مهارات القيادة التربوية وعلاقتها بالمرونة النفسية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي

إعداد

أ.د/ علاء الدين السعيد النجار

أستاذ علم النفس التربوي ووكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة الأسبق

كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

أ.م.د/ إحسان نصر عطا الله هنداوي

أستاذ علم النفس التربـوي المساعد

كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

أ/ السيد محمد السيد مصطفى سلطان

باحث ماجستير في التربية تخصص علم النفس التربوي

مهارات القيادة التربوية وعلاقتها بالمرونة النفسية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي

إعداد / السيد محمد السيد مصطفى سلطان

ملخص البحث:-

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن العلاقة بين مهارات القيادة التربوية والمرونة النفسية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) من قيادات التعليم قبل الجامعي (٧٥ مديرًا، ١٢٥ وكيلاً) بمتوسط عمري قدره (٥٢,٢٧) عامًا وانحراف معياري قدره (±٥,٠٨٠)، وتمثلت أدوات البحث في مقياس مهارات القيادة التربوية (إعداد/ الباحث)، ومقياس المرونة النفسية لقيادات التعليم قبل الجامعي (إعداد/ الباحث)، وأشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين درجات المرونة النفسية، ودرجات القيادة التربوية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي.

Abstract

The current research aims to reveal the relationship between educational leadership skills and psychological flexibility among pre-university education leaders.The study sample consisted of (200) pre-university education leaders (75 directors, 125 deputies) with an average age of (52.27) years and a standard deviation of (±5.080), The research tools were the Educational Leadership Skills Scale (prepared by the researcher) and the Psychological Resilience Scale for Pre-University Education Leaders (prepared by the researcher). The research results indicated the presence of a statistically significant positive correlation between the degrees of psychological resilience and the degrees of educational leadership among pre-university education leaders.

مقدمة:

بما أننا نعيش في مجتمع ملىء بالمواقف الضاغطة يصعب علينا التغلب عليها ولا نستطيع الهروب منها، وفي غالب الأمر نختار أن نتعايش ونتكيف معها، إذ يتوقف النجاح الذي تحققه أي مؤسسة في المقام الأول على قدرة الفرد على التكيف والتأقلم مع الظروف الصعبة التي تحيط به، فالأفراد الذين يتمتعون بالتكيف مع التغيرات والظروف غير المرغوب فيها، هم أقل عرضة لمواجهة الأوقات العصيبة، ولذلك يتطلب الأمر ممارسة المرونة النفسية في المواقف الصعبة، فكلما كان الفرد متحليًا بالمرونة النفسية كان أكثر إيجابية في تعامله فيما يدور حوله من مثيرات، فالأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة النفسية لا يستسلمون بل يتحدون الصعاب، ويتغلبون على العقبات التي تواجههم.

وقد يتعرض القائد التربوي في أثناء عمله إلى ضغوط مختلفة قد تكون ناتجة عن البيئة التي يعيشون فيها أو نتيجة لاحتكاكات العمل مع الزملاء أو نتيجة لظروف شتى تنعكس على المديرين في ممارسة الأعمال الإدارية في المدرسة، كما يعاني القائد التربوي من وجود مشكلات تعترضها في أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان، وتختلف هذه المشكلات من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعًا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها؛ مما يتطلب من القادة التربويين التحلي بالمرونة النفسية (نيفين خليل الربابعة، ٢٠٢١، ٢٩٠).

وفي ضوء ما تقدم تتجلى حاجة قيادات التعليم ما قبل الجامعي إلى التحلي بالمرونة النفسية؛ مما قد يوفر السبيل لتجنب المخاطر وما تحتويها

من مقومات تأتي في صدارتها القدرة على التعافي من المحن والشدائد والاضطرابات والمشكلات.

وتعد المرونة النفسية أحد المفاهيم الحديثة في علم النفس، وتشكل أحد الركائز الأساسية في علم النفس الإيجابي الذي تحفز السلوك الإنساني لمواجهة الضغوط النفسية الحياتية بفاعلية؛ فهي تركز على مواطن القوة لدى الفرد، وتكسبه القدرة على التفاعل مع عوامل الخطر ومواجهة أحداث الحياة المتغيرة، كما يُعدل من إدراكه للضغوط ويجعلها أقل تأثيرًا (Azlina & Shahrir, 2010, 4).

وتشير نعمات أحمد قاسم (٢٠١٨، ٦٨٠) إلى أن الفرد الذي لديه درجة عالية من الصمود النفسي يتسم بالمرونة في التعامل مع الأزمات أو الشدائد أو النكبات أو الأحداث الضاغطة، ويتوافق مع المتغيرات والتحديات التى تفرضها عليه هذه الضغوط؛ أي أن الصمود النفسي يركز على مواطن القوة لدى الفرد، ويعتبر أحد مصادر المقاومة لديه، ويكسبه القدرة على التفاعل مع عوامل الخطر ومواجهة احداث الحياة، ويعدل من إدراكه للأحداث ويجعلها أقل وطأة، أو يستبعدها بصورة مباشرة ونهائية، ويجعله يستعيد حيويته ويحفز أداءه الفعال برغم الظروف الضاغطة؛ الأمر الذي يساعده على التوافق والمضى قدمًا نحوا لمستقبل بتفاؤل وتوقعات إيجابية مرتفعة.

