

تاريخ الإرسال (0000-00-00)، تاريخ قبول النشر (0000-00-00)

اسم الباحث الأول: أ. رائد علي الزهور

اسم الباحث الثاني (إن وجد): د. سامي عبد الرزاق عدوان

جامعة الخليل-فلسطين

1 اسم الجامعة والبلد (للأول)

جامعة الخليل-فلسطين

2 اسم الجامعة والبلد (للتاني)

3 اسم الجامعة والبلد (للتالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Raed.zhoor123@gmail.com

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.2/2022/6>

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية الحكومية ومعلماتها في مديرية تربية وتعليم الخليل في العام الدراسي (2021)، والبالغ عددهم (1657) معلماً ومعلمة، منهم (493) معلماً و(1164) مُعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الكمي، وتوصلت 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 أيضاً 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 (0.67). كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم وبين فئات متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة في التدريس، المؤهل العلمي، والتخصص). وأوصت الدراسة بضرورة بناء برامج تدريبية لمديري المدارس في تمكين كفايات القيادة التحويلية من أجل استثمار الموارد البشرية في المؤسسة التربوية.

كلمات مفتاحية: (القيادة التحويلية، الصلابة النفسية، المعلمون، المدرء، مديرية تربية وتعليم الخليل)

The Degree to Which Primary School Principals in Hebron Education Directorate Practice Transformational Leadership and Its Relationship to The Level of Psychological Hardness of Their Teachers

Abstract:

This study aimed to identify the relationship between the transformational leadership of primary schools' principals in the Hebron Education Directorate and the psychological hardness of teachers from teachers' perspectives. The study population consisted of (1657) male and female primary public-school teachers in Hebron Education Directorate, in the academic year (2021), (493) and (1164) male and female teachers respectively. The study used the descriptive correlative quantitative research method. The sample consisted of (400) male and female teachers who were selected using stratified random sample technique. The study results show that the level of practice of transformational leadership by basic schools' principals in the Hebron Education Directorate came at a medium degree, with an average of (3.30), and the level of psychological hardness of primary schools' teachers in Hebron Education Directorate came also at a medium degree, with an average of (3.45). Also, the results show direct and statistically significant positive correlation between practicing transformational leadership of principals of basic schools in the Hebron Education Directorate and the level of teachers' psychological hardness, where the correlation coefficient of the relationship between them was (0.67). Results also found a positive correlation between practicing transformational leadership of principals of basic schools and psychological hardness level of teachers from teachers' perspectives according to: teachers' gender, years of teaching experience, academic qualifications, and specializations. The study recommended the need to develop special training programs for school principals to enhance their transformational leadership competencies in order to invest all human resources in the educational institution.

Keywords: (Transformational Leadership, Psychological hardness, Teachers, Schools' principals, Directorate of Education, Hebron)



أولاً: 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 الملزمة يمكن أن تهيئ أفضل الشروط للتعليم والخدمة المجتمعية، والمناخ الإبداعي.

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 تلاشت فيه الحواجز والقيود، مما حتم على المؤسسات وخاصة التربوية والإدارية منها أن تُعَلِّق 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 (Al-Azaizah, 2020).

وتعد الإدارة الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تواجهه أي مؤسسة، وإن نجاح المؤسسة مرهون بما يمتلكه 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 الذي يعمل تحت إدارته، 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 (Darawshe, Al- (Shua'ar, Masa'deh, & Allawzi, 2016).

إن تبني القيادة التربوية للتغيير والتطوير كأسلوب حياة، والمزج بينهما حتماً ستقود إلى تطوير نوعية التعليم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وتتيح مرونة أكبر لتحويل 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 أخرى 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 (Arar, 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 (El Hawary, 2014).

ظهر مفهوم القيادة التحويلية والقائد التحويلي أول مرة في كتابات المؤرخ السياسي بيرنز (Burns) الذي ميز بين نوعين من القيادة (التقليدية والتحويلية) 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).

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 من القيام بأعمالهم، وهو بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى قدراتهم وتحفيزهم (Bass, 1997). وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية كدراسة العزايزة (Al-Azaizah, 2020) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، في ضوء تأثير متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة في التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (258) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى في غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية قد 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 في التدريس. ووجود علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائياً، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجالات للقيادة التحويلية ودرجاتها الكلية ومتوسط تقديراتهم لمستوى السلوك الإبداعي بمجالاته ودرجته الكلية لدى معلميه.

أما دراسة الأسطل (Alastal, 2020) والتي هدفت 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. تكونت عينة الدراسة من (251) عاملاً بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالمديريات لممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي للمسؤول المباشر، ولصالح الذين مسؤوليهم المباشرين من الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي 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 تعزى لمتغيرات (المديرية، والنوع الاجتماعي للموظف، وسنوات الخدمة في العمل للموظف، والمسمى الوظيفي للموظف)، فيما وجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وكانت لصالح حملة الدراسات العليا.

أما دراسة عمايرة وعاشور (Amayra, and Ashour, 2020) فهدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية 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، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية 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 من وجهة نظر المعلمين.

كما أجرى 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

ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

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 (Al-Shammari, 2015).

