



كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال  
النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم

**The Degree of practicing Authentic Leadership by private School  
principals and its Relation to Teachers Psychological Capital in Hebron  
Governorate**

إعداد

نسرين معارك أمين جرادات

إشراف الدكتور:

كمال مخامرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات العليا  
والبحث العلمي في جامعة الخليل

1443هـ-2022م

إجازة الرسالة:

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال  
النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

نسرين معارك أمين جرادات

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

نوقشت هذه الرسالة يوم السبت بتاريخ: 2022/ 12 /24م وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....  
د. كمال خليل مخامرة

د. كمال مخامرة / مشرفاً ورئيساً

.....  
د. منال أبو منشار

د. منال أبو منشار / ممتحناً داخلياً

.....  
د. منيرة الشerman

أ. د. منيرة الشerman / ممتحناً خارجياً

الخليل - فلسطين

1443هـ - 2022م

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.. ولا يطيب النهار إلا بطاعاتك.... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك.... إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان، معلم البشرية الأول سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهيبية والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار... إلى سندي وقرّة عيني (والدي العزيز) حفظه الله ورعاه

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى بسمّة الحياة وسر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي..... وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب إلى من علمتني الصمود في أصعب الظروف... العزيزة على قلبي لك مني كل الحب والتقدير (أمي الحبيبة)

إلى من ساندني وشد من عضدي وشاركني التعب وسهر الليالي إلى شريك العمر ورفيق دربي زوجي الغالي (رامي) حفظه الله ورعاه

إلى فلذات كبدي الذين اقتطعت من وقتهم وقوتهم أبناءي الأعزاء

رتاج وعائشة وسوار وشام وعيسى

إلى إخوتي وأخواتي الغاليين على قلبي

إلى كل من وقف بجانبني من أهل وأصدقاء إلى زميلاتي الغاليات لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع

## إقرار:

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

التوقيع: .....

نسرين معارك أمين جرادات

التاريخ: 2022/12/24م

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد معلم البشرية وعلى آله وصحبه أجمعين، أحمدك ربي على نعمك التي لا تحصى فالحمد لله رب العالمين الذي أنعم علي ووفقني في إتمام رسالتي هذه ورفعت درجتي فلك الحمد ولك الشكر وبعد.

يسعدني في بداية هذا الدراسة أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير والعرفان للدكتور كمال مخامرة والذي تتلمذت على يديه فكان نعم المعلم الناصح الأمين، والذي أيضاً تفضل بقبول الإشراف على رسالتي، حتى خرجت بثوبها الحالي أشكره على ما قدمه لي من حسن رعاية ، وخالص توجيه ، مع ما لقيت منه من رحابة صدر ، وبشاشة وجه ، وكرم أخلاق ، وتوجيهات صائبة ، فقد منحني من وقته ونصحه وتوجيهه، ما كان له أكبر الأثر في إغناء هذه الرسالة، جزاه الله خير جزاء، ومتعته بالصحة والعافية.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، والممثلة بالدكتورة منال أبو منشار ممتحنا داخليا للرسالة والأساتذ الدكتور منيرة الشрман ممتحنا خارجيا للرسالة .

كما أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة على ما قدموه لي من توجيهات قيمة ساهمت بشكل كبير في إتمام هذه الرسالة، وأخص بالذكر أساتذتي الكرام في جامعة الخليل.

وإلى كل يد خفية ساهمت في إتمام وإنجاح هذا العمل مادياً ومعنوياً فلهم مني كل المحبة والتقدير والاحترام.

وأشكر زملائي وزميلاتي لحسن تعاونهم وروحهم الطيبة

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم

**The Degree of practicing Authentic Leadership by private School principals and its Relation to Teachers Psychological Capital in Hebron Governorate**

إعداد الباحثة

نسرین معارك أمين جرادات

إشراف الدكتور: كمال مخامرة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وبيان درجة اقتران القيادة الأصيلة برأس المال النفسي تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي وتم استخدام أداتين، الأولى القيادة الأصيلة والثانية رأس المال النفسي للإجابة على أسئلة الدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (177) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة من مديريات محافظة الخليل الأربع وهي (مديرية التربية والتعليم/ الخليل، مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل، مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل، مديرية التربية والتعليم/ يطا) في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021/2022) وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

وأظهرت النتائج: أن هناك علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي لدى المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل لأبعاد القيادة الأصيلة جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم لأبعاد القيادة الأصيلة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمديرية، مع وجود فروق لمتغير الجنس لصالح الإناث على الدرجة الكلية، كما أظهرت النتائج أن مستوى رأس المال النفسي للمعلمين جاء مرتفعاً، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس

المال النفسي يعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير المديرية، مع وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ومتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من (10 سنوات فما فوق).

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة - رأس المال النفسي - محافظة الخليل - مديري المدارس

## Abstract

This study aimed to recognize the authentic leadership of the private school's principals in Hebron Governorate and its relationship to psychological capital as perceived by teachers themselves, and to show the degree of integration of authentic leadership with psychological capital due to the variables (directorate, gender, educational qualification, years of experience). The researcher used the descriptive correlational approach to find out the relationship between authentic leadership and psychological capital. Two tools were used, the first is authentic leadership and the second is psychological capital to answer the questions of the study. The number of the study sample was (177) male and female teachers from private schools from the four directorates of Hebron Governorate (Hebron Directorate of Education, North Hebron Directorate of Education, South Hebron Directorate of Education, Yatta Directorate of Education) in the second semester of the academic year 2021/2022. A stratified random sample selected according to the variables of the study.

Results showed that there is a direct positive statistically significant relationship between the authentic leadership and the psychological capital of male and female teachers due to the variables of the study, and that the degree of practicing the basic school principals in Hebron governorate of the dimensions of authentic leadership scored a high degree. Results also showed that there were no statistically significant differences at the level of Significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the arithmetic means of private school teachers' estimations in Hebron Governorate of the degree of their principals' practice of the dimensions of authentic leadership due to the variables of educational qualification, years of experience, and the directorate, with differences attributed to gender variable in favor of females at the total degree. The results also showed that the level of psychological capital for teachers was high, with no statistically significant differences between the average estimations of private school teachers in Hebron Governorate for the level of psychological capital due to the educational qualification and the directorate variables with differences due to the gender variable in favor of females, and the years of experience variable for those with 10 years of experience or above.

Keywords: authentic leadership - psychological capital - Hebron Governorate.  
-school principals.



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	إجازة الرسالة
ت	اهداء
ث	إقرار
ج	شكر وتقدير
ح	ملخص الدراسة
د	<i>Abstract</i>
ر	فهرس المحتويات
ش	فهرس الجداول
ط	فهرس الملاحق
<b>1</b>	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة

8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
<b>10</b>	<b>الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11	الإطار النظري
11	القيادة الأصيلة
11	سمات القيادة الأصيلة
11	ابعاد القيادة الأصيلة
13	أهمية القيادة الأصيلة
11	رأس المال النفسي
11	أهمية رأس المال النفسي
15	أبعاد رأس المال النفسي
17	الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصيلة
20	الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال النفسي
23	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>26</b>	<b>الفصل الثالث الطريقة والإجراءات</b>
27	منهج الدراسة
27	مجتمع الدراسة

23	عينة الدراسة
28	أداة الدراسة
<b>37</b>	<b>الفصل الرابع نتائج الدراسة</b>
38	نتائج السؤال الأول
42	نتائج السؤال الثاني
49	نتائج السؤال الثالث
51	نتائج السؤال الرابع
55	نتائج السؤال الخامس
<b>57</b>	<b>الفصل الخامس تفسير النتائج</b>
64	التوصيات
65	الدراسات المستقبلية المقترحة
<b>66</b>	<b>المصادر والمراجع (المراجع العربية )</b>
69	المراجع الأجنبية
<b>72</b>	<b>الملاحق</b>

## فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	أعداد معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل موزعين حسب المديرية والجنس	27
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية	28
3	مجالات وعدد فقرات القيادة الأصيلة.	29
4	طول الفئات	30
5	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المقياس.	31
6	نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.	32
7	طول الفئات	33
8	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات رأس المال النفسي للمعلمين مع الدرجة الكلية.	34
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات مجالات ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة.	38
10	يوضح متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الوعي الذاتي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	39
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعالجة المتوازنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	40
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المنظور الاخلاقي الداخلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	41
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال شفافية العلاقات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	42
14	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة تبعا لمتغير الجنس.	43
15	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة ممارسة	44

	مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	
45	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	16
46	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة وفقاً لسنوات الخدمة.	17
47	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغير المديرية.	18
48	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة وفقاً للمديرية.	19
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات رأس المال النفسي للمعلمين على الدرجة الكلية وباقي الفترات مرتبة تنازلياً.	20
51	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لرأس المال النفسي تبعاً لمتغير الجنس.	21
52	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لرأس المال النفسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	22
52	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	23
53	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات رأس المال النفسي للمعلمين وفقاً لسنوات الخدمة.	24
53	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الدلالة على الدرجة الكلية لرأس المال النفسي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	25
54	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي للمعلمين تبعاً لمتغير المديرية.	26
55	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات رأس المال النفسي للمعلمين وفقاً للمديرية.	27
56	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وبين رأس المال النفسي للمعلمين بمحافظة الخليل.	28

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
72	الاستبانة في صورتها الأولى	1
77	الاستبانة في صورتها النهائية	2
82	أسماء المحكمين	3
83	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الخليل	4

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فروض الدراسة

المنهجية والإجراءات

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### المقدمة:

للعلم أهمية بالغة في حياة الأفراد، والمجتمعات، وبناء الحضارات، فلم تكن البشرية لتتقدم وتتطور، وتصل إلى ما وصلت إليه في زماننا، من دون العلم والتعلم، فالاهتمام بالعلم وتحصيله، هو من أسباب ازدهار العديد من الحضارات على مر العصور. لذلك تعد المدرسة البيت الثاني في حياة أطفالنا، فهي تحتاج إلى مشاركة جميع الأطراف بمن فيهم الإدارة والهيئة التدريسية والأهل والجيران والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ولعل هذه الحاجة أظهرت الدور المهم للقيادة التربوية من أجل تهيئة المدارس بما يتناسب مع التطور التكنولوجي ومجريات العصر المتسارعة، وذلك استجابة للتحديات المعاصرة، وحث الأفراد على توجيه طاقاتهم من أجل النهوض بالعملية التعليمية بجميع أطرافها. ويعد النظام التعليمي من الأنظمة المهمة والحيوية للمجتمعات الإنسانية، كونها مسؤولة عن إعداد الأجيال المتعلمة، والمؤهلة، لعملية التنمية والارتقاء، وكذلك المساهمة الفعالة بشكل مباشر في رقي الإنسانية لذلك فإن نجاح هذا النظام أو أخفاقه، سوف يؤثر بشكل واضح على كافة الأنظمة الأخرى داخل المجتمع، وكذلك على علاقة المجتمع بالمجتمعات الأخرى على اعتبار أن الاستثمار في رأس المال البشري هو أعظم الاستثمارات

تعد القيادة التعليمية هي المحرك الفعال لتطور الأمم وتقدمها، نظراً لدورها الإيجابي في تنمية المجتمع وبنائه والارتقاء به، وفي ظل الأزمات العالمية المتصاعدة نلحظ في منظومة القيادة والإدارة بأن هناك تحدياً كبيراً في المنظمات في جميع قطاعات المجتمع الإنساني، مما استوجب على المنظمات وتحديداً التربوية منها مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية كأيسر طريق يحقق الأهداف وذلك من خلال إعداد القيادات الناجحة والقادرة على التغيير والابتكار في المواقف المناسبة بناء على قاعدة تعزيز سلوك العاملين في منظومة العمل والعلاقات.

كما وتسعى الإدارة التربوية إلى تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية، والأفكار التربوية، لخدمة المجتمع من خلال مؤسساتها العلمية، وفي مقدمتها المدرسة، وهذا كله أدى إلى تطور دور مديري



المدارس، فبعد أن كان دوره يقتصر على حفظ النظام، أصبح قائداً تربوياً في المدرسة يقوم بأدوار ومهام تربوية؛ تسهم في حركة بناء المجتمع، وإمكانيات تطوره. (التويجي، 2015).

إن جهود مفكري الإدارة في بلورة نمط شمولي للقيادة الايجابية أسفر عن نشأة تصور جديد للقيادة وهو القيادة الأصيلة (Avolio & Gardner, 2005) "والتي أثبتت نجاحاً على أساس أن القائد يعرف ويتقبل نقاط قوته وضعفه، ويحافظ على مستوى متقدم من الاتزان والوعي الذاتي والمنظور القيمي الأخلاقي، وتعد هذه القيادة الجذر الأساسي لنظرية القيادة الأخلاقية والتحويلية" (Walumbwa, et al, 2008: 91).

"وظهرت القيادة الأصيلة كتوجه أمثل لحل أزمة القيادة في المؤسسات في ظل الألفية الجديدة، وما يرافقها من متغيرات متسارعة، وهي القيادة التي تقف خلف جميع الأشكال الايجابية في المؤسسة، ونمط قيادي يشكل ويطور القدرات النفسية الإيجابية بما يتضمنه من وعي الفرد بذاته وشفافية العلاقات والتفاعلات مع العاملين" (Walumbwa,et.al,2008:94)، " فالقائد الأصيل ليس قائد جيد فحسب ، بل تتوفر لديه سمات أخرى ،مثل الرؤية الاستشرافية للمستقبل ، ووعيه بذاته ، وبدوافعه في القيادة ، وهذه الصفات تتبع من داخله ، وتساعد على تشكيل الإحساس بالمعنى " (Avolio&Gardner,2005:317).

وتعتبر القيادة الأصيلة الأسلوب القيادي الذي تحتاجه مدارس اليوم على وجه التحديد، لما يتضمنه هذا الأسلوب القيادي من قيم ومبادئ مبنية على الشفافية، وتحمل المسؤولية، والمصداقية، إضافة إلى تأثيرها الايجابي في سلوكيات المعلمين، وإخراج طاقاتهم الكامنة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Kets de Vries, 2006).

