداعي              | بين المجموعات  | 1.525          | 2            | 0.762          | 1.335           | 0.264             |
|                               | داخل المجموعات | 219.322        | 384          | 0.571          |                 |                   |
|                               | المجموع        | 220.847        | 386          |                |                 |                   |
| الدفع الإلهامي                | بين المجموعات  | 3.419          | 2            | 1.710          | 2.900           | 0.056             |
|                               | داخل المجموعات | 226.361        | 384          | 0.589          |                 |                   |
|                               | المجموع        | 229.780        | 386          |                |                 |                   |
| الدرجة الكلية للقيادة الداعمة | بين المجموعات  | 2.345          | 2            | 1.172          | 2.176           | 0.115             |
|                               | داخل المجموعات | 206.881        | 384          | 0.539          |                 |                   |
|                               | المجموع        | 209.226        | 386          |                |                 |                   |

تبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التي يدرسها المعلم، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.115) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لمجالات (تمكين العاملين، والتشجيع الإبداعي، والدفع الإلهامي). وبناءً على هذه النتيجة تم قبول الفرضية.

الفرضية الصفرية الخامسة:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدير.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدير، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدير.

| المتغير                               | جنس المدير | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدالة الإحصائية |
|---------------------------------------|------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|
| تمكين العاملين                        | ذكر        | 167   | 3.953           | 0.703             | 385          | 2.143           | 0.033            |
|                                       | أنثى       | 220   | 3.792           | 0.749             |              |                 |                  |
| التشجيع الإبداعي                      | ذكر        | 167   | 3.961           | 0.717             | 385          | 2.00            | 0.044            |
|                                       | أنثى       | 220   | 3.805           | 0.780             |              |                 |                  |
| الدفع الإلهامي                        | ذكر        | 167   | 3.959           | 0.724             | 385          | 2.053           | 0.041            |
|                                       | أنثى       | 220   | 3.797           | 0.800             |              |                 |                  |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة الداعمة | ذكر        | 167   | 3.957           | 0.697             | 385          | 2.123           | 0.034            |
|                                       | أنثى       | 220   | 3.798           | 0.759             |              |                 |                  |

تبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (11.4) أنه تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة

ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدير، وذلك لأنّ قيمة الدلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكبية بلغت (0.034) أي أن هذه القيمة أصغر من قيمة ألفا (0.05) وهي دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح جنس مدير المدرسة (ذكر) وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (تمكين العاملين، والتشجيع الإبداعي، والدفع الإلهامي). وبناء على هذه النتيجة تم رفض الفرضية.

## الفصل الخامس:

### مناقشة النتائج والتوصيات:

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وطرح مجموعة من التوصيات المتعلقة بالنتائج.

### 1.5 مناقشة النتائج

#### 1.1.5 مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الأول للدراسة والذي يطرح السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت النتائج المرتبطة بالسؤال الأول أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مُرتفعة في جميع مجالاتها، وقد حصل مجال التشجيع الإبداعي على الترتيب الأول، ويليه مجال الدفع الإلهامي، ومن ثم مجال

تمكين العاملين. وقد يعزى ذلك لحالة الوعي لدى مديري المدارس الحكومية في تربية جنوب الخليل بضرورة ممارسات القيادة الداعمة، والتي من شأنها أن تعزز صمود المعلم في مهنته وانتمائه إليها في ظل غياب المكافآت المادية، وتقلص الرواتب، وتأخر صرفها، وذلك حرصاً على استمرارية العملية التعليمية والتربوية في فلسطين، حيث أشار سحوان أبو علام (2017) أن الممارسات القيادية الداعمة لها علاقة قوية وموجبة بالانتماء التنظيمي. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الدومي والخرابشة (2023) ونتيجة دراسة الحارثي والشماسي (2023) في أن درجة ممارسة القيادة الداعمة مرتفعة في جميع مجالاتها.

فيما يتعلق بمجال التشجيع الإبداعي والذي جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة. حيث جاءت نتائج تحليل الفقرة (11) والفقرة (19) والفقرة (12) أعلى المتوسطات الحسابية؛ فقد حصلت الفقرة (11) على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتنص الفقرة على "يشجع المدير المعلمين على المبادرات التربوية". وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على مشاركة مدارسهم، ومعلميهم بالمسابقات التي تطرحها وزارة التربية والتعليم بشأن المبادرات التعليمية والتربوية، حيث تقوم القيادة التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بحث المعلمين على تنفيذ مبادراتهم، وطرح المنافسة على مكافآت باستمرار، وذلك في سياق الحرص على النهوض بالعملية التعليمية والتربوية من خلال تفعيل دور المعلم في تنفيذ المبادرات التعليمية والتربوية، وحصلت الفقرة (19) على المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة. وتنص الفقرة على "يظهر المدير سروره نتيجة الأداء المتميز للمعلمين"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين الداعمين لأثر إظهار الرضى عن أداء المعلم في نفوس المعلمين وذلك باعتباره حافزاً للمعلمين لمزيد من الإنجاز. حيث إن الإنسان بطبعه يسعد بتحقيق الإنجاز. وتلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (12) وقد جاءت بدرجة مرتفعة، وتنص هذه الفقرة على "يدعم المدير المعلمين على تنفيذ خططهم الجديدة". وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين

