

## العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية ورأس المال النفسى وأساليب قيادة حجرة الدراسة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة: دراسة عبر ثقافية

اعداد

د/ سيد محمدي صميده حسن  
أستاذ علم النفس التربوي المساعد  
كلية التربية/ جامعة بنها

### ملخص البحث:

يأتى البحث الحالى فى إطار علم النفس عبر الثقافى؛ فى محاولة للتعرف على درجة تمايز البروفيلات النفسية لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري عن نظائرها لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي فى كل من: العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية، ورأس المال النفسى، وأساليب قيادة حجرة الدراسة؛ وكذلك التعرف على دلالة الفروق بين قيم معاملات إرتباط<sup>١</sup> متغيرات البحث الحالى لدى معلمى مرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي، وقد ضمت عينة البحث فى صورتها النهائية (٤٤٧) معلماً ومعلمة من معلمى ومعلمات المدارس الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي؛ منهم (٢٨١) معلماً ومعلمة من المجتمع المصري، ومنهم (١٦٦) معلماً ومعلمة من المجتمع السعودي؛ بمتوسط عام للأعمار الزمنية (٤٤.٠٩) سنة، وإنحراف معياري (٥.٠١)، وقد قام الباحث بترجمة الأدوات التالية: مقياس العوامل الخمس الكبرى فى شخصية المعلم إعداد: (John & Srivastava, 1999)، ومقياس رأس المال النفسى للمعلم إعداد: (Luthans; et al., 2007)، واستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) الصورة (٦) إعداد: (Avolio & Bass, 2019)، وأشارت النتائج إلى أن البروفيلات النفسية لنظائريهم بالمجتمع السعودي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات إرتباط العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية بكل من: رأس المال النفسى وأساليب قيادة حجرة الدرس، وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات إرتباط رأس المال النفسى بأساليب قيادة حجرة الدرس لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي .

<sup>١</sup> تكمن أهمية تناول الفروق بين معاملات الإرتباط لمجموعتين مستقلتين فى تكوين فترات ثقة حول الفروق بين إرتباطات نفس المتغيرين فى مجموعتين مختلفتين، وتسمى نتائج هذه الإختبارات بالإرتباطات المستقلة (Ogus, et al., 2007).

## Abstract:

The current research coming in cross-cultural psychology, with the aim of identifying the psychological profiles of teachers of the General Secondary Stage in the Egyptian society and the psychological profiles of their counterparts in the Saudi society in each of: the five Big factors in personality, psychological capital, and the styles of classroom leadership, as well as identifying the statistical significance of the differences between the Scores of the coefficients of correlation of the variables of the current research with each other: the five Big factors in among Secondary Stage school teachers in the Egyptian and Saudi communities. The sample totally included (447) teachers of the General Secondary Stage schools in the Egyptian and Saudi communities; of them are (281) teachers from the Egyptian community, and (166) teachers from the Saudi society. The general average of ages is (44.09) years and the standard deviation is (5.01). The research depends on the following tools: The five Big factors scale in the personality of the teacher prepared by: (John & Srivastava, 1999); the psychological capital scale for the teacher prepared by: (Luthans; et al., 2007), and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form (6) Prepared by: (Avolio & Bass, 2019). The research concluded that the psychological profiles of Secondary Stage school teachers in the Egyptian society are distinctive from the psychological profiles of their counterparts in the Saudi society, there are statistically significant differences between the values of the five Big factors correlation coefficients in personality for each of the following: psychological capital and classroom leadership styles. In addition, there are statistically significant differences between the values of the psychological capital correlation coefficients and the classroom leadership styles of the General Secondary school teachers in both societies.

## مقدمة البحث

إن المنظومة التعليمية تمثل نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً من عناصر عدة منها: المتعلم، والمعلم، والمحتوى التعليمي، وطرق واستراتيجيات التعليم والتعلم، وأساليب وطرق التقويم المختلفة، ومن هنا فالمعلم يمثل ركيزةً أساسيةً من الركائز القائم عليها المنظومة التعليمية.

والمعلم الناجح هو: الأجدر على الوعي التام بإمكانات وقدرات طلابه؛ والقادر على التمييز بينهم؛ فالمعلمون الذين يعرفون متى وكيف يتفاعلون بشكل إيجابي وطلابهم من جانب، وباقي عناصر العملية التعليمية من جانب آخر؛ هم الذين يمثلون رأس المال الحقيقي للمؤسسات التعليمية (Temizkan, 2019).

ومن المسلم به: أن المعلمين يمثلون العامل الأكثر فعالية وأهمية في التأثير على المتعلمين أثناء سعيهم نحو تحقيق أهدافهم المختلفة؛ كما أنهم يمثلون العامل الرئيس في بناء ثقافة التعلم، والمحافظة عليها؛ بما يدفع كل من المعلم والمتعلم على تحقيق النجاح المنشود (Markow, et al., 2012: 102).

إن أسلوب المعلم في قيادة حجرة الدرس إنما يعكس الممارسات المستمدة من المعايير والقيم الأخلاقية السائدة بالمجتمع، ويعكس رؤيته للمواقف الاجتماعية المختلفة (Begley, 2001).

ويري (Kathurina, et al., 2010) أن قيادة حجرة الدرس تمثل عملية تستخدم كمحاولة لتحفيز المتعلمين على تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها. كما يشير (Komives, et al., 2005) أن قيادة حجرة الدرس تمثل عملية أخلاقية قائمة على التفاعلات بين المعلم والمتعلمين بما يساعد على تحقيق تغيير إيجابي.

ويري كل من (Marks & Printy, 2003, Burke, 2009) أن أسلوب قيادة المعلم لحجرة الدرس إنما يزيد من درجة الإلتزام لدى المتعلمين، ومن التعاون الفعال البناء، ومن تطوير وتحسين بيئة التعلم بما ينعكس بالإيجاب على كل عناصر المؤسسة التعليمية.

كما يؤكد (Eaton, 2016: 154) أن معلمى المدارس بولاية تكساس الأمريكية يتركون مهنة التدريس في غضون (٣-٥) سنوات، ويرجع ذلك إلى فرض أساليب

بعينها على المعلمين للقيادة، والتي غالباً لا تلبي الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمتعلمين، ولا تلبي كذلك الاحتياجات المهنية والنفسية للمعلمين.

ويري (Kezar, et al., 2006) أن نظريات قيادة حجرة الدرس إنما تركز بصورة أساسية على السمات الشخصية للمعلم، وخصائصه السلوكية، والمعرفية.

ويري (Daft & Lane, 2008: 75) أن سمات شخصية المعلمين هي الدافع لديهم لتبني أسلوب بعينه من أساليب القيادة، وهي التي تجعل منهم معلمين متميزين وأكفاء.

ومن هنا يمكن القول أن السمات الشخصية للمعلم تمثل إحدى المحددات الأساسية لتبني المعلم لأسلوب من أساليب القيادة المختلفة.

ويري (Bozgeyikli, 2017) أن المعلمين لن يكونوا أعضاء فاعلين داخل مدارسهم إلا إذا شعروا بالكفاءة الذاتية، وأن تكون لديهم الخبرة الكافية لمواجهة المشكلات والعقبات المختلفة، وأن يمتلكوا القدر الكاف من المرونة النفسية، كما أنه من الأهمية أن يتسم المعلمون بالثقة بالنفس من حيث المعرفة المهنية، إلى جانب قدرتهم على البحث عن طرق بديلة مبتكرة لإنجاز المهام المختلفة، بالإضافة إلى كونهم متفائلين من مقدرتهم على تحقيق الأهداف الرئيسية للمدرسة، وأن لديهم تطلعا إيجابيا للمستقبل، أى أن المعلمين حتى يكونوا أعضاء فاعلين لا بد أن يكون لديهم رأس مال نفسي مرتفع.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة رأس المال النفسي للمعلم كونه يعكس الإمكانيات النفسية الأساسية اللازمة لزيادة مقدرته على مواجهة التحديات المختلفة، واللازمة لإدارة الضغوط المهنية والنفسية بشكل إيجابي، والتغلب على مشاعر الاحتراق المهني والنفسية (Knudson, 2020).

كما ترتبط الدرجات المرتفعة من رأس المال النفسي للمعلم بالأداء الأفضل أثناء عرض المادة المتعلمة، وينعكس بشكل إيجابي في نمط التفاعلات القائمة بينه وبين طلابه، وفي درجة رضا عن العمل، وتحسين رفايته النفسية (Ventura, et al., 2015). ومن هنا تظهر أهمية دراسة أسلوب المعلم في قيادة فصله كونه ينعكس بصورة مباشرة في أداء طلابه وسلوكياتهم، وأن ذلك الأسلوب إنما يتأثر بعامل الثقافة، والذي يختلف بدوره من مجتمع لآخر، وكذلك دراسة السمات الشخصية المختلفة المميزة للمعلم داخل الثقافات المختلفة كونها إحدى المحددات الرئيسية لأسلوب المعلم في قيادة وإدارة

فصلة، وكذلك دراسة الإمكانيات والموارد النفسية المختلفة للمعلم داخل الثقافات المختلفة متمثلة في رأس المال النفسي كونه أحد العوامل ذات التأثير في أسلوب المعلم عند قيادة حجرة الدرس، كما أنه يعكس السمات الشخصية للمعلم؛ على اعتبار أن علم النفس عبر الثقافي يمثل فرع من فروع علم النفس العام الذي ينصب اهتمامه على دراسة تلك الظواهر النفسية، ومنها: سمات الشخصية والموارد النفسية المختلفة، وتعنى عبارة عبر ثقافي: البحث فيما وراء التمايزات الثقافية، وأن أحد الطرق المستخدمة للتعرف على تلك التمايزات هي دراسة التفاعل بين الثقافات المختلفة (برتران تروادك، ٢٠٠٩: ٨٩-١٠٠).

كما أن الدراسات عبر الثقافة خصوصاً في مجال دراسة سمات الشخصية، وأساليب قيادة حجرة الدرس في ظل التنوع الثقافي من المجالات التي يجب تشجيعها والاهتمام بها، خصوصاً في إطار التقدم العلمي والتكنولوجي في وسائل التواصل الاجتماعي، وتداخل الثقافات، وهو ما ينعكس في عالمية المعرفة والتعلم (Ashton & Lee, 2007; Lee & Ashton, 2005).

وهو ما يؤكد (Glatzeder, et al., 2020: 233) من أن الهدف الأسمى لعلم النفس عبر الثقافي يتمثل في: تحقيق العالمية النفسية في المتغيرات والخصائص النفسية والتربوية المختلفة، ولعل أكثرها أهمية دراسة سمات الشخصية والإمكانيات النفسية المختلفة للأفراد.

### مشكلة البحث

تتطلب القيادة التعرف على السمات الشخصية للأفراد بما يساعد القائد على اختيار الأسلوب الأمثل لتلبية احتياجاتهم، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة للمؤسسة، كما أن أسلوب القيادة يجب أن يلبي توقعات الأفراد وطموحاتهم (Dubrin, et al., 2011).

والقيادة تمثل شكلاً من أشكال السلطة التي يستخدمها المعلم للتأثير في طلابه لإنجاز مهمة بعينها أو توجيه سلوكياتهم نحو وجهة جديدة أو لتحقيق أهداف بعينها، وبالتالي فالقيادة تتطلب معلمين ذوي سمات شخصية معينة (Dubrin & Ashford, 2010).

ويري (Yukl, 2006: 258) أن السمات الشخصية للمعلم تمثل إحدى المحددات الأساسية لاسلوب قيادته المستخدم في التفاعل مع طلابه.

إن السمات الشخصية للمعلم على إعتبار أنه قائد لحجرة الدرس تمثل عاملاً من العوامل المهمة التي يجب أخذها في الحسبان لما لها من دور فعال في تربيته لأسلوب بعينه من أساليب قيادة حجرة الدرس، وبما ينعكس على تحقيق الأهداف المرجوة؛ فالمعلم الذي يتسم بالتعاطف وتقديم الدعم والإيجابية في التفاعل مع طلبة هو الأجدر على ترجمة سلوكياتهم إلى سلوكيات إيجابية، كما أنه الأجدر في التغلب على الصراعات الناشئة داخل المؤسسة وخصوصاً الصراعات العاطفية emotional conflict (Kelloway et al., 2012).

ويري (Venters, 2020) أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على مجموعة السمات الشخصية المحددة للقيادة الفاعلة.

ويري (Yukl, 2006) أن هناك مجموعة من سمات الشخصية التي يجب أن تتوفر في المعلم؛ والتي لها دور كبير في تحديد أسلوب قيادته وإدارته لحجرة الدرس منها: الثقة بالنفس، والتفاؤل، والنزاهة، والأخلاق، والمقدرة على التأثير، وإملاك الخبرة والمهارات اللازمة، وأن دور إدارة المدرسة هي تحويل تلك السمات إلى أسلوب فاعل لقيادة حجرة الدرس.

كما توصلت دراسة (Appleton & Stanwyck, 1996) إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المعلمين ذوي أساليب القيادة المختلفة في سماتهم الشخصية، فالمعلمين ذوي الأسلوب الديمقراطي كانوا ذوي شخصية حازمة، والمعلمين ذوي الأسلوب الاستبدادي كانوا ذوي شخصية عدوانية وأكثر هيمنة، والمعلمين ذوي الأسلوب القائم على التسامح كانوا أكثر تساهلاً مع طلابهم.

كذلك توصلت دراسة (Savelsbergh & staebler, 2010) إلى أن الأنماط المختلفة لشخصية المعلمين: (الشخصية الإنطوائية/الانبساطية، والشخصية الحدية/اللمسية، والشخصية الشعورية/العقلانية، والشخصية التصورية الخيالية/الاستنتاجية) تمثل منبئات جيدة بأساليب القيادة: (الأسلوب اللبق المتحدث، والأسلوب القائم على مشاركة الآخرين، والأسلوب القائم على عدم التدخل، والأسلوب القائم على الحوار والإقناع).

وفي هذا الإطار قام: (Judge, et al., 2015) بدراسة اعتمدت على استخدام أسلوب التحليل البعدي Meta-analysis لعدد (٦٠) دراسة سعت إلى التعرف على سمات

شخصية المعلم اللازمة لتحقيق القيادة الفاعلة لحجرة الدرس باستخدام نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية؛ وقد ضمت تلك الدراسات (٧٣) عينة متباينة في العمر الزمنى وطبيعة المؤسسات التعليمية، وأشارت نتائج التحليل البعدى إلى أن أكثر سمات الشخصية إرتباطاً بأساليب قيادة حجرة الدرس هي سمة الإنبساط يليها سمة المقبولية ثم سمة يقظة الضمير يليهم سمة العصابية وأخيراً سمة الانفتاح على الخبرة.

وأشارت نتائج دراسة (Collins& Toppins, 2018) إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مجموعتى الدراسة: (مجموعة المعلمين ممن تولوا مناصب قيادية، ومجموعة المعلمين ممن لم يتولوا مناصب قيادية) في أنماط الشخصية لصالح مجموعة القادة في كل من: (الشخصية المفكرة، والشخصية العملية، والشخصية المستقلة)، وكذلك أشارت النتائج إلى سمات الشخصية تمثل عامل منبئ قوي بأساليب القيادة المختلفة: (أسلوب القيادة الاستبدادية، وأسلوب القيادة الفوضوية، وأسلوب القيادة الديمقراطية).

مما سبق يمكن القول أن سمات شخصية المعلم تمثل إحدى المحددات الأساسية لأسلوبه المستخدم في قيادة حجرة الدرس.

ومن جانب آخر: يشير (Kaiser, et al., 2012) إلى أسلوب المعلم في قيادة حجرة الدرس إنما يتأثر ببعض الخصائص النفسية لديه مثل: نمط الدافعية، والتمكين النفسي، ورأس المال النفسي.

وهو ما يؤكد: (Gardner et al., 2005; Luthans et al., 2007) من أن الموارد النفسية الأساسية للمعلم المتمثلة في رأس المال النفسي إنما تمثل طريقاً لتطوير أسلوبه في قيادة حجرة الدرس.

ويري (Gardner& Schermerhorn, 2004) أن المعلمين الذين يمارسون القيادة القائمة على التأثير الإيجابي والإقناع يقومون بتطبيق معتقداتهم الذاتية، وقيمهم، ورؤوس أموالهم النفسية، فالمعلم الناجح يتسم بالثقة بالنفس، ويستعرض رأس ماله النفسى، ويعزز صموده عند مواجهة المواقف المختلفة.

وقد قام (Rus& Baban, 2013) باستخدام أسلوب التحليل البعدى -Meta analysis للدراسات التى تناولت رأس المال النفسي خلال الفترة من (٢٠٠٠-

٢٠١٠م)، وأشارت النتائج إلى أن رأس المال النفسي يُعد منبئاً جيداً بأساليب قيادة حجرة  
الدرس، كما أنه يتأثر بسمات الشخصية، وكانت أكثر العينات التى تم دراسة رأس  
المال لديها: معلمى المرحلتين: الثانوية، والإبتدائية.

ويري (Fredrickson, et al., 2003) أن الموارد النفسية الإيجابية والتي تتمثل  
فى: الرجاء، والتفاؤل، والمرونة النفسية، والكفاءة الذاتية تمثل الأساس الذى لأبد أن  
يتوافر فى المعلم القادر على قيادة حجرة الدرس بشكل إيجابي فعال.

ويري (Newman, 2014) أن هناك مجموعة من العوامل المتفاعلة ورأس المال  
النفسي ذات التأثير فى النواتج التعليمية المختلفة للطلاب منها: الإحترق النفسي للمعلم،  
وأساليبه المستخدمة فى القيادة، والسياسات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة، والجهد  
العاطفى Emotional labor للمعلم والمتمثل فى الذكاء الإنفعالى، والقيود المفروضة  
على المعلم، وأسلوبه فى قيادة حجرة الدرس.

ومن هنا يمكن القول أن رأس المال النفسي كشكل من أشكال الموارد النفسية  
الأساسية للمعلم يؤثر فى نمط أسلوب القيادة الذى يستخدمه داخل حجرة الدراسة.  
ويري (Temizkan, 2019) أن رأس المال النفسي متغير أصيل ينتمى إلى علم  
نفس الإيجابي، ذو تأثير إيجابي مستمر فى الأداءات والسلوكيات المختلفة، وأنه يتسم  
بالثبات النسبي، وأنه يعكس السمات الشخصية للفرد.

ويؤكد (Bozgeyikli, 2017) أن رأس المال النفسي متغير له علاقة مباشرة قوية  
بمجال علم نفس الشخصية؛ ذلك أن سيكولوجية الشخصية تتعامل مع الأبعاد والإمكانات  
والموارد النفسية المختلفة التى تكشف عن الفروق الفردية والاختلافات بين الأفراد.  
وفى ذات الإطار: توصلت دراسة (Alfuqaha & Tobasi, 2015) إلى أن سمات  
الشخصية المختلفة: (شخصية ودودة، وشخصية مثابرة، وشخصية تتسم بالدهاء،  
وشخصية تتسم بالشجاعة والجرأة، وشخصية تتسم بالبصيرة، وشخصية نشطة،  
وشخصية مستقلة) ترتبط بعلاقات ارتباطية دالة إحصائية برأس المال النفسي بأبعاده  
المختلفة.

كما توصلت دراسة (Bozgeyikli, 2017) إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دال  
إحصائية بين كل من: الانبساطية، وبقظة الضمير، والانفتاح على الخبرة، والمقبولية

وكل من الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي: (التفاؤل، والرجاء، والمرونة النفسية، والكفاءة الذاتية)، كما وجدت علاقة ارتباطية سالبة داله إحصائياً بين العصابية وتلك الأبعاد الأربعة، كما توصلت الدراسة إلى أن سمات الشخصية المختلفة تمثل منبأ جيداً بالأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي، حيث تراوحت نسب الإسهام ما بين: (٢٨.٥% : ٤٠.٥%)، وذلك لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة ممن يقومون بالتدريس فى مدارس وزارة التعليم الوطنى Ministry of National Education بإسطنبول.

مما سبق يمكن القول أن هناك علاقات ارتباطية بين كل من: سمات شخصية المعلم، وموارد النفسية الأساسية المتمثلة فى رأس المال النفسي، وأسلوبه فى قيادة حجرة الدراسة.

كما أشارت دراسة كل من: (Chopik & Kitayama, 2018; Gramaglia, et al., 2019; Mezquita, et al., 2018; Bravo, et al., 2019; Mezquita, et al., 2019; Wang, et al., 2019; Ivanovna , 2020) إلى أن سمات الشخصية كما تم دراستها فى إطار نموذج العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية تتأثر بعامل الثقافة.

ومن جانب آخر: توصلت دراسة كل من: (Dollwet & Reichard, 2014; Dinç, et al., 2019; Dinç, et al., 2019; Kotze & Massyn, 2019; Bay, 2020) أن رأس المال النفسي للمعلم من المتغيرات التى تتأثر بعامل الثقافة.

كما توصلت دراسة كل من: (Dunn, et al., 2014; Lapointe, et al., 2016; Paramova & Blumberg; 2017; Zemojtjel-Piotrowska, et l., 2019) أن أساليب القيادة تتأثر بعامل الثقافة.