وفي ضوء ما سبق برزت أهمية إجراء هذه الدراسة التي يسعي فيها الباحث للكشف عن علاقة مهارات القيادة التربوية بالمرونة النفسية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي.

أولاً: مشكلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- **ما العلاقة بين مهارات القيادة التربوية والمرونة النفسية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي؟**

ثانيًا: أهداف البحث:

يتمثل في الكشف عن العلاقة بين مهارات القيادة التربوية والمرونة النفسية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي.

ثالثًا: أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

(١) تسهم الدراسة في إثراء المكتبة النظرية بالأطر النظرية حول متغيرات الدراسة المتمثلة في مهارات القيادة التربوية، المرونة النفسية.

(٢) تشجيع قيادات التعليم ما قبل الجامعي على المواجهة والصمود أمام التحديات والمشكلات الحياتية والإدارية، وعدم الاستسلام والخضوع في حالة الإخفاق.

(٣) معرفة العوامل التى تساعد في رفع مستوى المرونة النفسية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي؛ مما يعود بالنفع عليهم وعلى العملية التعليمية.

(٤) كما تسهم الدراسة في توفير مقاييس مقننة لقياس مهارات القيادة التربوية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي.

رابعًا: مصطلحات البحث الإجرائية:

(١) القيادة التربوية Educational leadership:

يعرف الباحث القيادة التربوية إجرائيًا بأنها الممارسات والنشاطات الإدارية والفنية والتربوية التي يقوم بها قيادات التعلم قبل الجامعي في المؤسسات التعليمية من خلال تفاعله المباشر وغير المباشر مع المعلمين والطلاب وبقية العاملين؛ بغية بناء علاقات إنسانية وتحفيز الهمم، وبث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها قيادات التعليم قبل الجامعي عينة الدراسة على مقياس مهارات القثيادة التربوية الذي تم إعداده خصيصًا في هذه الدراسة لهذا الغرض.

(٢) المرونة النفسية Psychological flexibility:

يعرف الباحث المرونة النفسية إجرائيًا بأنها قدرة قيادات التعليم قبل الجامعي على مواجهة الضغوط والصعوبات والتحكم في مجريات الأمور، واتخاذ القرارات المناسبة وتكوين علاقات اجتماعية، والتكيف الإيجابي مع الحياة وشعورهم بالتفاؤل والسعادة بهدف الوصول لحالة من التوازن النفسي، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها قيادات التعليم قبل الجامعي عينة الدراسة على مقياس المرونة النفسية (إعداد/ الباحث).

الإطار النظرى والدراسات السابقة

أولاً: القيادة التربوية.

مفهوم القيادة التربوية:

عرف David (2019, 13) القيادة التربوية بأنها مجموعة العمليات الإدارية والأدوار والوظائف التي يقوم بها القائد التربوي من أجل

التأثير على مرؤوسيه؛ للارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق الأهداف برضا دون استخدام السلطة الرسمية مثل صياغة أهداف المؤسسة، وترجمة أهداف المؤسسة، ورسم الخطط وتوزيع المسئوليات، والإشراف وتقييم التعليمات، ومراقبة تقدم الطلاب، وتوفير الحوافز للمعلمين، وتعزيز التطوير المهني.

وأشار Victor (2020, 29) إلى القيادة التربوية على أنها تلك القيادة التي تضع في سلم أولوياتها واهتماماتها إرشاد وتطوير وتوجيه المعلمين؛ لتعزيز قدراتهم وتحسين أساليبهم التدريسية وتفويضهم وتمكينهم؛ الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على المتعلمين، وتسهيل مهام العاملين؛ والتعاون لتحقيق الأهداف بأعلى جودة، كما تعتبر القيادة التربوية عملية معقدة تتضمن أكثر من إتقان مجموعة من المهارات أو المطابقة بين التصرف القيادي المناسب مع كل موقف؛ وليست مجرد مجموعة من الأدوار والتصرفات، فالقيادة قد تكون رمزية وثقافية أيضًا وتحسن وتطور من المعلم والمتعلم معًا.

وعرفت عائدة علي الحنبطي (٢٠٢٤، ٣٤٣) القيادة التربوية هي دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز والتشجيع لهم وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه.

يستخلص الباحث مما سبق ما يلي:

- أن القيادة التربوية عملية تتأثر بالظروف المحيطة بالمؤسسة (المجتمع).

- أن القيادة التربوية تأثير يمارسه القائد على الأعضاء الذين يقوم بالإشراف عليهم سواء أكانوا أفرادًا أم جماعات.
- تعتبر القيادة التربوية عملية معقدة، فهي تتضمن أكثر من إتقان مجموعة من المهارات أو المطابقة بين التصرف القيادي المناسب مع كل موقف؛ وليست مجرد مجموعة من الأدوار والتصرفات.