الداعمين يسعون لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة من خلال دعم المعلمين لتنفيذ خططهم التي تحقق هذه الأهداف. بينما جاءت نتائج تحليل الفقرة (15) والفقرة (17) والفقرة (18) بأدنى المتوسطات الحسابية. حيث جاءت في المرتبة السابعة وبدرجة مرتفعة الفقرة (15)، وتنص هذه الفقرة على "يهيئ المدير جوًّا مناسباً للتجديد في العمل". وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الداعمين يسعون لخلق بيئة عمل متجددة. حيث بين السعود (2012) أن القيادة الداعمة أسلوب يقوم على رفع رضى العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية، وجاءت الفقرة (17) في المرتبة الثامنة وبدرجة مرتفعة، وتنص هذه الفقرة على "يشجع المدير المعلمين على استخدام البحث العلمي لإيجاد حلول للمشكلات الطارئة"، و قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الداعمين يشركون المعلمين في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم من منطلق علمي، كما أشار الكوشة والجرادات في دراستهما (2022) إلى أن القيادة الداعمة فعالة في حل المشكلات، ومواجهة الأزمات، وجاءت الفقرة (18) في المرتبة التاسعة وبدرجة متوسطة، وتنص هذه الفقرة على "يكافئ المدير المعلمين المتميزين (مادياً أو معنوياً)". حصلت هذه الفقرة على الترتيب الأدنى من بين جميع فقرات الاستبانة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضيق السلطة الممنوحة لمدير المدرسة الحكومية وفقاً لنظام التعليم في فلسطين، وهذا ما يُستنتج من خلال مراجعة الباحثة للدليل الإجرائي لمدير المدرسة. حيث تُقيد صلاحيات مدير المدرسة المالية عند اعداد الموازنة بنموذج موازنة مالي معد من قبل وزارة التربية والتعليم.(فلسطين، وزارة التربية والتعليم، 2020)، وبما أن هذه النتيجة لم تأتي بدرجة ضعيفة، فذلك قد يعزى أن المديرين الداعمين (رغم المساحة المحدودة في تقديم الدعم المالي) إلا أنهم يسعون لمكافأة المعلمين بطرق مختلفة، وذلك أملاً في تحقيق توقعهم من العمل، وهذه ما تنص عليه نظرية التوقع التي انطلقت منها نظرية المسار الهدف والتي تعد الأساس النظري للقيادة الداعمة.

أما مجال الدفع الإلهامي فقد كان في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة في كل فقراتها، وجاءت نتائج تحليل الفقرة (21) والفقرة (28) والفقرة (20) بأعلى المتوسطات الحسابية؛ حيث جاءت الفقرة (21) في الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة، وتتص الفقرة على "يمنح المدير المعلمين حرية اختيار طريقة أداء المهام"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن صفة الاستقلالية التي يتمتع بها القادة الداعمون تجعلهم قادرين على منح المعلمين الاستقلالية في اختيار طريقة تنفيذ المهام الموكلة إليهم. حيث يشير الكوشة والجرادات (2022) أن القائد الداعم لا بد وأن يتسم بالاستقلالية، وجاءت الفقرة (28) في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة تنص الفقرة على "يعزز المدير حب الإنجاز عند المعلمين". وقد تعزى النتيجة إلى أن المديرين الداعمين يشجعون المعلمين على التأثير في بيئة عملهم؛ حيث يرى الحارثي والشماسي (2023) أن القادة الداعمين يولون الاهتمام بمشاعر المعلمين بالمدرسة. أما الفقرة (20) فقد كانت في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، وتتص الفقرة على "يعزز المدير الشعور بالحماس للعمل لدى المعلمين"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء الداعمين يتصفون بالحماسة وينمون هذه السمة في نفوس المعلمين في مدارسهم. بينما جاءت نتائج تحليل الفقرة (22) والفقرة (26) والفقرة (25) بأدنى المتوسطات الحسابية. حيث جاءت الفقرة (22) في المرتبة الثامنة وبدرجة مرتفعة. وتتص هذه الفقرة على "يعزز المدير التحدي في نفوس المعلمين" وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الداعمين يثيرون روح التحدي والمنافسة الشريفة بين المعلمين، حيث ذكر الكوشة والجرادات (2022) أن من سمات القائد الداعم التحدي. وجاءت الفقرة (26) في المرتبة التاسعة وبدرجة مرتفعة. وتتص الفقرة على "تتولد أفكاراً رائعة لدى المعلمين؛ نتيجة حوارهم مع المدير"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الداعمين يحرصون على خلق بيئة عمل يسودها الحوار مما يشجع المعلمين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بأريحية، وهذا ما أشارت إليه دراسة الشمالان ونعمان (2021)، حيث أشار الدومي والخرابشة (2023) إلى أن المديرين الذين يهتمون

بآراء العاملين لديهم، يسعون للوصول إلى أفكار مبتكرة تساهم في تميز مدارسهم في تقديم الخدمات للمجتمع، وجاءت الفقرة (25) في المرتبة العاشرة وبدرجة مرتفعة، وتنص الفقرة على "يزرع المدير طموحا مستقبليا رائعا في نفوس المعلمين". وقد تعزى النتيجة إلى أن المديرين الداعمين يعنون بتحقيق تطلعات العمل المستقبلية، حيث أشار الكوشة والجرادات (2022) إلى أن من مهام القيادة الداعمة تحقيق الرؤية المستقبلية للعمل.

وفيما يتعلق بمجال تمكين العاملين، فقد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة. حيث جاءت نتائج تحليل الفقرة (2) والفقرة (10) والفقرة (3) أعلى المتوسطات الحسابية. حيث جاءت الفقرة (2) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتنص الفقرة على "يقوم المدير بتقويم أداء المعلمين وفق معايير واضحة"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التزام المدراء الداعمين بتطبيق القوانين على جميع المعلمين على قدم المساواة، ويجدر بالذكر أن تطبيق القوانين والأنظمة يزيد من شعور العاملين بالطمأنينة مما ينعكس على مستوى أدائهم. (الحارثي والشماسي، 2023)، وجاءت الفقرة (10) في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة. وتنص الفقرة على "يعزز المدير تبادل الخبرات بين المعلمين". وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء الداعمين يحرصون على خلق بيئة عمل يسودها التعاون مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وقد أشار الدومي والخرابشة (2023) إلى أن المدير الداعم يحرص على العمل مع العاملين بروح الفريق لتحقيق الأهداف التعليمية، وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة. وتنص الفقرة على "يوفر المدير احتياجات المعلمين المادية اللازمة للقيام بمهامهم"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المدراء الداعمين على توفير الموارد المادية التي تسهل على المعلمين القيام بمهامهم في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية، وتشير دراسة الدومي والخرابشة (2023) أن القادة الداعمين يقومون بتوفير بيئة تعليمية تربوية مناسبة عن طريق توفير احتياجات الطلبة والمعلمين. بينما جاءت نتائج الفقرة (1) والفقرة (5) والفقرة (6) أدنى المتوسطات

