



كلية الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التعليمية

القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم  
الخليل وعلاقتها بالصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم  
**Transformational leadership of Basic School Principals and  
its Relation to Teachers Psychological Hardness from their  
Perspectives in Hebron Directorate of Education**

إعداد

رائد علي حسن الزهور

إشراف

د. سامي عدوان

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
التعليمية بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

2021م

## إجازة الرسالة

القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل  
وعلاقتها بالصلاية النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

رائد علي حسن الزهور

إشراف

الدكتور سامي عدوان

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ 2021/1/3م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة  
التالية أسماؤهم:

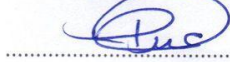
أعضاء لجنة المناقشة:

د. سامي عدوان / مشرفاً رئيسياً

د. أشرف الصايغ / ممتحناً خارجياً

د. كمال مخامرة / ممتحناً داخلياً

التوقيع







الخليل - فلسطين

1442هـ - 2021م

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ

اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ )

(آل عمران: 159)

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك.

إلى من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحملُ اسمه بكل افتخار، وأسأل الله ان يتعمدهُ بواسع رحمته، إلى والدي العزيز...

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان، إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر نجاتي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب، أمي الحبيبة.

إلى من أعطتني المشاعر الجميلة والحياة السعيدة، إلى نبع الحب الصافي -الذي لا يكون إلا مع شخص واحد- زوجتي الغالية أمانى.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي، إلى ضياء عيني إخوتي.

إلى الذين أقسموا بأنفسهم أن يحرقوا أوهام العنكبوت، إلى القلوب التي رفضت يوماً أن تموت، إلى إخواننا وأخواتنا الأسرى.

إليهم جميعاً أهدي هذا البحث

الباحث

رائد الزهور

## إقرار:

أُقرّ أنا مُعدّ هذه الرسالة بأنّها قُدمت إلى جامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، ما عدا ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا أخرى لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

رائد الزهور

التاريخ:

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمداً أبلغُ به رضاك، أؤدي به شكرك وأستوجب به المزيد من فضلك، اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نعماً بعد نعم، ولك الحمد في السراء والضراء، ولك الحمد في الشدة والرخاء، ولك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد على كل حال.

وصلاةً وسلاماً على محمد -صلى الله عليه وسلم- وصحبه ومن سار على دربه إلى يوم الدين، فإنني أحمد الله -عز وجل- أن منّ عليّ بالصبر والعافية ورزقني التوفيق لإتمام هذه الرسالة، اعترافاً بالفضل والجميل ورده إلى أهله، واستدلالاً بحديث الرسول -صلى الله عليه وسلم- "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أحد شارات العلم وأعلامه، مُشرف هذه الرسالة الدكتور/ سامي عدوان الذي حظيت به مشرفاً، ومنحني جل وقته واهتمامه ولم يدخر جهداً في التوجيه والإرشاد، لكي ترى هذه الرسالة النور بمستوى علمي لائق.

وأقدم بخالص الشكر، والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور كمال مخامرة ممتحناً داخلياً

الدكتور أشرف الصايغ ممتحناً خارجياً

لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتقديم ملاحظاتهم القيمة التي أسهمت في إثرائها، فجزاهم الله عني خيراً.

وأقدم شكري الجزيل لجامعة الخليل هذا الصرح العلمي العظيم، الذي منحني فرصة التعلم والبحث العلمي.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مدارس تربية الخليل لما قدموه من تسهيلات أثناء تطبيق الأداة، كما وأشكر كل من قدم لي يد العون في هذا البحث سواء أكان بالكلمة أو النصيحة أو التشجيع، فجزاهم الله جميعاً خير الجزاء.

وأخيراً إن كنت أحسنت فبتوفيق من الله وحده، وإن كنت أخطأت فمني ومن الشيطان، وما توفيقى إلا بالله.

الباحث

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	إقرار:	.....
هـ	شكر وتقدير	.....
و	فهرس المحتويات	.....
ح	فهرس الجداول	.....
ي	فهرس الملاحق	.....
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية	.....
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	.....
<b>2</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	.....
2	مقدمة الدراسة	.....
7	مشكلة الدراسة وأسئلتها	.....
8	أهداف الدراسة	.....
8	أهمية الدراسة	.....
9	فرضيات الدراسة	.....
10	حدود الدراسة	.....
11	مصطلحات الدراسة	.....
13	نموذج الدراسة	.....
<b>14</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	.....
15	أولاً: الإطار النظري	.....
15	المحور الأول- القيادة التحويلية	.....
16	مفهوم القيادة	.....
17	نظريات القيادة	.....
17	نظرية الرجل العظيم	.....
18	نظرية السمات	.....
18	نظرية سلوك القائد	.....
19	النظرية الموقفية	.....
19	النظرية الوظيفية	.....
20	النظرية التفاعلية	.....
20	نظرية القيادة التبادلية	.....
21	القيادة التحويلية	.....
22	مفهوم القيادة التحويلية	.....
23	أهداف القيادة التحويلية	.....

24	أبعاد القيادة التحويلية .....
27	أنماط القيادة التحويلية .....
29	تطبيق القيادة التحويلية في التعليم .....
30	حاجة الإدارة المدرسية للقيادة التحويلية .....
31	خصائص القائد التحويلي .....
32	وظائف القائد التحويلي .....
33	المحور الثاني: الصلابة النفسية .....
33	نشأة مفهوم الصلابة النفسية .....
34	مفهوم الصلابة النفسية .....
36	أنواع الصلابة النفسية .....
36	أهمية الصلابة النفسية .....
37	مجالات الصلابة النفسية .....
42	النظريات المفسرة للصلابة النفسية .....
45	ثانياً: الدراسات السابقة .....
45	المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية .....
52	المحور الثاني: الدراسات ذات الصلة بالصلابة النفسية .....
56	التعقيب على الدراسات السابقة .....
<b>58</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات .....</b>
59	أولاً: منهج الدراسة .....
59	ثانياً: مجتمع الدراسة .....
59	ثالثاً: عينة الدراسة .....
60	رابعاً: أدوات الدراسة .....
60	1- مقياس القيادة التحويلية .....
65	2- مقياس الصلابة النفسية .....
70	خامساً: إجراءات الدراسة .....
70	سادساً: الأساليب الإحصائية .....
<b>72</b>	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة .....</b>
<b>98</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات .....</b>
99	أولاً: مناقشة النتائج .....
105	ثانياً التوصيات .....
107	المصادر والمراجع .....
107	المراجع العربية .....
115	المراجع الأجنبية .....
118	الملاحق .....



## فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية حسب: النوع الاجتماعي للمعلم، وسنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي، والتخصص.....60
- جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.....62
- جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.....63
- جدول (4): نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس القيادة التحويلية.....64
- جدول (5) طريقة التجزئة النصفية لمقياس القيادة التحويلية.....64
- جدول (6): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال.....66
- جدول (7): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية.....67
- جدول (8): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مقياس الصلابة النفسية.....72
- جدول (9) طريقة التجزئة النصفية لمقياس الصلابة النفسية.....68
- جدول (10): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة مديري المدارس في تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية، ومستوى الصلابة النفسية للمعلمين.....73
- جدول (11): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم.....73
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.....75

- جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.....78
- جدول (14): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير النوع الاجتماعي، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....80
- جدول (15): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس (أقل من 5 سنوات، و5-10 سنوات)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....83
- جدول (16): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....84
- جدول (17): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس (5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....86
- جدول (18): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (دبلوم، وبكالوريوس)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....88
- جدول (19): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس + دبلوم)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....89
- جدول (20): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (دبلوم، ماجستير فأعلى)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....90
- جدول (21): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....92
- جدول (22): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....93
- جدول (23): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم، ماجستير فأعلى)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....94
- جدول (24): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير التخصص (علمي، أدبي)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط.....96

## فهرس الملاحق

- 119..... ملحق رقم (1): أدوات الدراسة بصورتها الأولى
- 124..... ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين
- 125..... ملحق رقم (3): أدوات الدراسة في صورتها النهائية
- 129..... ملحق رقم (4): كتب تسهيل مهمة

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّمي المدارس الأساسية الحكوميّة ومعلماتها في مديرية تربية وتعليم الخليل، والبالغ عددهم (1657) معلّمًا ومعلّمةً، منهم (493) معلّمًا و(1164) معلّمةً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانةً مكونةً من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلّق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني خاص بالقيادة التحويلية، والقسم الثالث خاص بالصلابة النفسية للمعلمين، وتكونت عيّنة الدراسة من (400) معلّم ومعلّمة من معلّمي المدارس الأساسية الحكوميّة ومعلماتها في تربية الخليل، جرى اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وأن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.45).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.666).

كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغيرات: (النوع الاجتماعي للمعلم، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي، والتخصص).

وأظهرت النتائج وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير النوع الاجتماعي للمعلم، ولصالح الذكور، وفئات متغير سنوات الخبرة في التدريس، لصالح الذين سنوات خبرتهم في التدريس (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(بكالوريوس + دبلوم)، و(ماجستير فأعلى).

بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص (علمي، أدبي).

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: عقد لقاءات دورية بين المديرين والمعلمين؛ لمنحهم المزيد من الثقة للتغلب على معوقات العمل، ووضع برامج إرشادية تهدف إلى رفع مستوى الصلابة النفسية لدى المعلمين من أجل رفع درجة قدرتهم على التعامل مع المواقف الضاغطة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الصلابة النفسية، علاقة ارتباطية، مدراء المدارس، مديرية تربية وتعليم الخليل، فلسطين.

## **Abstract**

The study aimed at identifying the correlation between the transformational leadership style of the principals of basic public schools in the Directorate of Education in Hebron and the psychological hardness of teachers from teachers' point of view. The study population consisted of all teachers working in the basic public schools in Hebron. The total number of teachers is 1657(493 male and 1164 female). A sample of 400(about 25%) male and female teachers was selected using random-stratified sampling technique. The study used quantitative correlation descriptive research method. A closed-ended questionnaire was used to collect the data from the selected sample after its validity (referred) and reliability (Cronbach Alfa) were tested. The questionnaire consisted of three parts: questions related to demographic data, questions related to transformational leadership and questions related to teachers' psychological hardness.

The study results indicate that both the practicing of transformational leadership style by the principals and the teachers' hardness were at medium levels with average (3.30) and (3.45) respectively. Also, there is a positive and statistically significant correlational coefficient relationship between transformational leadership of the principals and its all domains and the teachers' psychological hardness in general and according to all its domains where the positive correlation coefficient of the relationship was at (0.666). The results also indicate that there is significant positive correlation but different between the transformational leadership style and the teachers' psychological hardness and all its domains according to teachers' gender, years of teaching experience, academic qualifications, and their specialization. The differences were found in favor of male teachers, of teachers with 5-10 and 10 years and more teaching experiences and finally differences were in favor of teachers who hold bachelor, bachelor plus diploma and Master degree and above. But, no significant differences in correlation were found between principals transformative leadership style and teachers psychological hardness according to teachers field of specialization( scientific, literary)

In light of the results of the study, the researcher recommended the following recommendations : Holding periodical meetings between principals and teachers to give them more confidence to overcome obstacles facing them in doing their work, develop guidance programs that aimed at raising the level of psychological hardness among teachers in order to raise the degree of their ability to deal with stressful situations.

**Key words:** Transformational Leadership, Psychological hardness, relationship, School Principals, Hebron directorate of Education, Palestine.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

نموذج الدراسة



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة الدراسة

يعد موضوع القيادة من أهم المواضيع التي تم تناولها بشكل واسع في مجال الإدارة وعلم النفس، ومع بداية الألفية الثالثة تم تطوير رؤى فلسفية جديدة في الأنماط القيادية من أهمها القيادة التحويلية؛ لأنها تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق مستوى متميز من الأداء والمنافسة، كما تعد القيادة التحويلية جوهرية لقيام إدارة قوية للتعليم والبحث العلمي، كما أنها ضرورية للقيادة التربويين من جميع المستويات، حيث إن القيادة التحويلية الملتزمة يمكن أن تهيئ أفضل الشروط للتعلم والخدمة المجتمعية، والمناخ الإبداعي (Renfu, et. al., 2011).

ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها يوماً بعد يوم، بسبب التطور المضطرب في عالم البحث والتربية وعالم المعلومات والتي أدت إلى ظهور عالم بلا حدود تلاتت فيه الحواجز والقيود، مما حتم على المؤسسات وخاصة التربوية والإدارية منها أن تُفعل قياداتها لتحوّل الفرص والتحديات المحيطة بها إلى إبداعات، وتتبلور أهم هذه التحديات التي تتعرض لها المؤسسات الحديثة في عدد من التغيرات التي تفرض عليها إما التجديد أو الثبات (العزايذة، 2020).

تعد الإدارة الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تواجهه أي مؤسسة، وإن نجاح المؤسسة مرهون بما يمتلك المدير من سمات قيادية، وأنها تنمو وتزدهر بقدر تعامل ذلك المدير القائد مع المواقف الإدارية بكفاءة وفاعلية، مراعيًا جوانب القوة والضعف كلّها في المواقف، ومراعيًا الفروق الفردية بين فريق العمل معه، قادراً على الاستفادة من مخزون العاملين بطريقة محببة تشدهم وتجذبهم للتغيير والعمل الجاد؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعدم تجاهل مصالح العاملين الشخصية،

وتلبية حاجاتهم النفسية والمادية، كي ينعكس ذلك كله إيجابياً على روح العمل الجماعي في المؤسسة التربوية (دراوشة، الشعار، مساعده، واللوزي، 2016).

إن تبني القيادة التربوية للتغيير والتطوير كأسلوب حياة، والمزج بينهما حتماً ستقود إلى تطوير نوعية التعليم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وتتيح مرونة أكبر لتتحول من مجتمعات بيروقراطية رتيبة إلى مجتمعات منتجة مبدعة، فالقيادة التحويلية هي نوع من القيادات الإدارية التربوية التي تُحدث التطوير، وتشكل المفتاح الأساس في التكوين، والدفع بجودة عمل كل من الأقسام التعليمية، ومن ناحية رسم السياسة المدرسية التي تعكس قدرة القائد التربوي على التغيير التربوي، دعت العديد من دول العالم إلى تخصيص الموارد السخية في البحث والتطوير والإعداد المستمر للقيادات التربوية التي ترنو إلى التغيير والتطوير المنشودين (عرار، 2010).

ومع التسارع في عمليات التغيير وتنوع مجالاته وظهور العديد من التداعيات على المؤسسات، توجه البحث والدراسات العلمية نحو دراسة التغيير وكيفية إدارته بما يحقق البقاء والاستمرار والمنافسة، وبرزت العديد من النظريات والنماذج في القيادة الإدارية ومن أهمها نظرية القيادة التحويلية التي تعتبر النمط الجديد والمستقبلي في المؤسسات (الهوري، 2014).

ظهر مفهوم القيادة التحويلية والقائد التحويلي أول مرة في كتابات المؤرخ السياسي بيرنز (Burns) الذي ميز بين نوعين من القيادة على حسب اختلاف العلاقة ما بين القائد والعاملين معه، فقد بين بيرنز (Burns) أن القيادة التحويلية والقائد التحويلي يسعون إلى النهوض بالمؤسسة تجاه هدف أسمى موحد للجميع (Burns, 1978).

أجريت العديد من الدراسات التي تبين أهمية القيادة التحويلية في رفع وتعزيز أداء العاملين في مجال الإدارة التربوية، كدراسة الأخضر (2018)، ودراسة مروان (2015)، كما أشارت دراسة العتيبي

(2016)، ودراسة غرابي (2017)، إلى الدور المهم للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري، والتمكين النفسي، ورفع كفاية الأداء للإداريين، وإدارة التغيير، والتميز التنظيمي.

الإدارات ليست بحاجة إلى مديرين، بل لقادة يعملون على إقناع الناس ومن حولهم برؤى إداراتهم ورسالتها لتحقيق التغيير والتحديث والتطوير، نظراً لأن الإدارة لا تملك السيطرة على البيئة الخارجية المتغيرة من حولها؛ لذا فإن عليها أن تتكيف مع قوى بيئتها الخارجية التي تحدث أثرها من خلال التغييرات الداخلية التي يتوقع أن تسهم بزيادة فاعليتها (Masa'deh et al., 2015).

يتضمن أسلوب القيادة التحويلية إيجاد ارتباط عاطفي بين القائد والتابعين، إذ يساهم هذا الارتباط العاطفي في تشكيل قيم وأوليات التابعين لتحقيق الاستقلالية والكفاءة الذاتية، وعادة ما يفسر تأثير القيادة التحويلية في أداء التابعين من خلال قدرة القائد على تطوير التابعين وتمكينهم في القيام بأعمالهم، وهو بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى قدراتهم وتحفيزهم (Bass, 1997).

إن السمات الشخصية تضمن للمدير وغيره من العاملين الرضا عن عملهم والتي يكون لها الأثر الإيجابي على أداء أعمالهم، بحيث تكون الإدارة قادرة على تحويل الممارسات القيادية من القيادة إلى التابعين لجعلهم قادة قادرين على القيام بالدور القيادي، من هنا فإن الصلابة النفسية قد تكون هي الفارق بين الرضا والسعادة من عدمهما (الشمري، 2015).

وقد وضعت كوبازا (Kobaza) المشار إليها في عباس (2010) الأساس لمصطلح الصلابة النفسية، حيث لاحظت أن بعض الناس يستطيعون تحقيق ذواتهم وإمكاناتهم الكامنة من خلال تعرضهم للكثير من الإحباطات والضغط؛ فهي ترى أن الصلابة النفسية هي نمط من التعاقد النفسي يلتزم به الفرد تجاه نفسه وأهدافه وقيمه، والآخرين من حوله، واعتقاد الفرد أن بإمكانه أن يكون له تحكم فيما يلقاه من أحداث، وأن ما يطرأ على جوانب حياته من تغيير هو أمر مثير وضروري للنمو أكثر من كونه

تهديداً وإعاقة له، وأن الأشخاص الأكثر صلابة هم أكثر صموداً ومقاومةً لضغوط العمل، وأن الصلابة النفسية تعمل على تخفيف أثر الأحداث الضاغطة على الصحة النفسية للفرد.

وترى راضي (2008) أن شخصية الإنسان وصحته النفسية تتأثر بالعديد من المواقف والظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والظروف الضاغطة كافة التي يقابلها في حياته، وتختلف استجابة الأفراد للأحداث الضاغطة والمؤلمة فمنهم من ينهار ولا يقوى على المواجهة وبالتالي يقع فريسة للمرض الجسدي والنفسي، والآخرون يواجهون تلك الظروف الضاغطة بقوة وصلابة.

وأشار كل من بارتون (Bartone, 2007)؛ ونجوين وآخرون (Nguyen et al., 2012) إلى أن الصلابة النفسية تعد أسلوباً في الشخصية يرتبط بالمرونة والصحة الجيدة والأداء.

مما سبق يستنتج الباحث أن القيادة التحويلية هي تفويض للسلطة، لذا فإن مدير المدرسة ومن خلال تفويضه لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للقيادة بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية، وهذا يخفف من ضغوط العمل الملقى على عاتقه، ويؤدي إلى شعوره بالراحة والتمتع بروح معنوية عالية، ويولد لديه صلابة نفسية تجعله قادراً على مواجهة الضغوطات الداخلية والخارجية.

كما يعتقد الباحث أن الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان، لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، بل نجد أنها تعاني -أحياناً- من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، إلا أن هذه الصعوبات تختلف من إدارة إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس، وطبيعة القائمين عليها؛ لذلك أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتبني وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، رؤية تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتعطي الفرد تصوراً واضحاً حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، رؤية حقيقية تعيش في القلوب والعقول والسلوك والأداء اليومي في

المدرسة، فالإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة يجب أن تكون إدارة هادفة واجتماعية وإنسانية وواقعية، تتميز بوجود نظام جيد للاتصال بالعلاقات الداخلية للمدرسة وهي التي ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراضها المتغيرة باستمرار.

فبالرغم من وجود العديد من النظريات الإدارية الحديثة، إلا أن بعض الإدارات المدرسية في تربية الخليل لا زالت متمسكةً ببعض الفلسفات الإدارية التقليدية، إلا أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية الاستثنائية التي تمر بها مدارسنا تحتم على الإدارات المدرسية اتباع فلسفة إدارية حديثة ومبتكرة من أجل تجاوز هذه المرحلة الصعبة.

وبحكم عمل الباحث مدرساً في إحدى مدارس التربية والتعليم واطلاعه على الواقع الإداري للمدارس، ارتأى ضرورة القيام بهذه الدراسة من أجل تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وتطوير الأداء الإداري في المدارس وذلك من خلال توجيه أنظار مديري المدارس إلى الأنماط القيادية الحديثة والابتعاد عن الأنماط التقليدية، حيث يتوقع الباحث تحقيق إفادة علمية وعملية للعديد من الجهات ذات الصلة بموضوع الدراسة، منها وزارة التربية والتعليم، ومديرية التربية والتعليم، والإدارات المدرسية، والمشرفين التربويين، والإداريين الآخرين، والمعلمين.

مما سبق وللأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربية في المجتمع، وأنها بحاجة لمن يديرها ويتابع أعمالها، ويتابع المعلمين ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم، لذا يقع على عاتق مدير المدرسة استخدام أحدث الأنماط والأساليب الإدارية من تفويض للسلطات وتبنيه لأنماط قيادية تسمو بالعمل الإداري نحو تحقيق أهدافه، لذا فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجالات جميعها فرضت على المؤسسات اتباع أساليب إدارية حديثة من أجل التأقلم مع هذه التغيرات، ومن أجل تطوير البيئة الداخلية للمؤسسة للنمو والتقدم والبقاء، فقد استلزم ذلك وجود قيادة تمتلك صفات خاصة، بحيث تكون قادرة على عمل التغيير الناجح والمناسب داخل المؤسسة، وهذا النوع من القيادات الحديثة يطلق عليها "القيادة التحويلية"، ومن خلال عمل الباحث مدرساً في مديرية تربية وتعليم الخليل واطلاعه على طبيعة عمل الإدارات المدرسية عن قرب، فإنه التمس ضرورة وجود قيادة تحويلية تعمل على قيادة المدرسة نحو الوضع الأفضل وخصوصاً في ظل الأوضاع الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني. وأشار الأسطل (2020) والعزايذة (2020) إلى أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل المدراء تؤثر على دافعة العاملين نحو العمل، وتؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين، والأساس في هذا كله يرتكز على التطوير الفاعل في النظم التربوية وإدارتها بشكل خاص، ولأن مدير المدرسة تقع على عاتقه الكثير من المسؤوليات في إدارة المدرسة وتوزيع المهام، فإن القيادة التحويلية تساعده على تفويض بعض السلطات الملقاة على عاتقه للمعلمين، مما يتيح له فرصة كافية للتفرغ لأعمال التخطيط والتفكير الإبداعي ووضع الخطط الاستراتيجية، ومن هنا ارتأى الباحث ضرورة ملحة للقيام بهذه الدراسة حيث تمحورت حول فحص العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم، والتي جاءت لتجيب عن التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم

الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

وانبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية؟

2- ما مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين

من وجهة نظرهم تعزى لفئات متغيرات (النوع الاجتماعي للمعلم، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل

العلمي، التخصص)؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية

للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى لفئات متغيرات (النوع الاجتماعي للمعلم، سنوات الخبرة في

التدريس، المؤهل العلمي، التخصص).

2- التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة

التحويلية.

3- التعرف إلى مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم

الخليل.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

#### الأهمية النظرية:

إن الدراسة الحالية تتناول أحد المفاهيم التربوية الحديثة وهو القيادة التحويلية، كما أنها تتناول أحد

مفاهيم علم النفس وهو الصلابة النفسية، كذلك تكمن الحاجة إلى الدراسة الحالية نظراً لندرة الدراسات

المحلية والعربية التي تناولت القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم

الخليل وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى المعلمين من وجهة نظرهم -على حد علم الباحث-، كما أن هذه الدراسة تربط بين مفهوم تربوي (القيادة التحويلية) ومفهوم نفسي (الصلابة النفسية).

### الأهمية التطبيقية:

- تكمن أهميتها من الناحية التطبيقية في إمكانية الاستفادة من توصياتها وتعميم نتائجها على قطاعات التعليم الأخرى المشابهة لمجتمع الدراسة (المدارس الثانوية والمدارس الخاصة).
- يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة كل من مديريات التربية والتعليم ومديري ومديرات المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين، وكل من له علاقة بحقل التربية والتعليم، من خلال تأهيل وتدريب المدراء وتطوير برامج إدارية علاجية أو تأهيلية.
- تحفّز هذه الدراسة مديري ومديريات المدارس وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بالنمط القيادي التحويلي باعتباره من المواضيع المعاصرة والتي يتزايد الاهتمام بها نظراً لدورها الكبير في تطوير المؤسسات.
- يستفيد منها الباحثون في مجال الإدارة التربوية.

### فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية لفحص الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير النوع الاجتماعي للمعلم.



**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص.

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود البشرية: معلمو ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل.

الحدود المكانية: مديرية تربية وتعليم الخليل.

الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2020-2021م

الحد الإحصائي والإجرائي: تتحدد نتائج الدراسة بما وفرته من شروط فيما يتعلق باختيار العينة وحجمها، وأدوات الدراسة من حيث صدقها وثباتها وفعاليتها وفقراتها ومجالاتها، والطريقة التي تم تطبيق أدوات الدراسة بموجبها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في تحليل نتائجها للإجابة عن تساؤلاتها.

الحدود المفاهيمية: اقتصرَت الدراسة الحالية البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم.

## مصطلحات الدراسة

### القيادة التحويلية:

عرفها كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2004: 56) بأنها: "تمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)".

أما كونجر (Conger, 2002: 47) فيعرفها على أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة".

القيادة التحويلية إجرائياً: هي درجة استجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في الدراسة الحالية.

### الصلابة النفسية:

يعرفها أبو مصطفى (2014: 21) بأنها: "إدراك الفرد للمتغيرات، والضغوط النفسية التي يتعرض لها، واعتقاده بقدرته وفعاليتها على استخدام الخبرات البيئية، والمصادر النفسية؛ لمواجهة أحداث الحياة الضاغطة، وتتضمن ثلاثة مجالات: الالتزام، والتحكم، والتحدي".

وعرفها السهلي (2015: 39) بأنها: "القدرة على وضع استراتيجيات معينة في المواقف التي يتعرض فيها الفرد للضغوط النفسية، والتي تساعده على حل المشكلات التي سببتها هذه الضغوط".  
وتعرف الصلابة النفسية إجرائياً: بأنها مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الصلابة النفسية المستخدم في الدراسة الحالية.

• مدير المدرسة:

يعرفه ربيع (2008: 31) بأنه: "الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها، والإشراف عليها، ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة".

وعرفته وزارة التربية والتعليم العالي (2019) بأنه المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لسلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم، وتقويم أعمالهم، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

المرحلة الأساسية: هي المرحلة الإلزامية في التعليم، وتبدأ من عمر (5) سنوات و(8) أشهر لغاية عمر (16) عاماً، أي من الصف الأول ولغاية الصف العاشر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2019).

مديرية تربية وتعليم الخليل:

هي جزء فعال من وزارة التربية والتعليم، وتعنى بخدمة المواطن الفلسطيني في مدينة الخليل، وتقدم خدمات تعليمية تربوية أكاديمية منبثقة عن خطة الوزارة، ومحقة لأهدافها التربوية والتعليمية، وتضم (80) موظفاً وموظفة في مكتب المديرية ما بين رؤساء أقسام وعاملين، وتضم (158) مدرسة بمدرائها ومعلميها والعاملين فيها (قاعدة بيانات المديرية، قسم التخطيط الإحصائي، 2019).



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: القيادة التحويلية

المحور الثاني: الصلابة النفسية

#### ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

الدراسات المتعلقة بالصلابة النفسية

تعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

يشتمل هذا الفصل على الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً: الإطار النظري

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري الذي يرتبط بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة التحويلية والصلابة النفسية، وما يرتبط بهما من موضوعات فرعية:

#### المحور الأول- الإطار النظري المتعلق القيادة التحويلية:

تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، ما أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المؤسسة، ومن أهم تطلعات المؤسسات في زمن التحولات والمتغيرات الهائلة وجود قيادات قادرة على التكيف مع عواصف التغيير أو صد آثارها السلبية.

كما أن هناك دوراً فاعلاً يُفترض أن تقوم به القيادة التربوية، وتعنى به، ويتمحور حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي بما فيها من معلمين وتلاميذ ومناهج وأبنية وغيرها من مدخلات، والتي يفترض أن يتم تفعيلها؛ لتحقيق مخرجات تربوية تتسجم مع أهداف النظام التربوي.

تعددت النظريات التي تحاول تفسير الظاهرة القيادية بدءاً من نظريات السمات، نظرية الرجل العظيم والنظريات السلوكية والموقفية، حتى نظريات القيادة الجديدة التي ظهرت في القرن العشرين، كنظرية القيادة الإلهامية، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية.

يعد مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية مقابل القيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، إذ يقدم المرؤوسون إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت أو تطبيق العقوبات، لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في

طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، ولكنه يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء (الجهني، 2018).

ويرى ناجي (2016) أنه من أجل النهوض بالأمة، فنحن في حاجة إلى قيادة رشيدة ترتقي إلى المستوى المثالي الذي يعلو إلى عنان السماء فيطاول الثريا، وتلمس الخُطى نحو تغيير وتحويل مهمين.

ويلهم القائد التحويلي أتباعه إلى الالتزام بالرؤية والأهداف، أيضاً يصنع لهم تحدياً من خلال اعتماد التفكير الإبداعي في حل المشكلات، وتقديم المشورة، وتوجيههم، ودعمهم من أجل تطوير مهارات القيادة لديهم (Zacharo et al., 2018).

وأشار جلاب (2011) إلى أن القائد التحويلي يعد وكيلاً للتغيير، يحفز التابعين ويوجههم نحو السلوكات والقيم الجوهرية الجديدة، كما أنه يغير في استراتيجيات المنظمة وثقافتها كي تتواءم مع البيئة.

ويرى الباحث أن القائد التحويلي هو الأكثر قدرة على تطوير الآخرين، وتحفيزهم على رؤية ما يقومون به بأطر جديدة، ودفعهم لتفضيل مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية.

### **مفهوم القيادة:**

لا شك أن القيادات بأنواعها كافة تلعب دوراً مهماً في حياة الشعوب وتاريخ الإنسانية، وذلك لأنها تمثل عملية التأثير الفعال في الآخرين؛ لتأدية المهام التي يراد إنجازها.

تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون لتحديد معنى ومفهوم القيادة على اختلاف اتجاهاتهم.

فقد عزّفها الشريف (2015: 13) على أنّها: "الدور المقصود والأثر الإيجابي الذي يقوم به القائد في تعامله مع العاملين معه بأسلوب محبب؛ من أجل الوصول لغايات محددة".

وأشار عبوي (2012: 11) أن القيادة هي عملية إلهام الأفراد؛ ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة.

أما الصالحي (2011: 21) فيرى أن القيادة: هي عملية التأثير في الناس؛ لغاية إنجاز هدف معين. ويعرف الباحث القيادة اصطلاحاً بأنها: عملية التأثير على سلوك الآخرين سواء أكانوا أفراداً أم جماعات لتحقيق الأهداف المرسومة.

### **نظريات القيادة:**

إنّ القادة التربويين لا يولدون قادة بالفطرة والسليقة، وإنما يتكونون من خلال إعدادهم وتدريبهم، ويقوم اختيارهم على أساس النظريات التي فسّرت القيادة بجوانبها المتعددة؛ بدأت مشاركة المفكرين والكتّاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري الذي بدوره أسهم في تطوّر هذه النظريات، وقد مرّت نظريات القيادة بسلسلة من التطورات العديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري، وفيما يلي سيتم عرض أهم نظريات القيادة:

### **نظرية الرجل العظيم:**

الرجل العظيم هو إنسان لديه قدرات فردية وإرثية، ويتمتع بشخصية كاريزمية، تمكنه من التأثير الكبير على أعداد كبيرة من الناس، والآخرين ينقادون طوعاً ويقدمون التضحيات من أجل تحقيق أهداف وإنجازات كبيرة، هذه النظرية تبين أن القائد يولد ولا يصنع، وبالتالي فإن أساس فاعليته أمر لا يصبح بالإمكان اكتشافه من خلال دراسته هو أو دراسة طريقته في العمل، إن الافتراضات التي تنادي بأن



القائد أو سلوكه أمر لا يمكن إخضاعه للتحليل، -وأن القائد يصبح قائداً؛ لأنه يولد كذلك- افتراضات تتسق مع نظرية الرجل العظيم في دراسة القيادة (عريقات، 2011).

### نظرية السمات:

توضح هذه النظرية أن القيادة تولد مع الشخص أي أنها تحمل خاصية الوراثية، فالملوك يولدون عادة من سلالة الملوك، كذلك الخلفاء وأصحاب الشركات الضخمة والبنوك، وتؤكد هذه النظرية بأن القائد تميزه سمات معينة عن غيره من التابعين، مما يؤهله للسيادة، إضافة إلى صفات شخصية كالذكاء والشجاعة والجرأة والقدرة على التوجيه، ولقد وُجه لهذه النظرية الكثير من الانتقادات، من حيث إن السمات لا يمكن تحديد عددها في القائد بشكل دقيق، وأنه ليس من الضروري أن يتمتع القائد وحده دون غيره بهذه السمات، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد أكثر أهمية من الموقف، بمعنى أننا إذا استطعنا أن نتعرف على الخصائص المميزة للقائد الناجح سيكون لدينا حل للمشكلة، وإذا لم نستطع صنع قادة متميزين، سنكون قادرين على اختيار قادة جيدين، ولم يتفق العلماء على أسس محددة لتصنيف هذه النظرية، فالبعض قسمها على أساس الصفات الفسيولوجية، مثل: الجاذبية ونبرة الصوت، وظهرت هذه النظرية نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس، والتي تؤكد على أهمية التعلم والتجربة، وقد كانت هذه النظرية أكثر واقعية في ذلك الوقت من نظرية الرجل العظيم، ولأنها افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة أطلق عليها نظرية السمات (لهلوب، 2012).

### نظرية سلوك القائد:

تعد هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة، فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة، ويشترط أن

تتوافر فيه بعض السمات القيادية، ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال، أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد القائد (البارودي، 2015).

### **النظرية الموقفية:**

تفترض النظرية الموقفية أن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموقف الذي تمارس فيه هذه الأدوار وما تحتويه من مبادئ وأساليب وطرائق تحكم تطبيقها أو ممارستها، وتعني النظرية الموقفية باختصار أن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة يتطلب أخذ طبيعة الظروف التي تطبق فيها بعين الاعتبار، وحيث تعطي النظرية الموقفية اهتماماً بالمتغيرات الأخرى المتضمنة في أي موقف قيادي، وبخاصة الواجب أو العمل الجمعي أو موقع القائد داخل العمل أو هذه المتغيرات جميعاً (دودين، 2011).

### **النظرية الوظيفية:**

تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها الأعمال والأدوار التي يقدمها الفرد؛ بغية مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها، وقدّم ميرتون (Merton) المؤسس الثاني للبنائية الوظيفية وأحد روادها إسهاماً متميزاً في النظرية الوظيفية، يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء الاجتماع، هذا ويرجع إلى أن ميرتون لم ينطق بشكل مباشر من تلك المماثلة العضوية التي تبناها كثير من أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع، فقد كان ميرتون مهتماً بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه بالنظرية المتوسطة المدى التي يمكن أن تكون أقرب إلى الواقع (الزبياري، 2016).

## النظرية التفاعلية:

لقد أسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس أبعاد ثلاثة، تتمثل في القائد، والموقف، والجماعة "المرؤوسين"، وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة، كما يظهر دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين، فالقائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه، وتعني قدرة القائد هنا أن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية في الدولة، وانعكاساً لعادات وتقاليد شعبها، وعليه أن يستجيب للروح السياسية العامة، وأن يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون إلى تحقيقها، وعلى الرغم من مزايا النظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة، أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة السابقة: (نظرية سلوك القائد، والنظرية الموقفية، والنظرية الوظيفية) لتحديد خصائص القيادة؛ ما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية (هاشم، 2018).

## نظرية القيادة التبادلية:

تساعد القيادة التبادلية المنظمات في إنجاز أهدافها الحالية بكفاية أكثر، من خلال ربط أداء العمل بمكافآت قيمة للعاملين، مع التأكيد على ضرورة توفير المصادر الضرورية لإنجاز العمل (دواني، 2012).

نظرية القيادة التبادلية التي تأتي في إطار دراسات أثر الثواب والعقاب على سلوك الأتباع، يوضح فيها القائد المطلوب من الأتباع ويقدم لهم الثواب مقابل العمل والإنتاج، ويكون العقاب نتيجة عدم العمل

وانخفاض الإنتاج، ويستمر العمل طالما يحقق القائد والأتباع منافع متبادلة. وتتمثل القيادة التبادلية في عنصريين:

المكافأة المشروطة: وهي السلوك القيادي الذي يركز على المبادلة بين جهد الأتباع مقابل عوائد متفق عليها، فالقائد يعمد إلى التفاوض مع الأفراد لأداء المهمات ويمنحهم مكافآت إذا أدا متطلبات العمل ببذل الجهود اللازمة.

الإدارة بالاستثناء: وهي تجنب القائد إعطاء توجيهات جديدة إذا كانت تلك المعطاة تتناسب مع متطلبات العمل، حيث تقتصر مراقبته للأداء على تفصي الأخطاء والتدخل باتخاذ إجراءات تقييمية وتصحيحية، فهو سلوك يظهر عند الضرورة (قطامي وأبو نعيم، 2016).

### **القيادة التحويلية:**

شهد عقد السبعينات من القرن الماضي تحولاً جوهرياً في تطور نظريات القيادة، إذ حدث تبدل مهم عندما انتقل التركيز من أهمية القائد إلى إشراك التابعين في تسهيل بلوغ الفاعلية التنظيمية، ويستند هذا التحول في حقيقته إلى إسهامات بيرنز (Burns, 1978)، حيث بيّن أن القائد التحويلي هو القائد الذي يميز ويكتشف الحاجات الحالية، والطلبات الخاصة بالتابعين المحتملين (جلاب، 2011).

ظهرت النظريات التحويلية المعاصرة في نهاية الثمانينات، ومن أكثر المساهمات التي أبرزت الفكرة التحويلية التي قدمها الباحثان هامبرك وميسون (Hamrich & Mason, 1993)، اللذان جادلا بأن الاستراتيجيات المنظمة الفعالة يمكن أن تعزى جزئياً إلى السلوك القيادي التحويلي، لكن الاتجاه التحويلي قد تأثر بصورة أساسية بأعمال بيرنز (Burns)، وهو أول من وصف خصائص القيادة التبادلية وخصائص القيادة التحويلية وأبرز الفروق الجوهرية بينهما، حيث أكد في أن العلاقات في هذا السياق بين أغلبية القادة وأتباعهم هي تبادلية (دواني، 2013).

## مفهوم القيادة التحويلية:

لا زال الباحثون مختلفين على تعريف محدد للقيادة التحويلية؛ ويعود ذلك لاختلاف وجهات النظر، وغموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث أو مفكر، ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية:

تعريف الرشدي (2018: 6) الذي يقول بأنها: "أسلوب قيادي يمارسه القادة الجامعيون من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل الجاد ورفع قناعاتهم وولائهم للجامعات التي يعملون بها".

وعرّفها القبلي والعمراني (2017: 12) بأنها: "نمط قيادي يتفاعل فيه قائد المدرسة مع معلميه، أو المشرف مع جميع القادة من خلال تكوين رؤية مشتركة وزيادة الدافعية والإقناع والإثارة والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عال من الأهداف المنشودة.

أما التويجري فعرفتها (2017: 627) بأنها: سلوك قيادي يمارسه رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم من أجل الارتقاء بقيم المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية، والرفع من درجة رضاهم، وقناعاتهم، وولائهم؛ من أجل توسيع اهتماماتهم الفردية، وتمكينهم وقبولهم لرؤية مكاتب التربية والتعليم وأهدافها.

وعرّفها العواودة (2017: 66) على أنها: "القيادة التي تعمل على تغيير دور الطلبة من مجرد متلقين للمعلومات إلى طلبة مبدعين ومنتجين، وطموحين بمستقبل مشرق، وعلى قدر كبير من تحمل المسؤولية في جوّ تسوده الثقة المتبادلة بين الطلبة ومعلميهم، وتقوم على أساس أخلاقي، يكون المعلم ملهماً، وقدوة حسنة لطلبته، ويبث فيهم روح التحدي، ويشجعهم على التفكير الابتكاري التجديدي، وملبياً لحاجاتهم الفردية.

فيما عزفتها ناجي (2016: 34) بأنها: "مقدرة مدير المدرسة على التأثير في العاملين معه عن طريق الاحترام المتبادل، بتصور رؤية مستقبلية يسعى الجميع وتتكاتف الجهود لتبنيها دون التعرض لجرح الآخرين، وذلك عن طريق تعديل السلوك الخاطئ بغرس القناعات التحويلية والارتقاء بالمؤسسة؛ لنشر أهدافها التحويلية واقعاً فعلياً وإحداث تغييرات جذرية؛ ليسود فيها مناخ مدرسي راقٍ.

وعرفها أوجر (2: 2008، Alger) بأنها: "أسلوب مرغوب فيه لقيادة المدارس المشاركين في تطوير الجهود؛ لأنه يرفع مستوى وعي المرؤوسين؛ حتى يتمكنوا من تقييم الأهداف التنظيمية، واستراتيجيات تحقيق تلك الأهداف.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها: إحدى أساليب القيادة الحديثة التي تعمل على تغيير الواقع الحالي في مدارس التعليم الأساسي في مدينة الخليل إلى المستقبل المنشود، حيث يسعى من خلالها مدير المدرسة كقائد إلى التأثير على سلوك المرؤوسين عن طريق إلهامهم بإنجاز مهام عظيمة من أجل تحقيق رؤيته ورسالته للارتقاء بالمدرسة.

### أهداف القيادة التحويلية:

هناك أهداف جوهرية للقيادة التحويلية على مدير المدرسة الالتزام بها، أشار إليها الشريف (2015)، وهي على النحو الآتي:

1. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومساعدة مدرسية، ويتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المدرس، واستخدام آليات روتينية؛ لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفعالية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادراً على التحسين والتطوير.

2. مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة، ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، ورؤى الاعتبار والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسة عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3. تعزيز تنمية المعلم، فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية هي أفضل أنماط القيادة الإدارية؛ لأنها تسعى إلى تنمية مهارات المعلمين وتعزيزها، والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها، مما ينعكس على مستوى الإبداع والسلوك الإبداعي للوصول إلى مدرسة متميزة.

### **أبعاد القيادة التحويلية:**

استطاع باس (Bass) أن يحول مفهوم بيرنز (Burns) التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المنظمات وإصلاحها، تقوم نظرية باس (Bass) التحويلية على بنى أساسية تم تعريفها في كتابه "منظور القيادة التحويلية"، والمكونة من أربعة عناصر أساسية، توصل إليها من خلال دراساته البحثية التي استخدم فيها مقياس (MLQ)، واستخرج معامل ألفا لكل من هذه العناصر، وهي كالاتي:

## 1-التأثير المثالي Idealized Influence:

يقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه، الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبتدئهم، مثل هؤلاء التابعين يمكن أن يعتمد عليهم بأن يعملوا الشيء الصحيح، وأن يظهروا مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، كان مفهوم التأثير المثالي يعتمد أصلاً على سلوك القيادة الكاريزمية التي اعتبرت من قبل العديد من الباحثين بأنها سلوك تحويلي، إلا أن الأمر المتفق عليه من قبل الباحثين ومن أبرزهم باس (Bass) أن كلاً من الكاريزمية والتحويلية تؤدي إلى تأثير جوهري في الأتباع، ويمكن أن يكون الفرق الأساسي بينهما هو أن القيادة التحويلية ترفع أتباعها إلى مستوى أعلى من الوعي والدافعية، بينما الكاريزمية لا تهتم كثيراً بهذا الشأن، كما أنها لا تمنع من أن تستخدم القوة لمكاسب شخصية، هذا إضافة إلى القدرة الهائلة التي يمتلكها القادة الكاريزميون في التأثير على المنظمة، مع أن نتائج هذا التأثير قد لا تكون دائماً مفيدة.

هذه المفارقات تعد جوهرية لمفهوم القيادة التحويلية، وهي من الأسباب المهمة التي جعلت باس (Bass) يعزو هذه الصفات التأثيرية للقائد المثالي أو النموذج، بدلاً من أن يعزوها للقائد الكاريزمي، وتظهر تأثيرات القائد النموذج على النحو الآتي: يظهر القائد معتقدات راسخة، ويؤكد على الثقة، ويتخذ موقفاً في القضايا الصعبة، ويلتزم بقيم جوهرية، ويؤكد على أهمية الغرض وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات، ويظهر سلوك الكبرياء والولاء والثقة بالنفس، ولديه القدرة على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك (داوني، 2013).



## 2- الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation

يتصرف القادة وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين، وخلق روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل في إنجاز العمل، والتشجيع على طرح أفكار جديدة ودراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستخدم القادة رموزاً وشعارات لتوجيه الجهود وشرح الأغراض والمهمة بطريقة مبسطة (محمد وكمال وإلياس، 2019).

علاوة على ذلك، يمكن أن يتصل الدافع الإلهامي بالثقافة المنظمة من خلال خلق قيم مشتركة، إذ أن القيادة التحويلية تعد مركزية في خلق الثقافة المنظمة وإدارتها، وكذلك في تغييرها عندما تصبح غير ملائمة لأوضاع جديدة (داوني، 2013).

## 3- الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation

ويقصد بها حفز جهود المرؤوسين للابتكار والإبداع، والتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، والسماح لهم بمناقشة قائدهم دون انتقادهم، ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يحفز العاملين في المؤسسة (المدرسة) للتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء فيما بينهم؛ مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، ويشير هذا البعد إلى أية درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين توجيهاً يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات منطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة (ناجي، 2016).

#### 4- الاعتبار الذاتي Self-Consideration :

القادة التحويليون هم قادة اعتباريون موجهون نحو بناء الثقة المتبادلة والدعم لأعضاء المجموعة، أما القادة غير الاعتباريين -بالمقابل- فيظهرون عدم الدعم من خلال النقد الموجه للتابعين، كما يظهرون عدم ثقتهم وعدم تقديرهم لمشاعر العاملين لديهم (داوني، 2013).

إن الاعتبار لذاتية التابعين تعني قيام القائد بالاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، بحيث يكون كمدرّب ومحفز لهم في آن واحد، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ومعرفة إمكانات النمو والتطور لديهم، وتوفير المناخ المساعد لهم على ذلك، من أجل الوصول إلى أداءات تتجاوز التوقعات الآتية (عبد العال، 2016).

ويرى الباحث أن القيادة عموماً تركز بشكل أساسي على ثقة التابعين بالقائد، وأن نمط القيادة التحويلية يقوم على العلاقة بين القائد والتابعين، ومدى امتلاك القائد للسمات التي تمكنه من التأثير في التابعين والعمل على الاستفادة القصوى من القدرات والمهارات التي يمتلكونها.

#### أنماط القيادة التحويلية:

يرى بيرنز (Burns، 1978) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن: القيادة العقلانية، والقيادة الإصلاحية، والقيادة الثورية، والقيادة البطولية، ويوجد بين هذه الأنماط تداخل وانسجام إلى حد كبير، يمكن تفسير بعضها بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

#### 1- القيادة العقلانية Intellectual Leadership

تقوم على المركز الوظيفي، حيث يستمد الفرد دوره القيادي على أساس المركز الرسمي في مجال عمله، ويعتمد على اللوائح والقوانين والتنظيمات الفرعية، ويستعمل سلطته في توقيع العقوبة على المخالفين، وتقوم على سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا

للاعتبارات الشخصية، وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المراعية الثابتة (الأغا وعساف، 2015).

## 2- القيادة الإصلاحية Reform Leadership

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية؛ بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع؛ لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالترج؛ ولكنه يحتاج إلى الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من شخصية القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي الذي يعمل من خلاله، فضلاً على أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية، فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً (خلف، 2010).

## 3- القيادة الثورية Revolutionary Leadership

يؤكد كل من رشيد ومزهر (2018) أن الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، ويدلل على ذلك "لينين" الذي مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط، كما أن "ماو" Mao و"فيدل كاسترو" و"ليلين" جداً غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكدون أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة، وأن القيادة الثورية لا بد وأن تتوفر لها خصائص عدّة لتكون تحويلية وناجحة منها:

أولاً- أن تكون مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.

ثانياً- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة، ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

ثالثاً- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع (خلف، 2010).

#### 4- القيادة البطولية أو الكاريزمية Charismatic Or Heroes Leadership

يرى السلطي (2015) أن القيادة الكاريزمية هي الشخصية الآسرة للأتباع لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره ببرزنر لهذه الشخصية هو نبي الله موسى- عليه السلام- الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد.

وذكر عبوي (2012) أن القادة الكاريزمانيين لديهم القدرة على إلهام وتحفيز الموظفين للعمل أكثر من المعتاد رغم العقبات والتضحيات الشخصية، ولهم أثر هائل على التابعين؛ لأنهم يناشدون عقول الناس وقلوبهم، ويتحدثون بطريقة عاطفية عند تعرضهم للخطر من أجل المهمة الموكلة لهم، بالإضافة إلى أنهم يستطيعون إلهام الآخرين لفعل المثل.