وظهرت اتجاهات معاصرة في الإدارة، ولا سيما تلك التي ترتبط بالنفس البشرية وخفاياها، وهكذا ظهر مفهوم رأس المال النفسي بهدف تطوير أداء العاملين لضمان تحقيق الأهداف، ويشير إلى ميول الفرد الايجابية بالتوجه نحو الهدف ومواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيقه من خلال تبني المكونات الأربعة المتمثلة: بالمرونة، والكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل (Caza, et al, 2010) و يشير رأس المال النفسي إلى الحالة النفسية الايجابية للفرد من التطور، والتي تتميز ب: امتلاك الثقة للاطلاع بالجهود اللازمة للنجاح في المهام الصعبة وبذل الجهد اللازم للقيام بإسناد ايجابي للتقدم الآن وفي المستقبل والمثابرة نحو الأهداف، حيث يمكن إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف من أجل تحقيق

النجاح في المستقبل، وتساهم هذه السمات النفسية بشكل ايجابي في الرضا الوظيفي، والالتزام، والنية للبقاء في العمل (Luthans, et, al, 2007) وترتكز القيادة الأصيلة على الاستثمار في رأس المال النفسي الايجابي، والمناخ التنظيمي الايجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة " (Avolio & Gardner, 2005: 12).

#### مشكلة الدراسة:

رغم الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بمفهوم القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز السلوكيات الايجابية للعاملين من أجل تحقيق أهداف العمل، إلا أن دراسات القيادة الأصيلة وتأثيرها في بيئة العمل نادرة في الميدان التربوي الفلسطيني، والدراسات التي تبحث في علاقة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي أكثر ندرة. وتأتي مشكله الدراسة كذلك من خلال

عمل الباحثة كمعلمة في المدارس الخاصة ومعلمة بديلة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، لاحظت معوقات تواجه المعلم وتؤثر على عمله ، والتي تفاقمت بسبب العديد من العوامل، من بينها تدني مستوى الرواتب، وسياسة الاحتلال، وتدايعات جائحة كورونا، وتأثر رأس المال النفسي للمعلمين ارتفاعاً وانخفاضاً بتلك الظروف، بما فيها نمط القيادة المتبع في الإدارة المدرسية، ولهذا تأتي هذه الدراسة في محاولة من الباحثة لسد الفجوة المعرفية حول مسألة العلاقة الارتباطية بين القيادة الأصيلة لمديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل ورأس المال النفسي للمعلمين. وبناء على ما ورد تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الاسئلة الآتية:

#### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر معلميهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأصيلة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟

3. ما مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة ومستوى رأس المال النفسي للمعلمين؟

#### فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية والمنبثقة عن أسئلتها:

الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثالث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأصلية تعزى لمتغير الخبرة.

وقد تفرع عن سؤال الدراسة الرابع الفرضيات التالية: (5-8)

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير المديرية.

تفرع عن سؤال الدراسة الخامس الفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصلية ومستوى رأس المال النفسي للمعلمين.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر معلميه.
2. التعرف إلى مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
3. التعرف على أثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة والمديرية على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة، ومستوى رأس المال النفسي للمعلمين.
4. تحديد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في محافظة الخليل ومستوى رأس المال النفسي لمعلميه.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

الأهمية النظرية: اكتسبت الدراسة أهميتها من كونها من البحوث العربية النادرة التي درست القيادة الأصيلة وعلاقتها برأس المال النفسي، مما يثري الأدب التربوي في هذا المجال، ويشجع الباحثين لدراسة المتغيرات ودعمها من الناحية النظرية. ومن الجهات التي يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة، مديري ومعلمي المدارس، طلبة الدراسات العليا، المجتمع المحلي.

الأهمية العملية: وتتبع أهمية الدراسة من كونها تطبق في الميدان التعليمي الذي يعتبر من أهم الميادين التي تساهم في التقدم وتطوير المجتمع الفلسطيني، وبالتالي تأمل الباحثة أن يساهم هذا البحث في دعم وتطوير هذا الميدان المهم في فلسطين.

**حدود الدراسة:** تحددت الدراسة في الآتي:

**محددات الدراسة:** وتقسم إلى قسمين أحدهما له علاقة بإجراءات الدراسة مثل :

الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2021/2022).

الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة على المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس الخاصة بمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

في حين يتعلق القسم الثاني من محددات بمفاهيم الدراسة مثل:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع القيادة الأصيلة وعلاقتها برأس المال النفسي .

## **مصطلحات الدراسة:**

**اشتملت الدراسة الحالية على عدد من المصطلحات منها:**

القيادة الأصيلة اصطلاحاً : "تمط سلوك يمارسه القائد لتعزيز أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية من خلال توظيفه للقدرات النفسية الإيجابية للعاملين وتعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي" (Walumbwa, et, 2008:24).

وتعرف القيادة الأصيلة إجرائياً: سلوك مدير المدرسة لتحسين المناخ الأخلاقي، والقدرات النفسية الإيجابية للمعلمين لزيادة مستوى الوعي الذاتي، وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتجسيد الشفافية في العلاقات مع المعلمين. وتقاس بما يحصل عليه أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة القيادة الأصيلة في هذه الدراسة.

رأس المال النفسي اصطلاحاً: "رأس المال النفسي من قبل علماء النفس بأنه عبارة عن الصفات الشخصية التي تسهم في إنتاجية الفرد" (Gohel,2012:36) وهو يمثل مجموعة من الموارد

الشخصية التي تساعد الأفراد على تحقيق النجاح في مختلف مناحي الحياة." Baron, et, al, (2013: 103).

ويعرف رأس المال النفسي إجرائيا بأنه: الحالة الايجابية للمعلم التي تتسم بثقته في قدراته، وسعيه نحو تحقيق أهدافه بشتى الوسائل، وتفاؤله بالمستقبل، وقدرته على التحمل والعودة لحالته الطبيعية حال تعرضه للمشكلات المختلفة التي تواجهه في العمل. وتقاس بما يحصل عليه أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة القيادة الأصيلة في هذه الدراسة.

**محافظة الخليل:** هي محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية والبالغ مساحتها 997 كم<sup>2</sup>، وحدودها من الشمال بيت لحم ، ويحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى ، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها 16% من أراضي الضفة الغربية وتعدادها 729,193 نسمة سنة 2016، وتتكون من أكثر من 100 قرية ومدينة أبرزها يطا،الظاهرية ، ودورا وحلحول وسعير بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب (الدباغ)، (2018).

## الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

يقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ففي الجزء الأول منه يتم عرض متغيرات الدراسة الرئيسية، المتمثلة في القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، أما الجزء الثاني من هذا الفصل، فيتمثل في عرض الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي، إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية، وفي نهاية الفصل يتم التعقيب على الدراسات السابقة.

#### أولاً: القيادة الأصيلة:

تعتبر المحاولات الأولى في تحديد مفهوم القيادة الأصيلة قد جاءت من طرف Hoy & Henderson عام (1983)، والذي يتضمن: قبول المسؤولية التنظيمية، والشخصية للأعمال والنتائج، والأخطاء، وعدم استغلال المرؤوسين

(الحد راوي ورافد، 2015). وتشتمل القيادة الأصيلة على عدد من المعاني والسلوكيات الايجابية التي تدعم المنظمة مثل الأمانة، والصدق، والعدالة، والولاء، وتطبيق القيم، وخلق مناخ عمل ايجابي، وتشجيع العمل الجماعي (المنسي، 2019). ويعرفها (Wong, et, al, 2010) أنها نمط القيادة الذي يهدف إلى تحسين وتقوية العلاقة بين القادة والمرؤوسين من خلال دعم وتعزيز القيم والسلوكيات الايجابية في المنظمة مثل الصدق، والأمانة، والشفافية، والعدل، وتوفير مناخ تنظيمي أخلاقي. وهي "نمط من السلوك يحسن كل من الحالة النفسية للعاملين والمناخ الأخلاقي في العمل، لرفع الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية وتحقيق الشفافية، وتوفير معلومات متوازنة، والعدل في العلاقة بين القائد والأتباع" (Walumbwa, et al,2008.94).

#### سمات القيادة الأصيلة:

ذكر كل من البردان (2017) و Shamir and Eilam (2005) و George (2003) سمات القيادة الأصيلة على النحو الآتي:

1. الالتزام بالقيم والمبادئ في التعامل مع الآخرين.
2. القرارات وفق المعايير الأخلاقية.
3. الشفافية في التعامل.
4. تطابق الأقوال والأفعال.
5. التطور المستمر من خلال التواضع والوعي الذاتي.
6. إطار قيمي أخلاقي يقود إلى بناء الثقة المتبادلة بين الجميع.
7. شغف القائد في تحقيق الأهداف.
8. قدرة القائد على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين.
9. درجة عالية من الانضباط الذاتي عند القائد.

#### أبعاد القيادة الأصيلة:

1. **الوعي الذاتي:** "ويقصد به رؤية القائد لذاته من الداخل، بما تتضمنه من نقاط قوته، ونقاط ضعفه، وقيمه، ووجهة نظر الآخرين في قدراته القيادية، وكيفية تأثيرها في بيئة العمل (95 Walumbwa, et.al , 2008:). "الوعي الذاتي يدفع القائد للتحدث بكل شفافية عن مشاعره، ويجعله قادر عن التحدث عن الأخطاء التي ارتكبها دون حرج (الحجار، 2017).
2. **شفافية العلاقات:** "ويقصد بها تبادل القائد لأفكاره ومعتقداته بينه وبين العاملين، وتقديم الذات الأصيلة للآخرين، مما يؤدي إلى الثقة من خلال الإفصاحات التي تنطوي على التقاسم العلني للمعلومات والتعبير عن أفكار الفرد الحقيقية، ومحاولة تقليل الانفعالات غير الملائمة بينه وبين العاملين " (Walumbwa, et. al,2008:95). ويرى البردان (2017) أنها تتضمن الكشف عن مشاعر ودوافع القائد إضافة إلى المعلومات وتبادلها مع الأتباع.
3. **المنظور الداخلي الأخلاقي:** وهي مبادئ أخلاقية يتمسك بها القائد في علاقاته مع الأتباع وقراراته، بحيث أن جميع ما يتخذه من قرارات وعلاقات تنطلق من منطلق أخلاقي إيجابي من داخله، مهما تعرض لضغوط خارجية، وهو العملية التي من خلالها يوائم القائد الأصيل قيمه مع أفعاله، بشكل يجعل دوافع الفرد وقيمه شفافة تماما لمن يتعامل معهم أو يقودهم، وهذا المفهوم نابع من داخل الفرد، وليس رد فعل لقوى خارجية (Avolio & Gardner,2005).

4. **المعالجة المتوازنة:** تشير إلى قيام القائد بتجميع البيانات وتفسيرها بموضوعية ودقة، واستخراج النتائج ومناقشتها قبل اتخاذ القرارات (إسماعيل، 2015). ووصفها (2011:430) Darvish & Rezaei ) بأنها: "عملية البحث في ايجابيات وسلبيات موضوع ما قبل صناعة القرار، من خلال استطلاع وجهات النظر المختلفة". إن القائد الأصيل سيسعى للحصول على الآراء ووجهات النظر، حتى ولو كانت متعارضة مع وجهة نظره حول الموضوع، وستكون قراراته أفضل للمؤسسة ولكل العاملين، وليس لصالحه الشخصي، وبالتالي تقلل المعالجة المتوازنة من الدور المقاوم والسلبي. ويطلق عليها أيضاً المعالجة غير المتحيزة والتي يجسد فيها القائد الموضوعية أساساً للتعامل مع المواقف المختلفة دون تحيز لطرف على حساب الآخر (Ribeiro ,et al,2018).

#### أهمية القيادة الأصيلة:

للقيادة الأصيلة آثار ايجابية في العمل منها: زيادة الثقة، وبذل الجهد، والانفعالات السارة، والالتزام، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ورأس المال النفسي، والإبداع والتجديد (Rego,et.al,2012). إن القيادة الأصيلة لها دوراً كبيراً في تهيئة بيئة عمل ايجابية، ورفع مستوى أداء العاملين، ومحفزة، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وشعور المرؤوسين بالتكيف، والتماثل التنظيمي، ودعم العمل الجماعي في المنظمة (Alvesson & Einolam, 2019). ولقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة أهمية القيادة الأصيلة في تحقيق بيئة عمل منتجة، لما لها من أثر ايجابي في بناء مناخ تنظيمي فعال، مرتكز على الثقة المتبادلة، ورأس المال النفسي الايجابي، والرضا الوظيفي (الحجار، 2017).

## ثانياً: رأس المال النفسي:

يعبر رأس المال النفسي عن حالة التطور النفسي الايجابي للفرد والتي تتميز بالثقة العالية لبذل الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، ممزوجة بالتفاؤل الايجابي حول إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل، والأمل الذي يشمل الإصرار الذاتي على التقدم إلى الأمام والقدرة على المقاومة عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة .

ومن التعاريف التي تناولت مفهوم رأس المال النفسي "تقييم الفرد الايجابي للظروف واحتمالية النجاح استناداً إلى المثابرة والجهد" (Luthans, et. al., 2007: 550) "وحالة الفرد النفسية الايجابية للتنمية والتي تتميز بالكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة" (Cole,al.et, 2007:474). ووصفه كنزاً بأنه الصفات النفسية الايجابية التي تميز الفرد وتساعده على تحقيق النجاح في حياته المهنية بكل ثقة وتخطي العقبات التي قد تواجهه مستقبلاً" (كنزة، 2018: 4). وأشار ( 02007:322 Luthans& Yousef) "إلى أن رأس المال النفسي حالة نفسية ايجابية متطورة للفرد توصف من خلال: امتلاك الفرد الثقة لبذل الجهود الضرورية لتحقيق النجاح في أداء المهام التي تتسم بالتحدي، وقيام الفرد بمساهمات ايجابية مميزة بشأن تحقيق النجاح في الوقت الحالي والمستقبل، ومواظبة الفرد وسعيه نحو تحقيق الأهداف".