الحسابية. حيث جاءت الفقرة (1) في المرتبة الثامنة وبدرجة مرتفعة. وتنص الفقرة على "يشرك المدير المعلمين في وضع الخطة المدرسية السنوية". وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين الداعمين بضرورة الدور الفعال الذي يقوم به المعلم لتنفيذ هذه الخطة، كما ان ربط اهداف المعلم الخاصة واحتياجاته مع أهداف المدرسة لا يتم إلا من خلال إشراك المعلم في عملية التخطيط، حيث أعربت دراسة أبو علام (2017) أن مشاركة العاملين في وضع الخطة العامة للمؤسسة يجعلهم أكثر التزاماً بها وأكثر حساً بالمسؤولية اتجاهها. وجاءت الفقرة (5) في المرتبة التاسعة وبدرجة مرتفعة. وتنص الفقرة على "يلتمس المدير احتياجات المعلمين التدريبية بشكل دوري"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين الداعمين بضرورة تلبية احتياجات المؤسسة التعليمية من كوادر مؤهلين ومدربين لضمان تحقيق أهدافها التعليمية، وجاءت الفقرة (6) في المرتبة العاشرة وبدرجة مرتفعة. وتنص الفقرة على "يشرك المدير المعلمين في صناعة القرارات المدرسية"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المدراء الداعمين بأثر اشراك المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرارات على قبول المعلمين لهذه القرارات وتنفيذها بكفاءة وفعالية. حيث أشارت دراسة الحارثي والشماسي (2023) أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات تجعلها أكثر قبولاً وأكمل تنفيذاً.

#### 2.1.5 مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني للدراسة والذي يطرح السؤال الآتي:

هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (جنس المعلم، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية التي يدرّسها، وجنس المدير)؟

أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين في جميع مجالاتها عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لجنس المعلم، بمعنى أن المعلمين والمعلمات

يرون أن درجة ممارسة مديريهم للقيادة الداعمة بنفس الدرجة، ولم يؤثر جنسهم على وجهة نظرهم حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الداعمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكوشة والجرادات (2022)، وقد تعزى النتيجة لمعاملة المدير العادلة للمعلمين والمعلمات، وتطبيق المساواة بين الجنسين في المعاملة في المدارس الحكومية الفلسطينية، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحارثي والشماسي (2023) ودراسة الدومي والخرابشة (2023)، حيث أظهرت الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للجنس لصالح الإناث.

وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين في جميع مجالاتها عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم يرون أن المديرين يمارسون دورهم القيادي الداعم بنفس الدرجة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكوشة والجرادات (2022) ودراسة الحارثي والشماسي (2023) ودراسة الدومي والخرابشة (2023).

وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين في جميع مجالاتها عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمؤهل العلمي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمون يدركون الممارسات القيادية الداعمة، وأن مؤهلاتهم العلمية لا تؤثر في استجاباتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدومي والخرابشة (2023)، ودراسة الكوشة والجرادات (2022).

وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين في جميع مجالاتها عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمرحلة التعليمية التي يدرسها المعلم. وقد

تعزى هذه النتيجة لاهتمام وزارة التربية والتعليم بتمكين مديري المدارس على اختلاف المرحلة التعليمية لها في مجال القيادة التربوية. ويجدر بالذكر أن هذا المتغير لم تتناوله الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة.

بينما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس في تربية جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لجنس المدير لصالح المديرين الذكور, وهذا يعني أن المعلمين والمعلمات الذين يديرونهم مديرون ذكور يرون أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الداعمة في جميع مجالاتها أعلى من المعلمين والمعلمات الذين يديرونهم مديرات إناث, وقد تشير هذه النتيجة بطريقة أو بأخرى إلى أن المديرين الذكور في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل أكثر ممارسة للقيادة الداعمة من المديرات الإناث من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المديرية. وجدير بالذكر أنه وفي حدود علم الباحثة, لم تتطرق أي من الدراسات السابقة للبحث في متغير جنس المدير.

## 2.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل للقيادة الداعمة من قبل وزارة التربية والتعليم.
2. تعزيز تمكين المعلمين, وتشجيعهم على الإبداع والتميز, ورفع دافعيتهم, وتأهيلهم للمراكز القيادية ليصبحوا قادة داعمين مستقبلاً, وذلك من قبل مديريهم ومديرياتهم ووزارة التربية والتعليم.
3. تعزيز مشاركة المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية من قبل مديري المدارس الحكومية؛ لما له الأثر الكبير في تمكين المعلمين.
4. تمكين مديري المدارس الحكومية من ممارسة دورهم القيادي في مجال مكافأة المعلمين المتميزين معنوياً ومادياً, حين هذه الممارسات تشجع المعلمين على الإبداع, وذلك لما له الأثر الإيجابي في تعزيز رضى المعلمين عن عملهم وانتمائهم للمؤسسة التعليمية الفلسطينية.
5. تعزيز دور المديرين في رفع طموح المعلمين المستقبلي, وفتح الأفق أمامهم؛ مما يعزز من دفعهم الإلهامي والذي بدوره يرفع من نوعية التعليم في المدارس.
6. إجراء المزيد من الدراسات حول ممارسة مديري المدارس للقيادة الداعمة في مختلف مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ وذلك لأن كل منطقة لها خصوصيتها المختلفة عن الأخرى.

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر العربية:

أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله. (2019). *مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين*, ط1, عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

أبو علام، سحوان. (2017). *القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة* (رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بو ضياف بالمسيلة، الجزائر). تم استرجاعها من الموقع <https://dspace.univ->

[msila.dz/items/c18a26ba-47e5-4d51-a1d1-96ad2efd4100](https://dspace.univ-), تاريخ الاسترجاع 2023/12/10.

برنامج تطوير القيادة والمعلمين. (2013، أيار). *نشرة برنامج تطوير القيادة والمعلمين*, ام الله: وزارة التربية والتعليم.

