

عنوان البحث

**الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم
ببرزيت من وجهة نظر المعلمين**

غادة كمال خليل مخامرة¹

¹ ببرزيت، فلسطين.

البريد الإلكتروني: ghadakamalk95@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(11); <https://doi.org/10.53796/hnsj711/35>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/711/35>

تاريخ النشر: 2026/11/01م

تاريخ القبول: 2026/10/17م

تاريخ الاستقبال: 2026/10/10م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم ببرزيت من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق في تقديراتهم تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بمدخل كمي، وطُبقت على عينة عشوائية بلغت 144 معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي 2026-2027. وُجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من 18 فقرة موزعة بالتساوي على مجالي الحيوية والتعلم والنمو المهني، وبلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.951. واستُخدمت الإحصاءات الوصفية واختبار "ت" لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي. أظهرت النتائج أن مستوى الحيوية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.57، وكذلك التعلم والنمو المهني بمتوسط 3.46 وانحراف معياري 0.61. وبرز الحماس عند مباشرة المهام وتزويد المعلمين بالمستجدات، مقابل انخفاض نسبي في تقدير الطاقة اللازمة للمتابعة وتوظيف التكنولوجيا في الإدارة. كما ظهرت فروق دالة إحصائية في المجالين والدرجة الكلية تبعاً للمؤهل العلمي، لصالح حملة الماجستير فأعلى، دون فروق دالة تبعاً للنوع الاجتماعي أو سنوات الخدمة. وتشير النتائج إلى توافر مظاهر إيجابية للازدهار الوظيفي، مع حاجة إلى دعم استدامة الطاقة المهنية وتحويل التعلم إلى ممارسات تطويرية ملموسة. وأوصت الدراسة بمراجعة توزيع المسؤوليات، وتنفيذ تدريب تطبيقي على الإدارة الرقمية، واعتماد تقييم تطوري يجمع تقديرات المعلمين والمديرين.

الكلمات المفتاحية: الازدهار الوظيفي؛ الحيوية؛ التعلم؛ ببرزيت.

RESEARCH TITLE

Thriving at Work among Public Secondary School Principals in the Birzeit Directorate of Education from Teachers' Perspectives

Ghada Kamal Khalil Makhamreh¹

¹ Birzeit, Palestine.

Email: ghadakamalk95@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(11); <https://doi.org/10.53796/hnsj711/35>

Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/711/35>

Received at 10/10/2026

Accepted at 17/10/2026

Published at 01/11/2026

Abstract

This study examined teachers' perceptions of thriving at work among public secondary school principals in the Birzeit Directorate of Education and investigated differences in these perceptions by teachers' gender, academic qualification, and years of service. A quantitative descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was administered to a random sample of 144 teachers during the 2026–2027 academic year. It comprised 18 items equally distributed across two dimensions: "vitality" and "learning and professional growth," with an overall Cronbach's alpha of 0.951. Data were analyzed using descriptive statistics, independent-samples t-tests, and one-way analysis of variance. The findings indicated high levels of vitality ($M = 3.49$, $SD = 0.57$) and learning and professional growth ($M = 3.46$, $SD = 0.61$). Enthusiasm when undertaking daily tasks and sharing updates with teachers received higher ratings, whereas energy for sustained follow-up and technology-based administrative practices received relatively lower ratings. Statistically significant differences emerged across both dimensions and the overall score by academic qualification, with teachers holding a master's degree or higher reporting more favorable perceptions. No statistically significant differences were found by gender or years of service. The findings suggest positive manifestations of principals' thriving, alongside a need to sustain professional energy and translate learning into tangible improvements in practice. The study recommends reviewing the distribution of responsibilities, providing practical training in digital school administration, and adopting developmental evaluation incorporating teachers' and principals' assessments.

Keywords: Workplace thriving; vitality; learning; Birzeit.

المقدمة

يتطلب تطوير المؤسسات التعليمية فهماً للظروف المهنية التي تمكّن القيادات المدرسية من مواصلة التعلّم والمحافظة على حيويتها أثناء أداء مسؤولياتها. فاتساع أدوار مدير المدرسة يجعل تنمية قدراته عملية مستمرة تتصل بممارسته اليومية، وبما يتوافر له من موارد وفرص للتطور. وقد أكدت الخميس (2020) أن التنمية المهنية للمديرين تستلزم تخطيطاً يستجيب لاحتياجاتهم، وتوفير متطلبات بشرية ومادية وتنظيمية تدعم نموهم. ويتيح هذا المنظور توسيع الاهتمام بالقيادة المدرسية ليشمل الخبرة المهنية للمدير، وما تنطوي عليه من طاقة واستعداد للتعلّم وتطوير الممارسة.

وفي هذا الإطار، يقدم مفهوم "الازدهار الوظيفي" (Thriving at Work) مدخلاً لتحليل اجتماع الحيوية والتعلّم في خبرة العمل؛ إذ تعبّر الحيوية عن الشعور بالطاقة والحماس، بينما يشير التعلّم إلى اكتساب المعرفة والمهارات والإحساس بالتقدم المهني. وقد تناول ناصر والمبرق (2024) الازدهار وفق هذين البعدين، بما يتسق مع دراسة شودري وتشاجر في البيئة المدرسية. وتكمن أهمية المفهوم في الجمع بين الجانب الوجداني المتمثل في الحيوية، والجانب النمائي المتمثل في التعلّم؛ الأمر الذي يتيح فهم قدرة الفرد على الانخراط في عمله مع تجديد إمكاناته المهنية بصورة متزامنة (Chaudhry & Chhajer, 2023).

وتدعم الأدلة العربية النظر إلى الازدهار بوصفه خبرة تتشكل داخل العلاقات التنظيمية؛ فقد أظهرت دراسة داوود (2022) ارتباطه بالدعم في مكان العمل والقيادة التحويلية والكياسة العلائقية، فيما توصل العتيبي (2021) إلى علاقات إيجابية بين القيادة الأصيلة والازدهار والإبداع، وإلى دور وسيط جزئي للازدهار في العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع. وتشير هذه النتائج، ضمن سياقاتها التنظيمية، إلى أهمية دراسة التفاعل بين الممارسات القيادية والخبرة المهنية للعاملين. كما تفتح مجالاً لتناول المدير نفسه بوصفه فرداً تتأثر حيويته وفرص تعلّمه بظروف العمل، إلى جانب دوره في قيادة الآخرين.