## أهمية رأس المال النفسي:

لرأس المال النفسي آثار هامة على سلوك الفرد في بيئة العمل ، بما في ذلك التعاون ، والرفاهية الوظيفية ، والسلوك الإيجابي ، والالتزام والرضا الوظيفي، والأداء ، ويبيدي في هذا الصدد كل من (Tosten & Toprak،2017) أن رأس المال النفسي أحد الموارد التي تتجاوز رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي. ولرأس المال النفسي تأثيرات ايجابية على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتقليل التغيب التنظيمي، ويساهم في نجاح تنظيم الأعمال في العمل، وتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الإيرادات وخلق تنافسية.

ويبيدي في هذا الصدد كل من (Tosten & Toprak, 2017) أن رأس المال النفسي أحد الموارد التي تتجاوز رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي. ولرأس المال النفسي تأثيرات ايجابية على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتقليل التغيب التنظيمي، ويساهم في نجاح تنظيم الأعمال في العمل، وتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الإيرادات وخلق تنافسية.

### أبعاد رأس المال النفسي:

يتكون رأس المال النفسي من أربعة تركيبات أو أبعاد ايجابية:

1. **الكفاءة الذاتية:** يقصد بها تفاعل العاملين في المنظمة والتعبير عن آرائهم دون خوف، وهي شكل من أشكال التقييم الذاتي للفرد (Contreras, et al, 2017:81). وتعني امتلاك الثقة لبذل جهود النجاح الضرورية في المهام التي تتسم بالتحدي، وهي إحدى موجبات السلوك، ومرة معرفة للفرد، تشعره بقدرته على التحكم في البيئة. وهي تعكس معتقدات الفرد حول ذاته، وقدرته على التحكم في معطيات البيئة من خلال الأفعال والوسائل التكيفية التي يقوم بها، الأشخاص أصحاب الكفاءة الذاتية يمتازون بالخصائص التالية: يحددون لأنفسهم أهداف عالية المستوى مع الاختيار الذاتي للمهام الصعبة، يرحبون بالتحدي، يمتازون بدوافع ذاتية مرتفعة، يلتزمون في الوقت، يثابرون عن مواجهة العوائق (Corner, 2015). وترى الباحثة أن الكفاءة الذاتية للفرد وما ينتج عنها من ثقته بنفسه مهمة جدا وهي التي تميزه عن الآخرين وهي التي تؤهله للتحدي والمثابرة نحو تحقيق الأهداف.

2. **التفاؤل:** خاصية ايجابية يمتلكها الفرد لمواجهة المستقبل، إذ يفسر الفرد المتفائل الأحداث الحالية والمستقبلية بصورة ايجابية (Luthans, et al, 2008). وهو تفسير ايجابي للأحداث المتوقعة والمشاعر الايجابية التي ترتبط بمدى التوجه نحو الأهداف التي تحفز جوانب الرفاه الذاتي والسعادة للفرد (Kutanis & Orue, 2015). ويمكن تطوير التفاؤل من خلال التساهل في الماضي من خلال معرفة حقيقة الموقف وتعديله، وتقييم الحاضر من خلال ترجمة الحدث الراهن إلى وضع ايجابي، والبحث عن فرص المستقبل من خلال إجراء

استباقي بشأن الفرص المستقبلية مع مراعاة الفرد لقدراته ومواطن ضعفه ( Snyder, et al, 1991).

وترى الباحثة أن التفاؤل يتعلق بتوقعات الذات الايجابية للفرد نحو الأحداث المستقبلية التي تولد لديه القدرة على مواجهة المشاكل والأحداث السلبية عند حدوثها، وأن التفاؤل يعزز من نجاح الفرد في المستقبل.

3. **الأمل:** وهو القدرة التي يمتلكها الفرد وتمنحه الدافعية لإيجاد الوسائل والطرق نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (Rand & Cheavens, 2009). "الفرد الذي لديه مستويات مرتفعة من الأمل لديه مستويات مرتفعة من التوقع الايجابي، والطاقة الايجابية، وفي نهاية المطاف اندماج أكثر في أداء مهامه، والتوجه نحو تحقيق أهدافه بحالة انفعالية ايجابية، وشعوراً بالتحدي، والتفكير باستقلالية، واتخاذ مسارات بديلة وموضوعية وواقعية عندما تفشل مساراته وطرقه القديمة وهو أكثر توجهاً للعمل بأفكار مبدعة، وينظر للمشكلات والفرص من زوايا متعددة ومتباينة، ويدرك أنه في أنفسه مصادر مهمة، وموارد ثرية" (Luthans&Youssef,2007:325). وأشارت نظرية الأمل إلى ثلاث آليات رئيسية للأمل تتمثل في: الأهداف: وتستمد الأهداف أهميتها في كونها تتيح للأفراد ما يحتاجون إليه من عمل وطاقة لتحقيق تلك الأهداف، والمسارات التي تشير إلى قدرة الفرد على توليد وتنمية بدائل مقبولة لتحقيق الهدف حيث تعد المسارات هامة لإنجاز الهدف. وقوة التفكير التي تعكس الجانب التحفيزي وتشير أن الفرد يمتلك القدرة على البدء والمثابرة والوصول إلى الهدف (Harvey, et al, 2009).

وترى الباحثة أن الأمل هو المثابرة والسعي نحو تحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات نحو تلك الأهداف عند الضرورة بغية تحقيق النجاح.

4. **المرونة:** هي القدرة على التحمل والعودة إلى الحالة الاعتيادية عند تعرض الفرد للمشكلات والمحن في سعيه إلى تحقيق الأهداف. (Luthans,et, al,2007). فهي رد الفعل الايجابي الذي يبديه الفرد عند تعرضه لأزمات ومشكلات. ويعرفها Davidan وآخرون (2005) الوارد في (الفقعاوي، 2019) بأنها شعور داخلي كامن يولد القدرة لدى الفرد على التكيف لمواجهة الضغوط والصعاب والمعوقات. في حين أن الأفراد ذوي المرونة المرتفعة يمتازون:

قبول الواقع، والايامن القوي أن الحياة ذات معنى، والقدرة الكبيرة على التكيف ( Coutu, 2002).

وترى الباحثة أن المرونة صفة متحركة وليست صفة ثابتة تمكن الأفراد من التكيف مع المعوقات والمشكلات والقدرة في العودة للحالة الطبيعية في حال التعرض للمشكلات.

### الدراسات السابقة:

اهتم الباحثون والاختصاصيون بموضوع القيادة الأصيلة، ورأس المال، وأجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية بهذا الخصوص، حيث قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وتم عرض الدراسات السابقة متسلسلة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، مقسمة إلى الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة، والدراسات المتعلقة برأس المال.

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة (القيادة الأصيلة رأس المال النفسي) من الأحدث إلى الأقدم من حيث التسلسل الزمني في محورين منفصلين:

### الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة:

هدفت دراسة (مخامرة، 2022) التعرف إلى القيادة الأصيلة لمديري المدارس الثانوية في مدينة حوره في النقب وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، والكشف إذا كان هناك الفروق في القيادة الأصيلة، والاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (104) معلماً، وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بتطوير مقياس القيادة الأصيلة، والاستغراق الوظيفي، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة الأصيلة، والاستغراق الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة، بين القيادة الأصيلة، والاستغراق الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود فروق في تقديرات المعلمين للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لم تشر النتائج إلى وجود فروق في تقديرات المعلمين للقيادة الأصيلة، تعزى

لمتغيرات المؤهل، وسنوات الخبرة، من جانب آخر بينت النتائج عدم وجود فروق في الاستغراق الوظيفي، وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة (القرني، 2021) إلى تحديد دور مناخ الفريق كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة - كما يمارسها رؤساء، ومشرفات الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز - وسلوك تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (291) عضواً. وأظهرت النتائج أن مناخ الفريق يتوسط كلياً العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام، وسلوك تشارك المعرفة، وأن مناخ الفريق والقيادة الأصيلة يفسران معا 42.1% من التباين في تقديرات الأعضاء لسلوك تشارك المعرفة فيما بينهم. ولخلق البيئة المواتية وتهيئة الظروف الملائمة لنماء وشيوع ثقافة مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية.

هدفت دراسة (الجبيري، 2019) إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث، وتحديد مستوى دافعية العمل لدى المعلمين. وتحديد مستوى دافعية العمل لدى المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي، بأسلوبيه (المسحي والارتباطي)، واعتمد الباحث مقياس القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة: (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الذاتي، والوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة) وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (344) معلماً من مجتمع الدراسة البالغ (2219) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث للقيادة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، كما أن مستوى دافعية العمل، لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة الليث جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظرهم، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للقيادة الأصيلة ومستوى دافعية العمل لدى المعلمين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأصيلة، وحول تقديرهم لمستوى دافعية العمل لديهم تعزى إلى اختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة).



هدفت دراسة (سعيد وحמיד، 2019) إلى اختبار علاقة تأثير القيادة الأصيلة كمتغير مستقل في الأداء السياقي كمتغير معتمد، في دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات من مدراء الأقسام والشعب البالغ عددهم (99) مستجيباً بشكل حصري شامل، من خلال الاستبانة التي ضمت (28) فقرة، وبالإستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات دراسة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنوية للقيادة الأصيلة في الأداء السياقي، كما أظهرت نتائج البحث تطابق أقوال مجتمع البحث مع أفعالهم.

هدفت دراسة (الحجار، 2017) إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات بمحافظة غزة ، تم بناء استبانة لغرض جمع المعلومات، واستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من (90) مديراً ومديرة، و(474) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج: إلى أن ممارسة للقيادة الأصيلة كانت متوسطة، مع فروق تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة ولصالح المديرين، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة.

وهدف دراسة (Hardwick, 2016) إلى تفحص العلاقة بين القيادة الأصيلة، وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة أثر وتيرة الاتصال كمتغير وسيط، من خلال دراسة مسحية لآراء (168) موظفاً من قطاعات إنتاجية وخدمية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين القيادة الأصيلة، وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير لمتغير وتيرة الاتصال بين المتغيرين الأساسيين السابقين.

وقامت دراسة (King, 2016) بالتعرف إلى مهارات القيادة الأصيلة، لدى المشرفين، ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين، في منطقة شمال الينوى، وتكونت عينة الدراسة من: (91) مديراً و(107) مشرفاً، وأظهرت النتائج: أن مستوى توافر القيادة الأصيلة عند المشرفين كانت متدنية، كذلك وجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم وتقييم المديرين لهم، ووجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم تعزى للجنس، وعدد الطلبة في المنطقة وسنوات الخدمة، مع وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الأصيلة للمشرفين والرضا الوظيفي للمديرين.

## الدراسات المتعلقة برأس المال النفسي:

هدف دراسة (الحاكم، وشيت، 2022) إلى دراسة تأثير رأس المال النفسي على الثقة التنظيمية على العاملين بوزارة الاتصالات بالعراق، واستخدم الباحث الوصفي الارتباطي، واعتمد الباحث في توزيع الاستبيان على العينة العشوائية المنتظمة، وتم تجميع الاستبيانات من العاملين محل البحث وتحليلها إحصائياً. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد رأس المال النفسي وأبعاد الثقة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لأبعاد رأس المال النفسي على أبعاد الثقة التنظيمية.

هدفت دراسة (مخامرة والنواجحة، 2022) التعرف إلى مستوى القيادة الرنانة المدركة، ورأس المال النفسي، والتحقق من العلاقة الارتباطية بينهما، والكشف عن الفروق في رأس المال النفسي، وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (185) معلماً ومعلمة من معلمي بلدية القدس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحثان مقياس القيادة الرنانة المدركة، ورأس المال النفسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن: مستوى القيادة الرنانة، ومستوى رأس المال النفسي جاءا بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الرنانة المدركة، ورأس المال النفسي، في حين لم تُشر النتائج إلى وجود فروق في رأس المال النفسي تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة.

هدف دراسة (المطيري، 2021) إلى التعرف على مستوى رأس المال النفسي، وعلاقته بمستوى التوجه نحو التفوق الرياضي لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية قوامها (90) طالبا بالمرحلة الثانوية بدولة. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن ممارسة أي نشاط رياضي من وجهة النظر السيكولوجية تحتاج إلى كثير من المتطلبات النفسية حتى يتمكن الطالب من الاستجابة الصحيحة للمواقف المتغيرة أثناء ممارسة النشاط الرياضي. أنه امتلاك الأفراد إلى رأس المال النفسي الإيجابي يتأثر بالعوامل البيئية الخاصة بالفرد فكلما توافرت البيئة الثقافية والاجتماعية الملائمة كلما زاد امتلاك الأفراد لرأس المال النفسي الإيجابي. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رأس المال النفسي، التوجه نحو التفوق الرياضي لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

هدفت دراسة (John,2021) التعرف إلى تأثير رأس المال النفسي على اندماج الموظفين، واستكشاف الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (153) موظفًا يعملون في Technologies Kakkanad،CSEZ،UVG وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين رأس المال النفسي واندماج الموظف، ووجود علاقة بين رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي.

هدفت دراسة (جوهر، 2021) إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة الثلاثة رأس المال النفسي، التمكين النفسي، الاحتراق النفسي، وتكونت العينة الكلية للدراسة من (186) من معلمات رياض الأطفال، واعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي التنبؤي، وقد تكونت عينة الدراسة الوصفية من (111) أما من أمهات الأطفال ذوي الإعاقة العقلية بمدرسة التربية الفكرية والمراكز المتخصصة بمحافظة الفيوم .

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة بين رأس المال النفسي والتمكين النفسي، ووجود علاقة سالبة دالة بين رأس المال النفسي والاحتراق النفسي، كما توصلت الدراسة إلى أنه يمكن التنبؤ برأس المال النفسي من خلال الدرجة الكلية للتمكين النفسي والاحتراق النفسي للمعلمات.