أهمية القيادة التربوية:

تشير Reid (2014, 54) إلى أن أهمية القيادة التربوية ترجع إلى النظرة الشاملة والصورة الواضحة للعملية التربوية والتعليمية والإدارية، ودعم القوى العاملة وتعزز قدراتهم، وتقلل من السلبيات التي تحد من تطور أعمال المؤسسة، والاهتمام بعلاقة المؤسسة التربوية بالمجتمع وتلبية جاداته وتحقيق أهدافه الاجتماعية، والسيطرة وتفهم المشكلات، وتشكيل الخطط الداعمة للعملية التعليمية في المؤسسة، ورفع مستوى الإنتاجية في كافة الأنشطة والأعمال وذلك باستثمار الموارد المتاحة بكفاءة عالية، وإدراك ومراعاة المستجدات والمتغيرات والتحديات التي يعيشها العالم المعاصر والاستفادة من إيجابياتها والتصدي لسلبياتها.

وتشير فلورا سامي إبراهيم (٢٠٢٤، ٢٤٩) إلى أن أهمية القيادة التربوية تتجلي في دعم القوي العاملة الإيجابية وتقليل أثر الجوانب السلبية لدى العاملين، والسيطرة بروح قيادية على مشكلات العمل وحلها، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة، والتخطيط للأهداف قريبة وبعيدة المدى حيث تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق، والمحافظة علي تقاليد الجماعة، وتيسير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة، وتحفيز العاملين في المؤسسة التربوية ورفع الروح المعنوية العالية لديهم، الأمر الذي يزيد من حبهم للعمل وروح العمل.

يتضح مما سبق أن القيادة التربوية هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، فهي تعمل على تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، ومتابعة جميع الإجاراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية، وتزداد أهمية القيادة التربوية بما لديهم من القوة على استقطاب الكفيات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية، والتركيز على مواطن القوة لدى العاملين وإحداث التغيير كفرصة للنمو.

مهارات القيادة التربوية:

يتطلب من القائد التربوي في المؤسسة التربوية أن يمتلك المهارات والقدرات التي تساعده على أداء مهامه القيادية على أكمل وجه، وتوجد الكثير من المهارات اللازمة للقائد التربوي، ولعل من أبرزها ما يلي:

١. المهارات الذاتية Individualistic skills:

وتشمل السمات والخصائص الشخصية للقائد، والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد القائد، ومنها: القدرة على التحمل، والنشاط، والحيوية، والتحلي بالذكاء، والمبادأة التي تمكن القائد من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والابتكار، والثقة بالنفس، وسرعة البديهة والفطنة اللازمة لمواجهة المشكلات في العمل (صلاح كساب الظفيري، ٢٠١٨، ٣٢٥).

٢. المهارات التنظيمية Organizational Skill:

وهي قدرة القائد التربوي على النظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها وسياساتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات، وتنظيم الجهود حيث يوزع المهام والمسئوليات بين الأفراد كل حسب قدرته وتميزه، ويعمل على تفتيت

المشاكل الكبيرة إلى مشاكل صغيرة، ويقوم بتحديد أهداف بعيدة وقصيرة المدى، ويخطط ويتابع ويقيم (Gray et al., 2016, 189).

٣. المهارات الإنسانية Human Skills:

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وتوافر روح العمل الجماعي بينهم، وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل من خلال احترام الشخصية الإنسانية، ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب والاستمالة، وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين افاد المجموعة الواحدة، وهي أكثر صعوبة من المهارات الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء (French, 2015, 127 - 128).

٤. المهارات الفنية Technical Skills:

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام؛ مما يحقق الهدف بفاعلية وتتعلق بالأساليب والطرق التى يستخدمها القائد التربوي في ممارسة عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها (كفاح محمد عبد الله، ٢٠٢١، ٥٣).

وتشير لبنى خلدون العامودي، محمد عبود الحراحشة (٢٠٢١، ٢٢٧) إلى أن المهارات الفنية للقائد التربوي توافر مجموعة من السمات الأساسية، من أهمها ما يلي: الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، وتقبل النقد البناء، والرغبة الداخلية في النجاح.

٥. المهارات التصورية أو الإدراكية Conceptional Skills:

تعني مقدرة القائد التربوي على رؤية التنظيم وفهم المؤسسة الذي يقودها وفهمه للترابط بين أجزائها ونشاطاتها، وقدرته على فهم علاقة الأفراد بالمؤسسة، وفهم علاقة المؤسسة بالمجتمع ككل، بالإضافة إلى تبصره بالعناصر الرئيسية والمهمة في المؤسسة والتي تحتاج إلى طريقة معينة فى

التعامل تؤدى فى النهاية إلى نجاح المؤسسة وتقدمها، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء من أجزائه على بقيته (هايل عبد المولى طشطوش، ٢٠١١، ١٢٣).

ويرى الهلالي الشربينى الهلالي (٢٠١٤، ٧٥ – ٧٦) أن المهارة الإدراكية (التصورية) تحتوى على عدة مهارات، وهي كالتالي: استلهام رؤية مشتركة عن المستقبل، واتخاذ القرار، ورؤية ثاقبة في القضايا التربوية، والقدرة على تقديم أفكار وحلول ابتكارية، ووضع الخطط والأهداف، والنظر إلى المنظمة كجزء من كل أكبر، وبناء خطة للرقابة في المؤسسة.