وعلى مستوى القيادة المدرسية، تناول Kutsyuruba et al. (2024) خبرات مديرين متميزين في كندا، موجّهين الاهتمام إلى الظروف والممارسات المرتبطة بازدهارهم ورفاههم المهني، ضمن مفهوم أوسع للازدهار (Flourishing). وتكشف المقارنة بين هذه الدراسة والأبحاث العربية المشار إليها اختلافاً في الفئات المستهدفة والسياقات والأطر المفاهيمية؛ فقد تناولت الأبحاث العربية الازدهار لدى العاملين في قطاعات تنظيمية مختلفة، بينما انطلقت الدراسة الكندية من خبرات مديرين حاصلين على تقدير مهني. ومن هنا، تتحدد المساحة التي يستهدفها البحث الحالي في دراسة مظاهر الحيوية والتعلّم لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، كما يدركها المعلمون في سياق محلي محدد، بما يضيف منظوراً ميدانياً إلى الأدلة المتاحة.

مشكلة البحث وأسئلته

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم الازدهار الوظيفي لدى مدير المدرسة بوصفه خبرة مهنية تجمع بين الحيوية والتعلّم، وتتجلى في ممارساته اليومية. وتكشف قراءة الأدلة العربية المتناولة عن اختلاف في الفئات والسياقات التي دُرِس فيها المفهوم؛ فقد بحث العتيبي (2021) علاقته بالقيادة الأصيلة والإبداع لدى العاملين في شركات الاتصالات، بينما تناوله ناصر والمبرق (2024) لدى الموظفين. وتوفر هذه الدراسات أساساً لفهم الازدهار وأبعاده وعلاقاته التنظيمية، مع بقاء تطبيق نتائجها على القيادات المدرسية بحاجة إلى تحقق ميداني يراعي خصوصية دور المدير وبيئة عمله.

وفي المجال المدرسي، تناول Kutsyuruba et al. (2024) ازدهار مديرين حاصلين على تقدير مهني في كندا، ضمن إطار مفاهيمي أوسع يشمل جوانب متعددة للرفاه والنمو. وتبرز المقارنة بين هذه الدراسة والأدلة العربية المشار إليها

مساحة بحثية تتصل باختلاف الفئة المستهدفة، وحدود المفهوم، ومصدر التقدير؛ وهو ما يبرر دراسة الحيوية والتعلم والنمو المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من خلال المظاهر التي يدركها المعلمون أثناء تفاعلهم المهني معهم. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد مستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق في تقديراتهم تبعاً لخصائصهم الواردة في الاستبانة. وتتحدد المعالجة الميدانية في بُعدي الحيوية والتعلم والنمو المهني، بما يتيح تقديم معرفة مرتبطة بالسياق المحلي يمكن الاستفادة منها في توجيه دعم القيادات المدرسية وتطويرها، دون افتراض مسبق بارتفاع مستوى الازدهار أو انخفاضه.

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: "ما مستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟"، ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى الحيوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى التعلم والنمو المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت، في الدرجة الكلية وبعدي الحيوية والتعلم والنمو المهني، تبعاً لمتغيرات المعلمين: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟

حدود البحث

يتحدد نطاق البحث بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة مستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، من خلال بُعدي الحيوية والتعلم والنمو المهني كما يدركهما المعلمون، وفحص الفروق في تقديراتهم تبعاً للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

الحدود البشرية: يشمل البحث المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم بيرزيت، بوصفهم مصدر البيانات المتعلقة بمظاهر الازدهار الوظيفي لدى مديري مدارسهم.

الحدود المكانية: اقتصر التطبيق الميداني على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم بيرزيت في فلسطين.

الحدود الزمنية: تتحدد بالعام الدراسي 2026-2027، الذي طُبِّقَ خلاله الاستبانة وُجِّمَت البيانات الميدانية.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تقدير مستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين، من خلال تحقيق الأهداف المحددة الآتية:

- 1- تقدير مستوى الحيوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، كما يدركه المعلمون من خلال مظاهر الطاقة والحماس واليقظة المهنية، والقدرة على المحافظة على النشاط واستعادته عند التعامل مع متطلبات العمل وضغوطه.

- 2- تحديد مستوى التعلم والنمو المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، كما يظهر في تقديرات المعلمين لانفتاح المديرين على الخبرات الجديدة، وتحديث ممارساتهم القيادية، واستثمار التفاعل المهني والتغذية الراجعة في تطوير أدائهم.
- 3- اختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الازدهار الوظيفي لدى المديرين، على مستوى الدرجة الكلية وبُعدي الحيوية والتعلم والنمو المهني، باختلاف النوع الاجتماعي للمعلمين، ومؤهلهم العلمي، وعدد سنوات خدمتهم.

المنهجية

منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمدخل كمي، من خلال المسح بالاستبانة؛ لملاءمته وصف مستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت، وتحليل الفروق بين تقديرات المعلمين تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة. واتخذت الدراسة تصميمًا مقطعيًا، إذ جُمعت البيانات خلال فترة التطبيق الميداني في العام الدراسي 2026-2027.

تمثل الجانب الوصفي في تحديد مستوى الازدهار الوظيفي في الدرجة الكلية ومجالي الحيوية والتعلم والنمو المهني، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية. وتمثل الجانب التحليلي في اختبار الفروق بين متوسطات تقديرات فئات المعلمين باستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة لعدد المجموعات المقارنة.

وتحدد نطاق الدراسة في وصف التقديرات وتحليل الفروق بينها، دون تدخل تجريبي في البيئة المدرسية أو معالجة متغيراتها. وبناءً عليه، تُفسر الفروق بوصفها اختلافات في تقديرات المعلمين ترتبط بمتغيراتهم التصنيفية، ولا تُعد دليلاً على وجود علاقة سببية بين هذه المتغيرات وازدهار المديرين.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم بيرزيت خلال العام الدراسي 2026-2027. وبلغ عدد أفراد المجتمع 1600 معلم.