هدفت دراسة (Biricik,2020) إلى تحديد علاقة رأس المال النفسي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (122) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي بينهم (30) أنثى و(92) ذكراً عملوا في مناطق مختلفة من تركيا ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط ايجابي بين أبعاد رأس المال النفسي والأداء الوظيفي. ووجود ارتباط ايجابي بين رأس المال النفسي، والرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة (إسماعيل، 2019) إلى الكشف عن أبعاد رأس المال النفسي وعلاقتها بأساليب مجابهة الضغوط لدى معلمي التربية الخاصة، وقد تكونت عينة الدراسة من (40) معلماً ومعلمة من العاملين في مدارس التربية الخاصة التابعة لمنطقة مصر الجديدة التعليمية ، وتم استخدام مقياس رأس المال النفسي، ومقياس أساليب مجابهة الضغوط وكلاهما من إعداد الباحثة. وقد أسفرت النتائج عن: وجود علاقة طردية بين أبعاد رأس المال النفسي، وبين درجة الاستراتيجيات المعرفية في المواجهة ووجود علاقة عكسية بالاستراتيجيات الانفعالية في مواجهة الضغوط، المعلمين الأكثر في سنوات الخبرة حققوا درجات أعلى في بعد الكفاءة الذاتية، بينما المعلمين الأقل في سنوات الخبرة حققوا درجات

أعلى في بعد المرونة، وحقق المعلمين الأكثر في سنوات الخبرة درجات أعلى في استخدام الاستراتيجيات المعرفية من المعلمين الأقل في سنوات الخبرة، وحققت المعلمات درجات أعلى في بعد المرونة فقط، وحقق المعلمين الذكور درجات أعلى في استخدام الاستراتيجيات المعرفية من المعلمات، بينما المعلمات حققت درجات أعلى في استخدام الاستراتيجيات الانفعالية من المعلمين الذكور.

وهدفت دراسة (الجعبري، 2018) إلى بحث العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي وأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في جنوب الضفة الغربية، من خلال المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة العاملة جنوب الضفة الغربية في العام الدراسي 2017\2018، تكونت العينة من (291) فرداً من الأكاديميين والإداريين في الجامعات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن واقع رأس المال النفسي الإيجابي في الجامعات الفلسطينية العاملة جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، مستوى أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وجود علاقة ايجابية متوسطة بين رأس المال النفسي الإيجابي وأداء العاملين.

هدفت دراسة (كنزة، 2018) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على رأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب- جامعة قاصدي مرياح في ورقلة بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث طبقت الدراسة على عينة طبقية قصدية مكونة من (110) موظف، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على رأس المال النفسي الإيجابي حيث بلغ الوزن النسبي لرأس المال النفسي الإيجابي (74%) وأظهرت وجود علاقة عكسية ضعيفة بينهما تقدر نسبتها بـ (23.8%) كما توصلت إلى عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، ديمومة الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، الحالة العائلية). وأوصت الدراسة إلى ضرورة إجراء برامج تدريبية في المؤسسة محل الدراسة بحيث يكون الموظف قادراً على العمل تحت ظروف الضغط بحيث تكون هذه الضغوط ضغوطاً إيجابية

لصالح الموظف والمنظمة، ضرورة تركيز المؤسسة على الاهتمام بجوانب الصحة النفسية لمواردها البشرية من خلال إقامة المؤتمرات والتدريبات، تكثيف الجهود المتعلقة ببناء وتنمية رأس المال النفسي الإيجابي أكثر مما هو عليه الآن لما له من تأثير واضح على سلوك الموظف.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، والتي تنوعت في مجتمع الدراسة والعينة، والهدف والمنهج والأداة، وبناء على ذلك تم بيان أوجه الإفادة من الدراسات السابقة وأهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية) حيث تستعرضها الباحثة على النحو التالي:

### **أوجه تميزت بها الدراسة الحالية:**

1. من الدراسات النادرة التي ربطت بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي.
2. من الدراسات النادرة التي طبقت على المدارس في البيئة الفلسطينية - في حدود علم الباحثة-.
3. أنها طبقت على المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**

- 1- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتطوير وإثراء الإطار النظري للدراسة وهي: (مخامرة، 2022)، و(القرني، 2021)، و(سعيد وحמיד، 2019)، و(الحجار، 2017)، و(البردان، 2017)، و(إسماعيل، 2015)، و(مخامرة ونواجحة، 2022)، و(الحاكم وشيت، 2022)، و(المطيري، 2021)، و(جوهر، 2021)، و(إسماعيل، 2019)، و(الجعبري، 2018).
- 2- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتطوير الاستبانة في محور القيادة الأصيلة دراسة (مخامرة، 2022)، و(الحجار، 2017)، و(البردان، 2017)، وفي محور رأس المال النفسي دراسة (مخامرة ونواجحة، 2022)، و(المطيري، 2021).
- 3- تفسير نتائج الدراسة الحالية من حيث الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها تباينت من حيث أهدافها والمتغيرات التي درستها، والقطاعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها، وهنا تستعرض الباحثة أهم أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### **بالنسبة للمتغيرات:**

قام العديد من الباحثين بدراسة القيادة الأصيلة وأثرها على متغيرات مختلفة مثل الاستغراق الوظيفي كما في دراسة مخامرة (2022)، ودرجة الرضا كما في دراسة (Gohn,2021)، ومستوى الدافعية كما في دراسة (الجبيري،2019)، والارتباط بالعمل كما في دراسة (البردان، 2017).

أما بالنسبة لرأس المال النفسي فتنوعت المتغيرات التي ربطها الباحثون في الثقة التنظيمية كما في دراسة (الحاكم وشيت،2022)، و القيادة الرنانة المدركة كما في دراسة (مخامرة والنواجحة، 2022)، والتفوق الرياضي كما في دراسة (المطيري، 2021)، وأداء العاملين كما في دراسة (الجعبري،2018)، وضغوط العمل كما في دراسة (كنزة، 2018).

#### **بالنسبة لبيئة الدراسة:**

تنوعت بيئات الدراسة التي تناولتها الدراسات السابقة، فبعضها اختلف مع بيئة الدراسة الحالية مثل الدراسات التي تناولت بيئة المدارس الثانوية كما في دراسة مخامرة (2022) و دراسة الحجار (2017) ودراسة المطيري(2021) و وهناك بعض الدراسات التي بيئة الجامعات مثل دراسة القرني (2021) ودراسة (Biricik) ودراسة الجعبري (2018)،

و دراسة كنزة (2018)، وبعضها تناول بيئة المستشفيات كما في دراسة البردان ( 2017) ، وبعض الدراسات تناول بيئة الوزارات مثل دراسة سعيد وحמיד (2019) ودراسة الحاكم وشيت (2022)

## بالنسبة لمنهج الدراسة وأداتها:

بعض الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي كما في دراسة الحجار (2017) ودراسة الحاكم وشيت (2022) ، وبعض الدراسات استخدمت المنهج المسحي الارتباطي كما في (دراسة الجبيري، 2019)، والبردان (2017)، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة سعيد وحميد (2019) ودراسة كنزة (2018) ، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي كما في دراسة المطيري (2021).

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

الطريقة والإجراءات

متغيرات الدراسة

المعالجة الإحصائية



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها. كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل حول العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وبين رأس المال النفسي للمعلمين من وجهة نظر معلمهم.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل، إذ يبلغ عدد معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل (883) معلماً ومعلمة، وذلك حسب احصائيات رسمية صادرة عن مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022م)، والجدول (1) يبين اعداد معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل موزعين حسب المديرية والجنس.

جدول 1: اعداد معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل موزعين حسب المديرية والجنس.

المجموع	إناث	ذكور	الجنس المديرية
619	526	93	الخليل
80	68	12	جنوب الخليل
132	99	33	شمال الخليل
52	36	16	يطا
883	729	154	المجموع

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية حسب متغير الجنس والمديرية بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة البالغ (883) معلماً ومعلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من (177) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل، منهم (31) معلماً و(146) معلمة، والجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة. حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية.

جدول 2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية.

المجموع	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
177	17.5	31	ذكور	الجنس
	82.5	146	إناث	
177	89.3	158	بكالوريوس فما دون	المؤهل العلمي
	10.7	19	ماجستير فأعلى	
177	43.5	77	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
	22.6	40	من 5 - أقل 10 سنوات	
	33.9	60	10 سنوات فأكثر	
177	70.1	124	الخليل	المديرية
	9.0	16	جنوب الخليل	
	15.3	27	شمال الخليل	
	5.6	10	يطا	

## أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة لدراسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وكانت خطوات بناء الاستبانة كالاتي:

- 1- مراجعة أهداف وفرضيات وأسئلة الدراسة.
- 2- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 3- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد.

5- تصميم الاستبانة وقد تكونت في صورتها الأولية من (22) فقرة ومحورين: محور القيادة الأصيلة الذي تم تطويره بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الأصيلة مثل دراسة الحجار (2017)، ودراسة البردان (2017)، أما محور رأس المال النفسي فقد تم تطويره بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة المخامرة والنواجحة (2022)، ودراسة المطيري (2021).

6- عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته.

7- عرض الاستبانة على (10) محكمين من الأكاديميين والمختصين كما هو مبين في الملحق رقم (2).

8- إجراء التعديلات اللازمة في ضوء آراء المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإضافة (3) فقرات، وحذف فقرة، وتعديل بعض الأمور الفنية، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي، أنظر ملحق رقم (3).

وقد قسمت أداة الدراسة إلى قسمين وهم:

**القسم الأول:** عبارة عن البيانات الأولية للمبحوث (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية).

**القسم الثاني:** الذي تكون من محورين:

**1- محور القيادة الأصيلة**

أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (20) فقرة، موزعة على أربعة مجالات رئيسية والجدول (3) يوضح مجالات وعدد فقرات القيادة الأصيلة.

جدول 3 يوضح مجالات وعدد فقرات القيادة الأصيلة.

عدد الفقرات	المجال	الرقم
5	الوعي الذاتي	المجال الأول
5	المعالجة المتوازنة	المجال الثاني
5	المنظور الاخلاقي الداخلي	المجال الثالث
5	شفافية العلاقات	المجال الرابع
20	الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة	

## تصحيح الاستبانة:

تم استخدام الاستبانة وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الايجابي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (كبيرة جداً: خمس درجات، كبيرة: أربع درجات، متوسطة: ثلاث درجات. قليلة: درجتين. قليلة جداً: درجة واحدة).

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الفئة الصحيح (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه الدرجة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

جدول (4): يوضح طول الفئات.

الرقم	الدرجة	الدرجة
1	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المجال بين 1 - 1.79	منخفضة جداً
2	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المجال بين أكثر من 1.80 - 2.59	منخفضة
3	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المجال بين أكثر من 2.60 - 3.39	متوسطة
4	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المجال بين أكثر من 3.40 - 4.19	مرتفعة
5	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المجال بين أكثر من 4.20 - 5	مرتفعة جداً

## صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة استخدمت الباحثة طريقتين:

### أولاً- صدق المحكمين:

تم التأكد من ذلك بعرض الاستبانة على (10) من المحكمين في الإدارة التعليمية والتربية وعلم النفس والتمريض وأيضاً من المهتمين بالبحث العلمي (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) -ملحق رقم (2)- للتأكد من ملاءمة كل فقرة من فقرات للمجال الذي وضعت فيه، ومدى صلاحية الفقرات في قياس ما وضعت لقياسه، وملاءمة صياغة كل فقرة لغوياً ووضوحها بالنسبة للمبحوث، وإضافة العبارات، أو تعديلها، أو حذفها، إذا احتاج الأمر، وبعد جمع آراء المحكمين، كان هناك اتفاق بينهم على صلاحية

المقياس ومقروئيته، باستثناء بعض الفقرات التي تم تعديلها، أو حذفها بناء على ملاحظاتهم، وذلك كما هو مشار إليه في - ملحق رقم(1)-الذي يتضمن مقياس الدراسة بعد التحكيم.

### ثانياً- صدق البناء:

من ناحية أخرى فقد تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة إرتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لكل مجال على عينة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (5) والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية، لكل مجال دالة إحصائياً، ما يشير إلى تمتع الأداة بصدق البناء، وأنها تشترك معاً في قياس ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل.

جدول (5) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المقياس.

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرتبة
شفافية العلاقات			المنظور الاخلاقي الداخلي			المعالجة المتوازنة			الوعي الذاتي		
.000	.840**	1	.000	.785**	1	.000	.857**	1	.000	.794**	1
.000	.782**	2	.000	.756**	2	.000	.896**	2	.000	.785**	2
.000	.821**	3	.000	.811**	3	.000	.862**	3	.000	.810**	3
.000	.835**	4	.000	.835**	4	.000	.863**	4	.000	.828**	4
.000	.808**	5	.000	.732**	5	.000	.771**	5	.000	.797**	5
درجة كلية للبعد .884**			درجة كلية للبعد .827**			درجة كلية للبعد .923**			درجة كلية للبعد .866**		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل مجال دالة إحصائياً، وكذلك ارتباط المجالات مع الدرجة الكلية دالة إحصائياً وبدرجة عالية جداً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالٍ جداً وأنها تشترك معاً في قياس ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل.

## ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة طريقتين:

أولاً- طريقة إعادة الاختبار (العينة الاستطلاعية):

تم التأكد من ثبات الأداة في الدراسة الحالية من خلال طريقة إعادة الاختبار (Test- Retest)، حيث قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة، تكونت من (20) مبحوثاً من معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل منهم (10) ذكور و(10) اناث، ومن ثم أعادت الباحثة تطبيق الأداة على نفس العينة، وذلك بعد مرور أسبوعين، وبلغ معامل الارتباط بين نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولى ونتائج الدراسة الاستطلاعية الثانية (\*\*0762) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ثانياً- طريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة على الدرجة الكلية وجميع المجالات المكونة له، إذ تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وطريقة التجزئة النصفية (Split - Half)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول (6).