وقد وضعت كوبازا (Kobaza) المشار إليها في عباس (Abbas, 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.

وقد أجريت دراسات بحثت في مستوى الصلابة النفسية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة منها: دراسة إسماعيل والرشيدي (Ismail, 2020 and Rashidi) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الصلابة النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمات التربية الخاصة بدولة الكويت، وتألفت عينة الدراسة من (165) معلمة من مدارس التربية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى معلمات التربية الخاصة، وأن مستوى الصلابة النفسية ككل وأبعادها (الالتزام - التحكم - التحدي) كل على حده كانت بدرجة متوسطة لديهم، 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.

أما دراسة المطيري (Al-Mutairi, 2019) فهدفت إلى التعرف على مستوى الصلابة النفسية ودافعية الإنجاز لدى معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت، ومعرفة العلاقة بين الصلابة النفسية والدافعية للإنجاز، وتكونت عينة الدراسة (318) معلمة من جميع محافظات دولة الكويت، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمات رياض الأطفال متوسط، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصلابة النفسية ببعدي التحكم والتحدي والدرجة الكلية - عدا بعد الالتزام - تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مقياسي الدراسة بالدرجة الكلية للمقياسين وبين 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.

أما دراسة الرفوع (Alrefo, 2019) فقد هدفت إلى التعرف على درجة الصلابة النفسية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الطفيلة جنوب الأردن حسب متغيرات التخصص والخبرة والجنس، وقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي وتكونت من (348) معلماً، وأظهرت النتائج أن الصلابة النفسية جاءت بدرجة متوسطة لأفراد العينة على المقياس ككل، بينما كانت مستويات الصلابة النفسية بشكل عام أعلى لصالح الإناث ذوات الخبرة العشر سنوات والتخصص

العلمي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين درجات أفراد العينة بناءً على مقياس الكفاءة الذاتية المدرك وبين درجاتهم بناءً على مقياس الصلابة النفسية (الالتزام والسيطرة والتحدى) والمقياس ككل.

أما بوزرقي ودرويش زاده (Bozorgi & Darvishzadeh, 2016) فقد أجريا دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين المرونة والصلابة النفسية والذكاء الروحي وبين نمو الحكم الأخلاقي للطلّبات في إيران عام 2014، 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.

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. وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في أنها: 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، وتسعى للتعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقة ذلك بمستوى الصلابة النفسية لدى المعلمين، وتعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة -على حد علم الباحثين- والتي ربطت متغيراً إدارياً (القيادة التحويلية) للمديرين بمتغير نفسي (الصلابة النفسية) للمعلمين.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجالات التربوية والإدارية والنفسية جميعها فرضت على المؤسسات اتباع أساليب إدارية حديثة من أجل التأقلم مع هذه التغيرات والتحولات، 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"، وأشار الأسطل (Alastal, 2020) والعزايزة (Al-Azaizah, 2020) إلى أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل المدراء تؤثر على دافعية 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 من السلطات الملقاة على عاتقه للمعلمين، مما يتيح له فرصة كافية للتفرغ لأعمال التخطيط والتفكير الإبداعي ووضع الخطط الاستراتيجية، ومن هنا ارتأى الباحثان ضرورة ملحة للقيام بهذه الدراسة حيث تمحورت حول فحص العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، والتي جاءت لتجيب عن التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم؟

وانبثق عن السؤال الرئيس هذا الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة 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 درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم؟
- 4- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم باختلاف المتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة في التدريس، المؤهل العلمي، التخصص؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية.
- 2- التعرف إلى مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل.
- 3- التعرف إلى قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم.
- 4- التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم باختلاف المتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة في التدريس، المؤهل العلمي، التخصص.

أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

أ- الأهمية النظرية:

إن الدراسة الحالية تناولت أحد المفاهيم التربوية الحديثة وهو القيادة التحويلية، كما أنها تناولت 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 الباحثين-، كما أن هذه الدراسة تربط بين مفهوم تربوي (القيادة التحويلية) ومفهوم نفسي (الصلابة النفسية).

ب- الأهمية التطبيقية:

- أما الأهمية التطبيقية فأنها تكمن 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، أثناء تأهيل وتدريب المدراء وتطوير برامج إدارية علاجية أو تأهيلية لهم.
- تحقّر هذه الدراسة مديري ومديريات المدارس وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بالنمط القيادي التحويلي باعتباره من الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي يتزايد الاهتمام بها نظراً لدورها الكبير في تطوير المؤسسات.
- قد يستفيد منها الباحثون في مجال الإدارة التربوية.

فرضيات الدراسة

فحصت هذه الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم باختلاف المتغيرات: النوع الاجتماعي للمعلم، سنوات الخدمة في التدريس، المؤهل العلمي، التخصص.

حدود الدراسة

تحددت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحدود البشرية: معلمي 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 وفاعليتها 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 طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية:

عرفها كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2004: 56) 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: الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي".

القيادة التحويلية إجرائياً: هي نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بمعلمي ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال الممارسة الفعالة من قبل مديريهم لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة: الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي. وتقاس درجة ممارسة القيادة التحويلية من خلال استجابة المعلمين على استبانة متضمنة للأبعاد الأربعة.

