

Psychometric Characteristics of the Positive Leadership Scale in the Palestinian Environment

Fatmeh Ali Obedat , Nabil Jondi *

Department of Psychology, college of Education, Hebron University, Hebron, Palestine.

Received: 29/4/2023

Revised: 21/5/2023

Accepted: 15/8/2023

Published: 15/3/2024

* Corresponding author:

jondin@hebron.edu

Citation: Obedat, F. A. ., & Jondi, N. (2024). Psychometric Characteristics of the Positive Leadership Scale in the Palestinian Environment. *Dirasat: Educational Sciences*, 51(1), 201–217. <https://doi.org/10.35516/edu.v51i1.4757>

Abstract

Objectives: This study aims to extract the psychometric characteristics of the Positive Leadership Assessment Scale (PLAS) and identify its factor structure, as well as to validate it in the Palestinian context.

Methods: The descriptive approach was adopted through exploratory and confirmatory factor analysis, and it was possible to verify the construct validity by calculating the item-total correlation coefficient. In addition, the reliability was assessed using Cronbach's alpha and test-retest reliability. A non-homogeneous stratified sample of (312) male and female principals was selected from the principals of schools in the West Bank, Gaza Strip, the occupied territories, and Jerusalem in Palestine, at the beginning of the second semester of the academic year (2022-2023).

Results: The confirmatory factor analysis, following the Varimax rotation method, resulted in four factors (dimensions) that the scale saturated: First, in the foremost position, was the factor of Positive Communication. Second, in the second position, was the factor of Providing Positive Meanings. Third, in the third position, was the factor of Positive Climate and Relationships. Finally, in the fourth and last position, was the factor of Positive Strategies.

Conclusions: Having the standardized scale possessing psychometric properties enables its utilization in future studies.

Keywords: Psychometric Characteristics, Positive Leadership.

الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة الإيجابية في البيئة الفلسطينية

فاطمة علي عبيدات، نبيل جبرين الجندي*

قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

ملخص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى استخراج الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة الإيجابية (Positive Leadership Assessment Scale) والتعرف إلى البنية العامية للمقياس وتقنيته في البيئة الفلسطينية. **المنهجية:** أستخدم المنهج الوصفي من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وأمكن التحقق من دلالات صدق البناء من خلال حساب معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية. بالإضافة إلى ذلك، أمكن التحقق من دلالات الثبات بطريقة كرونباخ (ألفا)، وثبات الإعادة. تم اختيار عينة طبقية غير متجانسة قوامها (312) مديراً ومديرة من مديري مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة والداخل المحتل ومدينة القدس في فلسطين، في بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي (2022-2023).

النتائج: أسفر التحليل العاملي، بعد تدوير المحاور بطريقة فارماكس للمقياس، عن أربعة عوامل (أبعاد) تشبع بها المقياس أطلق عليها: في المركز الأول (عامل التواصل الإيجابي)، وفي المركز الثاني (عامل توفير المعاني الإيجابية). وجاء في المركز الثالث (عامل المناخ الإيجابي والعلاقات الإيجابية)، ثم جاء في المركز الرابع الأخير (عامل الاستراتيجيات الإيجابية). **الخلاصة:** تمتع المقياس المقنن بخصائص سيكومترية تسمح باستخدامه في الدراسات المستقبلية. **الكلمات الدالة:** الخصائص السيكومترية، القيادة الإيجابية.



© 2024 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

خلفية الدراسة

تعتبر الإيجابية إحدى الركائز الأساسية للمجتمع الإنساني. ومثلما ترتقي ثقافة وسلوك الأمم بالإيجابية فإن المنظمات كذلك ترتقي وتعتنق التميز إذا توافرت فيها لغة الأمل والإيجابية. ويعتمد نجاح المنظمات على نمط قيادتها، فهو الذي يؤثر بشكل كبير على أدائها وعلى مستوى أداء الموظفين وسلوكهم. وتتطلب القيادة الإيجابية الحفاظ على عقلية إيجابية من أجل الإنجاز الفعال وتحقيق الأهداف المستقبلية في المنظمات.

تعد المنظومة التربوية إحدى أساسيات المجتمع، وتكوين الإنسان. وهي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للإنسان ونهضة المجتمعات. وفي السياق الفلسطيني فهتم وزارة التربية والتعليم بالإدارة التربوية بشكل لافت، من حيث العمل على التدريب المستمر للمديرين، وتزويدهم بالكفايات التي تؤهلهم في قيادة مدارسهم بما يتناغم مع الرؤى الحديثة في الإدارة، وحيث إن التعليم حق أساسي لكل طالب وطالبة، والاهتمام بالقيادة المدرسية وأنماطها ذات المعنى من شأنه أن يساعد الطلبة على التعلم الفاعل ويسهم تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، سيما أن القيادة المدرسية الناجحة هي التي تعزز تبادل الخبرات بين أطراف العملية التربوية من الطلبة والمعلمين والأهالي، وتحفزهم الإقبال على التعلم، وتنمي الشعور بالانتماء للمجتمع الذي ينتمون إليه، وقد ركزت الخطة الوطنية لقطاع التعليم في فلسطين (2017) على ضمان الجودة في مخرجات التعليم وعلى التطور المهني المستمر لجميع أطراف العملية التربوية، وركزت بشكل خاص على الإدارة التعليمية، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من مؤشرات التعليم المنشود في فلسطين، لذا كان من الضروري تناول موضوع القيادة الإيجابية لمديري المدارس في البيئة الفلسطينية، الذين يشكلون بدورهم حجر الزاوية في التنمية الشاملة للمجتمع، ومواكبة التغيير والتطوير بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من النظام التربوي والتعليمي. ويرى برهان الدين (Burhanuddin, 1997) أن المدير يلعب دوراً بالغ الأهمية في العملية التربوية وتطورها وإنجاز خططها، وهو هذا الدور يدعم عملية التغيير الإيجابي وهو في الوقت ذاته المسؤول عن خلق واستدامة البيئة التربوية الصحية والإيجابية. بالإضافة إلى ذلك، تساعد طاقة العلاقات الإيجابية التبادلية بين المديرين والموظفين، على إثارة ورفع حماسهم، ويساهم اهتمام المديرين الإيجابيين بالموظفين في مساعدتهم على تطوير قدراتهم الشخصية والمهنية.

يرى معمار ورفاقه (2021) أن القائد الناجح لا يعيش في معزل عن الحدث، عليه أن يتقرب من المعلمين المحيطين به، ويتعرف أكثر على دوافعهم وأدائهم، لا يأخذ الأمور بمحمل شخصي؛ وإنما يؤثر ويتأثر ويتعامل مع المحيطين به. ولذا يلعب القائد الإيجابي الدور الأكبر في تطبيق الأسس والنظم، وفي تحقيق التنسيق بين أداء المعلمين داخل المؤسسة التعليمية، وتوجيه أنشطتها. فالقائد الإيجابي لا يعتمد على سلطته؛ بل يستغل حبّ المرؤوسين له، وتقديرهم لشخصه، والعمل دائماً على رفع شأن المؤسسة، وتحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكنين.

وتؤكد مالينجا ورفاقها (Malinga et al., 2019) أن القادة باعتبارهم قادة الدقة المهمين والشخصيات الرئيسية الذين يبدأون في مواجهة تدني الإيجابية بين أعضاء الفريق في مكان العمل. بالتالي هناك حاجة لممارسة القيادة الإيجابية التي تغذي مناخ العمل بالإيجابية. وهذا مما يشعر الموظفين بالأمان في العمل. لذا فالقيادة الإيجابية تركز ممارساتها على تشجيع الإمكانات والدوافع والقدرات لدى الموظفين، وتهتم بالأداء الممتاز لديهم، وتحفيزهم على إيجاد معنى في عملهم.

ومن خلال قيادة إيجابية حقيقية قائمة على القيم، يتم النهوض بالموظفين والعمل على رفع مستوى أدائهم وأداء المنظمة. يرى العطار والراشدي (2020) أنه عندما تمتلك المنظمة قائد يعمل بمبدأ القيم فستظهر إبداعات من قبل المرؤوسين، هذا وتعد القيادة القائمة على القيم من المواضيع الأساسية والحديثة في عصرنا الحالي. القيادة الإيجابية، هي قيادة فعالة، تقوم على التعاطي مع الأفراد والمهام والتحديات في المنظمة بعقلية بناءة، وتعمل على التركيز على التوجيه الأخلاقي، والإيجابيات وإحسان الظن بالآخرين والإيثار، وتبني أسلوب قيادة ذو طابع تفاؤلي والتخلص من الأفكار الهدامة من أجل خلق مناخ إيجابي في المنظمة. مما يساهم في تحسين سلوك المواطنة لدى الأفراد، ويعزز من مستوى أداء المنظمة.