#### تطبيق القيادة التحويلية في التعليم:

في ظل التنافس الذي يشهده العالم اليوم، يعد التغيير والتحويل الشيء الثابت الوحيد، ونتيجة لذلك فإن التفكير هو المفتاح لمواجهة متطلبات الحياة بنجاح، وأصبح الموضوع الأكثر أهمية في البيئات التعليمية.

حيث يرى السعود (2012) أن تحقيق التأثير المطلوب للقادة التربويين التحويليين في مرؤوسيهـم، يتطلب امتلاكهم لبعض المهارات القيادية الضرورية، ومنها:

1. القدرة على بناء مجموعة من الأهداف الواقعية، مثيرة للتحدي، وقابلة للتنفيذ.
2. النظرة الإيجابية لقدرات المرؤوسين، وافترض أنهم أشخاص ناجحون.
3. التمسك بالتميز والإبداع لما يقوم به المرؤوسون.
4. القدرة على تطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين، ومن ثم تقدير القدر المناسب من التوجيه والدعم لهم؛ كي يستخدموا قدراتهم ويحققوا النجاح المتوقع منهم.
5. التركيز على الجوانب الإنسانية، فضلاً عن الجوانب الإجرائية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل، انطلاقاً من أن الجانب الإنساني هو الذي يؤدي إلى التطوير.

### **حاجة الإدارة المدرسية للقيادة التحويلية:**

إن نجاح الإدارة المدرسية في الوصول للأهداف المنشودة يرتبط بعوامل عدة، وفي مقدمتها ما يتمتع بها مدير المدرسة من سمات وقدرات ومهارات إدارية وقيادية تمكنه من أداء العمل بدقة وفاعلية، كتوفير مناخ إيجابي لممارسة العمل التربوي بنجاح وتميز، ضرورة إعطاء الحق للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات داخل المجتمع المدرسي، ولا بد أن يكون مدير المدرسة مؤهلاً على الصعيد العلمي، والخبرة العملية، والصفات الشخصية ما يجعله يقوم بالمهام المتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة بدقة وفاعلية.

إن القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية قيادة لا بد منها، حيث إن كم ونوع العمل الهائل لطاقت الإدارة المدرسية في مديرية ما يضعه أمام تحديات كثيرة ومعوقات متعددة، وبذلك فالمدير وحده يعجز أو

يكاد يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة، وتلبي الطلبات، وهو ما يوجب على مدير المدرسة أن يعمل على تقصي الأسماء اللامعة من المعلمين ذوي الأداء المتميز فيستقطبهم بتأثيره القيادي، ويرسم لهم الخطط، ويقدم لهم التدريب المناسب، ليجعل منهم قادة ميدانيين، يفوضهم بعض صلاحياته، فيكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلي في مدارسهم، ويكسرون الحاجز بين مدير المدرسة، وبين زملائهم من المعلمين (عبد العال، 2016).

### خصائص القائد التحويلي:

يجب أن يتميز القائد بخصائص عدة؛ حتى يستطيع تغيير مدرسته والسير بها نحو التميز والإبداع، (السلطي، 2015) فعليه أن يكون: قادراً على بناء رؤية ورسالة للمؤسسة، ممتلكاً لمهارات التخطيط الاستراتيجي، صاحب شخصية جذابة مؤثرة في الآخرين، مقتنعاً بنهج التغيير، ذا وظيفة حضارية ينقل الناس من حوله نقلة حضارية، ذا جاذبية خاصة في شخصيته، أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة، يتمتع باحترام الآخرين ما يدفعهم لتقليده، يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات، ويتصف بالديمقراطية.

ويرى الباحث أن القائد التحويلي يجب أن يمتلك خصائص مهمة عدة منها: أن يقدم اهتماماً ورعاية كبيرة على المستوى الفردي، وخاصة للتابعين الذين يحتاجون اهتماماً خاصاً، وأن يكون حساساً لمشاعر الآخرين، ويتصرف من خلال منظومة القيم الأخلاقية؛ مما يؤدي إلى وجود ثقافة قيمية تحكم أي إنجاز داخل المؤسسة، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة، والقدرة على تحديد ووضع أهداف عالية المستوى، ثم تشجيع وحفز التابعين من أجل إنجاز هذه الأهداف، والقدرة على المبادرة والإبداع والمنافسة، ودعم الرقابة الذاتية، ويجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس؛ مما يؤدي إلى وجود بيئة مزروعة بالثقة والإبداع والتميز.

## وظائف القائد التحويلي:

يسعى القائد التحويلي لتحويل المرؤوسين إلى قادة، فهو قائد إجرائي معزز وذو شخصية محبوبة، بشكل يحفز مرؤوسيه للعمل بأكثر مما هو مطلوب منهم، ولديه القدرة على إلهام العاملين إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية، والتركيز على أهداف المنظمة؛ من أجل الوصول إلى التميز والإبداع (السعود، 2012).

وقد تعددت وظائف القائد التحويلي، وهي كالآتي: (القبلي والعمراني، 2017)

1. إدراك الحاجة إلى التغيير، فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير، ويقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لدعم التغيير، ويتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
2. تقديم الرؤية المستقبلية، فعلى القائد التحويلي كتابة طموحه وصياغة رسالته، والتي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.
3. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، إذ يكيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين؛ ليتلاءم مع البرنامج الجديد؛ لأن التغيير لا يتم في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة؛ لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً.
4. اختيار نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم، والتي يتوقع أن تثبت فعاليته تحت ظروف معينة، ويكون ملائماً للواقع العملي.
5. إدارة الفترة الانتقالية، وهي من أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

6. تنفيذ التغيير ومتابعته، وهذه الخطوة الأخيرة، أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ، والعناية بالمتردد والمتأرجح، فالإصرار ضروري لتنفيذ التغيير، فهو رحلة طويلة وليس نقطة وصول.

يرى الباحث من خلال ما سبق أن نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي أظهرها التطور العلمي والتقدم التكنولوجي، وهو مميز بقدرته الخاصة على قيادة المؤسسة للتحويلات والمتغيرات الحديثة من خلال المقدرة على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وجذبهم نحوه، والاهتمام بهم، وتمكينهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق تهيئة المناخ الملائم لهم، وتشجيعهم على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسساتهم.

كما أن القيادة التحويلية تمكّن القائد من صياغة رؤية واضحة للمؤسسة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه، ويعمل القائد التحويلي على دفع المرؤوسين إلى التغيير ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا العصر التي تشمل جميع النواحي، وبما يناسب التجديدات التي تحدث بشكل مستمر وفعال في بيئة المؤسسات، وهذا يحفزهم على الإبداع، والتميز، وخلق بيئة تنافسية إيجابية.

## المحور الثاني: الصلابة النفسية:

### نشأة مفهوم الصلابة النفسية:

تعد الصلابة من أهم عوامل تماسك الشخصية في مجال علم النفس، والتي تساهم بشكل أساسي في تحسين الأداء النفسي في مواجهة الضغوط النفسية، والتي تؤدي إلى التوافق النفسي، وقد اهتم العديد من العلماء والباحثين في علم النفس بعامل الصلابة النفسية، حيث ظهر بشكل واسع في أعمال كوبازا (Kobaza, 1979)، فقد أثبتت أن الصلابة عامل مهم ومساعد لمقاومة بعض الأفراد لضغوط الحياة حتى لا يصابوا بأي اضطراب.



ويعد مفهوم الصلابة النفسية من المفاهيم الحديثة، حيث بدأت الدراسات في السنوات القليلة الماضية تتجاوز دراسة العلاقة بين إدراك الأحداث الضاغطة وأشكال المعاناة النفسية إلى الاهتمام والتركيز على المتغيرات المدعمة لقدرة الفرد على المواجهة الفاعلة، أو عوامل المقاومة، أي المتغيرات النفسية أو البيئية المرتبطة باستمرار السلامة النفسية حتى في مواجهة الظروف الضاغطة، والتي من شأنها دعم قدرة الفرد على مواجهة المشكلات والتغلب عليها (أبو مصطفى، 2014).

وتعد سوزان كوبازا (Kubasa, 1979) أول من حدد مفهوم الصلابة النفسية من خلال دراستها لتحديد دور هذا المتغير الوقائي، حيث تبنت هذا الاتجاه نتيجة التأثير الكبير ببعض علماء النفس الوجوديين، أمثال: فرنكل، وروماي، وهانز سيلياي، كما تأثرت بالمنظور المعرفي للازاروس (Lazarus, 1966) الذي يرى أن الضغوط كظاهرة إنسانية تنتج عن خبرة حادة أو ظروف مؤلمة لها تأثير سلبي على الاستجابة السلوكية للموقف أو الظرف الضاغط، ولها أهمية في تحديد نمط تكيف الكائن الإنساني (أبو حسين، 2012).

### **مفهوم الصلابة النفسية:**

يعد مفهوم الصلابة النفسية أحد خصائص الشخصية التي تعمل كعامل مهم في مقاومة أحداث الحياة الضاغطة ومواجهتها، ولقد قدمت كوبازا (Kubasa, 1982) هذا المفهوم نتيجة لدراسة قامت بها تستهدف التعرف إلى الأسباب التي تكمن وراء أن بعض الأفراد لا يخضعون ولا يستسلمون للمرض تحت مستويات الضغوط المرتفعة.

عرفت زهاني (2014: 15) الصلابة النفسية بأنها: "خصلة عامة في الشخصية تعمل على تكوينها وتمييزها للخبرات البيئية المتنوعة والمعززة المحيطة بالفرد منذ الصغر".

وعرفت البيرقدار (2011: 32) بأنها: "قدرة الفرد على وضع استراتيجيات معينة في المواقف التي يتعرض فيها للضغوط النفسية، والتي تساعد على حل المشكلات التي سببتها الضغوط".

وعرفتها أبو حسين (2012: 14) بأنها: "مصدر من مصادر الشخصية الذاتية لمقاومة الآثار السلبية لضغوط الحياة والتخفيف من آثارها على الصحة النفسية والجسمية بما يجعل الفرد يتقبل التغيرات والمصاعب التي قد يتعرض لها من خلال ما لديه من قدرات على الالتزام والتحدي والتحكم".

وتعرفها الصفدي (2013: 29) أنها: "قوة الفرد وقدرته على تحقيق التكيف الشخصي والنفسي وفاعليته إلى أقصى حد ممكن، والقدرة على مواجهة الضغوط بأنواعها المختلفة والإحباطات اليومية، والاحتفاظ بأوضاع جسمية وانفعالية متزنة، والتغلب على الإنهاك النفسي والانزعالية والتمتع بالنضج الخلقى والتدين للتوفيق بين الدوافع الداخلية والواقع الخارجي؛ لتحقيق درجة عالية من الرضا والسعادة".

أما المناحي (2015: 155) فيعرفها بأنها: "فعالية الفرد الشخصية والبيئية وإدراكه بذلك؛ مما يؤهله للمبادرة والدافعية في التعامل والتحكم في المواقف الحياتية السلبية بانتقاء حلول مناسبة لها، لتغييرها إيجابيا لصالح توافقه النفسي والاجتماعي".

ويرى الباحث من التعريفات السابقة لمفهوم الصلابة النفسية أنها تضمنت على اعتقاد عام للفرد بفعالية في مواجهة الضغوط، وقدرته على وضع استراتيجيات معينة لمواجهة الضغوط، وهي مصدر إيجابي لمقاومة الآثار السلبية للضغوط، وتولد لدى الفرد القدرة على حل مشكلاته والتكيف والتوافق النفسي بين الدوافع الداخلية والخارجية، وتشتمل الصلابة النفسية على ثلاث قدرات ثلاث هي: الالتزام، والتحكم، والتحدي.

واتفقت جميع التعريفات السابقة باعتبار الصلابة النفسية مصدراً من مصادر الشخصية المقاومة للضغوط النفسية والتخفيف من آثارها، وعدوها مصدراً من مصادر التوافق النفسي والاجتماعي.

## أنواع الصلابة النفسية:

يوجد ثلاثة أنواع من الصلابة النفسية:

- 1- تحمل الإحباط: وهو إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجاته أو رغباته أو تحقيق هدف أو توقع حدوث هذا في المستقبل، وهي حالة انفعالية تظهر حين تتدخل عقبة ما في طريق إشباع رغبة أو حاجة أو هدف أو توقع عمل ما، كذلك هي حالة غير مرغوبة ومزعجة تحدث تغييراً في السلوك تتراوح بين الغضب والعدوان إلى التراجع والانسحاب (الصفدي، 2013).
- 2- تحمل الغموض: وهو قدرة الفرد على مواجهة مشاعره المتناقضة واستجابته لكل المواقف الاجتماعية والإدراكية والانفعالية، ويرتبط بالمجال المعرفي للفرد؛ لأنه يرتبط بقدرة الفرد على التمييز بين الخصائص الإيجابية والسلبية للموضوع نفسه، أو قدرة الفرد ليصمد أو يقاوم الفشل المتولد عن المثيرات غير المنظمة أو غير الواضحة (أبو حسين، 2012).
- 3- تحمل عدم التطابق: والتطابق مصطلح جاء به روجرز ويعني الاتساق بين ما يخبره الفرد نحو الداخل وبين ما يعبر عنه نحو الخارج (زهاني، 2014).

## أهمية الصلابة النفسية:

تكمن أهمية الصلابة النفسية في أنها مصدر من مصادر الشخصية المقاومة للضغوط النفسية التي تقي الإنسان من آثارها، وتعطيه القدرة لمقاومتها والوقاية من آثارها السلبية المختلفة، والتي تجعل الفرد قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة تلك الضغوط وحل مشكلاتها والتكيف والتوافق مع مواقف الحياة الجديدة.

قدمت كوبازا (Kobaza, 1991) تفسيرات عدة توضح السبب الذي يجعل الصلابة النفسية تخفف من حدة الضغوط التي تواجه الفرد، ويمكن فهم العلاقة من خلال فحص أثر الضغوط على

الفرد، وأن الصلابة النفسية ومكوناتها تعمل كمتغير سيكولوجي يخفف من وقع الأحداث الضاغطة على الصحة الجسمية والنفسية للفرد، فالأشخاص الأكثر صلابة يتعرضون للضغوط ولا يمرضون. وقد وجد كل من مادي وكوبازا (Maddi and Kobaza, 1985) أن الأشخاص ذوي الصلابة النفسية المرتفعة يكونون أكثر قدرة على الاستفادة من أساليب مواجهتهم للضغوط، بحيث تفيدهم في خفض تهديد الأحداث الضاغطة من خلال رؤيتها من منظور واسع وتحليلها إلى مركباتها الجزئية، ووضع الحلول المناسبة لها.

وأكد اليرد وسميث (Allerd and Smith, 1989) أن الأشخاص الأكثر صلابة هم أكثر مقاومة للأمراض المدرجة تحت تأثير الضغط بسبب الطريقة الإدراكية التكيفية، وما نتج عنها من انحدار في مستوى التحفز الفسيولوجي، وأن لديهم مجموعة من الجمل الإيجابية عن الذات أكثر من أولئك الأقل صلابة، وهي سمة من شأنها أن تقي من الآثار الجسدية المتعددة للضغط (أبو مصطفى، 2014).

### **أبعاد الصلابة النفسية:**

ترى كوبازا (Kobaza, 1979) أن الصلابة النفسية مركب يتكون من أبعاد ثلاثة مستقلة، هي الالتزام، والتحكم، والتحدي، وهي أبعاد قابلة للقياس، وترتبط بارتفاع قدرة الفرد على تحدي ضغوط البيئة وأحداث الحياة، وتحويل أحداث الحياة الضاغطة لفرص النمو الشخصي، إن نقص هذه الأبعاد الثلاثة يوصف بأنه احتراق نفسي، ولا يكفي مكون واحد من مكونات الصلابة الثلاثة لتمدنا بالشجاعة والدافعية لتحويل الضغوط والقلق لأمر أكثر إيجابية (الزواهره، 2015).

وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد الثلاثة:

## أولاً- الالتزام:

يمثل الالتزام الجانب الوقائي للصلابة بوصفها مصدراً لمقاومة الضغوط النفسية؛ عرفه شاهين والسيد (2012: 58) بأنه: "تعاقد بين الفرد ونفسه بالمحافظة على أهدافه ومبادئه وقيمه، ومراعاة شعور الآخرين من حوله، واعتقاده أن لحياته هدفاً ومعنى يعيش من أجله".

وعرفه مليباري (2015: 10) بأنه: "السلوك الصريح والشائع بين الديانات السماوية الذي يكشف عن العبادات والطقوس والمعاملات والآداب والأخلاق التي تتضمن عدداً من الأنماط السلوكية مثل التفاعل الإيجابي مع الآخرين، والسلوك التعبدي وعدداً من المشاعر الإيمانية"

## أنواع الالتزام:

### 1- الالتزام الشخصي

يوجد مكونات عدة للالتزام الشخصي، وهي كالاتي:

أ- الالتزام تجاه الذات: هو اتجاه الفرد نحو معرفة ذاته وتحديد أهدافه وقيمه الخاصة في الحياة، وتحديد اتجاهاته الإيجابية على نحو تميزه عن الآخرين.

ب- الالتزام تجاه العمل: هو اعتقاد الفرد بقيمة العمل وأهميته له أو للآخرين، واعتقاده بضرورة الاندماج في محيط العمل وكفاءته في إنجاز عمله، وضرورة تحمله مسؤوليات العمل والالتزام بنظمه (راضي، 2008).

2- الالتزام الديني: هو التزام الفرد المؤمن التزاماً ينبع من داخله متمثلاً في الإيمان العميق

والصادق بما جاء في القرآن الكريم وسنة الرسول -صلى الله عليه وسلم- من القيم والمبادئ والقواعد والمثل الدينية والأخلاقية في علاقته بربه ومعاملته مع الآخرين (عسليّة وحمدونة، 2015).

3- **الالتزام الاجتماعي:** ويتمثل في شعور الفرد بالمسؤولية تجاه مجتمعه ومشاركته في الأنشطة الاجتماعية مع أبناء مجتمعه بسعادة ورضا (راضي، 2008).

4- **الالتزام الأخلاقي:** إن التزام الفرد بعلاقة ما يرتبط بوجود قيمة أو هدف داخلي تجاه هذه العلاقة، ولا يرتبط بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، فالفرد حين يلتزم بمجموعة من العلاقات الاجتماعية الحميمة فإنه يلتزم بها من واقع سعادته ورضاه عنها (أبو حسين، 2012).

5- **الالتزام القانوني:** هو اعتقاد الأفراد بضرورة الانصياع لمجموعة من القواعد والأحكام العامة، وتقبل تنفيذها إجبارياً بواسطة السلطة المختصة في حالة الخروج عنها أو مخالفتها لما تمثله من أسس منظمة للسلوكات العامة داخل المجتمع (السهلي، 2015).

ويرى الباحث أن الالتزام هو قدرة الفرد على الالتزام الشخصي والاجتماعي والأخلاقي والديني والقانوني وعدم مخالفتها، وذلك لما تتضمنه من أهمية له وللمجتمع.

### ثانياً - التحكم:

عرفه كل من شاهين والسيد (2012: 59) بأنه: "شعور الفرد بالتأثير في النتائج التي تحدث عن طريق الكفاح والمحاولة بدلاً من الشعور بالضعف وانعدام القوة، وتحمل المسؤولية الشخصية له". وأشارت أبو حسين (2012: 22) إلى أن التحكم: "يتمثل في قدرة الفرد على توقع حدوث المواقف الصعبة بناء على استقرائه للواقع، ووضعه الخطط المناسبة لمواجهتها، والتقليل من آثارها حين حدوثها، مستثمراً كل ما يتوفر لديه من إمكانيات مادية ومعنوية واستراتيجيات عقلية، مسيطراً على نفسه متحكماً في انفعالاته".

أما أبو مصطفى (2014: 38) فأشارت إلى أن التحكم "يدل على إيجاد الفرد في مواجهة أحداث الحياة بفاعلية؛ نظراً لما يمتلك من خصائص وسمات تؤهله لذلك، حيث تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعده في التحكم بأحداث الحياة الضاغطة بجدارة"

يتضمن التحكم خمس صور رئيسة وفقاً للرفاعي (2003)، هي:

- **القدرة على اتخاذ القرارات:** حسم هذا التحكم المتصل باتخاذ القرار طريقة التعامل مع الموقف بإنهائه أو تجنبه أو محاولة التعايش معه؛ لأنه مرتبط بطبيعة الموقف نفسه، وظروف حدوثه، حيث يتضمن الاختيار من بين البدائل، فالمريض هو الذي يقرر أي الأطباء يزور، ومتى يزورهم، والإجراءات التي يتبعها (كاهينة، 2015).

- **التحكم المعرفي:** يعد التحكم المعرفي أهم صور التحكم التي تقلل من الآثار السلبية للمشقة إذا ما تم على نحو إيجابي، فيختص هذا التحكم بالقدرة على استخدام بعض العمليات الفكرية بكفاءة عند التعرض للمشقة، كالتفكير في الموقف، وإدراكه بطريقة إيجابية ومتفائلة، وتفسيره بصورة منطقية وواقعية، وبمعنى آخر يتحكم الشخص في الحدث الضاغط باستخدامه بعض الاستراتيجيات العقلية، مثل: تشتيت الانتباه بالتركيز في أمور أخرى، أو عمل خطة للتغلب على المشكلة.

- **التحكم المعلوماتي:** يختص بقدرة الفرد على استخدام المعلومات المتاحة عن الموقف كافة لمحاولة السيطرة عليه وضبطه، ويختص بقدرة الفرد على البحث عن المعلومات الموضحة لطبيعة الموقف الشاق، كأسباب حدوثه، والوقت المتوقع لحدوثه، والعواقب الناتجة عنه، حيث تساعد هذه المعلومات على التنبؤ بالمواقف قبل وقوعها، فتهيأ الفرد لتناوله، ويقل القلق المصاحب للتعرض له، وتسهل السيطرة عليه (أبو حسين، 2012).

- **التحكم السلوكي:** هو القدرة على التعامل مع الموقف بصورة علنية وملموسة، بمعنى تحكم الشخص في أثر الحدث الضاغط من خلال القيام ببعض السلوكات لتعديله أو تغييره.

- **التحكم الاسترجاعي:** يرتبط التحكم الاسترجاعي بمعتقدات الفرد، واتجاهاته السابقة عن الموقف وطبيعته، فيؤدي استرجاع الفرد لمثل هذه المعتقدات إلى تكوين انطباع محدد عن الموقف، ورؤيته

على أنه موقف ذو معنى، وقابل للتناول والسيطرة عليه، وبمعنى آخر فهو نظرة الشخص للحدث الضاغط، ومحاولة إيجاد معنى له في حياته؛ مما يؤدي لتخفيف أثر الضغوط، ومن يتسم بقوة التحكم سيكون لديه اعتقاد بأنه يمكن أن يتحكم في أحداث حياته، ويحمل نفسه مسؤولية ما يحدث له من أجل التأثير فيما يحدث حوله، حتى لو كان في سياق صعب، ويزعجه الإحساس بانعدام الحيلة والسلبية، ويميل للتصرف بطريقة تؤثر في أحداث الحياة بدلاً من الشعور بالعجز عندما تقابله الشدائد والمحن (العبدلي، 2012).

ويرى الباحث أن التحكم يدل على امتلاك الفرد مهارات القدرة على الاختيار من بين البدائل بواسطة التحكم المعرفي والسلوكي والاسترجاعي، لاتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات والأحداث الضاغطة التي تواجهه، وتحمله مسؤولية اتخاذ تلك القرارات.

### ثالثاً-التحدي:

إن ما يطرأ من تغيير على جوانب حياة الفرد هو أمر مثير وضروري أكثر من كونه تهديداً له، مما يساعده على المبادأة واستكشاف البيئة ومعرفة المصادر النفسية والاجتماعية التي تساعد الفرد على مواجهة الضغوط الفعالة، وهذه الخصائص من شأنها المحافظة على سلامة الأداء النفسي للفرد رغم التعرض لأحداث سلبية ضاغطة (هيبية، 2014).

ويمثل التحدي في قدرة الفرد على التكيف مع مواقف الحياة الجديدة، وتقبلها بكل ما فيها من مستجدات سارة أو ضارة، باعتبارها أموراً طبيعية لا بد من حدوثها لنموه وارتقائه، مع قدرته على مواجهة المشكلات بفاعلية، وهذه الخاصية تساعد الفرد على التكيف السريع في مواجهة أحداث الحياة الضاغطة المؤلمة، وتخلق مشاعر التفاؤل في تقبل الخبرات الجديدة (راضي، 2008).

ويرى شاهين والسيد (2012) بأن الرغبة في أداء المهام الصعبة والمتحدية، والاستمرار في النمو من خلال ما يتم تعلمه من خبرات إيجابية وسلبية بدلاً من البحث عن الراحة والأمن، والمبادأة



واستكشاف البيئة، والرغبة في إحداث التغيير والتعامل مع الأنشطة الجديدة التي تمثل أو تكون بمثابة وسيلة للنماء.