ومن هنا تأتى الحاجة إلى إجراء دراسة عبر ثقافية هادفة إلى تحديد درجة التمايز بين كل من: العوامل الخمسة الكبرى فى شخصية المعلم على اعتبار أنه أكثر النماذج التى تناولت الشخصية شيوعاً وأكثرها إجرائية، ورأس المال النفسي، وأساليب المعلم فى قيادة فصلة.

**ومن ثم فتتحدد مشكلة البحث الحالي في التساؤلات التالية:**

١. هل تتمايز البروفيلات النفسية: (العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، ورأس المال النفسي، وأساليب قيادة حجرة الدرس) بين معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري عن نظائرهم بالمجتمع السعودي؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات ارتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية برأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات ارتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية بأساليب قيادة حجرة الدرس لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات ارتباط رأس المال النفسي بأساليب قيادة حجرة الدرس لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي؟

**أهداف البحث: سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:-**

١. تقديم إطار نظري يتناول كل من: العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، ورأس المال النفسي، وأساليب القيادة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة في ضوء عامل الثقافة موضحاً العلاقات القائمة بينهم.
٢. تحديد البروفيلات النفسية لمعلمى المرحلة الثانوية العامة، ودرجة تمايزها في إطار الإختلاف الثقافى بين المجتمعين: المصري والسعودي في كل من: العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، ورأس المال النفسي، وأساليب قيادة حجرة الدرس.
٣. التعرف على دلالة الفروق بين قيم معاملات ارتباط متغيرات البحث الحالي بعضها البعض: العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، ورأس المال النفسي، وأساليب قيادة حجرة الدراسة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي.

**أهمية البحث:**

**أولاً: الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للبحث فيما قدمه من إطار نظري جديد يدعم التصورات النظرية للمتغيرات البحثية الثلاثة: (العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، ورأس المال النفسي، وأساليب القيادة) لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة في إطار عامل الثقافة.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية في الآتي:

١. سعى البحث إلى جذب انتباه أولياء الأمور والقائمين على العملية التعليمية من مدراء وقادة تربويين إلى دور التنوع الثقافي في التمايز بين: سمات الشخصية، ورأس المال النفسي، وأساليب إدارة حجرة الدراسة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين: المصري والسعودي.

٢. ما قدمه البحث من أدوات جديدة للبيئة العربية للتعرف على: العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، ورأس المال النفسي، وأساليب القيادة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة.

٣. ما قدمه البحث من نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد كل من: الباحثين والقائمين على العملية التعليمية من مدراء وقادة تربويين في إعداد البرامج التدريبية اللازمة لزيادة مقدره معلمى المرحلة الثانوية بالمجتمعين المصري والسعودي على قيادة حجرة الدرس، وفي القيام بدراسات مستقبلية في إطار متغيرات البحث الحالى.

### مصطلحات البحث:

١. **عامل الثقافة: Culture Factor**: ويعرفه الباحث على أنه: أحد المتغيرات الديموجرافية المُعبّرة عن الأنماط الضمنية والصريحة المتعلقة بدراسة التباين في كل من: السمات الشخصية، والخصائص النفسية، والخبرات التعليمية، والسلوكيات الفردية والجماعية، ذلك التباين الناشئ عن اختلاف العادات والتقاليد والخصائص الإجتماعية، والتوجهات الشخصية، والآراء السياسية بين مجتمعين أو أكثر؛ كالمجتمعين المصري والسعودي.

٢. **العوامل الخمسة الكبرى في شخصية المعلم The Big-Five factor in Teacher personality**: ويعرفها (John & Srivastava, 1999) تعريفاً نظرياً على أنها: خمس من السمات الشخصية المركبة والمعقدة، والتي سُمي كل منها بعامل كونه ناتجاً عن إجراء تحليلات عاملية قام بها (كوستا وماكرى، ١٩٩٢)، والتي ينطوى كل منها على عدد من السمات الشخصية النوعية، وتتمثل تلك العوامل الخمسة في الآتي:

• **عامل العصابية Neuroticism factor**: ويُعرف نظرياً على أنه إحدى السمات الشخصية المركبة، ويرمز له بالرمز (N) داخل النموذج، ويتجمع داخل هذا العامل

مقاييس: القلق والاكتئاب، والعصبية، وتقلب المزاج، والعدائية، وتوهم المرض، واستخدام العنف، والتوتر النفسي، ويتحدد إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على عامل العصابية بالمقياس المستخدم ضمن أدوات البحث.

• **عامل الإنبساط Extraversion factor**: ويُعرف على أنه إحدى السمات الشخصية المركبة، ويرمز له بالرمز (E) داخل النموذج، ويجمع هذا العامل بين صفات إجتماعية ونزعة إلى التعاطف مع الآخرين؛ حيث يتجمع داخل هذا العامل: المودة والعلاقات الإجتماعية الجيدة، والتأثير في الآخرين بشكل فعال، والنشاط والحيوية، والبحث عن الإثارة والمغامرة، والتعاطف مع الآخرين، ودفء المشاعر، ويتحدد إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على عامل الإنبساط بالمقياس المستخدم ضمن أدوات البحث.

• **عامل الإنفتاح على الخبرة Openness factor**: ويُعرف على أنه إحدى السمات الشخصية المركبة، ويرمز له بالرمز (O) داخل النموذج، ويتجمع داخل هذا العامل الخيال، والإهتمام بالجوانب الفنية والجمالية، والفضول، والمشاعر الجياشة، والإبداع فى التعبير عن الذات وما تحمله من أفكار وقيم مختلفة، ويتحدد إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على عامل الإنفتاح على الخبرة بالمقياس المستخدم ضمن أدوات البحث.

• **عامل المقبولية Agreeableness factor**: ويُعرف على أنه إحدى السمات الشخصية المركبة، ويرمز له بالرمز (A) داخل النموذج، ويتجمع داخل هذا العامل الثقة بالنفس، والتسامح، والاستقامة، والإيثار، والإمتثال للتعليمات، والتواضع، والتعاطف مع الآخرين، ويتحدد إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على عامل المقبولية بالمقياس المستخدم ضمن أدوات البحث.

• **عامل يقظة الضمير Conscientiousness factor**: ويُعرف على أنه إحدى السمات الشخصية المركبة، ويرمز له بالرمز (C) داخل النموذج، ويتجمع داخل هذا العامل الكفاءة، والفعالية، والإخلاص والنفائى، والنظرة الشاملة للأشياء، وال ضبط الذاتى، والتروي، ويتحدد إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على عامل يقظة الضمير بالمقياس المستخدم ضمن أدوات البحث.

٣. رأس المال النفسي: **Psychological Capital**: ويعرفه (Luthans & Avolio, 2014) تعريفاً نظرياً بأنه مصطلح يتجاوز رأس المال البشري؛ حيث يتضمن: الخبرة والتدريب والمعرفة الضمنية، كونه مصطلحاً ينتمي إلى علم النفس الإيجابي معبراً عنه بجملتين هما: الذات السيكولوجية **Psychological self** والذات المحتملة **Potential self**، ويتضمن رأس المال النفسي أربعة أبعاد هي:

- **الكفاءة الذاتية self-efficacy**: وتعرف على أنها: تصورات ومعتقدات الفرد عما يمكن أن يقوم به عند حل المشكلات التي تواجهه، ولا يتعلق الأمر بالممارسة الفعلية للمهارات الفردية؛ ولكن يتعلق باعتقاداته وتصوراته حول تلك المهارات التي يمتلكها، وتتحدد إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على البعد الأول: (بُعد الكفاءة الذاتية) بالمقياس المستخدم ضمن أدوات البحث.

- **الرجاء Hope**: ويُعرف على أنه: وسائل ومسارات النجاح **means of success** التي تمكن الفرد من تحقيق أهدافه، ويتضمن كذلك قوة الإرادة اللازمة لتحقيق النجاح المنشود، والجهد المبذول، ويتحدد إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على البعد الثاني: (بُعد الرجاء) بالمقياس المستخدم ضمن أدوات البحث.

- **التفاؤل optimism**: ويعرف على أنه: شكل أكثر عمومية من الثقة بالنفس، فالتفاؤل يمثل إحدى المهارات الإيجابية التي تمكن الفرد من التقييم القائم على أسس واقعية لما يمكنه/ لا يمكنه تحقيقه، وكذلك يتضمن عدم التخلي عن الطموحات عند مواجهة المواقف الغامضة، والابتعاد عن مشاعر الذنب، وتطوير الهدف، وتطوير التوقعات الإيجابية والتصورات حول المستقبل، ويتحدد إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على البعد الثالث: (بُعد التفاؤل) بالمقياس المستخدم ضمن أدوات البحث.

- **المرونة النفسية Psychological Resilience**: وتعرف على أنها: مقدرة الفرد على التعافي من الفشل الناتج عن المشكلات المختلفة التي تواجهه، وتتحدد إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على البعد الرابع: (بُعد المرونة النفسية) بالمقياس المستخدم ضمن أدوات البحث.

٤. **أساليب القيادة: Leadership Styles**: ويعرفها (Avolio & Bass, 2019) تعريفاً نظرياً على أنها: مجموعة من الأشكال والأنماط التي يمارسها المعلم للقيادة التحولية

transformational leadership داخل حجرة الدرس، والتي يمثل كل منهم: آليه لرفع الروح المعنوية للمتعلمين، من خلال استثارة دوافعهم وتوجيهها نحو الأهداف المرجو تحقيقها، وتتمثل تلك الأنماط فيما يلى:

• أسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى **Idealized influence leadership**: ويتضمن احترام المتعلمين، وإظهار التقانى لهم، ومحاولة تلبية آمالهم وتوقعاتهم، من خلال النقاش وتقديم الأدلة.

• أسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية **Inspirational leadership**: وذلك من خلال محاولة جعل المتعلمين يشعرون بأن عملهم ذا قيمة، ويقوم هذا الأسلوب على توضيح الرؤية والهدف من العمل المكلف به المتعلم، واستخدام الرموز والصور المناسبة لمساعدته على التركيز فى المهام المكلف بها.

• أسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation leadership**: وذلك من خلال تشجيع المتعلمين على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التى تواجههم، وخلق بيئة قائمة على التسامح من خلال تشجيعهم على طرح الأسئلة حول قيمهم ومعتقداتهم وتصوراتهم حول المؤسسة التى ينتمون إليها.

• أسلوب القيادة القائمة على الاعترافات الفردية **Individualized Consideration leadership**: وتقوم على الذاتية فى اتخاذ القرارات، وفى التعامل مع المشكلات المختلفة.

• أسلوب القيادة القائمة على المكافآت **Contingent Reward leadership**: وتتضمن تقديم المكافآت والحوافز بناءً على ما يقدمه المتعلم من إنجازات.

• أسلوب القيادة القائمة على المعايير **Management By Exception leadership**: وتتضمن تحديد متطلبات ومعايير ثابتة للمتعلم يعمل فى ضوءها، كما يتم الحكم على فعالية ودقة استجابات المتعلمين فى إطار معايير موضوعه مسبقاً.

• أسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل **Laissez faire leadership**: وهو تقوم على اللامركزية فى القرار، والسماح للمتعلمين باتخاذ القرارات المناسبة والملائمة كل فى إطار المهمة المكلف بها.

## الإطار النظري والدراسات السابقة والبحوث:

### مقدمة:

لقد دفعت التغييرات العالمية المصاحبة لحركة العولمة في المجالات: الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية إلى تغييرات ثقافية في البلدان المختلفة حول العالم، ومن مظاهر هذا التغيير ظهور المؤسسات متعددة الجنسيات، وظهور قيم وثقافات جديدة أثرت في العملية التعليمية بمكوناتها المختلفة، وهو ما يدفع بالباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات عبر الثقافية (Dinç, et al., 2019).

ويقوم علم النفس الثقافي على مسلمة أساسية مؤداها أن العقل والثقافة لا ينفصلان عن بعضهما، بمعنى أن الأفراد يتشكلون من خلال ثقافتهم وأن ثقافة المجتمع تتشكل من خلال أفراد ذلك المجتمع (83: Fiske et.al, 2019).

ويتمثل الهدف الرئيس من علم النفس عبر الثقافي في فهم التباين المشترك، وتحديد درجة التمايز، والتعرف على الفروق المتضمنة بين المتغيرات السلوكية والثقافية (محمود أبو النيل، ١٩٨٨: ٧٣-٧٤).

وقد نالت الشخصية من حيث: خصائصها وسماتها وبنيتها عبر الثقافات المختلفة إهتمام العلماء والباحثين، ومن هنا ظهر توجه بعض الدراسات والأبحاث إلى دراسة النماذج والتصورات المختلفة التي تناولت سمات الشخصية عبر ثقافات مختلفة؛ ولعل أكثرها شيوعاً واستخداماً نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية Schmitt et al., (2007).

ويري (Spring, 2019) أن دراسة سمات الشخصية يمثل إحدى الموضوعات الرئيسة في مجال دراسات علم النفس عبر الثقافي، على اعتبار أن الثقافة تمثل مجموعة من المعاني الرمزية المتضمنة في عقول مجموعة من الأفراد، والتي تتجسد في صورة مجموعة من السمات الشخصية التي تتباين بتباين العامل الثقافي.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة سمات الشخصية في إطار عبر ثقافي خصوصاً في المجال التربوي، ولعل أكثر تلك النماذج شيوعاً في تحديد سمات الشخصية نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية.

## العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية:

يعتبر نموذج العوامل الخمس الكبرى في الشخصية من أشهر النماذج التي تناولت الأبعاد المختلفة للشخصية، وقد ظهر هذا النموذج على يد (Costa & McCare, 1992)؛ حيث أعد أول أداة موضوعية تتكون من (٦٠) مفردة تم استخراجها عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي لعدد كبير من المفردات المشتقة من عدة اختبارات للشخصية، وقد كانت الصيغة الأولى للقائمة عام (١٩٨٩)م وتتكون من (١٨٠) مفردة، ثم اختزل عدد مفردات الصيغة الثانية عام (١٩٩٢)م ليصبح (٦٠) مفردة، تضم خمس عوامل أساسية هي: العصابية، والإنتاح على الخبرة، ويقظة الضمير، والمقبولية، والإنبساطية

ويري (Green, 2014: 17) أن العمل الذي قام ماركى وكوستا؛ والذي تناول بحث ودراسة سمات الشخصية، والذي أدى إلى ظهور نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، والذي يتضمن خمسة سمات أساسية للشخصية هي: الانبساطية، والمقبولية، والإنتاح على الخبرة، ويقظة الضمير، والعصابية، تتضمن كل سمة من تلك السمات مجموعة من السمات الشخصية الفرعية، ذلك العمل إنما دفع بالباحثين إلى التعرف بصورة أكبر، وبفهم أعمق لشخصية المعلم كقائد داخل حجرات الدراسة؛ ذلك أن المعلمون الأجدر على قيادة حجرة الدرس يظهرون مستويات مرتفعة من الإنتتاح على الخبرة، والمقبولية، ويقظة الضمير، في حين أن المعلمون الأقل كفاءة في قيادة حجرة الدرس يتسمون بمستويات مرتفعة من العصابية.

وعلى الرغم من وجود العديد من النماذج والنظريات التي تناولت الشخصية إلا أن نموذج العوامل الخمسة الكبرى يمثل نموذجاً جديراً بالإهتمام والبحث والدراسة عند تناول سمات الشخصية؛ كونه يركز على إظهار الفروق الفردية والاختلافات بين الأفراد بشكل أكثر شمولية وعمقاً (Basim, et al., 2009).

وهو ما يؤكد (Betts, 2012) من أن نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية يعكس بشكل أكثر إجرائية سمات الشخصية في مستويات متعددة، كما أنه من أكثر النماذج صلاحية ومقبولية؛ ذلك أنه يقلل من تطوير واستخدام مقاييس متعددة ومختلفة حول الشخصية.

كما يؤكد (Bozgeyikli, 2017) أن نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية يمثل أكثر النماذج شيوعاً وتداولاً في الدراسات والبحوث السابقة، وهو يتناول خمس سمات أساسية للشخصية تتمثل في الآتي:

• **الإنبساطية Extraversion:** والتي تعرف على أنها سمة من سمات الشخصية ينصب الإهتمام من خلالها على إرضاء الذات من خلال مثيرات خارجة عنها. والفرد صاحب هذه السمة يتميز بأنه: إجتماعي، وحازم، ونشط، ويفضل العمل في جماعات (Barrick & Mount, 1991).

كما يتسم الأفراد الذين يتمتعون بدرجات مرتفعة من الإنبساطية بأنهم إيجابيون وإجتماعيون وأكثر بهجة وحزماً وهيمنة وحيوية وأهتمام بالآخرين، في حين أن الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة يتسمون بالإنطوائية والهدوء والأنسحاب من المواقف الغامضة والصعبة (Basim, et al, 2009).

• **العصابية Neuroticism:** وهي إحدى السمات الشخصية التي تعكس الهنا النفسي للفرد (Diener, et al., 2003).

والفرد صاحب هذه السمة يتميز بالآتي: نقص في درجة الثبات الإنفعالي، وقلق، ومكتئب، وسريع الغضب، ولدية شعور بعدم الأمان، وعدم الاستقرار، خجول (Barrick & Mount, 1991).

كما يتسم الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة من العصابية بالقلق والغيرة والكأبة، كما أنهم يعانون من الإنفعالات الزائدة عن مواجهة المشكلات النفسية والبدنية خلال حياتهم اليومية والمهنية (Thompson, 2008).

• **المقبولية Agreeableness:** وهي إحدى السمات الشخصية التي تعكس التعاطف والثقة بالنفس واللين والتفاؤل والتسامح والمصادقية في التعامل، كما ان المقبولية تعد من أفضل السمات الشخصية التي تلفت الإنتباه إلى الفروق الفردية في العلاقات الإجتماعية (Graziano & Tobin, 2002).

والفرد صاحب هذه السمة يتميز بـ: مهذباً، مجامل، محل ثقة، ودود، مرناً، ومتعاوناً، ومتسامحاً، وعطوف، (Barrick & Mount, 1991).

• **يقظة الضمير Conscientiousness**: وهى إحدى السمات الشخصية التى تعكس الجدية فى العمل، والتنظيم، والإلتزام بالمواعيد، والمثابرة، والطموح، والثقة بالنفس، والدقة العمل عند إدارة وقيادة المواقف المختلف (Basim, et al., 2009). والفرد صاحب هذه السمة يتميز بـ: حذر، والشمولية، والمسئولية، ومنظم، ويمكن الاعتماد عليه (Barrick& Mount, 1991).

• **الإفتتاح على الخبرة Openness**: وهى إحدى السمات الشخصية التى تعكس التخيل، والأصالة، والإبتكارية، والإهتمام بمشاعر الآخرين وأفكارهم، والتطوير الذاتى المستمر (Basim, et al., 2009).

والفرد صاحب هذه السمة يتميز بـ: واسع الخيال، ومتقفاً، وفضولياً، ومبتكر، واسع الأفق، عقلية متفتحة، الحساسية للجوان الجمالية (Barrick & Mount, 1991).

#### دور عامل الثقافة فى العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية :

يعد نموذج العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية من أكثر وأدق النماذج التى تناولت سمات الشخصية بالبحث والدراسة فى بيئات ثقافية مختلفة (Kotov, et al., 2010; Marsh, et al., 2013; Mezquita, et al., 2018; Bravo, et al., 2019; Mezquita, et al., 2019; Wang, et al., 2019; Ivanovna , 2020).

وقد سعت العديد من الدراسات والبحوث السابقة إلى التحقق من البناء العاىلى لنموذج العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية بالعديد من الثقافات منها دراسة (Ashton& Lee, 2007) التى أجريت خمسة ثقافات متباينة: كرواتيا، وتركيا، واليونان، وإنجلترا، وهولندا فى محاولة للتحقق من البناء العاىلى للنموذج، وأشارت النتائج إلى تشبع سمات الشخصية على (٦) عوامل.

كما توصلت دراسة (Nel, et al., 2012) إلى ظهور (٩) عوامل مختلفة، وذلك عبر دراسة تناولت (١١) ثقافة محلية مختلفة داخل جنوب أفريقيا.

وسعت دراسة ( Ion, et al., 2017 ) إلى تحليل عبر ثقافى لبنية الشخصية؛ وذلك لدى عينة ضمت فى مجملها (١٦٠٠) مشاركاً من جنسيات مختلفة من خمسة دول هى: الهند، وإندونيسيا، وعمان، ورومانيا، وتوصلت الدراسة إلى التحقق من البنية العاىلية للنموذج فى الثقافات المختلفة.