جاسم، عرفات ياسر والغالبي، طاهر محسن. (2023). *أنماط القيادة ودورها في تبني الهيكل التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق في البصر*. *مجلة العلوم الاقتصادية*, 18(68), (27-54).

الحارثي، أميرة حاتم والشماسي، أريج عبد الرحمن. (2023). *دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية*. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 6(22), (198 - 227).

حامد، نزار أحمي. (2023). *القيادة الداعمة ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو*. *مجلة كلية المعارف الجامعة*, 34(4) (155-176).

الدومي، حنين حابس و الخرابشة، عمر محمد. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قسبة عمان للقيادة الداعمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (22)، (184 - 228).

ديوان الفتوى والتشريع، قرار بقانون رقم (8) لسنة 2017م بشأن التربية والتعليم العام، الوقائع الفلسطينية، رام الله 25/نيسان/2017، ع132. تم الاسترجاع من الموقع

<https://www.ogb.gov.ps/ar/Category/20/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%A9?srchkey=>

[B1%D9%8A%D8%AF%D8%A9-](#)

[%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%A9?srchkey=](#)

[132#close](#) , تاريخ الاسترجاع 2024/4/20

الذبحاوي، عامر عبد كريم والفتلاوي، ماجد جبار. (2023). القيادة الداعمة ودورها في الحد من الابتزاز الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الكوفة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 15(3)، (118 - 141).

السعود، راتب سلامة. (2012). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، ط(1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

سليم، أسماء. (2019). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، (2)، (213 - 229).

سليمان، حنان حسن. (2015). القيادة التربوية، ط(1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الشمالن، خالد بن عبدالعزيز ونعمان، مرفت محمد. (2021). استكشاف العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين. الإدارة العامة، 61(4)، (891 - 932).

صلاح الدين, نسرین صالح. (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية, 42(3), (234 - 314).

عطوي, جودت عزت. (2010). الادارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها (ط4), عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلي, تهاني ابراهيم. (2023). ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي وسبل تطويرها. المجلة العربية لعلم الترجمة, 2(5), (263 - 275).

العيساوي, محمد حسين منهل, و حسين, خالد علي. (2020). القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية. مجلة دراسات إدارية, 13(27), (66 - 87).

فلسطين, وزارة التربية والتعليم. الإدارة العامة للمتابعة الميدانية (2020). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. ط(3). وزارة التربية والتعليم, رام الله.

الكلادة, طاهر محمود. (2008). إدارة وتنمية الموارد البشرية, ط(1), عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

الكوشة, ليث سلمان والجرادات محمود خالد. (2022) درجة ممارسة القيادة الداعمة للإبداع لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية, الزرقاء.

كوفي, ستيفين آر. (2009) . العادات السبع للناس الأكثر فعالية دروس فعالة حول تغيير الشخصية (ترجمة مكتبة جرير) ط(21). الرياض: مكتبة جرير, (تاريخ النشر الأصلي 1989).

لبوازدة, سارة. (2018). القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمسيلة (رسالة ماجستير, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, الجزائر). تاريخ الاسترجاع (2023/12/5) من الموقع

[https://dspace.univ-msila.dz/items/49952bf7-0ca8-4619-9bb6-](https://dspace.univ-msila.dz/items/49952bf7-0ca8-4619-9bb6-7e0eae196984)

[7e0eae196984](https://dspace.univ-msila.dz/items/49952bf7-0ca8-4619-9bb6-7e0eae196984) , تاريخ الاسترجاع 2023/12/10.

مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. ط (4)، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

مقابلة, محمد قاسم. (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية,

ط(1), عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المكاوي, عاطف عبد الله. (2013). القيادة الإدارية, مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع, كتاب

إلكتروني. تم الاسترجاع من الموقع [https://drive.google.com/file/d/1Ci-](https://drive.google.com/file/d/1Ci-1NsD5TccYqQTKiJfF3mL5ISymITx/view)

[1NsD5TccYqQTKiJfF3mL5ISymITx/view](https://drive.google.com/file/d/1Ci-1NsD5TccYqQTKiJfF3mL5ISymITx/view) , تاريخ الاسترجاع 2023/12/10.

الموقع الرسمي لمديرية التربية والتعليم جنوب الخليل, [https://shebron.edu.ps/about-](https://shebron.edu.ps/about-us)

[us](https://shebron.edu.ps/about-us), تاريخ الاسترجاع 2024/4/20.

نورث هاوس, بيتر ج.(2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح بن معاذ

المعيوف ومازن بن فارس رشيد) ط(6). الرياض : معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات,

(تاريخ النشر الأصلي 2013). كتاب إلكتروني. تم الاسترجاع من الموقع

, <https://archive.org/details/library-elhamma-19262021/page/n1/mode/2up>

تاريخ الاسترجاع 2023/12/20.

الهزايمة, وصفي. (2004). القيادة وإدارة الأزمات. إربد: عالم الكتب الحديث.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Amelia, Ivandha and Kusmaningtyas, Amiartuti. (2023). Supportive Leadership to Improve Job Performance Through Employee Loyalty as A Mediation Variable for Employees of PT. IMC Sidoarjo City, Indonesia, **International Journal of Research Publication and Reviews**, 4(7). (2170-2179)

Haeckl, Simone and Rege, Mari (2024) Effects of Supportive Leadership Behaviors on Employee Satisfaction, Engagement, and Performance: An Experimental Field Investigation. **Management Science** 0(0). (Published Online:4 Apr 2024) (retrieval date: 21 April 2024) <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02170>

Hart, Michael H. (1992). The 100 a ranking of the most influential persons in history (Rev.). Citadel Press. New York.

House, R. J., Mitchell, T. R., & University of Toronto Faculty of Management Studies. (1974). Path goal theory of leadership. Faculty of Management Studies, University of Toronto

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610. (retrieval date: 20 May 2024) <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>.