جدول (6) نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.

الرقم	المجال	الفقرات	قيمة Alpha	التجزئة النصفية
المجال الأول	الوعي الذاتي	5	0.862	0.804
المجال الثاني	المعالجة المتوازنة	5	0.904	0.820
المجال الثالث	المنظور الاخلاقي الداخلي	5	0.843	0.788
المجال الرابع	شفافية العلاقات	5	0.875	0.816

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات المقياس المختلفة تراوحت بين (0.84-0.90). أما بطريقة التجزئة النصفية فقد تراوحت بين (0.79 - 0.82) بينما بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية (0.89). وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية من الثبات.

### محور رأس المال النفسي للمعلمين:

تكونت استبانة رأس المال النفسي في صورته الأولية من (25) فقرة، وأصبحت في صورتها النهائية (22) فقرة، وجميعها فقرات ايجابية.

### 1.2.4.3 تصحيح الاستبانة:

بنيت فقرات الاستبانة، حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (كبيرة جداً: خمس درجات، كبيرة: أربع درجات، متوسطة: ثلاث درجات. قليلة: درجتين. قليلة جداً: درجة واحدة). وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (رأس المال النفسي للمعلمين)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (4= 1-5)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الفئة الصحيح (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه الدرجة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

جدول (7): يوضح طول الفئات.

الدرجة	الدرجة	الرقم
منخفضة جداً	بين 1 - 1.79	1
منخفضة	بين أكثر من 1.80 - 2.59	2
متوسطة	بين أكثر من 2.60 - 3.39	3
مرتفعة	بين أكثر من 3.40 - 4.19	4
مرتفعة جداً	بين أكثر من 4.20 - 5	5

### صدق المقياس:

للتأكد من صدق استبانة رأس المال النفسي استخدمت الباحثة طريقتين:

### أولاً- صدق المحكمين:

تم التأكد من صدق الاستبانة بصورته الأولية في الدراسة الحالية بعرضه على (10) من المحكمين المختصين في الإدارة التعليمية والتربية وعلم النفس وأيضاً المهتمين بالبحث العلمي (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) -ملحق رقم (2)- للتأكد من ملاءمة كل فقرة لما وضعت له، ومدى صلاحية الفقرات في قياس ما وضعت لقياسه، وملاءمة صياغة كل فقرة لغوياً ووضوحها بالنسبة للمبحوث، وإضافة العبارات، أو تعديلها، أو حذفها، إذا احتاج الأمر، وإبداء أية ملاحظات أخرى بشكل عام،

وبعد جمع آراء المحكمين، كان هناك اتفاق بينهم على صلاحية الاستبانة، باستثناء بعض الفقرات التي تم تعديلها، أو حذفها بناء على ملاحظاتهم، وذلك كما هو مشار إليه في - ملحق رقم (2) - الذي يتضمن مقياس الدراسة بعد التحكيم.

### ثانياً - صدق البناء:

من ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية على عينة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (8) والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية دالة إحصائياً، ما يشير إلى تمتع الأداة بصدق البناء، وأنها تشترك معاً في قياس رأس المال النفسي للمعلمين.

جدول 8: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات رأس المال النفسي

للمعلمين مع الدرجة الكلية.

رأس المال النفسي للمعلمين								
الفقرات	قيمة ر	الدالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدالة الإحصائية
1	.549**	.000	9	.681**	.000	17	.623**	.000
2	.616**	.000	10	.708**	.000	18	.632**	.000
3	.661**	.000	11	.525**	.000	19	.633**	.000
4	.682**	.000	12	.547**	.000	20	.699**	.000
5	.751**	.000	13	.418**	.000	21	.642**	.000
6	.562**	.000	14	.704**	.000	22	.591**	.000
7	.715**	.000	15	.594**	.000			
8	.646**	.000	16	.568**	.000			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالٍ وأنها تشترك معاً في قياس رأس المال النفسي للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل.



## ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات مقياس رأس المال النفسي للمعلمين استخدمت الباحثة طريقتين:

### أولاً- طريقة إعادة الاختبار (العينة الاستطلاعية):

تم التأكد من ثبات الأداة في الدراسة الحالية من خلال طريقة إعادة الاختبار (Test- Retest)، حيث قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة، تكونت من (20) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل منهم (10) ذكور و(10) إناث، ومن ثم أعادت الباحثة تطبيق الأداة على نفس العينة، وذلك بعد مرور أسبوعين، وبلغ معامل الارتباط بين نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولى ونتائج الدراسة الاستطلاعية الثانية (\*\*0.664) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### ثانياً- طريقة كرونباخ ألفا وبطريقة التجزئة النصفية:

إذ تم حساب الثبات الاستبانة بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وبطريقة التجزئة النصفية (Split - Half)، إذ بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية لمقياس رأس المال النفسي للمعلمين (92%) معبرة عن درجة عالية جداً من الثبات، أما بطريقة التجزئة النصفية فقد بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.87). وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية من الثبات.

## إجراءات تطبيق الدراسة:

تم إتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

- القيام بحصر مجتمع الدراسة والمتمثل في معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل.
- بناء أداة الدراسة بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الأدوات المستخدمة في مثل هذه الدراسات .
- القيام بالإجراءات الفنية والتي تسمح بتطبيق أداة الدراسة، وذلك من خلال الحصول على موافقة ادارات مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، للحصول على إحصائيات أعداد معلمي المدارس الخاصة، وتوزيع أدوات الدراسة.
- اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة طبقية عشوائية.
- تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عشرة محكمين.

- توزيع أداة الدراسة على العينة، في الفصل الثاني للعام الدراسي (2021-2022م) باليد وأجاب المعلمون على الاستبانة بوجود الباحثة، وكان كل مقياس مزود بالتعليمات والإرشادات الكافية لتساعدهم على كيفية الإجابة عن الفقرات.
- لم تحدد الباحثة زمناً محدداً للإجابة عن المقياسين إلا أن معظم المعلمين قد تمكنوا من الإجابة على فقرات المقاييس في زمن قدره (15 - 25) دقيقة.
- تم إعطاء الاستبانة الصالحة أرقاماً متسلسلة وإعدادها لإدخالها للحاسوب.
- تم تصحيح الاستبانة وتفريغ البيانات وتعبئتها في نماذج خاصة.
- استخدمت البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

### متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة (الديمغرافية): (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، الخبرة، المديرية).
- المتغير المستقل: (ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة)
- المتغير التابع: (رأس المال النفسي للمعلمين)

### المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، وتم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة واستجاباتهم على مقاييس (ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة، ورأس المال النفسي للمعلمين)، وقد فحصت فرضيات الدراسة عن طريق الاختبارات الإحصائية التحليلية التالية: اختبار (ت) (T, test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one - way anova)، واختبار (LSD) ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation). كما استخدمت معادلة الثبات كرونباخ ألفا ((Cronbach Alpha، وطريقة التجزئة النصفية (Split - Half)، لحساب ثبات الأداة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

**نتائج السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة بمجالاته المختلفة من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل، وذلك كما هو واضح في الجدول (9).

جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات مجالات ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة.

الرقم	المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
المجال الأول	الوعي الذاتي	177	3.61	0.789	72.27	الثاني	مرتفعة
المجال الثاني	المعالجة المتوازنة	177	3.48	0.933	69.54	الثالث	مرتفعة
المجال الثالث	المنظور الاخلاقي الداخلي	177	3.67	0.769	73.47	الأول	مرتفعة
المجال الرابع	شفافية العلاقات	177	3.41	0.841	68.25	الرابع	مرتفعة
الدرجة الكلية للقيادة الأصيلة		177	3.54	0.731	70.88		مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.54) ونسبة مئوية مقدارها (70.9%) مع انحراف معياري قدره (0.73). كما تم تبين أن مجال (المنظور الاخلاقي الداخلي) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.67) ونسبة مئوية مقدارها (73.5%) معبرة عن درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية مجال (الوعي الذاتي) بمتوسط حسابي قدره (3.61) ونسبة مئوية مقدارها (72.3) معبراً عن درجة مرتفعة كذلك، وجاء في المرتبة الثالثة مجال (المعالجة المتوازنة) بمتوسط حسابي قدره (3.48) ونسبة مئوية مقدارها (69.5) معبراً عن درجة مرتفعة كذلك، بينما جاء

في المرتبة الرابعة والاحيرة بعدي (شفافية العلاقات) بمتوسط حسابي قدره (3.41) وبنسبة مئوية مقدرها (68.3) معبرة عن درجة مرتفعة ايضاً.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة كل مجال على حدا، وعلى النحو الآتي:

### 1) مجال الوعي الذاتي

جدول (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الوعي الذاتي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يحصل المدير على تغذية راجعة من المعلمين لتحسين التواصل معهم	177	3.71	.950	74.12	مرتفعة
3	يدرك المدير كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على الآخرين	177	3.67	.944	73.45	مرتفعة
2	يمارس المدير المراقبة الذاتية في كيفية تقييم الآخرين لإمكاناته.	177	3.64	.956	72.77	مرتفعة
5	يعدل المدير من أولويات عمله حسب المواقف المتغيرة	177	3.55	1.011	71.07	مرتفعة
4	يختار المدير الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا الهامة	177	3.50	1.051	69.94	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال الوعي بالذات	177	3.61	.789	72.27	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الوعي الذاتي تراوحت ما بين (3.71 - 3.50)، وجاءت الفقرة رقم (1) (يحصل المدير على تغذية راجعة من المعلمين لتحسين التواصل معهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.71) وبنسبة مئوية (74.1%) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) (يختار المدير الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا الهامة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبنسبة مئوية (69.9%) وبدرجة مرتفعة كذلك.

## 2) مجال المعالجة المتوازنة

جدول (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعالجة المتوازنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
5	يتصف المدير بثبات مواقفه ما دامت تدعم أهداف المدرسة	177	3.67	1.085	73.33	مرتفعة
1	يستمع المدير بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول إلى اتخاذ القرار	177	3.49	1.098	69.72	مرتفعة
2	يتيح المدير الفرصة للجميع للتعبير عن آرائهم بحرية	177	3.44	1.181	68.81	مرتفعة
4	يحلل المدير البيانات بدقة قبل اتخاذ القرار	177	3.42	1.048	68.47	مرتفعة
3	يناقش المدير الآراء التي تتناقض ومواقفه الثابتة	177	3.37	1.074	67.34	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال المعالجة المتوازنة	177	3.48	.933	69.54	مرتفعة

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المعالجة المتوازنة تراوحت ما بين (3.67 - 3.37)، وجاءت الفقرة رقم (5) (يتصف المدير بثبات مواقفه ما دامت تدعم أهداف المدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.67) وبنسبة مئوية (73.3%) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) (يناقش المدير الآراء التي تتناقض ومواقفه الثابتة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبنسبة مئوية (67.3%) وبدرجة متوسطة.

### 3) مجال المنظور الاخلاقي الداخلي

جدول (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المنظور الاخلاقي الداخلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
5	يعتبر المدير الاهتمام بالطالب أولوية ومسؤولية أخلاقية	177	3.97	.965	79.32	متوسطة
1	يظهر المدير الصدق والموضوعية في التعامل مع جميع المواقف	177	3.69	.994	73.79	مرتفعة
2	يطلب المدير من المعلمين أن يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية	177	3.60	.955	71.98	مرتفعة
4	تتطابق أفعال المدير مع أقواله ، ويشكل نموذجاً يحتذى به	177	3.59	1.041	71.75	مرتفعة
3	يتخذ المدير قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة	177	3.53	.948	70.51	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال المنظور الاخلاقي الداخلي	177	3.67	.769	73.47	مرتفعة

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المنظور الاخلاقي الداخلي تراوحت ما بين (3.97 – 3.53)، وجاءت الفقرة رقم (5) (يعتبر المدير الاهتمام بالطالب أولوية ومسؤولية أخلاقية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبنسبة مئوية (79.3%) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) (يتخذ المدير قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبنسبة مئوية (70.5%) وبدرجة مرتفعة.

#### 4) مجال شفافية العلاقات

جدول (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال شفافية العلاقات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
2	يتحدث المدير بوضوح ودقه عما يعنيه في كلامه	177	3.70	0.927	74.01	مرتفعة
3	يجعل المدير المعلمين يتقون به لتحقيق ما يلزم	177	3.56	0.964	71.19	مرتفعة
1	يشجع المدير جميع المعلمين على التعبير عن أفكارهم بحرية	177	3.52	1.082	70.40	مرتفعة
5	يخبر المدير الآخرين عن الحقائق بصراحة دون نفاق	177	3.33	1.047	66.55	متوسطة
4	يعترف المدير بالأخطاء عند حدوثها دون تردد	177	2.95	1.117	59.10	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال شفافية العلاقات	177	3.41	0.841	68.25	مرتفعة

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال شفافية العلاقات تراوحت ما بين (3.70 - 2.95)، وجاءت الفقرة رقم (2) (يتحدث المدير بوضوح ودقه عما يعنيه في كلامه) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.70) ونسبة مئوية (74%) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) (يعترف المدير بالأخطاء عند حدوثها دون تردد) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.95) ونسبة مئوية (59.1%) وبدرجة متوسطة.

**نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاصلية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟

وانبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية (1- 4) وفيما يلي نتائج فحصها:



نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأصلية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدمت الباحثة اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصلية تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الوعي الذاتي	ذكور	31	3.25	.847	-2.869	175	.005**
	إناث	146	3.69	.757			
المعالجة المتوازنة	ذكور	31	3.14	.969	-2.268	175	.025*
	إناث	146	3.55	.913			
المنظور الاخلاقي الداخلي	ذكور	31	3.57	.936	-.790	175	.431
	إناث	146	3.69	.731			
شفافية العلاقات	ذكور	31	3.05	.852	-2.676	175	.008**
	إناث	146	3.49	.821			
الدرجة الكلية	ذكور	31	3.25	.789	-2.474	175	.014*
	إناث	146	3.61	.706			

دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصلية تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأصلية وباقي المجالات الأخرى باستثناء مجال (المنظور الاخلاقي الداخلي) حيث كانت الفروق لصالح (الإناث)، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصلية من وجهة نظر (الذكور)، (3.25)، بينما بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر (الإناث) (3.61)، كما تبين أن قيمة ت (ت) المحسوبة (-2.474) عند مستوى الدلالة (0.014). وبناء عليه، رفضت الفرضية الصفرية

الأولى على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وباقي المجالات الأخرى باستثناء مجال (المنظور الأخلاقي الداخلي) حيث قبلت على هذا المجال. نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدمت الباحثة اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (15).

جدول (15): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الوعي الذاتي	بكالوريوس فما دون	158	3.60	.812	-.535	175	.593
	ماجستير فأعلى	19	3.71	.575			
المعالجة المتوازنة	بكالوريوس فما دون	158	3.45	.957	- 1.182	175	.239
	ماجستير فأعلى	19	3.72	.678			
المنظور الأخلاقي الداخلي	بكالوريوس فما دون	158	3.66	.798	-.758	175	.450
	ماجستير فأعلى	19	3.80	.471			
شفافية العلاقات	بكالوريوس فما دون	158	3.39	.865	-.913	175	.362
	ماجستير فأعلى	19	3.58	.592			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	158	3.53	.756	-.984	175	.327
	ماجستير فأعلى	19	3.70	.465			

دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يتبين من الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وباقي المجالات، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فما دون)، (3.53)، بينما

بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (3.70)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (-0.984) عند مستوى الدلالة (0.327). وبناء عليه، قبلت الفرضية الصفرية الثانية على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وباقي المجالات الأخرى.

**نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو واضح في الجدول (16).

**جدول 16:** المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المتغير
.885	3.62	77	أقل من 5 سنوات	الوعي الذاتي
.776	3.42	40	من 5 - أقل 10 سنوات	
.641	3.73	60	10 سنوات فأكثر	
1.003	3.52	77	أقل من 5 سنوات	المعالجة المتوازنة
.898	3.21	40	من 5 - أقل 10 سنوات	
.840	3.60	60	10 سنوات فأكثر	
.831	3.69	77	أقل من 5 سنوات	المنظور الأخلاقي الداخلي
.800	3.58	40	من 5 - أقل 10 سنوات	
.668	3.72	60	10 سنوات فأكثر	
.883	3.48	77	أقل من 5 سنوات	شفافية العلاقات
.875	3.19	40	من 5 - أقل 10 سنوات	
.745	3.48	60	10 سنوات فأكثر	
.804	3.58	77	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.745	3.35	40	من 5 - أقل 10 سنوات	
.601	3.63	60	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين على اختلاف سنوات خدمتهم. ولمعرفة دلالات الفروق تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول (17).

جدول 17: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات

ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة وفقاً لسنوات الخدمة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الوعي الذاتي	بين المجموعات	2.320	2	1.160	1.882	.155
	داخل المجموعات	107.248	174	.616		
	المجموع	109.567	176			
المعالجة المتوازنة	بين المجموعات	3.867	2	1.934	2.251	.108
	داخل المجموعات	149.488	174	.859		
	المجموع	153.355	176			
المنظور الاخلاقي الداخلي	بين المجموعات	.478	2	.239	.401	.670
	داخل المجموعات	103.727	174	.596		
	المجموع	104.205	176			
شفافية العلاقات	بين المجموعات	2.675	2	1.338	1.911	.151
	داخل المجموعات	121.817	174	.700		
	المجموع	124.493	176			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.071	2	1.036	1.958	.144
	داخل المجموعات	92.030	174	.529		
	المجموع	94.101	176			

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتضح من الجدول (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وباقي المجالات الأخرى، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية لممارسة مديري

المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة (1.958) عند مستوى الدلالة (0.144)، وهذا يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية الثالثة على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاصيلة تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو واضح في الجدول (18).

جدول 18: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
.821	3.58	124	الخليل	الوعي الذاتي
.686	3.84	16	جنوب الخليل	
.405	3.70	27	شمال الخليل	
1.247	3.46	10	يطا	
.963	3.44	124	الخليل	المعالجة المتوازنة
.640	3.58	16	جنوب الخليل	
.737	3.59	27	شمال الخليل	
1.431	3.42	10	يطا	
.778	3.71	124	الخليل	المنظور الاخلاقي الداخلي
.769	3.58	16	جنوب الخليل	
.621	3.59	27	شمال الخليل	
1.073	3.62	10	يطا	
.849	3.38	124	الخليل	شفافية العلاقات
.863	3.55	16	جنوب الخليل	
.730	3.47	27	شمال الخليل	

1.071	3.40	10	يطا	الدرجة الكلية
.760	3.53	124	الخليل	
.487	3.63	16	جنوب الخليل	
.550	3.59	27	شمال الخليل	
1.121	3.48	10	يطا	

يتضح من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين على اختلاف مديرياتهم. ولفحص دلالات الفروق تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول (19).

جدول 19: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات

ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة وفقاً للمديرية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الوعي الذاتي	بين المجموعات	1.371	3	.457	.731	.535
	داخل المجموعات	108.197	173	.625		
	المجموع	109.567	176			
المعالجة المتوازنة	بين المجموعات	.686	3	.229	.259	.855
	داخل المجموعات	152.669	173	.882		
	المجموع	153.355	176			
المنظور الاخلاقي الداخلي	بين المجموعات	.509	3	.170	.283	.838
	داخل المجموعات	103.696	173	.599		
	المجموع	104.205	176			
شفافية العلاقات	بين المجموعات	.485	3	.162	.225	.879
	داخل المجموعات	124.008	173	.717		
	المجموع	124.493	176			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.258	3	.086	.158	.924
	داخل المجموعات	93.844	173	.542		
	المجموع	94.101	176			

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتضح من الجدول (19) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصلية وباقي المجالات الأخرى، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصلية (0.158) عند مستوى الدلالة (0.924)، وهذا يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية الرابعة على الدرجة الكلية للقيادة الأصلية وباقي المجالات الأخرى.

**نتائج السؤال الثالث:** ما مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي للمعلمين على الدرجة الكلية وباقي الفقرات، وذلك كما هو واضح في الجدول (20).

**جدول 20:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات رأس المال النفسي للمعلمين على الدرجة الكلية وباقي الفقرات مرتبة تنازلياً.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	الرقم
مرتفعة جداً	86.78	.789	4.34	177	علاقتي مع زملائي قائمة على الاحترام والود والتفاهم الكبير	14
مرتفعة جداً	85.08	.878	4.25	177	أبدل كامل جهدي وطاقتي في عملي في المدرسة	3
مرتفعة	83.39	.876	4.17	177	أسعى دائماً لأداء عملي بمعايير عالية حتى لو تطلب مني الأمر بذل جهد إضافي	4
مرتفعة	83.16	.782	4.16	177	أستطيع المحافظة على علاقات ودية مع أعضاء الهيئة التدريسية	2
مرتفعة	82.82	.844	4.14	177	تزداد كفائتي الذاتية عندما أرى نفسي ناجحاً إلى حد ما في عملي	7
مرتفعة	80.68	.845	4.03	177	أجد طرق للوصول إلى تحقيق الأهداف الحالية في العمل	5
مرتفعة	80.00	1.087	4.00	177	علاقتي مع طلابي قائمة على الحب والود والتفاهم	15

مرتفعة	79.44	.842	3.97	177	أحقق أهداف عملي التي أضعها لنفسي وبدرجة عالية	21
مرتفعة	78.64	.857	3.93	177	أستطيع التعامل مع مختلف سلوكيات زملائي في العمل	8
مرتفعة	77.97	.847	3.90	177	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار تجاه موقف ما	9
مرتفعة	77.74	.832	3.89	177	أتعامل مع مشكلات العمل بمثابرة مستمرة حتى أتغلب عليها	17
مرتفعة	77.51	.902	3.88	177	عندما تواجهني مشكلة ولو صغيرة يلتفت جميع زملائي حولي للمساعدة والمساندة	11
مرتفعة	76.95	1.025	3.85	177	أشارك زملائي وزميلاتي في العمل في مناسباتهم الاجتماعية	12
مرتفعة	76.84	.897	3.84	177	عندي توقعات كبيرة للتحصيل الأكاديمي للطلبة	20
مرتفعة	76.38	1.006	3.82	177	عندما أتوقع حدوث شيء سيئ في عملي ، يكون لدي تفاؤل بأنه لن يحدث	6
مرتفعة	76.27	.875	3.81	177	أتعامل بسهولة وبلا تردد مع جوانب الضغط والإجهاد في عملي	10
مرتفعة	75.82	.830	3.79	177	ابدل جهدي لإقناع الآخرين بأهمية الأفكار الإبداعية	18
مرتفعة	75.82	.933	3.79	177	أعمل على تحقيق أهدافي باستمرار	22
مرتفعة	75.59	.912	3.78	177	أعرض مقترحاتي في الاجتماعات دون تردد	1
مرتفعة	73.22	.878	3.66	177	أتوقع النجاح في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة	16
مرتفعة	72.99	.873	3.65	177	ابدل جهدي في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها غير مضمونة النجاح	19
مرتفعة	70.28	1.202	3.51	177	أعمل على تخصيص وقت لنفسي لممارسة هواياتي	13
مرتفعة	78.34	.558	3.92	177	الدرجة الكلية لرأس المال النفسي	



يتضح من الجدول (20) أن الدرجة الكلية لرأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وبنسبة مئوية مقدارها (78.3%) مع انحراف معياري قدره (0.56). كما يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تراوحت ما بين (4.34 - 3.51)، وجاءت الفقرة رقم (14) (علاقتي مع زملائي قائمة على الاحترام والود والتفاهم الكبير) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.34) وبنسبة مئوية (86.8%) وبدرجة مرتفعة جداً، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) (أبذل كامل جهدي وطاقتي في عملي في المدرسة) بمتوسط حسابي قدره (4.25) وبنسبة مئوية (85.1%) وبدرجة مرتفعة جداً، كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) (أسعى دائماً لأداء عملي بمعايير عالية حتى لو تطلب مني الأمر بذل جهد إضافي) بمتوسط حسابي قدره (4.17) وبنسبة مئوية (83.4%) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (13) (أعمل على تخصيص وقت لنفسي لممارسة هواياتي) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبنسبة مئوية (70.3%) وبدرجة مرتفعة.

**نتائج السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟

وانبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية (5- 8) وفيما يلي نتائج فحصها:

**نتائج الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدمت الباحثة اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (21).

جدول (21): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لرأس المال النفسي تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لرأس المال النفسي	ذكور	31	3.64	.747	-	175	.002**
	إناث	146	3.98	.492	3.144		

دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .  
يتبين من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس لصالح (الإناث)، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لرأس المال النفسي لدى (الذكور)، (3.64)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى (الإناث) (3.98)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (-3.144) عند مستوى الدلالة (0.002). وبناء عليه، رفضت الفرضية الصفرية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدمت الباحثة اختبار ت (t-test) لعينة مستقلة، كما هو واضح في الجدول (22).

جدول (22): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لرأس المال النفسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
رأس المال النفسي	بكالوريوس فما دون	158	3.93	.559	.617	175	.538
	ماجستير فأعلى	19	3.84	.552			

دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتبين من الجدول (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لرأس المال النفسي لدى المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس

فما دون)، (3.93)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) (3.84)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (0.617) عند مستوى الدلالة (0.538). وبناء عليه، قبلت الفرضية الصفرية السادسة.

**نتائج الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو واضح في الجدول (23).  
جدول 23: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي للمعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المتغير	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية لرأس المال النفسي	أقل من 5 سنوات	77	3.84	.624
	من 5 - أقل 10 سنوات	40	3.84	.575
	10 سنوات فأكثر	60	4.06	.418

يتضح من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية في متوسطات رأس المال النفسي للمعلمين لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل على اختلاف سنوات خدمتهم. ولتأكد من دلالات الفروق تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول (24).

جدول 24: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات رأس المال النفسي للمعلمين وفقاً لسنوات الخدمة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لرأس المال النفسي	بين المجموعات	1.897	2	.949	3.125	.046*
	داخل المجموعات	52.815	174	.304		
	المجموع	54.713	176			

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يتضح من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية لرأس المال النفسي (3.125) عند مستوى الدلالة (0.046)، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة قامت الباحثة باستخدام اختبار (LSD) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول (25).

جدول 25: نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الدلالة على الدرجة الكلية لرأس المال النفسي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المتغير	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الدرجة الكلية لرأس المال النفسي	أقل من 5 سنوات		-0.00252	*-0.21957
	من 5 - أقل 10 سنوات			-0.21705
	10 سنوات فأكثر			

يتضح من الجدول (25) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق على الدرجة الكلية لرأس المال النفسي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة أن الفروق كانت بين المعلمين الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وبين المعلمين الذين سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر) لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر)، وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية السابعة.

**نتائج الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي للمعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو واضح في الجدول (26).

جدول 26: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي للمعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

المتغير	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية لرأس المال النفسي	الخليل	124	3.94	.556
	جنوب الخليل	16	3.80	.623
	شمال الخليل	27	3.99	.422
	يطا	10	3.59	.725

يتضح من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل على اختلاف مديرياتهم. ولفحص دلالات الفروق تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو وارد في الجدول (27).

جدول 27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في درجات رأس المال النفسي للمعلمين وفقاً للمديرية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لرأس المال النفسي	بين المجموعات	1.519	3	.506	1.647	.180
	داخل المجموعات	53.194	173	.307		
	المجموع	54.713	176			

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتضح من الجدول (27) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية لرأس المال النفسي (1.647) عند مستوى الدلالة (0.180)، وهذا يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية الثامنة.