٦. المهارات الفكرية (Intellectual Skills):

وتشير إلى تمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج، وكذلك تشير إلى المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار وآراء الآخرين (تغريد حميد الرفاعي، ٢٠٢٢، ٢٩٧).

يتضح مما سبق أن المهارات التي يمتلكها القائد تشكل العناصر الأساسية للقيادة التربوية التي تساهم في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة الإنجاز التربوي، وهي تؤكد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فالقادة التربويين الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مؤسساتهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح، فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

ثانيًا: المرونة النفسية.

مفهوم المرونة النفسية:

يشير Hofgaard et al. (2021, 4) إلى أن المرونة النفسية هي تكيف إيجابي بالرغم من الضغوط أو المحن الشديدة التي يمر بها الفرد، ويُنظر إليها على أنها عملية ديناميكية تتكشف أثناء وبعد الشدائد، أو نتيجة هذه العملية عندما يتم تصورها على أنها نتيجة، وهي تنشأ في وقت مبكر في حياة الفرد، وتنمو وتزدهر خلال مراحل نموه المختلفة، كما أنها تتفاوت في المستوى من فرد لآخر.

ويذكر السعيد عبد الخالق عبد المعطي (٢٠٢٤) المرونة النفسية على أنها القدرة على التعامل الجيد مع التغيرات والمحافظة على الصحة تحت ضغط العمل، والتعافي بعد الأزمات والصدمات والخبرات المزعجة، والقدرة على تغيير أسلوب الحياة القديمة بأسلوب جديد والتغلب على المحن وضغوط الحياة بشكل سريع، وتعتبر المرونة النفسية سمة أو قدرة مستقرة نسبيًا، وهي قدرة إيجابية حيث لها مؤشر مهم للصحة النفسية.

ويستخلص الباحث من خلال العرض السابق للمفاهيم المختلفة للمرونة النفسية النقاط التالية:

- المرونة النفسية مفهوم ثقافي بمعنى أنه مفهوم يتأثر بطبيعة وثقافة وقيم ومعتقدات المجتمع الذي يطبق فيه المرونة النفسية.
- أن المرونة النفسية عملية دينامية تتسم بكونها متعددة الأبعاد، كما أنها تنشأ في وقت مبكر في حياة الفرد، وتنمو وتزدهر خلال مراحل نموه المختلفة، كما أنها تتفاوت في المستوى من فرد لآخر.

- تُعد المرونة النفسية خاصية يتميز بها الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على التوافق في المواقف الصعبة والظروف الطارئة.
- تتباين المرونة النفسية لدى الأفراد بتباين قدرات الفرد العقلية، والحالة الصحية والنفسية والجسمية، فضلاً عن ثقافة الفرد وخبراته السابقة.

أهمية المرونة النفسية:

يبرز Fong (2011, 103- 104) أهمية المرونة النفسية في أنها تعتبر أحد عوامل الوقاية "Protective Factors" والذي يؤدي دورًا مهمًا في تخفيف التبعات السلبية الناتجة عن الضغوط النفسية، وغالبًا ما يكون مرتبطًا بالعافية النفسية والإيجابية، والتي تجتمع معًا لدعم الصحة النفسية والتكيف مع الحياة، كما أنها تتيح الفرصة أمام الفرد لتعلم الاستراتيجيات الفعالة في التغلب على سلوكياتهم السلبية، وبناء عادات إيجابية تمكنهم من المثابرة.

كما أوضح Batoo et al. (2020, 311) أن المرونة النفسية تعود على الفرد بالعديد من الفوائد التي تتمثل في أنها تساعد على التكيف والتقييم الصحيح، وتهون الأمور وتجعل الفرد يرى كل موقف يوضع فيه من جهة إيجابية فعالة، وتجعل لدى الفرد قابلية لتفهم الطرف الآخر وتفتح باب الحوار وتوسع مجال الصراجة بين الأفراد، وتزيد من متعة الفرد بالأشياء من حوله لأنها تمنحه الراحة النفسية والاستقرار الداخلي والطمأنينة والشعور بالسعادة وتقلل من حدة التوتر والضيق الناجم عن المشكلات والأزمات وتزيد من صفاء الذهن؛ مما يعجل بإيجاد حلول للمشكلات، وتساعد الفرد على تحقيق أهدافه بنجاح.

يتضح مما سبق أن المرونة النفسية جزء مهم من الصحة النفسية، ومطلب ضروري من متطلبات الحياة، وذلك لأنه عند توافرها لدى الفرد

واكتسابها يتيح له الفرصة في التعامل بإيجابية مع الآخرين ويظهر ذلك في طريقة تفكيره وذلك ينعكس على قدرته على التأقلم مع ما يواجهه من مشكلات في التصدي لا بقدر إيجابي، كما أنه تمنح الفرد فهمًا واقعيًا للمواقف والظروف، وتجعله قادرًا على إدارة مشاعره وانفعالاته والتحكم بها، والسيطرة على الذات عند الغضب، كما أنها جدار حماية للفرد؛ لأنها تساعد على تغيير وجهته الذهنية، وتغيير انفعالاته السلبية إلى إيجابية.