هدفت دراسة حسن (2023) إلى اعتبار مؤشرات جودة المطابقة في التحليل العاملي التوكيدي مهمة للحكم على الصدق البنائي لأدوات القياس، وإلى تقييم استخدامها في البحوث النفسية العربية، وذلك من خلال محورين أساسيين: المحور الأول يتناول مؤشرات جودة المطابقة من حيث التعريف والتصنيف والحدود، والمحور الثاني يتناول المراجعة التقييمية لهذه المؤشرات في البحوث النفسية العربية. وقام الباحث بمراجعة قواعد المعلومات إذ تم الحصول على (51) بحث في المرحلة الأولى، وبعد عملية الفحص شملت المرحلة الأخيرة للمراجعة (34) بحث فقط. هذا وأظهرت النتائج أن أكثر المؤشرات استخداماً على الترتيب هي: χ^2 اختبار 2، χ^2/df نسبة 2، RMSEA جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب، CFI المطابقة المقارن، NNFI (TLI) المطابقة غير المعياري، GFI حسن المطابقة وذلك بنسبة أعلى من (70%)، بينما باقي المؤشرات كان استخدامها منخفض جداً.

كما هدفت دراسة صوالحة ورفاقها (2022) إلى بناء وتقييم مقياس لقياس الكفايات التعليمية لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم رام الله والبيرة يتسم بالصدق والثبات، وتحديد مدى امتلاكهم لهذه الكفايات التعليمية وترتيبها تبعاً لأهميتها. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (128) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة رام الله والبيرة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي لجمع البيانات من المعلمين، وتم استخدام مقياس الكفايات التعليمية من إعداد الباحثات وهو مكون من (61) عبارة موزعة على خمسة عوامل، وأظهرت النتائج تحلي المقياس بالخصائص السيكومترية التي تتيح استخدامه لدى المعلمين، أيضاً أن درجة امتلاك المعلمين لهذه الكفايات كانت كبيرة، إذ بلغت نسبتها

(78.8%). وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المعلمين لهذه الكفايات تُعزى لمتغير جنس المعلم، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين حملة شهادة الماجستير، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية تُعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم لصالح المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من (10) سنوات.

عُنت دراسة القدومي ورفاقه (2021) بتصميم أداة علمية تستخدم لقياس القيادة الأخلاقية، وتكشف عن أبعادها، وتحدد درجة ممارسة المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم للقيادة الأخلاقية واختلاف تلك الممارسات باختلاف جنسهم وتخصصاتهم العلمية والأدبية، وكذلك سنوات الخبرة. وتتكون عينة الدراسة من (115) مشرفاً ومشرفة، يعملون لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. تم اختيار هذه العينة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة، وضمت محافظات الشمال، والوسط، والجنوب. وقد أدت نتائج هذه الدراسة إلى بناء مقياس مكون من ستة مجالات، وهي: القيادة الأخلاقية على مستوى الإدارية، وعلى مستوى عمليات التطور المهني، وعلى مستوى التدريب العلاقات الإنسانية، وتجاه المعلمين، وعلى مستوى الشخصية، وعلى مستوى التدريب المهني.

وفي دراسة القدومي ورفاقه (2021) هدفت إلى تطوير مقياس لأنماط الإشراف التربوي وتقنيته لاستخدامه في الكشف عن أنماط الإشراف التربوي السائدة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس في الضفة الغربية، وفحص الخصائص السيكومترية لمقياس أنماط الإشراف التربوي. تم تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين ومديري المدارس في المدارس الحكومية الفلسطينية خلال العام الدراسي (2020-2021) والذين وافقوا على المشاركة في الدراسة، وقاموا بتعبئة الاستبيان إلكترونياً، وبلغ عددهم (125) معلم ومدير. وأظهرت النتائج أن المعلمين وافقوا بدرجة محايدة على ممارسة المشرفين لأنماط الإشراف التصحيحي والوقائي والبنائي والتطويري، وبدرجة كبيرة على ممارسة المشرفين لنمط الإشراف الإبداعي، وفي المقابل وافق مديرو المدارس بدرجة كبيرة على ممارسة المشرفين لأنماط الإشراف المذكورة جميعها، باستثناء الإشراف التطويري. هذا وكانت الفروق بين المتوسطات الحسابية غير دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$) على المجال الأول، والمجال الثالث، والمجال الرابع، والمجال الخامس، وأيضاً الدرجة الكلية تبعاً لمتغير الوظيفة. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الإشراف الوقائي لصالح مديري المدارس، وكانت الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية على جميع المجالات لأنماط الإشراف التربوي، وعلى الدرجة الكلية لمتغير الجنس.

وهدف دراسة بوكراخ (2020) إلى تناول خطوات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، وأهم ما يجب احترامه عن النقل الثقافي. ويرتكز قياس العديد من المتغيرات النفسية والتربوية على بناء مجموعة من المقاييس والاختبارات التي يَسَرُّ على الباحثين القياس لأغراض بحثية أو لأغراض تشخيصية أو علاجية. يمكن للباحثين أن يقوموا ببناء اختبار أو استخدام مقياس تم بناؤه في بيئة وثقافة مختلفة. بالنظر إلى حساسية المتغيرات النفسية والتربوية، وخصوصية المفاهيم التي قد تتأثر بالبيئة الاجتماعية والثقافية وبخصائص العينة المستهدفة، لذا فإنه من الأمانة العلمية على الباحثين العمل على تكييف المقاييس والاختبارات المقرر استعمالها، احتراماً لمنهجية البحث العلمي.

وخلصت دراسة بوجيان (Beaujean, 2015) إلى ربط تطوير نماذج العوامل ارتباطاً وثيقاً بتاريخ أبحاث الذكاء. إذ تهدف الدراسة إلى المساعدة في إيضاح موقف العالم جون كارول، من خلال وصف النموذجين المتنافسين الأكثر شيوعاً، وتناقش أيضاً الآثار الجوهرية التي تنتج عن كل نموذج، حيث تم الاستعانة بوجهات النظر المنشورة لكارول حول أفضل طريقة لتحليل عوامل نموذج القدرة المعرفية. يوضح الباحث موقفه من خلال وصف التفاصيل والآثار المترتبة على النماذج الإحصائية ثنائية العامل، وذات الترتيب الأعلى أولاً. ويبين أيضاً أن نماذج القياس هي أحد أنماط نماذج المعادلة البنائية التي تأخذ أشكال متعددة حسب العامل العام، فمنها النماذج أحادية البعد التي تشير إلى أن مفردات الاختبار جميعها تقيس عامل واحد ولا توجد عوامل أخرى، أما النوع الثاني فهو نموذج العوامل المتعددة من الدرجة الأولى ويشير إلى عدة عوامل تشبع عليها مفردات الاختبار دون عامل عام، وأما النوع الثالث النموذج الهرمي ويشير إلى عامل عام تشبع عليه عدة عوامل فرعية كل عامل فرعي تشبع عليه مجموعة من مفردات الاختبار.

عُنت دراسة الوعري (2022) التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني، من وجهة نظر المعلمين في مدرسة الفرير في شرقي القدس. وتتكون عينة الدراسة من (50) معلماً ومعلمة حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية. هذا وقامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي التحليلي. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية، من أن درجة قيادة التغيير كانت متوسطة، وأن درجة التطوير المهني كانت متوسطة أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة الرجوب (2021) التعرف إلى القيادة بالحُب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد بلغت (220) مدير ومديرة، اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع توظيف القيادة بالحُب لدى مديري المدارس في محافظة الخليل في جميع المجالات ألا وهي: حُب المدير لمدرسته، وحُب المدير للمعلمين، وحُب المدير للطلبة، وحُب المدير لأولياء الأمور، وتقدير المدير لذاته،

بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقا دالة إحصائية بين ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات وذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات. أيضاً أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع توظيف القيادة بالخُب وواقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

عُنت دراسة الشيخ (2021) بالتعرف على مستوى ضغوط العمل التي يواجهها مديرو مدارس التعليم في المرحلة الأساسية في مدينة طرطوس، والمتعلقة بطبيعة العمل، والمتعلقة بالتلاميذ، والمتعلقة بالبيئة المادية، والمتعلقة بالمجتمع المحلي، والمتعلقة بالعلاقات الإنسانية. هذا وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، الذين بلغ عددهم (42) مديراً ومديرة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استعادة (39) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي. كما أسفرت النتائج عن أن مستوى ضغوط العمل التي يواجهها مديرو مدارس التعليم في المرحلة الأساسية كانت عالية، فيما يتعلق بالبيئة المادية والتلاميذ، ومتوسطة فيما يتعلق بطبيعة العمل والمجتمع المحلي والعلاقات الإنسانية.