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصلية ومستوى رأس المال النفسي للمعلمين؟

وانبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية التاسعة:

**نتائج الفرضية التاسعة:**

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصلية ومستوى رأس المال النفسي للمعلمين.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وبين رأس المال النفسي للمعلمين، وذلك كما هو واضح في الجدول (28).

جدول 28: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وبين رأس المال النفسي للمعلمين بمحافظة الخليل.

المتغير	الوعي الذاتي	المعالجة المتوازنة	المنظور الاخلاقي الداخلي	شفافية العلاقات	د. ك. للقيادة الأصيلة	د. ك. لرأس المال النفسي للمعلمين
الوعي الذاتي	معامل الارتباط	.762**	.618**	.662**	.866**	.329**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000
المعالجة المتوازنة	معامل الارتباط		.663**	.779**	.923**	.381**
	مستوى الدلالة		.000	.000	.000	.000
المنظور الاخلاقي الداخلي	معامل الارتباط			.645**	.827**	.423**
	مستوى الدلالة			.000	.000	.000
شفافية العلاقات	معامل الارتباط				.884**	.413**
	مستوى الدلالة				.000	.000
الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة	معامل الارتباط					.440**
	مستوى الدلالة					.000
الدرجة الكلية لرأس المال النفسي للمعلمين	معامل الارتباط					
	مستوى الدلالة					

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتضح من الجدول (28) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وبين الدرجة الكلية لرأس المال النفسي للمعلمين، وتبعاً لوجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وبين الدرجة الكلية لرأس المال النفسي فقد تم رفض الفرضية الصفرية التاسعة.

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### تفسير نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية التي سيتم تفسيرها وفقا لأسئلة الدراسة:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر معلمهم؟

تبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الاصيلة بجميع ابعادها جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: المنظور الاخلاقي الداخلي ومجال الوعي الذاتي، يليه مجال المعالجة المتوازنة، وأخيرا مجال شفافية العلاقة. ويستدل من هذه النتيجة أن مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة الخليل يمارسون القيادة الاصيلة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر معلمهم، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى معرفة وإدراك مديري المدارس للأسس والمبادئ التي تستند عليها القيادة الاصيلة وملائمتها للقيادة المدرسية، وآثارها الإيجابية على العملية التعليمية، إضافة إلى توجه مديري المدارس نحو الأنماط الإدارية الحديثة البعيدة عن التسلط والإجبار، كما أن القيادة الأصيلة بأبعادها مستمدة من العقيدة الاسلامية القائمة على المبادئ الأخلاقية وممارسة الشفافية، والنزاهة.

إضافة إلى أن وزارة التربية والتعليم تحث المديرين على استخدام أنماط إدارية حديثة إيجابية لتحسين العملية التعليمية .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة مخامرة (2022) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حوره في النقب للقيادة الأصيلة جاء بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحجار (2017) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة كانت بدرجة متوسطة، ودراسة (البردان، 2017) التي أشارت إلى أن ممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات للقيادة الأصيلة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (King,2016) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأصيلة لدى المشرفين كانت متدنية.



**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاصلية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟

تفسير نتائج الفرضيات المنبثقة عن السؤال الثاني:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاصلية تعزى لمتغير الجنس.

يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الاصلية تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية حيث كانت الفروق لصالح (الإناث)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التنشئة الاجتماعية التي لها تأثير على شخصية الفرد، حيث أن المعلمات يتعرضن بخبرات، وظروف تختلف عن طبيعة الخبرات والظروف التي يتعرض لها الذكور، وكذلك إلى اختلاف الصفات الشخصية بين الذكور والإناث كل ذلك يجعل الإناث أكثر شفافية في العمل. ويعزى ذلك إلى أن الإناث بطبيعتها كائن اجتماعي وتتحدث بصراحه وتكون علاقات إيجابية مع زميلاتها وزملائها في العمل. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الحجار، 2017) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الاصلية تعزى لمتغير الجنس. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( King, 2016) التي أشارت إلى وجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم، وتقييم المديرين لهم، ووجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم في ممارسة القيادة الاصلية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع نتيجة دراسة (مخامرة، 2022) التي أشارت إلى وجود فروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لثانوية في مدينة حوه للقيادة الاصلية.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاصلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين في المدارس ينظرون إلى ممارسة مديريهم للقيادة الأصيلة بنفس الدرجة على اختلاف مؤهلاتهم. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب عدد أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس فقد جاء عدد أفراد عينة الدراسة الحاملين لشهادة البكالوريوس (158) معلما ومعلمة ، مقارنة مع عدد أفراد عينة الدراسة الحاملين لشهادة الماجستير والذين عددهم يتراوح (19) معلما ومعلمة ، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مخامرة، 2022) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين للقيادة الأصيلة تعزى لمتغير المؤهل.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاصيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة على الدرجة الكلية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين لديهم نفس التقييم لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة عند مديريهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مخامرة، 2022) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين للقيادة الأصيلة، تعزى لمتغير وسنوات الخبرة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (King, 2016) التي أشارت إلى وجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم، وتقييم المديرين لهم في ممارسة القيادة الأصيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الاصيلية تعزى لمتغير المديرية.

تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية على الدرجة الكلية، وتعزى هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل في مدارس مديريات محافظة الخليل وان جميع المديرين يمارسون القيادة الأصيلة بنفس الدرجة، لذا لم تظهر فروق في درجة

ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة، فجميع المعلمين بغض النظر عن مديرياتهم لديهم نفس التقييم لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة عند مديرهم.

**السؤال الثالث:** ما مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم؟

أشارت نتائج السؤال الثالث أن الدرجة الكلية لرأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام وجدية المعلمين في عملهم نظرا لكفاياتهم ومحبتهم لعملهم ، وما يترتب عليه من شعور بالتفاؤل والأمل لديهم. لذا جاء مستوى رأس المال النفسي لديهم بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مخامرة، ونواحة، 2022) التي أشارت إلى أن مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي بلدية القدس جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (الجعبري، 2018) التي أشارت إلى أن رأس المال النفسي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية؟  
تفسير نتائج الفرضيات المنبثقة عن السؤال الرابع:

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير الجنس.

يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس لصالح (الإناث)، ربما يعود ذلك إلى رغبة الإناث في تحقيق الذات من خلال العمل وجانب الأمل لديهن في تحقيق ذلك وحرصهن على منافسة الذكور في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل، وشعور المعلمات بالتفاؤل، والأمل وهذا يرفع مستوى رأس المال النفسي عند المعلمات أكثر من الذكور. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة

دراسة (مخامر، ونواجحة، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين لرأس المال النفسي يعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير المؤهل.

يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل تعزى هذه النتيجة إلى أن معلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، يدركون أهمية رأس المال النفسي، ودوره في مواجهة تحديات الحياة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مخامر، ونواجحة، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين لرأس المال النفسي يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير السنوات الخبرة.

يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح المعلمين ذوي الخبرة فوق 10 سنوات، ربما يعود ذلك أن سنوات الخبرة وما تحققه من نجاح في العمل مما يؤثر مستوى رأس المال النفسي، بحيث كلما زادت الخبرة زائد التفاؤل والامل الناتج من النجاح، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مخامر، ونواجحة، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين لرأس المال النفسي يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لمستوى رأس المال النفسي يعزى لمتغير المديرية.

يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة بمحافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، ربما يعود ذلك تشابه ظروف المعلمين في الوطن بشكل عام وظروف محافظة الخليل بشكل خاص.

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة ومستوى رأس المال النفسي للمعلمين؟

تفسير نتائج الفرضية التاسعة المنبثقة عن السؤال الخامس:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الأصيلة ومستوى رأس المال النفسي للمعلمين.

تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة وبين الدرجة الكلية لرأس المال النفسي للمعلمين،

أي أنه كلما زاد إدراك مستوى ممارسة القيادة الأصيلة زاد مستوى رأس المال النفسي عند المعلمين. وهذا يشير إلى حالة من الترابط بين المتغيرين، وتمتع القيادة بالمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات، والمنظور الاخلاقي، مما أسهم في النهوض، بمكونات رأس المال النفسي، وهذه النتيجة مفادها أن القائد الأصيل الإيجابي قدوة يؤثر إيجابيا في المعلمين لذ يشعرون بالأمل والتفاؤل في الحياة عامة والعمل خاصة. كما أنها دليل على أهمية العلاقة الإيجابية التي يجب أن تكون بين المعلم والقائد الأصيل لرفع مستوى العملية التعليمية . ويستدل من هذه النتيجة إلى الروح المعنوية الإيجابية العالية التي يتمتع بها المدراء والمعلمين في محافظة الخليل بالرغم من جميع الظروف المحيطة بالمدير والمعلم في مدارس محافظة الخليل .

## التوصيات

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة، أوصت الباحثة ما يلي:

1. تعميم مفهوم القيادة الأصيلة على مديري المدارس وترسيخه من خلال إدراجه في الدورات التدريبية التي يتلقاها المدراء في برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الأصيلة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الأصيلة وفوائدها، وإدراج أبعادها ضمن معايير تقييم أداء المدير.
2. تضمين برامج تدريب المعلمين لتكوين المعلم الأصيل في المدرسة.
3. إجراء مزيد من دراسات وبحوث حول القيادة الأصيلة وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.
4. المحافظة على المناخ التنظيمي الجيد في المدارس من أجل الحفاظ على مستوى مرتفع لرأس المال النفسي للمعلمين.
5. اعتماد معايير لقياس رأس المال النفسي للمعلمين وإدراجها ضمن معايير تقييم الأداء السنوي للمعلمين.
6. العمل على إجراء المزيد من الدراسات حول رأس المال النفسي وربطها بمتغيرات أخرى مثل ضغوط العمل.

## الدراسات المستقبلية المقترحة

تقترح الباحثة القيام بالدراسات المستقبلية الآتية:

- 1- العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي.
- 2- دور رأس المال النفسي في بناء مناخ إيجابي.
- 3- العلاقة بين القيادة الأصيلة والأبداع الوظيفي.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إسماعيل، عمار. (2015). دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، عدد (2)، 160\_104.
2. إسماعيل، عمار. (2015). دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة بورسعيد، العدد 3، 160-104.
3. إسماعيل، هبة. (2019). رأس المال النفسي وعلاقته بأساليب مجابهة الضغوط لدى معلمي التربية الخاص، مجلة البحث العلمي في الآداب، العدد (20)، الجزء (4)، 72\_47
4. البردان، فوزي. (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
5. البردان، محمد. (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط في العمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
6. الجعبري، أسماء. (2018). علاقة رأس المال النفسي الإيجابي بأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الخليل.
7. جوهر، إيناس. (2021). رأس المال النفسي وعلاقته بالتمكين النفسي والاحتراق النفسي لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة الطفولة والتربية، العدد (48)، الجزء (2)، 536\_477.



8. الحاكم، على وشيت، أحمد. (2022). تأثير رأس المال النفسي على الثقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات بجمهورية العراق، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجاد (3)، عدد (8)، 583\_563.
9. الحجار، رائد. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد (21)، العدد (2)، ص 207-2.
10. الحجار، علي. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الأقصى: سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد (21)، 207-234.
11. الحدراوي، عباس وحמיד، رافد. (2015). دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية، (دراسة تحليلية على عينة من الجامعات العراقية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، إدارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق.
12. الدباغ ، مصطفى .(2018). موسوعة بلادنا فلسطين .مؤسسة الدراسات الفلسطينية . فلسطين .
13. الدليمي، مريم سلمان عباس .(2016) ، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير ر أس المال النفسي :اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
14. سعيد، هديل وحמיד، حميد. (2019). القيادة الأصيلة وتأثيرها في الاداء السياقي بحث تحليلي في أقسام وشعب ودوائر وزارة الخارجية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (112)، 71-49.
15. الفقعاي، هاني. (2019). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي "دراسة ميدانية على المدرء العاملين في الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.

16. القرني، صالح. (2021). الدور الوسيط لمناخ الفريق في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك تشارك المعرفة في السياق الأكاديمي، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الملك سعود، 33 (2)، 431-405.
17. كنزة، بودهم. (2018). *أثر ضغوط العمل على رأس المال النفسي الإيجابي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
18. مخامرة، كمال. (2022). القيادة الأصلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة حوره في النقب، *مجلة رواد الابداع*، ماليزيا، العدد (18)، 28\_59.
19. مخامرة، كمال والنواجحة، زهير. (2022). القيادة الرنانة المُدركة وعلاقتها برأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية التابعة لبلدية القدس، *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، مقبول للنشر.
20. المطيري، منصور. (2021). رأس المال النفسي وعلاقته بالتوجه نحو التفوق الرياضي لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*. مجلد (40)، عدد (189)، الجزء (1)، 241\_458.
21. المنسي، محمود، (2019). القيادة الأصلية وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد 41، العدد 1، 160-219.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Alvesson, M., & Einola, K., (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies, *The Leadership Quarterly*, 30, 383-395.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16 (3), 315-338.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
4. Biricik, Y., (2020). The Relationship between Psychological Capital, Job Performance and Job Satisfaction in Higher Education Institutions Offering Sports Education. **World Journal of Education**, 10(3), 57-64.
5. Caza, et al., "Psychological capital and authentic leadership", *Asia-Pacific journal of business administration*, (2010), Vol. 2, No. 1, p. 54.
6. Cole, K. (2007). Good for the soul: The relationship between work wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics* 38(3), 464-474.
6. Contreras, F., Dreu J., & Espinosa ,C. (2017). Examining the Relationship between Psychological Capital and Entrepreneurial Intention: An Exploratory Study. **Journal of Asian Social Science**, Vol. 13, No. 3, pp. 80–88.
7. Corner, K. J. (2015). Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital (Order No. 3700927). Available from ProQuest Dissertations.
8. Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 46-55.
9. Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The Impact Of Leadership On Jop Satisfaction And Team Commitment. *Management & Marketing*, 6 (3), 421-436.
10. George, B. (2003). *Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. John Wiley & Sons.