في حين أن أبا مصطفى (2014) تعدل تحدي بأنه استجابة الفرد للظروف، والتغيرات التي تحدث في حياته، وبعدها أموراً متوقعة الحدوث؛ لما يمتلكه من خصائص نفسية تؤهله وتعينه على التكيف مع واقف الحياة الجديدة.

ويرى الباحث أن التحدي هو امتلاك الفرد خصائص نفسية تساعده على مواجهة الضغوط بفاعلية، والتكيف مع مواقف الحياة الجديدة باعتبارها أموراً طبيعية متوقعة الحدوث.

### النظريات المفسرة للصلابة النفسية:

#### نظرية كوبازا (Kobaza, 1982)

قدمت كوبازا (Kobza) نظرية رائدة في مجال الوقاية من الإصابة بالاضطرابات النفسية والجسمية، وتناولت خلالها العلاقة بين الصلابة النفسية بوصفها مفهوماً حديثاً في هذا المجال، واحتمالات الإصابة بالأمراض (السهلي، 2015).

واعتمدت كوبازا (Kobaza) في صياغة نظريتها على عدد من الأسس النظرية، تمثلت في آراء بعض العلماء مثال: ماسلو، روجرز، فرانكل، التي أشارت إلى وجود هدف للفرد، أو معنى لحياته يجعله يتحمل إحباطات الحياة، ويتقبلها، وأن يتحمل الإحباط الناتج عن الظروف الحياتية الصعبة معتمداً في ذلك على قدرته واستغلال إمكاناته الشخصية والاجتماعية بصورة جيدة (أبو مصطفى، 2014).

وطرحت كوبازا (Kobaza, 1979) الافتراض الأساسي لنظريتها، بعد أن أجرت دراسة على رجال الأعمال والمحامين والعاملين في الدرجة المتوسطة والعليا في الصحة النفسية والجسمية والأحداث الصادمة، وقد خرجت ببعض النتائج، منها:

أ- الكشف عن مصدر إيجابي جديد في مجال الوقاية من الإصابة بالاضطرابات النفسية والجسمية، وهو الصلابة النفسية بأبعادها وهي: (الالتزام، التحكم، التحدي).

ب- أن الأفراد الأكثر صلابة حصلوا على معدلات أقل في الإصابة بالاضطرابات النفسية رغم تعرضهم للضغوط الشاقة.

لذا يعد هذا الافتراض أن التعرض للأحداث الضاغطة الحياتية الشاقة أمرٌ ضروري، بل حتمياً لا بد منه لارتقاء الفرد، ونضجه الانفعالي والاجتماعي، وأن المصادر النفسية والاجتماعية الخاصة بكل فرد قد تقوى وتزداد عند التعرض لهذه الأحداث الصادمة، ومن أبرز هذه المصادر الصلابة النفسية (الصفدي، 2013).

وبذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على تحمل الأحداث الضاغطة ومواجهتها، والحد منها، بحيث لا تعود تشكل أي تهديد على صحة توافقه النفسي.

وقد فسرت كوبازا (Kobaza) الارتباط القائم بين الصلابة والوقاية من الإصابة بالأمراض، من خلال تحديدها للخصال المميزة للأفراد مرتفعي الصلابة، ومن خلال توضيحها للأدوار الفعالة التي يؤديها هذا المفهوم للتقليل من آثار التعرض للأحداث الضاغطة، وترى أن الأفراد الذين يتسمون بالصلابة النفسية يكونون أكثر نشاطاً ومبادأة واقتداراً وقيادة وضبطاً داخلياً، وأكثر صموداً ومقاومة لأعباء الحياة المجهولة، وأشد دافعية وإنجازاً وسيطرة وقدرة على تفسير الأحداث، عكس الأشخاص الأقل صلابة الذين لا يجدون معنى لأنفسهم والبيئة من حولهم، ويشعرون بالتهديد المستمر، والضعف في مواجهة أحداثها المتغيرة، ويعتقدون أن الحياة تكون أفضل عندما تتميز بالثبات في أحداثها، أو عندما تخلو من التجديد، فهم سلبيون في تفاعلهم مع البيئة (السهلي، 2015).

## نظرية فينك Venk المعدل لنظرية كوبازا (Kobaza, 1979)

ظهرت هذه النظرية حديثاً في مجال الوقاية من الإصابة بالاضطرابات، وتعد أحد النماذج الحديثة التي أعادت النظر في نظرية كوبازا (Kobaza)، الذي حاول وضع تعديل جديد لها، وهذا النموذج الذي قدمه "فينك Venk" من خلال دراسته التي أجراها بهدف بحث العلاقة بين الصلابة النفسية والإدراك المعرفي والتعايش الفعال من ناحية، والصحة العقلية من ناحية أخرى، وذلك على عينة قوامها (167) جندياً، حيث اعتمد على المواقف الشاقة الواقعية في تحديه لدور الصلابة، وقام بقياس متغير الصلابة والإدراك المعرفي للمواقف الشاقة والتعايش معها قبل الفترة التدريبية التي أعطاها للمشاركين، والتي بلغت ستة أشهر، وبعد انتهاء الفترة التدريبية توصلت إلى نتائج مهمة وهي:

- ارتباط بعدي الالتزام والتحكم فقط في الصحة العقلية الجيدة للأفراد.
  - ارتباط الالتزام جومريا بالصحة العقلية من خلال تخفيف الشعور بالتهديد.
  - استخدام لاستراتيجية التعايش الفعال خاصة استراتيجية ضبط الانفعال.
  - ارتباط بعد التحكم إيجابياً بالصحة العقلية من خلال إدراك الموقف على أنه أقل مشقة.
  - -استخدام استراتيجية حل المشكلات بالتعايش (اليازجي، 2011).
- ويرى الباحث مما سبق أن أهمية الصلابة النفسية تتضح من خلال دورها الفاعل في مساعدة الفرد على مواجهة الضغوط والتخفيف من آثارها، كما أنها تنشئ جداراً دفاعياً واقياً للفرد يساعده على التأقلم والتعايش مع المشكلات والأحداث الضاغطة، وتنشئ لدى الفرد سمةً صلبةً في شخصيته شديدة الاحتمال لمشكلات الحياة التي تقاوم الضغوط وتخفف من آثارها السلبية للفرد؛ ليصل إلى مرحلة من التوافق النفسي والصحة النفسية، حيث يصبح لديه أمل وتفاؤل للحاضر والمستقبل، بعيداً عن الأمراض النفسية من قلق واكتئاب.

## ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والصلابة النفسية، وقد حاول الباحث التركيز على الدراسات الأقرب إلى موضوع دراسته، وهي مرتبة وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وتم تقسيمها إلى محورين: المحور الأول يشمل على الدراسات ذات الصلة بالقيادة التحويلية لدى مديري المدارس، أما المحور الثاني فيشمل الدراسات ذات الصلة بالصلابة النفسية لدى المعلمين والمعلمات.

### المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

هدفت دراسة العزايزة (2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، في ضوء تأثير متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (258) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة). كما توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي، لدى معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وتوصلت إلى وجود

علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائياً، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجالات القيادة التحويلية ودرجتها الكلية ومتوسط تقديراتهم لمستوى السلوك الإبداعي بمجالاته ودرجته الكلية لدى معلميه.

وهدفت دراسة الأسطل (2020) التعرف إلى أثر كلٍّ من القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والتحقق من الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بالمديريات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (251) عاملاً بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وقد تمَّ اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكان من أهمَّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنَّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أنَّ مستوى التماثل التنظيمي ومستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين بالمديريات جاء بدرجة مرتفعة، وقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالمديريات لممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعيِّ للمسؤول المباشر، ولصالح الذين مسؤوليهم المباشرين من الإناث، بينما لم توجد فروق تُعزى لمتغيري (المؤهل العلميِّ للمسؤول المباشر، وسنوات الخدمة في العمل للمسؤول المباشر)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين تُعزى لمتغيرات (المديرية، والنوع الاجتماعيِّ للموظف، وسنوات الخدمة في العمل للموظف، والمسمى الوظيفيِّ للموظف)، فيما وُجدت فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلميِّ للموظف، وكانت لصالح حملة الدراسات العليا، وقد بينت النتائج أنَّ هناك تأثيراً إيجابياً لممارسة رؤساء الأقسام بالمديريات للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل لدى العاملين، وتأثيراً إيجابياً لمستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين على دافعتهم نحو العمل، كما يوجد تأثير

إيجابيٌّ جزئيٌّ لممارسة رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل لدى العاملين فيها في ظل وجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

وهدفت دراسة عمايرة وعاشور (2020) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد، وتكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

أجرى زاخارو وآخرون (Zacharo et al., 2018) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة والالتزام التنظيمي، وعلى وجه التحديد القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين من نوعين من المؤسسات التعليمية: (المدارس الثانوية العليا، والعليا المحلية في إدارة التعليم الثانوي) في اليونان، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (171) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يشعرون بالالتزام كبير بأهداف المدرسة عندما يكون المدير قائداً تحويلياً، كما توصلت إلى أن المتغيرات الديموغرافية، نوع المدرسة، والخبرة العملية لا تؤثر على آراء المعلمين.

وأجرى بومانز وآخرون (Bouwman et al., 2017) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (992) معلماً ومعلمةً من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا عشوائياً، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية واستبانة خاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

قام الرشيدى (2018) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة، وقد أجريت الدراسة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (237)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات؛ لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات المعاصرة، وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

وهدف دراسة الداريلي (Aldarelli, 2017) إلى الكشف عن ممارسات القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس العامة في مقاطعة موناوث في نيو جيرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والمنهج النوعي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين: في المرحلة الأولى القيادة متعددة العوامل تم

استخدام الاستبيان الذاتي (*MLQ*)، وطبق على (66) من مديري المدارس العامة في مقاطعة مونماوث في نيوجرسي، وتم تحليل نتائج المسح واستخدامها لتطوير مجموعة من (10) من مديري المدارس للمشاركة في المرحلة النوعية للدراسة، في المرحلة الثانية، شمل الفوج (10) مديرين شاركوا في مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه، وكشفت المقابلات أن القيادة التحويلية مطبقة في المدارس العامة في مقاطعة مونماوث في نيو جيرسي، وحددت نتائج هذه الدراسة سلوكيات وطرق معينة لتطبيق يتوافق مع المجالات الأربعة للقيادة التحويلية.

**فيما قامت التوجيهي (2017)** بدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة: (التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين) وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ذكوراً وإناثاً في مكاتب التربية والتعليم بمدينة بريدة، والبالغ عددهم (318) مشرفاً ومشرفة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (100) مشرف ومشرفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)، وكان من نتائجها وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

**وهدفت دراسة أروكياسامي (Arokiasamy, 2017)** التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية والثقافة المدرسية على الصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية الوطنية في ولاية بيراك في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (445) معلماً ومعلمةً يعملون في (28) مدرسة ثانوية وطنية في ولاية بيراك في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى



أن الثقافة المدرسية تعمل كوسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية في ولاية بيراك في ماليزيا، وكان من نتائجها أن ثقافة المدرسة تلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية.

وهدفت دراسة ناجي (2016) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي من وجهة نظر معلمهم في ضوء متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، والمنهج الوصفي، والمنهج البنائي، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة وبطاقة التحليل لقياس درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، واعتمدت الباحثة على المجموعة البؤرية كأداة أساسية لاقتراح سبل تطوير القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بغزة للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي جاءت بدرجة (عالية)، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظات غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظات غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

هدفت دراسة باسيلوس ولوباتي وتامباجونج ( Basilius & Loupatty & Tambajong, )

(2016) التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على حياة المدارس في إندونيسيا، حيث تناقش هذه الدراسة

بشكل أساسي التأثير المباشر لمديري المدارس - القيادة التحويلية على المناخ المدرسي والمعلمين - على الروح المعنوية في المدارس الابتدائية في منطقة ميراوك بابوا في إندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (258) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من بين (1300) معلم بالمدارس الابتدائية في منطقة ميراوك بابوا في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المديرين للقيادة التحويلية له تأثير كبير على مناخ المدرسة ومعنويات المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة ميراوك بابوا في إندونيسيا.

وأجرى دراوشة وآخرون (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام في السعودية لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف أجابت الدراسة على سؤالين فرعيين من السؤال الرئيس للدراسة، وكما تحقق الدراسة أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها استخدم الباحثون المنهج الوصفي الذي يستخدم لتشخيص الواقع، كما تم استخدام أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام "المركز" والبالغ عددهم (2100)، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (322)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لسلوك القادة التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

## المحور الثاني: الدراسات ذات الصلة بالصلابة النفسية:

هدفت دراسة إسماعيل والرشيدي (2020) التعرف إلى مستوى الصلابة النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمات التربية الخاصة بدولة الكويت، والكشف عن العلاقة بين الصلابة النفسية والرضا الوظيفي، والتعرف على إمكانية التنبؤ بدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمات التربية الخاصة من خلال درجتهم على مقياس الصلابة النفسية، وتألفت عينة الدراسة من (165) معلمة من مدارس التربية الخاصة، وتضمنت مستويات مختلفة من حيث المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، واشتملت أدوات الدراسة على مقياس الصلابة النفسية (مخيمر، 2002)، ومقياس الرضا الوظيفي إعداد (Cooper, 1988)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى معلمات التربية الخاصة، وأن مستوى الصلابة النفسية ككل والأبعاد (الالتزام- التحكم- التحدي) كل على حده متوسطة لديهم، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين معلمات التربية الخاصة في مستوى الرضا الوظيفي والصلابة النفسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لم توجد فروق تعزى للمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بدرجة متوسطة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والصلابة النفسية ككل وبعدي التحكم والتحدي، بينما لم توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وبعدي الالتزام، وأن بعد التحدي يسهم في تفسير (32.4%) من التباين في الرضا الوظيفي لدى معلمات التربية الخاصة، ولم تسهم الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية للصلابة النفسية في تفسيره.

وهدفت دراسة المطيري (2019) التعرف إلى مستوى الصلابة النفسية ودافعية الإنجاز لدى معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت، ومعرفة العلاقة بين الصلابة النفسية والدافعية للإنجاز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي، وبلغت عينة الدراسة (318) معلمة من جميع محافظات دولة الكويت، واستخدمت الباحثة خلال هذه الدراسة مقياس الصلابة النفسية ل(مخيمر، 2002)، ومقياس الدافعية للإنجاز العتيبي (2018)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى

الصلابة النفسية لدى معلمات رياض الأطفال متوسط، أما مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمات رياض الأطفال كان مرتفعاً، وتوصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصلابة النفسية ببعدي التحكم والتحدي والدرجة الكلية - عدا بعد الالتزام- تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية للإنجاز ببعدي الطموح والدرجة الكلية - عدا بعدي المثابرة ووجود هدف - تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مقياسي الدراسة بالدرجة الكلية للمقياسين وداخل أبعادهما، عدا بعد الطموح بمقياس الدافعية للإنجاز ارتبط فقط ببعدي التحكم بمقياس الصلابة النفسية، ولم تصل مع باقي أبعاد الصلابة النفسية والدرجة الكلية لدرجة الدلالة الإحصائية.

**كما هدفت دراسة الريف (2019) التعرف إلى درجة الصلابة النفسية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الطفيلة جنوب الأردن حسب متغيرات التخصص والخبرة والجنس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي وتكونت من (348) معلماً، واعتمد الباحث مقياسين: الأول للصلابة النفسية، والثاني للفعالية الذاتية المدركة، وأظهرت النتائج أن الصلابة النفسية جاءت بدرجة متوسطة لأفراد العينة على المقياس ككل بالإضافة إلى الأبعاد الفرعية، بينما كانت مستويات الصلابة النفسية بشكل عام أعلى لصالح الإناث ذوات الخبرة العشر سنوات والتخصص العلمي، وأشارت النتائج إلى أن درجة الكفاءة الذاتية المحسوسة جاءت عالية بين المعلمين لصالح الإناث اللاتي تزيد خبرتهن عن عشر سنوات وتخصصات علمية، وأظهرت أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين درجات أفراد العينة بناءً على مقياس الكفاءة الذاتية المدرك وبين درجاتهم بناءً على مقياس الصلابة النفسية (الالتزام والسيطرة والتحدي) والمقياس ككل.**

هدفت دراسة الرجيبى وحمود (2018) التعرف إلى مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم مقياس الصلابة النفسية الذي تم تطبيقه على عينة مكونة من (306) من المعلمين والمعلمات، منهم (178) معلماً و(128) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بالنسبة للمجموع الكلي للمقياس كان عالياً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الصلابة النفسية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والتخصص، وسنوات الخبرة).

وهدفت دراسة عبد المطلب (2018) إلى استكشاف العلاقة بين الصلابة النفسية والاضطرابات الجسمية، وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من المعلمين والمعلمات بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (240) معلماً ومعلمة من المعلمين والمعلمات بمحافظة الأحمدى، واستخدمت الدراسة المقياسين الآتيين: مقياس الصلابة النفسية، وقائمة كورنال الجديدة للاضطرابات الجسمية، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في بعض مكونات الاضطرابات الجسمية لصالح المعلمين، ووجود فروق بين المتزوجين والعزاب والمنفصلين في اضطرابات السمع والإبصار لصالح العزاب، ووجود فروق بينهم في اضطرابات الجهازين الهضمي والعظمي لصالح المتزوجين، ووجود فروق بين الكويتيين والوافدين في معظم مكونات الاضطرابات الجسمية لصالح الوافدين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الصلابة النفسية ومعظم مكونات الاضطرابات الجسمية، ويعتبر تكرار المرض منبئاً قوياً للصلابة النفسية.

قدم دحلان (2017) دراسة هدفت إلى التحقق من إمكانية أن تكون الصلابة النفسية متغيراً وسيطاً في علاقة الضغوط النفسية بالتوافق النفسي، مع التحقق من صحة النموذج المقترح من خلال فحص التأثير المباشر وغير المباشر للضغوط النفسية على التوافق النفسي لدى عينة الدراسة، وتحديد طبيعة مسار العلاقة بينهما، وتكونت عينة الدراسة من (417) خريجاً من خريجي الجامعات الفلسطينية للعام (2014)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين كل من الصلابة النفسية والضغوط النفسية والتوافق النفسي لدى خريجي الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي: وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الضغوط النفسية وأبعادها والصلابة النفسية وأبعادها لدى خريجي الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الصلابة النفسية وأبعادها وبين التوافق النفسي وأبعاده، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خرج الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

أما بوزرقي ودرويش زاده (Bozorgi & Darvishzadeh, 2016) فقد أجريا دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين المرونة والصلابة النفسية والذكاء الروحي وبين نمو الحكم الأخلاقي للطلبات في إيران للعام (2014)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) طالبة من طالبات المرحلة الثانوية من المقاطعة (2) في الأهواز بإيران للعام الدراسي (2014-2015)م، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وبارزة بين الصلابة النفسية والذكاء الروحي وبين نمو الحكم الأخلاقي، وقد أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي تم استعراضها من أدبيات الدراسات العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع القيادة التحويلية والصلابة النفسية، يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف الموضوعات التي تناولتها والبيئات التي أجريت فيها.

فقد تباينت الدراسات السابقة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية فقد بينت دراسة (العرايزة، 2020) ودراسة (الأسطل، 2020)، ودراسة (ناجي، 2016) بأن مستوى القيادة التحويلية وممارستها كان بمستوى عالٍ، أما دراسة (عمايرة وعاشور، 2020)، ودراسة (الرشيدي، 2017) فقد كان مستوى ممارسات القيادة التحويلية فيها متوسطاً.

ركزت الدراسات السابقة على الصلابة النفسية، حيث أكدت دراسات عدّة منها على أهمية الصلابة النفسية ومستوى توافرها وعلاقتها ببعض المتغيرات، حيث أظهرت نتائج دراسة (إسماعيل، 2020)، و(دحلان، 2017)، ودراسة (المطيري، 2019) وجود علاقة طردية موجبة بين الصلابة النفسية وبعض المتغيرات الأخرى.

واستخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وتوجيه الباحث إلى المراجع والكتب ذات الصلة، وتحديد منهج الدراسة واختيار الأدوات البحثية الملائمة، وقد اكتسب الباحث من هذه الدراسات دراية وتعمقاً في كيفية معالجة القضية البحثية التي يتناولها في البحث.

وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في أنها:

1. تعمل على مواجهة الاختلاف في نتائج بعض الدراسات حول القيادة التحويلية، مما يضيف مزيداً من

التعرف على أهمية توظيف هذا النمط من القيادة في المؤسسات التعليمية والتربوية.

2. تسعى للتعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقة ذلك بمستوى الصلابة

النفسية لدى المعلمين.

3. تعد من الدراسات النادرة -على حد علم الباحث- التي ربطت متغيراً إدارياً (القيادة التحويلية) بمتغير

نفسي (الصلابة النفسية).



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، والتحليل الإحصائي.

#### أولاً: منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يُستخدم هذا المنهج في قياس العلاقة الارتباطية بين متغيرين أو أكثر، وهل هذه العلاقة مُوجبة أم سالبة؟ وَمِنْ ثَمَّ التنبؤ بمستوى معين من الدلالة في صورة رقمية والهدف من استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة الحالية هو التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم".

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل، والبالغ عددهم (1657) معلماً ومعلمةً، منهم (493) معلماً، و(1164) معلمةً للعام الدراسي (2019-2020)م.

#### ثالثاً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يوضح خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية حسب: النوع الاجتماعي للمعلم، وسنوات الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي، والتخصص

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي للمعلم	ذكر	148	37.0
	أنثى	252	63.0
	المجموع	400	100.0
سنوات الخبرة في التدريس	أقل من 5 سنوات	127	31.8
	من (5-10) سنوات	118	29.4
	أكثر من 10 سنوات	155	38.8
	المجموع	400	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	62	15.5
	بكالوريوس	193	48.3
	بكالوريوس + دبلوم	89	22.2
	ماجستير فأعلى	56	14.0
	المجموع	400	100.0
التخصص	علمي	184	46.0
	أدبي	216	54.0
	المجموع	400	100.0

#### رابعاً: أدوات الدراسة

تم استخدام المقاييس الآتية:

#### 1- مقياس القيادة التحويلية:

##### أ- وصف المقياس:

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري المتصل بمفهوم القيادة التحويلية لأغراض تطوير مقياس القيادة التحويلية، وتم تحديد مجالاتها من خلال الرجوع إلى مقاييس عدة استخدمت في دراسات سابقة منها دراسة العزايزة (2020)، والأسطل (2020)، وعمرو (2018)، والعواودة (2017)، حيث قام الباحث بإعداد مقياس القيادة التحويلية والمكون في صورته الأولية من (20) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: التأثير المثالي، تكون من (5) فقرات، والدافعية الإلهامية، تكون من (5) فقرات، والاستثارة الفكرية، تكون من (5) فقرات، والاعتبارية الفردية، تكون من (5) فقرات، (انظر ملحق (1)).

## ب- صدق المقياس:

### - صدق المحكمين:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قام الباحث بعرض المقياس على (9) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة (انظر ملحق (2))، وتم إجراء التعديل على فقرات المقياس وفق إرشادات المحكمين، حيث أصبح المقياس بصورته النهائية مكوناً من (36) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: التأثير المثالي، تكون من (9) فقرات، والدافعية الإلهامية، تكون من (9) فقرات، والاستثارة الفكرية، تكون من (9) فقرات، والاعتبارية الفردية، تكون من (9) فقرات، (انظر ملحق (3)).