Mutune, Susan and Onyango, George and Olembo, Jotham. (2019). **Influence of Head Teachers' Leadership Practices on Teachers' Job Satisfaction in Nakuru and Nairobi Catholic Private Primary Schools in Kenya** (a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Educational Administration, Policy and Curriculum Studies, Faculty of Education, Kenyatta University) (retrieval date: 20 April 2024) <https://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/19964>

Simorangkir, Saha and Karnati, Neti, and Abdullah, Thamrin, (2019). The Effect of Supportive Leadership, Learning Culture, and Responsibility on Job Performance of Teacher in Junior High Schools of South Tangerang. **International Journal for Educational and Vocational Studies**, 1 (2), 120-129. (Retrieval Date: 21 April 2024) <https://doi.org/10.29103/ijevs.v1i2.1505>

Wachira Thuku, Kalai Jeremiah M., & Tanui Edward K. (2018). RELATIONSHIP BETWEEN SUPPORTIVE LEADERSHIP STYLE AND TEACHERS' JOB SATISFACTION IN NAKURU COUNTY, KENYA. **European Journal of Education Studies**, 5(2). (Retrieval Date: 21 April 2024) <https://doi.org/10.5281/zenodo.1442819>

## الملاحق

### الملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم  
استبانة وأسئلة مقابلة للتحكيم  
حضرة الدكتور/ة المحترم/ة

تهديكم الباحثة أطيب التحيات وأسمى آيات التقدير لما تبذلونه من جهد في سبيل سير العملية التربوية، وبعد تحيطكم الباحثة علماً أنها بصدد إجراء دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين. وعليه يرجى من حضرتكم التكرم بتقييم فقرات الاستبانة بوضع إشارة (✓) تحت بند مناسبة أو غير مناسبة مع اقتراح التعديل على الفقرة غير المناسبة. حيث إن الاستبانة تتكون من قسمين، الأول يُعنى بالبيانات الشخصية للعينة. بينما يُعنى الثاني بفقرات حول درجة ممارسة المدراء للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين وتدرج استجابات العينة وفق تدرج ليكارت الخماسي.

"القيادة الداعمة : هي القيادة التي تسهل المسار المؤدي إلى أداء أعلى من خلال إسناد و دعم المرؤوسين الذين يتعرضون لضغوط عمل كثيرة والمكلفين بمهام منهكة عاطفياً أو متعبة ومملة." (سعود، 2012، ص176)

مجالات القيادة الداعمة تتمثل في :

- 1- تمكين العاملين: أن يمنح المدير العاملين سلطات كافية ليتمكن العاملين من أداء مهامهم بحرية دون تدخل الإدارة. ودعم قدراتهم و مهاراتهم بالتدريب والتأهيل وتقييم أدائهم بناء على أهداف واضحة.
- 2- التشجيع الابداعي: أن يحزر المدير العاملين من القيود، وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع.
- 3- الدفع الإلهامي: أن يتمثل لدى العاملين الشعور بالانتماء للمؤسسة والثقة بالقدرة على أداء مهامهم بحرية والشعور بقيمة عملهم والقدرة على التأثير فيه. وذلك من خلال تأثير صفات المدير المتمثلة بالحماس والاستقلالية والثقة بالنفس و الطموح و التحدي و حب الانجاز والتأثير. (أبو علام، 2017، ص18)

القسم الأول: يرجى وضع (✓) في المربع  أمام الخيار الذي يعبر عن معلوماتك الشخصية .

1) جنس المعلم: ذكر  / انثى

| مناسبة | غير مناسبة | التعديل المقترح |
|--------|------------|-----------------|
|        |            |                 |

2) سنوات الخبرة للمعلم: أقل من 5  / من 5 الى 15  / أكثر من 5

| مناسبة | غير مناسبة | التعديل المقترح |
|--------|------------|-----------------|
|        |            |                 |

3) المؤهل العلمي للمعلم: أقل من بكالوريوس  / بكالوريوس فقط  / أعلى من بكالوريوس

| مناسبة | غير مناسبة | التعديل المقترح |
|--------|------------|-----------------|
|        |            |                 |

4) المرحلة التي يدرسها المعلم: 4-1  / 10-5  / 12-11

| مناسبة | غير مناسبة | التعديل المقترح |
|--------|------------|-----------------|
|        |            |                 |

5) جنس المدير: ذكر  / أنثى

| مناسبة | غير مناسبة | التعديل المقترح |
|--------|------------|-----------------|
|        |            |                 |

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (✓) تحت الخيار الذي يعبر عن وجهة نظرك الشخصية

| التعديل المقترح | غير مناسبة | مناسبة | مجال تمكين العاملين  |
|-----------------|------------|--------|--|
|                 |            |        | 1 يشرك المدير المعلمين في وضع الخطة المدرسية السنوية       |
|                 |            |        | 2 يقوم المدير بتقويم أداء العاملين وفق معايير واضحة        |
|                 |            |        | 3 يوفر المدير احتياجات المعلمين اللازمة للقيام بمهامهم     |
|                 |            |        | 4 يقترح المدير دورات تدريبية لرفع مستوى أداء المعلمين      |
|                 |            |        | 5 يتلمس المدير احتياجات المعلمين بشكل دوري                 |
|                 |            |        | 6 يشرك المدير المعلمين في صناعة القرارات المدرسية          |
|                 |            |        | 7 يطبق المدير القوانين و الانظمة على الجميع دون تحيز       |
|                 |            |        | 8 يساهم المدير إيجابا بحل الخلافات في البيئة المدرسية      |
|                 |            |        | 9 يأخذ المدير اقتراحات المعلمين على محمل الجد              |
|                 |            |        | 10 يحترم المدير آراء المعلمين جميعها                       |
|                 |            |        | <b>مجال التشجيع الإبداعي</b>                               |
|                 |            |        | 1 يشجع المدير المعلمين على تنفيذ مبادرات                   |
|                 |            |        | 2 يشعر المعلم باهتمام المدير                               |
|                 |            |        | 3 يساعد المدير المعلمين المبدعين على تنفيذ خططهم الإبداعية |
|                 |            |        | 4 يعزز المدير المعلمين المبدعين                            |
|                 |            |        | 5 يتلقى المعلم التشجيع المستمر من المدير                   |