مثّل المعلم أو المعلمة وحدة جمع البيانات والتحليل الإحصائي، في حين تمثّل موضوع التقدير في مظاهر الازدهار الوظيفي لدى مدير المدرسة. واستند اختيار المعلمين مصدرًا للبيانات إلى اتصالهم المهني بالمدير، وما يتيح ذلك من ملاحظة حماسه ونشاطه واستجابته للتحديات، وانفتاحه على التعلم والتطوير المهني.

عينة الدراسة وخصائصها

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل 144 استبانة، مثّلت استجابات 144 معلماً ومعلمة.

ويرتبط تقدير كفاية العينة بأهداف التحليل، ودقة التقديرات المطلوبة، وأحجام الفئات التي تُجرى المقارنة بينها؛ لذلك لا يكفي العدد الإجمالي وحده للحكم على تمثيل العينة أو قدرتها على الكشف عن الفروق. ويقضي تبرير حجمها بيان الأساس الذي استند إليه تحديد العدد المستهدف فعلياً (Lakens, 2022).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية (ن=144)	العدد	%
النوع الاجتماعي		
ذكر	77	53.5
أنثى	67	46.5
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	131	91.0
ماجستير فأعلى	13	9.0
عدد سنوات الخدمة		
أقل من 5 سنوات	14	9.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	91	63.2
10 سنوات فأكثر	39	27.1

أداة الدراسة

استُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطُورت بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالازدهار الوظيفي. وتضمنت بيانات المعلمين التصنيفية، و18 فقرة لقياس مظاهر الازدهار الوظيفي لدى المديرين، موزعة بالتساوي على مجالين.

1- البيانات التصنيفية: اشتملت على النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة. واستُخدمت هذه البيانات لوصف أفراد العينة وتصنيفهم إلى مجموعات لأغراض اختبار الفروق. وتتعلق هذه المتغيرات بالمعلمين المستجيبين، وليس بمديري المدارس موضوع التقدير.

2- فقرات الازدهار الوظيفي: توزعت الفقرات على المجالين الآتين:

3- الحيوية: شمل تسع فقرات تناولت الحماس والطاقة والنشاط واليقظة المهنية، والتعامل الإيجابي مع ضغوط العمل، والقدرة على استعادة النشاط، وإظهار الحيوية في التفاعل مع المعلمين والطلبة.

4- التعلم والنمو المهني: شمل تسع فقرات تناولت الانفتاح على اكتساب المهارات، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة، وتوظيف التكنولوجيا، وتبادل المعرفة، والاستفادة من الخبرات والتحديات والتغذية الراجعة في تطوير الممارسة المهنية.

وقد صيغت الفقرات في اتجاه موجب؛ بحيث تعبر الدرجة الأعلى عن تقدير أعلى للمظهر الذي تقيسه الفقرة. وتتضمن بعض فقرات المجال الثاني ممارسات المدير في دعم تعلم المعلمين إلى جانب تعلمه الشخصي؛ ولذلك يُفسر هذا المجال في حدود المؤشرات المهنية التي تتضمنها الأداة.

صدق أداة الدراسة

استند التحقق من ملائمة الأداة إلى تحكيم فقراتها وفحص علاقاتها الداخلية. ويتطلب تفسير هذه الأدلة التمييز بين ملائمة المحتوى، واتساق الدرجات، والتحقق من البناء النظري؛ إذ تتحدد قوة الاستدلال بمدى اتساق تعريف المفهوم مع مؤشرات قياسه ووضوح الإجراءات التي استُخدمت للتحقق منه (Flake & Fried, 2020).

تحكيم الأداة

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التربية والإحصاء، وأُخذت ملاحظاتهم في الحذف والتعديل، وصولاً إلى صورتها النهائية المكونة من 18 فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في جدول (2).

جدول (2): نتائج الاتساق الداخلي

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الحيوية			
1	يبدى مدير المدرسة حماساً ملحوظاً عند مباشرة المهام اليومية.	.735*	0.000
2	يتمتع مدير المدرسة بالطاقة اللازمة لمتابعة القضايا التربوية والتعليمية في المدرسة.	.733*	0.000
3	يظهر مدير المدرسة روحاً إيجابياً ونشاطاً في التعامل مع التحديات التي تواجه المعلمين.	.805*	0.000
4	يبث المدير في نفوس الكادر التعليمي روح الحيوية والدافعية نحو العمل.	.756*	0.000
5	يتفاعل المدير مع قضايا المعلمين والطلاب بيقظة وسرعة استجابة عالية.	.721*	0.000
6	يواجه مدير المدرسة ضغوط العمل الإداري بروح معنوية عالية وإيجابية واضحة.	.717*	0.000
7	يسعى المدير في الحفاظ على اليقظة والتركيز طوال ساعات الدوام الرسمي.	.779*	0.000
8	يظهر المدير كقدوة في الحيوية والالتزام، مما يحفز المعلمين على بذل مجهود إضافي.	.746*	0.000
9	يمتلك المدير قدرة عالية على استعادة نشاطه بعد المواقف الضاغطة.	.739*	0.000
التعلم والنمو المهني			
10	يحرص المدير على تزويد المعلمين بآخر المستجدات الصادرة من المديرية.	.795*	0.000
11	يتبنى المدير أساليب إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا.	.767*	0.000
12	يظهر المدير تفتحاً كبيراً لتعلم مهارات جديدة من خلال التفاعل مع الكادر التعليمي.	.773*	0.000
13	يسعى المدير لتطبيق تجارب تربوية عالمية أو محلية ناجحة داخل أسوار المدرسة.	.770*	0.000
14	يمتلك المدير رؤية واضحة حول كيفية تطوير المهارات الفنية والتربوية للمعلمين.	.767*	0.000
15	يستثمر المدير التحديات التي تواجه المدرسة كفرص للتعلم الجماعي وتطوير الأداء.	.769*	0.000
16	يخصص المدير جزءاً من الاجتماعات الدورية لمناقشة أفكار تربوية ومعرفية جديدة.	.749*	0.000
17	يلحظ المعلمون تطوراً مستمراً في كفاءة المدير وقدرته على معالجة القضايا التربوية.	.755*	0.000
18	يتقبل المدير النقد البناء والملاحظات المهنية كفرصة لتطوير أدائه الإداري.	.827*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي

تم حساب الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما في جدول (3).