### - العينة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء عينة استطلاعية خارج العينة الأساسية، مكونة من (20) معلماً ومعلمةً من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل، وذلك من أجل التّحقق من صدق الأدوات وثباتها، من خلال إجراءات التّحقق من الصدق والثبات الآتية:

### - صدق الاتساق الداخلي للمقياس

تم التّحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (SIG.)
<b>أولاً: التأثير المثالي</b>			
1.	يظهر مشاعره الإيجابية بقوة تجاه المعلمين.	0.81**	0.00
2.	يغرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين.	0.87**	0.00
3.	يتصرف مع المعلمين بطريقة لائقة.	0.89**	0.00
4.	يشدد على ضرورة شعور المعلمين بالهدف.	0.81**	0.00
5.	يوظف القيم والأخلاق أثناء التحدث مع المعلمين.	0.75**	0.00
6.	يحرص على ضرورة شعور المعلمين بالانسجام في المهمات اليومية.	0.85**	0.00
7.	يقدم مصلحة المعلمين على مصالحه الشخصية	0.80**	0.00
8.	يؤكد ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في المدرسة	0.57**	0.00
9.	يشجع المعلمين على التنوع في استراتيجيات التدريس	0.66**	0.00
<b>ثانياً: الدافعية الإلهامية</b>			
10.	يتحدث بحماس حول ما يمكن إنجازه	0.64**	0.00
11.	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة	0.89**	0.00
12.	يساعد المعلمين على امتلاك مهارات الاتصال والتواصل	0.90**	0.00
13.	يملك إرادة قوية للعمل في كل الظروف	0.73**	0.00
14.	يشجع المعلمين على تحقيق الأهداف المدرسية	0.81**	0.00
15.	بعد نفسه نموذجاً لحماسة المعلمين في العمل	0.77**	0.00
16.	يشجع المعلمين على تطبيق الأفكار الإبداعية	0.73**	0.00
17.	يساعد المعلمين ليعبروا بصدق عن معتقداتهم	0.90**	0.00
18.	يتقبل وجهات نظر المعلمين المختلفة	0.80**	0.00
<b>ثالثاً: الاستشارة الفكرية</b>			
19.	يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	0.904**	0.00
20.	يشارك المعلمين في صياغة الأهداف	0.861**	0.00
21.	يبحث عن مصادر متنوعة لتطوير ذاته	0.749**	0.00
22.	يشارك المعلمين في تطوير البيئة المدرسية	0.544**	0.00
23.	يبحث عن برامج جديدة لإعداد المعلمين	0.778**	0.00
24.	يقترح طرقاً وأساليب جديدة لتطوير مهارات المعلمين الجدد	0.801**	0.00
25.	يحرص على تنظيم فعاليات للنمو المهني للمعلمين	0.902**	0.00
26.	يعزز العمل التعاوني بين المعلمين	0.906**	0.00
27.	يتقبل آراء المعلمين لتقويم عمله	0.721**	0.00
<b>رابعاً: الاعتبارية الفردية</b>			
28.	يعامل المعلمين بكل احترام وتقدير	0.82**	0.00
29.	يساعد المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم	0.86**	0.00
30.	يساعد المعلمين على معالجة نقاط الضعف لديهم	0.82**	0.00
31.	يعامل جميع المعلمين بإنصاف	0.84**	0.00
32.	يناقش كل معلم على انفراد	0.82**	0.00
33.	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	0.87**	0.00
34.	يعطي مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.	0.87**	0.00
35.	يحرص على إعطاء كل معلم دوره في النقاشات.	0.78**	0.00
36.	يشجع المعلمين على التواصل مع زملائهم في المدارس الأخرى	0.81**	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات القيادة التحويلية، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من ذلك قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.

الرقم	المجال * الدرجة الكلية	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (SIG.)
1.	التأثير المثالي X الدرجة الكلية	0.84**	0.00
2.	الدافعية الإلهامية X الدرجة الكلية	0.92**	0.00
3.	الاستثارة الفكرية X الدرجة الكلية	0.91**	0.00
4.	الاعتبارية الفردية X الدرجة الكلية	0.90**	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.01)$ ، \* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل، على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

### ج- ثبات مقياس القيادة التحويلية:

#### - الثبات بطريقة الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس القيادة التحويلية

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التأثير المثالي	9	0.92
الدافعية الإلهامية	9	0.93
الاستثارة الفكرية	9	0.93
الاعتبارية الفردية	9	0.94
<b>الدرجة الكلية للقيادة التحويلية</b>	<b>36</b>	<b>0.97</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع مجالات الدراسة وكذلك للدرجة الكلية مرتفعة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات القيادة التحويلية ما بين (0.92-0.94)، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية (0.97)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابل لاعتماده لتحقيق أهداف الدراسة.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

حيث تعمل هذه الطريقة على حساب معامل الارتباط بين درجات نصفي المقياس، ويتم تجزئة المقياس إلى نصفين متكافئين، ثم يتم إيجاد مجموع درجات المبحوثين لكل نصف من المقياس، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح، ومعادلة جتمان، وقد توصل الباحث إلى ما يأتي:

جدول (5) طريقة التجزئة النصفية لمقياس القيادة التحويلية

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون	معامل جتمان المصحح
التأثير المثالي	9	0.89	0.94	0.91*
الدافعية الإلهامية	9	0.89	0.94	0.94*
الاستثارة الفكرية	9	0.86	0.93	0.92*
الاعتبارية الفردية	9	0.86	0.93	0.92*
<b>الدرجة الكلية للقيادة التحويلية</b>	<b>36</b>	<b>0.88</b>	<b>0.94**</b>	<b>0.93</b>

(\*) يتم اعتماد معامل جتمان في حال عدم تساوي نصفي المقياس // (\*\*) يتم اعتماد معامل سبيرمان براون في حال تساوي نصفي المقياس

يتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط ومعاملات الثبات لمجالات الدراسة كلها ولجميع فقرات الأداة مرتفعة، حيث بلغ معامل الارتباط المصحح للدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية (0.94)، مما يشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الثبات، وهو يعطي درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للمقياس في البحث الحالي.

## 2- مقياس الصلابة النفسية:

اعتمد الباحث في تطوير المقياس على مقياس مخيمر للصلابة النفسية (2002) والذي يتكون من (47) فقرة موزعة على مجالات ثلاثة هي: (الالتزام، والتحكم، والتحدي)، حيث تكون المقياس الذي أعده الباحث بصورته الأولى من (33) فقرة موزعة على مجالات ثلاثة هي: (الالتزام، والتحكم، والتحدي) (انظر ملحق رقم 1)، وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، تم استبعاد (3) فقرات ليبقى المقياس مكوناً من (30) فقرة موزعة على مجالات ثلاثة هي (الالتزام، والتحكم، والتحدي)، حيث تكون كل مجال من (10) فقرات. (انظر ملحق رقم 3).

ومن أجل التحقق من صدق المقياس وثباته: أجرى الباحث عينة استطلاعية خارج العينة الأساسية مكونة من (20) معلماً ومعلمةً من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل، وقد تم التَّحَقُّق من صدق المقياس وثباته من خلال إجراءات التحقق من الصدق والثبات الآتية:



## أ- صدق الاتساق الداخلي لمقياس الصلابة النفسية:

جدول (6): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية
<b>أولاً: الالتزام</b>			
1.	أفتخر بانتمائي لمهنتي	0.57**	0.000
2.	ألتزم بالمشاركة في المناسبات الوطنية	0.57**	0.000
3.	أحرص على المشاركة في النشاطات اللامنهجية للمدرسة كافة	0.61**	0.000
4.	أضع خطته المستقبلية وأكون قادراً على تنفيذها.	0.56**	0.000
5.	ألتزم بمساعدة زملائي أثناء وقوعهم في المشكلات.	0.60**	0.000
6.	لدي القدرة على اتخاذ القرارات دون التأثر بأطراف خارجية.	0.59**	0.000
7.	أحاول تطوير نفسي والبحث عن كل جديد.	0.57*	0.000
8.	ألتزم بالصدق في جميع تعاملاتي مع زملائي.	0.58**	0.000
9.	أعمل على تنمية روح الفريق في العمل	0.60**	0.000
10.	ألتزم بالمناسبات الاجتماعية في مجتمع مدرسته.	0.57**	0.000
<b>ثانياً: التحكم</b>			
11.	أكون مستعداً لكل ما يتوقع حدوثه من إشكاليات داخل المدرسة	0.56**	0.000
12.	أأخذ قراراتي دون مساعدة الآخرين	0.67**	0.000
13.	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها	0.54**	0.000
14.	أستطيع السيطرة على الخوف والتهديدات في العمل	0.58**	0.000
15.	أبادر لحل المشكلات التي تواجه زملائي	0.79**	0.000
16.	أحرص على ضبط مشاعري وانفعالاتي أثناء التعامل مع زملائي	0.80**	0.000
17.	أشعر بمسؤولية تجاه زملائي	0.81**	0.000
18.	أتمتع بعلاقة متوازنة مع المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي	0.68**	0.000
19.	أهتم بجوانب العمل التعليمي والإداري كافة	0.72**	0.000
20.	أؤمن بأن نجاحي يعتمد على ما لدي من معرفة ومهارة	0.69**	0.000
<b>ثالثاً: التحدي</b>			
21.	أرغب بالمجازفة في المهمات الصعبة	0.76**	0.000
22.	أستطيع اكتشاف الأمور الغامضة في مدرستي	0.57**	0.000
23.	أصر على تحقيق أهدافي مهما كانت الصعوبات	0.67**	0.000
24.	أؤمن بالتغيير والقدرة على مواجهته بنجاح	0.73**	0.000
25.	أشعر بالخوف والقلق من الأحداث الطارئة	0.54**	0.000
26.	أتمتع بالتنوع والاختلاف في ممارسة دوري القيادي	0.61**	0.000
27.	أشجع روح المنافسة الشريفة مع زملائي	0.69**	0.000
28.	أؤمن بأن مواجهة الصعوبات والتغلب عليها تزيدني قوة	0.65**	0.000
29.	أتمتع بالصبر وأتحمل ضغوط العمل	0.62**	0.000
30.	أتصف بالثبات على موافقي مهما كانت النتائج	0.66**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أن معظم قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات الصلابة النفسية، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات كل مجال في قياس ما صيغ من أجل قياسه. للتحقق من ذلك قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية.

الرقم	المجال * الدرجة الكلية	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (SIG.)
1.	الالتزام X الدرجة الكلية	0.87**	0.00
2.	التحكم X الدرجة الكلية	0.69**	0.00
3.	التحدي X الدرجة الكلية	0.65**	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.01)$ ، \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الصلابة النفسية مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس الصلابة النفسية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في الخليل من وجهة نظرهم على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

ب- ثبات مقياس الصلابة النفسية:

- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات مقياس الصلابة النفسية

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الالتزام	10	0.77
التحكم	10	0.86
التحدي	10	0.78
الدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية	30	0.86

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع مجالات الدراسة وللدرجة الكلية جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس الصلابة النفسية ما بين (0.77-0.86)، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية (0.86)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابل لاعتماده لتحقيق أهداف الدراسة.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

حيث تعمل هذه الطريقة على حساب معامل الارتباط بين درجات نصفي المقياس، ويتم تجزئة المقياس إلى نصفين متكافئين، وإيجاد مجموع درجات المبحوثين لكل نصف من المقياس، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح، ومعادلة جتمان، وقد توصل الباحث إلى ما يأتي:

جدول (9) طريقة التجزئة النصفية لمقياس الصلابة النفسية

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون
الالتزام	10	0.50	0.67
التحكم	10	0.77	0.87
التحدي	10	0.50	0.67
الدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية	30	0.62	0.77

يتضح من الجدول (9) أن معاملات الارتباط ومعاملات الثبات لمجالات الدراسة كلها ولجميع فقرات الأداة جيدة، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح للدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية

(0.77)، مما يشير إلى أن المقياس على درجة جيدة من الثبات، وهو يعطى درجة من الثقة عند استخدامه كأداة للقياس في البحث الحالي.

### 3- تصحيح المقاييس:

وزعت درجات الإجابة على فقرات المقاييس بطريقة ليكرت Likert الخماسي، حيث يحصل المستجيب على (5) درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة جداً)، (4) درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة)، (3) درجات عندما يجيب (بدرجة متوسطة)، ودرجتين عندما يجيب (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة عندما يجيب (بدرجة قليلة جداً).

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى.

وتم تقسيم المدى إلى ثلاث فئات.

$$\text{طول الفئة} = 4 \div 3 = 1.33$$

بعد هذا الإجراء، تم إضافة طول الفئة إلى الحد الأدنى للفئة وهو (1)، ليصبح:

$$\text{الحد الأعلى للفئة الأولى} = \text{الحد الأعلى للفئة الأولى} = 1.33 + 1 = 2.33$$

نكرر هذه العملية في الفئة الثانية والثالثة لنحصل على البيانات الموضحة في الجدول (10) الذي يوضح فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة حول الصلابة النفسية لديهم.

جدول (10): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة مديري المدارس في تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية، ومستوى الصلابة النفسية للمعلمين

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	5.00-3.68

## خامساً: إجراءات الدراسة

- تم الرجوع إلى ما أتيح من الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة -الذي ساعد الباحث على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة-.
- قام الباحث بإجراءات تطوير مقاييس الدراسة في صورتها الأولية، وتم تحكيمها وتعديلها حتى أصبحت ملائمة للدراسة الحالية ومتوافقة مع طبيعة مجتمع الدراسة.
- تم عرض المقاييس على (9) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ذوي الاختصاص والخبرة؛ من أجل تحكيم أدوات الدراسة للتأكد من صلاحيتها وصياغة فقراتها.
- قام الباحث بإجراء عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمةً من أجل التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- قام الباحث بإجراءات اختيار لعينة الدراسة وفق الأسس العلمية والإحصائية الصحيحة.
- قام الباحث بإجراءات توزيع مقاييس الدراسة على أفراد العينة وذلك عن طريق توزيع مقاييس الدراسة إلكترونياً من خلال (google forms)، ومن ثم تم استقبال الردود وفرزها وتبويبها؛ ليتم بعد ذلك البدء بإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

## سادساً: الأساليب الإحصائية

- اعتمد الباحث في تحليل بيانات دراسته -بعد تطبيق المقاييس على أفراد عينة الدراسة- حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

### SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (26)

واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والأوزان النسبية، تستخدم لمعرفة خصائص العينة الديموغرافية، والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية.

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، تستخدم لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الخليل للقيادة التحويلية، ومعرفة مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في تربية الخليل.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون لمعرفة الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الأدوات، ومعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية من جهة وبين الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية من جهة أخرى.
- معامل ارتباط كندال تاو (ب) (Kendall's tau-b) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين (القيادة التحويلية والصلابة النفسية) وبين فئات المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار (ز) (Z-test) لإيجاد الفروق في قوة العلاقة الارتباطية حسب فئات المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

## الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، حسب أسئلة وفرضيات الدراسة.

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الرئيس: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس

الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال الرئيس، تم تحويله إلى الفرضية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية

للمعلمين من وجهة نظرهم.

لفحص هذه الفرضية، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية

للمعلمين من وجهة نظرهم، كما هو واضح من خلال الجدول (11).

جدول (11): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس

الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم

الدرجة الكلية للصلابة النفسية	مجالات الصلابة النفسية						مجالات القيادة التحويلية	
	التحدي		التحكم		الالتزام			
مستوى الدلالة (ر)	مستوى الدلالة (ر)	مستوى الدلالة (ر)	مستوى الدلالة (ر)	مستوى الدلالة (ر)	مستوى الدلالة (ر)	مستوى الدلالة (ر)		
0.000	0.618**	0.000	0.550**	0.000	0.543**	0.000	0.577**	التأثير المثالي
0.000	0.581**	0.000	0.521**	0.000	0.510**	0.000	0.539**	الدافعية الإلهامية
0.000	0.505**	0.000	0.449**	0.000	0.442**	0.000	0.475**	الاستشارة الفكرية
0.000	0.565**	0.000	0.491**	0.000	0.509**	0.000	0.529**	الاعتبارية الفردية
0.000	0.666**	0.000	0.590**	0.000	0.589**	0.000	0.622**	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية

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



تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائياً بين **الدرجة الكلية للقيادة التحويلية** لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل و**الدرجة الكلية للصلابة النفسية للمعلمين**، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية لدى المعلمين (0.666) بدلالة إحصائية (0.000)، وهذا يدل على أنه كلما زاد تطبيق مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية زادت الصلابة النفسية لدى المعلمين، والعكس صحيح.

ويتبين من البيانات الواردة في الجدول (11) ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين **التأثير المثالي** لدى مديري المدارس الأساسية وبين **الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، والتحدي، والتحكم)** لدى المعلمين، حيث بلغت معاملات الارتباط بينهم على الترتيب (0.618، 0.577، 0.543، 0.550) بدلالة إحصائية (0.000)، وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق التأثير المثالي لدى مديري المدارس الأساسية زادت الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، والتحدي، والتحكم) لدى المعلمين، والعكس صحيح.
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين **الدافعية الإلهامية** لدى مديري المدارس الأساسية وبين **الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، والتحدي، والتحكم)** لدى المعلمين، حيث بلغت معاملات الارتباط بينهم على الترتيب (0.581، 0.539، 0.510، 0.521) بدلالة إحصائية (0.000)، وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق الدافعية الإلهامية لدى مديري المدارس الأساسية زادت الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، والتحدي، والتحكم) لدى المعلمين، والعكس صحيح.
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين **الاستشارة الفكرية** لدى مديري المدارس الأساسية وبين **الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، والتحدي، والتحكم)** لدى المعلمين، حيث بلغت معاملات الارتباط بينهم

على الترتيب (0.505، 0.475، 0.442، 0.449) بدلالة إحصائية (0.000)، وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق الاستثارة الفكرية لدى مديري المدارس الأساسية زادت الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، والتحدي، والتحكم) لدى المعلمين، والعكس صحيح.

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاعتبارية الفردية لدى مديري المدارس الأساسية وبين الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، والتحدي، والتحكم) لدى المعلمين، حيث بلغت معاملات الارتباط بينهم على الترتيب (0.565، 0.529، 0.509، 0.591) بدلالة إحصائية (0.000)، وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق الاعتبارية الفردية لدى مديري المدارس الأساسية زادت الصلابة النفسية بأبعادها (الالتزام، والتحدي، والتحكم) لدى المعلمين، والعكس صحيح.

**الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية؟**

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية. وذلك كما هو موضح في الجدول (12):

**جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
5	يوظف القيم والأخلاق أثناء التحدث مع المعلمين	3.49	1.33	69.8	1	متوسطة
8	يؤكد ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في المدرسة	3.46	1.34	69.2	2	متوسطة
4	يشدد على ضرورة شعور المعلمين بالهدف	3.37	1.29	67.4	3	متوسطة
9	يشجع المعلمين على التنوع في استراتيجيات التدريس	3.35	1.31	67.0	4	متوسطة
3	يتصرف مع المعلمين بطريقة لائقة	3.29	1.38	65.8	5	متوسطة
2	يغرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين	3.28	1.35	65.6	6	متوسطة
7	يقدم مصلحة المعلمين على مصالحه الشخصية	3.26	1.30	65.2	7	متوسطة
6	يحرص على ضرورة شعور المعلمين بالانسجام في المهمات اليومية	3.26	1.33	65.2	7	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
1	يظهر مشاعره الإيجابية بقوة تجاه المعلمين	3.19	1.27	63.8	8	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للتأثير المثالي</b>						
10	يتحدث بحماس حول ما يمكن إنجازه	3.34	1.23	66.8	1	متوسطة
14	يشجع المعلمين على تحقيق الأهداف المدرسية	3.33	1.33	66.6	2	متوسطة
12	يساعد المعلمين على امتلاك مهارات الاتصال والتواصل	3.33	1.28	66.6	2	متوسطة
17	يساعد المعلمين ليعبروا بصدق عن معتقداتهم	3.31	1.31	66.2	3	متوسطة
13	يمتلك إرادة قوية للعمل في كل الظروف	3.31	1.33	66.2	3	متوسطة
16	يشجع المعلمين على تطبيق الأفكار الإبداعية	3.29	1.31	65.8	4	متوسطة
11	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة	3.26	1.24	65.2	5	متوسطة
15	يعد نفسه نموذجاً لحماسة المعلمين في العمل	3.24	1.31	64.8	6	متوسطة
18	يتقبل وجهات نظر المعلمين المختلفة	3.23	1.30	64.6	7	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للدافعية الإلهامية</b>						
24	يقترح طرقاً وأساليب جديدة لتطوير مهارات المعلمين الجدد	3.42	1.29	68.4	1	متوسطة
26	يعزز العمل التعاوني بين المعلمين	3.38	1.29	67.6	2	متوسطة
22	يشارك المعلمين في تطوير البيئة المدرسية	3.31	1.31	66.2	3	متوسطة
23	يبحث عن برامج جديدة لإعداد المعلمين	3.28	1.31	65.6	4	متوسطة
25	يحرص على تنظيم فعاليات للنمو المهني للمعلمين	3.26	1.25	65.2	5	متوسطة
19	يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	3.25	1.28	65.0	6	متوسطة
21	يبحث عن مصادر متنوعة لتطوير ذاته	3.22	1.30	64.4	7	متوسطة
20	يشارك المعلمين في صياغة الأهداف	3.20	1.30	64.0	8	متوسطة
27	يتقبل آراء المعلمين لتقويم عمله	3.19	1.39	63.8	9	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للاستثارة الفكرية</b>						
32	يناقش كل معلم على انفراد	3.38	1.29	67.6	1	متوسطة
28	يعامل المعلمين بكل احترام وتقدير	3.36	1.42	67.2	2	متوسطة
33	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	3.33	1.34	66.6	3	متوسطة
29	يساعد المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم	3.32	1.32	66.4	4	متوسطة
30	يساعد المعلمين على معالجة نقاط الضعف لديهم	3.32	1.32	66.4	4	متوسطة
34	يعطي مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله	3.29	1.32	65.8	5	متوسطة
36	يشجع المعلمين على التواصل مع زملائهم في المدارس الأخرى	3.23	1.36	64.6	6	متوسطة
31	يعامل جميع المعلمين بإنصاف	3.22	1.31	64.4	7	متوسطة
35	يحرص على إعطاء كل معلم دوره في النقاشات.	3.22	1.35	64.4	7	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للاعتبارية الفردية</b>						
<b>الدرجة الكلية للقيادة التحويلية</b>						
متوسطة		3.30	1.31	66.0	2	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية

تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في تربية وتعليم الخليل (3.30) بنسبة مئوية بلغت

(66.0%).

وينضح من الجدول (12) ما يأتي:

- حصل مجال التأثير المثالي على المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.33) ونسبة مئوية بلغت (66.6%)، وحصلت الفقرة (5) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للتأثير المثالي، التي نصها (يوظف القيم والأخلاق أثناء التحدث مع المعلمين)، بينما حصلت الفقرة (1) على أقل درجة موافقة بالنسبة للتأثير المثالي، التي نصها (يظهر مشاعره الإيجابية بقوة تجاه المعلمين).
- جاء في المركز الثاني مجال الدافعية الإلهامية، بمتوسط حسابي بلغ (3.29) ونسبة مئوية بلغت (65.8%)، وحصلت الفقرة (10) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للدافعية الإلهامية، التي نصها (يتحدث بحماس حول ما يمكن إنجازه)، بينما حصلت الفقرة (18) على أقل درجة موافقة بالنسبة للدافعية الإلهامية، التي نصها (يتقبل وجهات نظر المعلمين المختلفة).
- احتل المركز الثاني كذلك مجال الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي بلغ (3.29) ونسبة مئوية بلغت (65.8%)، وحصلت الفقرة (32) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للاعتبارية الفردية، التي نصها (يناقش كل معلم على انفراد)، بينما حصلت الفقرة (35) على أقل درجة موافقة بالنسبة للاعتبارية الفردية، التي نصها (يحرص على إعطاء كل معلم دوره في النقاشات).
- أما المركز الثالث فاحتله مجال الاستثارة الفكرية، بمتوسط حسابي بلغ (3.28) ونسبة مئوية بلغت (65.6%)، وحصلت الفقرة (24) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال الاستثارة الفكرية، التي نصها (يقترح طرقاً وأساليب جديدة لتطوير مهارات المعلمين الجدد)، بينما حصلت الفقرة (27) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال الاستثارة الفكرية، التي نصها (يتقبل آراء المعلمين لتقويم عمله).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية

تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لمستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة

نظرهم. وذلك كما هو موضح في الجدول (13):

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الصلابة النفسية لدى

معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
1	أفتخر بانتمائي لمهنتي	3.66	1.35	73.2	1	متوسطة
8	ألتزم بالصدق في جميع تعاملاتي مع زملائي	3.54	1.42	70.8	2	متوسطة
7	أحاول تطوير نفسي والبحث عن كل جديد	3.53	1.35	70.6	3	متوسطة
9	أعمل على تنمية روح الفريق في العمل	3.52	1.33	70.4	4	متوسطة
2	ألتزم بالمشاركة في المناسبات الوطنية	3.52	1.35	70.4	4	متوسطة
10	ألتزم بالمناسبات الاجتماعية في مجتمع مدرستي	3.52	1.35	70.4	4	متوسطة
6	لدي القدرة على اتخاذ القرارات دون التأثير بأطراف خارجية	3.45	1.34	69.0	5	متوسطة
5	ألتزم بمساعدة زملائي أثناء وقوعهم في المشكلات	3.44	1.35	68.8	6	متوسطة
4	أضع خططاً مستقبلية وأكون قادراً على تنفيذها	3.42	1.31	68.4	7	متوسطة
3	أحرص على المشاركة في النشاطات اللامنهجية للمدرسة كافة	3.35	1.36	67.0	8	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للالتزام</b>						
		<b>3.49</b>	<b>1.35</b>	<b>69.8</b>	<b>1</b>	<b>متوسطة</b>
13	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها	3.58	1.27	71.6	1	متوسطة
20	أؤمن بأن نجاحي يعتمد على ما لدي من معرفة ومهارة	3.52	1.32	70.4	2	متوسطة
16	أحرص على ضبط مشاعري وانفعالاتي أثناء التعامل مع زملائي	3.51	1.29	70.2	3	متوسطة
17	أشعر بمسؤولية تجاه زملائي	3.48	1.33	69.6	4	متوسطة
18	أتمتع بعلاقة متوازنة مع المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي	3.46	1.36	69.2	5	متوسطة
19	أهتم بجوانب العمل التعليمي والإداري كافة	3.45	1.36	69.0	6	متوسطة
12	أأخذ قراراتي لوحدي دون مساعدة الآخرين	3.41	1.26	68.2	7	متوسطة
14	أستطيع السيطرة على الخوف والتهديدات في العمل	3.39	1.35	67.8	8	متوسطة
15	أبادر لحل المشكلات التي تواجه زملائي	3.39	1.38	67.8	8	متوسطة
11	أكون مستعداً لكل ما يتوقع حدوثه من إشكاليات داخل المدرسة	3.36	1.33	67.2	9	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للتحكم</b>						
		<b>3.45</b>	<b>1.32</b>	<b>69.0</b>	<b>2</b>	<b>متوسطة</b>
29	أتمتع بالصبر وأتحمل ضغوط العمل	3.54	1.34	70.8	1	متوسطة
30	أأصاف بالثبات على موافقي مهما كانت النتائج	3.51	1.34	70.2	2	متوسطة
26	أتمتع بالتنوع والاختلاف في ممارسة دوري القيادي	3.49	1.28	69.8	3	متوسطة
28	أؤمن بأن مواجهة الصعوبات والتغلب عليها تزيدني قوة	3.49	1.32	69.8	3	متوسطة
24	أؤمن بالتغيير والقدرة على مواجهته بنجاح	3.46	1.35	69.2	4	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
27	أشجع روح المنافسة الشريفة مع زملائي	3.42	1.34	68.4	5	متوسطة
23	أصر على تحقيق أهدافي مهما كانت الصعوبات	3.39	1.39	67.8	6	متوسطة
22	أستطيع اكتشاف الأمور الغامضة في مدرستي	3.36	1.36	67.2	7	متوسطة
25	أشعر بالخوف والقلق من الأحداث الطارئة	3.28	1.31	65.6	8	متوسطة
21	أرغب المجازفة بالمهام الصعبة	3.25	1.27	65.0	9	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للتحدي</b>						
		<b>3.42</b>	<b>1.33</b>	<b>68.4</b>	<b>3</b>	<b>متوسطة</b>
<b>الدرجة الكلية للصلاية النفسية</b>						
		<b>3.45</b>	<b>1.34</b>	<b>69.0</b>		<b>متوسطة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أن مستوى الصلاية النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية

في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية الصلاية النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم

(3.45) بنسبة مئوية بلغت (69.0%).