كما قامت دراسة ( Chopik & Kitayama, 2018 ) على مسلسلة مؤداها: تتسم السمات الشخصية بالاستقرار النسبي داخل الثقافة الواحدة وتتباين بتباين الثقافات المختلفة، وأن شخصية الفرد تتغير استجابةً للدوار والمسئوليات الإجتماعية التي يتبناها عبر الوقت، وهدفت الدراسة إلى بحث التغيرات في السمات الشخصية في إطار دراسة طولية متعددة الثقافات a cross-cultural, longitudinal study، وقد أعتمد الباحثان على استخدام مُدخل النمذجة متعددة المستويات a multilevel modeling approach لبحث التغيرات في سمات الشخصية والتي تعزي إلى متغيرين من متغيرات عامل الثقافة: (الجنس، والجنسية)، وضمت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين الأمريكيين (٥٦)، ومجموعة من المشاركين اليابانيين (٥١)، واستمرت الدراسة لفترة أربعة سنوات، وتوصلت الدراسة إلى أن سمتى المقبولية، والانفتاح على الخبرة لم يتغيرا عبر الثقافات؛ في حين تغيرت الإنبساطية، والعصابية، ويقظة الضمير، كما أظهرت العينة اليابانية تبايناً أكثر من نظيرتها الأمريكية في درجة تغير السمات الشخصية خلال فترة الدراسة.

ويتناول ( Россия, 2018 ) مقالاً علمياً عن بنية وتشكيل الشخصية طبقاً لتصور بوزوفيتش Bozhovich القائم على المدخل الثقافى التاريخي؛ وقد تأثر هذا التصور بنظرية فيجوتسكي، وتتمثل الفكرة الأساسية للتصور على أن الشخصية تمثل بناء متكامل يتشكل تحت تأثير العوامل البيئية الخارجية، ثم يتطور ويصبح أكثر استقلالية عن البيئة المحيطة، بل يصبح الفرد قادراً على تغير البيئة المحيطة وكذلك تغيير ذاته، كما أن التصور يقوم على مسلسلة مؤداها أن الشخصية ذات طبيعة وظيفية تعكس التطور العقلى والمعرفى للفرد بما يحقق له التوافق والتكيف والبيئة المحيطة، كما أن لكل شخصية آرائها ومواقفها السلوكية، ومتطلبات أخلاقية، كما أن الشخصية ذات تأثير مباشر فى تشكيل السلوك الإداري والقيادي كأساليب المعلمين فى إدارة وقيادة حجرة الدراسة، وأن الشخصية تنمو وتختلف بالتطور العمرى للفرد؛ حيث ان السمات الشخصية المختلفة إنما تمثل سلوكيات نشطة يمارسها الفرد بدافع داخلى وليس مجرد رد فعل للمثيرات البيئية، وأن تلك السلوكيات تظهر بصورة واضحة فى مرحلة البلوغ على هيئة سمات شخصية تنس بالثبات النسبي مقارنة بسمات الشخصية فى مرحلة الطفولة التي تتسم بالتغيرات المستمرة، كما أن الشخصية تختلف باختلاف البيئات الثقافية المختلفة.

وقد سعت دراسة (Mezquita, et l., 2019) إلى بحث التباينات في قياس العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية في إطار دراسة عبر ثقافية ضمت ثلاث دول هي: (أسبانيا، والأرجنتين، والولايات المتحدة)، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (٢٥٨) طالب وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الدول الثلاث في العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية.

وتأتى دراسة (Wang, et al., 2019) في إطار أدبيات السلوك التنظيمي من خلال تناول نظرية إدارة الموارد البشرية بصرة عبر ثقافية بهدف التعرف على العلاقات الارتباطية القائمة بين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية والذكاء الثقافي والتوافق عبر الثقافى cross-cultural adjustment, وذلك لدى عينة بلغ قوامها (٢٣٠) فرداً من المهاجرين إلى الولايات المتحدة الأمريكية من ثلاث جنسيات مختلفة: (جنسية أفريقية، وجنسية أوروبية، وجنسية آسيوية)، وتوصلت الدراسة إلى تباين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية بتباين العامل الثقافى.

وتأتى دراسة (Gramaglia, et al., 2019) في محاولة لتناول نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية في ثلاث بيئات ثقافية مختلفة هي: (البيئة الإيطالية، والبيئة البولندية، والبيئة الأسبانية)، وذلك لدى عينة طلاب الجامعات الإيطالية (ن=٢١٦)، والجامعات البولندية (ن=٢٠٦)، والجامعات الأسبانية (ن=٢٤٢)، وتوصلت الدراسة إلى تباين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية بتباين عامل الثقافة.

وتأتى دراسة (Kim, et al., 2019) في إطار ثلاث ثقافات هي: (الثقافة السنغافورية، والثقافة التايوانية، وثقافة هونج كونج) في محاولة لدراسة سمات الشخصية كما يتناولها نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ومقارنتها ببعض السمات الثقافية: (الإنفعال الموجب: السعادة، والحماس، والإبتهاج، والحيوية، والمرح، وحب الفكاهة؛ والإنفعال السالب: الإكتئاب، والتوتر، والحزن، والشعور بالإنزعاج)، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (٦٢٧ مشاركاً من سنغافورة، و٤٧٣ مشاركاً من تايوان، و٤٠٥ مشاركاً من هونج كونج)، وتوصلت الدراسة إلى أن عامل الثقافة من العوامل المهمة ذات التأثير في تباين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية.

## رأس المال النفسي:

تعد الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا لتحقيق النجاح والكفاءة التنظيمية للمؤسسات المختلفة، كما أنها تمثل أفضل مورد استثماري يزيد من القدرة التنافسية لتلك المؤسسات، بما يساعد في تحقيق أهدافها المختلفة.

وقد ارتبط بمفهوم الموارد البشرية مجموعة من المفاهيم منها: رأس المال الاجتماعي social capital والذي ارتبط بالدراسات والأبحاث في مجال علم الاجتماع، ويعبر رأس المال الاجتماعي عن الإمكانيات الشخصية اللازمة لتكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية، ومنها رأس المال النفسي psychological capital، والذي ارتبط بالدراسات والأبحاث في مجال علم النفس؛ وبصورة أكثر وضوحًا يتعلق رأس المال الاجتماعي بـ " من تعرف"، بينما يرتبط رأس المال النفسي بـ " من أنت who you are"، وبـ " من ستصبح وتكون " (Newman, et al., 2014: 121)

ومن جانب آخر: يري (Luthans, 2012) أن هناك عدة أشكال لرأس المال تمثل جميعها ضرورة للحكم على كفاءة المؤسسات ونجاحها، وزيادة قدرتها التنافسية، ومن تلك الأشكال: رأس المال التقليدي المتعارف عليه والمتمثل في: (الجوانب المالية، والجوانب البنائية الهيكلية، والجوانب التكنولوجية)، ورأس المال البشري المتمثل في: (العناصر البشرية وما تمتلكه من معارف ضمنية وصریحة)، ورأس المال الاجتماعي ويتضمن: (شبكات العمل، والقيم، والمعايير الاجتماعية المتعارف عليه، والمقدرة على تحقيق واكتساب ثقة الآخرين)، ورأس المال النفسي ويتضمن مجموعة الموارد النفسية الأساسية للفرد.

ويعد رأس المال النفسي واحدًا من المفاهيم التي تنتمي إلى علم النفس الإيجابي، وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة مجموعة الأبحاث والدراسات التي قام بها عالم علم النفس Luthans في مجال علم النفس التنظيمي أثناء دراسته للسلوك التنظيمي، وأثناء التفكير في كيفية الاستفادة من تصورات علم النفس الإيجابي في المجال الإداري داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة بما يدفع إلى تحسين نقاط القوة والقدرات النفسية للعاملين في تلك المؤسسات، وقد أدى ظهور هذا المصطلح إلى بدء الدراسات والأبحاث في إطار

السلوك التنظيمي الإيجابي، والهادف إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات المختلفة من خلال تطوير وإدارة العناصر النفسية الكامنة خلف نقاط القوة بدلاً من التركيز على نقاط الضعف فقط لدى العاملين (Akçay, 2012: 124).

ويعتبر Fred Luthans أستاذ الإدارة في جامعة نبراسكا - لينكولن Professor of Management at the University of Nebraska-Lincoln رائداً من رواد علم النفس الإيجابي بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي توصل من خلال مجموعة من الأبحاث والدراسات أن الموارد النفسية للفرد والمتمثلة في: الرجاء، والتفاؤل، والمرونة النفسية، والكفاءة الذاتية تؤدي دوراً مهماً في زيادة الإنتاجية، وتقلل من الإحترق النفسي، وتجعل بيئة العمل أكثر إيجابية وفعالية (Larson & Luthans, 2006).

وقد أطلق Fred Luthans على تلك الموارد النفسية مسمى رأس المال النفسي (PsychCap (psychological capital وذلك عام (٢٠٠٧م)، وأصبح ذلك المتغير من المتغيرات التي تنتمي إلى علم نفس الإيجابي والذي ينعكس بدوره في اكساب الأفراد القدرة التنافسية مع الآخرين (Luthans & Avolio, 2014).

وفي عام (٢٠١٥) أطلق على تلك الإمكانيات النفسية الأربعة مسمى البطل الداخلي "the HERO within" (Luthans et al., 2015, p. 120).

ويُظهر رأس المال النفسي علاقة مباشرة قوية بمجال علم نفس الشخصية؛ ذلك أن سيكولوجية الشخصية تتعامل مع الأبعاد التي تكشف عن الفروق الفردية والإختلافات بين الأفراد (Bozgeyikli, 2017).

كما أن دراسة رأس المال النفسي للمعلمين يُمكن من التعرف على طبيعة سلوكياتهم وأدائهم عند ممارسة الأنشطة والمهام التعليمية المختلفة داخل حجرة الدرس (

Youssef & Luthans, 2007)

ماهية رأس المال النفسي:

يسعى الباحث من خلال الجزء التالي إلى محاولة إستجلاء طبيعة وبنية رأس المال النفسي من خلال استعراض المفاهيم والتعريفات المختلفة للباحثين السابقين على النحو التالي:

يصف (Luthans et al., 2007) رأس المال النفسي على أنه مفهوم مركب يتضمن: تصورات ومعتقدات الفرد اللازمة لبذل مزيد من الجهد نحو تخطي المهام الصعبة وتحقيق النجاح، والتفاؤل الذي يعكس الإغراءات الموجبة بما يساعد في تحقيق النجاح في الوقت الحالي ومستقبلاً، والرجاء المتمثل في إعادة توجيه المسارات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، والمرونة النفسية اللازمة لمواجهة المشكلات والعقبات التي تواجه الفرد وتحول دون تحقيق النجاح.

ويري (Luthans, 2012) أن مصطلح رأس المال النفسي يتجاوز رأس المال البشري والذي يتضمن الخبرة والتدريب والمعرفة الضمنية، فمصطلح رأس المال النفسي مصطلح ينتمي إلى علم النفس متجاوزاً النظرة إلى الذات التي تحاول الإجابة عن (من أنا؟)؛ معبراً عن الذات في صورتين هما: الذات الواقعية psychological self والذات الكامنة potential self.

كما يري (Luthans et al., 2014) أن رأس المال النفسي يمثل مفهوماً مركباً يتضمن عدة أبعاد هي:

- **الرجاء:** هو حالة من الرغبة والطموح حيث يضع الفرد ثقته في نفسه بما يمكنه من تحقيق الهدف وإنجاز المهمة من خلال التخطيط المسبق والفهم العميق للذات.
- **الكفاءة الذاتية:** هي حالة من الاعتماد على الذات والثقة في الإمكانيات الذاتية من خلال الوعي بها بما يساعد الفرد على إكمال المهمة المكلف بها.
- **التفاؤل:** هي سمة قائمة على النظر إلى المواقف المختلفة بصورة أكثر إيجابية بما ينعكس في تحقيق النجاح والتغلب على النتائج غير المرغوبة.
- **المرونة:** هي القدرة على مواجهة الشدائد والعودة إلى الحالة الأصلية الخالية من التوترات والصراعات.

ويعرف (Bergheim, et al., 2015: 28) على أنه مقدرة الفرد على استثمار إمكانياته الاجتماعية، والإقتصادية، والبشرية بما يضمن تحقيق النجاح والكفاءة للمؤسسة التي ينتمي إليها.

ويراة (Temizkan, 2019) يتضمن الخصائص التالية: متغير أصيل ينتمي إلى علم نفس، ذو تأثير إيجابي في الأداء المستمر، ثابت نسبياً، له أهمية كبيرة في التعرف على السلوك التنظيمي، قابل للقياس.

ويعرفه (2: Luthans, et al., 2015) على أنه: حالة نفسية إيجابية لتطوير وتحسين الإمكانيات الشخصية للفرد المتمثلة في: الكفاءة الذاتية والمتمثلة في درجة الثقة اللازمة لتحقيق النجاح أثناء أداء المهام المختلفة وأثناء مواجهة التحديات؛ والتفاؤل في تحقيق النجاح حالياً ومستقبلاً؛ والرجاء المتمثل في إعادة توجيه المسارات الشخصية نحو الأهداف الموضوعية بما يدفع إلى تحقيق النجاح؛ والصمود عند مواجهة المشاكل والشدائد المختلفة.

ومن العرض السابق أمكن استنتاج التالي:

- رأس المال النفسي مفهوم مركب البنية وليس أحادي؛ حيث أنه يتكون من أربعة مكونات أساسية هي: الكفاءة الذاتية، والرجاء، والتفاؤل، والمرونة النفسية.
- تمثل المكونات الأربعة لرأس المال النفسي مجموعة الموارد النفسية الأساسية اللازمة لمساعدة الفرد على مواجهة التحديات العقبات التي تواجهه، وتحقيق النجاح سواء للفرد أو المؤسسة التي ينتمى إليها.
- ينتمى رأس المال النفسي إلى علم النفس الإيجابي؛ متجاوزاً مجرد المعرفة والوعي بالذات إلى التعرف على حقيقة وطبيعة الإمكانيات والموارد الذاتية، والطرق المختلفة لتميتها وتوجيهها على نحو أفضل.
- تشتمل المكونات الأساسية لرأس المال النفسي على كل من: الكفاءة الذاتية: التي تعكس تصورات ومعتقدات الفرد عن طبيعة المهمة والتحدى الذي يواجهه؛ والتفاؤل: والذي يعكس درجة الإعزاءات الموجبة التي يمتلكها الفرد والتي توجه سلوكياته نحو تحقيق الأهداف المنشودة؛ والرجاء: والذي يعكس إعادة توجيه المسارات المختلفة للطاقة الداخلية التي يمتلكها الفرد؛ والمرونة النفسية: والتي تعكس مقدرة الفرد على مواجهة العقبات والمشكلات المختلفة بشكل إيجابي وفعال.

#### أهمية رأس المال النفسي للمعلم ودوره في العملية التعليمية:

إن إحداث تغيير في داخل المدرسة هي مهمة أساسية يشترك فيها كل من: المدير، والمعلمين، والطلاب في ظل التسارع التكنولوجي والاجتماعي الذي يشهده العالم في الوقت الحالي؛ ومن المهم كذلك تحديد كيفية التأثير على المعلمين وتشجيعهم على

الإندماج فى الأنشطة والمهام التعليمية المختلفة التى تتم داخل المدرسة، فى ظل التحديات اللازمة للتغلب على ضغوط العمل، ومن هنا ظهر مفهوم رأس المال النفسى الذى ينتمى إلى علم النفس الإيجابى كمتغير يعكس الإمكانيات النفسية الأساسية التى يمتلكها المعلم فى مواجهة تلك التحديات والضغوط المدرسية المختلفة، فرأس المال النفسى لا يقل أهمية عن رأس المال البشرى، ورأس المال الإقتصادى لما له من مردود إيجابى على المستوى الفردى مثل: سلوكيات العاملين داخل المدرسة وتفاعلاتهم، وكذلك على المستوى التنظيمى مثل: التغيير التنظيمى، والمناخ المدرسى المحيط (Avey, et al., 2008; Luthans, et al., 2007).

وتكمن أهمية دراسة رأس المال النفسى للمعلم فى طبيعة ذلك المتغير، والأهمية النسبية للأبعاد والمكونات المختلفة التى تشكل فى مجملها رأس المال النفسى للمعلم، فرأس المال النفسى متغير متعدد البناء طبقاً لتصور Luthans؛ حيث يتضمن أربعة أبعاد أساسية هى: الكفاءة الذاتية، والرجاء، والتفاؤل، والمرونة النفسية، وتظهر أهمية تلك الأبعاد على النحو التالى:

- ترتبط الدرجات المرتفعة من الكفاءة الذاتية للمعلم بالأداء المهنى الأفضل، والرضا عن العمل، والدرجات المنخفضة من الإحترق النفسى (Ventura; et al., 2015).
- يتسم المعلمون ذوى الدرجات المرتفعة من المرونة النفسية بدرجات مرتفعة من الصمود النفسى؛ تظهر فى زيادة مقدرتهم على مواجهة التحديات المختلفة بشكل إيجابى، كما أن المرونة النفسى تجعل المعلم أكثر مقدرة على التعامل مع الإجهاد والإحترق النفسى، وتنعكس فى أداء ورضا وظيفى بدرجة أكبر (Avey; et al., 2008).
- يميل المعلمون ذوى الدرجات المرتفعة من الرجاء إلى الإنجاز بشكل إيجابى، والتفاؤل، كما أنهم يتمتعون بدرجات مرتفعة من الرضا الوظيفى، Peterson & Byron, (2008).
- يرتبط التفاؤل بالدرجات المرتفعة من الأداء المهنى للمعلم، والإنتاجية المرتفعة، والرضا الوظيفى، وتحسين أنظمة المناعة، وتحسين المقدرة على التعامل مع الإجهاد والإحترق النفسى بصورة أكثر فعالية وإيجابية (Youssef & Luthans; 2007).

ويري (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) أن رأس المال النفسي كأحد المفاهيم التي تنتمي إلى علم النفس الإيجابي يتميز بأنه يساعد المعلم في التعرف على نقاط القوة لدى طلبة وتطويرها بدلاً من التعرف على نقاط الضعف والمشكلات التي تواجههم فقط كما هو شائع في معظم دراسات علم النفس الإيجابي.

كما يري (Luthans & Avolio, 2014) أنه يمكن تنمية وتطوير رأس المال النفسي للمعلم من خلال البرامج التدريبية المختلفة، كما أنه يتيح الفرصة للمعلم على فهم طلابه بصورة أكثر وضوحاً وإيجابية، كما يساعد على تحسين وتطوير بيئة التعلم، من خلال بناء قوة عاملة إيجابية وفاعلة تستطيع التفاعل الإيجابي مع الأنشطة والتدريبات التعليمية، ومواجهة المشكلات والعقبات المختلفة بصورة مبتكرة بما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

#### دور عامل الثقافة في رأس المال النفسي

إن عامل الثقافة من العوامل المهمة التي يجب أخذها في الحسبان في دراسات علم النفس؛ كون الدراسات عبر الثقافية تدفع إلى حل المشكلات المختلفة التي تواجه المجتمعات بشكل عالمي يزيد من درجة اندماج المجتمع في الثقافة العالمية، كما أنها تقلل من الفصل العنصري (Kotze & Massyn, 2019).

ومن الموضوعات التي يهتم علم النفس عبر الثقافى بدراساتها: رأس المال النفسي عبر الثقافى cross-cultural PsyCap ؛ ذلك أنه من المتغيرات التي ترتبط ببيئة العمل، وبالتقافات المجتمعية على اختلاف أشكالها (Luthans et al., 2007).

ويري (Earley & Ang, 2003) أن الأفراد ذوى الدرجات المرتفعة من الكفاءة الذاتية عبر الثقافية يتسمون بالمقدرة على التواصل بنجاح وفعالية من أقرانهم بالمجتمعات الأخرى المختلفة ثقافياً.

كما يري (Dinç, et al., 2019) أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجات مرتفعة من الرجاء عبر الثقافى يتسمون بالمقدرة على التفاعلات الإيجابية مع أقرانهم من الثقافات الأخرى، كما أنهم أكثر مقدرة على مواصلة العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ويؤكد (Dollwet & Reichard, 2014) أن الأفراد ذوى الدرجات المرتفعة من التفاؤل عبر الثقافى يتمتعون بدرجات مرتفعة من الحماس والإيجابية في مواصلة العمل والتفاعلات الإجتماعية الإيجابية.

كما أن الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة من المرونة النفسية عبر الثقافية لديهم المقدرة في الحفاظ على أدائهم على الرغم من العقبات التي تواجههم سواء أكانت عقبات تتعلق باللغة أو الصراع بين الثقافات (Dinç, et al., 2019).

كما أن تلك المكونات الأربعة تتفاعل مع بعضها البعض عبر الثقافات المختلفة لمساعدة الأفراد على التفاعل الإيجابي والناجح، كما أنها ترتبط بعلاقات ارتباطية موجبة بكل من: الذكاء الثقافي، والتوافق، والإندماج، والانفتاح على الخبرة كأحد السمات الشخصية (Dollwet & Reichard, 2014).