جدول (3): نتائج الصدق البنائي

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	الحيوية	.969*	0.000
2	التعلم والنمو المهني	.973*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة:

تم حساب ثبات الإستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية Split Half Method والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4): نتائج ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط
1	الحيوية	9	0.901	0.830	0.907
2	التعلم والنمو المهني	9	0.917	0.791	0.883
3	جميع مجالات الاستبانة	18	0.951	0.882	0.937

يتضح من جدول (4) أن الثبات مرتفع حيث بلغت قيمته لجميع فقرات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ 0.951، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل 0.937، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول ونصه: ما مستوى الحيوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

جدول (5): مستوى الحيوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يبدى مدير المدرسة حماساً ملحوظاً عند مباشرة المهام اليومية.	3.86	0.68	77.22	1
2	يتمتع مدير المدرسة بالطاقة اللازمة لمتابعة القضايا التربوية والتعليمية في المدرسة.	3.35	0.71	66.94	9
3	يظهر مدير المدرسة روحاً إيجابياً ونشاطاً في التعامل مع التحديات التي تواجه المعلمين.	3.52	0.81	70.42	3
4	يبث المدير في نفوس الكادر التعليمي روح الحيوية والدافعية نحو العمل.	3.44	0.80	68.75	5
5	يتفاعل المدير مع قضايا المعلمين والطلاب بيقظة وسرعة استجابة عالية.	3.38	0.77	67.64	8
6	يواجه مدير المدرسة ضغوط العمل الإداري بروح معنوية عالية وإيجابية واضحة.	3.44	0.78	68.75	6
7	يسعى المدير في الحفاظ على اليقظة والتركيز طوال ساعات الدوام الرسمي.	3.55	0.81	70.97	2
8	يظهر المدير كقدوة في الحيوية والالتزام، مما يحفز المعلمين على بذل مجهود إضافي.	3.38	0.76	67.64	7
9	يملك المدير قدرة عالية على استعادة نشاطه بعد المواقف الضاغطة.	3.45	0.75	69.03	4
	مستوى الحيوية بشكل عام	3.49	0.57	69.71	

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.49 وبذلك فإن الوزن النسبي 69.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة 69.71%، وقد حصلت الفقرة " يبدى مدير المدرسة حماساً ملحوظاً

عند مباشرة المهام اليومية " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.22%، بينما حصلت الفقرة " يتمتع مدير المدرسة بالطاقة اللازمة لمتابعة القضايا التربوية والتعليمية في المدرسة " على أقل درجة موافقة بنسبة 66.94%.

نتائج السؤال الثاني ونصه: ما مستوى التعلم والنمو المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

جدول (6): مستوى التعلم والنمو المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يحرص المدير على تزويد المعلمين بآخر المستجدات الصادرة من المديرية.	3.72	0.74	74.31	1
2	يتبنى المدير أساليب إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا.	3.29	0.75	65.83	9
3	يظهر المدير تفتحاً كبيراً لتعلم مهارات جديدة من خلال التفاعل مع الكادر التعليمي.	3.42	0.76	68.47	6
4	يسعى المدير لتطبيق تجارب تربوية عالمية أو محلية ناجحة داخل أسوار المدرسة.	3.40	0.83	68.06	7
5	يملك المدير رؤية واضحة حول كيفية تطوير المهارات الفنية والتربوية للمعلمين.	3.44	0.78	68.89	4
6	يستثمر المدير التحديات التي تواجه المدرسة كفرص للتعلم الجماعي وتطوير الأداء.	3.44	0.83	68.75	5
7	يخصص المدير جزءاً من الاجتماعات الدورية لمناقشة أفكار تربوية ومعرفية جديدة.	3.53	0.79	70.69	2
8	يلاحظ المعلمون تطوراً مستمراً في كفاءة المدير وقدرته على معالجة القضايا التربوية.	3.39	0.78	67.78	8
9	يتقبل المدير النقد البناء والملاحظات المهنية كفرصة لتطوير أدائه الإداري.	3.53	0.81	70.56	3
	التعلم والنمو المهني بشكل عام	3.46	0.61	69.26	

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.46 وبذلك فإن الوزن النسبي 69.26%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة 69.26%، وقد حصلت الفقرة " يحرص المدير على تزويد المعلمين

بآخر المستجدات الصادرة من المديرية " على أعلى درجة موافقة بنسبة 74.31%، بينما حصلت الفقرة " يتبنى المدير أساليب إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا " على أقل درجة موافقة بنسبة 65.83%

نتائج السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت، في الدرجة الكلية وبُعدي الحيوية والتعلم والنمو المهني، تبعاً لمتغيرات المعلمين: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت، في الدرجة الكلية وبُعدي الحيوية والتعلم والنمو المهني، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - النوع الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الحياة	ذكر	77	3.40	0.44	-1.895	0.061
	أنثى	67	3.58	0.68		
التعلم والنمو المهني	ذكر	77	3.39	0.49	-1.458	0.148
	أنثى	67	3.54	0.72		
المجالين معاً	ذكر	77	3.40	0.45	-1.719	0.088
	أنثى	67	3.56	0.68		

من النتائج الموضحة في جدول (7) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى النوع الاجتماعي.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت، في الدرجة الكلية وبُعدي الحيوية والتعلم والنمو المهني، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الحيوية	بكالوريوس	131	3.45	0.57	-3.035	0.008
	ماجستير فأعلى	13	3.85	0.45		
التعلم والنمو المهني	بكالوريوس	131	3.43	0.62	-2.626	0.017
	ماجستير فأعلى	13	3.77	0.42		
المجالين معا	بكالوريوس	131	3.44	0.58	-3.146	0.006
	ماجستير فأعلى	13	3.81	0.38		