11. Hardwick, Alyssa C. (2016). Authentic leadership and organizational citizenship behaviors: The moderating and mediating effect of communication frequency, M.S. in Psychology Industrial/Organizational, San Jose State University, Michigan, U.S.A.
12. Harvey, M., Novicevic, M., & Breland, J .W.(2009). Global dual-career exploration and the role of hope and curiosity during the process. **Journal of Managerial Psychology**, 24(2), pp .178 -197.
13. John, R., (2021). Influence of Psychological Capital on Employee Engagement and Explored the Mediating Role of Organizational Commitment. **European Journal of Molecular & Clinical Medicine** ,8(3), 3222- 3231.
14. Kets de Vries, Manfred F.R. (2006). The Leader on the Couch A Clinical Approach to Changing People and Organizations. Cornwall UK: Jossey Bass.
15. King, Jeffrey A. (2016). Authentic Public School Senior Leadership, Principal Job Satisfaction and the Differences between Senior Leaders' Self-Assessment and Principals' Evaluation of Their Leaders Authentic Leadership, Pd.D. in Leadership in Educational Administration, Aurora University, Illinois, USA.
16. Kutanis, R .Ö., & Oruç, E. (2015). The views of academic staff on psychological capital: a qualitative study in turkey. **International Journal of Scientific Research and Innovative Technology**, Vol. 2, No. 5, pp. 1–9.
17. Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. Leadership institute faculty publications. **Journal of management**, 33, (3), pp. 321-349.
18. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
19. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 29, pp. 219-238.
20. Rand, K. L. (2009) .Hope and optimism: Latent structures and influences

on grade expectancy and academic performance. *Jo of*

Personality,77(1), 231–260.

- 21.Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic
- 22.Rego , A, Sousa , F, Marques ,C & Cuhna ,M .p.(2012). Authenttic Leadership Promoting employess Psychological Capital and Creativity .**Journal of Business Research**,65,429-445
- 23.Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S., Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment, **Social Responsibility Journal**, 14 (1), 2018, 213- 225.
- 24.Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's Your Story? A Life-Stories Approach to Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- 25.Sinclair, M. (2010). Leadership Behaviors of Secondary School Principals and Job Satisfaction of The Multigenerational Teacher Workforce (Doctoral Dissertation). Retrieved from Proquest Dissertations and Theses Database. (Umino. 3447761)
- 26.Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and Health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.), **Handbook of social and clinical psychology** (pp. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon.
- 27.Tosten,R&Toprak,M.(2017) Educational Leader Ship&Management. **Research Article**, Posithve Psychological Capital and emotional labor; A study in educational organizations
- 28.Walumbwa et al. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, 34(1), pp 89-126.
- 29.Wong, C., Spence Laschinger, H., & Cummings, G., Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality, *Journal of Nursing Management*,18(8), 2010, 889-900.

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### الاستبانة في صورتها الأولى

السيد /.....حفظه الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في برنامج الإدارة التعليمية من كلية الدراسات العليا من جامعة الخليل ، وبغرض جمع المعلومات اللازمة ، أمل التكرم من حضرتكم بالاجابة عن أسئلة وفقرات الاستبانة علما بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم حسن تعاونكم "

الباحثة : نسرين جرادات

القسم الأول : البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) حول الاجابة التي تناسبك :

الجنس  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي  دبلوم  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراة

سنوات الخدمة :  أقل من خمس سنوات  5-أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

العمر :  أقل من 30 سنة  30سنة فأكثر

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :  أقل من خمس سنوات  خمس سنوات فأكثر

المحور الأول : ( القيادة الأصيلة )

الرجاء الإجابة على البنود التالية بوضع إشارة (X) امام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك .

القيادة الأصيلة :هي أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين ليجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للذات ، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: الوعي الذاتي</b>						
1	يحصل المدير على تغذية راجعة لتحسين التواصل مع الآخرين .					
2	يصارح المدير نفسه بكيفية تقييم الآخرين لإمكاناته					
3	يفهم المدير كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على الآخرين.					
4	يختار المدير الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا الهامة					
5	يعدل المدير من أولويات المدرسة وغاياتها					
<b>المجال الثاني: مجال المعالجة المتوازنة</b>						
6	يعمل المدير بشكل تعاوني ، ويتيح الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية .					
7	يستطلع المدير الآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة .					
8	يجمع المدير البيانات ويحللها قبل اتخاذ القرار .					
9	يتصف المدير بثبات مواقفه ما دامت تدعم غاية المدرسة .					
<b>المجال الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي</b>						
10	يظهر المدير الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف.					
11	يطلب المدير من المعلمين أن يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية					
12	يتخذ المدير قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة .					



					تتطابق أفعال المدير مع أقواله ، ويشكل نموذجا يحتذي به	13
					يعتبر المدير الاهتمام بالطالب أولوية ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى .	14
<b>المجال الرابع: شفافية العلاقات</b>						
					يشجع المدير الجميع على التعبير عن أنفسهم	15
					يتحدث المدير بدقة عما يعنيه	16
					يعترف المدير بالأخطاء عند حدوثها دون تردد	17
					يخبر المدير الآخرين عن الحقائق بصراحة دون نفاق	18
					يتميز المدير بالشجاعة للدفاع عن أهداف الدراسة	19
					يساند المدير المعلمين حتى لو كان مختلفا معهم	20
					يهتم المدير بخلق بيئة ممتعة وودية ومبهجة للمعلمين	21
					يعمل المدير على تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية بين المعلمين المعلمين في المدرسة	22

المحور الثاني	رأس المال النفسي للمعلمين (حالة الفرد النفسية الإيجابية والتي لها صلة بسلوكياته وأدائه في العمل).	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أتمكن من عرض مقترحاتي في الاجتماعات دون تخوف .					
2	أتعامل مع مختلف سلوكيات الناس دون تمييز					
3	أستطيع المحافظة على علاقات ودية مع الهيئة التدريسية					
4	أفقد السيطرة على تصرفاته عندما يغضب في المدرسة					
5	أشعر بالثقة في المساعدة في وضع الأهداف التي تتعلق بمجال عملي					
6	أشعر بثقة عند تقديم المعلومات للزملاء في العمل					
7	أوجد عدة طرق للوصول إلى تحقيق الأهداف الحالية في العمل					
8	أتمكن من التعامل من حالات ألا تأكد في العمل					
9	أشعر أن العمل الصعب هو أساس النجاح					
10	عندما أتوقع حدوث شيء سيئ في عملي ، يكون لدي تفاؤل بأنه لن يحدث					
11	من الصواب أن أرى نفسي ناجحا إلى حد ما في عملي					
12	أمتلك قدرة على تحمل المواقف الصعبة					
13	أستطيع التعامل مع مختلف سلوكيات زملائي في العمل					
14	أشعر بأنه يمكنني التعامل في الوقت نفسه مع عدة أشياء تتعلق بوظيفتي					
15	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار تجاه موقف معين					
16	عندما أواجه عائقا في عملي ، يكون لدي القدرة على تجاوزه					
17	أتعامل بسهولة وبلا تردد مع جوانب الضغط والإجهاد في عملي					
18	عندما تواجهني مشكلة ولو صغيرة يلتفت جميع أفراد أسرتي حولي للمساعدة والمساندة .					
19	أشارك زملائي وزميلاتي في العمل أفراحهم وأتراحهم					
20	أعمل على تخصيص وقت لنفسي أمارس فيه الهواية التي أحبها					
21	علاقتي مع أسرتي قائمة على الحب والود والتفاهم الكبير					
22	علاقتي مع الشريك (الزوج ) قائمة على الحب والود والتفاهم					
23	أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة					
24	أبذل جهدي لإقناع الآخرين بأهمية الأفكار الجديدة					
25	أبذل جهدي في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها تتضمن مجازفة					

الملاحق

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة التعليمية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في برنامج الإدارة التعليمية من كلية الدراسات العليا من جامعة الخليل، وبغرض جمع المعلومات اللازمة، أمل التكرم من حضرتكم بالإجابة عن أسئلة وفقرات الاستبانة علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم "

الباحثة

نسرین معارك الجرادات

المشرف: الدكتور كمال مخامرة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (×) حول الاجابة التي تناسبك:

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:  بكالوريوس فما دون  ماجستير فأعلى

سنوات الخدمة:  أقل من خمس سنوات  5-أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

المديرية  الخليل جنوب الخليل شمال الخليل يطا

## المحور الأول: (القيادة الأصيلة)

الرجاء الإجابة على البنود التالية بوضع إشارة (x) امام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

القيادة الأصيلة: هي أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين لجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للذات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية.

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول: الوعي الذاتي.</b>						
1.	يحصل المدير على تغذية راجعة من المعلمين لتحسين التواصل معهم.					
2.	يمارس المدير المراقبة الذاتية في كيفية تقييم الآخرين لإمكاناته					
3.	يدرك المدير كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على الآخرين					
4.	يختار المدير الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا الهامة					
5.	يعدل المدير من أولويات عمله حسب المواقف المتغيرة					
<b>المجال الثاني: مجال المعالجة المتوازنة</b>						
6.	يستمتع المدير بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل الوصول الى اتخاذ القرار .					
7.	يتيح المدير الفرصة للجميع للتعبير عن آرائهم بحرية					
8.	يناقش المدير الآراء التي تتناقض ومواقفه الثابتة					
9.	يحلل المدير البيانات بدقة قبل اتخاذ القرار					
10.	يتصف المدير بثبات مواقفه ما دامت تدعم أهداف المدرسة					
<b>المجال الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي</b>						
11.	يظهر المدير الصدق والموضوعية في التعامل مع جميع المواقف					
12.	يطلب المدير من المعلمين أن يتمسكوا بالمواقف التي					

					تدعم قيمة الأساسية.
					13. يتخذ المدير قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة
					14. تتطابق أفعال المدير مع أقواله، ويشكل نموذجا يحتذى به
					15. يعتبر المدير الاهتمام بالطالب أولوية ومسؤولية أخلاقية
<b>المجال الرابع: شفافية العلاقات</b>					
					16. يشجع المدير جميع المعلمين على التعبير عن أفكارهم بحرية
					17. يتحدث المدير بوضوح ودقه عما يعنيه في كلامه
					18. يجعل المدير المعلمين يتقون به لتحقيق ما يلزم
					19. يعترف المدير بالأخطاء عند حدوثها دون تردد
					20. يخبر المدير الآخرين عن الحقائق بصراحة دون نفاق

## المحور الثاني: رأس المال النفسي للمعلمين

(حالة الفرد النفسية الإيجابية والتي لها صلة بسلوكياته وأدائه في العمل).

الرجاء الإجابة على البنود التالية بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1.	أعرض مقترحاتي في الاجتماعات دون تردد					
2.	أستطيع المحافظة على علاقات ودية مع أعضاء الهيئة التدريسية					
3.	أبذل كامل جهدي وطاقتي في عملي في المدرسة					
4.	أسعى دائماً لأداء عملي بمعايير عالية حتى لو تطلب مني الأمر بذل جهد إضافي					
5.	أجد طرق للوصول إلى تحقيق الأهداف الحالية في العمل					
6.	عندما أتوقع حدوث شيء سيئ في عملي، يكون لدي تفاؤل بأنه لن يحدث					
7.	تزداد كفاءتي الذاتية عندما أرى نفسي ناجحاً إلى حد ما في عملي					
8.	أستطيع التعامل مع مختلف سلوكيات زملائي في العمل					
9.	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار تجاه موقف ما					
10.	أتعامل بسهولة وبلا تردد مع جوانب الضغط والإجهاد في عملي					
11.	عندما تواجهني مشكلة ولو صغيرة يلتفت جميع زملائي حولي للمساعدة والمساندة					
12.	أشارك زملائي وزميلاتي في العمل في مناسباتهم الاجتماعية					
13.	أعمل على تخصيص وقت لنفسي لممارسة هواياتي					
14.	علاقتي مع زملائي قائمة على الاحترام والود والتفاهم الكبير					
15.	علاقتي مع طلابي قائمة على الحب والود والتفاهم					
16.	أتوقع النجاح في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة					
17.	أتعامل مع مشكلات العمل بمثابرة مستمرة حتى أتغلب عليها					
18.	أبذل جهدي لإقناع الآخرين بأهمية الأفكار الإبداعية					
19.	أبذل جهدي في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها غير مضمونة النجاح					
20.	عندي توقعات كبيرة للتحصيل الأكاديمي للطلبة					
21.	أحقق أهداف عملي التي أضعتها لنفسي وبدرجة عالية					
22.	أعمل على تحقيق أهدافي باستمرار					

### ملحق رقم (3)

#### أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	د. منال أبو منشار	مناهج وأساليب تدريس	الخليل
2	د. رجاء العسيلي	إدارة تعليمية	القدس المفتوحة
3	د. محمد عجوة	علم نفس تربوي	الخليل
4	د. حسين جبارين	تمريض	الخليل
5	د. عيسى جرادات	علم نفس اكلينيكي	الخليل
6	د. حاتم عابدين	تربية خاصة	الخليل
7	د. سامي عدوان	إدارة تعليمية	الخليل
8	د. إبراهيم أبو عقيل	مناهج وطرق تدريس	الخليل
9	د. بلال مخامرة	مناهج وطرق تدريس	العروب / الخضوري
10	د. معن مناصرة	أصول تربية	الخليل



ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة

Hebron University  
Faculty of Education



جامعة الخليل  
كلية التربية

الرقم: م ع/32/ت/2022

التاريخ: 2022/04/18

لمن بهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة تسرين معارك جراتات الرقم الجامعي (21929635) هي أحد طلبة برنامج الماجستير وهي في ملور جمع المعلومات لدراساتها بعنوان:

"درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الاصلية في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين"

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لاعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. كمال مخامرة  
عميد كلية التربية  
رئيس لجنة الدراسات العليا

ح. حياطة  
C. R. / M