كما هدفت دراسة معمار ورفاقه (2021) إلى الكشف عن وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية بمنطقة العين وعلاقة هذا الرضا بجوانب القيادة الإيجابية، وهي: الخصائص الشخصية والممارسات الإدارية والعلاقات الإنسانية. ويرجع ذلك لأهمية الدور البارز الذي تلعبه القيادة الإيجابية في تحقيق الأهداف. وتكونت عينة البحث من جميع معلمي الثانوية للمدارس الحكومية بمنطقة العين القائمين على رأس العمل في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2020-2021)، والبالغ عددهم (2189) معلماً ومعلمة، موزعين على (43) مدرسة حكومية، وفقاً لإحصائية وحدة الإحصاءات بالإدارة التعليمية التابعة لأبوظبي. وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس الحكومية من خلال وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات جاءت بدرجة مرتفعة.

كما عُنيت دراسة يان ورفاقه (Yan, Zhang, Akhtar & Liang, 2021) بفحص تأثير القيادة الإيجابية على تأثير القيادة الإيجابية على مشاركة الموظفين من خلال الدور الوسيط للتأثير الإيجابي على حالة الموظفين، والأثر المعتدل للتوجه الفردي والجماعي في سياق ثقافي صيني. على عينة مكونة من (215) استبيان صالح من خلال مسح ثنائي الموجه لـ (48) فريقاً يعملون في وسط الصين. وتشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإيجابية تعزز التأثير الإيجابي لحالة الموظفين ومشاركهم.

وعُنيت دراسة أنتينوا ورفاقه (Antino, Gil-Rodrigueza, Rodriguez-Munoz & Borzillo, 2013) بإجراء دراسة تجريبية لفحص الخصائص السيكمترية لمقياس تقييم القيادة الإيجابية (PLAS) باللغة الإسبانية، إذ تكونت عينة الدراسة من (423) طالباً وهي عينة ملائمة مع مشاركة تطوعية، حيث يعمل الطلاب من أجل الحصول على درجة البكالوريوس في كلية علم النفس في جامعة حكومية في مدريد. وتعتبر القيادة الإيجابية عاملاً أساسياً يساهم بشكل كبير في تطوير المنظمات ذات البيئة الإيجابية. وتم التعامل مع القيادة الإيجابية من خلال نماذج القيادة الأخرى، القيادة التحويلية والقيادة الأصلية في المقام الأول، التي تم تأسيس بعض الصلات معها. وأظهرت النتائج من التحليل العاملي التوكيدي أن نموذج العوامل المترابطة الخمسة (المناخ الإيجابي، والعلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي، وتوفير المعاني الإيجابية، والاستراتيجيات الإيجابية) يحقق توافقاً جيداً مع البيانات التجريبية على عينة من الطلاب الإسبان. أيضاً تُقدم هذه الدراسة مجموعة من الأدلة على المصادقية، مما يدل على وجود علاقة مع بُنيات القيادة التحويلية والقيادة الأصلية والقيادة التشاركية.

وتعقباً على الدراسات السابقة، فإن التدابير المعمول بها لفحص درجة القيادة الإيجابية محدودة إلى حدٍ ما في المحتوى. هذا يدفع إلى وجود مقاييس تُقيم هذا النوع من القيادة بشكل أوسع. وجاءت هذه الدراسة لتجسير الهوة البحثية في هذا الموضوع. كما واستفاد الباحثان من الإجراءات المختلفة التي استخدمها الباحثون في الدراسات السابقة، واستفادت كذلك من الدراسات السابقة في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، حيث تبين للباحثين أنه يمكن الاستفادة من المقاييس وتوظيفها في مختلف الدراسات العلمية واستثمارها في التشخيص والتحليل، الأمر الذي ساهم في استعمالها في بيئات أخرى غير المجتمع الأصلي الذي تم بناؤها فيه. وما يميز هذه الدراسة أنها جاءت للعمل على استخراج الخصائص السيكمترية لمقياس القيادة الإيجابية في البيئة الفلسطينية حيث يشتمل على الأبعاد الأربعة للقيادة الإيجابية.

مشكلة الدراسة

نظراً لما يبيده علم الإدارة المعاصر من اهتمام كبير بدور القيادة الإيجابية وأثرها من خلال إلهام وتشجيع الآخرين، وتطوير نقاط قوتهم، مما يجعل الأفراد والمنظمات قادرين على مواجهة التحديات. ومن خلال الاطلاع على عديد الدراسات باللغة الإنجليزية، وجد أن القيادة الإيجابية تحظى باهتمام كبير بين الباحثين، إذ أن خلق ظروف عمل إيجابية للموظفين وبناء العلاقات من خلال العمل الجماعي سيساعد المدرسة بأكملها على الازدهار، في حين عند الاطلاع على عديد الدراسات باللغة العربية، وفي حدود علم الباحثين لم يتم العثور على أي مقياس يكشف عن القيادة الإيجابية. ويرى الفريجات والقضاة (2018) أن هناك أهمية كبرى للقائد المدرسي ونوعية القيادة المدرسية، بالمساهمة في تحقيق التغيير والتطوير

داخل المدرسة، والعمل على زيادة دافعية وتحفيز الهمم والحثّ على التعاون بين العاملين، ودعم العاملين ورعايتهم وتطويرهم عن طريق البرامج المتنوعة، وكفاءة إصدار الأوامر وطرق حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعّالة لخدمة العاملين والمدرسة. ويشير حسنين (2014) إلى أنّ العاملين يكونون أكثر دافعية لتحقيق أهداف المنظمة، عندما يعملون لدى قائد يمتلك قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي، ولديه المهارة لعمل موازنة بين مصالح المنظمة مع مصالح العاملين فيها. أيضاً، يشير إلى أنّ علاقة القائد بالعاملين تعتبر مصدراً من مصادر الأمان العاطفي والوظيفي، إذا كانت تميل إلى الجانب الإنساني من جهة القائد، وديموقراطيته بالتعامل.

بالتالي هناك حاجة لاستخراج الخصائص السيكموتريّة لمقياس القيادة الإيجابية في البيئة الفلسطينية التي تحظى باهتمامات عالمية كونها تؤثر بشكل هادف على المشاعر الإيجابية التي تحفّز الموظفين على التفوّق والتطوّر الإنساني والمهني، ومن أجل أن يتمكن الباحثون في فلسطين من قياس القيادة الإيجابية، واستخدام هذا المقياس في محاولة الكشف عن ممارسات مديري المدارس للقيادة الإيجابية في البيئة الفلسطينية، ومقارنة نتائج دراساتهم مع الدراسات العالمية التي تجري في المجال. فالمديرون الإيجابيون يؤسسون بيئة داعمة وتمكينيّة للموظفين في المدرسة، من خلال التواصل الإيجابي والرؤية الإيجابية وتوفير المعاني الإيجابية واستخدام استراتيجيات إيجابية والمتابعة والمساءلة الإيجابية والذكاء العاطفي والتحفيز وممارسة أخلاقيات العمل باهتمام واحترام. ويرى بو خلوة وقمو (2017) أنّ مسؤولية قائد المنظمة تكمن بقدرته على صنع التشاركيّة بين العاملين وتوجيه جهودهم وتضاهرها والاستفادة من طاقاتهم الإنسانية، وصولاً بذلك إلى الأهداف الوظيفية للمنظمة، وتعزيز بقائهم واستمرارهم بالعمل داخل المنظمة، فارتباط العاملين بالمنظمة التعليمية وتشابه أهدافهم مع أهداف المنظمة، وولائهم وارتباطهم بها، وتحقيق التزامهم معاً نابع من نوعية علاقتهم بقائد المنظمة.