أبعاد المرونة النفسية:

تتعدد الأطر والأدبيات النظرية التى تناولت مكونات وأبعاد المرونة النفسية، وفي ضوء ما تم الرجوع إليه من أبحاث ودراسات، تبين اختلاف الباحثين في تحديد طبيعة هذه المكونات وعددها، فمنهم من يرى أنها ثنائية البعد، ومنهم من يرى أنها متعددة الأبعاد والتي قد تصل إلى ثمانية أبعاد أو مكونات، وفيما يلي تفصيل ذلك.

وذكر Taormina (2015, 39) أن هناك أربعة مكونات تشكل المرونة النفسية لدى البالغين، وهي:

١. **التصميم:** هي قوة الإرادة والإصرار على تحقيق الهدف الذي يملكه الشخص والمثابرة، ويعكس هذا المكون بعدًا معرفيًا للمرونة الشخصية.
٢. **القدرة على التحمل:** هي القوة الشخصية والصلابة التي يمتلكها المرء لتحمل المواقف غير السارة أو الصعبة دون الاستسلام.
٣. **القدرة على التكيف:** تعني القدرة على استيعاب الذات والحصول على الدعم من البيئة.
٤. **القابلية للارتداد:** تعني القدرة على التعافي جسديًا ومعرفيًا من أنواع مختلفة من الأذى أو النكسات أو الصعوبات والعودة إلى مستوى الأداء الأساسي.

في حين أشارت رشا محمد عبد الرحمن، أشرف محمد العزب (٢٠٢١، ٢٦٨) إلى ثلاثة أبعاد أساسية مكونة للمرونة النفسية تمثلت في:

١. البعد الأول: القدرة على المقاومة أو المناعة النفسية ومواجهة الأحداث الضاغطة دون التأثر السلبي بها.
٢. البعد الثاني: القدرة على التعافي وتجاوز الأزمة والعودة إلى مستوى الأداء الوظيفي العادي.
٣. البعد الثالث: التطور الشخصي بعد اجتياز الأزمة وتجاوز الأثر السلبي.

يتضح مما سبق أن المرونة النفسية بناء مركب يتكون من عدد من الأبعاد التي تجتمع معًا لتتسبب في نهاية الأمر في تكوين المرونة النفسية لدى الفرد، وهذه العناصر متداخلة ويكمل كل منها الآخر، ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات والبحوث التي اهتمت بإعداد مقاييس للمرونة النفسية، قام الباحث بتحديد الأبعاد الأكثر شيوعًا لضمان توافر قدر من الاتفاق عليها من قبل المتخصصين، ليتمكن الباحث من تبنيها في الدراسة الحالية، وهي الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، الكفاءة الانفعالية، الطمأنينة الروحية.

فرض البحث:

يمكن صياغة فرض البحث الحالي على النحو التالي: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة التربوية والمرونة النفسية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي".

منهج البحث وإجراءته.

أولا: منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الارتباطي.

ثانيًا: عينة البحث:

انقسمت عينة البحث إلى عينتين هما:

١. عينة الخصائص السيكومترية:

اشتملت عينة الخصائص السيكومترية على (١٠٠) من قيادات التعليم ما قبل الجامعي (٣٥ مدير، ٦٥ وكيل) ببعض مدارس إدارة شرق كفر الشيخ التعليمية بمحافظة كفر الشيخ ممن تراوحت أعمارهم بين (٣١-٥٩) عامًا.

٢. عينة البحث الأساسية:

اشتملت العينة الأساسية على (٢٠٠) من قيادات التعليم ما قبل الجامعي (٧٥ مدير، ١٢٥ وكيل) ببعض مدارس إدارة شرق كفر الشيخ التعليمية بمحافظة كفر الشيخ ممن تراوحت أعمارهم بين (٣١-٥٩) عامًا، بمتوسط عمري قدره (٥٠,١٤) عامًا، وانحراف معياري قدره (±٤,٠١)، وتراوحت خبرتهم ما بين (١٥-٣٥) عامًا، بمتوسط حسابي قدره (٢٦,١٣) عامًا، وانحراف معياري قدره (٤,٠٨).

ثالثًا: أدوات البحث:

وتتمثل فيما يلي.

١. مقياس مهارات القيادة التربوية (إعداد/ الباحث):

هدف المقياس:

هدف هذا المقياس إلى قياس مهارات القيادة التربوية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي.

وصف المقياس:

تكون المقياس في صورتة النهائية من (٦٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي: (المهارات الذاتية الشخصية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الإدراكية التصورية)، كل بعد مكون من (١٥) عبارات.