وتقوم دراسة (Kotze & Massyn, 2019) على مسلمة مؤداها: إن التنوع الثقافي العالمي والتحديات التي تواجهه المؤسسات التعليمية في جنوب أفريقيا تتطلب أن يكون لدى المعلمين موارد نفسية عبر ثقافية cross-cultural psychological resources (رأس مال نفسي متعدد الثقافات cross-cultural psychological capital)، وهدف البحث إلى التعرف على تأثير رأس المال النفسي متعدد الثقافات على الهناء النفسي لدى المعلمين بالمؤسسات التعليمية بجنوب أفريقيا، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٣٨) معلماً من معلمى المرحلة الثانوية مختلفى الثقافات بجنوب أفريقيا، منهم (١٤٢) أندونيسي، ومنهم (٥٣) من أصول أفريقية، ومنهم (١٨) إنجليزي، ومنهم (٢٥) عربي، وتم استخدام معادلة النمذجة البنائية للتعرف على العلاقات السببية بين رأس المال النفسي عبر الثقافات والهناء النفسي: (الإندماج، والإحتراق)، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي عبر الثقافات ذو تأثير مباشر وسالب دال إحصائياً على الإحتراق، وتأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً في الإندماج، كما توصلت الدراسة إلى تمايز رأس المال النفسي بمكوناته عبر الثقافات المختلفة.

وقد سعت دراسة (Bay, 2020) إلى التعرف على توقعات عينة من الأفراد الأتراك حول التداخل الثقافي وتأثيره في رأس المال النفسي لديهم، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (١٨١٨) من الأفراد الأتراك من (٢٠) مقاطعة، وتوصلت الدراسة إلى التحقق من البناء العاملي لمقياس رأس المال النفسي في الثقافة التركية بأبعاده الأربعة. ومن العرض السابق يمكن الإشارة إلى تأثير عامل الثقافي في الإمكانيات النفسية المختلفة للفرد كما يعكسها مفهوم رأس المال النفسي، كما أن رأس المال النفسي يتسم بالتمايز النسبي داخل الثقافة الواحدة متبايناً بتباين الثقافات المختلفة.

### دور سمات الشخصية في رأس المال النفسي:

يسعى الباحث من خلال الجزء التالي إلى التعرف على دور سمات الشخصية كما تم تناولها من خلال نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية في رأس المال النفسي؛ حيث سعت دراسة (Çetin, et al., 2015) إلى التحقق من الدور الوسيط الذى يؤديه رأس المال النفسي في مسار العلاقات بين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية والهناء النفسي، وذلك لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية بلغ عددهم (١٢٠) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية تؤثر بمسارات مباشرة في رأس المال النفسي

كما سعت دراسة (Alfuqaha & Tobasi, 2015) إلى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية القائمة بين رأس المال النفسي والشخصية: الأنواع والسمات، وكذلك تناول كل من: التفكير الإبتكارى، ورأس المال النفسي فى ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية مثل: العمر الزمني، والنوع، ومدة الخبرة، والتخصص العلمي، وذلك لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة فيلادلفيا بالأردن بلغ عددهم (٩٠) عضواً، خلال العام الدراسي (٢٠١٤ - ٢٠١٥م)، ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام الأدوات التالية: استبيان أنواع الشخصية لـ (David, 2010) وهو يهدف إلى التعرف على مجموعة من أنواع الشخصيات: (شخصية ودودة، وشخصية مثابرة، وشخصية تتسم بالدهاء، وشخصية تتسم بالشجاعة والجرأة، وشخصية تتسم بالبصيرة، وشخصية نشطة، وشخصية مستقلة)، ومقياس تورانس للتفكير الإبتكارى، ومقياس رأس المال النفسي (Luthans, et al., 2007)، وتوصلت الدراسة إلى أن سمات الشخصية المختلفة ترتبط بعلاقات ارتباطية دالة إحصائية برأس المال النفسي بأبعادها المختلفة.

وقد سعت دراسة (Erdem, et al., 2016) إلى التعرف على تأثير سمات الشخصية على مركز التحكم ورأس المال النفسي، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (١٥٨) من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جوماشان التركية Gumüşhane، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات ارتباطية دالة إحصائية بين سمات الشخصية كما يحددها نموذج العوامل

الخمسة الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي، كما أشارت النتائج إلى أن سمات الشخصية تؤثر بمسارات غير مباشرة في رأس المال النفسي من خلال مركز التحكم وقد سعت دراسة (Bozgeyikli, 2017) إلى التنبؤ بأبعاد رأس المال النفسي: (الرجاء، والكفاءة الذاتية، والمرونة النفسية، والتفاؤل) من خلال السمات الشخصية، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (٤١٦) معلماً ومعلمة من معلمات ومعلمي المرحلتين الإبتدائية والثانوية؛ ممن يقومون بالتدريس في مدارس وزارة التعليم الوطنى بإسطنبول، منهم (٢٥٠ معلمة، و١٦٦ معلم)، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وقد تم قياس سمات الشخصية باستخدام مقياس الشخصية (Aslan, 2009) وهو مقياس يقيس العوامل الخمس الكبرى في الشخصية، ومقياس رأس المال النفسي التنظيمي (Cetin & Basim, 2012) وهو مقياس يقيس رأس المال النفسي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دال إحصائية بين كل من: الانبساطية، وبقظة الضمير، والانفتاح على الخبرة، والمقبولية وكل من الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي، كما وجدت علاقة ارتباطية سالبة داله إحصائياً بين العصابية وتلك الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي، كما توصلت الدراسة إلى أن سمات الشخصية المختلفة تمثل منبئ جيد بالأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي، حيث تراوحت نسب الإسهام ما بين: (٢٨.٥% : ٤٠.٥%).

مما سبق يمكن التأكيد على أهمية الدور الذى تؤديه سمات الشخصية فى تحديد الموارد النفسية الأساسية كما يتم تناولها فى رأس المال النفسى.

### أساليب القيادة:

إن القيادة تمثل مفهوم معقد، يتسم بالتغيير المستمر تلبيةً للظروف العالمية المحيطة، وتحقيقاً لمتطلبات المناخ المؤسسى، ويستخدم فى تحفيز الأفراد نحو تحقيق النجاح (Wallace, 2017).

ولمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بنجاح؛ فإنه يجب استخدام الأسلوب القيادي الأمثل للتأثير على العاملين بطريقة إيجابية من خلال: الدافعية، والتمكين النفسى، والتطوير المستمر، ورأس المال النفسى (Kaiser, et al., 2012).

ويري بعض الباحثين أن القيادة تمثل سمة من السمات الشخصية، ومن رواد هذا الإتجاه كل من (Mann, 1959; Stogdill, 1974; Lord, DeVader, and Alliger, 1986; Kirkpatrick and Locke, 1996)، ويقوم هذا الإتجاه على افتراض أساسي مؤداة: القيادة تمثل إحدى السمات الأساسية التي تتأثر بكل من: عاملى البيئة والوراثة، وأن القائد لأبد وأن تتوفر فيه مجموعة من السمات منها: الذكاء ، والثقة بالنفس ، والعزم الذاتى، والنزاهة ، والذكاء الاجتماعي ، والثقة بالذات ، والتحفيز الذاتى ، والحماس ، والوعي الذاتى ، والاحترام ، والصمود، والكاريزما؛ بالإضافة إلى الصفات الجسدية التي تميزة عن الآخرين مثل: بنية الجسم، والصوت الأجنس (In:Goodwin, et al., 2011).

ويؤكد (Begley, 2001) أن القيادة التحولية تمثل شكلاً من أشكال القيادة القائمة على الممارسات الإحترافية الفعالة والمستمدة من المعايير والقيم الأخلاقية السائدة بالمجتمع، وتتطوى تلك القيادة على الصدق والإخلاص والتفائل، والرؤية الواضحة للمواقف الاجتماعية المختلفة، وهي تتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية من مديري ومعلمى المدارس تتمثل فى: معرفة الذات، والقدرة على الاستدلال الأخلاقى، والحساسية تجاه نوايا الآخرين 'sensitivity to others' intentions.

ومن هنا ظهرت بعض الدعوات إلى أسلوب جديد للقيادة يقوم على المعايير القيميّة السائدة، ويعرف هذا الاسلوب بالقيادة التحولية، حيث ينصب إهتمام القائد على الأخلاق والقيم خاصة عند إتخاذ القرارات المهمة (Feng, 2016).

ويري (Dubrin & Ashford, 2010) أن القيادة تمثل عملية ديناميكية تدفع بالأفراد داخل المؤسسة إلى تحقيق الإندماج والتوافق مع الظروف المحيطة؛ مع التطبيق الأمثل للتعليمات بما يحقق زيادة فى الإنتاجية والنجاح فى تحقيق أهداف المؤسسة.

ويري (Furtner et al., 2013) أن القيادة التحولية تمثل نمط للقيادة متعدد العوامل يقوم على التبادل بين القائد والجماعة، ويقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛ وهي تعتمد على السمات الشخصية للقائد فى اختيار الأسلوب الأمثل لقيادة الجماعة نحو تحقيق الأهداف.

وتتناول الدراسة الحالية القيادة في شكل القيادة التحولية؛ على إعتبار أن مفهوم القيادة التحولية من المفاهيم النفسية الأصيلة؛ حيث يعود المصطلح إلى عالم علم النفس الأمريكي برنارد باس Bernard Bass عام (١٩٨٥)م، من خلال تطوير نظريته عن القيادة بربطها بالعوامل النفسية المؤثرة والمؤدية إلى التغيير؛ وبذلك نقل مفهوم القيادة من مجال العلوم السياسية إلى مجال علم النفس، واستعمل مصطلح "تحويلية Transformational" تمييزاً عن مصطلح "تحويلية" Transforming والتي لها معنى فرض التحول فرضاً من جانب جهات بعينها، بينما التحويلية فتعني أن التحول حادث بقرار ذاتي وباقتناع من جانب الأفراد (Avolio & Bass, 2019).

كما أن القيادة التحولية تمثل إتجاهاً من الإتجاهات البحثية الحديثة الملائم داخل حجرة الدرس: كونه يراعى الإحتياجات النفسية للمتعلمين، وكذلك يسعى إلى تنمية مواردهم الذاتية كما يتضمنها مفهوم رأس المال النفسي، بالإضافة إلى أنها ترتبط بشكل كبير بسمات شخصية المعلم.

#### **مفهوم القيادة التحولية:**

يسعى الباحث من خلال الجزء التالي إلى استجلاء وتوضيح ماهية القيادة بصورة عامة، والقيادة التحولية بصورة خاصة كونها تمثل محور إهتمام البحث الحالي.

#### **المفهوم اللغوي للقيادة:**

بالرجوع إلى معجم لسان العرب (جمال الدين بن منظور، د.ت) من خلال البحث في مادة (قاد) يتضح أن: القيادة مصدر يُعنى الزعامة ومركز القائد، والقدرة على معاملته الطبيعية البشرية أو على التأثير في السلوك البشري توجيه جماعة من الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك طريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

كما أضاف المعجم الوجيز: في باب (الأقود): الأقود من الناس: من إذا أقبل بوجهه على شيء لم يكذب ينصرف عنه، و الأقود الذلول المنقاد من الخيل، و الأقود الطويل العنق والظهور من الناس والدواب، و الأقود من الرجال: الشديء العنق، والأقود الجبل الذاهب في السماء (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٤: ٢٩٥).

ويضيف معجم القاموس المحيط: في باب (قود) إلى أن القيادة تتضمن سلوكيات يمارسها القائد بمعاونة الجماعة تدفع بالجماعة إلى الأمام وليس الرجوع إلى الخلف؛ ويقال قُدْتُ الفرس وغيره أقوده قوداً ومقادَة وقِيدُودة، وقاد البعيرَ وأقتاده: معناه جَرَّه خلفه، ويقال قادت الريحُ السحابَ ( الفيروز آبادي ، د.ت).

كما يشير القاموس الموسوعي الأمريكي للمفردات ( American Heritage Roget's Thesaurus, 2020) أن القيادة (أسم) يتضمن الأنشطة التي يمارسها القائد أى أنها تشير إلى نشاط القيادة، كما تشير إلى الموقع القيادي الأخذ بزمام المبادرة. كما يشير قاموس ( Random House Kernerman Webster's College Dictionary, 2020) إلى أن القيادة تشير إلى المنصب أو الوظيفة التي يؤديها القائد، كما يتضمن المعنى القدرة، والتوجيه والإرشاد للجماعة التي تولى أمرها كالمعلم القائد لطلبة داخل حجرة الدرس.

كما يشير قاموس كولينز الإنجليزي (Collins English Dictionary, 2020) إلى أن القيادة إشارة إلى الموقع أو المنصب أو وظيفة القائد، كما تشير إلى تلك الفترة التي يشغل فيها الفرد موقع القائد، كما تشير إلى القدرة، وتعكس مجموعة من الصفات والسمات والخصائص الشخصية والنفسية.

وبالرجوع إلى قاموس اللغة الإنجليزية ( Dictionary of the English Language, 2016) يتضح أن معنى القيادة هو: أسم يشير إلى المنصب أو الموقع فى العمل أو مكان عمل القائد كأن يقال تقلد قيادة الحزب أو قيادة حجرة الدرس، كما تشير القيادة إلى المقدرة والكفاءة، كما يتضمن العني التوجيه والإرشاد، كما أن القيادة تحمل معنى الإدارة فكليهما يتضمن الممارسة والإشراف والتوجيه والتحكم، والمهارة فى التنفيذ.

### المعنى النفسي:

يتناول الباحث فى هذا الجزء التعريف النفسي للقيادة التحولية على اعتبار أنها تمثل محور إهتمام البحث الحالى.

يعرف (Luthans& Youssef, 2004) القيادة التحولية على أنها عملية تستمد من الإمكانيات النفسية الإيجابية للقائد والمناخ التعليمي المحيط، وهى تدفع إلى الوعى بالذات والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً سواء للقائد أو للأفراد الآخرين.

ويعرفها (Walumbwa, et al., 2008) على أنها نمط من السلوكيات القيادية التي تعتمد على الإمكانيات النفسية الإيجابية، وتعزز المناخ الأخلاقي.

ويعرفها (Birasnav, 2014) على أنها: أحد أساليب القيادة المستخدمة فى بناء المناخ الداعم والمحفز بما يُمكن من فهم عواطف ومشاعر الآخرين، وهو أسلوب يتطلب الثقة والإحترام بين القائد والآخرين.

ويعرفها (Aria, et al., 2019) على أنها: تتضمن إدراك الفرد لمدى التأذر بين تعليمات القائد وكلماته وأفعاله.

ويعرفها (Avolio & Bass, 2019) على أنها: مجموعة من الأشكال والأنماط التي يمارسها المعلم داخل حجرة الدرس، والتي يمثل كل منهم: آليه لرفع الروح المعنوية للمتعلمين، من خلال استثارة دوافعهم وتوجيهها نحو الأهداف المرجو تحقيقها.

**ومن العرض السابق:** يمكن الإشارة إلى إتفاق كل من المفهومين اللغوى والنفسي للقيادة على أنها: مجموعة من النشاطات والممارسات التي يقوم بها الفرد من خلال التخطيط الجيد لتحقيق مجموعة من الأهداف، وتعكس القيادة السمات الشخصية للقائد، وموارد النفسية.

ويتبنى البحث الحالى تعريف (Avolio & Bass, 2019) للقيادة التحولية نظراً لأنه يتفق وطبيعة العينة المستخدمة، وكذلك يتفق والنموذج المتبنى بالبحث، كما يمثل التعريف إتجاهاً من الإتجاهات الحديثة فى تناول القيادة على اعتبار أنها تعكس السمات الشخصية والموارد النفسية للقائد، كما يتفق التعريف والجانب الإجرائي بالبحث.

#### التصورات المختلفة للقيادة:

لقد بدأ الأهتمام بتناول ظاهرة القيادة بالبحث والدراسة خلال الفترة من (١٨٠٠-١٩٣٠م، تلك الفترة التي أطلق عليها الفلاسفة أسم فترة الرجل العظيم Great Man Era؛ ومن المنظرين فى تلك الفترة: (Carlyle, 1841; Galton, 1869 Bowden, 1927)؛ حيث أنصب إهتمام الباحثين فى تلك الفترة على دراسة وتحديد السمات الفريدة التي تميز القائد الفعال، وحدد الباحثين مجموعة من الخصائص الشخصية المميزة للقيادة العظماء تتمثل فى: طول القامة، والمظهر الجيد، والمقدرة على التفاعل الإجتماعى بشكل إيجابي، والحزم، والقدرة على التحدث بشكل لبق، والأفترض الرئيس لنماذج القيادة خلال تلك الفترة يتمثل فى أن القيادة سمة فطرية (Venters, 2020).

وقد تمحور البحث والدراسة خلال فترة التسعينيات على تحديد السمات العامة التى يتصف بها القائد، ويرى (Seters & Field, 1999) أن معظم تلك السمات التى تم تحديدها خلال تلك الفترة لا تمثل من الأهمية لتتشئة قائد عظيم. ومن خلال قراءات الباحث لأدبيات البحث النفسى والتربوي المتعلقة بالقيادة، أمكن استنتاج أن هناك عدة أشكال متباينة للقيادة ينبع كل منهم من تصور أو نموذج، ويوضح الجزء التالى بعض من التصورات المختلفة التى تناولت القيادة فى حدود قراءات الباحث على النحو التالى:

**نموذج (McGregor, 1966):** والذى يرى أن هناك أسلوبين أساسيين للقيادة هما: الأسلوب (x)، والأسلوب (y)؛ والقائد ذوى الأسلوب (x) يتسم بالسلبية فى إتخاذ القرارات، فى حين أن القائد ذوى الأسلوب (y) يتسم بالإيجابية؛ حيث يمتلك دوافع داخلية تدفعه إلى بذل مزيد من الجهد فى مراعاة احتياجات الأفراد بما يحقق هدف المؤسسة (In: Ivanovna,2020).

**نظرية الهدف- المسار (House, 1971) Path-Goal Theory:** والى تعطى أهمية أقل لسلوك القائد؛ وإنما تركز على الظروف المحيطة اللازمة لتحقيق النجاح ( In: Knudson, 2020).

**نموذج القيادة نموذج المدى الكامل للقيادة The full range of leadership model (FRLM):** وهو نموذج مكتمل البنية؛ حيث تم التحقق منها عاملياً، كما أنه نموذج متعدد الأبعاد، ويأخذ النموذج فى الإعتبار مستويات كفاءة القائد، وأسلوب القائد المستخدم فى التفاعل مع الآخرين ممن يتبعونه، وعلى الرغم من أن النموذج لا يحدد سمات محددة للقيادة؛ إلا أنه يشير إلى الخصائص التى يجب على القائد إمتلاكها لإظهار سلوكيات القيادة الفعالة.

ويقوم ذلك النموذج على أعمال (Burns, 1978)، ويتضمن شكلين أساسيين للقيادة هما: القيادة التحويلية، والقيادة القائمة على التفاعل والحوار والمناقشة؛ والقيادة التحويلية تمثل المكون الأكثر تعقيداً من القيادة القائمة على التفاعل، فالقائد المستخدم للقيادة التحويلية يبحث عن الدوافع الكامنة للأفراد، ويسعى إلى تلبية إحتياجاتهم الضرورية،

ويندمج بصورة كاملة والتابعين، كما أن القيادة التحويلية تقوم على التأثير المتبادل بين القائد والتابعين، تلك العلاقة التحويلية تهدف إلى تحويل التابعين إلى قادة، وتحويل القادة إلى وكلاء أخلاقيين **moral agents**

نموذج جامعة أوهايو **Ohio**: الذى يرى أن هناك مكونين أساسيين لأسلوب القيادة هما: البنية الداخلية **initiating structure**، والاعتبار **consideration**؛ وتتمثل البنية فى عواطف القائد ومشاعرة وقدراته الذهنية اللازمة لإنجاز المهام المختلفة، فى حين يتمثل الإعتبار فى درجة تمسك القائد بالعمل الفردي فى مقابلة تمسكة بالعمل الجماعى (Griffen, et al., 1987).

نموذج القيادة الفعالة (Kouzes & Posner, 2002: 20): وقد طور (Kouzes & Posner, 2006: 20) نموذجاً للقيادة الفعالة يتألف من خمس ممارسات للقيادة هي:

- **نمذجة الصفات Model the Way**: وتتضمن قدرة القائد على استجلاء القيم، والتعير عنها بصدق ووضوح للآخرين، وتشجيعهم على تجسيد تلك القيم فى أفعالهم وسلوكياتهم المختلفة.
- **الرؤية المشتركة الملهمة inspire a Shared Vision**: وتتضمن قدرة القائد على التطلع للمستقبل، وتخيل إمكانات اللازمة لجذب الآخرين على التشارك فى الرؤية بما يساعد على تحقيق هدف مشترك.
- **تحدي العمليات Challenge the Process**: وتتضمن قدرة القائد على تشجيع الابتكار، والتعرف على الأفكار الجديدة ودعمها، والدعوة إلى تغيير بيئة العمل بما يسمح إلى إبتكار منتجات جديدة.
- **تمكين الآخرين من التفاعل Enable Others to Act**: ويتضمن قدرة القائد على تعزيز التعاون، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق، وتشجيع الآخرين على أظهار إمكاناتهم وقدراتهم.
- **تشجيع المشاعر والعواطف Encourage the Heart**: وتتضمن قدرة القائد على إظهار التقدير للعمل الذى يقوم به الآخرين، وتهيئة ثقافة الإحتفال بكل إنجاز.