الصلابة النفسية:

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

وتعرّف الصلابة النفسية إجرائياً: إدراك معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للمتغيرات، والضغوط النفسية التي يتعرضون لها، واعتقادهم بقدرتهم وفعاليتهم على استخدام الخبرات البيئية، والمصادر النفسية؛ لمواجهة أحداث الحياة الضاغطة، وتتضمن ثلاث مجالات: الالتزام، والتحكم، والتحدي"، وتقاس هذه الصلابة من خلال استجابة المعلمين على مقياس الصلابة النفسية المتضمن للأبعاد الثلاثة.

مديرية تربية وتعليم الخليل:

هي جزء من وزارة التربية والتعليم، وتعنى بخدمة المواطن الفلسطيني في مدينة الخليل، وتقدم خدمات تعليمية تربوية أكاديمية منبثقة عن خطة الوزارة، وتشرف على الفعاليات التربوية المختلفة، ومحقة لأهدافها التربوية والتعليمية، وتضم (80) موظفاً وموظفة في مكتب المديرية ما بين رؤساء أقسام وعاملين، وتضم (158) مدرسة بمديريها ومعلميها والعاملين فيها (The Ministry of Education, 2019).

الإطار النظري

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 (Gallab, 2011).

ظهرت النظريات التحويلية المعاصرة في نهاية الثمانينات، ومن أكثر المساهمات التي أبرزت الفكرة التحويلية التي قدمها الباحثان هامبرك وميسون (Hambrick & Mason, 1984)، اللذان جادلا بأن الاستراتيجيات المنظمية 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 (Dawani, 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:

عرّفها القبلي والعمراني (Al-Qibli, and Al-Umrani, 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.

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

وعرّفها أجز (Alger, 2010: 2) بأنها: "أسلوب مرغوب فيه لقادة المدارس المشاركين في تطوير الجهود؛ لأنه يرفع مستوى وعي المرؤوسين؛ حتى يتمكنوا من تقييم الأهداف التنظيمية، واستراتيجيات تحقيق تلك الأهداف.

ويعرف الباحثان القيادة التحولية 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 التحولية:

هناك أهداف جوهرية للقيادة التحولية على مدير المدرسة الالتزام بها، أشار إليها الشريف (Al-Sharif, 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 التغيرات الثقافية، والاتصال بفعالية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.
 2. مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة، ومن وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، ورؤى الاعتبارات 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 الباحثان أن القيادة التحولية 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, 1990) أن يحول مفهوم بيرنز (Burns, 1978) التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المنظمات وإصلاحها، تقوم نظرية باس (Bass, 1990) 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 كالآتي:

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 (Dawani, 2013).
 2. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): يتصرف القائد وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين، وخلق روح الجماعة، وإظهار الحماسة والتفاؤل في إنجاز العمل، والتشجيع على طرح أفكار جديدة ودراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستخدم القائد رموزاً وشعارات لتوجيه الجهود وشرح الأغراض والمهمة بطريقة مبسطة (Muhammad, et al., 2019).
 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 (Naji, 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 (Abdelal, 2016).
- ويرى الباحثان أن القيادة عموماً ترتكز 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.

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 المتوقعة منه ممارستها في إدارته للمدرسة بدقة وفاعلية.

إن القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية قيادة لا بد منها، حيث إن كم ونوع العمل الهائل لطاغم الإدارة المدرسية في مديرية ما يضعه أمام تحديات كثيرة ومعوقات متعددة، وبذلك فالمدير وحده يعجز أو يكاد أن 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 عليهم، 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 (Abdelal, 2016).

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 (Abu Mustafa, 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 للآزاروس (Lazarus, 1966) الذي يرى أن الضغوط كظاهرة إنسانية تنتج عن خبرة حادة أو ظروف مؤلمة لها تأثير سلبي على الاستجابة السلوكية للموقف أو الظرف الضاغطة، ولها أهمية في تحديد نمط تكيف الكائن الإنساني.

مفهوم الصلابة النفسية

يعد مفهوم الصلابة النفسية أحد خصائص الشخصية التي تعمل كعامل مهم في مقاومة أحداث الحياة الضاغطة ومواجهتها، ولقد قدمت كوبازا (Kubasa, 1979) 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 (Zahani, 2014: 15) الصلابة النفسية بأنها: "خصلة عامة في الشخصية تعمل على تكوينها وتنميتها للخبرات البيئية المتنوعة والمعززة المحيطة بالفرد منذ الصغر".

أما المناحي (Al-Manahi, 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 الباحثان من التعريفات السابقة لمفهوم الصلابة النفسية أنها تضمنت على اعتقاد عام للفرد بفعالية في مواجهة الضغوط، وقدتره 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، والتحدى.

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 تغيراً في السلوك تتراوح بين الغضب والعدوان إلى التراجع والانسحاب (Al Safadi, 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 التميز بين الخصائص الإيجابية والسلبية للموضوع نفسه، أو قدرة الفرد ليصمد أو يقاوم الفشل المتولد عن المثيرات غير المنظمة أو غير الواضحة (Abu Hussein, 2012).