كما يتضح من الجدول (3.4) ما يأتي:

• حصل مجال الالتزام على المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.49) ونسبة مئوية بلغت

(69.8%)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال الالتزام، التي نصها

(أفتخر بانتمائي لمهنتي)، بينما حصلت الفقرة (3) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال الالتزام،

التي نصها (أحرص على المشاركة في كافة النشاطات اللامنهجية للمدرسة).

• جاء في المركز الثاني مجال التحكم، بمتوسط حسابي بلغ (3.45) ونسبة مئوية بلغت (69.0%)،

وحصلت الفقرة (13) على أعلى درجة موافقة لمجال التحكم، التي نصها (لدي الاستعداد لتحمل

مسؤولية القرارات التي أتخذها)، بينما حصلت الفقرة (11) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال

التحكم، التي نصها (أكون مستعداً لكل ما يتوقع حدوثه من إشكاليات داخل المدرسة).

• أما المركز الثالث فاحتله مجال التحدي، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) ونسبة مئوية بلغت

(68.4%)، وحصلت الفقرة (29) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال التحدي، التي نصها

(أتمتع بالصبر وأتحمل ضغوط العمل)، بينما حصلت الفقرة (21) على أقل درجة موافقة بالنسبة

لمجال التحدي، التي نصها (أرغب المجازفة بالمهام الصعبة).

الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس

الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات

متغيرات: (النوع الاجتماعي للمعلم، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي، والتخصص)؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم تحويله إلى الفرضيات الآتية:

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في

مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير النوع

الاجتماعي للمعلم.

لاختبار الفرضية الثانية، تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية

في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم لكل فئة من فئات متغير

النوع الاجتماعي للمعلم (ذكر، أنثى)، كما تم استخدام الاختبار الزائي (Z-test) لبيان الفروق في قوة

العلاقة الارتباطية حسب فئات متغير النوع الاجتماعي للمعلم، وذلك كما هو موضح في الجدول

(14):

جدول (14): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير النوع الاجتماعي،

واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	النوع الاجتماعي للمعلم						العلاقات
		الكلية (400)		إناث (252)		ذكور (148)		
		P	R	P	R	P	R	
0.000	-3.74	0.000	0.374	0.000	0.321	0.000	0.446	التأثير المثالي * الالتزام
0.001	-3.19	0.000	0.376	0.000	0.306	0.000	0.467	التأثير المثالي * التحكم
0.029	-2.18	0.000	0.370	0.000	0.303	0.000	0.462	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.001</b>	<b>-3.37</b>	<b>0.000</b>	<b>0.394</b>	<b>0.000</b>	<b>0.323</b>	<b>0.000</b>	<b>0.487</b>	التأثير المثالي * الصلابة النفسية
0.000	-5.25	0.000	0.362	0.000	0.293	0.000	0.457	الدافعية الإلهامية * الالتزام

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	النوع الاجتماعي للمعلم						العلاقات
		الكلية (400)		إناث (252)		ذكور (148)		
		P	R	P	R	P	R	
0.000	-4.40	0.000	0.353	0.000	0.281	0.000	0.449	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.001	-3.20	0.000	0.358	0.000	0.285	0.000	0.468	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.65</b>	<b>0.000</b>	<b>0.379</b>	<b>0.000</b>	<b>0.299</b>	<b>0.000</b>	<b>0.497</b>	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.80	0.000	0.320	0.000	0.223	0.000	0.462	الاستثارة الفكرية * الالتزام
0.000	-4.10	0.000	0.302	0.000	0.202	0.000	0.442	الاستثارة الفكرية * التحكم
0.002	-3.14	0.000	0.288	0.000	0.209	0.000	0.401	الاستثارة الفكرية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.34</b>	<b>0.000</b>	<b>0.316</b>	<b>0.000</b>	<b>0.208</b>	<b>0.000</b>	<b>0.476</b>	<b>الاستثارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.57	0.000	0.340	0.000	0.275	0.000	0.427	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.000	-4.19	0.000	0.362	0.000	0.262	0.000	0.506	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.004	-2.88	0.000	0.330	0.000	0.234	0.000	0.469	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.17</b>	<b>0.000</b>	<b>0.357</b>	<b>0.000</b>	<b>0.260</b>	<b>0.000</b>	<b>0.499</b>	<b>الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-5.05	0.000	0.381	0.000	0.320	0.000	0.465	القيادة التحويلية * الالتزام
0.000	-4.66	0.000	0.385	0.000	0.300	0.000	0.500	القيادة التحويلية * التحكم
0.001	-3.28	0.000	0.375	0.000	0.292	0.000	0.495	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.93</b>	<b>0.000</b>	<b>0.398</b>	<b>0.000</b>	<b>0.308</b>	<b>0.000</b>	<b>0.528</b>	<b>القيادة التحويلية * الصلابة النفسية</b>

R= (Kendall's Tau-b) (معامل ارتباط كندال تاو ب), P = الدلالة الإحصائية

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (14):

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي للمعلم، حيث يلاحظ من الجدول (14) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين قيمها متوسطة عند الذكور والإناث، ودالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند الذكور والإناث. وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير النوع الاجتماعي للمعلم"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود علاقة ارتباطية



بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير النوع الاجتماعي للمعلم".

- وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير النوع الاجتماعي للمعلم، ولصالح الذكور، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية للذكور (0.528)، وبلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية لدى الإناث (0.308)، وبلغت قيمة اختبار (Z) (4.93) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس.

لاختبار الفرضية الثالثة، تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم لكل فئة من فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، كما تم استخدام الاختبار الزائي (Z-test) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية حسب فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس، وذلك كما هو موضح في الجداول (15، 16، 17) الآتية:

جدول (15): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس (أقل من 5 سنوات، و5-10 سنوات)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	سنوات الخبرة في التدريس						العلاقات
		الكلية (245)		من (10-5) سنوات (118)		أقل من 5 سنوات (127)		
		P	R	P	R	P	R	
0.003	-3.02	0.000	0.309	0.000	0.389	0.000	0.223	التأثير المثالي * الالتزام
0.009	-2.60	0.000	0.322	0.000	0.414	0.001	0.217	التأثير المثالي * التحكم
0.004	-2.86	0.000	0.311	0.000	0.384	0.000	0.233	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.002</b>	<b>-3.13</b>	<b>0.000</b>	<b>0.338</b>	<b>0.000</b>	<b>0.430</b>	<b>0.000</b>	<b>0.242</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.000	-3.92	0.000	0.260	0.000	0.343	0.012	0.165	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.001	-3.33	0.000	0.263	0.000	0.377	0.028	0.145	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.000	-3.54	0.000	0.265	0.000	0.362	0.016	0.154	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.81</b>	<b>0.000</b>	<b>0.273</b>	<b>0.000</b>	<b>0.380</b>	<b>0.016</b>	<b>0.156</b>	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-3.80	0.000	0.197	0.000	0.338	0.473	0.050	الاستثارة الفكرية * الالتزام
0.000	-3.60	0.000	0.201	0.000	0.305	0.204	0.091	الاستثارة الفكرية * التحكم
0.000	-3.82	0.000	0.207	0.000	0.299	0.126	0.102	الاستثارة الفكرية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.11</b>	<b>0.000</b>	<b>0.201</b>	<b>0.000</b>	<b>0.329</b>	<b>0.350</b>	<b>0.066</b>	<b>الاستثارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-3.78	0.000	0.220	0.000	0.405	0.679	0.027	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.000	-3.55	0.000	0.250	0.000	0.328	0.034	0.149	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.000	-3.55	0.000	0.239	0.000	0.311	0.022	0.159	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.94</b>	<b>0.000</b>	<b>0.230</b>	<b>0.000</b>	<b>0.342</b>	<b>0.132</b>	<b>0.104</b>	<b>الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.05	0.000	0.261	0.000	0.389	0.049	0.129	القيادة التحويلية * الالتزام
0.000	-3.75	0.000	0.281	0.000	0.358	0.011	0.179	القيادة التحويلية * التحكم
0.000	-3.98	0.000	0.281	0.000	0.361	0.006	0.190	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.41</b>	<b>0.000</b>	<b>0.275</b>	<b>0.000</b>	<b>0.375</b>	<b>0.025</b>	<b>0.158</b>	<b>القيادة التحويلية * الصلابة النفسية</b>

الدلالة الإحصائية = P, معامل ارتباط كندال تاو ب (Kendall's Tau-b) = R

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (15) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية

للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس، حيث يلاحظ من الجدول

(15) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة

النفسية للمعلمين ذات قيم متوسطة عند جميع فئات سنوات الخبرة في التدريس، ودالة إحصائية، وهذا

يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية والصلابة النفسية) عند من سنوات

خبرتهم في التدريس (أقل من 5 سنوات)، (5-10 سنوات)، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية

التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس".

وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين الذين سنوات خبرتهم في التدريس (أقل من 5 سنوات) وبين الذين سنوات خبرتهم في التدريس (5-10 سنوات) ولصالح الذين سنوات خبرتهم في التدريس (5-10 سنوات)، الذين كانت العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والصلابة النفسية لديهم أعلى.

جدول (16): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	سنوات الخبرة في التدريس						العلاقات
		الكلّي (282)		أكثر من 10 سنوات (155)		أقل من 5 سنوات (127)		
		P	R	P	R	P	R	
0.001	-3.38	0.000	0.369	0.000	0.453	0.000	0.223	التأثير المثالي * الالتزام
0.001	-3.29	0.000	0.358	0.000	0.442	0.001	0.217	التأثير المثالي * التحكم
0.037	-2.09	0.000	0.363	0.000	0.443	0.000	0.233	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.001</b>	<b>-3.26</b>	<b>0.000</b>	<b>0.381</b>	<b>0.000</b>	<b>0.458</b>	<b>0.000</b>	<b>0.242</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.59	0.000	0.364	0.000	0.492	0.012	0.165	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.000	-4.33	0.000	0.345	0.000	0.470	0.028	0.145	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.008	-2.64	0.000	0.354	0.000	0.474	0.016	0.154	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.25</b>	<b>0.000</b>	<b>0.377</b>	<b>0.000</b>	<b>0.514</b>	<b>0.016</b>	<b>0.156</b>	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.15	0.000	0.313	0.000	0.475	0.473	0.050	الاستثارة الفكرية * الالتزام
0.000	-3.97	0.000	0.301	0.000	0.432	0.204	0.091	الاستثارة الفكرية * التحكم
0.009	-2.62	0.000	0.285	0.000	0.401	0.126	0.102	الاستثارة الفكرية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.81</b>	<b>0.000</b>	<b>0.311</b>	<b>0.000</b>	<b>0.464</b>	<b>0.350</b>	<b>0.066</b>	<b>الاستثارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.11	0.000	0.309	0.000	0.488	0.679	0.027	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.000	-4.43	0.000	0.372	0.000	0.503	0.034	0.149	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.004	-2.89	0.000	0.335	0.000	0.446	0.022	0.159	الاعتبارية الفردية * التحدي

<b>0.000</b>	<b>-3.98</b>	<b>0.000</b>	<b>0.355</b>	<b>0.000</b>	<b>0.518</b>	<b>0.132</b>	<b>0.104</b>	الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية
0.000	-4.37	0.000	0.376	0.000	0.533	0.049	0.129	القيادة التحويلية * الالتزام
0.000	-4.80	0.000	0.388	0.000	0.517	0.011	0.179	القيادة التحويلية * التحكم
0.003	-2.95	0.000	0.378	0.000	0.495	0.006	0.190	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.56</b>	<b>0.000</b>	<b>0.400</b>	<b>0.000</b>	<b>0.550</b>	<b>0.025</b>	<b>0.158</b>	القيادة التحويلية * الصلابة النفسية

R= (Kendall's Tau-b) (معامل ارتباط كندال تاو ب), P = الدلالة الإحصائية

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (16) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس، حيث يلاحظ من الجدول (16) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين قيمها متوسطة لفئات سنوات الخبرة في التدريس (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، ودالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند الذين سنوات خبرتهم في التدريس (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات). وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس".

وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين الذين سنوات خبرتهم في التدريس (أقل من 5 سنوات) وبين الذين سنوات خبرتهم في التدريس (أكثر من 10 سنوات) ولصالح الذين سنوات خبرتهم في التدريس

(أكثر من 10 سنوات)، حيث كانت العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والصلابة النفسية لديهم أعلى.

جدول (17): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس (5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	سنوات الخبرة في التدريس						العلاقات
		الكلي (273)		أكثر من 10 سنوات (155)		(10-5) سنوات (118)		
		P	R	P	R	P	R	
0.006	-2.74	0.000	0.427	0.000	0.453	0.000	0.389	التأثير المثالي * الالتزام
0.063	-1.86	0.000	0.432	0.000	0.442	0.000	0.414	التأثير المثالي * التحكم
0.669	-0.43	0.000	0.421	0.000	0.443	0.000	0.384	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.069</b>	<b>-1.82</b>	<b>0.000</b>	<b>0.446</b>	<b>0.000</b>	<b>0.458</b>	<b>0.000</b>	<b>0.430</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.33	0.000	0.437	0.000	0.492	0.000	0.343	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.002	-3.04	0.000	0.431	0.000	0.470	0.000	0.377	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.102	-1.63	0.000	0.431	0.000	0.474	0.000	0.362	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.001</b>	<b>-3.30</b>	<b>0.000</b>	<b>0.462</b>	<b>0.000</b>	<b>0.514</b>	<b>0.000</b>	<b>0.380</b>	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-3.80	0.000	0.422	0.000	0.475	0.000	0.338	الاستثارة الفكرية * الالتزام
0.014	-2.46	0.000	0.382	0.000	0.432	0.000	0.305	الاستثارة الفكرية * التحكم
0.214	-1.24	0.000	0.355	0.000	0.401	0.000	0.299	الاستثارة الفكرية * التحدي
<b>0.007</b>	<b>-2.71</b>	<b>0.000</b>	<b>0.410</b>	<b>0.000</b>	<b>0.464</b>	<b>0.000</b>	<b>0.329</b>	<b>الاستثارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.001	-3.34	0.000	0.461	0.000	0.488	0.000	0.405	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.026	-2.23	0.000	0.435	0.000	0.503	0.000	0.328	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.521	-0.64	0.000	0.394	0.000	0.446	0.000	0.311	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.022</b>	<b>-2.29</b>	<b>0.000</b>	<b>0.455</b>	<b>0.000</b>	<b>0.518</b>	<b>0.000</b>	<b>0.342</b>	<b>الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-3.95	0.000	0.480	0.000	0.533	0.000	0.389	القيادة التحويلية * الالتزام
0.005	-2.84	0.000	0.458	0.000	0.517	0.000	0.358	القيادة التحويلية * التحكم
0.261	-2.84	0.000	0.443	0.000	0.495	0.000	0.361	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.002</b>	<b>-2.84</b>	<b>0.000</b>	<b>0.487</b>	<b>0.000</b>	<b>0.550</b>	<b>0.000</b>	<b>0.375</b>	<b>القيادة التحويلية * الصلابة النفسية</b>

الدلالة الإحصائية = P, (معامل ارتباط كندال تاو ب) R= (Kendall's Tau-b)

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (17) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية

للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس، حيث يلاحظ من الجدول

(17) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة

النفسية للمعلمين قيمها متوسطة لفئات سنوات الخبرة في التدريس (5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، ودالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند الذين سنوات خبرتهم في التدريس (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات). وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس".

وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين الذين سنوات خبرتهم في التدريس (5-10 سنوات) وبين الذين سنوات خبرتهم في التدريس (أكثر من 10 سنوات) ولصالح الذين سنوات خبرتهم في التدريس (أكثر من 10 سنوات)، الذين كانت العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والصلابة النفسية لديهم أعلى.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الرابعة، تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم لكل فئة من فئات متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس ، بكالوريوس + دبلوم، ماجستير فأعلى)، وتم استخدام الاختبار

الزائي (Z-test) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية حسب فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك

كما هو موضح في الجداول (18، 19، 20، 21، 22، 23) الآتية:

جدول (18): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي

(دبلوم، وبكالوريوس)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	المؤهل العلمي						العلاقات
		الكلية (151)		بكالوريوس (89)		دبلوم (62)		
		P	R	P	R	P	R	
0.011	-2.54	0.002	0.206	0.008	0.232	0.059	0.188	التأثير المثالي * الالتزام
0.036	-2.10	0.000	0.286	0.000	0.297	0.001	0.310	التأثير المثالي * التحكم
0.142	-1.47	0.000	0.240	0.001	0.265	0.057	0.197	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.014</b>	<b>-2.45</b>	<b>0.000</b>	<b>0.277</b>	<b>0.000</b>	<b>0.305</b>	<b>0.008</b>	<b>0.262</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.004	-2.85	0.003	0.190	0.000	0.280	0.487	0.077	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.020	-2.32	0.001	0.203	0.002	0.253	0.097	0.156	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.088	-1.71	0.000	0.281	0.000	0.401	0.217	0.129	الدافعية الإلهامية * التحدي
0.008	-2.63	0.000	0.245	0.000	0.361	0.284	0.110	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.057	-1.90	0.000	0.324	0.000	0.380	0.013	0.250	الاستنارة الفكرية * الالتزام
0.180	-1.34	0.000	0.237	0.001	0.261	0.045	0.219	الاستنارة الفكرية * التحكم
0.341	-0.95	0.000	0.217	0.003	0.233	0.036	0.200	الاستنارة الفكرية * التحدي
0.098	-1.65	0.000	0.302	0.000	0.335	0.011	0.269	<b>الاستنارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-3.90	0.002	0.203	0.014	0.208	0.069	0.198	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.001	-3.43	0.000	0.231	0.003	0.250	0.050	0.205	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.005	-2.79	0.003	0.192	0.003	0.237	0.281	0.116	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.83</b>	<b>0.000</b>	<b>0.230</b>	<b>0.002</b>	<b>0.252</b>	<b>0.095</b>	<b>0.187</b>	<b>الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية</b>
0.001	-3.26	0.000	0.235	0.000	0.305	0.156	0.144	القيادة التحويلية * الالتزام
0.005	-2.81	0.000	0.255	0.000	0.296	0.032	0.211	القيادة التحويلية * التحكم
0.029	-2.19	0.000	0.262	0.000	0.362	0.242	0.124	القيادة التحويلية * التحدي
0.000	-3.69	0.000	0.291	0.000	0.393	0.115	0.164	<b>القيادة التحويلية * الصلابة النفسية</b>

R= (Kendall's Tau-b) (معامل ارتباط كندال تاو ب), P = الدلالة الإحصائية

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (18) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية

للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس)، حيث يلاحظ من الجدول

(18) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية

والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين قيمها متوسطة عند فئات المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس)،

ودالة إحصائية، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم)، (بكالوريوس).

وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) وبين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، الذين كانت العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والصلابة النفسية لديهم أعلى.

جدول (19): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس + دبلوم)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدالة الإحصائية	قيمة (Z)	المؤهل العلمي						العلاقات
		الكلبي (255)		بكالوريوس + دبلوم (193)		دبلوم (62)		
		P	R	P	R	P	R	
0.000	-4.21	0.000	0.399	0.000	0.429	0.059	0.188	التأثير المثالي * الالتزام
0.001	-3.38	0.000	0.406	0.000	0.411	0.001	0.310	التأثير المثالي * التحكم
0.029	-2.18	0.000	0.397	0.000	0.420	0.057	0.197	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.55</b>	<b>0.000</b>	<b>0.424</b>	<b>0.000</b>	<b>0.442</b>	<b>0.008</b>	<b>0.262</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.000	-5.23	0.000	0.369	0.000	0.418	0.487	0.077	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.000	-4.43	0.000	0.365	0.000	0.401	0.097	0.156	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.002	-3.05	0.000	0.342	0.000	0.374	0.217	0.129	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.65</b>	<b>0.000</b>	<b>0.374</b>	<b>0.000</b>	<b>0.419</b>	<b>0.284</b>	<b>0.110</b>	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-5.43	0.000	0.339	0.000	0.340	0.013	0.250	الاستنارة الفكرية * الالتزام
0.000	-4.90	0.000	0.327	0.000	0.338	0.045	0.219	الاستنارة الفكرية * التحكم
0.000	-3.83	0.000	0.318	0.000	0.330	0.036	0.200	الاستنارة الفكرية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-5.13</b>	<b>0.000</b>	<b>0.344</b>	<b>0.000</b>	<b>0.346</b>	<b>0.011</b>	<b>0.269</b>	<b>الاستنارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.37	0.000	0.387	0.000	0.402	0.069	0.198	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.000	-3.88	0.000	0.392	0.000	0.415	0.050	0.205	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.008	-2.67	0.000	0.380	0.000	0.417	0.281	0.116	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.90</b>	<b>0.000</b>	<b>0.408</b>	<b>0.000</b>	<b>0.438</b>	<b>0.095</b>	<b>0.187</b>	<b>الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-5.27	0.000	0.407	0.000	0.445	0.156	0.144	القيادة التحويلية * الالتزام
0.000	-4.80	0.000	0.408	0.000	0.442	0.032	0.211	القيادة التحويلية * التحكم
0.001	-3.31	0.000	0.393	0.000	0.436	0.242	0.124	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.96</b>	<b>0.000</b>	<b>0.420</b>	<b>0.000</b>	<b>0.462</b>	<b>0.115</b>	<b>0.164</b>	<b>القيادة التحويلية * الصلابة النفسية</b>

الدالة الإحصائية = P, (معامل ارتباط كندال تاو ب) R= (Kendall's Tau-b)



يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (19) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس + دبلوم)، حيث يلاحظ من الجدول (19) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين قيمها متوسطة عند فئات المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس + دبلوم)، ودالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم)، (بكالوريوس + دبلوم).

وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) وبين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم)، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم)، الذين كانت العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والصلابة النفسية لديهم أعلى.