|  |  |  |   |    |
|--|--|--|---|----|
|  |  |  | يتعامل المدير بمرونة عالية مع المستجدات التربوية                          | 6  |
|  |  |  | يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي                                    | 7  |
|  |  |  | يركز المدير على أداء المعلم   | 8  |
|  |  |  | يعزز المدير الشعور بالحماس للعمل لدى المعلمين                             | 9  |
|  |  |  | يصنع المدير جواً مناسباً للتجديد في العمل                                 | 10 |
|  |  |  | <b>مجال الدفع الإلهامي</b>  |    |
|  |  |  | يرفع المدير من حماس المعلمين نحو العمل                                    | 1  |
|  |  |  | يمنح المدير المعلمين حرية اختيار طريقة أداء مهامهم                        | 2  |
|  |  |  | يثير المدير التحدي في نفوس المعلمين                                       | 3  |
|  |  |  | يقنع المدير المعلمين بأهمية وظيفة التدريس                                 | 4  |
|  |  |  | يشجع المدير المعلمين في ابتكار طرق تدريس جديدة                            | 5  |
|  |  |  | يعزز المدير تفاؤل المعلمين بتحسين مستوى تحصيل طلبتهم                      | 6  |
|  |  |  | يشجع المدير المعلمين في توليد حلولاً لمشكلات الطلبة باستخدام البحث العلمي | 7  |
|  |  |  | يزرع المدير إحساساً رائعاً بأهمية دور المعلم في نفوس المعلمين             | 8  |
|  |  |  | محاورة المدير تتسبب بتوليد أفكار رائعة لدى المعلم                         | 9  |
|  |  |  | يشعر المعلم بأن المدير يثق بقدراته  | 10 |

## الملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

حضرة المعلم /ة المحترم /ة

تهديكم الباحثة أطيب التحيات وأسمى آيات التقدير لما تبذلونه من جهد وعطاء رقيقاً بالعملية التربوية وسيرها،  
وبعد،

فالباحثة تحيطكم علماً بأنها بصدد إجراء دراسة بعنوان: ( درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين ). وذلك من أجل استكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية. وعليه يرجى من حضراتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة ومسؤولية، وبما يعبر عن وجهة نظركم الشخصية، مع العلم أن البيانات جميعاً ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، حيث إن الاستبانة تتكون من قسمين: الأول يُعنى بالبيانات الشخصية للعينة. والقسم الثاني يتكون من ثلاث مجالات، وكل مجال يحتوي على عدة فقرات حول درجة ممارسة المديرين للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين، وتدرج استجابات العينة وفق تدرج ليكارت الخماسي.

علماً بأن "القيادة الداعمة: هي عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث فيهم روح الحماسة، والتمكين التنظيمي من خلال إشراك العمال في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الإبداعي الابتكاري." (أبو علام، 2017، ص17)

**القسم الأول: يرجى وضع ( ✓ ) في المربع  أمام الخيار الذي يعبر عن معلوماتك الشخصية .**

- (1) الجنس: ذكر  / أنثى
- (2) سنوات الخبرة: أقل من 5  / من 5 إلى 15  / أكثر من 15
- (3) المؤهل العلمي: بكالوريوس أو أقل  ماجستير فأعلى
- (4) المرحلة التي تدرّسها: من 1 - 4  / من 5 - 10  / من 11 - 12
- (5) جنس المدير: ذكر  / أنثى

**القسم الثاني: يرجى وضع إشارة ( ✓ ) تحت الخيار الذي يعبر عن وجهة نظرك الشخصية.**

| مجال تمكين العاملين | أنتفق بشدة | أنتفق | محايد | أعارض بشدة | أعارض بشدة |
|---------------------|------------|-------|-------|------------|------------|
| 1                   |            |       |       |            |            |
| 2                   |            |       |       |            |            |
| 3                   |            |       |       |            |            |
| 4                   |            |       |       |            |            |
| 5                   |            |       |       |            |            |
| 6                   |            |       |       |            |            |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 7 يطبق المدير القوانين على المعلمين جميعا دون تمييز بينهم                     |
|  |  |  |  |  | 8 يحترم المدير آراء المعلمين جميعا  |
|  |  |  |  |  | 9 يهتم المدير بالجوانب الإنسانية الخاصة بالمعلمين                             |
|  |  |  |  |  | 10 يعزز المدير تبادل الخبرات بين المعلمين                                     |
|  |  |  |  |  | مجال التشجيع الإبداعي   |
|  |  |  |  |  | 11 يشجع المدير المعلمين على تنفيذ مبادرات تربوية                              |
|  |  |  |  |  | 12 يشعر المعلمون باهتمام المدير   |
|  |  |  |  |  | 13 يدعم المدير المعلمين على تنفيذ خططهم الجديدة                               |
|  |  |  |  |  | 14 يتلقى المعلمون التشجيع المستمر من المدير                                   |
|  |  |  |  |  | 15 يتعامل المدير بمرونة عالية مع المستجدات التربوية                           |
|  |  |  |  |  | 16 يهيئ المدير جواً مناسباً للتجديد في العمل                                  |
|  |  |  |  |  | 17 يشجع المدير المعلمين على ابتكار طرق تدريس جديدة                            |
|  |  |  |  |  | 18 يشجع المدير المعلمين على استخدام البحث العلمي لإيجاد حلول للمشكلات الطارئة |
|  |  |  |  |  | 19 يكافئ المدير المعلمين المتميزين ( مادياً أو معنوياً )                      |
|  |  |  |  |  | مجال الدفع الإلهامي   |
|  |  |  |  |  | 20 يعزز المدير الشعور بالحماس للعمل لدى المعلمين                              |
|  |  |  |  |  | 21 يمنح المدير المعلمين حرية اختيار طريقة أداء المهام                         |
|  |  |  |  |  | 22 يعزز المدير التحدي في نفوس المعلمين  |
|  |  |  |  |  | 23 يقنع المدير المعلمين بأهمية وظيفة المعلم                                   |
|  |  |  |  |  | 24 يعزز المدير تفاؤل المعلمين بتحسين أداء طلبتهم                              |
|  |  |  |  |  | 25 يزرع المدير طموحاً مستقبلياً رائعاً في نفوس المعلمين                       |
|  |  |  |  |  | 26 تتولد أفكاراً رائعة لدى المعلمين؛ نتيجة حوارهم مع المدير                   |
|  |  |  |  |  | 27 يشعر المعلمون بأن المدير يثق بقدراتهم                                      |
|  |  |  |  |  | 28 يعزز المدير حب الإنجاز عند المعلمين  |
|  |  |  |  |  | 29 يعزز المدير شعوراً عظيماً بقيمة العمل عند المعلمين                         |