ويقوم النموذج على مسلمة أساسية مؤداها: أن القيادة تمثل عملية أخلاقية قائمة على التفاعلات والعلاقات بين القائد والأفراد بما يساعد على تحقيق تغيير إيجابي، Komives, (et al., 2005).

**نموذج القيادة القائمة على العلاقات: The Relational Leadership Model**  
وهو يقوم على افتراض رئيس مؤداه أن القائد لأبد وأن يتسم بمعرفة الذات والقدرة على الإندماج الإيجابي مع الآخرين (Komives et al., 2005).

ويقوم النموذج على مفهوم أساسي هو مفهوم القيادة على أنها: عملية هادفة، تقوم على بناء الالتزام، وتراعى التصورات والمعتقدات المتباينة للآخرين، وتمكين الآخرين، وتحفيزهم وتشجيعهم بصورة مستمرة، فالقيادة هي عملية هادفة ملتزمة بتحقيق أهداف بعينها من خلال ممارسة مجموعة من المهام والأنشطة.

ويقوم النموذج على مجموعة من المسلمات هي: إن القيادة تتطلب الفهم الكامل لإمكانات وقدرات الأفراد، وتقوم القيادة على الرؤى المشتركة من خلال تبني أهداف مشتركة والسعى نحو تحقيقها بمجموعة متباينة من الأنشطة، وتتضمن تقدير الآخرين واحترامهم، فالقائد الناجح هو القادر على تحفيز الأفراد للمساهمة في بناء رؤية مشتركة، والسماح للأفراد بدعم ما تم ابتكاره من أفكار ومشاريع (Komives et al., 2005).

### نموذج احتياجات القائد الحالية والمستقبلية **present and future**

**leadership needs (Gardner, et al., 2005)** ويقوم النموذج على افتراض أساسي مؤداه أن القيادة تقوم على التفاعل المستمر والمتواصل بين القائد والأفراد، وتقوم تلك العلاقة التفاعلية على مجموعة من العمليات النمائية للقائد والأفراد؛ وتتمثل تلك العمليات النمائية في: (الوعي بالذات self-awareness، والتنظيم الذاتي self-regulation)، كما أن أسلوب القيادة يتأثر بالخبرات السابقة المتوافرة لدى كل من القائد والأفراد خصوصاً تلك الخبرات المكتسبة من أحداث ومواقف صعبة وشديدة المثيرات، بالإضافة إلى المناخ المحيط ما يتضمنه: معايير أخلاقية، وجوانب قوة وإيجابية، والشمولية، كما أن فعالية أسلوب القيادة تتحد في إطار درجة الثقة المتبادلة، وإشباع حاجات الأفراد، ودرجة الإندماج في المشاكل والمهام، والرفاهية والهناء النفسي العائد على كل من: القائد والأفراد على حد سواء.

**نموذج رَأْفَن:** وهو نموذج يرى أن أسلوب القيادة يتألف من مصدرين أساسيين هما: المصدر الداخلي المتمثل في قوة الشخصية، والمصدر الخارجي المتمثل في قوة الموقف (Northouse, 2007).

وتتمثل قوة الشخصية في نوعين مؤثرين من القوة هما: قوة الخبير، وقوة المرجع expert and referent power؛ وتشير قوة الخبير إلى السمات الشخصية التي يمتلكها الفرد والناجئة عن المعرفة والكفاءة الذاتية والفعالية في إتخاذ القرارات، بينما تعتمد قوة المرجع على معتقدات الفرد وتصوراته والمعايير الأخلاقية التي يتبناها، والقيم التي يتمثلها؛ على اعتبار أن القائد يمثل مرجع يتمثله الفرد عند التعامل مع المواقف والمشكلات المختلفة، كما تتمثل قوة الموقف في المكافآت التي يستخدمها القائد، وأساليب العقاب، وتعتمد قوة المرجع على موقف القائد تجاه الأفراد ووعيه بإمكاناتهم وقدراتهم المختلفة (Northouse, 2007).

### نظرية تبادل القائد - العضو the Leader-Member Exchange or LMX

**Theory** أو نظرية الارتباط العمودي **Vertical Linkage (VDL) theory**: وتستند النظرية إلى افتراض أساسي مؤداة: أنه بمرور الوقت سيقوم كل من القائد والتابعين علاقات من شأنها أما تهيئة علاقات عمل وثيقة قائمة على الثقة والمحاسبة accountability (تفاعل المجموعات الداخلية in-groups) أو ستقام علاقات متأثرة بعدم الثقة والغموض في الأدوار (المجموعات الخارجية out-groups)؛ وتتكون المجموعة الداخلية من عدد صغير من التابعين الموثوق بهم، والذين يقيم معهم القائد علاقات تبادلية خاصة special exchange relationship، كما تضم المجموعة الخارجية الأفراد الذين تظل علاقة القائد معهم رسمية بدرجة كبيرة (Srinivasan & Babou, 2010).

**نظرية القيادة الإيجابية:** بدأت نظريات القيادة الإيجابية في الظهور خلال فترة التسعينات في صورة أسلوب القيادة التحويلية، ومن رواد هذا الإتجاه (Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1998; Dvir, Edin, Avolio & Shamir, 2002)، ويوضح الجدول (١) مقارنة بين القيادة الإيجابية والقيادة التقليدية على النحو التالي:

جدول (١). مقارنة بين القيادة الإيجابية والقيادة التقليدية ( نقلًا عن: Yukl, 2006 )

القيادة التقليدية	القيادة الإيجابية
هى نمط من القيادة يرتبط بمتطلبات المنصب أو المهمة المكلف بها الفرد.	هى نمط من القيادة على جميع المستويات داخل المؤسسة
تشدد على أهمية الجوانب المعرفية العقلانية لكل من: القائد والأفراد	تتميز بردود فعل عاطفية تجاه الأفراد.
إدارة الأشياء والمهام بدلا من إدارة العمليات والحلول الإبتكارية والتعاون مع الأفراد.	يمثل الجانب الرمزي للسلوك جانباً مهماً فى الدور الذى يؤديه القائد عند مواجهة الأحداث والتحديات خصوصاً التى تمثل أهمية ومغزى للأفراد التابعين
تتضمن مجموعة من السلوكيات الداخلية والخارجية	تجمع بين المهارات والخصائص الرئيسية متضمنة السمات، والسلوكيات، والأسلوب، والمواقف اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة
تتضمن العمل الجماعى والثقة المتبادلة والقيادة من أعلى لأسفل فقط	تتضمن العمل على تطوير إمكانات الأفراد وتشجيعهم

وتقوم نظرية القيادة الإيجابية على افتراض مؤداة: إن القيادة الإيجابية هى: عملية تتضمن تطبيق لمجموعة من المعايير التى من شأنها تحقيق نتائج إيجابية للفرد والمؤسسة (Cameron, 2008).

ويرى (Murray, 2013) أن هناك عدة أساليب وأنماط للقيادة الإيجابية على النحو

التالى:

• **القيادة القائمة على المعاملات Transactional Leadership:** وهى نمط القيادة التى يوافق الأفراد القائد ويطيعونه فى أداء المهام المختلفة، وتتضمن المعاملة transaction تقديم مجموعة من المكافآت والحوافز لأعضاء فريق العمل نظير جهودهم، ونظير تنفيذهم للتعليمات، ونظير تطبيقهم للمعايير المتعارف عليها، كما يحق للقائد معاقبة الأفراد إذا كان عملهم لا يحقق ولا يتفق والمعايير الموضوعه، كما أن ذلك النمط لا يحقق الرضا المطلوب من جانب الأفراد.

• **القيادة الأستبدادية Autocratic Leadership:** هى شكل متطرف من قيادة المعاملات؛ حيث يكون للقائد السلطة الكاملة على الأفراد، كما أن الأفراد لا تتاح لهم إلا فرص محدودة لتقديم مقترحاتهم، كما أنها تؤدى إلى ارتفاع معدلات الغياب.

• **القيادة البيروقراطية Bureaucratic Leadership:** وهي نمط للقيادة قائم على القواعد الصرامة، مع أتباع الأفراد للإجراءات بدقة، ويكون هذا النمط أكثر إيجابية في المواقف التي تتضمن مخاطر كبيرة تتعلق بالسلامة مثل: العمل مع الآلات أو المواد السامة أو العمل على ارتفاعات كبيرة، وهذا الأسلوب غير فعال في المؤسسات التي تعتمد على الأبداع والابتكار في العمل، كما أن القائد يتولى القيادة بناء على أتباعه للتعليمات وتنفيذها وليس بسبب خبراته السابقة.

• **القيادة القائمة على الكريزما Charismatic Leadership:** وهي نمط للقيادة يقوم على الملامح والصفات الخارجية للفرد، وتقوم على استلهم القائد لحماس الأفراد وتحفيزهم، كما أن القائد واثق في إمكاناته وقدراته أكثر من ثقته في الفرق التي يقودها، كما أن القيادة تتضمن تحمل القائد للعبء الأكبر من المسؤولية، مع الإلتزام طويل الأمد لتحقيق الأهداف.

• **القيادة التشاركية / القيادة الديمقراطية Democratic/Participative Leadership:** وهي نمط للقيادة يتضمن إشراك الفريق في صناعه القرار، كما أن القائد يشجع الأفراد على الإبداع والمشاركة في القرارات، كما أن الأفراد لديهم رضا وظيفي مرتفع، ويتسم بأنهم منتجون، كما أن هذا الأسلوب يساعد في تطوير مهارات الأفراد ذلك أنهم يشعرون بأن لديهم بعض من السيطرة على مستقبلهم، كما أنهم أكثر حماسة للعمل وبذل مزيد من الجهد، وقد يستغرق ذلك النمط وقتاً مما يتسبب في تأخر في اتخاذ القرار خصوصاً في المهام التي تتطلب سرعه وكفاءة.

• **القيادة القائمة على عدم التدخل Laissez-Faire Leadership:** ويأتى مضمون ذلك النمط في المصطلح الفرنسي *laisse faire*...الذى يعني "let it be" أى دعها فلنكن كما نشاء؛ حيث يسمح القادة للأفراد بالعمل بمفردهم في كثير من الأحيان، وهو أسلوب غير فعال خاصة عندما يكون الأفراد من غير ذوى الخبرة، وغير مؤهلين، وغير مهرة، ولا يؤدي هذا النوع من القيادة إلى الاستقلالية أو إلى تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، ولا يصلح هذا الأسلوب مع الأفراد غير المهرة في إدارة الوقت.

• القيادة الموجهة نحو المهمة **Task-Oriented Leadership**: وهو نمط من القيادة تقوم على توجيه القائد لسلوكيات الأفراد نحو إنجاز المهمة فى أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية، ولا يصلح هذا النمط مع الأفراد الذين لا يجيدون إدارة الوقت، كما أن الأفراد أقل شعوراً بالاستمتاع.

• القيادة الخدمية **Servant Leadership**: وقد أصطلح هذا النمط Robert Greenleaf عام (١٩٧٠م)، وهذا الأسلوب هو شكل من أشكال القيادة الديمقراطية؛ حيث يشارك الفريق فى صناعه القرار وعلى الرغم من ذلك لا يظهر القادة فى الصورة بل من وراء الكواليس ويتركون لفريقهم العمل، وهذا الأسلوب يهين بيئة معنوية مرتفعة ومبدعة، وتستغرق هذه القيادة وقت أطول ولا تناسب المواقف التى يتعين فيها اتخاذ القرارات بشكل سريع.

• القيادة التحولية **Transformational Leadership**: ويتضمن هذا الأسلوب توقع القائد الأداء على نحو أفضل من خلال التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض من جانب، وبينهم وبين القائد من جانب آخر، وتتميز بزيادة الإنتاجية والمشاركة الفعالة، كما يهتم القائد بالمبادرات، كما أن القائد يتسم بالحماس (Murray,2013).

#### النظرية التحولية فى القيادة:

إن أساليب القيادة تنقسم إلى نوعين أساسيين هما: أساليب قيادة موجهة إلى خصائص المهمة وبيئة العمل، وأساليب موجهة إلى خصائص الأفراد، وبشكل عام تعتبر النظرية التحولية فى القيادة من النظريات التى تجمع بين النوعين السابقين، فهى تنظر إلى القيادة على أنها مجال علمي scientific domain (Paramova& Blumberg; 2017).

إن القيادة التحولية من المفاهيم التى تمتد بجذورها إلى علم النفس الإيجابي، وهى تمثل أسلوباً أكثر تطوراً فى ممارسة القيادة داخل العملية التعليمية (Gardner, et al., 2005).

وتتضمن القيادة التحولية أربعة مكونات هى: الوعى بالذات self-awareness، والمعالجة المتوازنة balanced processing، والتصورات الأخلاقية moral perspective، والشفافية transparency؛ ويشير الوعى بالذات إلى درجة وعى القائد

بنقاط ضعفة وقوته، ودرجة تأثيرة فى المواقف المختلفة التى تستوجب وجوده، ودرجة تأثيرة فى الآخرين؛ والقادة المدركون لذواتهم يسعون بصورة مستمرة إلى تطوير وتحسين أنفسهم من خلال التقييمات الذاتية self-assessment؛ فى حين تشير المعالجة المتوازنة إلى معالجة المعلومات بطريقة موضوعية غير متحيزة، وتحليل البيانات وثيقة الصلة بشكل موضوعى قبل إتخاذ القرارات المناسبة؛ كما تشير الشفافية إلى أن القائد يتسم بالصدق والواقعية فى أثناء التفاعل والتواصل مع الآخرين؛ كما يشير التصور الأخلاقى إلى أن القائد يسترشد فى قراراته المختلفة على المعايير الأخلاقية؛ والتى تنعكس فى سلوكياته المختلفة الشخصية (Walumbwa et al, 2008).

ويقوم النموذج على مسلمة أساسية مؤداها: أن القيادة ظاهرة معقدة متعددة الأوجه، كما أن القيادة تمثل محل إهتمام علماء علم النفس على وجه الخصوص (Venters, 2012). وقد طور (Avolio & Bass, 2019) نموذج القيادة التحولية على اعتبار أنها تعكس الممارسات والأنشطة التى يمارسها القائد متفاعلاً مع الآخرين داخل الجماعة بما يحقق أهداف الأفراد والجامعة، وأن القيادة التحولية تمثل عملية تفاعلية تراعى السمات الشخصية، والموارد النفسية لكل من القائد والتابعين؛ وهناك عدة صور لأساليب القيادة التحولية هي: أسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، وأسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، وأسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، وأسلوب القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية، وأسلوب القيادة القائمة على المكافآت، وأسلوب القيادة القائمة على المعايير، وأسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل.

#### ويأتى البحث الحالى فى إطار نموذج القيادة التحولية للأسباب التالية:

- يعتبر نموذج القيادة التحولية من أحدث النماذج التى تناولت القيادة.
- من أكثر النماذج إجرائية؛ حيث توجد أداة قياس مقننة للتعرف على الأساليب المختلفة للقيادة التحولية، كما أنه تم التحقق من البناء العاملى للنموذج فى العديد من الثقافات.
- يُعد النموذج من أكثر النماذج التى تم تناولها بالبحث والدراسة فى المجال التربوي على وجه العموم، وداخل المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

• يتناول النموذج القيادة من منظور نفسي، على اعتبار أن القيادة تعكس السمات الشخصية والموارد النفسية المختلفة لكل من: القائد والتابعين، وكذلك تسعى إلى تلبية الأحتياجات النفسية لهما، وهو ما يتفق وطبيعة متغيرات البحث الحالي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### دور سمات الشخصية في أساليب القيادة التحولية:

يري (Furtner et al., 2013) أن القيادة التحولية تمثل نمط للقيادة متعدد العوامل يقوم على التفاعل التبادلي بين القائد والفرد، ويقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث تعتمد القيادة التحولية على السمات الشخصية للقائد في اختيار الأسلوب الأمثل لقيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

وتري خلود أبو حامد (٢٠١٣) أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية القيادة منها: السمات والأنماط الشخصية للقائد، وسلوكياته، وسمات شخصية أفراد الجماعة وخصائصهم المختلفة، وأهداف المؤسسة المراد تحقيقها، والظروف البيئية المحيطة.

ويؤكد (Eaton, 2016) أن معلمي المدارس بولاية تكساس الأمريكية يتركون مهنة التدريس في غضون (٣-٥) سنوات من العمل، ويرجع ذلك إلى عدم ملائمة أسلوبهم في قيادة حجرة الدرس لمتطلبات بيئة العمل: تلك البيئة غير الملئية لاحتياجاتهم المهنية والنفسية المختلفة، وأن أسلوب القيادة المفروض عليهم لقيادة حجرة الدراسة لا يتلائم وسماتهم الشخصية.

وقد سعت دراسة (Appleton & Stanwyck, 1996) إلى التعرف على الفروق بين معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية مستخدمين أساليب قيادة مختلفة في إدارة حجرات الدراسة في سماتهم الشخصية، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (١١٥) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية من خريجي كلية التربية جامعة southeastern، والذين يعملون كمعلمي فصل بمتوسط عمر زمني (٣١) سنة، منهم (٩٥) معلمة، ومنهم (٢٠) معلم، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس (wheeler, et al., 1993) للتعرف على سمات شخصية المعلم: (شخصية مهيمنة، وشخصية عدوانية، وشخصية حازمة، وشخصية متساهلة مع الآخرين)، ومقياس (Halpin, 1960) للتعرف على أسلوب القيادة: (الأسلوب

الديمقراطي، والأسلوب الاستبدادي، والأسلوب القائم على التسامح)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين ذوي أساليب القيادة المختلفة في سماتهم الشخصية، فالمعلمين ذوي الأسلوب الديمقراطي كانوا ذوي شخصية أكثر حزماً، والمعلمين ذوي الأسلوب الاستبدادي كانوا ذوي شخصية عدوانية أكثر هيمنة، والمعلمين ذوي الأسلوب القائم على التسامح كانوا أكثر تساهلاً مع الآخرين.

وفي ذات الإطار قام (Judge, et al., 2002) بدراسة قائمة على استخدام أسلوب التحليل البعدي Meta-analysis لعدد (٦٠) دراسة سابقة سعت إلى التعرف على السمات الشخصية اللازمة للقيادة باستخدام نموذج العوامل الخمسة الكبرى؛ وقد ضمت تلك الدراسات (٧٣) عينة متباينة في العمر الزمني وطبيعة المؤسسات، وأشارت نتائج التحليل البعدي إلى أن سمة الإنبساط من أكثر سمات الشخصية وفقاً لنموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية إرتباطاً بالقيادة التحولية ثم يقظة الضمير ثم العصابية ثم الانفتاح على الخبرة.

كما سعت دراسة (Savelsbergh & staebler, 2010) إلى التنبؤ بأساليب القيادة: (الأسلوب اللبق المتحدث، والأسلوب القائم على مشاركة الآخرين، والأسلوب القائم على عدم التدخل، والأسلوب القائم على التفاوض) من خلال أنماط الشخصية: (الشخصية الانبساطية، والشخصية الحدسية، والشخصية الشعورية، والشخصية التصورية الخيالية) وذلك لدى عينة قوامها (٣١) معلماً خبيراً؛ منهم (٢٦) معلمة، ومنهم (٥) معلمين؛ ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام مقياس (Hersey & Blanchard, 1973) للتعرف على أساليب القيادة، واستبيان (Myers- Briggs, 1976) للتعرف على أنماط الشخصية، وأشارت النتائج إلى أن الأنماط المختلفة للشخصية تمثل منبئ جيد بأساليب القيادة.

كما هدفت دراسة (Collins & Toppins, 2018) إلى التعرف على الفروق في سمات الشخصية بين عينة من المعلمين الذين يؤدون مهام قيادية إضافية، وأولئك ممن لم يتولوا مهام قيادية، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (١٤٠) معلماً بمجموعة مدارس ACYT؛ منهم (٦٠) معلماً ممن يتلون بعض المهام القيادية الإضافية على مهامهم الأساسية

كمعلمين بدوام كامل، ومنهم (٨٠) معلماً ممن لم يتولوا أى مهام قيادية، وقد اعتمدت الدراسة على قائمة ثنائية القطب للتقرير الذاتى The Bi-Polar instrument من إعداد الباحثان للتعرف على أنماط الشخصية: (الشخصية المفكرة فى مقابل الشخصية المجازفة، والشخصية العملية فى مقابل الشخصية ذات التفكير النظرى، والشخصية المستقلة فى مقابل الشخصية المعتمدة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتى الدراسة فى أنماط الشخصية لصالح مجموعة القادة فى كل من: (الشخصية المفكرة، والشخصية العملية، والشخصية المستقلة)، وكذلك أشارت النتائج إلى سمات الشخصية تمثل عامل منبئ قوي بأساليب القيادة المختلفة.