جدول (20): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (دبلوم، ماجستير فأعلى)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	المؤهل العلمي						العلاقات
		الكلية (118)		ماجستير فأعلى (56)		دبلوم (62)		
		P	R	P	R	P	R	
0.085	-1.73	0.000	0.248	0.000	0.351	0.059	0.188	التأثير المثالي * الالتزام
0.033	-2.13	0.000	0.269	0.043	0.235	0.001	0.310	التأثير المثالي * التحكم
0.134	-1.50	0.001	0.241	0.005	0.279	0.057	0.197	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.048</b>	<b>-1.97</b>	<b>0.000</b>	<b>0.256</b>	<b>0.012</b>	<b>0.272</b>	<b>0.008</b>	<b>0.262</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.007	-2.70	0.004	0.210	0.000	0.353	0.487	0.077	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.006	-2.77	0.000	0.259	0.000	0.404	0.097	0.156	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.032	-2.15	0.001	0.233	0.000	0.347	0.217	0.129	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.004</b>	<b>-2.85</b>	<b>0.001</b>	<b>0.242</b>	<b>0.000</b>	<b>0.422</b>	<b>0.284</b>	<b>0.110</b>	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.058	-1.90	0.022	0.176	0.323	0.116	0.013	0.250	الاستثارة الفكرية * الالتزام
0.094	-1.68	0.004	0.213	0.029	0.220	0.045	0.219	الاستثارة الفكرية * التحكم

0.185	-1.33	0.005	0.198	0.057	0.204	0.036	0.200	الاستثارة الفكرية * التحدي
<b>0.076</b>	<b>-1.78</b>	<b>0.008</b>	<b>0.203</b>	<b>0.243</b>	<b>0.136</b>	<b>0.011</b>	<b>0.269</b>	الاستثارة الفكرية * الصلابة النفسية
0.019	-2.36	0.004	0.211	0.011	0.249	0.069	0.198	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.015	-2.44	0.000	0.261	0.001	0.326	0.050	0.205	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.132	-1.51	0.044	0.153	0.079	0.189	0.281	0.116	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.025</b>	<b>-2.24</b>	<b>0.015</b>	<b>0.187</b>	<b>0.033</b>	<b>0.218</b>	<b>0.095</b>	<b>0.187</b>	الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية
0.018	-2.37	0.004	0.206	0.001	0.311	0.156	0.144	القيادة التحويلية * الالتزام
0.008	-2.64	0.000	0.278	0.000	0.383	0.032	0.211	القيادة التحويلية * التحكم
0.062	-1.86	0.003	0.218	0.002	0.305	0.242	0.124	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.006</b>	<b>-2.73</b>	<b>0.004</b>	<b>0.218</b>	<b>0.005</b>	<b>0.298</b>	<b>0.115</b>	<b>0.164</b>	القيادة التحويلية * الصلابة النفسية

R= (Kendall's Tau-b) (معامل ارتباط كندال تاو ب), P = الدلالة الإحصائية

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (20) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات المؤهل العلمي (دبلوم، ماجستير فأعلى)، حيث يلاحظ من الجدول (10.4) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين قيمها متوسطة عند فئات المؤهل العلمي (دبلوم، ماجستير فأعلى)، ودالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم)، (ماجستير فأعلى). وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) وبين الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير فأعلى)، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير فأعلى)، الذين كانت العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والصلابة النفسية لديهم أعلى.

جدول (21): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	المؤهل العلمي						العلاقات
		الكلية (282)		بكالوريوس + دبلوم (193)		بكالوريوس (89)		
		P	R	P	R	P	R	
0.001	-3.38	0.000	0.413	0.000	0.429	0.008	0.232	التأثير المثالي * الالتزام
0.015	-2.43	0.000	0.404	0.000	0.411	0.000	0.297	التأثير المثالي * التحكم
0.098	-1.66	0.000	0.405	0.000	0.420	0.001	0.265	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.007</b>	<b>-2.71</b>	<b>0.000</b>	<b>0.432</b>	<b>0.000</b>	<b>0.442</b>	<b>0.000</b>	<b>0.305</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.52	0.000	0.408	0.000	0.418	0.000	0.280	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.001	-3.46	0.000	0.378	0.000	0.401	0.002	0.253	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.016	-2.42	0.000	0.391	0.000	0.374	0.000	0.401	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.69</b>	<b>0.000</b>	<b>0.417</b>	<b>0.000</b>	<b>0.419</b>	<b>0.000</b>	<b>0.361</b>	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.51	0.000	0.353	0.000	0.340	0.000	0.380	الاستثارة الفكرية * الالتزام
0.000	-3.81	0.000	0.320	0.000	0.338	0.001	0.261	الاستثارة الفكرية * التحكم
0.004	-2.91	0.000	0.311	0.000	0.330	0.003	0.233	الاستثارة الفكرية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.98</b>	<b>0.000</b>	<b>0.339</b>	<b>0.000</b>	<b>0.346</b>	<b>0.000</b>	<b>0.335</b>	<b>الاستثارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-3.91	0.000	0.374	0.000	0.402	0.014	0.208	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.001	-3.45	0.000	0.389	0.000	0.415	0.003	0.250	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.013	-2.48	0.000	0.385	0.000	0.417	0.003	0.237	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.50</b>	<b>0.000</b>	<b>0.404</b>	<b>0.000</b>	<b>0.438</b>	<b>0.002</b>	<b>0.252</b>	<b>الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.49	0.000	0.430	0.000	0.445	0.000	0.305	القيادة التحويلية * الالتزام
0.000	-3.84	0.000	0.414	0.000	0.442	0.000	0.296	القيادة التحويلية * التحكم
0.009	-2.63	0.000	0.423	0.000	0.436	0.000	0.362	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.11</b>	<b>0.000</b>	<b>0.448</b>	<b>0.000</b>	<b>0.462</b>	<b>0.000</b>	<b>0.393</b>	<b>القيادة التحويلية * الصلابة النفسية</b>

R= (Kendall's Tau-b) (معامل ارتباط كندال تاو ب), P = الدلالة الإحصائية

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (21) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم)، حيث يلاحظ من الجدول (21) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين قيمها متوسطة عند فئات المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم)، ودالة إحصائية، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة

التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، (بكالوريوس + دبلوم).

وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) وبين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم)، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم)، الذين كانت العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والصلابة النفسية لديهم أعلى.

جدول (22): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	المؤهل العلمي						العلاقات
		الكلية (145)		ماجستير فأعلى (56)		بكالوريوس (89)		
		P	R	P	R	P	R	
0.609	-0.51	0.000	0.278	0.000	0.351	0.008	0.232	التأثير المثالي * الالتزام
0.429	-0.79	0.000	0.277	0.043	0.235	0.000	0.297	التأثير المثالي * التحكم
0.496	-0.68	0.000	0.276	0.005	0.279	0.001	0.265	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.408</b>	<b>-0.83</b>	<b>0.000</b>	<b>0.292</b>	<b>0.012</b>	<b>0.272</b>	<b>0.000</b>	<b>0.305</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.075	-1.78	0.000	0.314	0.000	0.353	0.000	0.280	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.151	-1.44	0.000	0.306	0.000	0.404	0.002	0.253	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.234	-1.19	0.000	0.379	0.000	0.347	0.000	0.401	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.123</b>	<b>-1.54</b>	<b>0.000</b>	<b>0.382</b>	<b>0.000</b>	<b>0.422</b>	0.000	0.361	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.503	-0.67	0.000	0.277	0.323	0.116	0.000	0.380	الاستئارة الفكرية * الالتزام
0.823	-0.22	0.000	0.246	0.029	0.220	0.001	0.261	الاستئارة الفكرية * التحكم
0.959	-0.05	0.001	0.218	0.057	0.204	0.003	0.233	الاستئارة الفكرية * التحدي
<b>0.824</b>	<b>-0.22</b>	<b>0.000</b>	<b>0.260</b>	<b>0.243</b>	<b>0.136</b>	0.000	0.335	<b>الاستئارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.070	-1.81	0.001	0.217	0.011	0.249	0.014	0.208	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.076	-1.77	0.000	0.274	0.001	0.326	0.003	0.250	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.215	-1.24	0.001	0.209	0.079	0.189	0.003	0.237	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.089</b>	<b>-1.70</b>	<b>0.000</b>	<b>0.226</b>	<b>0.033</b>	<b>0.218</b>	<b>0.002</b>	<b>0.252</b>	<b>الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية</b>
0.194	-1.30	0.000	0.302	0.001	0.311	0.000	0.305	القيادة التحويلية * الالتزام
0.189	-1.31	0.000	0.326	0.000	0.383	0.000	0.296	القيادة التحويلية * التحكم
0.315	-1.00	0.000	0.331	0.002	0.305	0.000	0.362	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.133</b>	<b>-1.50</b>	<b>0.000</b>	<b>0.349</b>	<b>0.005</b>	<b>0.298</b>	0.000	0.393	<b>القيادة التحويلية * الصلابة النفسية</b>

R= (Kendall's Tau-b) (معامل ارتباط كندال تاو ب), P = الدلالة الإحصائية

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (22) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، حيث يلاحظ من الجدول (22) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين قيمها متوسطة عند فئات المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، ودالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، (ماجستير فأعلى).  
عدم وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) والذين مؤهلهم العلمي (ماجستير فأعلى).

جدول (23): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم، ماجستير فأعلى)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	المؤهل العلمي						العلاقات
		الكلية (249)		ماجستير فأعلى (56)		بكالوريوس + دبلوم (193)		
		P	R	P	R	P	R	
0.006	-2.76	0.000	0.424	0.000	0.351	0.000	0.429	التأثير المثالي * الالتزام
0.015	-2.44	0.000	0.398	0.043	0.235	0.000	0.411	التأثير المثالي * التحكم
0.101	-1.64	0.000	0.407	0.005	0.279	0.000	0.420	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.016</b>	<b>-2.42</b>	<b>0.000</b>	<b>0.428</b>	<b>0.012</b>	<b>0.272</b>	<b>0.000</b>	<b>0.442</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.43	0.000	0.419	0.000	0.353	0.000	0.418	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.000	-3.83	0.000	0.415	0.000	0.404	0.000	0.401	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.006	-2.73	0.000	0.382	0.000	0.347	0.000	0.374	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.89</b>	<b>0.000</b>	<b>0.429</b>	<b>0.000</b>	<b>0.422</b>	<b>0.000</b>	<b>0.419</b>	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-4.56	0.000	0.313	0.323	0.116	0.000	0.340	الاستثارة الفكرية * الالتزام
0.000	-4.08	0.000	0.330	0.029	0.220	0.000	0.338	الاستثارة الفكرية * التحكم
0.001	-3.21	0.000	0.314	0.057	0.204	0.000	0.330	الاستثارة الفكرية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-4.18</b>	<b>0.000</b>	<b>0.324</b>	<b>0.243</b>	<b>0.136</b>	<b>0.000</b>	<b>0.346</b>	<b>الاستثارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.005	-2.80	0.000	0.380	0.011	0.249	0.000	0.402	الاعتبارية الفردية * الالتزام

0.009	-2.61	0.000	0.408	0.001	0.326	0.000	0.415	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.143	-1.47	0.000	0.377	0.079	0.189	0.000	0.417	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.022</b>	<b>-2.29</b>	<b>0.000</b>	<b>0.408</b>	<b>0.033</b>	<b>0.218</b>	<b>0.000</b>	<b>0.438</b>	<b>الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية</b>
0.000	-3.88	0.000	0.432	0.001	0.311	0.000	0.445	القيادة التحويلية * الالتزام
0.000	-3.70	0.000	0.439	0.000	0.383	0.000	0.442	القيادة التحويلية * التحكم
0.013	-2.48	0.000	0.416	0.002	0.305	0.000	0.436	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.000</b>	<b>-3.48</b>	<b>0.000</b>	<b>0.443</b>	<b>0.005</b>	<b>0.298</b>	<b>0.000</b>	<b>0.462</b>	<b>القيادة التحويلية * الصلابة النفسية</b>

R= (Kendall's Tau-b) (معامل ارتباط كندال تاو ب), P = الدلالة الإحصائية =

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (23) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم، ماجستير فأعلى)، حيث يلاحظ من الجدول (23) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين قيمها متوسطة عند فئات المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم، ماجستير فأعلى)، ودالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم)، (ماجستير فأعلى).

وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم)، الذين كانت العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والصلابة النفسية لديهم أعلى.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص.

لاختبار الفرضية الخامسة، تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم لكل فئة من فئات متغير التخصص (علمي، أدبي)، كما تم استخدام الاختبار الزائي (Z-test) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية حسب فئات متغير التخصص، وذلك كما هو موضح في الجدول (24):

جدول (24): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير التخصص (علمي، أدبي)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	التخصص						العلاقات
		الكلبي (400)		أدبي (216)		علمي (184)		
		P	R	P	R	P	R	
0.427	-0.80	0.000	0.374	0.000	0.369	0.000	0.378	التأثير المثالي * الالتزام
0.532	-0.63	0.000	0.376	0.000	0.321	0.000	0.433	التأثير المثالي * التحكم
0.949	0.06	0.000	0.370	0.000	0.333	0.000	0.394	التأثير المثالي * التحدي
<b>0.535</b>	<b>-0.62</b>	<b>0.000</b>	<b>0.394</b>	<b>0.000</b>	<b>0.356</b>	<b>0.000</b>	<b>0.430</b>	<b>التأثير المثالي * الصلابة النفسية</b>
0.649	-0.46	0.000	0.362	0.000	0.362	0.000	0.363	الدافعية الإلهامية * الالتزام
0.536	0.62	0.000	0.353	0.000	0.316	0.000	0.388	الدافعية الإلهامية * التحكم
0.357	0.92	0.000	0.358	0.000	0.338	0.000	0.369	الدافعية الإلهامية * التحدي
<b>0.362</b>	<b>0.91</b>	<b>0.000</b>	<b>0.379</b>	<b>0.000</b>	<b>0.366</b>	<b>0.000</b>	<b>0.383</b>	<b>الدافعية الإلهامية * الصلابة النفسية</b>
0.342	-0.95	0.000	0.320	0.000	0.285	0.000	0.367	الاستثارة الفكرية * الالتزام
0.949	0.06	0.000	0.302	0.000	0.252	0.000	0.363	الاستثارة الفكرية * التحكم
0.212	-1.25	0.000	0.288	0.000	0.254	0.000	0.330	الاستثارة الفكرية * التحدي
<b>0.650</b>	<b>-0.45</b>	<b>0.000</b>	<b>0.316</b>	<b>0.000</b>	<b>0.277</b>	<b>0.000</b>	<b>0.369</b>	<b>الاستثارة الفكرية * الصلابة النفسية</b>
0.333	-0.97	0.000	0.340	0.000	0.318	0.000	0.373	الاعتبارية الفردية * الالتزام
0.341	-0.95	0.000	0.362	0.000	0.344	0.000	0.389	الاعتبارية الفردية * التحكم
0.215	-1.24	0.000	0.330	0.000	0.315	0.000	0.343	الاعتبارية الفردية * التحدي
<b>0.143</b>	<b>-1.47</b>	<b>0.000</b>	<b>0.357</b>	<b>0.000</b>	<b>0.335</b>	<b>0.000</b>	<b>0.386</b>	<b>الاعتبارية الفردية * الصلابة النفسية</b>
0.101	-1.64	0.000	0.381	0.000	0.344	0.000	0.421	القيادة التحويلية * الالتزام
0.334	-0.97	0.000	0.385	0.000	0.322	0.000	0.452	القيادة التحويلية * التحكم
0.536	0.62	0.000	0.375	0.000	0.345	0.000	0.396	القيادة التحويلية * التحدي
<b>0.433</b>	<b>-0.78</b>	<b>0.000</b>	<b>0.398</b>	<b>0.000</b>	<b>0.350</b>	<b>0.000</b>	<b>0.441</b>	<b>القيادة التحويلية * الصلابة النفسية</b>

الدلالة الإحصائية = P, (معامل ارتباط كندال تاو ب) R= (Kendall's Tau-b)

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (24) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات التخصص (علمي، أدبي)، حيث يلاحظ من الجدول (14.4) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين قيمها متوسطة عند فئات التخصص (علمي، أدبي)، ودالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومجالاتها والصلابة النفسية ومجالاتها) عند المعلمين الذين تخصصهم (علمي)، والذين تخصصهم (أدبي). وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص".

عدم وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص (علمي، أدبي).



## الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري

المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

لمناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس، تمت مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية

للمعلمين من وجهة نظرهم.

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس

الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين، حيث بلغ معامل

الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية لدى المعلمين

(0.666) بدلالة إحصائية (0.000).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المعلمين يرون أنه كلما كان مديري المدارس لديهم القدرة على استخدام

نمط القيادة التحويلية في الإدارة من خلال تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين، كلما أدى ذلك إلى

رفع أداء المعلمين وأصبح لديهم شعور بالقدرة على المشاركة في الأعمال الإدارية، وهذا بدوره يحفزهم

ويرفع من ثقتهم بأنفسهم ويزيد من صلابتهم النفسية، حيث إن تفويض الصلاحيات للمعلمين يساعد

المدير على التفرغ لأعمال التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي وهذا يساعد على رفع كفايات

المعلمين وتحسين المستوى التعليمي في المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزايزة (2020)، ودراسة عمايرة وعاشور (2020)، ودراسة بومانز وآخرين (Bouwman et al., 2017).

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية؟

تبين أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في تربية وتعليم الخليل (3.30) بنسبة مئوية بلغت (66.0%).

□ وحصل مجال التأثير المثالي على المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وجاء في المركز الثاني كل من مجالي الدافعية الإلهامية والاعتبارية الفردية، بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، أما المركز الثالث فاحتله مجال الاستثارة الفكرية، بمتوسط حسابي بلغ (3.28).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المعلمين يرون أن القيادة التحويلية تتطلب تكثيف التدريبات عليها من قبل مديري المدارس، وتتطلب رؤساء ملهمين ويستخدمون وسائل غير اعتيادية ليرتقوا بأداء المعلمين، ترتبط بقدرات ومهارات وإمكانات المعلمين؛ لهذا جاء مستوى أداء مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين متوسطاً.

□ واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمايرة وعاشور (2020) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرشيدي (2017) التي توصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس

الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم؟

تبين أن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم (3.45).

وحصل مجال الالتزام على المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وجاء في المركز الثاني مجال التحكم، بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، أما المركز الثالث فاحتله مجال التحدي، بمتوسط حسابي بلغ (3.42).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين عامة وفي مدينة الخليل خاصة يعانون من ظروف اقتصادية وأمنية واجتماعية صعبة، وذلك بسبب الوضع المالي وعدم انتظام الرواتب، وهذا بدوره أدى إلى انخفاض الصلابة النفسية لدى المعلمين، حيث جاءت بدرجة متوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل (2020) التي توصلت إلى أن مستوى الصلابة النفسية متوسطة، ودراسة المطيري (2019) التي توصلت إلى أن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمات رياض الأطفال متوسط، واختلفت مع دراسة الرجبي وحمود (2018) التي توصلت إلى أن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بالنسبة للمجموع الكلي للمقياس كان عالياً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغيرات: (النوع الاجتماعي للمعلم، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي،

والتخصص)؟

لمناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، تمت مناقشة الفرضيات من (2-5) المنبثقة عنه:

وانبثق عنها الفرضيات الفرعية من (2-5) الآتية:

**مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير النوع الاجتماعي للمعلم.**

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي للمعلم، ووجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير النوع الاجتماعي للمعلم، ولصالح الذكور.

**ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية في مدينة الخليل يعملون في نفس الظروف الإدارية ويخضعون لنفس القوانين والأنظمة، بالتالي فإنهم يرون أنه كلما كان مديرو المدارس الأساسية في تربية الخليل على دراية بأنماط القيادة الحديثة ومنها القيادة التحويلية، بحيث يمارسونها في مدارسهم فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستوى الصلابة النفسية لدى المعلمين، ولكن تبين أن الذكور يعتقدون أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية يؤثر على الصلابة النفسية للمعلمين بشكل إيجابي كان أعلى من الإناث؛ وذلك لأن مديري المدارس الذكور يفوضون بعض الصلاحيات للمعلمين أكثر من المديرات.**

واختلفت مع دراسة الأسطل (2020) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالمديريات لممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي للمسؤول المباشر، ولصالح الذين مسؤوليهم المباشرين من الإناث.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير سنوات الخبرة في التدريس، ووجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين ولصالح الذين سنوات خبرتهم في التدريس (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المعلمين أصحاب الخبرة (5-10) سنوات وأكثر من (10) سنوات يكون لديهم معرفة وإمام بالأعمال الإدارية، بالتالي فإن مديري المدارس يفوضونهم ببعض الصلاحيات الأمر الذي يجعل صلابتهم النفسية أعلى من المعلمين حديثي العمل؛ لذا كانت نظرهم لممارسة مديري المدارس الأساسية في الخليل للقيادة التحويلية أعلى من المعلمين الذين خبرتهم أقل من (5 سنوات)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العزايزة (2020) في العلاقة، بينما اختلفت معه في الفروق.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير المؤهل العلمي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات المؤهل العلمي، ووجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها وفئات متغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)،

و(بكالوريوس + دبلوم)، و(ماجستير فأعلى)، وعدم وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن مديري المدارس يفوضون المعلمين أصحاب المؤهلات العلمية بكالوريوس فأعلى بالصلاحيات التي يريدون تفويضهم بها، فهم يعتقدون أنه كلما كان المؤهل العلمي للمعلم أعلى كان لديه دراية ومعرفة أكثر في علوم الإدارة؛ لذا جاءت العلاقة بين القيادة التحويلية ومجالاتها لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها وفئات متغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(بكالوريوس + دبلوم)، و(ماجستير فأعلى)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأسطل (2020) التي وجدت فروقاً تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وكانت لصالح حملة الدراسات العليا.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات التخصص (علمي، أدبي)، وعدم وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص (علمي، أدبي).

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المعلمين والمعلمات بغض النظر عن تخصصهم فهم يعملون في نفس الظروف الإدارية والقانونية، ويتعاملون مع مديري مدارسهم الذين تلزمهم اللوائح والقوانين بالتعامل مع المعلمين بنفس الطريقة؛ لذا لم تظهر فروق في العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية

في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغير التخصص (علمي، أدبي).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العزايزة (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، تعزى لمتغير التخصص العلمي، واتفقت مع دراسة الرجبي وحمود (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الصلابة النفسية لدى المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

### ثانياً التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحث بما يأتي:

1. بناء برامج تدريبية لمديري المدارس في كيفية بناء الخطط الإستراتيجية واستثمار الكفاءات والموارد المتاحة في المؤسسة.
2. عقد لقاءات دورية بين المديرين والمعلمين؛ لمنحهم المزيد من الثقة للتغلب على معوقات العمل.
3. إشراك الإدارات التربوية والتعليمية والمدرسية على المستويات كافة للمعلمين في صياغة الأهداف التربوية والتعليمية.
4. عقد ورش عمل لاقتراح طرق جديدة ومبتكرة للعمل تتناسب مع المتغيرات العصرية.
5. توجيه الإدارات التربوية لمديري المدارس لمراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، والاستماع إلى المعلمين والاهتمام باحتياجاتهم.
6. حث المشرفين العاميين لمدير المدرسة على تطبيق أفكار مستحدثة في العمل حتى وإن لم تطبق من قبل.



7. إشراك مديري المدارس والمعلمين في دورات مشتركة؛ بهدف تطوير قدراتهم على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

8. وضع برامج إرشادية تهدف إلى رفع مستوى الصلابة النفسية لدى المعلمين من أجل رفع درجة قدرتهم على التعامل مع المواقف الضاغطة.

9. ضرورة الاهتمام بتنمية الصلابة النفسية لدى المعلمين بشكل عام لما لها من أثر جيد على أدائهم.

10. الاهتمام الخاص بالمعلمين الجدد حديثي العمل في التعليم، وعقد دورات تدريبية خاصة بهم لتبصيرهم بطبيعة العمل ورفع مستوى الصلابة النفسية لديهم.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

أبو حسين، سناء. (2012). الصلابة النفسية والأمل وعلاقتها بالأعراض السيكوسوماتية لدى أمهات المدمرة منازلهن في محافظة شمال غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو مصطفى، إسلام. (2014). التنبؤ بالأمن النفسي في ضوء أساليب مواجهة أحداث الحياة الضاغطة لدى المعلمات في مراحل التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الأخضر، صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

الأسطل، فداء. (2020). التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

إسماعيل، هبة، والرشيدي، نشمية. (2020). علاقة الصلابة النفسية بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات التربية الخاصة، المجلة المصرية للدراسات النفسية، 30(107): 468-502.

الآغا، صهيب، وعساف، محمود. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

البارودي، منال. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

التويجري، هيلة. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3): 611-647.

جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الجندي، عبد الوهاب أحمد عبد المنعم. (2006). أثر التحفيز على الانتماء المهني لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

الجهني، نعيم. (2018). نماذج معاصرة في القيادة، الرياض، السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.

خلف، محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دحلان، محمد. (2017). الصلابة النفسية كمتغير وسيط بين الضغوط النفسية والتوافق النفسي لدى خريجي الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

دراوشة، صدام؛ الشعار، أنوار؛ مساعده، رائد؛ واللوزي، موسى. (2016). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة

العلوم الإنسانية، 5(1): 56-79.