من النتائج الموضحة في جدول (8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت، في الدرجة الكلية وبُعدي الحيوية والتعلم والنمو المهني، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

1- للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (9): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحيوية	بين المجموعات	0.543	2	0.271	0.831	0.438
	داخل المجموعات	46.019	141	0.326		
	المجموع	46.562	143			
التعلم والنمو المهني	بين المجموعات	2.177	2	1.089	3.019	0.052
	داخل المجموعات	50.835	141	0.361		
	المجموع	53.012	143			
المجالين معا	بين المجموعات	1.213	2	0.607	1.871	0.158
	داخل المجموعات	45.700	141	0.324		
	المجموع	46.913	143			

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول ونصه: ما مستوى الحيوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن مستوى الحيوية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.49، وانحراف معياري مقداره 0.57، ووزن نسبي بلغ 69.71%. وتعكس هذه النتيجة تقديراً إيجابياً لدى المعلمين لمظاهر الحماس والنشاط واليقظة المهنية لدى المديرين، مع اقتراب المتوسط من الحد الأدنى للفئة المرتفعة، بما يشير إلى وجود مجال للتحسين وتفاوت في حضور هذه المظاهر.

وقد تصدرت الفقرة "يبدى مدير المدرسة حماساً ملحوظاً عند مباشرة المهام اليومية" بمتوسط 3.86، بينما جاءت الفقرة "يتمتع مدير المدرسة بالطاقة اللازمة لمتابعة القضايا التربوية والتعليمية في المدرسة" أخيراً بمتوسط 3.35. ويشير هذا الترتيب، وصفيًا، إلى أن الحماس عند بدء العمل أكثر ظهوراً من الطاقة اللازمة لاستمرار المتابعة، دون إثبات دلالة إحصائية للفارق بين الفئتين. وترى الباحثة أن هذا النمط قد يرتبط بتعدد المسؤوليات وما تتطلبه المتابعة من توزيع مستمر للجهد والانتباه؛ غير أن عبء العمل وتنظيم الوقت لم يُقاسا، مما يجعل هذا التفسير احتمالاً يحتاج إلى تحقق.

وتتسجم هذه القراءة تفسيرياً مع دراسة شودي وتشارجر (Chaudhry & Chhajer, 2023)، التي أبرزت أهمية إدارة الطاقة وعلاقتها بالازدهار والضغط والرفاه النفسي لدى المعلمين. ويكمن التقارب في أهمية استدامة الموارد المهنية والنفسية، مع اختلاف موضوع القياس؛ إذ تناولت الدراسة الحالية مظاهر حيوية المديرين كما يدركها المعلمون، ولم تختبر العلاقات بين إدارة الطاقة والضغط والازدهار.

كما تتفق النتيجة في اتجاهها العام مع دراسة كوتسيوروبا وزملائه (Kutsyuruba et al., 2024)، التي أظهرت ارتفاع مظاهر الحيوية والتعلم والنمو لدى المديرين المتميزين في كندا. ويظل هذا الاتفاق وصفيًا؛ لاختلاف اختيار المشاركين ومصدر التقدير، فقد استندت الدراسة الكندية إلى استجابات مديري اختيروا على أساس التميز، مقابل تقديرات المعلمين في الدراسة الحالية، مما يحد من المقارنة المباشرة بين المستويات.

وتدعم دراسة داوود (2022) تفسير النتيجة في ضوء بيئة العمل، بما كشفتته من علاقات موجبة بين الازدهار والموارد التنظيمية والعلائقية، ومنها الدعم والكراسة في التعامل. وتلفت هذه العلاقات إلى احتمال إسهام المساندة المهنية في استدامة حيوية المدير، دون إثبات ذلك في الدراسة الحالية. وعليه، تتمثل الدلالة التربوية للنتائج في تعزيز الظروف التي تساعد على تحويل الحماس إلى متابعة مستمرة، من خلال مراجعة توزيع المسؤوليات وتيسير المساندة المهنية، استناداً إلى بيانات إضافية تحدد احتياجات المديرين والمعلمين.

مناقشة نتائج السؤال الثاني ونصه: ما مستوى التعلم والنمو المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن مستوى التعلم والنمو المهني جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.46، وانحراف معياري مقداره 0.61، ووزن نسبي بلغ 69.26%. مع اقترابه من الحد الأدنى للفئة المرتفعة. وتصدرت الفقرة "يحرص المدير على تزويد المعلمين بآخر المستجدات الصادرة من المديرية" بمتوسط 3.72، بينما جاءت الفقرة "يتبنى المدير أساليب إدارية حديثة

تعتمد على التكنولوجيا" أخيراً بمتوسط 3.29. ويشير هذا الترتيب إلى أن نقل المستجندات أكثر ظهوراً في تقديرات المعلمين من توظيف التكنولوجيا في تطوير الإدارة المدرسية.

ويعزز هذه القراءة حصول مؤشر التطور المستمر في كفاءة المدير على متوسط 3.39، مقابل 3.53 لكل من مناقشة الأفكار الجديدة وتقبل النقد البناء؛ مما يوحي بأن الانفتاح على التعلم أوضح للمعلمين من انعكاسه على الأداء. وترى الباحثة أن نقل المستجندات يمثل ممارسة اتصالية مباشرة يسهل ملاحظتها، بينما يتطلب تطبيق المعرفة كفايات وإمكانات وفرصاً للتجريب. وتظل هذه قراءة تفسيرية؛ لأن الدراسة لم تقس التجهيزات أو الدعم الفني أو الكفايات الرقمية، ولم تختبر العلاقات بين هذه المؤشرات.

وتتصل هذه القراءة بدراسة السيد (2025)، التي أظهرت علاقات إيجابية بين استخدام الشبكات المؤسسية للتواصل الاجتماعي وسلوكيات العمل الفعالة والازدهار لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية. وتبرز الاستفادة منها في التمييز بين إتاحة المعلومات وتوظيفها مهنيًا، دون اعتبار النتائج الحالية إثباتاً للعلاقات أو الأدوار الوسيطة التي اختبرتها تلك الدراسة.