#### دور رأس المال النفسى فى أساليب القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية تقوم على مسلمة مؤداها: إن أسلوب القيادة الذى يتبناه القائد إنما يعكس موارد النفسية المختلفة؛ حيث أن أسلوب القائد فى إدارة شئون الجماعة إنما يعكس درجة الموارد النفسية المختلفة (Walumbwa, et al., 2008): ويمكن توضيح تلك المسلمة على النحو التالى:

ويؤكد (Luthans, et al., 2007) أن دراسة رأس المال النفسى للمعلمين يُمكن القائمين على العملية التعليمية من التعرف على أسلوبهم فى إدارة وقيادة حجرة الدرس، من خلال التعرف على طبيعة سلوكياتهم وأدائهم عند التفاعل وطلابهم أثناء ممارسة الأنشطة والمهام التعليمية المختلفة.

وفى ذات الإطار هدفت دراسة (Wisner, 2008) إلى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية القائمة بين رأس المال النفسى بأبعاد الأربعة، والقيادة التحويلية كأحد الممارسات القيادية الإيجابية؛ وذلك لدى عينة بلغ قوامها (١٥٣) طالباً فى مواقع قيادية ضمن برامج تطوير الطلاب فى خمس كليات مختلفة بجامعة أهوايو الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن التنبؤ بأسلوب القيادة التحويلية الطلابية من خلال جميع أبعاد رأس المال النفسى.

كما هدفت دراسة (Abdullah, 2009) إلى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية بين سلوكيات القيادة الإيجابية ورأس المال النفسى، وللتعرف على سلوكيات القيادة

الإيجابية تم استخدام استبيان ممارسات القيادة (Kouzes & Posner's, 1987)، وللتعرف على رأس المال النفسي تم استخدام مقياس Luthans, Avolio, et al., (2007)، وذلك لدى عينة من العاملين ومدراءهم بأحد البنوك الخاصة في ولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين رأس المال النفسي بأبعاد الأربعة وسلوكيات القيادة التحولية: (الالتزام، والمواظبة، والسلوك الإيجابي).

كما سعت دراسة (Venters, 2012) إلى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية القائمة بين كل من: رأس المال النفسي للقادة، وأسلوب القائد في القيادة، وذلك عينة بلغ قوامها (٣٠١) من طلاب الدراسات العليا المسجلين ببرنامج دراسات الماجستير ودراسات الدكتوراة بجامعة الكاثوليك بسان أنطونيو San Antonio بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية؛ وقد اعتمدت الدراسة على مقياس رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007)، ومقياس العوامل الخمس الكبرى للشخصية (NEO-PI) (R; Costa & McCrae, 1992)؛ وتوصلت نتائج تحليل الإنحدار أن رأس المال النفسي منبئ جيد بالأساليب المختلفة للقيادة التحولية.

ويري (Skogstad et al., 2014) أن القيادة القائمة على عدم التدخل يمثل شكل سلبي من أشكال القيادة؛ حيث يكون القائد غائباً عن أداء واجباته، كما أن القائد ذوى هذا الأسلوب يتسم بدرجات متدنية من رأس المال النفسي.

وهدفت دراسة (Feng, 2016) إلى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية القائمة بين كل من: القيادة التحولية ورأس المال النفسي لدى عينة بلغ قوامها (١٤٢٩) معلماً من معلمى المرحلتين الابتدائية والثانوية؛ وقد أعد الباحث استبياناً للتعرف على القيادة التحولية، كما تم استخدام مقياس (Luthans, et al., 2007) للتعرف على رأس المال النفسي بأبعاد الأربعة: (الرجاء، والكفاءة الذاتية، والنفاؤل، والمرونة النفسية)؛ وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين أساليب القيادة التحولية وأبعاد رأس المال النفسي.

وقد قام (Wallace, 2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية القائمة بين كل من: التغيب عن العمل واسلوبى القيادة التحولية: (القيادة القائمة

على الإقناع والتأثير، والقيادة القائمة على عدم التدخل) ورأس المال النفسي: (الرجاء، والمرونة النفسية، والتفاؤل، والكفاءة الذاتية)؛ وذلك لدى عينة بلغ قوامها (٩٣) موظفاً ممن يعملون في مجال الصيانه بإحدى شركات الطيران الأمريكية؛ وقد اعتمدت الدراسة على مجموعه من الأدوات تضمنت: استبيان القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X-Short) (Bass & Avolio, 2004)؛ وذلك للتعرف على أسلوب القيادة، كما تم استخدام استبيان رأس المال النفسي (Psychological Capital Questionnaire "PCQ-12") (Luthans, et al. 2007) وذلك للتعرف على رأس المال النفسي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائياً بين كل من: أسلوب القيادة القائمة على الحوار والمناقشة وكل من الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي، في حيث كانت هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب القيادة القائم على عدم التدخل والأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي، كما أشارت النتائج إلى أن جميع أبعاد رأس المال النفسي تمثل منبئات جيدة بأسلوب القيادة القائمة على الحوار والمناقشة.

وهدفت دراسة (Aria; et al., 2019) إلى التعرف على تأثير الدور الوسيط لرأس المال النفسي في مسار العلاقة بين كل من: القيادة التحويلية ونية البقاء والاستمرار في العمل intention to stay، وقد اعتمدت الدراسة على معادلة النمذجة البنائية للاختبار النموذج المفترض، وذلك لدى عينة من معلمى المرحلة الثانوية بمدينة طهران، واعتمدت الدراسة على مقياس القيادة التحويلية Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa et al. 2008) (ALQ) والهادف إلى التعرف على تصورات المعلمين عن مبادئ القيادة التحويلية، وهو يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الوعي بالذات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية)؛ كما تم استخدام مقياس رأس المال النفسي (Luthans, et al., 2007) وهو يقيس أربعة أبعاد هي: (الكفاءة الذاتية، والرجاء، والتفاؤل، والمرونة النفسية) وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة إنما يؤثر بمسارات مباشرة ذات دلالة إحصائية القيادة التحويلية.

وقد سعت دراسة (Harrelson, 2016) إلى التحقق من الدور الوسيط لرأس المال النفسي على العلاقة بين أساليب القيادة: (أسلوب القيادة التحويلية، وأسلوب القيادة الأصيلية،

وأسلوب القيادة القائم على التجنب وعدم التدخل)، والرضا الوظيفي، وذلك لدى عينة بلغ قوامها (٣١٦) من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية ممن تتراوح أعمارهم ما بين: (٢٢ - ٧١) عاماً بمتوسط عمر زمني (٤٤.٧ سنة)، واستخدمت الدراسة استبيان رأس المال النفسي (Psychological Capital Questionnaire (PCQ), (Luthans et al., 2007), استبيان القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X) (Avolio, et al., 1995)، واستبيان مينسونتا للرضا الوظيفي Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) short form (Weiss et al., 1967)؛ وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة: (التحويلية، والأصيلة) يتأثران بمسارات موجبة مباشرة دالة إحصائية بجميع أبعاد رأس المال النفسي، في حين يتأثر أسلوب القيادة القائم على عدم التدخل بمسارات سالبة دالة إحصائياً بجميع أبعاد رأس المال النفسي.

#### دور عامل الثقافة في أساليب القيادة:

ومن خلال قراءات الباحث لأدبيات البحث النفسي والتربوي من أطر نظرية، ودراسات وبحوث سابقة تناولت ظاهرة القيادة في إطار عبر ثقافي؛ يمكن القول أن ظاهرة القيادة من الظواهر التي تتأثر بعامل الثقافة، ويتضح ذلك على النحو التالي:

يري (Aging & Ence, 2007) أن القيادة الكفاء في أي ثقافة من الثقافات المختلفة تعزى إلى مجموعة من العوامل النفسية والتربوية منها: الثقة بالنفس، والصدق، والإيجابية في التعامل، والتواصل الجيد، كما أنها تحتاج قدرًا من الذكاء، في حين أن القيادة السيئة في أي ثقافة تعزى إلى: القسوة في التعامل، والأنانية، والإنفراد بالرأي، وتمييز بعض المجموعات على بعض، كما تقدم الدراسة مجموعة من النصائح للمعلم كي يكون قائداً متعدد الثقافات هي: الاستعداد العقلي والعاطفي لتقبل جميع المتعلمين على اختلاف ألوانهم وعاداتهم وسماتهم الشخصية، وإظهار التعاطف مع المتعلمين من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم وإمكاناتهم، البحث المستمر عن طريقة لتعليم الطلاب تعكس محتوى الثقافة التي يعيشون فيها، الإهتمام بالتكنولوجيا الحديثة في التعلم ولكنها لا تعني عن القيم الإجتماعية، الوعي الكامل بنقاط الضعف والقوة في شخصيتك، الإهتمام بالجوانب الصحية والترفيهية

كما بُنيت دراسة (Santamaría & Jean-Marie, 2014) على مسلمة مؤداها أن أساليب القيادة تختلف وتباين باختلاف الثقافة، وقد سعت الدراسة إلى التعرف على الأختلافات في ثلاثة أنواع للقيادة هي: (القيادة النقدية القائمة على معتقدات وتصورات القائد، والقيادة التطبيقية القائمة على البحث والتطبيق الميداني، والقيادة التحولية) والتي تعزى إلى عامل الثقافة، وقد ضمت عينة الدراسة مجموعة من معلمى المدارس الثانوية من ثلاث ثقافات مختلفة: (الثقافة الأمريكية، والثقافة الصينية، والثقافة الإنجليزية)، وتوصلت الدراسة إلى تباين أساليب القيادة بتباين الثقافة.

كما سعت دراسة (Dunn, et al., 2014) إلى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية القائمة بين سلوك القائد الذى يستخدم القيادة التحولية ودرجة الإلتزام الوظيفي، وكذلك التعرف على درجة التمايز في أساليب القيادة التحولية بين الثقافات المختلفة، وقد ضمت الدراسة (٤٧٤) موظفاً ممن يعملون في الشركات متعددة الثقافات منهم (٣٣٢) موظفاً أمريكياً، ومنهم (١٤٢) موظفاً إسرائيلياً، ومنهم (٢٥٠) موظفاً كورياً، وقد تم استخدام مقياس (Kouzes & Posner's, 1997) للتعرف على أساليب القيادة التحولية، وأشارت النتائج إلى تباين أساليب القيادة التحولية بتباين الثقافة.

وقد أنت دراسة (Lapointe, et al., 2016) بهدف التحقق من صلاحية استبيان القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership Questionnaire (ELQ) للاستخدام في خمس ثقافات مختلفة، وقد ضمت عينة الدراسة مجموعة من معلمى مدارس المرحلة الثانوية بخمسة ثقافات؛ منهم (٦٦٨) معلماً من كندا، و(١١٧) معلماً من إسرائيل، و(١٣٠) معلماً من مالطا، و(٢٦٠) معلماً من تركيا، و(٤٦٠) معلماً من السويد، وتوصلت الدراسة إلى تمايز أساليب القيادة بتباين الثقافات المختلفة.

في حين هدفت دراسة (Paramova & Blumberg; 2017) إلى التعرف على الأختلافات عبر الثقافات في أساليب القيادة للسياسيين، وقد بلغت عينة الدراسة (١٤٠) من السياسيين البلغاربيين (ن=٦٣) ومن السياسيين البريطانيين (ن=١٧٧)، واعتمدت الدراسة على مقياس MLQ (Avolio & Bass, 2004) للتعرف على أساليب القيادة، وأشارت النتائج أن السياسيين البلغاربيين أكثر استخداماً لأسلوب القيادة القائمة على

التجنب، في حين أن السياسيين البريطانيين كانوا أكثر استخداماً لأسلوب القيادة القائم على الحوار والإقناع.

كما سعت دراسة (Zemojtel-Piotrowska, et l., 2019) إلى بحث التباينات في قياس أساليب القيادة طبقاً لتصور (Raskin & Terry, 1988) في إطار دراسة عبر ثقافية، وذلك لدى عينة من ثلاث ثقافات متباينة هي: اليابان، وبولندا، والمملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى تباين أساليب القيادة بتباين عامل الثقافة.

#### من العرض السابق للأطار النظري للبحث وما تضمنته من دراسات سابقة وبحوث يمكن استنتاج الآتى:

- يُعد عامل الثقافة من العوامل ذات التأثير في الكثير من الظواهر النفسية منها: سمات الشخصية، ورأس المال النفسي، وأساليب قيادة حجرة الدرس.
- تعكس أساليب القيادة التحولية السمات الشخصية للقائد، وموارد النفسية المختلفة ولعل منها رأس المال النفسي.
- التأكيد على نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية كواحد من أكثر النماذج شهرة في تناول سمات الشخصية عبر الثقافات المختلفة، وكذلك نموذج رأس المال النفسي لـ Fred Luthans عام (٢٠٠٧) كواحد من أشهر النماذج التي تناولت الموارد النفسية الأساسية، وكذلك نموذج أساليب القيادة التحولية (Bass & Avolio, 2019) كواحد من أحدث النماذج التي تناولت القيادة من منظور نفسي.

#### **إجراءات البحث ومنهجه.**

(١) **منهج البحث:** إتمد البحث على المنهج الوصفي المقارن.

(٢) **عينة البحث:**

**أولاً: عينة البحث الاستطلاعية:** ضمت عينة البحث الاستطلاعية (٤٠٥) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي؛ بمتوسط عمر زمنى (٤١.٢١) سنة، وإنحراف معياري (٧)؛ وقد ضمت العينة الإستطلاعية المصرية

\* الهدف من عينة البحث الاستطلاعية التعرف على المؤشرات السيكومترية للأدوات المختلفة للبحث، ونظراً لأن طبيعة البحث دراسة عبر ثقافية؛ فقد تم اختيار عینتین إحداهما من معلمی المرحلة الثانوية بجمهورية مصر العربية، والأخرى معلمی المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في محاولة للتحقق من صلاحية أدوات البحث للأستخدام والتطبيق في المجتمعين المصري والسعودي.

(٢٢٠) معلماً ومعلمةً من معلمى ومعلمات المرحلة الثانوية بـ (١٢) مدرسة للتعليم الثانوى العام تابعتان لإدراتي: بنها التعليمية، وطوخ التعليمية التابعتين لمحافظة القليوبية، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعى ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م، بمتوسط عمر زمنى (٤٢.٩٤) عاماً، وإنحراف المعيارى (٩.٥٢٥)؛ فى حين ضمت العينة الإستطلاعية السعودية (١٨٥) معلماً ومعلمةً من معلمى ومعلمات المرحلة الثانوية بـ (٩) مدارس للتعليم الثانوى العام تابعة لإدارة التعليم بمحافظة صبيا، من مكنبين تعليميين هما: مكتب تعليم صبيا بنين، ومكتب تعليم صبيا بنات، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعى ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م، بمتوسط عمر زمنى (٣٩.٤٧) عاماً، وإنحراف المعيارى (٤.٤٨)، ويعرض ملحق (١- أ) وصفاً لعينتى البحث الإستطلاعية: المصرية، والسعودية.

**ثانياً: عينة البحث الأساسية:** ضمت عينة البحث الأساسية فى مجملها (٤٤٧) معلماً ومعلمةً من معلمى ومعلمات المدارس الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي؛ منهم (٢٨١) معلماً ومعلمةً من المجتمع المصري، ومنهم (١٦٦) معلماً ومعلمةً من المجتمع السعودي؛ بمتوسط عمر زمنى (٤٤.٠٩) سنة، وإنحراف معيارى (٥.٠١)؛ وضمت العينة الأساسية المصرية (٢٨١) معلماً ومعلمةً من معلمى ومعلمات المرحلة الثانوية بـ (١٣) مدرسة للتعليم الثانوى العام تابعتان لإدراتي: بنها التعليمية، وكفر شكر التعليمية التابعتين لمحافظة القليوبية، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعى ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م، بمتوسط عمر زمنى (٤٧.١) سنة، وإنحراف معيارى (٥.٧).

وضمت العينة الأساسية السعودية (١٦٦) معلماً ومعلمةً من معلمى ومعلمات المرحلة الثانوية بـ (٧) مدارس للتعليم الثانوى العام مدارس للتعليم الثانوى العام تابعة لإدارة التعليم بمحافظة صبيا، من مكنبين تعليميين هما: مكتب تعليم صبيا بنين، ومكتب تعليم صبيا بنات، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعى ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م، بمتوسط عمر زمنى (٤١.١٠) عاماً، وإنحراف المعيارى (٤.٣٧). ويعرض ملحق (١- ب) وصفاً لعينتى البحث الاساسية.

٣) أدوات البحث: تضمن البحث استخدام الأدوات التالية:

أ) مقياس العوامل الخمس الكبرى في شخصية المعلم **Big Five Personality Factors of Teacher** إعداد: (John & Srivastava, 1999، ترجمة الباحث).

- **هدف المقياس:** يهدف المقياس إلى تقدير العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى المعلمين: (عامل الإنبساط في مقابل الإنطواء Extraversion vs. Introversion، عامل العدوانية في مقابل المقبولية Agreeableness vs. antagonism، وعامل يقظة الضمير في مقابل نقص التوجه Conscientiousness vs. lack of direction، وعامل العصبية في مقابل الثبات الإنفعالي Neuroticism vs. emotional stability، وعامل الأنفتاح على الخبرة في مقابل الإنغلاق Openness vs. closeness to experience طبقاً لتصور جولدبرج Goldberg, 1993).
- **وصف المقياس:** يتكون المقياس من (٤٤) مفردة، تقيس تلك المفردات خمسة أبعاد أساسية يمثل كل منها سمة من سمات الشخصية، في صورة تدرج خماسي ما بين: (تتطبق تماماً، تتطبق بدرجة كبيرة، أحياناً، لا تتطبق بدرجة كبيرة، لا تتطبق تماماً)، والجدول (٢) يوضح أبعاد المقياس ومفردات كل بعد على النحو التالي:

جدول (٢). أبعاد مقياس العوامل الخمس الكبرى في شخصية المعلم ومفرداتها.

المفردات	البعد
١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤	الإنبساط
١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤	المقبولية
١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤	يقظة الضمير
١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤	العصبية
١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤	الإنفتاح على الخبرة

- **طريقة الإجابة والتصحيح للمقياس:** يتم الإجابة على المقياس باختيار بديل من بين البدائل الخمسة للمقياس، ويتم تصحيح المفردات الموجبة بطريقة: (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١)، في حين تصحح المفردات السالبة بطريقة: (١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥)، ولا توجد درجة كلية للمقياس.

<sup>٢</sup> يشير الحرف (س) إلى أن العبارة سالبة.

### ■ المؤشرات السيكومترية:

نظراً لطبيعة البحث الحالي المتمثل في دراسة عبر ثقافية، ومن ثم تطبيق ذات المقياس على معلمى المرحلة الثانوية بالمجتمعين المصري والسعودي، وهو ما دفع بالباحث إلى محاولة التحقق من ثبات وتكافؤ عملية القياس، وأن الفروق المحتملة بين معلمى المرحلة الثانوية بالمجتمعين المصري والسعودي ترجع إلى فروق في مقدار ما تمتلكه كل مجموعة من سمات للشخصية، وليس إلى الإختلاف في البناء العاملى أو الأوزان النسبية لعبارات المقياس، ويتضح ذلك على النحو التالى:

### تكاؤ القياس<sup>٣</sup> Measurement Invariance

إعتمد الباحث فى التعرف على تكافؤ نتائج عملية القياس الناشئة عن استخدام مقياس العوامل الخمسة الكبرى فى شخصية المعلم على إجراء تحليل عاملى توكيدي متعدد المجموعات Multiple Group Confirmatory Factor Analysis؛ بهدف التحقق من كل من: التكاؤ الشكلى، والتكاؤ المترى، والتكاؤ التدريجى، وتكاؤ البواقى، لدى مجموعتى البحث من معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي، ويتضح ذلك على النحو التالى:

**التكاؤ الشكلى Configural Invariance:** ويعتمد التكاؤ الشكلى على إيجاد نموذج يتطابق من ناحية الشكل لدى مجموعتى البحث: (عدد العوامل، وعدد المفردات، وتشعب المفردات على ذات العامل بكل نموذج على حدة)، ويوضح ملحق (٢) نموذجى التحليل العاملى التوكيدي بعد حساب بارامترات القياس لتقديرات التشعبات لكل بعد من الأبعاد الخمسة ومفرداته لكل من العينتين المصرية والسعودية قبل حذف التشعبات غير المتكافئة، كما يعرض جدول (٣) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج لدى عينتى البحث على النحو التالى:

<sup>٣</sup> استخدم الباحث فى التحقق من تكافؤ عملية القياس برنامج Amose النسخة (٢٥)، اعتماداً على طريقة الإحتمالات الكبرى للأخطاء Maximum Likelihood Robust .

جدول (٣). مؤشرات جودة مطابقة نموذجي التحليل العائلي التوكيدي لمفردات مقياس العوامل الكبرى في شخصية المعلم لكل من العينتين المصرية والسعودية قبل حذف المفردات ذات التشعبات غير المتكافئة

العينة	٢كا (x2)	DF	SIG	CFI	IFI	RFI	RMSEA	NFI	PGFI	GFI	RMR
المصرية	٩٣.٧	٢٧	٠.١٥	٠.٩٢	٠.٩٥	٠.٩١	٠.٠٢٤	٠.٩٥	٠.٩٨	٠.٩٤	٠.٠٢
السعودية	٩٧.٦	٢٧	٠.٣٥	٠.٩٦	٠.٩٣	٠.٩٢	٠.٠١١	٠.٩٣	٠.٩٥	٠.٩٦	٠.٠١

ومن الجدول (٣) يتضح أن نموذجي التحليل العائلي التوكيدي لمفردات كل بعد من أبعاد مقياس العوامل الخمسة الكبرى في شخصية المعلم مطابقة للبيانات المفترضة لدى مجموعتي البحث، حيث أن قيمتي ٢كا غير دالة إحصائياً، كما أن قيم مؤشرات المطابقة تقع في المدى المثالي، مما يدل على أن النموذج يتطابق بدرجة جيدة لدى مجموعتي البحث، مما يدل على تحقق التكافؤ الشكلى.