طريقة تقدير الدرجات على المقياس:

يصلح هذا المقياس للتطبيق الفردى والجمعى على قيادات التعليم قبل الجامعي، وهناك ثلاثة مستويات للإجابة على كل مفردة من مفردات المقياس وهى: (تنطبق، تنطبق إلى حد ما، لا تنطبق)، وبذلك يكون اتجاه تقدير الدرجات علي بنود المقياس (٣، ٢، ١) درجة على الترتيب بحيث تكون أعلى درجة هي (١٨٠) درجة وتمثل ارتفاع مهارات القيادة التربوية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي وأقل درجة هي (٦٠) وتمثل انخفاض مهارات القيادة التربوية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي.

الكفاءة السيكومترية للمقياس

أ) صدق المقياس:

قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس بطريقة صدق المحك الخارجي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات عينة الخصائص السيكومترية (ن=١٠٠) على مقياس القيادة التربوية لقيادات التعليم ما قبل الجامعي (إعداد/ الباحث)، المستخدم في الدراسة، ومقياس مهارات القيادة (إعداد/ Gray, 2016) كمحك خارجي، وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٨١٢) وهو معامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل

علـى أن هـذا المقيـاس فـي صـورته الحاليـة يتمتـع بمعـاملات صـدق عاليـة وذات دلالة إحصائية.

ثبات المقياس:

قـام الباحـث بحسـاب ثبـات المقيـاس علـى عينـة الخصـائص السيكومترية (ن=١٠٠)، بطريقـة إعـادة التطبيـق بفاصـل زمنـي (١٥) يومًـا بـين التطبيـق الأول والثـاني، وجـدول (١) يوضـح النتـائج التـي تـم التوصـل إليها.

جدول (١) قيم معاملات ثبات أبعاد مقياس القيادة التربوية

أبعاد القيادة التربوية	معامل ثبات إعادة التطبيق
المهارات الذاتية	٠,٦٠٦
المهارات الإنسانية	٠,٦٢٨
المهارات الفنية	٠,٥٩٨
المهارات الإدراكية التصورية	٠,٦٩١
الدرجة الكلية	٠,٧٣٤

يتضـح مـن جـدول (١) أن جميـع معـاملات الثبـات لأبعـاد مقيـاس القيادة التربوية مرتفعة وقوية وتدل على ثبات المقياس في الدراسة الحالية.

٢. مقيـاس المرونـة النفسـية لـدى قيـادات التعلـيم قبـل الجـامعي (إعداد/ الباحث):

هدف المقياس:

هدف هذا المقياس إلـى قياس مستوى المرونـة النفسية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي.

وصف المقياس:

تكون المقياس في صورتة النهائية من (٤٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي: (الكفاءة الشخصية، الكفاءة الاجتماعية، الكفاءة الانفعالية، الطمأنينة الروحية)، كل بعد مكون من (١٠) عبارات.

طريقة تقدير الدرجات على المقياس:

يصلح هذا المقياس للتطبيق الفردى والجمعى على قيادات التعليم قبل الجامعي، وهناك ثلاثة مستويات للإجابة على كل مفردة من مفردات المقياس وهى: (تنطبق، تنطبق إلى حد ما، لا تنطبق)، وبذلك يكون اتجاه تقدير الدرجات علي بنود المقياس (٣، ٢، ١) درجة على الترتيب بحيث تكون أعلى درجة هي (١٢٠) درجة وتمثل ارتفاع مستوى المرونة النفسية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي وأقل درجة هي (٤٠) وتمثل انخفاض مستوى المرونة النفسية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي.

الكفاءة السيكومترية للمقياس

ب) صدق المقياس:

قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس بطريقة صدق المحك الخارجي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات عينة الخصائص السيكومترية (ن=١٠٠) على مقياس المرونة النفسية لقيادات التعليم ما قبل الجامعي (إعداد/ الباحث)، المستخدم في الدراسة، ومقياس المرونة النفسية (إعداد/ آمال عبد السميع باظه، ٢٠١٧) كمحك خارجي، وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٨٣٦) وهو معامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى

(٠,٠١)، ممـا يـدل علـى أن هـذا المقيـاس فـي صـورته الحاليـة يتمتـع بمعاملات صدق عالية وذات دلالة إحصائية.

ثبات المقياس.

قـام الباحـث بحسـاب ثبـات المقيـاس علـى عينـة الخصـائص السيكومترية (ن=١٠٠) بطريقة إعادة التطبيق بفاصل زمني (١٥) يومًا بين التطبيق الأول والثاني، وجدول (٢) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول () قيم معاملات ثبات أبعاد مقياس المرونة النفسية

أبعاد المرونة النفسية	معامل ثبات إعادة التطبيق
الكفاءة الشخصية	**٠,٥٦٢**
الكفاءة الاجتماعية	**٠,٦٠٥**
الكفاءة الانفعالية	**٠,٥٧٤**
الكفاءة الروحية	**٠,٧١٢**
الدرجة الكلية	**٠,٧٣٦**

يتضـح مـن جـدول (٢) أن جميـع معـاملات الثبـات لأبعـاد مقيـاس المرونة النفسية مرتفعة وقوية وتدل على ثبات المقياس في الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

تتمثل الأساليب الإحصائية في: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط لبيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها.

نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة التربوية والمرونة النفسية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للكشف عن العلاقة بين القيادة التربوية والمرونة النفسية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي، وجدول (٣) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٣) قيم معاملات الارتباط بين درجات مهارات القيادة التربوية والمرونة النفسية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي (ن= ٢٠٠)

المرونة النفسية	معامل الارتباط مع القيادة التربوية				
	المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	المهارات الإدراكية التصورية	الدرجة الكلية
الكفاءة الشخصية	٠,٦٧٥**	٠,٦٦٢**	٠,٦٢١**	٠,٥٦١**	٠,٦٨٥**
الكفاءة الاجتماعية	٠,٥٤٥**	٠,٥٦٩**	٠,٤٤٧**	٠,٧٦٢**	٠,٨١٠**
الكفاءة الانفعالية	٠,٦٣٤**	٠,٦٠٥**	٠,٤٥٩**	٠,٦٤٢**	٠,٦٧٩**
الكفاءة الروحية	٠,٦٥٣**	٠,٤٩١**	٠,٦٩٤**	٠,٦٩٦**	٠,٧٤٣**
الدرجة الكلية	٠,٦٨١**	٠,٦٧٤**	٠,٧٩٥**	٠,٧٧٢**	٠,٨٧٤**

*** دالة عند مستوى ٠,٠٥ ** دالة عند مستوى ٠,٠١**

يتضح من جدول (٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين درجات المرونة النفسية بأبعادها الفرعية (الكفاءة الشخصية والكفاءة الاجتماعية والكفاءة الانفعالية والكفاءة الروحية) والدرجة الكلية، ودرجات مهارات القيادة التربوية بأبعادها الفرعية (المهارات الذاتية والمهارات

الإنسانية، والمهارات الفنية والمهارات الإدراكية التصورية)، والدرجة الكلية، وكانت دالة عند مستوى (٠,٠١)، أي أنه كلما ارتفعت درجات القيادة التربوية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي ارتفعت المرونة النفسية لديهم، مما يشير إلى قبول فرض البحث الذي ينص على أنه "**توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية والمرونة النفسية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي**".

وهذا يتفق مع ما جاء مع نتائج بعد الدراسات السابقة كدراسة نبيل وليم حنا (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن تحلي الفرد بالكفاءة الذاتية كأحد مهارات القائد التربوي يسهم وبشكل دال إحصائيًا في التنبؤ بكل من المرونة النفسية واتخاذ القرار.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما جاء في الأطر النظرية من أن القائد التربوي يتعرض في أثناء عمله إلى ضغوط مختلفة قد تكون ناتجة عن البيئة التي يعيشون فيها أو نتيجة لاحتكاكات العمل مع الزملاء أو نتيجة لظروف شتى تنعكس على المديرين في ممارسة الأعمال الإدارية في المدرسة؛ مما يتطلب من القادة التربويين التحلي بالمرونة النفسية (نيفين خليل الربابعة، ٢٠٢١، ٢٩٠).

ويعزو الباحث تلك النتيجة أيضًا إلى أن القادة التربويين الذين يمتلكون المهارات القيادية لكون لديهم القدرة على التوافق مع كافة المواقف والضغوط ومواجهتها بإيجابية، وبالتالي يتمكن هؤلاء الأفراد من تقبل كا ما هو جديد عليهم واحترام الآراء المعارضة لهم وهذه السمات تندرج ضمن أبعاد المرونة النفسية التي تمكن هؤلاء القادة من التوافق مع التغيير وتقبله والرغبة بإحداثه.

توصيات البحث:

استنادًا إلى هدف البحث الرئيسي وحدوده ونتائجه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- زيادة الاهتمام بمعايير اختيار قيادات التعليم ما قبل الجامعي ووضع الخطط والبرامج لاختيار أفضل الأفراد الذين يمتلكون مهارات القيادة التربوية (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الإدراكية التصورية) لتحسين العملية التعليمية والوصول إلى أفضل النتائج.
- عقد ندوات وبرامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات؛ تهدف إلى التعريف بأهمية مهارات القيادة التربوية، وطرق وأساليب تفعيلها.
- أن يهتم قيادات التعليم ما قبل الجامعي بمعارف ووظائف ومهارات القيادة التربوية.
- ضرورة تركيز الدراسات النفسية على تنمية الجوانب الإيجابية في الشخصية، ومنها المرونة النفسية، مع زيادة الاهتمام بالبحث في العوامل المعرفية والنفسية التي من شأنها تنمية المرونة النفسية لدى الأفراد وخاصة قيادات التعليم ما قبل الجامعي.

البحوث المقترحة:

في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج، وما تقدم به الباحث من توصيات فإنه يقترح عدد من الموضوعات البحثية التى تحتاج إلى إجراء مزيد من الدراسات للوقوف على نتائجها:

- فاعلية برنامج قائم على أبعاد المرونة النفسية في تحسين مهارات القيادة التربوية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي.