وقد تم استعراض مجموعة من الدراسات التي ركّزت على ثلاث محاور، هي:

أسئلة الدراسة

تأتي هذه الدراسة لتقوم باستخراج الخصائص السيكموتريّة لمقياس للقيادة الإيجابية في البيئة الفلسطينية، والتحقّق من مكوناته العاميّة، أيضاً حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما المكونات العاميّة لمقياس القيادة الإيجابية في البيئة الفلسطينية؟
2. هل يوجد عوامل فرعية (أبعاد) وعامل عام (درجة كلية) لمقياس القيادة الإيجابية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحاليّة إلى إجراء بعض التعديلات على النسخة الأصلية لمقياس القيادة الإيجابية بما يتناسب وطبيعة البيئة الفلسطينية، واستخراج الخصائص السيكموتريّة لمقياس القيادة الإيجابية بعد تطبيقه على عينة من المديرين في البيئة الفلسطينية والمتمثلة في معاملات صدق وثبات المقياس. أيضاً إثراء المكتبة التربوية سواء على الصعيد المحلي أو العربي بأداة قياس للقيادة الإيجابية تتوفّر على الشروط العلمية للمقاييس التربوية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية للدراسة

- تنطوي دراسة القيادة الإيجابية على أهمية كبيرة، لما لها من تأثير كبير على خلق بيئة إيجابية يجد فيها أفراد طاقم المدرسة معنى في عملهم، وتعزيز المهنية في المدرسة، مما يؤثر على تحسين جودة العملية التربوية والتعليمية في البيئة الفلسطينية. ويرى لويس ومورفي وسميلي (Louis, Murphy & Smylie, 2016) أنّ هناك علاقات إيجابية كبيرة بين قيادة المدرسة المهتمة والداعمة في المجال الأكاديمي للطلاب وشعور المعلمين بالمسؤولية الجماعية. أيضاً، القيادة الإيجابية لا تتعلّق فقط بجعل المعلمين يشعرون بأنهم مدعومين وأكثر تحفيزاً في العمل، بل ترتبط القيادة الإيجابية بمؤشرات مهمة لإنتاجية المعلمين في المدرسة، وفي حالة المدارس هذا يعني أن تعليم الطلاب المُقاس سيكون أعلى، وأنّ خبرة المعلمين في التعلّم التنظيمي والبحث عن معلومات جديدة ومناقشتها واستخدامها لتحسين عملية التعليم أعلى.
- إمكانية الاستفادة العلمية من نتائج الدراسة، والعمل على تنوير قادة المنظمات التربوية للاستثمار بممارسة أسلوب القيادة الإيجابية في إدارة طواقمهم من أجل تحسين سلوك المواطن الإيجابي بما يتلاءم مع متطلبات القرن الواحد والعشرون.
- حداثة تقنين المقياس الذي يتناول موضوع الدراسة وهو القيادة الإيجابية، حيث تدور الدراسة حول استخراج الخصائص السيكموتريّة لمقياس القيادة الإيجابية في البيئة الفلسطينية وفي حدود اطلاع الباحثين هناك افتقار البيئة الفلسطينية العربية على توفير اختبارات في موضوع القيادة الإيجابية، وتقنين مقاييس ملائمة لها.

الأهمية التطبيقية للدراسة

• توفير أداة علمية سيكمترية قابلة للاستخدام من قِبَل الباحثين، وتتصف بارتفاع مؤشرات صدقها وثباتها، من أجل مساعدة ذوي الاختصاص في المنظمات التربوية في البيئة الفلسطينية العربية من ممارسة أسلوب القيادة الإيجابية، وإمكانية الاستفادة من النتائج التي ستوصل إليها الدراسة الحالية للمساهمة في تحقيق الرفاهية على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة، واستخدام الأداة في البحوث المستقبلية ذات العلاقة.

مصطلحات الدراسة

الخصائص السيكمترية (Psychometric characteristics): هي " تلك الصفات الضرورية والمتعلقة بمدى فاعلية بنود الاختبار، وكذلك بالصدق والثبات وما يرتبط بهما من معاملات تمييز ومستويات السهولة والصعوبة في حالة اختبارات التحصيل والقدرات ومعايير تفسير النتائج، والتي يتم التحقق منها بعد تطبيق الاختبار تطبيقاً تجريبياً على عينة ممثلة للمجتمع تسمى بعينة التقنين، وتعتمد جودة الاختبار وموضوعيته على مدى توافر درجات مناسبة لهذه الخصائص " (بوسالم، 2014).

إجرائياً: هي عبارة عن مجموعة مؤشرات تعبر عن إمكانية الثقة في نتائج مقياس القيادة الإيجابية واستقرار نتائجه واتساقها، وأيضاً تعبر عن الأسس التي يعتمد عليها مقياس القيادة الإيجابية في تفسير نتائجه.

الإيجابية (Positivity): هي " دائرة بين الدافع الذاتي في الفاعلية بالحياة والمسؤولية نحو تقديم النفع والخير للآخرين، وبذلك لا يمكن تحقق الإيجابية إلا بمستوى عالٍ في الجانب الفكري لدى الشخص وقناعاته بالمبادرة والمثابرة في شتى أعمال الخير وأثرها الشخصي والمجتمعي، وبأنها إحدى مسؤولياته وأيضاً الجانب السلوكي بحيث تقع منه المبادرة والتعاون والمشاركة، وتكون هذه الصفات وغيرها من الصفات الإيجابية إحدى سماته الشخصية والسلوكية " (الغدوني، 2019، ص. 9).

إجرائياً: هي قدرة مديري المدارس في البيئة الفلسطينية على استعمال أسلوبهم القيادي وقدراتهم بوعي، والتركيز على الإيجابيات في أي موقف بدلاً من التركيز على السلبيات، من خلال استجابهم على فقرات مقياس القيادة الإيجابية المعرب في هذه الدراسة.

القيادة الإيجابية (Positive Leadership): هي " مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل " (علي، 2020، ص. 20).

إجرائياً: هي ممارسات القيادة الإيجابية التي يقوم بها مديرو المدارس في البيئة الفلسطينية، من خلال استجابهم على فقرات مقياس القيادة الإيجابية المعرب في هذه الدراسة.

حدود الدراسة

تناول الدراسة استخراج الخصائص السيكمترية لمقياس القيادة الإيجابية في البيئة الفلسطينية، وقد جرت الدراسة في بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي (2022-2023)، على عينة طبقية غير متجانسة قوامها (312) مديراً ومديرة من مديري مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة والداخل المحتل ومدينة القدس في فلسطين.

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الاستكشافي، والهدف من هذا المنهج هو صياغة مشكلة لإجراء تحقيق أكثر وضوحاً، وتوفير نظرة ثاقبة وفهم عميق لإجراء تحقيق أكثر دقة، وهو يركز على اكتشاف الأفكار.

مجتمع الدراسة وعينها

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وقطاع غزة والداخل المحتل ومدينة القدس والبالغ عددهم (2364) مديراً ومديرة وفقاً للأرقام المعلنة على مواقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وموقع بلدية القدس. حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (312) مديراً ومديرة من مديري الضفة الغربية وقطاع غزة والداخل المحتل ومدينة القدس، بمختلف سنوات الخبرة في الإدارة بطريقة العينة الطبقية غير المتجانسة، التي أمكن الوصول إليها أثناء تطبيق أداة الدراسة، والجدول (1) يبين خصائص أفراد العينة الديموغرافية وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة في الإدارة.

الجدول (1): خصائص أفراد العينة الديموغرافية.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	149	47.8
	أنثى	163	52.2
	المجموع	312	100.0

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة في الإدارة	دون 5 سنوات	61	19.6
	من (5-10) سنوات	54	17.3
	أكثر من 10 سنوات	197	63.1
	المجموع	312	100.0

أداة الدراسة

هدفت دراسة أنتينوا ورفاقه (Antino, Gil-Rodriguez, Rodriguez-Munoz & Borzillo, 2013) إلى فحص الخصائص السيكمترية لنسخة مختصرة من مقياس تقييم القيادة الإيجابية (PALS)، ويشمل مقياس القيادة الإيجابية الأبعاد الخمسة التالية: المناخ الإيجابي، والعلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي، توفير المعاني الإيجابية، والاستراتيجيات الإيجابية. وتُظهر النتائج من تحليل العوامل المؤكدة أن نموذج العوامل المترابطة الخمسة يحقق توافقاً جيداً مع البيانات التجريبية على عينة من الطلاب الإسبان، وبلغت العينة الدراسية التي شملها الاستطلاع (423) طالباً، عينة ملائمة مع مشاركة تطوعية يعملون من أجل الحصول على درجة البكالوريوس في كلية تقييم القيادة الإيجابية. وقد أظهر مقياس (PLAS) أن القيادة الإيجابية ترتبط بتحقيق نتائج مهمة على أرض الواقع. وعلى وجه التحديد، يتكوّن المقياس الأصلي من (15) فقرة وهو يضم العوامل الآتية:

- عامل المناخ الإيجابي Positive Climate ويشمل الفقرات: 1، 2، 3
- عامل العلاقات الإيجابية Positive Relationships ويشمل الفقرات: 4، 5، 6
- عامل التواصل الإيجابي Positive Communication ويشمل الفقرات: 7، 8، 9
- عامل توفير المعاني الإيجابية Creation Of Positive Meaning ويشمل الفقرات: 10، 11، 12
- عامل الاستراتيجيات الإيجابية Positive Strategies ويشمل الفقرات: 13، 14، 15

ترجمة المقياس

تم اللجوء إلى آلية الترجمة العكسية (Back Translation) للتحقق من صحة ترجمة فقرات مقياس تقنين القيادة الإيجابية، إذ تمت ترجمة الفقرات للعربية، ثم أعطيت هذه الفقرات لأحد المختصين بالترجمة الإنجليزية وطُلب منه إعادة المقياس إلى اللغة الإنجليزية، وبعد ذلك أُرسِل المقياس إلى مختص في علم القيادة والإدارة التربوية للتحقق من سلامة الترجمة، وتم تعديل بعض الكلمات.