**التكافؤ المترى Metric Invariance:** ويعتمد التكافؤ المترى على قيم تشعبات factor loading المفردات على العامل الذى تشعبت عليه، وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً غير متكافئ لدى عينتي البحث؛ حيث أظهر اختبار الفرق في قيمة ٢كا دلالة إحصائية، مما دفع بالباحث إلى وضع قيود على تشعبات العوامل وإعادة اختبار النموذج، وقد تمثلت تلك القيود في تثبيت تأثير بعض مسارات تشعبات المفردات على بعض العوامل، وقد نتج عن هذا الإجراء كذلك نموذج غير متكافئ، مما دفع بالباحث إلى حذف المفردات: (١٤، ٢٠، ٢١، ٢٣، ٢٦، ٣٥، ٤٣) ذات التشعبات غير المتكافئة وإعادة اختبار التكافؤيين: الشكلى والمترى، وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً متكافئاً من الناحيتين: الشكلية والمترية، ويعرض ملحق (٢) نموذجي التحليل العائلي التوكيدي بعد حساب بارامترات القياس لتقديرات التشعبات لكل بعد من الأبعاد الخمسة ومفرداته لكل من العينتين المصرية والسعودية بعد حذف المفردات ذات التشعبات غير المتكافئة، كما يوضح الجدول (٤) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج لدى عينتي البحث:

جدول (٤). مؤشرات جودة مطابقة نموذجي التحليل العاملى التوكيدي لمفردات مقياس  
العوامل الكبرى فى شخصية المعلم لكل من العينتين المصرية والسعودية بعد حذف المفردات  
ذات التشعبات غير المتكافئة

RMR	GFI	PGFI	NFI	RMSEA	RFI	IFI	CFI	SIG	DF	٢٤ (x2)	العينة
٠.٠١	٠.٩٥	٠.٩٨	٠.٩٦	٠.٠٠٤	٠.٩٣	٠.٩٦	٠.٩٦	٠.٢٥	١٥	٦٠.٣	المصرية
٠.٠١	٠.٩٦	٠.٩٦	٠.٩٥	٠.٠٠١	٠.٩٥	٠.٩٧	٠.٩٨	٠.٨٥	١٥	٤٠.٦	السعودية

وفى ضوء تحقق التكافؤيين: الشكلى والمترى، يمكن القول أن هناك تكافؤاً ضعيفاً فى  
عملية القياس.

**التكافؤ التدريجي Scalar Invariance**: ويتعلق التكافؤ التدريجي بارتباط درجات  
المفردات المشاهدة بدرجات المفردات الكامنة، ويتم التحقق من الكافؤ التدريجي من  
خلال تثبيت تشعبات المفردات بحيث تصبح واحدة عبر عينتى البحث، وقد نتج عن هذا  
الإجراء نموذجاً غير متكافئ تدريجياً، مما يعد مؤشراً على أنه يوجد على الأقل ثابت  
تشعب مفردة واحدة يختلف بين مجموعتى البحث، وهو ما دفع بالباحث إلى حذف  
المفردات: (٢، ١٨، ٢٤، ٣٢، ٤٤)، وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً متكافئاً تدريجياً،  
وبالتالى يمكن القول أن هناك تكافؤاً جزئياً فى عملية القياس.

**تكافؤ البواقى Residual Invariance**: ويتعلق تكافؤ البواقى بتمائل التباين النوعى  
تباين المفردة غير المشترك مع العامل) وتباين الخطأ، وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً  
غير متكافئاً، وهو يعني أن هناك بواقى بعض المفردات مختلف عبر عينتى البحث،  
وهو ما دفع بالباحث إلى حذف المفردات: (٤، ١١، ١٦، ١٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣٧،  
٣٨، ٤١، ٤٢)، ومن ثم تحقق التكافؤ بشكل مقبول وليس بشكل تام<sup>٥</sup>.

ويوضح الجدول (٥) اختبارات تكافؤ عملية القياس لمفردات مقياس العوامل الخمسة  
الكبرى فى الشخصية لدى عينتى البحث على النحو التالى:

<sup>٤</sup> لم يقم الباحث بإعادة التحقق من التكافؤيين الشكلى والمترى نظراً لأن التكافؤ التدريجي يعنى بالضرورة تحققهما.  
<sup>٥</sup> ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة العلوم الإنسانية والتربوية والتي منها علم النفس التربوي، والتي تتضمن عملية القياس  
بالضرورة مجموعة من أخطاء القياس، وعدم الضبط الإجرائي أثناء عملية التطبيق بالشكل الكاف.

جدول (٥). اختبارات تكافؤ عملية القياس لمفردات مقياس العوامل الخمسة الكبرى في شخصية المعلم لدى مجموعة معلمي المرحلة الثانوية بالثقافتين المصرية والسعودية

التكافؤ	٢٤	CFI	RMSEA	الفرق في قيمة ٢٤	د.ح	الفرق في قيمة المؤشر CFI
التكافؤ الشكلي	٥٣.١	٠.٩٨	٠.٠١	----	-----	-----
التكافؤ المترى	٥٣.١	٠.٩٧	٠.٠١	٢٥.٣٥	٣٧	٠.٠٠١
التكافؤ المتدرج	٦٩.٥	٠.٩٢	٠.٠٣	٣٤.٢	٣٨	٠.٠٠١
تكافؤ البواقي	٤٩.٣	٠.٩٠	٠.٠٤	٥٦.٦	٥٣	٠.٠٠٢

وفي ضوء نتائج التحقق من التكافؤ في عملية القياس، يمكن الإشارة إلى أن مقياس العوامل الخمسة الكبرى في شخصية المعلم في صورته النهائية الصالحة للتطبيق على العينتين المصرية والسعودية يتكون من (٢١) مفردة موزعة على الأبعاد الخمسة كما يوضحها جدول (٦) على النحو التالي:

جدول(٦). أبعاد مقياس العوامل الخمسة الكبرى في شخصية المعلم ومفرداتها الصالحة للتطبيق عبر ثقافياً في المجتمعين المصري والسعودي

المفردات	البعد
١، ٦، ٣١، ٣٦	الإنبساط
٧، ١٢، ٢٢، ٢٧	المقبولية
٨، ١٣، ٣٣	يقظة الضمير
٩، ١٩، ٣٩، ٣٤	العُصابية
٥، ١٠، ١٥، ٢٥، ٤٠	الإنفتاح على الخبرة

أولاً: صدق المقياس:

صدق التكوين الفرضي: تم التحقق من صدق التكوين الفرضي للمقياس على العينتين الاستطلاعتين المصرية والسعودية، من خلال تطبيق المقياس عليهما بهدف إجراء تحليل عاملي توكيدي باستخدام برنامج (Amose25) لكل بعد من الأبعاد الخمسة لكل عينة على حدة، كما تم التحقق من درجة مطابقة بيانات العينة لهذا البناء المفترض، ويوضح ملحق (٣) نماذج التحليل العاملي التوكيدي بعد حساب بارامترات القياس لتقديرات التشبعات لكل بعد من الأبعاد المختلفة، وقد أسفر هذا الإجراء عن نماذج مطابقة للبيانات

المفترضة، ومن ثم يمكن القول أن المقياس يتسم بالصدق ومن ثم فهو صالح للتطبيق على العينتين المصرية والسعودية.

**صدق البناء:** وللتعرف على صدق البناء للمقياس تم تطبيق المقياس على العينتين المصرية والسعودية كلا على حدة، ثم إيجاد كل من:

▪ **الصدق التقاربي:** وذلك من خلال إيجاد التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل)  $AVE$ ، وذلك كمؤشراً على إنتماء المفردات للأبعاد المختلفة للمقياس، والجدول (٧) يوضح ذلك على النحو التالي:

#### جدول (٧).

قيم التباينات المستخلصة  $AVE$  على مقياس العوامل الخمس الكبرى في شخصية المعلم

العامل	AVE	CR	العامل	AVE	CR
العينة المصرية					
الإنبساط	٠.٩٦٣	٠.٨١٤	المقبولية	٠.٦٩١	٠.٨٥٨
يقظة الضمير	٠.٧١٤	٠.٦١٨	العصابية	٠.٦٥٤	٠.٤٤٩
الإنفتاح على الخبرة	٠.٧٨٤	٠.٧٨٢			
العينة السعودية					
الإنبساط	٠.٥٦٢	٠.٨١٢	المقبولية	٠.٦٩٤	٠.٨٤٥
يقظة الضمير	٠.٥٤٦	٠.٨٠٩	العصابية	٠.٥٠٤	٠.٧٩١
الإنفتاح على الخبرة	٠.٦٢١	٠.٨٢٤			

ومن الجدول (٧) يتضح أن قيم التباينات المستخلصة  $AVE$  للعينة المصرية تتراوح ما بين: (٠.٦٥٤ : ٠.٩٦٣)، وللعينة السعودية تتراوح ما بين: (٠.٥٠٤ : ٠.٦٩٤) مما يعد مؤشراً على إنتماء المفردات للأبعاد المختلفة للمقياس، كما بلغت قيمة  $AVE$  للمقياس ككل للعينة المصرية (٠.٩٦٥)، وللعينة السعودية (٠.٨٥٣) مما يعد مؤشراً على إنتماء الأبعاد للمقياس، ومن ثم الصدق التقاربي للمقياس.

<sup>١</sup> التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل  $AVE$  (average variance extracted) = مربع معاملات مسار المفردات/ عددهم.

▪ **الصدق التباعدى<sup>٧</sup>**: كمؤشراً على تمايز الأبعاد عن بعضها البعض، من خلال مقارنة مربعات قيم التباينات بمتوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول (٨) يوضح ذلك كما يلي:

### جدول (٨).

قيم التباينات ومربعاتها لمقياس العوامل الخمس الكبرى فى شخصية المعلم كمؤشر على الصدق التباعدى

العامل	التباين	مربع التباين	العامل	التباين	مربع التباين
العينة المصرية					
الإنبساط	٠.٨٥	٠.٧٢	المقبولية	٠.٨٩	٠.٧٩
يقظة الضمير	٠.٨٤	٠.٧١	العصابية	٠.٨٣	٠.٦٩
الإنفتاح على الخبرة	٠.٩١	٠.٨٣			
العينة السعودية					
الإنبساط	٠.٦٢	٠.٣٨	المقبولية	٠.٧٣	٠.٥٤
يقظة الضمير	٠.٥٨	٠.٣٤	العصابية	٠.٦٧	٠.٤٥
الإنفتاح على الخبرة	٠.٧٦	٠.٥٧			

ومن الجدول (٨) يتضح أن مربعات قيم التباينات للعينة المصرية تتراوح ما بين: (٠.٨٣ : ٠.٩١)، وهى قيم أكبر من متوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس (م = ٠.٤٩٠)، ومربعات قيم التباينات للعينة السعودية تتراوح ما بين: (٠.٣٤ : ٠.٥٧) وهى قيم أكبر من متوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس (م = ٠.٣٢١)؛ مما يعد مؤشراً على الصدق التباعدى للمقياس؛ مما سبق يمكن القول بأن المقياس يتسم بصدق بالبناء، ومن ثم فهو صالح للتطبيق على العينتين السعودية والمصرية.

ثانياً: **الاتساق الداخلى**: وقد تم حساب قيم معاملات ارتباط درجات عينتى الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد الخمسة للمقياس ومجموع درجاتهم على البعد؛ كمؤشراً على إتساق مفردات المقياس ومن ثم ثباتها، ويوضح جدول (٩) قيم

<sup>٧</sup> وهو يساوى مربعات التباين covariance حيث يتم تربيع قيم التباينات ونقارنها بمتوسط مربع قيم معاملات الارتباط

معاملات ارتباط درجات عينة الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد الخمسة لمقياس العوامل الخمسة الكبرى في شخصية المعلم ومجموع درجاتهم على البعد على النحو التالي:

### جدول (٩).

قيم معاملات ارتباط درجات عينتى الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد الخمسة لمقياس العوامل الخمسة الكبرى في شخصية المعلم ومجموع درجاتهم على البعد كمؤشر على إتساق مفردات الأبعاد المختلفة

معامل الارتباط		المفردة	معامل الارتباط		المفردة	معامل الارتباط		المفردة
عينة مصرية	عينة سعودية		عينة مصرية	عينة سعودية		عينة مصرية	عينة سعودية	
<b>بُعد الإنبساط</b>								
**٠.٩٥٠	**٠.٩١٢	٣١	**٠.٨٩٩	**٠.٩٠١	٦	**٠.٨١٠	**٠.٨٢٥	١
						**٠.٨٧٤	**٠.٨٩٥	٣٦
<b>بُعد المقبولية</b>								
**٠.٨٧٤	**٠.٨٩٩	٢٢	**٠.٩١٠	**٠.٩٢٠	١٢	**٠.٨٥٤	**٠.٨٧٤	٧
						**٠.٩٠٦	**٠.٨٤٢	٢٧
<b>بُعد يقظة الضمير</b>								
**٠.٩١٠	**٠.٨٧٥	١٣	**٠.٩٠٥	**٠.٩٢٠	٨	**٠.٨٩٥	**٠.٩٨٠	٣
						**٠.٩٣١	**٠.٩٢١	٣٣
<b>بُعد العصابية</b>								
**٠.٩٠٧	**٠.٩٢٤	٣٤	**٠.٨٧٤	**٠.٩٠٥	١٩	**٠.٨٥٩	**٠.٨٧٤	٩
						**٠.٨٧٨	**٠.٩١٠	٣٩
<b>بُعد الإنفتاح على الخبرة</b>								
**٠.٩٧٥	**٠.٩٠٨	١٥	**٠.٩١٠	**٠.٨٧٩	١٠	**٠.٩٥٠	**٠.٩١٠	٥
			**٠.٩٢٠	**٠.٩٠٠	٤٠	**٠.٩٠١	**٠.٩٠٣	٢٥

ومن الجدول (٩) يتضح أن قيم معاملات ارتباط درجات أفراد العينتين: المصرية والسعودية على مفردات الأبعاد المختلفة، ومجموع درجاتهم على البعد دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يعد مؤشراً على إتساق مفردات الأبعاد لكلتا العينتين.

كما تم إيجاد قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينتى الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد والمجموع الكلي للدرجات كمؤشراً على إتساق الأبعاد ومن ثم ثباتها، والجدول (١٠) يوضح ذلك على النحو التالي:

## جدول (١٠).

قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينتى الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد الخمسة لمقياس العوامل الخمسة الكبرى فى شخصية المعلم والمجموع الكلي للدرجات

معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد
العينة المصرية					
**٠.٩١٨	الإفتاح على الخبرة	**٠.٩١٤	المقبولية	**٠.٩٧٨	الإنبساط
		**٠.٩١٢	العصابية	**٠.٩٤٢	يقظة الضمير
العينة السعودية					
**٠.٩٥٢	الإفتاح على الخبرة	**٠.٩٥٠	المقبولية	**٠.٩٧٤	الإنبساط
		**٠.٩٦٠	العصابية	**٠.٩٢٠	يقظة الضمير

من الجدول (١٠) يتضح أن قيم معاملات ارتباط مجموع درجات أفراد العينتين: المصرية والسعودية على الأبعاد المختلفة للمقياس، والمجموع الكلي لدرجاتهم دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يعد مؤشراً على إتساق الأبعاد بالنسبة للعينتين.  
ثالثاً: ثبات المقياس:

طريقة معامل ألفا- كرونباخ: تم حساب قيم معاملات ألفا-كرونباخ للأبعاد الخمسة للمقياس بالنسبة لعينتى الدراسة الإستطلاعية، والجدول (١١) يوضح ذلك على النحو التالي:

## جدول (١١).

معاملات ألفا-كرونباخ، ومعاملات الأرتباط بين درجات عينتى الدراسة الإستطلاعية على الأبعاد الخمسة لمقياس العوامل الخمسة الكبرى فى شخصية المعلم

معامل الأرتباط	معامل ألفا	البعد	معامل الأرتباط	معامل ألفا	البعد
العينة المصرية					
٠.٩٥٠	٠.٩٢٠	المقبولية	٠.٩٤٢	٠.٨٧٥	الإنبساط
٠.٩٣٠	٠.٩١٠	العصابية	٠.٩٠١	٠.٨٤٢	يقظة الضمير
			٠.٨٩٩	٠.٨١٠	الإفتاح على الخبرة
العينة السعودية					
٠.٩٠٥	٠.٨٦٩	المقبولية	٠.٩٢٠	٠.٨٤٥	الإنبساط
٠.٩٨٩	٠.٩١٠	العصابية	٠.٩٣٠	٠.٨٩٧	يقظة الضمير
			٠.٩٧١	٠.٨٩٤	الإفتاح على الخبرة

ومن الجدول (١١) يتضح أن قيم معاملات ألفا للأبعاد المختلفة للمقياس بالنسبة للعينة المصرية تراوحت ما بين (٠.٨١٠ : ٠.٩٢٠)، كما يتضح أن قيم معاملات ألفا للأبعاد المختلفة للمقياس بالنسبة للعينة السعودية تراوحت ما بين (٠.٨٤٥ : ٠.٩١٠) وهى قيم تدل على الحدود الدنيا للثبات.

**طريقة إعادة تطبيق الاختبار:** تم إعادة تطبيق المقياس على عينتى الدراسة الأستطلاعية كل على حدة بعد فترة زمنية مقدارها (١٥) يوم من التطبيق الأولى، والجدول (١١) يوضح قيم معاملات الارتباط بين مرتى التطبيق بالنسبة لعينتى الدراسة؛ ومنه يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينتين: المصرية والسعودية على الأبعاد المختلفة للمقياس فى مرتى التطبيق مرتفعة ودالة إحصائياً، وهى قيم تدل على الحدود العليا للثبات.

**ب) مقياس رأس المال النفسي للمعلم (PCQ-24) PsyCap Questionnaire**  
إعداد: (Luthans; et al., 2007)

**هدف المقياس:** يهدف مقياس رأس المال النفسي للمعلم PsyCap Questionnaire (PCQ-24) إلى التعرف على أربعة من الموارد النفسية الأساسية للمعلم: (الرجاء Hope، والكفاءة Efficacy، والمرونة Resilience، والتفاؤل Optimism).

**وصف المقياس:** يتكون المقياس من (٢٤) مفردة، وتدور تلك المفردات فى إطار (٤) أبعاد؛ يمثل كلا منهم مورداً نفسياً، والجدول (١٢) يوضح أبعاد المقياس ومفردات كل بعد على النحو التالى:

#### جدول (٨).

أبعاد مقياس رأس المال النفسي للمعلم ومفرداتها.

المفردات	البعد
٦-١	الرجاء
١٢-٧	الكفاءة
١٨-١٣	المرونة
٢٤-١٩	التفاؤل

كما أن جميع مفردات المقياس موجبة ماعداً المفردات: (١٣، ٢٠، ٢٣) فهي مفردات سالبة.

### طريقة الإجابة والتصحيح للمقياس:

يتم الإجابة على المقياس باختيار بديل من بين (٥) بدائل تتدرج ما بين: (أعترض تماماً) إلى (أوافق تماماً)، ويتم تصحيح المفردات الموجبة بطريقة: (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١)، في حين تصحح المفردات السالبة بطريقة: (١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥)؛ ولا يوجد درجة كلية للمقياس.

### المؤشرات السيكومترية:

#### أولاً: صدق المقياس:

❖ **صدق الترجمة:** تم عرض الصورة العربية المترجمة من الاختبار على اثنين من متخصصي اللغة الإنجليزية لمراجعة دقة الترجمة وصحتها. وفي ضوء ذلك: تم تعديل صياغة (٧) مفردات، تلى ذلك تطبيق كل من الصورة الأجنبية للمقياس والصورة العربية المترجمة على عينة بلغ قوامها (٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية بإدارة بنها التعليمية التابعة لمحافظة القليوبية، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م، حيث تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مرتبطتين للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات المعلمين على كل مفردة من مفردات الصورة الأجنبية للمقياس ونظيرتها في الصورة العربية، ويوضح ذلك ملحق (٤)، ومنه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المعلمين على كل مفردة من مفردات الصورتين العربية والأجنبية لمقياس رأس المال النفسي للمعلم؛ مما يُعد مؤشراً على صدق الترجمة للمقياس.