كما تتقارب النتائج مفاهيمياً مع رسالة البديري (2024)، التي ربطت سلوكيات القيادة الواعية بالازدهار في بُعدي التعلم والحيوية لدى رؤساء الأقسام العلمية. وتوجه هذه المقارنة الاهتمام إلى الممارسات القيادية التي تدمج التعلم في معالجة المواقف المهنية، مع تعذر إسناد المستوى الراهن إلى القيادة الواعية؛ لعدم قياسها في الدراسة الحالية.

وتؤكد دراسة سالم وحبيب (2026) أهمية البعدين في البيئة المدرسية، بما أظهرته من إسهام إحصائي موجب للحيوية والتعلم في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. ويعزز ذلك الأهمية المحتملة لتنمية الازدهار داخل المدرسة، مع التمييز بين دراسة علاقته بالسلوك التنظيمي ووصف مظاهره لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.

كذلك تدعم دراسة سيشكين وتشاغلن (Seçkin & Çağlın, 2025)، التي أظهرت تباين أدوار الحيوية والتعلم باختلاف الممارسات المدروسة، تناولهما بوصفهما بُعدين متميزين. فتقارب متوسطيهما في الدراسة الحالية لا يثبت تماثلهما، ولم تُختبر دلالة الفرق بينهما. وعليه، تتمثل الدلالة التربوية في تعزيز انتقال التعلم إلى تحسينات مهنية ملموسة، عبر التدريب التطبيقي وتجريب الممارسات الإدارية الحديثة. وتبقى المقارنات السابقة تفسيرية في معظمها، ولا توفر أساساً لإثبات اختلاف مباشر في مستوى التعلم والنمو المهني لدى الفئة المدروسة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الازدهار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت، في الدرجة الكلية وبعدي الحيوية والتعلم والنمو المهني، تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة؟

أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي، مقابل عدم ظهور فروق دالة تبعاً للنوع الاجتماعي وسنوات الخدمة. وتتعلق هذه المتغيرات بخصائص المعلمين المستجيبين؛ لذا ينصب التفسير على تباين تقديراتهم لمظاهر ازدهار المديرين.

الفروق تبعاً للنوع الاجتماعي

لم تظهر فروق دالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات في الحيوية، والتعلم والنمو المهني، والدرجة الكلية؛ إذ بلغت القيم الاحتمالية 0.061 و 0.148 و 0.088، على الترتيب. ورغم ارتفاع متوسطات المعلمات وصفيًا، فإن البيانات لم

توفر دليلاً كافياً على اختلاف التقديرات تبعاً للنوع الاجتماعي. وقد يرتبط ذلك باشتراك المستجيبين في ملاحظة ممارسات مهنية واضحة، كالحماس والاستجابة للقضايا المدرسية وتقبل الملاحظات، مع بقاء هذا التفسير احتمالياً لعدم قياس مرجعياتهم التقييمية.

وتتفق النتيجة مع دراسة ناصر والمبرق (2024) في عدم ظهور فروق دالة مرتبطة بالجنس، مع اختلاف موضوع التقدير؛ إذ تناولت الدراسة السابقة ازدهار الموظفين أنفسهم، بينما تناولت الدراسة الحالية تقديرات المعلمين لازدهار المديرين. ويدعم هذا النمط التركيز على الاحتياجات المهنية المشتركة، دون افتراض اختلافها بحسب جنس المستجيب، مع التأكيد أن عدم الدلالة لا يثبت تطابق التقديرات.

الفروق تبعاً للمؤهل العلمي

ظهرت فروق دالة إحصائياً لصالح المعلمين الحاصلين على الماجستير فأعلى؛ إذ بلغ متوسط تقديراتهم للحياة 3.85 مقابل 3.45 لحملة البكالوريوس، بقيمة احتمالية 0.008، وللتعلم والنمو المهني 3.77 مقابل 3.43، بقيمة احتمالية 0.017، وللدرجة الكلية 3.81 مقابل 3.44، بقيمة احتمالية 0.006. وتبين هذه النتائج أن تقديرات حملة الدراسات العليا كانت أكثر إيجابية في المجالين والدرجة الكلية.

وترى الباحثة أن هذا الاختلاف قد يرتبط بالخبرات الأكاديمية المصاحبة للدراسات العليا، أو بتفاوت فرص المشاركة المهنية والتفاعل مع المدير، بما يتيح ملاحظة الممارسات القيادية وفهمها بصورة مختلفة. غير أن هذه العوامل لم تُنَسَّ، ولا تعني النتائج أن تقديرات حملة الدراسات العليا أدق بالضرورة. كما يستلزم تفسيرها مراعاة محدودية عددهم، البالغ 13 مستجيباً مقابل 131 من حملة البكالوريوس، وإجراء المقارنات لكل متغير على حدة، دون ضبط اختلاف المدارس أو فرص التفاعل المهني.

وتختلف النتيجة في نمط الدلالة عن دراسة إبراهيم والعزاني (Ibrahim & Al Azzani, 2025)، التي لم تجد فروقاً في ازدهار المديرين تبعاً لمؤهلاتهم العلمية. ولا يمثل ذلك تناقضاً مباشراً؛ لأن الدراسة الإماراتية فحصت مؤهل المدير وتقديره لازدهاره، بينما فحصت الدراسة الحالية مؤهل المعلم وتقديره لازدهار المدير. وتبرز المقارنة أهمية التمييز بين خصائص الشخص موضع التقدير وخصائص القائم به.

الفروق تبعاً لعدد سنوات الخدمة

لم تظهر فروق دالة إحصائياً تبعاً لسنوات الخدمة؛ إذ بلغت قيمة "F" للحياة 0.831 بقيمة احتمالية 0.438، وللتعلم والنمو المهني 3.019 بقيمة احتمالية 0.052، وللدرجة الكلية 1.871 بقيمة احتمالية 0.158. وتبقى القيمة 0.052 غير دالة وفق المستوى المعتمد 0.05، كما لا تسمح الجداول المتاحة بتحديد اتجاه الفروق الوصفية؛ لعدم عرض متوسطات فئات الخدمة.