- دراسة العلاقة بين مهارات القيادة التربوية ومتغيرات أخرى مثل الازدهار النفسي، الكفاءة الذاتية، السعي نحو الكمالية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي.
- المرونة النفسية وعلاقتها بمواجهة الضغوط المهنية لدى قيادات التعليم ما قبل الجامعي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

آمال عبد السميع باظة (٢٠١٧). **مقياس المرونة النفسية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

تغريد حميد الرفاعي (٢٠٢٢). الذكاء الانفعالي ودوره في تشكيل القيادة التربوية لدى القادة التربويين من وجهة نظر الطلبة الجامعيين، **مجلة العلوم التربوية**، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٣٠(٤)، ٢٨٧ – ٣١٨.

رشا محمد عبد الرحمن، أشرف محمد العزب (٢٠٢١). التنبؤ بالمرونة النفسية لدى طلبة المرحلة الجامعية في ضوء بعض المتغيرات: دراسة على عينة من طلبة جامعة عجمان – الإمارات العربية المتحدة، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١(٨٤)، ٢٥٧ – ٣٠٠.

السعيد عبد الخالق عبد المعطي (٢٠٢٤). الشعور بالأمن النفسي وعلاقته بالتعرض للتنمر الإلكتروني في ضوء المرونة النفسية لدى طلبة المرحلة الثانوية، **مجلة الإرشاد النفسي**، مجلة الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، (٧٧)، ١ – ٥٨.

صلاح كساب الظفيري (٢٠١٨). دور مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أدوار القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة في دولة الكويت، **مجلة**

العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٦(٣)، ٣١٢ – ٣٧٨.

عائدة علي الحنبطي (٢٠٢٤). أنماط القيادة التربوية في المدارس الأردنية وأثرها على تحفيز المعلمين من وجهة نظرهم، **مجلة أتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، أتحاد الجامعات العربية، ٤٤(٢)، ٣٧١ – ٣٩١.

فلورا سامي إبراهيم (٢٠٢٤). أثر أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان على أداء المعلمين، **مجلة أتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، أتحاد الجامعات العربية، ٤٤(١)، ٣٤٠– ٣٥٦.

كفاح محمد عبد الله (٢٠٢١). القيادة التربوية وتحديات الإبداع والتجديد، **رسالة المعلم**، إدارة التخطيط والبحث التربوي، وزارة التربية والتعليم، ٥٧(٢)، ٤٩ – ٥٨.

لبنى خلدون العامودي، محمد عبود الحراحشة (٢٠٢١). فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق، **مؤتة للبحوث والدراسات**، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة مؤتة، الأردن، ٣٦(٥)، ٢٢٣ – ٢٦٢.

نبيل وليم حنا (٢٠٢١). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالمرونة النفسية واتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس، **مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد**، كلية الآداب، جامعة الوادي الجديد، (١٤)، ٧٢٦ – ٧٧٥.

نعمات أحمد قاسم (٢٠١٨). المرونة النفسية وعلاقتها بالتفكير الأخلاقي لدى عينة من طلاب الجامعة، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٥٤)، ٦٧٧ – ٧١٤.

نيفين خليل الربابعة (٢٠٢١). الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان وسبيل مواجهتها، **المجلة التربوية الأردنية**، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٥(٣)، ٢٨٧ – ٣٠٥.

هايل عبد المولى طشطوش (٢٠١١). **أساسيات في القيادة والإدارة**، إربد: دار الكندي للطباعة والنشر والتوزيع.

الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠١٤). **إدارة المؤسسات التعليمية**، (ط٢)، المنصورة: المكتبة العصرية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية.

Azlina A. M. & Shahrir J. (2010). Assessing reliability resiliency belief scale (RBS) in the Malaysian context, *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, 1(1), 1-8.

Batoo, I.; Malik, G. & Manzoor, I. (2020). Investigation of dispositional optimism, psychological resilience, coping strategies and quality of life among burn survivors, *Khyber Medical University Journal*, 12(4), 310-314.

David, F. (2019). *Instructional Leadership*, National Institute of Education (NIE), Singapore.

Fong, C. J. (2011). The relationship between resilience and sources of self-efficacy: investigation, intervention, and evaluation, *Master thesis*, University of Texas, Austin-TX.

French, W. L. (2015). *The personal Management Process Human Resources Administration*, 5th Edition, Boston: Hughton Miffflin Company.

Gray, B.; Gurly, D.; Collins, L. & Mcneese, R. (2016). Assistant Principals' Perceptions Regarding the Role and Effectiveness an Educational leadership Program,

International Journal of Higher Education, 5(1), 183-199.

Gray, B.; Gurly, D.; Collins, L. & Mcneese, R. (2016). Assistant Principals' Perceptions Regarding the Role and Effectiveness an Educational leadership Program, *International Journal of Higher Education*, 5(1). 183-199.

Hofgaard, L.; Nes, R. & Røysamb, E. (2021). Introducing two types of psychological resilience with partly unique genetic and environmental sources, *Scientifc Reports*, 1-13.

Reid, D. (2014). *Dilemmas in Educational Leadership*, USA: Wiley & Sons.

Taormina, R. J. (2015). Adult personal resilience: A new theory, new measure, and practical implications, *Psychological Thought*, 8(1), 35-46.

Victor, W. (2020). *Educational Leadership: Perspectives, Management and Challenges*, Urbana-Champaign University of Technology, Sydney.