تصحيح المقياس

مقياس تقنين القيادة الإيجابية هو مقياس خماسي الاستجابة بطريقة ليكرت (Likert) حيث يحصل المُستجيب على (5) درجات عندما يجب (بدرجة كبيرة جداً)، (4) درجات عندما يجب (بدرجة كبيرة)، (3) درجات عندما يجب (بدرجة متوسطة)، ودرجتين عندما يجب (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة عندما يجب (بدرجة قليلة جداً).

صدق المقياس

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

الجدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال، وارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وارتباط درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	رقم الفقرة
0.66*	*87.	تعرّز تبادل المعلومات، بحيث يصبح المعلمون واعين بالصعوبات التي يواجهها زملائهم، والتعبير عن التعاطف معهم.	1
0.65*	*89.	تشجّع التعبير العام عن التعاطف من خلال رعاية المناسبات الرسمية، لتوفير الدعم العاطفي.	2
0.71*	*90.	تمارس يومياً، زيارات الامتنان للمعلمين، وكتابة ملاحظات الامتنان.	3
0.76*	1	المناخ الإيجابي	

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	رقم الفقرة
0.73*	*86.	تتأكد من أنّ المعلمين لديهم الفرصة لتقديم الدعم العاطفي والفكري أو الجسدي لزملائهم، وتلقيهم الدعم من زملائهم في المدرسة.	4
0.64*	*81.	تشخص مصادر الطاقة الخاصة في المدرسة، حتى تتمكن من دعم المعلمين واستخدامهم في مراكز الطاقة، وكذلك المساعدة في تطوير باقي الأفراد المحيطين.	5
0.57*	*78.	توفر تغذية راجعة للمعلمين وتركز على جوانب قوتهم، أكثر من جوانب ضعفهم.	6
0.83*	1	العلاقات الإيجابية	
0.56*	*88.	عندما أوجّه بعض النقد للمعلم حول اخفاقاته، فإنّي أحرص على إظهار بعض جوانب نجاحاته.	7
0.59*	*84.	توفر فرص للمعلمين من أجل تلقي أفضل تغذية راجعة ذاتية، وتطور أفضل صورة ذاتية لديهم.	8
0.62*	*88.	توزع ملاحظات أو بطاقات للموظفين، بحيث تُثنى على أدائهم.	9
0.69*	1	التواصل الإيجابي	
0.67*	*86.	تقدم ردود فعل سلبية بطرق إيجابية، وبخاصة عبر استخدام عبارات وصفية لا تقييمية، بحيث تعزز العلاقة بينك وبين المعلمين.	10
0.64*	*85.	تتبنى، وتكافئ، وتحرص على المساءلة عن الأهداف التي تساهم في منفعة المعلمين، بحيث تكون التأثيرات على أدائهم واضحة.	11
0.71*	*83.	تؤكد وتعزز القيم الجوهرية للمعلمين الذين يعملون في المدرسة، بحيث يكون التطابق بين ما تنجزه المدرسة وما يقدره المعلمين شفافاً.	12
0.78*	1	توفير المعاني الإيجابية	
0.55*	*84.	تجتمع شهرياً على الأقل في اجتماعات فردية مع مديرك المباشر.	13
0.59*	*84.	تؤكد دائماً على التحسين المستمر وتطوير علاقات شخصية قوية بينك وبين مديرك المباشر.	14
0.61*	*82.	تعقد اجتماعات رسمية بشكل دوري، يمكنك من خلالها إظهار المناخ الإيجابي، والعلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي والمعنى الإيجابي المرتبط بالعمل بشكل منتظم.	15
0.71*	1	الاستراتيجيات الإيجابية	

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

هذا وتدل المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم ارتباط فقرات المقياس ترتبط مع الدرجة الكلية للمقياس ومع المجال ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس مع مجاله ومع الدرجة الكلية للمقياس، كما أن جميع معاملات الارتباط للعلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، كانت أكبر من (0.30)، حيث أشار جارسيا (Garcia, 2017) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم ضمن (0.30 - أقل من 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، بالتالي هذا يعبر عن صدق فقرات المقياس في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وأنها تشترك معاً في قياس درجة القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس في البيئة الفلسطينية.

ثبات المقياس

تم حساب الثبات عبر التحقق من دلالات الصدق والثبات بطريقة كرونباخ (ألفا) وثبات الإعادة، من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية من المديرين قوامها (20) مديراً ومديرة وذلك في بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي (2022-2023)، وقد حظي المقياس بدلالات ثبات عن طريق إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني قدرة أسبوعان، حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.89)، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان براون المصحح (0.86) بين التطبيقين القبلي والبعدي. هذا يشير إلى أنّ المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

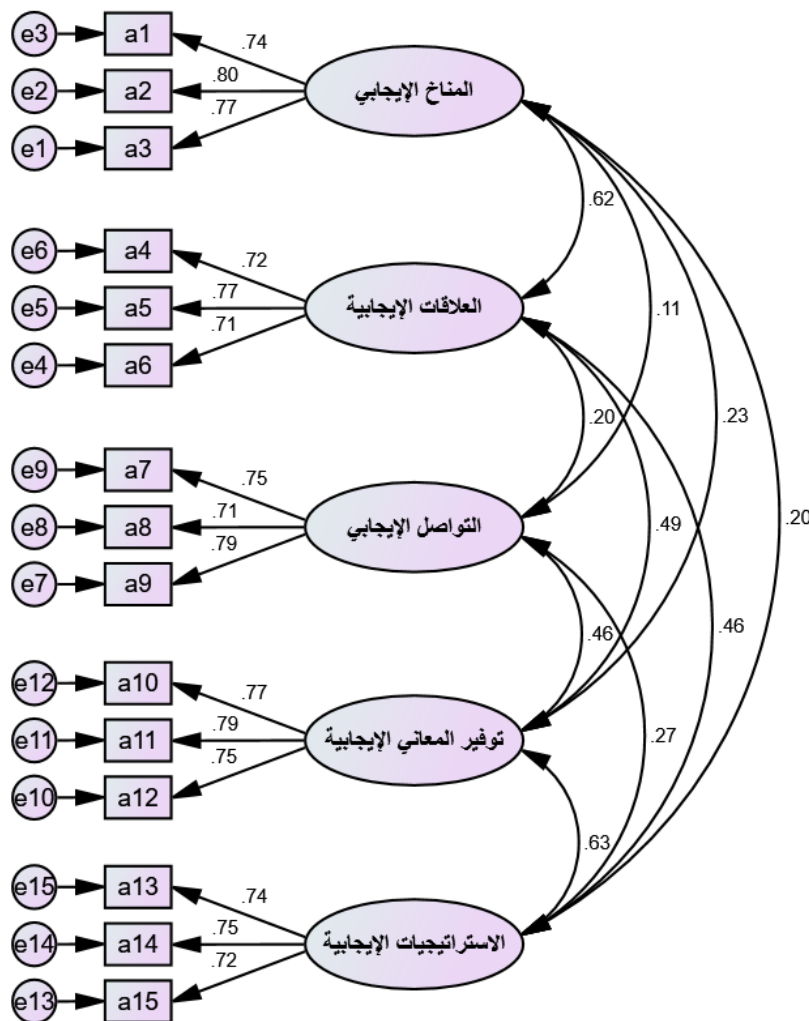
الأساليب الإحصائية

استخدم الباحثان برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج أموس (AMOS). وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاستخراج العوامل الفرعية للمقياس وتحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) من خلال البرنامج الإحصائي أموس (AMOS)، ومزمت عملية التحليل باستخدام المعادلات البنائية بخطوتين، تمثلت الخطوة الأولى في وضع نموذج القياس (Measurement Model) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من تشبع الفقرات على العوامل، وجودة مطابقة نموذج الدراسة للبيانات، كذلك للتحقق من الصدق التمييزي والصدق التقاربي والثبات المركب للعوامل المستخرجة، أما الخطوة الثانية فتمثلت في اختبار النموذج الثنائي (Bifactor Model)، وتحليل العامل التوكيدي من الدرجة الثانية النموذج البنائي (Constructive Model)، للتحقق من أن مقياس القيادة الإيجابية له عوامل فرعية وعامل عام.

نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما المكونات العملية لمقياس القيادة الإيجابية في البيئة الفلسطينية؟

للتحقق من الخصائص السيكمترية لمقياس القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس في البيئة الفلسطينية، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى، كما هو موضح في النموذج الآتي:



الشكل (1): نموذج القياس (Measurement Model) لمقياس القيادة الإيجابية.

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، الجدول (3) يوضح مؤشرات جودة النموذج.

الجدول (3): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس لمقياس القيادة الإيجابية.