3- تحمل عدم التطابق: والتطابق مصطلح جاء به روجرز ويعني الاتساق بين ما يخبره الفرد نحو الداخل وبين ما يعبر عنه نحو الخارج (Zahani, 2014).

أهمية الصلابة النفسية:

تكمن أهمية الصلابة النفسية في أنها مصدر من مصادر الشخصية المقاومة للضغوط النفسية التي تقى 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, 1982) 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 كوبازا ومادي (Kobaza and Maddi, 1982) أن الأشخاص ذوي الصلابة النفسية المرتفعة يكونون أكثر قدرة على الاستفادة من أساليب مواجهتهم للضغوط، بحيث تقيدهم في خفض تهديد الأحداث الضاغطة من خلال رؤيتها من منظور واسع وتحليلها إلى مركباتها الجزئية، ووضع الحلول المناسبة لها.

وأشارت أبو مصطفى (Abu Mustafa, 2014) إلى أن الأشخاص الأكثر صلابة هم أكثر مقاومة للأمراض المدرجة تحت تأثير الضغط بسبب الطريقة الإدراكية التكيفية، وما نتج عنها من انحدار في مستوى التحفيز 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.

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 (Al-Zawahra, 2015). وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد الثلاثة:

أولاً- الالتزام: يمثل الالتزام الجانب الوقائي للصلابة بوصفها مصدراً لمقاومة الضغوط النفسية (Shaheen, and El-Sayed, 2014).

ثانياً- التحكم: يتمثل في قدرة الفرد على توقع حدوث المواقف الصعبة بناء على استقرائه للواقع، ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها، والتقليل من آثارها حين حدوثها، مستثمراً كل ما يتوفر لديه من إمكانات مادية ومعنوية واستراتيجيات عقلية، مسيطراً على نفسه متحكماً في انفعالاته (Abu Hussein, 2012).

ثالثاً- التحدي: استجابة الفرد للظروف، والتغيرات التي تحدث في حياته، ويعدها أموراً متوقعة الحدوث؛ لما يمتلكه من خصائص نفسية تؤهله وتعينه على التكيف مع واقف الحياة الجديدة (Abu Mustafa, 2014).

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي الكمي في هذه الدراسة، إذ يُستخدم هذا المنهج في قياس العلاقة الارتباطية بين متغيرين أو أكثر، وهل هذه العلاقة موجبة أم سالبة؟ وَمِنْ ثَمَّ التنبؤ بمستوى معين من الدلالة في صورة رقمية والهدف من استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الكمي في الدراسة الحالية هو التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين.

ثانياً: مجتمع الدراسة

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

ثالثاً: عينة الدراسة

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

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية حسب: الجنسين، وسنوات خبرتهم في التدريس، والمؤهل العلمي لهم، والتخصص

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	148	37.0
	أنثى	252	63.0
	المجموع	400	100.0
سنوات الخدمة 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 الباحثان 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)، 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.

ب- صدق المقياس:

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

- صدق الاتساق الداخلي للمقياس

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو موضح في الجدول (2).

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

الرقم	ر	الرقم	ر	الرقم	ر	الرقم	ر
1.	0.81**	10.	0.64**	19.	0.90**	28.	0.82**
2.	0.87**	11.	0.89**	20.	0.86**	29.	0.86**
3.	0.89**	12.	0.90**	21.	0.75**	30.	0.82**
4.	0.81**	13.	0.73**	22.	0.54**	31.	0.84**
5.	0.75**	14.	0.81**	23.	0.78**	32.	0.82**
6.	0.85**	15.	0.77**	24.	0.80**	33.	0.87**
7.	0.80**	16.	0.73**	25.	0.90**	34.	0.87**
8.	0.57**	17.	0.90**	26.	0.91**	35.	0.78**
9.	0.66**	18.	0.80**	27.	0.72**	36.	0.81**

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

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

ج- ثبات مقياس القيادة التحويلية:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغت 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.

2- مقياس الصلابة النفسية:

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

فقرات ليبقي المقياس مكوناً من (30) فقرة موزعة على مجالات ثلاثة هي (الالتزام، والتحكم، والتحدى)، حيث تكون كل مجال من (10) فقرات.

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

أ- صدق الاتساق الداخلي لمقياس الصلابة النفسية:

جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الرقم	ر	الرقم	ر	الرقم	ر
1.	0.57**	11.	0.56**	21.	0.76**
2.	0.57**	12.	0.67**	22.	0.57**
3.	0.61**	13.	0.54**	23.	0.67**
4.	0.56**	14.	0.58**	24.	0.73**
5.	0.60**	15.	0.79**	25.	0.54**
6.	0.59**	16.	0.80**	26.	0.61**
7.	0.57*	17.	0.81**	27.	0.69**
8.	0.58**	18.	0.68**	28.	0.65**
9.	0.60**	19.	0.72**	29.	0.62**
10.	0.57**	20.	0.69**	30.	0.66**

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

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن معظم قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الصلابة النفسية، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات كل مجال في قياس ما صيغ من أجل قياسه.

ب- ثبات مقياس الصلابة النفسية:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغت 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.

3- تصحيح المقاييس:

وزعت درجات الإجابة على فقرات المقاييس بطريقة ليكرت Likert scale 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).