وقد تعكس النتيجة أهمية الممارسات الراهنة التي يلاحظها المعلمون مقارنة بطول الخدمة وحده؛ فالمدة الزمنية لا تعبر بالضرورة عن تنوع الخبرات أو جودة التعلم المهني. وتتقارب النتيجة مع دراسة إبراهيم والعزاني (Ibrahim & Al Azzani, 2025)، التي لم تظهر فروقاً دالة وفق الخبرة التعليمية والإدارية، مع اختلاف موضع الخبرة؛ فهي تخص المعلمين القائمين بالتقدير في الدراسة الحالية، والمديرين أنفسهم في الدراسة الإماراتية.

وتكشف النتائج مجتمعة عن تقدير إيجابي لازدهار المديرين، مع بروز الحماس أكثر من طاقة المتابعة، وتداول المستندات أكثر من توظيف التكنولوجيا. وتساعد دراسة تشيركوفسكي وزملائه (Kutsyuruba et al., 2020)، التي أبرزت الغاية والحضور والشغف والمرح والتوازن بين العمل والحياة، على فهم أهمية استدامة الخبرة المهنية الإيجابية، دون مساواة خبرة المدير الذاتية بتقديرات المعلمين لها.

وتتمثل الإضافة البحثية في تقديم منظور المعلمين لمظاهر ازدهار المديرين في مدارس بيرزيت، وإظهار تباين هذا المنظور تبعاً للمؤهل العلمي. وتوجه النتائج الاهتمام إلى دعم استدامة النشاط وتحويل التعلم إلى تحسينات ملموسة، مع أهمية مقارنة تقديرات المعلمين بتقديرات المديرين لأنفسهم لفهم مواضع التقارب والاختلاف.

الخلاصة والتوصيات

الخلاصة

أظهرت استجابات 144 معلماً ومعلمة أن مستوى الحيوية والتعلم والنمو المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت جاء مرتفعاً، بمتوسطين حسابيين بلغا 3.49 و3.46، على الترتيب. وبرز الحماس عند مباشرة المهام وتزويد المعلمين بالمستندات، مقابل انخفاض نسبي في تقدير طاقة المتابعة وتوظيف التكنولوجيا إدارياً. كما ظهرت فروق دالة إحصائية في المجالين والدرجة الكلية تبعاً للمؤهل العلمي للمعلمين، لصالح حملة الماجستير فأعلى، دون فروق دالة تبعاً للنوع الاجتماعي أو سنوات الخدمة.

وتشير النتائج إلى مظاهر إيجابية للازدهار الوظيفي تستدعي تعزيز استدامة الطاقة المهنية وتحويل التعلم إلى تحسينات إدارية ملموسة. وتتمثل إضافة الدراسة في تقديم منظور المعلمين لهذه المظاهر ضمن السياق المدرسي في بيرزيت، وإبراز أهمية مراعاة خصائص القائمين بالتقدير، مع تفسير النتائج في حدود التصميم الوصفي للدراسة.

التوصيات

في ضوء النتائج، توصي الدراسة بما يأتي:

- 1- إدراج الازدهار الوظيفي ضمن خطط تطوير القيادات المدرسية في مديرية بيرزيت، بأهداف للحياة والتعلم والنمو المهني، ومؤشرات متابعة تركز على الممارسات الأقل تقدراً.
- 2- مراجعة توزيع المسؤوليات وتنظيم الأولويات، وتجريب تفويض المهام وتقليل الإجراءات المتكررة، وتقييم إسهام هذه الترتيبات في دعم طاقة المدير واستمرار المتابعة.
- 3- تنفيذ تدريب تطبيقي على الإدارة الرقمية، يرتبط بمشروعات لتنظيم المتابعة وتبادل المعلومات وتوثيق الإجراءات، ويُقَوِّم وفق التحسن الفعلي في الممارسة.
- 4- ربط التعلم المهني بقضايا المدرسة، من خلال تحديد احتياج تطويري، ومناقشة بدائل معالجته، وتجريب إجراء مناسب ومراجعة نتائجه؛ لتعزيز انتقال المعرفة إلى التطبيق.
- 5- إنشاء مجتمعات تعلم مهني تجمع المديرين والمعلمين لتبادل الخبرات والتغذية الراجعة، مع إتاحة المشاركة لمختلف فئات المؤهلات والخبرات.

- 6- اعتماد تقويم تطويري دوري يجمع تقديرات المعلمين والتقدير الذاتي للمدير وشواهد الممارسة؛ لتحديد الاحتياجات المهنية وفهم اختلاف التقديرات بين مصادرها.
- 7- إجراء دراسات مختلطة وطولية لفحص العوامل المرتبطة بالطاقة المهنية والتعلم التطبيقي، والتحقق من فروق المؤهل العلمي بعينات أكثر توازناً، مع مراعاة تجمع استجابات المعلمين داخل المدارس عند التحليل.

المراجع

البدرى، ملاك ثويني. (2024). سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء والمعهد التقني/كربلاء (رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق).

Al-Badri, Malak Thuwaini. (2024). Mindful leadership behaviors and their impact on enhancing thriving at work: An analytical study of the views of a sample of heads of academic departments at the University of Karbala and the Technical Institute/Karbala [Master's thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq].

الخميس، منتهى إبراهيم. (2020). أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها ومعوقاتها. مجلة العلوم التربوية، (44)، 57-90.

Al-Khamis, Muntaha Ibrahim. (2020). Foundations, requirements, and obstacles of professional development for school principals. Journal of Educational Sciences, (44), 57-90.

داوود، سناء داوود. (2022). الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة: دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (3)، 668-719.

Dawood, Sanaa Dawood. (2022). The mediating role of thriving at work between its antecedents and employees' life satisfaction: An applied study of service directorates in Damietta Governorate. Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, 3(1, Part 3), 668-719.

سالم، رانيا محمد ، وحبيب، أمل عبد المنعم. (2026). الإسهام النسبي للقيادة المتواضعة والازدهار في العمل والهوية الأخلاقية في سلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية، (7)، 1-88.

Salem, Rania Mohamed, & Habib, Amal Abdel-Moneim. (2026). The relative contribution of humble leadership, thriving at work, and moral identity to teachers' organizational citizenship behavior. Journal of Scientific Research in Education, 27(7), 1-88.