المؤشر	التقدير	المحك	الحكم
CMIN	118.598	CMIN	--
DF	80.000	DF	--
CMIN/DF	1.482	CMIN/DF	ممتاز
CFI	0.978	CFI	ممتاز
SRMR	0.040	SRMR	ممتاز
RMSEA	0.039	RMSEA	ممتاز
PClose	0.883	PClose	ممتاز

من الجدول (3) تبين أنّ المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة تدل جميعها على جودة مطابقة للنموذج، حيث بلغت قيمة (CMIN/DF) (1.482) وهي أصغر من (3) وتدل على قيمة ممتازة، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.978) وهي أكبر من (0.95) وتدل على جودة مطابقة ممتازة، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.039) وهي أصغر من (0.06) وتدل على جودة مطابقة ممتازة، وهذا يدل على أن مؤشرات جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج أعطت جودة ذات صلاحية ممتازة التي بإمكانها تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية، وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. من خلال النتائج المبينة أعلاه نلاحظ أن نموذج القيادة الإيجابية حظي بأفضل مطابقة، وهذا يدل على وجود تطابق بين بيانات العينة وبين نموذج القيادة الإيجابية لدى مديري المدارس في البيئة الفلسطينية.

الجدول (4): يبين أوزان الانحدار المعيارية لنموذج مقياس القيادة الإيجابية.

الفقرات	العوامل	التقدير	الفقرات	العوامل	التقدير
1	<---	المناخ الإيجابي	740	10	<--- توفير المعاني الإيجابية
2	<---	المناخ الإيجابي	80.0	11	<--- توفير المعاني الإيجابية
3	<---	المناخ الإيجابي	77.0	12	<--- توفير المعاني الإيجابية
4	<---	العلاقات الإيجابية	72.0	13	<--- الاستراتيجيات الإيجابية
5	<---	العلاقات الإيجابية	77.0	14	<--- الاستراتيجيات الإيجابية
6	<---	العلاقات الإيجابية	71.0	15	<--- الاستراتيجيات الإيجابية
7	<---	التواصل الإيجابي	75.0		
8	<---	التواصل الإيجابي	71.0		
9	<---	التواصل الإيجابي	79.0		

هذا ويتضح من الجدول (4) أن جميع أوزان الانحدار المعيارية لجميع الفقرات كانت أكبر من (0.7)، لذا فإن جميع فقرات المقياس بقيت ولم يتم حذف أو استبعاد أي منها وفق هابر ورفاقه (Hair et al., 2010).

تحليل الاعتمادية والصلاحية لمقياس القيادة الإيجابية

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0-1)، وتم حساب قيمة (كرونباخ ألفا) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، واستناداً إلى ما أورده هاير ورفاقه (Hair et al., 2010) الذي ينص على أن قيمة كرونباخ ألفا يجب أن تكون أكبر من (0.70) عن طريق الموثوقية المركبة (CR)، وكذلك تم حساب كل من (AVE)، و (MSV)، و (MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول (5) يوضح ذلك بعد التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (5): يبين الصدق التمييزي والتقاربي والثبات المركب لمقياس القيادة الإيجابية.

الاستراتيجيات الإيجابية	توفير المعاني الإيجابية	التواصل الإيجابي	العلاقات الإيجابية	المناخ الإيجابي	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
				0.773	0.819	0.388	0.598	0.817	المناخ الإيجابي
			0.750	0.108**	0.798	0.210	0.563	0.794	العلاقات الإيجابية
		0.771	0.458***	0.232**	0.816	0.393	0.594	0.815	التواصل الإيجابي
	0.734	***0.627	**0.273	**0.204	0.779	0.393	0.539	0.778	توفير المعاني الإيجابية
0.732	0.457***	***0.490	**0.197	0.623***	0.779	0.388	0.536	0.776	الاستراتيجيات الإيجابية

*** دالة إحصائياً عند (0.001) / ** دالة إحصائياً عند (0.01)

هذا ويتضح من الجدول (5) أن الثبات المركب (CR) لجميع المكونات كان أعلى من (0.70)، وقيم (AVE) تقع ضمن (0.539) و (0.598)، وتم تقييم صلاحية التمييز باستخدام فورنيل ولاركر (Fornell & Larcker, 1981) من خلال مقارنة الجذر التربيعي لكل (AVE) في القطر مع معاملات الارتباط (خارج القطر) لكل بناء في الصفوف والأعمدة ذات الصلة، فيما يتعلق بالقيادة الإيجابية، وهذا يشير إلى قوة الصلاحية التمييزية لنموذج القياس، كما يدعم الصلاحية التمييزية بين المكونات كما أشار هنسليير ورفاقه (Henseler et al., 2015).

الجدول (6): نتائج تحليل Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) لفحص صلاحية التمييز بين المكونات.

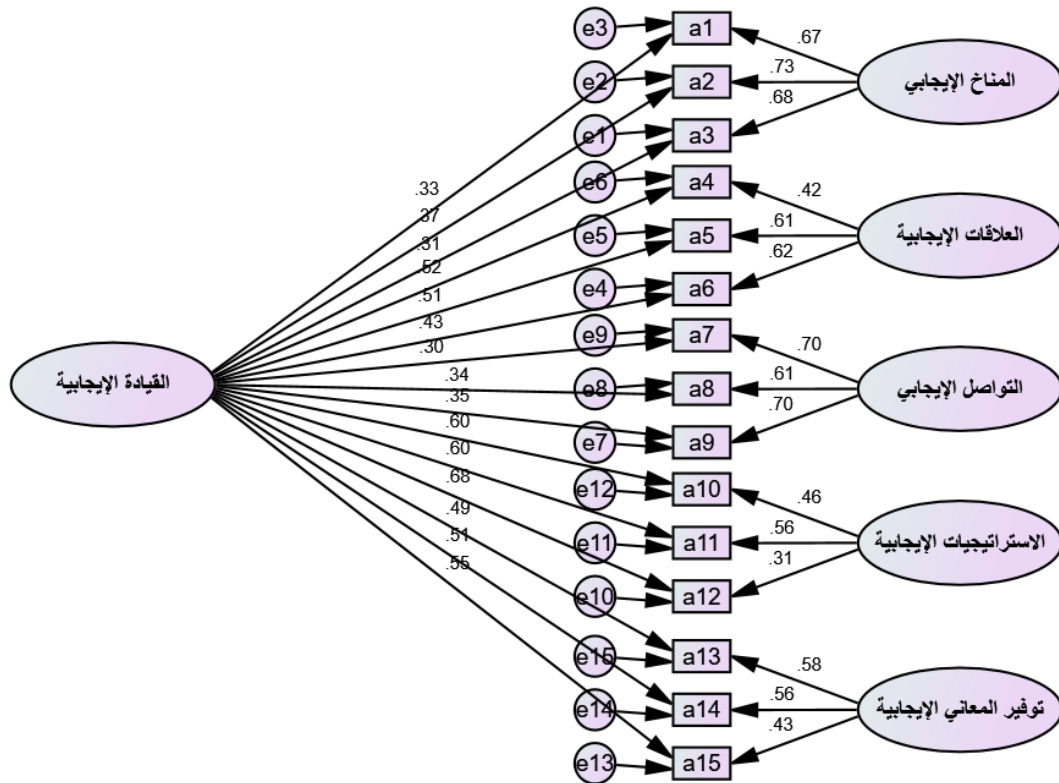
المناخ الإيجابي	العلاقات الإيجابية	التواصل الإيجابي	توفير المعاني الإيجابية	الاستراتيجيات الإيجابية
1				
0.113	1			
0.234	0.461	1		
0.201	0.276	0.632	1	
0.628	0.202	0.493	0.460	1

من نتائج (HTMT) تشير القيم في الجدول (6) إلى عدم وجود مشاكل في الصلاحية التمييزية وفقاً لمعايير (HTMT) التي تشترط ألا يتجاوز ارتباط العامل بالعوامل الأخرى (0.85) كما أشار هنسليير ورفاقه (Henseler et al., 2015). حيث تبين أن جميع قيم ارتباطات العوامل ببعضها كانت أقل من (0.85)، وهذا يعني أن معيار (HTMT) لم يكتشف مشاكل العلاقة الخطية المتداخلة بين التركيبات الكامنة (العلاقة الخطية المتعددة) في تراكيب القيادة الإيجابية، (العامل الأول، العامل الثاني، العامل الثالث، العامل الرابع، والعامل الخامس). بالتالي هذا يدل على أن عناصر التركيبات لا تقيس نفس الشيء، بمعنى آخر، لا تحتوي على عناصر متداخلة من تصور المستجيبين في التركيبات.