جدول (4): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة مديري المدارس في تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية، ومستوى الصلابة النفسية للمعلمين

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

خامساً: إجراءات الدراسة

قام الباحثان بإجراءات تطوير مقاييس الدراسة في صورتها الأولية، وتم تحكيمها وتعديلها حتى أصبحت ملائمة للدراسة الحالية ومتوافقة مع طبيعة مجتمع الدراسة، كما قام الباحثان 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 الباحثان في تحليل بيانات دراسته -بعد تطبيق المقاييس على أفراد عينة الدراسة- حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية. واستخدم الباحثان التكرارات والأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل 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، ومعامل ارتباط كندال تاو (ب) (Kendall's tau-b) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين (القيادة التحويلية والصلابة النفسية) وبين فئات المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، واختبار (ز) (Z-test) لإيجاد الفروق في قوة العلاقة الارتباطية حسب فئات المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة

تم عرض نتائج الدراسة حسب أسئلة وفرضيات الدراسة:

1- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أ- نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية. وذلك كما هو موضح في الجدول (5):

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة 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
1	يظهر مشاعره الإيجابية بقوة تجاه المعلمين	3.19	1.27	63.8	8	متوسطة
الدرجة الكلية للتأثير المثالي						
		3.33	1.32	66.6	1	متوسطة
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
الدرجة الكلية للدافعية الإلهامية						
		3.29	1.29	65.8	2	متوسطة
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
الدرجة الكلية للاستشارة الفكرية						
		3.28	1.30	65.6	3	متوسطة
32	يناقش كل معلم على انفراد	3.38	1.29	67.6	1	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
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
الدرجة الكلية للاعتبارية الفردية		3.29	1.34	65.8	2	متوسطة
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية		3.30	1.31	66.0		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في تربية وتعليم الخليل (3.30) وانحراف معياري (1.31). وقد حصل مجال التأثير المثالي على المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.32)، وجاء في المركز الثاني مجال الدافعية الإلهامية، بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (1.29)، واحتل المركز الثاني كذلك مجال الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (1.34)، أما المركز الثالث فاحتله مجال الاستثارة الفكرية، بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.30). ويفسر الباحثان 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 (Amayra and Ashour, 2020) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل والرشيدي (Ismail, and Rashidi, 2020) التي توصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع.

ب- نتائج 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 (6):

جدول (6): 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
الدرجة الكلية للالتزام						
		3.49	1.35	69.8	1	متوسطة
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
الدرجة الكلية للتحكم						
		3.45	1.32	69.0	2	متوسطة
29	أتمتع بالصبر وأتحمل ضغوط العمل	3.54	1.34	70.8	1	متوسطة
30	أنصف بالثبات على مواقف مهمي 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
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
الدرجة الكلية للتحدي						
		3.42	1.33	68.4	3	متوسطة
الدرجة الكلية للصلابة النفسية						
		3.45	1.34	69.0		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) 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) وانحراف معياري (1.34). وحصل مجال الالتزام على المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (1.35)، وجاء في المركز الثاني مجال التحدي، بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.32)، أما المركز الثالث فاحتله مجال التحكم، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (1.33). ويفسر الباحثان 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 والرشيدي (Ismail, and Rashidi, 2020) التي توصلت إلى أن مستوى الصلابة النفسية متوسطة، ودراسة المطيري (Al-Mutairi, 2019) التي توصلت إلى أن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمات رياض الأطفال متوسط.

ج- نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث، قام الباحثان بصياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم.

لاختبار الفرضية الأولى، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم، كما هو واضح من خلال الجدول (7).

جدول (7): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم

الدرجة الكلية للصلابة النفسية	مجالات الصلابة النفسية				مجالات القيادة التحويلية	
	الالتزام	التحكم	التحدي	الصلابة النفسية		
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0.000	0.577**	0.000	0.543**	0.000	0.550**	0.618**
0.000	0.539**	0.000	0.510**	0.000	0.521**	0.581**
0.000	0.475**	0.000	0.442**	0.000	0.449**	0.505**
0.000	0.529**	0.000	0.509**	0.000	0.491**	0.565**
0.000	0.622**	0.000	0.589**	0.000	0.590**	0.666**

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

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى 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

الباحثان 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 (Al-Azaizah, 2020)، ودراسة عمايرة وعاشور (Amayra, Reda, and Ashour, 2020)، ودراسة بومانز وآخرين (Bouwman et al., 2017).

د- نتائج السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى الصلابة النفسية لدى المعلمين باختلاف المتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة في التدريس، المؤهل العلمي، التخصص؟

للإجابة عن السؤال الرابع قام الباحثان بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معاملي الارتباط بين متغيري درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية الثانية، تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين لكل فئة من فئات متغير الجنس (ذكر، أنثى)، كما تم استخدام الاختبار الزائ (Z-test) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية حسب فئات متغير الجنس، وذلك كما هو موضح في الجدول (8):

جدول (8): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير الجنس، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

العلاقات	الجنس								الدلالة الإحصائية	
	ذكور (148)				إناث (252)					قيمة (Z)
	P	R	P	R	P	R				
القيادة التحويلية * الصلابة النفسية	0.000	0.528	0.000	0.308	0.000	0.655	0.000	-4.93	0.000	

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

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (8) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين وبين فئات متغير الجنس، 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 إحصائية. ويفسر الباحثان 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 (Alastal, 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.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معاملي الارتباط بين متغيري درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في التدريس.