الملحق (3): قائمة المحكمين

| الرقم | الاسم             | المسمى الوظيفي   | رقم المحمول | البريد الإلكتروني  |
|-------|-------------------|--|-------------|--|
| 1     | د. أشرف أبو خيران | أستاذ مشارك / جامعة القدس  |             | <a href="mailto:akhayran@staff.alquds.edu">akhayran@staff.alquds.edu</a> |
| 2     | د. يوسف حرفوش     | أستاذ مساعد / جامعة القدس  | 0599725872  |  |
| 3     | د. جنان أبو جودة  | مشرفة تربوية / وزارة التربية والتعليم                            |             | <a href="mailto:jenanabujodeh@hotmail.com">jenanabujodeh@hotmail.com</a> |
| 4     | د. نبيل الجندي    | أستاذ مشارك / جامعة الخليل                                       | 0599770274  |  |
| 5     | د. محسن عدس       | أستاذ مساعد / جامعة القدس  | 0599270881  | <a href="mailto:madas@staff.alquds.edu">madas@staff.alquds.edu</a>       |
| 6     | د. عفيف زيدان     | أستاذ مساعد / جامعة القدس  |             | <a href="mailto:adzeidan@staff.alquds.edu">adzeidan@staff.alquds.edu</a> |
| 7     | د. حلا أبو علان   | أستاذ مساعد / جامعة القدس المفتوحة                               |             | <a href="mailto:halaallan17@gmail.com">halaallan17@gmail.com</a>         |
| 8     | د. منال ابو منشار | أستاذ مساعد / جامعة الخليل                                       |             | <a href="mailto:manalm@hebron.edu">manalm@hebron.edu</a>                 |
| 9     | د. محمد فراح      | أستاذ مساعد / جامعة الخليل                                       |             | <a href="mailto:mfarrah@hebron.edu">mfarrah@hebron.edu</a>               |
| 10    | د. حكم حجة        | أستاذ مساعد / جامعة خضوري، ومدير مديرية التربية والتعليم سابقاً. | 0599757203  | <a href="mailto:hakam.hijje@gmail.com">hakam.hijje@gmail.com</a>         |
| 11    | د. ابراهيم النوري | مشرف تدريب / وزارة التربية والتعليم                              | 0599090850  | <a href="mailto:ibrahimnori179@gmail.com">ibrahimnori179@gmail.com</a>   |
| 12    | د. وحيد جبران     | استشاري ومدرب تطوير تربوي  | 0598306183  | <a href="mailto:jubranwahid@gmail.com">jubranwahid@gmail.com</a>         |
| 13    | أ. سهى زيادة      | مشرفة تدريب / وزارة التربية والتعليم                             | 0599798702  |  |

|  |            |   |                    |    |
|--|------------|---|--------------------|----|
|  | 0569489436 | مدير مدرسة/ وزارة التربية والتعليم          | أ. ابراهيم مخامرة  | 14 |
|  | 0598313977 | مديرة مدرسة/ وزارة التربية والتعليم         | أ. ميسون دراويش    | 15 |
|  | 0562501473 | مدير مدرسة/ وزارة التربية والتعليم          | أ. رياض اقطيط      | 16 |
|  | 0598570993 | نائبة مديرة مدرسة / وزارة التربية والتعليم. | أ. وفاء أبو زنيد   | 17 |
| <a href="mailto:myaserkhallaf242@gmail.com">myaserkhallaf242@gmail.com</a> |            | معلمة / وزارة التربية والتعليم              | أ. ميسر خلاف       | 18 |
|  | 0599707002 | معلم/ وزارة التربية والتعليم                | أ. طلال عبد الرحيم | 19 |

الملحق (4): كتب تسهيل مهمة

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

تاريخ: 2024/3/16

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين  
جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة بيان سلمان محمد رجب ورقمها الجامعي (22112478) تخصص ماجستير ادارة تربوية

بإعداد دراسة بعنوان :

" درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر

المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف



التاريخ: 2024/3/22

حضرة السادة / مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين  
وزارة التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة بيان سلمان محمد رجوب ورقمها الجامعي(22112478)، تخصص ماجستير ادارة تربوية  
بإعداد دراسة ، بعنوان :

" درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر  
المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق  
الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

شعبة العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف



الرقم: وت / ١٢ / ١ / ١٦٠  
التاريخ: ١٨ / ٥ / 2024م

**لمن يهمه الأمر**

**\* تسهيل مهمة بحثية \***

لهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ة:

"بيان سلمان محمد رجب"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع رابط امتحان محوسب على عينة من معلمي/ات المدارس الحكومية في مديرية "جنوب الخليل".
  - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة الباحثين طوعية.
  - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع الباحثين.
  - ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.
- مع الاحترام،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



اسفة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد لشؤون التطهية المحترم.

السيد مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.

السيد مدير عام التربية والتعليم/ جنوب الخليل المحترم.

د. انتصار طالب جبر حواره/المحترمة/المشرفة على الدراسة.

د. مطران س.