هذا ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنَّ المقياس يتمتع بثبات وصدق بدرجة مرتفعة. وتتفق مع ما أشار إليه جريني (Greene, 1993) من أنَّ أسلوب التحليل العاملي التوكيدي يتم من خلاله حساب كافة الارتباطات بين المتغيرات الداخلية والخارجية للمقياس، ويتم تشكيل مصفوفة معاملات الارتباط التي من خلالها يتم حساب مصفوفة التباين. وعلى ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلية في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، ذلك ينتج العديد من المؤشرات على جودة هذه المطابقة، وبناءً عليه يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه، وتعرف تلك المؤشرات بمؤشرات جودة المطابقة.

السؤال الثاني: هل يوجد عوامل فرعية (أبعاد) وعامل عام (درجة كلية) لمقياس القيادة الإيجابية؟

للتحقق من أن مقياس القيادة الإيجابية له عوامل فرعية (أبعاد) وعامل عام (درجة كلية)، تم التحقق من المقياس باستخدام النموذج الثنائي (Bifactor Model)، كما هو موضح في النموذج الآتي:



الشكل (2): النموذج الثنائي (Bifactor Model) لمقياس القيادة الإيجابية.

الجدول (7): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الثنائي لمقياس القيادة الإيجابية.

المؤشر	المربع كاي	التقدير	المحك	الحكم
CMIN	145.538	--	--	--
DF	74.000	--	--	--
CMIN/DF	1.967	بين (1 و 3)	ممتاز	ممتاز
CFI	0.958	أكبر من (0.95)	ممتاز	ممتاز
SRMR	0.075	أقل من (0.08)	ممتاز	ممتاز
RMSEA	0.056	أقل من (0.06)	ممتاز	ممتاز
PClose	0.229	أكبر من (0.05)	ممتاز	ممتاز

من الجدول (7) تبين أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة تدل جميعها على جودة مطابقة للنموذج، حيث بلغت قيمة (CMIN/DF) (1.967) وهي أقل من (3) وأكبر من (1) وتدل على قيمة

ممتازة، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.958) وهي أكبر من (0.95) وتدل على جودة مطابقة ممتازة، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.056) وهي أصغر من (0.06) وتدل على جودة مطابقة ممتازة، وهذا يدل على أن مؤشرات جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج أعطت جودة ذات صلاحية ممتازة التي بإمكانها تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

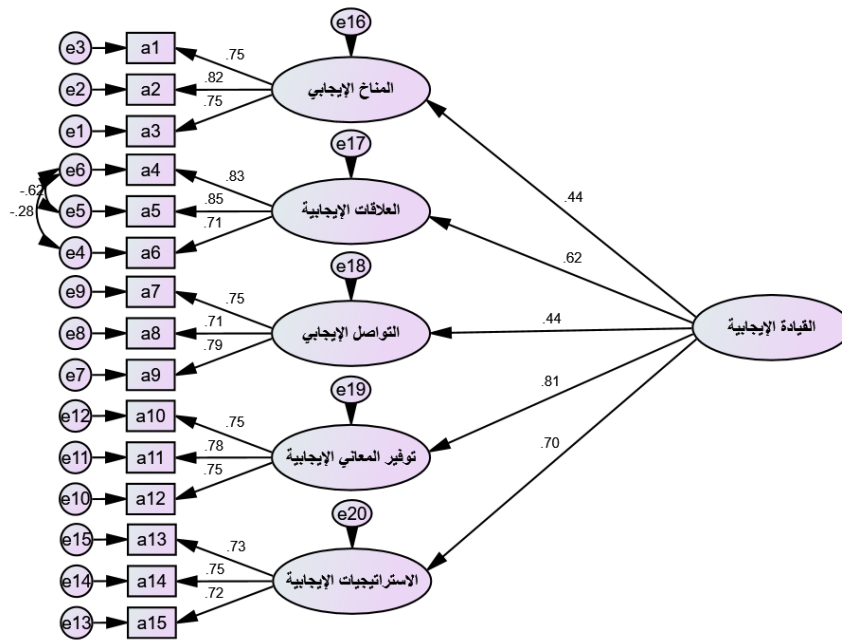
الجدول (8): يبين أوزان الانحدار المعيارية ودلالاتها الإحصائية للنموذج الثنائي لمقياس القيادة الإيجابية.

تشبع الفقرات على العوامل			التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (Z)	p value	تشبع الفقرات على العوامل			التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (Z)	p value
a3	<---	المناخ الإيجابي	1.041	.105	9.881	***	a1	<---	القيادة الإيجابية	1.000			
a2	<---	المناخ الإيجابي	1.000				a2	<---	القيادة الإيجابية	1.165	.199	5.854	***
a1	<---	المناخ الإيجابي	.888	.090	9.885	***	a3	<---	القيادة الإيجابية	1.119	.218	5.122	***
a6	<---	العلاقات الإيجابية	1.000				a4	<---	القيادة الإيجابية	1.966	.445	4.422	***
a5	<---	العلاقات الإيجابية	1.015	.185	5.495	***	a5	<---	القيادة الإيجابية	1.653	.376	4.393	***
a4	<---	العلاقات الإيجابية	.806	.146	5.516	***	a6	<---	القيادة الإيجابية	1.373	.333	4.121	***
a9	<---	التواصل الإيجابي	.909	.104	8.778	***	a7	<---	القيادة الإيجابية	1.061	.304	3.494	***
a8	<---	التواصل الإيجابي	.777	.090	8.665	***	a8	<---	القيادة الإيجابية	1.069	.286	3.744	***
a7	<---	التواصل الإيجابي	1.000				a9	<---	القيادة الإيجابية	1.109	.294	3.776	***
a12	<---	الاستراتيجيات الإيجابية	.701	.178	3.937	***	a10	<---	القيادة الإيجابية	1.978	.441	4.488	***
a11	<---	الاستراتيجيات الإيجابية	1.178	.345	3.417	***	a11	<---	القيادة الإيجابية	1.915	.426	4.496	***
a10	<---	الاستراتيجيات الإيجابية	1.000				a12	<---	القيادة الإيجابية	2.294	.494	4.643	***
a15	<---	توفير المعاني الإيجابية	.763	.145	5.270	***	a13	<---	القيادة الإيجابية	1.735	.403	4.308	***
a14	<---	توفير المعاني الإيجابية	1.006	.196	5.138	***	a14	<---	القيادة الإيجابية	1.850	.424	4.364	***
a13	<---	توفير المعاني الإيجابية	1.000				a15	<---	القيادة الإيجابية	2.012	.447	4.500	***

*** دالة إحصائياً عند (0.001)

هذا ويتضح من الجدول (8) أن جميع الفقرات تشبعت على العوامل الفرعية (الأبعاد: المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، توفير المعاني الإيجابية، الاستراتيجيات الإيجابية) وكانت جميعها دالة إحصائياً، كذلك فإن الفقرات تشبعت على العامل العام (القيادة الإيجابية) وجميعها دالة إحصائياً عند (0.001)، وهذا يدل على أن مقياس القيادة الإيجابية له عوامل فرعية (أبعاد) وعامل عام (درجة كلية) حسب ستيفن ورفاقه (Steven et al., 2007).

كما تم التحقق من أن القيادة الإيجابية يمكن قياسها من خلال عوامل فرعية ودرجة كلية من خلال التحقق من التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية (Second Order Confirmatory Factor Analysis)، كما هو موضح في النموذج الآتي:



الشكل (3): النموذج البنائي (Construtive Model) لمقياس القيادة الإيجابية.

الجدول (9): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي لمقياس القيادة الإيجابية.

المؤشر	التقدير	المحك	الحكم
CMIN	103.526	--	--
DF	82.000	--	--
CMIN/DF	1.263	بين (1 و 3)	ممتاز
CFI	0.987	أكبر من (0.95)	ممتاز
SRMR	0.042	أقل من (0.08)	ممتاز
RMSEA	0.029	أقل من (0.06)	ممتاز
PClose	0.987	أكبر من (0.05)	ممتاز

من الجدول (9) تبين أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة تدل جميعها على جودة مطابقة للنموذج، حيث بلغت قيمة (CMIN/DF) (1.263) وهي أقل من (3) وأكبر من (1) وتدل على قيمة ممتازة، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.987) وهي أكبر من (0.95) وتدل على جودة مطابقة ممتازة، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.029) وهي أصغر من (0.06) وتدل على جودة مطابقة ممتازة، وهذا يدل على أن مؤشرات جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج أعطت جودة ذات صلاحية ممتازة التي بإمكانها تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الجدول (10): يبين أوزان الانحدار المعيارية ودلالاتها الإحصائية للنموذج البنائي لمقياس القيادة الإيجابية.