لاختبار الفرضية الثالثة، تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين لكل فئة من فئات متغير سنوات الخدمة 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 الخدمة في التدريس، كما هو موضح في الجدول (9):

جدول (9): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير سنوات الخدمة في التدريس، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

العلاقات	سنوات الخدمة في التدريس							
	أقل من 5 سنوات		من (5-10) سنوات		أقل من 5 سنوات		من (5-10) سنوات	
	P	R	P	R	P	R	P	R
القيادة التحويلية * الصلابة النفسية	0.025	0.158	0.000	0.375	0.000	0.275	0.000	-4.41
	(127)		(118)		(245)		قيمة (Z)	
	أقل من 5 سنوات		أكثر من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	P	R	P	R	P	R	P	R
القيادة التحويلية * الصلابة النفسية	0.025	0.158	0.000	0.550	0.000	0.400	0.000	-4.56
	(127)		(155)		(282)		قيمة (Z)	
	أقل من 5 سنوات		أكثر من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	P	R	P	R	P	R	P	R
القيادة التحويلية * الصلابة النفسية	0.000	0.375	0.000	0.550	0.000	0.487	0.002	-2.84
	(118)		(155)		(273)		قيمة (Z)	
	أقل من 5 سنوات		أكثر من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	P	R	P	R	P	R	P	R

الدلالة الإحصائية = P (معامل ارتباط كندال تاو ب) $R = \text{Kendall's Tau-b}$

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (9) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين وبين فئات متغير سنوات الخدمة في التدريس، حيث يلاحظ من الجدول (9) أن معاملات الارتباط للمتغيرين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين ذات قيم متوسطة عند جميع فئات سنوات الخدمة في التدريس، ودالة إحصائياً، 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) لصالح الذين سنوات خبرتهم في التدريس (5-10 سنوات). وبين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح الذين سنوات خبرتهم في التدريس (أكثر من 10 سنوات). وبين (5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح الذين سنوات خبرتهم في التدريس (أكثر من 10 سنوات). ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن المعلمين أصحاب الخبرة (5-10 سنوات) وأكثر من (10 سنوات) يكون لديهم معرفة وإلمام بالأعمال الإدارية، بالتالي فإن مديري المدارس يفوضونهم ببعض الصلاحيات الأمر الذي يجعل صلابتهم النفسية أعلى من المعلمين حديثي العمل؛ لذا كانت نظرتهم لممارسة مديري المدارس الأساسية في الخليل للقيادة التحويلية أعلى من المعلمين الذين خبرتهم أقل من (5 سنوات)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العزايزة (Al-Azaizah, 2020) في العلاقة، بينما اختلفت معه في الفروق.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معاملي الارتباط بين متغيري درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الرابعة، تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين لكل فئة من فئات متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم، ماجستير فأعلى)، وتم استخدام الاختبار الزائلي (Z-test) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية حسب فئات متغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول (10):

جدول (10): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير المؤهل العلمي، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

العلاقات	المؤهل العلمي							
	دبلوم (62)		بكالوريوس (89)		الكلية (151)		قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
	P	R	P	R	P	R		
القيادة التحويلية * الصلابة النفسية	0.115	0.164	0.393	0.000	0.291	0.000	-3.69	0.000
	دبلوم (62)		بكالوريوس + دبلوم (193)		الكلية (255)			
	P	R	P	R	P	R		
	0.115	0.164	0.462	0.000	0.420	0.000	-4.96	0.000
	دبلوم (62)		ماجستير فأعلى (56)		الكلية (118)			
	P	R	P	R	P	R		

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	المؤهل العلمي						العلاقات
		الكلي (151)		بكالوريوس (89)		دبلوم (62)		
		P	R	P	R	P	R	
0.006	-2.73	0.004	0.218	0.005	0.298	0.115	0.164	
		الكلي (282)		بكالوريوس + دبلوم (193)		بكالوريوس (89)		
		P	R	P	R	P	R	
0.000	-4.11	0.000	0.448	0.000	0.462	0.000	0.393	
		الكلي (145)		ماجستير فأعلى (56)		بكالوريوس (89)		
		P	R	P	R	P	R	
0.133	-1.50	0.000	0.349	0.005	0.298	0.000	0.393	
		الكلي (249)		ماجستير فأعلى (56)		بكالوريوس + دبلوم (193)		
		P	R	P	R	P	R	
0.000	-3.48	0.000	0.443	0.005	0.298	0.000	0.462	

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

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (10) وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) وبين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس). وبين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) وبين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم)، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم)، وبين الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير فأعلى)، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير فأعلى). وبين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) وبين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم)، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم). والذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس + دبلوم). وعدم وجود فروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالاتها للمعلمين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) والذين مؤهلهم العلمي (ماجستير فأعلى). ويفسر الباحثان 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 (Alastal, 2020) التي وجدت فروقاً تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وكانت لصالح حملة الدراسات العليا.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معاملي الارتباط بين متغيري درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين وفقاً لمتغير التخصص.