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول  | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1.3   | توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لجنس المعلم والمرحلة التعليمية التي يُدرّسها  | 34     |
| 2.3-أ | توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة  | 35     |
| 2.3-ب | توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة  | 36     |
| 3.3   | وصف أداة الدراسة بصورتها النهائية   | 38     |
| 4.3-أ | معامل ارتباط بيرسون بين فقرات أداة الدراسة و بين الدرجة الكلية للمجال   | 40     |
| 4.3-ب | معامل ارتباط بيرسون بين فقرات أداة الدراسة و بين الدرجة الكلية للمجال   | 41     |
| 5.3   | الارتباط كل مجال من مجالات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية مع الدرجة الكلية للأداة ككل  | 41     |
| 6.3-أ | نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين | 42     |
| 3.6-ب | نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين | 43     |
| 7.3   | معاملات ارتباط كل مجال من مجالات واقع ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية للمقياس                               | 44     |
| 8.3   | معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)  | 45     |
| 9.3   | المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة  | 48     |
| 1.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين   | 49     |
| 2.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل لتمكين العاملين من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً                               | 51     |
| 3.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للتشجيع الإبداعي من وجهة نظر   | 52     |

| الرقم | عنوان الجدول  | الصفحة |
|-------|---|--------|
|       | المعلمين، مرتبة تنازلياً  |        |
| 4.4   | المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للدفع الإلهامي من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً  | 54     |
| 5.4   | نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم  | 56     |
| 6.4   | الأعداد والمُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة                         | 57     |
| 7.4   | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المُتوسّطات الحسابيّة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة                               | 58     |
| 8.4   | نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي   | 59     |
| 9.4   | الأعداد والمُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يدرسها المعلم | 61     |
| 10.4  | اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المُتوسّطات الحسابيّة لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية التي يدرسها المعلم             | 62     |
| 11.4  | نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة الداعمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المدير  | 63     |

## فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | المحتوى                    | رقم الملحق |
|------------|----------------------------|------------|
| 80         | الاستبانة بصورتها الأولى   | الملحق (1) |
| 83         | الاستبانة بصورتها النهائية | الملحق (2) |
| 85         | قائمة المحكمين             | الملحق (3) |
| 87         | كتب تسهيل المهمة           | الملحق (4) |

## فهرس المحتويات

|                |  |
|----------------|--|
| أ.....         | إقرار  |
| ب.....         | الشكر والعرفان                                       |
| ج.....         | الملخص   |
| ه.....         | ABSTRACT   |
| <b>1.....</b>  | <b>الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها</b>           |
| 1.....         | 1.1 المقدمة  |
| 4.....         | 2.1 مشكلة الدراسة                                    |
| 5.....         | 3.1 تساؤلات الدراسة                                  |
| 5.....         | 4.1 فرضيات الدراسة                                   |
| 6.....         | 5.1 أهداف الدراسة                                    |
| 7.....         | 6.1 أهمية الدراسة                                    |
| 7.....         | 7.1 متغيرات الدراسة                                  |
| 7.....         | 1.7.1 المتغيرات المستقلة:                            |
| 8.....         | 2.7.1 المتغير التابع:                                |
| 8.....         | 8.1 حدود الدراسة                                     |
| 8.....         | 9.1 مصطلحات الدراسة                                  |
| <b>10.....</b> | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |
| 10.....        | 1.2 الإطار النظري للدراسة                            |
| 10.....        | 1.1.2 القيادة:                                       |
| 11.....        | 2.1.2 القيادة التربوية:                              |
| 11.....        | 3.1.2 مصادر القوة في القيادة التربوية:               |
| 12.....        | 4.1.2 نظريات في القيادة التربوية:                    |
| 12.....        | 5.1.2 نظرية المسار الهدف:                            |
| 14.....        | 6.1.2 أدوار القائد الفعال وفقا لنظرية المسار الهدف:  |

|           |  |
|-----------|--|
| 14        | 7.1.2. أنماط القيادة وفقاً لنظرية المسار الهدف:    |
| 16        | 8.1.2. العوامل الموقفية لنظرية المسار الهدف:       |
| 16        | 9.1.2. القيادة الداعمة:                            |
| 17        | 10.1.2. محددات ومجالات القيادة الداعمة:            |
| 19        | 11.1.2. مبادئ القيادة الداعمة:                     |
| 20        | 12.1.2. القيادة الداعمة وطريقة تنفيذها:            |
| 21        | 2.2 الدراسات السابقة:                              |
| 21        | 1.2.2 الدراسات العربية:                            |
| 28        | 2.2.2 الدراسات الأجنبية:                           |
| 30        | 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:                |
| <b>33</b> | <b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات:</b>           |
| 33        | 1.3. منهج الدراسة:                                 |
| 34        | 2.3. مجتمع الدراسة:                                |
| 34        | 3.3. عينة الدراسة:                                 |
| 36        | 4.3. أداة الدراسة:                                 |
| 38        | 5.3. صدق الأداة:                                   |
| 45        | 6.3. ثبات الأداة:                                  |
| 46        | 7.3. إجراءات الدراسة:                              |
| 47        | 8.3. متغيرات الدراسة:                              |
| 47        | 1.8.3. المتغيرات المستقلة (Independent Variables): |
| 47        | 2.8.3. المتغيرات التابعة (Dependent Variables):    |
| 47        | 9.3. المعالجة الإحصائية:                           |
| <b>49</b> | <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة:</b>                |
| 49        | 1.4 نتائج سؤال الأول:                              |
| 55        | 2.4 نتائج السؤال الثاني:                           |

|    |  |
|----|--|
| 65 | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات: .....                                      |
| 65 | 1.5 مناقشة النتائج .....   |
| 65 | 1.1.5 مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الأول للدراسة والذي يطرح السؤال الآتي: ..... |
| 73 | 2.5 التوصيات .....   |
| 74 | قائمة المصادر والمراجع: .....  |
| 80 | الملاحق .....  |
| 80 | الملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولية .....                                      |
| 83 | الملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية .....                                     |
| 85 | الملحق (3): قائمة المحكمين .....   |
| 87 | الملحق (4): كتب تسهيل مهمة .....   |
| 90 | فهرس الجداول .....   |

هذا ما علمتُ والله أجلُّ وأعلى وأعلم

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ ۗ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا)

صدق الله العظيم. (سورة النساء، الآية 113)

تم بحمد الله