تشبع الفقرات على العوامل	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (Z)	P value
القيادة الإيجابية <---	1.000			
القيادة الإيجابية <---	1.419	.370	3.836	***
القيادة الإيجابية <---	1.630	.511	3.189	.001
القيادة الإيجابية <---	3.316	.987	3.361	***
القيادة الإيجابية <---	2.490	.736	3.382	***
3 <---	1.000			

تشبع الفقرات على العوامل		التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة (Z)	P value	
2	<---	المناخ الإيجابي	.915	.072	12.725	***
1	<---	المناخ الإيجابي	.827	.068	12.183	***
6	<---	العلاقات الإيجابية	1.000			
5	<---	العلاقات الإيجابية	1.195	.137	8.736	***
4	<---	العلاقات الإيجابية	1.637	.203	8.073	***
9	<---	التواصل الإيجابي	1.000			
8	<---	التواصل الإيجابي	.883	.082	10.799	***
7	<---	التواصل الإيجابي	1.059	.095	11.122	***
12	<---	توفير المعاني الإيجابية	1.000			
11	<---	توفير المعاني الإيجابية	.976	.079	12.352	***
10	<---	توفير المعاني الإيجابية	.975	.081	12.020	***
15	<---	الاستراتيجيات الإيجابية	1.000			
14	<---	الاستراتيجيات الإيجابية	1.057	.099	10.697	***
13	<---	الاستراتيجيات الإيجابية	1.000	.095	10.557	***

*** دالة إحصائياً عند (0.001)

يتضح من الجدول (10) أن الدرجة الكلية للقيادة الإيجابية (العامل العام) تم قياسها من خلال متغيرات كامنة هي الأبعاد الفرعية للمقياس وهي: المناخ الإيجابي، والعلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي، وتوفير المعاني الإيجابية، والاستراتيجيات الإيجابية). وكانت جميعها دالة إحصائياً، كذلك تم قياس العوامل الفرعية من خلال المتغيرات المشاهدة (الفقرات) التي تشبعت على كل عامل من العوامل الفرعية للقيادة الإيجابية وجميعها دالة إحصائياً عند (0.001)، وهذا يؤكد على أن القيادة الإيجابية يمكن قياسها باستخدام العوامل الفرعية والعامل العام (درجة كلية) حسب ستيفن ورفاقه (Steven et al., 2007).

هذا ويمكن تفسير النتيجة التي تم التوصل إليها، من خلال أن مؤشرات جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج أعطت جودة ذات صلاحية ممتازة، التي بإمكانها تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، وأن مقياس القيادة الإيجابية له عوامل فرعية (أبعاد) وعامل عام (درجة كلية)، وأن القيادة الإيجابية يمكن قياسها باستخدام العوامل الفرعية (الأبعاد) والعامل العام (درجة كلية)، بالتوافق على ما أشار إليه عامر (2018) في كتابه وما أشارت إليه دراسة بوجيان (Beaujean, 2015) ودراسة حسن (2023)، من أن نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى يتضمن نموذجان هما: نموذج العامل العام ونموذج العوامل المتعددة من الدرجة الأولى، حيث يفترض هذا النموذج أن الفقرات تتشبع على العامل العام مباشرة، أو أن الفقرات تتشبع مباشرة على عدة عوامل من الدرجة الأولى. وأسوأ هذا النموذج بالنموذج من الدرجة الأولى لأنه يفترض وجود عامل كامن واحد أو عاملين كامنين أو عدد من العوامل الكامنة التي ترتبط بمؤشراتها المقاسة الخاصة بها.

التوصيات والمقترحات

- 1.توظيف مقياس القيادة الإيجابية المقنن في البيئة الفلسطينية، في الدراسات التربوية المختلفة المرتبطة بالقيادة التربوية.
- 2.زيادة الاهتمام بدراسة القيادة الإيجابية، من جميع جوانبها وأبعادها التربوية والنفسية والتنظيمية من قِبَل الباحثين.
- 3.تدريب المديرين على أبعاد القيادة الإيجابية، لتعزيز القيادة الإيجابية لدى المديرين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة صوب الريادة والذكاء الاصطناعي.
- 4.إجراء المزيد من البحوث، والدراسات التربوية التي تتناول مجالات القيادة الإيجابية، وعلاقتها بجوانب أخرى، كالتمائل الوظيفي، والريادة التنظيمية، والرشاقة التنظيمية، للكشف عن العلاقة بينهم.
- 5.تدريب المشرفين التربويين في البيئة الفلسطينية على الاستثمار في الاستراتيجيات الإيجابية، وتعزيز قدرتهم على التواصل الإيجابي مع مديري المدارس تحت قيادتهم، واهتمامهم بضرورة التعرف إلى ما يودّ المديرون تحت قيادتهم تحقيقه في المناخ المدرسي.

المصادر والمراجع

- بو خلوة، ب.، وقمو، س. (2017). آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 113-128.
- بوكراع، إ. (2020). بناء وتكييف المقاييس النفسية والتربوية: المفاهيم الأساسية والخطوات المنهجية. *مجلة العلوم الإنسانية*، 31(2)، 544-531.
- حسن، أ. (2023). مؤشرات جودة المطابقة للصدق البنائي وتطبيقاتها في البحوث النفسية العربية. *المجلة العربية للقياس والتقويم*، 4(7).
- حسنين، أ. (2014). *الطابور الخامس "أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه"*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الرجوب، ك. (2021). *القيادة بالحُب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم*. رسالة ماجستير غير منشورة.
- صوالحة، أ.، علي، ك.، وسحويل، م. (د.ت). بناء مقياس الكفايات التعليمية لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 30(4)، 588-585.
- الشيخ، م. (2021). ضغوط العمل التي يواجهها مديرو المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس. *مجلة جامعة البعث*، 44(10).
- عامر، ع. (2018). *نموذج المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا*. دار جامعة نايف للنشر.
- العتار، ف.، والراشدي، ر. (2020). دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة (بحث استطلاعي لأراء موظفي جامعة وارث الأنبياء عليه السلام/العتبة الحسينية المقدسة). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34(9).
- علي، ف. (2013). درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية والإعدادية بمحافظة الدقهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة دمشق*، 24، 105-152.
- علي، ه. (2020). نظريات السمات في القيادة. مصر: أكاديمية حاسوب.
- الغدوني، ع. (2019). قيم الإيجابية في الأحاديث النبوية المستنبطة من كتاب الأدب المفرد للإمام البخاري وتصور مقترح لتدريسها. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (20).
- الفريجات، ه.، والقضاة، ع. (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 19(3)، 516-493.
- القدومي، ع.، أبو زنت، م.، عمرو، آ.، أحمد، م.، وصباح، ك. (2021). بناء وتقنين مقياس القيادة الأخلاقية للمشرف التربوي. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (34)، 165-142.
- القدومي، ع.، شويكي، س.، غوشة، د.، والسرطاوي، ع. (2021). بناء وتقنين أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (34)، 192-166.
- معمار، ص.ن. اليمامي، م.، شهبان، أ.، والكعبي، آ. (2021). دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5(22)، 260-231.
- الوعري، ع. (2022). دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس. *المجلة العلمية*، 38(7)، 220-198.

REFERENCES

- Antino, M., Gil-Rodriguez, F., Rodriguez-Munoz, A., & Borzillo, S. (2014). Evaluating positive leadership: pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the Positive Leadership Assessment Scale. *International Journal of Social Psychology*, 29(3), 589-608. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.972705>
- Beaujean, A. (2015). John Carroll's Views on Intelligence: Bi-Factor vs. Higher-Order Models. *Educational Psychology Department*, Baylor University. <https://doi.org/10.3390/jintelligence3040121>
- Burhanuddin, B. (1997). The Leadership Roles of a Principal in Improving School Effectiveness. *The Journal of Education*, (4), 333-352.
- Fornell, F., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177%2F002224378101800313>
- Garcia, E. (2017). On the No additivity of Correlation Coefficients Part 1: Pearson's r and Spearman's Rs. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 41(8), 1-7.

- Greene, W. H. (1993). *Econometric Analysis*. New York: Macmillan.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York: Pearson.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Louis, K., & Murphy, J. (2018). The Potential of Positive Leadership for School Improvement: A Cross-Disciplinary Synthesis. *Nordic Journal of Comparative and International Education*, 2(2-3), 164-180. <https://doi.org/10.7577/njie.2790>
- Louis, K., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring Leadership in Schools: Findings From Exploratory Analyses. *Educational Administration Quarterly*, 52(2). <https://doi.org/10.1177/0013161X15627678>
- Malinga KS, Stander M, & Nell W. (2019). *Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions*. Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-70247-6_3
- Steven R., Morizot J, Hays RD. (2007). The role of the bifactor model in resolving dimensionality issues in health outcomes measures. *Qual Life Res*.16(1), 19-31. <https://doi.org/10.1007/s11136-007-9183-7>
- Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M., & Liang, S. (2021). *Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism*. Springer Nature. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-021-02192-7>