لاختبار الفرضية الخامسة، تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين لكل فئة من فئات متغير التخصص (علمي، أدبي)، كما تم استخدام الاختبار الزائبي (Z-test) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية حسب فئات متغير التخصص، وذلك كما هو موضح في الجدول (11):

جدول (11): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية وبين فئات متغير التخصص (علمي، أدبي)، واختبار (Z) للفروق بين معاملات الارتباط

العلاقات	التخصص						الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)
	علمي (184)		أدبي (216)		الكلي (400)			
	P	R	P	R	P	R		
القيادة التحويلية * الصلابة النفسية	0.000	0.441	0.350	0.000	0.398	0.000	-0.78	0.433

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

يتبين من خلال البيانات الواردة في جدول (11) 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). ويفسر الباحثان 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 درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم وبين فئات متغير التخصص (علمي، أدبي). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العزايزة (Al-Azaizah, 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.

التوصيات:

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

1. بناء برامج تدريبية قبل وأثناء الخدمة لمديري المدارس لتمكين كفايات القيادة التحويلية.
2. عقد لقاءات دورية بين المديرين والمعلمين؛ للاستفادة من خبراتهم في أنماط القيادة الحديثة لتسهيل التواصل فيما بينهم.
3. إشراك المعلمين في دورات تدريبية إدارية مدرسية لتطوير قدراتهم في صياغة الأهداف التربوية.
4. ضرورة مراعاة الفروق الفردية للمعلمين واحتياجاتهم من أجل تعزيز دورهم.
5. ضرورة تطوير العملية الإشرافية الإدارية لتأخذ بالحسبان ممارسات وكفايات القيادة التحويلية.
6. الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لتعزيز صلابتهم النفسية من خلال تفويض الصلاحيات لهم.
7. عقد دورات تدريبية خاصة للمعلمين الجدد لتبصيرهم بطبيعة العمل الإداري المرتبط بوظيفتهم، وهذا بدوره يحافظ على صلابتهم النفسية.

المصادر والمراجع

أولاً: 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.
- 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.
- جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 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.
- الرفوع، 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، الجزائر.
- الزواهره، 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.
- شاهين، جودة، والسيد، نبيل. (2012). أساليب التفكير وفقاً لنظرية السيطرة الذاتية العقلية والصلابة النفسية لدى طلاب كلية التربية جامعة الأزهر: دراسة فارقة تنبؤية، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 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.
- الصفدي، رولا. (2013). المساندة الاجتماعية والصلابة النفسية وعلاقتها بقلق المستقبل لدى زوجات الشهداء والأرامل بمحافظات 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 التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عرار، سالم محمود. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحولية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العزايزة، شهد. (2020). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عمامرة، رضا، وعاشور، محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قصبة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3): 386-409.
- العواودة، انتصار. (2017). درجة ممارسة القيادة التحولية 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.
- القبلي، عناية، والعمرائي، ساهرة. (2017). القيادة التحولية في الميدان التربوي، تبوك، المملكة العربية السعودية: دار أمان للنشر.
- محمد، حامد، كمال، برباوي، إلياس، سليمان. (2019). علاقة القيادة التحولية بإدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(1): 390-400.
- مخير، عماد. (2002). مقياس الصلابة النفسية، مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- المطيري، نوف. (2019). الصلابة النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى معلمات رياض الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، الكويت.
- 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 التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهواري، سيد. (2014). القائد التحولي وتغيير المستقبل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2019). النظام التعليمي في فلسطين. وزارة التربية والتعليم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas, Sharif. (2010). *Transformational leadership behaviours and its effect on organizational innovation : an applied study on Jordanian human pharmaceutical industrial companies*, (in Arabic), unpublished master's thesis, Middle East University for Graduate Studies, Jordan.
- Abdelal, Khawla. (2015). *The degree of availability of transformational leadership attributes of secondary schools' principals in Gaza governorate and It's relationship to the level of professional belonging of their teachers*, (in Arabic), unpublished master's thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.