السيد، عايدة سيد. (2025). تأثير استخدام الشبكات المؤسسية للتواصل الاجتماعي على الازدهار في العمل: الدور الوسيط لسلوكيات العمل الفعالة: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (1)، 1657-1717.

Al-Sayed, Aida Sayed. (2025). The effect of using enterprise social networks on thriving at work: The mediating role of effective work behaviors—An applied study of junior academic staff at Egyptian universities. Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, 6(1), 1657-1717.

العتيبي، سعد مرزوق. (2021). القيادة الأصيلة والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 131-152.

Al-Otaibi, Saad Marzouq. (2021). Authentic leadership and creativity: The mediating role of thriving at work. *Islamic University Journal of Economics and Administrative Studies*, 29(2), 131-152.

ناصر، أحمد راضي، والمبرق، حوراء محمد. (2024). الازدهار في العمل لدى الموظفين. مجلة آداب المستنصرية، 48(107)، 239-254.

Nasser, Ahmed Radi, & Al-Mubarraaq, Hawraa Mohamed. (2024). Thriving at work among employees. *Al-Mustansiriyah Journal of Arts*, 48(107), 239-254.

Chaudhry, S., & Chhajer, R. (2023). Enhancing psychological well-being of school teachers in India: Role of energy management, thriving, and stress. *Frontiers in Psychology*, 14, 1239587. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1239587>. [frontiersin.org](https://www.frontiersin.org)

Cherkowski, S., Kutsyuruba, B., & Walker, K. (2020). Positive leadership: Animating purpose, presence, passion and play for flourishing in schools. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 401-415. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2019-0076>. [ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com)

Flake, J. K., & Fried, E. I. (2020). Measurement schmeasurement: Questionable measurement practices and how to avoid them. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 3(4), 456-465. <https://doi.org/10.1177/2515245920952393>.

Ibrahim, A., & Al Azzani, N. (2025). The relationships between school principals' resilience, perceived organizational support, and thriving in United Arab Emirates schools. *Educational Process: International Journal*, 19, e2025589. <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.19.589>. [edupij.com](https://www.edupij.com)

Kutsyuruba, B., Arghash, N., Kharyati, T., & Bosica, J. (2024). Flourishing school leadership: Perspectives of Canada's outstanding principals. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (204), 17-40. <https://doi.org/10.7202/1111523ar>. files.eric.ed.gov

Lakens, D. (2022). Sample size justification. *Collabra: Psychology*, 8(1), 33267. <https://doi.org/10.1525/collabra.33267>.

Seçkin, Ş. N., & Çağlın, C. (2025). The mediating role of thriving at work in the effect of workplace spirituality on job crafting. *Business and Economics Research Journal*, 16(2), 207-225. <https://doi.org/10.20409/berj.2025.464>. [BUSINESS AND ECONOMICS RESEARCH JOURNAL](https://www.businessandeconomiceconomicsresearchjournal.com)

الملاحق

الاستبانة

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "الازدهار الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم بيرزيت من جهة نظر المعلمين" نرجو من حضرتك التكرم بالإجابة، آملاً منك تعبئة فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى للباحثة تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والإجابة عن فقراتها كافة دون استثناء، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: المتغيرات التصنيفية: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	النوع الاجتماعي	() 1-ذكر، () 2- أنثى
A2	المؤهل العلمي	2- () بكالوريوس، 3- () ماجستير فأعلى
A4	عدد سنوات الخدمة	() 1-أقل من 5 سنوات () 2- من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات () 103- سنوات فأكثر

الجزء الثاني: مقياس الازدهار الوظيفي، لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية مديرية تربية وتعليم بيرزيت:

#	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الحيوية						
يقيس مدى ظهور المدير أمام معلميه كشخص مفعم بالطاقة والحماس، والقدرة على التحمل.						
1	يبدى مدير المدرسة حماساً ملحوظاً عند مباشرة المهام اليومية.					
2	يتمتع مدير المدرسة بالطاقة اللازمة لمتابعة القضايا التربوية والتعليمية في المدرسة.					
3	يظهر مدير المدرسة روحاً إيجابياً ونشاطاً في التعامل مع التحديات التي تواجه المعلمين.					
4	يبث المدير في نفوس الكادر التعليمي روح الحيوية والدافعية نحو العمل.					
5	يتفاعل المدير مع قضايا المعلمين والطلاب بيقظة وسرعة استجابة عالية.					

#	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
6	يواجه مدير المدرسة ضغوط العمل الإداري بروح معنوية عالية وإيجابية واضحة.					
7	يسعى المدير في الحفاظ على اليقظة والتركيز طوال ساعات الدوام الرسمي.					
8	يظهر المدير كقدوة في الحيوية والالتزام، مما يحفز المعلمين على بذل مجهود إضافي.					
9	يملك المدير قدرة عالية على استعادة نشاطه بعد المواقف الضاغطة.					
المجال الثاني: التعلم والنمو المهني:						
يقيس مدى سعي المدير لتطوير ذاته ونقل المعرفة وتحديث أساليب القيادة في المدرسة.						
10	يحرص المدير على تزويد المعلمين بآخر المستجدات الصادرة من المديرية.					
11	يتبنى المدير أساليب إدارية حديثة تعتمد على التكنولوجيا.					
12	يظهر المدير تفتحاً كبيراً لتعلم مهارات جديدة من خلال التفاعل مع الكادر التعليمي.					
13	يسعى المدير لتطبيق تجارب تربوية عالمية أو محلية ناجحة داخل أسوار المدرسة.					
14	يملك المدير رؤية واضحة حول كيفية تطوير المهارات الفنية والتربوية للمعلمين.					
15	يستثمر المدير التحديات التي تواجه المدرسة كفرص للتعلم الجماعي وتطوير الأداء.					
16	يخصص المدير جزءاً من الاجتماعات الدورية لمناقشة أفكار تربوية ومعرفية جديدة.					
17	يلاحظ المعلمون تطوراً مستمراً في كفاءة المدير وقدرته على معالجة القضايا التربوية.					
18	يتقبل المدير النقد البناء والملاحظات المهنية كفرصة لتطوير أدائه الإداري.					