دواني، كمال. (2013). القيادة التربوية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. دودين، أحمد. (2011). أساسيات التنمية الإدارية واقتصادية في الوطن العربي: نظرياً وتطبيقياً،

عمان الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

راضي زينب. (2008). الصلابة النفسية لدى أمهات شهداء انتفاضة الأقصى وعلاقتها ببعض

المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ربيع، هادي مشعان. (2008). تطوير الإدارة المدرسية. ط1. عمان: المجتمع العربي للنشر

والتوزيع.

الرجيبي، يوسف، وحمود، محمد. (2018). الصلابة النفسية لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد

الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة

الدراسات التربوية والنفسية، 12(1): 58-75.

رشيد، صالح، ومزهر، زينب. (2018). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل

الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة

القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية واقتصادية، 8(1): 8-27.

الرشيدي، علي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام

بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية،

33(71): 3-40.

الريف، محمد. (2019). درجة الصلابة النفسية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الطفيلة جنوب الأردن، دراسات، العلوم التربوية، 46(3): 181-200.

زهاني، أسماء. (2014). الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى معلمات الطور المتوسط: دراسة ميدانية بالعالية الشمالية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الزواهرة، محمد. (2015). العلاقة بين الصلابة النفسية وقلق المستقبل ومستوى الطموح لدى طلبة جامعة حائل بالسعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3(10): 47-80.

الزيباري، طاهر. (2016). النظرية السوسولوجية المعاصرة، عمان، الأردن: دار البيروني للنشر والتوزيع.

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

السلطي، محمد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السهلي، عمر مصلح مستور. (2015). مصادر الضغوط النفسية وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة الجموم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

شاهين، جودة، والسيد، نبيل. (2012). أساليب التفكير وفقاً لنظرية السيطرة الذاتية العقلية والصلابة النفسية لدى طلاب كلية التربية جامعة الأزهر: دراسة فارقة تنبؤيه، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، 1(149): 43-95.

الشريف، سعود. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الشمري، غربي. (2015): الصلابة النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس التربية الخاصة بمنطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الصالح، خالد. (2013). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، 1(40): 1-33.

الصفدي، رولا. (2013). المساندة الاجتماعية والصلابة النفسية وعلاقتها بقلق المستقبل لدى زوجات الشهداء والأرامل بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عباس، شريف. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

عبد العال، خولة. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد المطلب، عبد القادر. (2018). الصلابة النفسية وعلاقتها بالاضطرابات الجسمية وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة الطفولة العربية، 19(74): 10-35.

العبدلي، خالد. (2012). الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسياً والعاديين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

عبوي، منير. (2012). القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، الأردن: دار البداية. العتيبي، سعد. (2016). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، 36(1): 213-238.

عرار، سالم محمود. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات بينشخصية عند المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عريقات، أحمد. (2011). المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.

العزايذة، شهد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عمامرة، رضا، وعاشور، محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3): 386-409.

العواودة، انتصار. (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6(20): 63-75.

غرابي، خولة. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

القبلي، عناية، والعمراني، ساهرة. (2017). القيادة التحويلية في الميدان التربوي، تبوك، المملكة العربية السعودية: دار أمان للنشر.

قطامي، يوسف، وأبو نعيم، منى. (2016). تحقيق الذات والقيادة المستقبلية، عمان، الأردن: مركز دبيونو لتعليم الفكر.

كاهينة، بوراس. (2015). الصلابة النفسية وعلاقتها بالتوافق الدراسي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية يتيمي أحد الأولاد، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولد معمر تيزي واو، الجزائر.

لهلوب، ناريمان. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.



محمد، حامد، كمال، برياوي، إلياس، سليمان. (2019). علاقة القيادة التحويلية بإدارة

الصراع التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية، 12(1): 390-400.

مروان، زينب. (2015). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة

نفضال وحدة GPL، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.

المطيري، نوف. (2019). الصلابة النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى معلمات رياض

الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، الكويت.

مليباري، وحيد. (2015). الالتزام الديني وعلاقته بالسعادة لدى طلاب وطالبات جامعة أم القرى،

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

المناحي، عبد الله. (2015). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية الصلابة النفسية لدى المكتئبين في

ضوء نظرية العلاج المعرفي السلوكي، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، السعودية،

1(48): 151-176.

ناجي، نجاح. (2016). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء

الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

هاشم، عادل. (2018). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، الأردن، دار اليازوري

العلمية.

الهوري، سيد. (2014). القائد التحويلي وتغيير المستقبل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1،

الرياض - المملكة العربية السعودية.

هبة، حسام. (2014). الزواج المبكر وعلاقته بالصلابة النفسية والاعتراب لدى الأبناء، *مجلة كلية*

*التربية*، عين شمس، مصر، 3(38): 863-925.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2019). *النظام التعليمي في فلسطين*. وزارة التربية والتعليم.

اليازجي، محمد. (2014). *الاتجاه نحو المخاطرة وعلاقته بالصلابة النفسية دراسة ميدانية*

*على الشرطة الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

### المراجع الأجنبية:

Aldarelli, Edward. (2017). **An Examination of Transformational Leadership Practices**

**By Public School Principals In Monmouth County, New Jersey,**

Unpublished PhD thesis, Peter's University, USA.

Alger, G. (2010). Transformational Leadership Practices of Teacher Leaders. **The online**

**Journal** , 8(4): 1-10.

Arokiasamy, A., Abdullah, A., Shaari, M. & Ismail, A. (2016), Transformational

leadership of school principals and organizational health of primary school

teachers in Malaysia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 229(1):

151-157.

Bartone, T. (2007). Harnessing hardiness -psychological resilience in persons and

organizations. Industrial College of the Armed Forces National Defense

University Washington, DC, USA college students". **Social Behavior and**

**personality**, 26(1): 51-56.

Basilus R., Loupaty M., Tambajong H., (2016). The Effect of Principals'

Transformational Leadership on Schools' Life in Indonesia: An Empirical

- Study in Elementary Schools of Merauke District, Papua, Indonesia, **International Journal of Research in Social Sciences**, 6(10): 256-273.
- Bass, B. (1997). Does the transformational / transitional leadership paradigm transcend organization and national boundaries? **American Psychologist**, 1(52): 130-139.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2004): **Multifactor-Leadership - Questionnaire: Manual and Sampler Set**. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? **Teaching and Teacher Education**, 65(1): 71-80.
- Bozorgi, Zahra, & Darvishzadeh, Kobra. (2016). The Relationship between Resilience, Psychological Hardiness, Spiritual Intelligence, and Development of the Moral Judgement of the Female Students. **Asian Social Science**; 12(3): 1911-2017.
- Burns, G.M. (1978). **Leadership**, New York, Harper Row.
- Conger, J. (2002): **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**. San Francisco: Jossey Bassm.
- Kobasa, S. C. (1982). "Hardiness and health: A prospective study". **Journal of Personality and Social Psychology**. 42 (1): 168–177.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., and Gharaibeh, A. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. **Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)**, 4(2): 848-866.
- Nguyen, T, Shultz, C, Westbrook, M. (2012). Psychological Hardiness in Learning and Quality of College Life of Business Students: Evidence from Vietnam of

College Life of Business Students: Evidence. **Journal of Happiness Studies**,13(6): 1091-1103.

Renfu, L. et. al. (2011). Communit Service, Educational Performance and Social Responsibility in North West China, **Journal of Morol Education**, 2(40): 181 - 202.

Zacharo, Kouni, Marios, Koutsoukos, Dimitra, Panta. (2018). "Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership. A Case Study from Greece, **International Journal of Learning, Teaching and Educational Research**. 17(8): 89-106.

الملاحق

ملحق رقم (1): أدوات الدراسة بصورتها الأولية

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية



حضرة المعلم/ة المحترم/ة؛

تحية وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (القيادة التحويلية وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)، حيث تم تطوير استبانتيين واحدة للقيادة التحويلية والأخرى للصلابة النفسية، لذا أرجو تعاونكم بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانتيين بكل دقة وموضوعية كما يعبر عن وجهة نظرك، لما لأجوبتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، علماً أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم النتائج إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: رائد الزهور.

إشراف: أ. د سامي عدوان.

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء معلومات شخصية عن خلفية المستجيبين، لذا يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق وحالتك، مع الشكر.

1- النوع الاجتماعي: أ- ذكر  ب- أنثى

2- سنوات الخبرة: أ- أقل من 5 سنوات  ب- من 5-10 سنوات

ج- أكثر من 10 سنوات

3- المؤهل العلمي: أ- دبلوم  ب- بكالوريوس  ج- بكالوريوس + دبلوم

د- ماجستير فأعلى

4- التخصص: أ- علمي  ب- أدبي

5- عمر المعلم: أ- أقل من 30 سنة  ب- 30-40 سنة  ج- 40 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات مقياس القيادة التحويلية، وتعرف (بأنها نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

الرجاء وضع إشارة (✓) في عمود الإجابة المناسبة لكل فقرة:

الرقم	العبارة	الممارسة				
		نادراً جداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
<b>المجال الأول: التأثير المثالي</b>						
1.	يعرض مدير/ة المدرسة مشاعره بقوة مع المعلمين.					
2.	يضع مدير/ة المدرسة حب العمل في نفوس المعلمين.					
3.	يتصرف مدير/ة المدرسة بطرق لائقة كالاحترام مثلاً.					
4.	يشدد مدير/ة المدرسة على شعور المعلمين بالهدف.					
5.	يوظف مدير/ة المدرسة القيم والأخلاق أثناء التحدث مع المعلمين.					
6.	يؤكد مدير/ة المدرسة شعور المعلمين بالانسجام في المهمات اليومية.					
7.	يقدم مدير/ة المدرسة مصلحة المعلمين على مصالحه					

الرقم	العبرة	الممارسة				
		نادراً جداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	الشخصية.					
<b>المجال الثاني: الدافعية الإلهامية.</b>						
8.	يتحدث مدير/ة المدرسة بحماس حول ما من الممكن إنجازه.					
9.	يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة.					
10.	يساعد مدير/ة المدرسة المعلمين على امتلاك مهارات الاتصال والتواصل.					
11.	يدفع مدير/ة المدرسة المعلمين إلى صياغة الأهداف.					
12.	يشجع مدير/ة المدرسة المعلمين لتطبيق الأفكار الإبداعية.					
13.	يساعد مدير/ة المدرسة المعلمين ليكونوا قادة جدد.					
14.	يتقبل مدير/ة المدرسة وجهات النظر المختلفة لدى المعلمين.					
<b>المجال الثالث: الاستشارة الفكرية.</b>						
15.	يبحث مدير/ة المدرسة عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.					
16.	يبحث مدير/ة المدرسة عن مصادر لتطوير ذاته.					
17.	يشارك مدير/ة المدرسة في إيجاد حلول ملائمة لتطوير البيئة المدرسية.					
18.	يبحث مدير/ة المدرسة عن برامج جديدة لإعداد المعلمين.					
19.	يقترح مدير/ة المدرسة طرق جديدة لتطوير مهارات المعلمين الجدد.					
20.	يبحث مدير/ة المدرسة عن أنماط إدارية جديدة.					
21.	يستثمر مدير/ة المدرسة جهود المجتمع المحلي.					
22.	يبحث مدير/ة المدرسة عن مصادر جديدة للتغيير.					
23.	يتقبل مدير/ة المدرسة آراء المعلمين لتقويم عمله.					
<b>المجال الرابع: الاعتبارية الفردية.</b>						
24.	يعامل مدير/ة المدرسة المعلمين بإنسانية وليس كعضو في المؤسسة.					
25.	يساعد مدير/ة المدرسة المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم.					
26.	يعامل مدير/ة المدرسة جميع المعلمين بعدل.					



الرقم	العبرة	الممارسة				
		نادراً جداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
27.	يناقش مدير/ة المدرسة كل معلم على انفراد.					
28.	يعطي مدير/ة المدرسة جزءاً من وقته للجلوس مع المعلمين.					
29.	يعطي مدير/ة المدرسة مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.					

الجزء الثالث: فقرات مقياس الصلابة النفسية، وتعرف (بأنها إدراك الفرد للمتغيرات، والضغط النفسية التي يتعرض لها، واعتقاده بقدرته وفعاليتها على استخدام الخبرات البيئية، والمصادر النفسية؛ لمواجهة أحداث الحياة الضاغطة، وتتضمن ثلاثة مجالات: الالتزام، التحكم، والتحدي.

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في عمود الإجابة المناسبة لكل فقرة:

الرقم	العبرة	درجة التوافر				
		نادراً جداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
<b>المجال الأول: الالتزام.</b>						
1.	يفتخر مدير/ة المدرسة بانتمائه لمهنته.					
2.	يلتزم مدير/ة المدرسة بالمشاركة في المناسبات الشعبية.					
3.	يستطيع مدير/ة المدرسة المشاركة في النشاطات اللامنهجية كافة.					
4.	يضع مدير/ة المدرسة خطته المستقبلية ويكون قادراً على تنفيذها.					
5.	يلتزم مدير/ة المدرسة بمساعدة المعلمين أثناء وقوعهم في المشكلات.					
6.	يستطيع مدير/ة المدرسة أن يتخذ قراراته بنفسه دون التأثر بأطراف خارجية.					
7.	يلتزم مدير/ة المدرسة بالصدق في التعامل مع المعلمين.					
8.	يحاول مدير/ة المدرسة تطوير نفسه والبحث عن كل جديد.					
9.	يلتزم مدير/ة المدرسة بالصدق في جميع تعاملاته مع المعلمين.					
10.	يعتقد مدير/ة المدرسة أنه يعمل ضمن فريق وليس بمقدوره الابتعاد عنهم.					
11.	يلتزم مدير/ة المدرسة بالمناسبات الاجتماعية في مجتمع المدرسة.					
<b>المجال الثاني: التحكم.</b>						
12.	يكون مدير/ة المدرسة مستعداً لكل ما يحدث حوله من أحداث وتغيرات.					
13.	يتخذ مدير/ة المدرسة قراراته لوحده دون مساعدة الآخرين.					

الرقم	العبرة	درجة التوافر				
		نادراً جداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
14.	يتحمل مدير/ة المدرسة مسؤولية قراراته.					
15.	يستطيع مدير/ة المدرسة إدارة مشاعره وانفعالاته.					
16.	يستطيع مدير/ة المدرسة السيطرة على الخوف والتهديدات في العمل.					
17.	يبادر مدير/ة المدرسة في لحل المشكلات التي تواجه المعلمين.					
18.	يضبط مدير/ة المدرسة مشاعره أثناء التعامل مع المعلمين والطلبة.					
19.	يتعامل مدير/ة المدرسة بإنسانية مع المعلمين والطلبة.					
20.	يتمتع مدير/ة المدرسة بعلاقة ثابتة مع المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي.					
21.	يتحكم مدير/ة المدرسة بالنمط الإداري الذي يتبعه.					
22.	يؤمن مدير/ة المدرسة بأن نجاحه يعتمد على ما لديه من علم ومعرفة.					
<b>المجال الثالث: التحدي.</b>						
23.	يحب مدير/ة المدرسة المجازفة بالمهام الصعبة.					
24.	يستطيع مدير/ة المدرسة اكتشاف الأمور الغامضة حولهم.					
25.	يصر مدير/ة المدرسة على تحقيق أهدافه مهما كانت الصعوبات.					
26.	يؤمن مدير/ة المدرسة بالتغيير والقدرة على مواجهته بنجاح.					
27.	يشعر مدير/ة المدرسة بالخوف من الأحداث الطارئة.					
28.	يتمتع مدير/ة المدرسة بالتنوع والاختلاف في ممارسة دوره القيادي.					
29.	يشجع مدير/ة المدرسة روح المنافسة الشريفة.					
30.	يؤمن مدير/ة المدرسة بأن مواجهة الصعوبات والتغلب عليها تزيده قوة.					
31.	يتمتع مدير/ة المدرسة بالصبر والتحمل لضغوط العمل.					
32.	ينجز مدير/ة المدرسة أي عمل مهما كان صعباً.					
33.	يبقى مدير/ة المدرسة ثابتاً على مواقفه مهما تغيرت الظروف.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

- 1- أ. د. محمد شاهين/ جامعة القدس المفتوحة
- 2- أ. د. نبيل الجندي/ جامعة الخليل
- 3- أ. د. جمال أبو مرق/ جامعة الخليل
- 4- أ. د. رجاء العسيلي/ جامعة القدس المفتوحة
- 5- أ. د. عادل ريان/ جامعة القدس المفتوحة
- 6- أ. د. خالد كتلو/ جامعة القدس المفتوحة
- 7- أ. د. كمال مخامرة/ جامعة الخليل
- 8- أ. د. إبراهيم أبو عقيل/ جامعة الخليل
- 9- أ. د. محمد عجوة/ جامعة الخليل
- 10- أ. د. منال أبو منشار/ جامعة الخليل
- 11- أ. د. عبد الناصر السويطي/ جامعة الخليل

ملحق رقم (3): أدوات الدراسة في صورتها النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة؛

تحية وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم)، حيث تم تطوير استبانتيين واحدة للقيادة التحويلية والأخرى للصلابة النفسية، لذا أرجو تعاونكم بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانتيين بكل دقة وموضوعية، وبما يعبر عن وجهة نظرك، لما لأجوبتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، علماً أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم النتائج إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: رائد الزهور

إشراف: أ. د سامي عدوان

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء معلومات شخصية عن خلفية المستجيبين، لذا يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق وحالتك، مع الشكر.

1-النوع الاجتماعي للمعلم: أ-ذكر  ب-أنثى

2-سنوات الخبرة في التدريس: أ-أقل من 5 سنوات  ب-من 5-10 سنوات

ج-أكثر من 10 سنوات

3-المؤهل العلمي: أ-دبلوم  ب-بكالوريوس  ج-بكالوريوس + دبلوم

د-ماجستير فأعلى

4-التخصص: أ-علمي  ب-أدبي

الجزء الثاني: فقرات مقياس القيادة التحويلية، وتعرف (بأنها نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستنارة الفكرية، الاعتبارية الفردية).

الرجاء وضع إشارة (X) في عمود الإجابة المناسبة لكل فقرة:

الرقم	العبارة	درجة التوافر				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>مجالات ومؤشرات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في الخليل</b>						
<b>المجال الأول: التأثير المثالي</b>						
30.	يظهر مشاعره الإيجابية بقوة تجاه المعلمين.					
31.	يغرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين.					
32.	يتصرف مع المعلمين بطريقة لائقة.					
33.	يشدد على ضرورة شعور المعلمين بالهدف.					
34.	يوظف القيم والأخلاق أثناء التحدث مع المعلمين.					
35.	يحرص على ضرورة شعور المعلمين بالانسجام في المهمات اليومية.					
36.	يقدم مصلحة المعلمين على مصالحه الشخصية					

درجة التوافر					العبارة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يؤكد ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في المدرسة	37.
					يشجع المعلمين على التنوع في استراتيجيات التدريس	38.
<b>المجال الثاني: الدافعية الإلهامية</b>						
					يتحدث بحماس حول ما يمكن إنجازه	39.
					يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة	40.
					يساعد المعلمين على امتلاك مهارات الاتصال والتواصل	41.
					يمتلك إرادة قوية للعمل في الظروف كلها	42.
					يشجع المعلمين على تحقيق الأهداف المدرسية	43.
					يعد نفسه نموذجاً لحماسة المعلمين في العمل	44.
					يشجع المعلمين على تطبيق الأفكار الإبداعية	45.
					يساعد المعلمين ليعبروا بصدق عن معتقداتهم	46.
					يتقبل وجهات نظر المعلمين المختلفة	47.
<b>المجال الثالث: الاستشارة الفكرية</b>						
					يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	48.
					يشارك المعلمين في صياغة الأهداف	49.
					يبحث عن مصادر متنوعة لتطوير ذاته	50.
					يشارك المعلمين في تطوير البيئة المدرسية	51.
					يبحث عن برامج جديدة لإعداد المعلمين	52.
					يقترح طرقاً وأساليب جديدة لتطوير مهارات المعلمين الجدد	53.
					يحرص على تنظيم فعاليات للنمو المهني للمعلمين	54.
					يعزز العمل التعاوني بين المعلمين	55.
					يتقبل آراء المعلمين لتقويم عمله	56.
<b>المجال الرابع: الاعتبارية الفردية</b>						
					يعامل المعلمين بكل احترام وتقدير	57.
					يساعد المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم	58.
					يساعد المعلمين على معالجة نقاط الضعف لديهم	59.
					يعامل جميع المعلمين بإنصاف	60.
					يناقش كل معلم على انفراد	61.
					يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	62.
					يعطي مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.	63.
					يحرص على إعطاء كل معلم دوره في النقاشات.	64.
					يشجع المعلمين على التواصل مع زملائهم في المدارس الأخرى	65.

الجزء الثاني: فقرات مقياس الصلابة النفسية، وتعرف (بأنها إدراك الفرد للمتغيرات، والضغط النفسية التي يتعرض لها، واعتقاده بقدرته وفعاليتها على استخدام الخبرات البيئية، والمصادر النفسية؛ لمواجهة أحداث الحياة الضاغطة، وتتضمن ثلاثة مجالات: الالتزام، والتحكم، والتحدي.

الرجاء وضع إشارة (X) في عمود الإجابة المناسبة لكل فقرة:

الرقم	العبارة	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<b>مجالات ومؤشرات الصلابة النفسية للمعلمين في المدارس الأساسية في الخليل</b>					
<b>المجال الأول: الالتزام.</b>					
34.	أفتخر بانتمائي لمهنتي.				
35.	ألتزم بالمشاركة في المناسبات الوطنية.				
36.	أحرص على المشاركة في كافة النشاطات اللامنهجية للمدرسة.				
37.	أضع خططاً مستقبلية وأكون قادراً على تنفيذها.				
38.	ألتزم بمساعدة زملائي أثناء وقوعهم في المشكلات.				
39.	لدي القدرة على اتخاذ القرارات دون التأثر بأطراف خارجية.				
40.	أحاول تطوير نفسي والبحث عن كل جديد.				
41.	ألتزم بالصدق في جميع تعاملاتي مع زملائي.				
42.	أعمل على تنمية روح الفريق في العمل.				
43.	ألتزم بالمناسبات الاجتماعية في مجتمع مدرستي.				
<b>المجال الثاني: التحكم.</b>					
44.	أكون مستعداً لكل ما يتوقع حدوثه من إشكاليات داخل المدرسة.				
45.	أأخذ قراراتي دون مساعدة الآخرين.				
46.	لدي الاستعداد لتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها.				
47.	أستطيع السيطرة على الخوف والتهديدات في العمل.				
48.	أبادر لحل المشكلات التي تواجه زملائي.				
49.	أحرص على ضبط مشاعري وانفعالاتي أثناء التعامل مع زملائي.				
50.	أشعر بمسؤولية تجاه زملائي.				
51.	أتمتع بعلاقة متوازنة مع المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي.				
52.	أهتم بجوانب العمل التعليمي والإداري كافة.				
53.	أؤمن بأن نجاحي يعتمد على ما لدي من معرفة ومهارة.				
<b>المجال الثالث: التحدي.</b>					
54.	أرغب بالمجازفة في المهمات الصعبة.				
55.	أستطيع اكتشاف الأمور الغامضة في مدرستي.				
56.	أصر على تحقيق أهدافي مهما كانت الصعوبات.				
57.	أؤمن بالتغيير والقدرة على مواجهته بنجاح.				
58.	أشعر بالخوف والقلق من الأحداث الطارئة.				
59.	أتمتع بالتنوع والاختلاف في ممارسة دوري القيادي.				
60.	أشجع روح المنافسة الشريفة مع زملائي.				
61.	أؤمن بأن مواجهة الصعوبات والتغلب عليها تزيدني قوة.				
62.	أتمتع بالصبر وأتحمل ضغوط العمل.				
63.	أتصف بالثبات على مواقفي مهما كانت النتائج.				

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (4): كتب تسهيل مهمة



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م.خ/ 30 ت/ 2020

Date

التاريخ : 2020/03/05

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / الخليل/ المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة.

بعد التحية ،،،

يقوم الطالب رائد علي حسن الزهور بإجراء دراسة بعنوان:  
" القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها  
بالصلاية النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم ".  
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د. كمال مخامرة

2020/3/5



رَأَيْدُ عَلِيٍّ زَهْرُورٌ

State of Palestine

Ministry of Education

Directorate of Education /Hebron



وزارة التربية والتعليم

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم /الخليل



الرقم: ت.خ/ ٦٣٥٠٢/١٧٣

التاريخ: 20 شوال، 1441

الموافق: الخميس، 11 حزيران، 2020

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات ، ويرجى تسهيل مهمة الطالب " رائد علي حسن الزهور " من جامعة الخليل من أجل إجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلابة النفسية من وجهة نظرهم " ، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية والإدارية.

مع الاحترام

أ. بسام مدحت طهوب

مدير عام التربية والتعليم



م. بسام / م. / التعليم العام