- Abu Hussein, Sana. (2012). *Psychological Hardness, Hope and Their Relation with Psychosomatic Symptoms in Mothers Whose Homes Destroyed in The North Gaza Governorate*, (in Arabic), unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abu Mustafa, Islam. (2014). *Predicting psychological security in the light of methods of coping with stressful life events for female teachers in general education stages*, (in Arabic), unpublished master's thesis, College of Education, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al Safadi, Rola. (2013). *Social support, psychological resilience, and it's relation with future anxiety among martyrs' wives and widows in Gaza governorates*, (in Arabic), unpublished master's thesis, Al-Azhar university, Gaza, Palestine.
- Alastal, Fidaa. (2020) . *Organizational Symmetry as A Mediator Variable Between Transformational Leadership and Motivation Towards the Work of the Employees of the Educational Directorates in Gaza Governorates*, (in Arabic), unpublished master's thesis, Al Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Azaizah, Shahd. (2020). *The transformational leadership of high school principals and its relationship to the creative behavior of teachers*, (in Arabic), unpublished master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Alger, G. (2010). Transformational Leadership Practices of Teacher Leaders. *The online Journal*, 8(4): 1-10.
- Al-Manahi, Abdullah. (2015). The effectiveness of a counseling program for developing psychological toughness for depressed people in the light of cognitive behavioral therapy theory, (in Arabic), *Resala Journal of Education and Psychology*, Saudi Arabia, 1(48): 151-176.
- Al-Mutairi, Nouf. (2019). *Psychological hardness and its relationship to achievement motivation among kindergarten teachers*, (in Arabic), unpublished master's thesis, Kuwait University, Kuwait.
- Al-Qibli, Inayat, and Al-Umrani, Sahira. (2017). *Transformational leadership in the educational field*, (in Arabic), Tabuk, Saudi Arabia: Dar Aman publishing.
- Alrefo, Mohamed (2019). The degree of psychological hardness and its relation with perceived self-efficacy among teachers of public basic schools in Tafila governorate in southern region of Jordan, (in Arabic), *Derasat, educational sciences*, 46(3): 181-200.
- Al-Shammari, Gharbi. (2015). *Psychological Hardness and its Relationship to Job Satisfaction among Teachers in Special Education Schools in Hail Region*, (in Arabic), unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Al-Sharif, Saud. (2015). *The degree of transformational leadership practice by secondary school principals in Taif Governorate and its relationship to teachers' job satisfaction*, (in Arabic), unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Zawahra, Mohammed. (2015). Psychological Hardiness and its Relationship to Anxiety towards Future and Level of Ambition among University of Hail Students in the Light of Several Variables, (in Arabic), *Al-Quds Open University Journal for Research and Educational and Psychological Studies*, 3 (10): 47-80.
- Amayra, Reda, and Ashour, Muhammad. (2020). The Practicing Degree of the Transformational Leadership by School Principals at Qasabat Irbid and its Relationship with Decisions Making Effectiveness from Teachers Point of View, (in Arabic). *IUG Journal of Educational and Psychology Sciences (Islamic University of Gaza)*, 28(3), 386-409.

- Arar, Salem Mahmoud. (2010). *The degree of Jordanian secondary school principals' practice of transformative and reciprocal leadership styles and their relationship to psychological burnout and interpersonal relationships among teachers*, (in Arabic), unpublished PhD thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Awawdeh, Intisar. (2017). The degree of practicing transformational leadership in classroom management in Dura city schools from the point of view of students of the tenth and eleventh grades, (in Arabic). *Al-Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies*, 6(20): 63-75.
- Bass, B. (1997). Does the transformational / transitional leadership paradigm transcend organization and national boundaries? *American Psychologist*, 1(52): 130-139.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
<https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- 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.
- Darawshe, Saddam; Al-Shua'ar, Anwar; Masa'deh, Raed; Allawzi, Musa. (2016). The degree of practice of transformational leadership by department heads at the University of Dammam from the point of view of faculty members, (in Arabic). *Journal of Humanities*, 5(1): 56-79.
- Dawani, Kamal. (2013). *Educational Leadership*, (in Arabic), Amman, Jordan: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- El Hawary, Sayyed. (2014). *The Transformational Leader and Changing the Future*, Cordoba House for Publishing and Distribution, (in Arabic), Riyadh - Saudi Arabia.
- Gallab, Ehsan. (2011). *Managing organizational behavior in the era of change*, (in Arabic), Amman, Jordan: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Hambrick, D. and Mason, P. (1984) Upper echelons: Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Ismail, Heba, and Rashidi, Nashmeh. (2020). The relationship of psychological hardness to the level of job satisfaction among special education teachers, (in Arabic). *The Egyptian Journal of Psychological Studies*, 30(107): 468-502.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.
- Kobasa, S.C(1982): "Commitment and coping in stress resistance among lawyers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, (4): 839-850.
- Kobasa, S.C, Maddi, S. R., S(1982): "Hardiness and health: a prospective study", *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, (1): 168-177.
- Lazarus, R., S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York, McGraw-Hill.

- Muhammad, Hamid, Kamal, Barbawi, Elias, Soleimani. (2019). The relationship of transformational leadership to organizational conflict management: a case study of Algeria Telecom, (in Arabic), *Journal of Economics, Management and Commercial Sciences*, 12(1): 390-400.
- Mukhaymar, Imad. (2002). *Psychological Hardness Scale*, (in Arabic), Egypt: Anglo-Egyptian Library.
- Naji, Najah. (2016). *Transformational leadership of the secondary school principals in the Islamic educational thought and the way to develop it*, (in Arabic), an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Shaheen, Judeh, and El-Sayed, Nabil. (2012). Thinking styles according to the theory of mental self-control and psychological toughness among students of the Faculty of Education, Al-Azhar University: a predictive difference study, *Journal of the Faculty of Education*, Al-Azhar University, Egypt, 1(149): 43-95.
- The Ministry of Education and Higher Education. (2019). *The educational system in Palestine*. (in Arabic), The Ministry of Education.
- Zahani, Asmaa. (2014). *Psychological toughness and its relationship to methods of coping with psychological stress among middle-school teachers: a field study in the northern high school of Biskra*, (in Arabic), unpublished master's thesis, Faculty of Human Sciences, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.