\* النسخة الأصلية للمقياس تتضمن (٦) بدائل هي: (موافق تماماً، ووافق، وأقبل بعض الشيء، وأعترض بعض الشيء، وأعترض، وأعترض تماماً)، وقد وجد الباحثان أن البديلين: (أقبل بعض الشيء، وأعترض بعض الشيء) قد أدى إلى التشتت لدى كثير من عينة التقنيين المستخدمة في التعرف على صدق الترجمة، ومن ثم تم دمج البديلين في بديل واحد: (أقبل أحياناً)؛ وبذلك أصبح عدد البدائل في الصورة المعربة (٥) بدائل على النحو المبين في المقياس.

\* يتقدم الباحث بخالص الشكر للدكتور / وائل محمد مدرس الأدب الإنجليزي بأداب بنها، والدكتورة / منة المصري مدرس اللغويات بأداب بنها .

❖ **البناء العاملي:** وقد قام (Temizkan, 2019) بالتحقق من البناء العاملي للمقياس على عينة قوامها (٣٤٤) عاملاً بمؤسسة TCMC – Kozlu Establishment بتركيا، وقد أسفر التحليل العاملي الاستكشافي عن تشبع مفردات المقياس على (٤) عوامل داله، تفسر تلك العوامل (٥٦.١٩%) من التباين الكلى، كما قام (Venters,2012) بالتحقق من البناء العاملي على عينة قوامها (٣٠١) من معلمى المرحلة الثانوية بولاية تكساس الأمريكية، وقد أسفر التحليل العاملي الاستكشافي عن تشبع مفردات المقياس على (٤) عوامل داله، تفسر تلك العوامل (٦٩.١٩%) من التباين الكلى.

**وفى البحث الحالي:** تم التحقق من ملائمة العينتين الاستطلاعتين لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام اختبار KMO، واختبار Bartlett's Test، والجدول (١٣) يوضح ذلك على النحو التالي:

#### جدول (١٣).

نتائج استخدام اختبارى **KMO; Bartlett's** للتعرف على ملائمة عينتى البحث المصرية والسعودية لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس رأس المال النفسي للمعلم

#### العينة الإستطلاعية المصرية

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	437.302
	df	276
	Sig.	.000
العينة الإستطلاعية السعودية		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2323.524
	df	276
	Sig.	.000

ومن الجدول (١٣) يتضح أن قيمة اختبار KMO هي (٠.٩٣١)، وقيمة اختبار Bartlett's دالة إحصائياً بالنسبة للعينة المصرية، كما بلغت قيمة اختبار KMO هي

(٠.٧٦٣)، وقيمة اختبار Bartlett's دالة إحصائياً بالنسبة للعينة السعودية مما يعد مؤشراً على ملائمة ومناسبة العينتين الاستطلاعتين لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، كما أن قيمة معامل التحديد Determinant factor لكل منهما أكبر من (صفر) مما يعد مؤشراً على صلاحية مصفوفة الارتباط بين مفردات المقياس لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي على العينتين الاستطلاعتين، تلى ذلك إجراء تحليلان عاملان استكشافيان بطريقة المكونات الأساسية لهوتلنج، والتدوير المائل بطريقة بروماكس promax على استجابات أفراد العينتين الاستطلاعتين على مفردات المقياس البالغ عددها (٢٤) مفردة، وقد أسفر التحليلان عن تشبع مفردات المقياس على (٤) عوامل دالة إحصائياً، والجذر الكامن لكل منهم أكبر من الواحد الصحيح، وجميع التشبعات كانت أكبر من (٠.٣) طبقاً لمحك كايزر، وتفسر تلك العوامل (٧٣.٠٦١%) من التباين الكلي بالنسبة للعينة المصرية، وتفسر (٧٠.٤٢%) من التباين الكلي بالنسبة للعينة السعودية؛ ويوضح ملحق (٥) قيم الشيوخ، ومصفوفة البناء العاملي لمفردات المقياس بعد التدوير لكلا العينتين، ومنه يتضح أن التشبعات الدالة للمفردات على العوامل الأربعة كانت على النحو التالي:

**العامل الأول:** وقد تشبعت عليه المفردات من: (٦ - ١)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ "الرجاء"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ٢٦.٠١%، وقيمة الجذر الكامن (٤.٧٢) بالنسبة للعينة المصرية، في حين بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ٢٦.٣٢%، وقيمة الجذر الكامن (٣.٨٥) بالنسبة للعينة السعودية.

**العامل الثاني:** وقد تشبعت عليه المفردات من: (١٢ - ٧)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ "الكفاءة النفسية"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ٢٣.٩٩٧%، وقيمة الجذر الكامن (٤.٢١) وذلك بالنسبة للعينة المصرية، في حين بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ٢٥.٤٩٩%، وقيمة الجذر الكامن (٣) بالنسبة للعينة السعودية.

**العامل الثالث:** وقد تشبعت عليه المفردات من: (١٣ - ١٨)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ "المرونة النفسية"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ٢٤.٣٩٩%، وقيمة

الجزر الكامن ( ٤.٢٨ ) وذلك بالنسبة للعينة المصرية، فى حين بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ٢١.٣٧٢%، وقيمة الجذر الكامن (٣.٥٠٦) بالنسبة للعينة السعودية. العامل الرابع: وقد تشبعت عليـة المفردات من: (١٩ - ٢٤)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ " التفاضل"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ٢٤.٧٠٣%، وقيمة الجذر الكامن (٤.٣٣) وذلك النسبة للعينة المصرية، فى حين بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ٢٦.٨١٢%، وقيمة الجذر الكامن (٣.١٤٣) بالنسبة للعينة السعودية.

ونظراً لطبيعة البحث الحالى المتمثل فى دراسة عبر ثقافية، ومن ثم تطبيق ذات المقياس على معلمى المرحلة الثانوية بالمجتمعين المصري والسعودي، وهو ما دفع بالباحث إلى محاولة التحقق من ثبات وتكافؤ عملية القياس على النحو التالى:

#### تكافؤ القياس Measurement Invariance

إعتمد الباحث فى التعرف على تكافؤ نتائج عملية القياس الناشئة عن استخدام مقياس رأس المال النفسي على إجراء تحليل عاملى توكيدي متعدد المجموعات Multiple Group Confirmatory Factor Analysis؛ بهدف التحقق من كل من: التكافؤ الشكلى، والتكافؤ المترى، والتكافؤ التدريجى، وتكافؤ البواقى، لدى مجموعتى البحث من معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي، ويتضح ذلك كمايلى:

التكافؤ الشكلى **Configural Invariance**: قام الباحث بإجراء تحليل عاملى توكيدي متعدد المجموعات لدرجات أفراد عينتى البحث من معلمى المرحلة الثانوية العامة بالثقافتين: المصرية والسعودية، ويوضح ملحق (٦) نموذجى التحليل العاملى التوكيدي بعد حساب بارامترات القياس لتقديرات التشبعات لكل بعد من الأبعاد الأربعة ومفرداته لكل من العينتين المصرية والسعودية قبل حذف التشبعات غير المتكافئة، كما يعرض جدول (١٤) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج لدى عينتى البحث على النحو التالى:

## جدول (١٤).

مؤشرات جودة مطابقة نموذجي التحليل العاملي التوكيدي لمفردات مقياس رأس المال النفسي للمعلم لكل من العينتين المصرية والسعودية قبل حذف المفردات ذات التشعبات غير المتكافئة

العينة	٢٤ (x2)	DF	SIG	CFI	IFI	RFI	RMSEA	NFI	PGFI	GFI	RMR
المصرية	٥٤.٩	٤٨	٠.٥٤	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٩١	٠.٠١٧	٠.٩٥	٠.٩٥	٠.٩٤	٠.٠٠٢
السعودية	٥٧.١	٤٨	٠.٣٧	٠.٩٦	٠.٩٣	٠.٩٤	٠.٠٢٤	٠.٩٥	٠.٩٥	٠.٩٤	٠.٠١

ومن الجدول (١٤) يتضح أن نموذجي التحليل العاملي التوكيدي لمفردات كل بعد من أبعاد مقياس رأس المال النفسي للمعلم مطابقة للبيانات المفترضة لدى مجموعتي البحث، حيث أن قيمتي كا ٢٤ غير دالة إحصائياً، كما أن قيم مؤشرات المطابقة تقع في المدى المثالي، مما يدل على أن النموذج يتطابق بدرجة جيدة لدى مجموعتي البحث، وأن عدد المفردات المتشعبة على العوامل المختلفة متساوية بالنسبة لعينتي البحث، مما يدل على تحقق التكافؤ الشكلي.

**التكافؤ المترى Metric Invariance:** ويعتمد التكافؤ المترى على قيم تشعبات factor loading المفردات على العامل الذي تشعبت عليه، وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً غير متكافئ لدى عينتي البحث؛ حيث أظهر اختبار الفرق في قيمة كا ٢٤ دلالة إحصائية، مما دفع بالباحث إلى وضع قيود على تشعبات العوامل وإعادة اختبار النموذج، وقد تمثلت تلك القيود في تثبيت تأثير بعض مسارات تشعبات المفردات على بعض العوامل، وقد نتج عن هذا الإجراء كذلك نموذج غير متكافئ، مما دفع بالباحث إلى حذف المفردات: (٤، ١٧، ٩) ذات التشعبات غير المتكافئة وإعادة اختبار التكافؤيين: الشكلي والمترى، وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً متكافئاً من الناحيتين: الشكلية والمترية، ويعرض ملحق (٦) نموذجي التحليل العاملي التوكيدي بعد حساب بارامترات القياس لتقديرات التشعبات لكل بعد من الأبعاد الأربعة ومفرداته لكل من العينتين المصرية والسعودية بعد حذف المفردات ذات التشعبات غير المتكافئة، كما يوضح الجدول (١٥) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج لدى عينتي البحث على النحو التالي:

### جدول (١٥).

مؤشرات جودة مطابقة نموذجي التحليل العاملى التوكيدي لمفردات مقياس رأس المال النفسى للمعلم  
لكل من العينتين المصرية والسعودية بعد حذف المفردات ذات التشعبات غير المتكافئة

العينة	٢٤ (x2)	DF	SIG	CFI	IFI	RFI	RMSEA	NFI	PGFI	GFI	RMR
المصرية	٢١.٢	١٨	٠.١٤٥	٠.٩٤	٠.٩٦	٠.٩٥	٠.٠٠١	٠.٩٦	٠.٩٨	٠.٩٦	٠.٠١
السعودية	٢٧.٦	١٨	٠.٨٥	٠.٩٨	٠.٩٧	٠.٩٥	٠.٠٠١	٠.٩٦	٠.٩٧	٠.٩٦	٠.٠١

وفى ضوء تحقق التكافؤيين: الشكلى والمترى، يمكن القول أن هناك تكافؤاً ضعيفاً فى  
عملية القياس.

**التكافؤ التدريجي Scalar Invariance:** ويتم التحقق من الكافؤ التدريجي من خلال  
تثبيت تشعبات المفردات بحيث تصبح واحدة عبر عينتى البحث، وقد نتج عن هذا  
الإجراء نموذجاً غير متكافئ تدريجياً، مما يعد مؤشراً على أنه يوجد على الأقل ثابت  
تشعب مفردة واحدة يختلف بين مجموعتى البحث، وهو ما دفع بالباحث إلى حذف  
المفردات: (١٠، ٦، ٢٢)، وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً متكافئاً تدريجياً، وبالتالي  
يمكن القول أن هناك تكافؤاً جزئياً فى عملية القياس.

**تكافؤ البواقي Residual Invariance:** وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً غير متكافئاً،  
وهو يعني أن هناك بواقي بعض المفردات مختلف عبر عينتى البحث، وهو ما دفع  
بالباحث إلى حذف المفردات: (٥، ١٦، ٢١)، ومن ثم تحقق التكافؤ بشكل مقبول وليس  
بشكل تام.

ويوضح الجدول (١٦) اختبارات تكافؤ عملية القياس لمفردات مقياس رأس المال  
النفسى للمعلم لدى عينتى البحث على النحو التالى:

### جدول (١٦).

اختبارات تكافؤ عملية القياس لمفردات مقياس رأس المال النفسى للمعلم لدى مجموعة  
معلمى المرحلة الثانوية بالثقافتين المصرية والسعودية

التكافؤ	٢٤	NFI	RMSEA	الفرق فى قيمة ٢٤	د.ح	الفرق فى قيمة المؤشر CFI
التكافؤ الشكلى	٧	٠.٩٩	٠.٠١	----	-----	-----
التكافؤ المترى	٣.١	٠.٩٥	٠.٠١	٢.٥	١٠	٠.٠٠١
التكافؤ المتدرج	٤.٩	٠.٩٤	٠.٠٢	٢.٩	٢٦	٠.٠٠١
تكافؤ البواقي	٤.٩	٠.٩١	٠.٠٤	٣.٨	٢٦	٠.٠٠٢

وفى ضوء نتائج التحقق من التكافؤ فى عملية القياس، يمكن الإشارة إلى أن مقياس رأس المال النفسى للمعلم فى صورته النهائية الصالحة للتطبيق على العينتين المصرية والسعودية يتكون من (١٥) مفردة موزعة على الأبعاد الأربعة كما يوضحها جدول (١٧) كما يلى:

#### جدول (١٧).

##### أبعاد ومفردات مقياس رأس المال النفسى الصالحة للتطبيق عبر ثقافياً

المفردات	البعد
٣، ٢، ١	الرجاء
١٢، ١١، ٨، ٧	الكفاءة
١٨، ١٥، ١٤، ١٣	المرونة
٢٤، ٢٣، ٢٠، ١٩	التفاؤل

❖ **صدق التكوين الفرضى:** قام (Temizkan, 2019) بإجراء تحليل عاملي توكيدي على عينة قوامها (٣٤٤) عاملاً بمؤسسة TCMC – Kozlu Establishment بتركيا لكل بعد من أبعاد المقياس، واختبار مدى مطابقة بيانات العينة لهذا البناء المفترض، وقد أسفر هذا الإجراء عن نماذج مطابقة للبيانات المفترضة.

وفي البحث الحالى: تم التحقق من صدق التكوين الفرضى للمقياس على العينتين الاستطلاعتين المصرية والسعودية، من خلال تطبيق المقياس عليهما بهدف إجراء تحليل عاملي توكيدي باستخدام برنامج (Amose25) لكل بعد من الأبعاد الخمسة للمقياس لكل عينة على حدة، كما تم التحقق من درجة مطابقة بيانات العينة لهذا البناء المفترض، ويوضح ملحق (٧) نماذج التحليل العاملي التوكيدي بعد حساب بارامترات القياس لتقديرات التشبعات لكل بعد من الأبعاد المختلفة، وقد أسفر هذا الإجراء عن نماذج مطابقة للبيانات المفترضة، ومن ثم يمكن القول أن المقياس يتسم بالصدق ومن ثم فهو صالح للتطبيق على العينتين المصرية والسعودية.

❖ **صدق البناء:** قام (Temizkan, 2019) بالتعرف على صدق البناء للمقياس بإيجاد كل من: الصدق التقاربي: من خلال إيجاد التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل) AVE، وقد تراوحت قيمة AVE ما بين: (٠.٥٤ : ٠.٨٠)، مما يعد مؤشراً على إنتماء

المفردات للأبعاد المختلفة للمقياس، والصدق التباعدي: وذلك كمؤشراً على تمايز الأبعاد عن بعضها البعض، وقد تراوحت قيم مربعات التباينات ما بين (0.35 : 0.49)، وهى قيم أكبر من متوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس.

وفى البحث الحالى: تم التعرف على صدق البناء للمقياس تم تطبيق المقياس على العينتين المصرية والسعودية كلا على حدة، ثم إيجاد كل من:

▪ **الصدق التقاربي:** وذلك من خلال إيجاد التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل) AVE، وذلك كمؤشراً على إنتماء المفردات للأبعاد المختلفة للمقياس، والجدول (18) يوضح ذلك على النحو التالى:

#### جدول (18).

قيم التباينات المستخلصة AVE لمقياس رأس المال النفسي للمعلم كمؤشراً على إنتماء المفردات للأبعاد

العامل	AVE	CR	العامل	AVE	CR
العينة المصرية					
الرجاء	0.768	0.820	المرونة النفسية	0.774	0.820
الكفاءة	0.646	0.744	التفاؤل	0.790	0.803
العينة السعودية					
الرجاء	0.968	0.849	المرونة النفسية	0.833	0.830
الكفاءة	0.991	0.851	التفاؤل	0.944	0.844

ومن الجدول (18) يتضح أن قيم التباينات المستخلصة AVE تتراوح ما بين: (0.646 : 0.790) بالنسبة للعينة المصرية، وتتراوح ما بين: (0.833 : 0.968) للعينة السعودية، مما يعد مؤشراً على إنتماء المفردات للأبعاد المختلفة للمقياس، ومن ثم الصدق التقاربي له.

▪ **الصدق التباعدي:** كمؤشراً على تمايز الأبعاد عن بعضها البعض، من خلال مقارنة مربعات قيم التباينات بمتوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول (19) يوضح ذلك على النحو التالى:

## جدول (١٩).

قيم التباينات ومربعاتها لمقياس رأس المال النفسي المعلم كمؤشر على الصدق التبادلي

العامل	التباين	مربع التباين	العامل	التباين	مربع التباين
العينة المصرية					
الرجاء	٠.٦٩	٠.٤٧	المرونة النفسية	٠.٦٦	٠.٤٤
الكفاءة	٠.٦٧	٠.٤٥	التفاؤل	٠.٦٨	٠.٤٦
العينة السعودية					
الرجاء	٠.٧٩	٠.٦٢	المرونة النفسية	٠.٧٦	٠.٥٨
الكفاءة	٠.٨٤	٠.٧١	التفاؤل	٠.٨٢	٠.٦٧

ومن الجدول (١٩) يتضح أن مربعات قيم التباينات للعينة المصرية تتراوح ما بين: (٠.٤٤ : ٠.٤٧)، وهى قيم أكبر من متوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس (م = ٠.٤٣)، ومربعات قيم التباينات للعينة السعودية تتراوح ما بين: (٠.٥٨ : ٠.٧١) وهى قيم أكبر من متوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس (م = ٠.٥٧)؛ مما يعد مؤشراً على الصدق التبادلي للمقياس؛ مما سبق يمكن القول بأن المقياس يتسم بصدق البناء، ومن ثم فهو صالح للتطبيق على العينتين السعودية والمصرية.

ثانياً: **الاتساق الداخلي**: وقد تم حساب قيم معاملات ارتباط درجات عينتى الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد الأربعة للمقياس ومجموع درجاتهم على البعد؛ كمؤشراً على إتساق مفردات المقياس ومن ثم ثباتها، ويوضح جدول (٢٠) قيم معاملات ارتباط درجات عينة الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد المختلفة لمقياس رأس المال النفسي للمعلم ومجموع درجاتهم على البعد:

### جدول (٢٠).

قيم معاملات ارتباط درجات عينتى الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأربعة لمقياس رأس المال  
النفسي للمعلم ومجموع درجاتهم على البعد كمؤشر على إتساق مفردات الأبعاد المختلفة

معامل الارتباط		المفردة	معامل الارتباط		المفردة	معامل الارتباط		المفردة
عينة مصرية	عينة سعودية		عينة مصرية	عينة سعودية		عينة مصرية	عينة سعودية	
بُعد الرجاء								
**٠.٩٠٦	**٠.٩١٠	٣	**٠.٩٩٨	**٠.٩٥٧	٢	**٠.٩١٠	**٠.٩٥٢	١
بُعد الكفاءة								
**٠.٨٩٢	**٠.٩٧٤	١١	**٠.٩١٢	**٠.٩٧٨	٨	**٠.٩٤١	**٠.٩٥٢	٧
						**٠.٩١٠	**٠.٩١٠	١٢
بُعد المرونة النفسية								
**٠.٩٧٨	**٠.٩١٢	١٥	**٠.٩٥٤	**٠.٩٨٧	١٤	**٠.٩٧٤	**٠.٩٠٥	١٣
						**٠.٩٤١	**٠.٩٧٨	١٨
بُعد التفاؤل								
**٠.٩٤١	**٠.٩٧٤	٢٣	**٠.٩١٠	**٠.٩١٠	٢٠	**٠.٩٣١	**٠.٩٤١	١٩
						**٠.٩٠٥	**٠.٩١٠	٢٤

ومن الجدول (٢٠) يتضح أن قيم معاملات ارتباط درجات أفراد عينتى البحث على مفردات الأبعاد المختلفة، ومجموع درجاتهم على البعد دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يعد مؤشراً على إتساق مفردات الأبعاد لكلتا العينتين.

كما تم إيجاد قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينتى الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد والمجموع الكلي للدرجات كمؤشراً على إتساق الأبعاد ومن ثم ثباتها، والجدول (٢١) يوضح ذلك على النحو التالي:

## جدول (٢١).

قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينتي الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد الأربعة لمقياس رأس المال النفسي للمعلم والمجموع الكلي للدرجات

معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد
العينة المصرية			
**٠.٩٥٤	التفاؤل	**٠.٩٧٨	الرجاء
**٠.٩٢٦	المرونة النفسية	**٠.٩٤٥	الكفاءة
العينة السعودية			
**٠.٩٤٧	التفاؤل	**٠.٩٤٧	الرجاء
**٠.٩٥٤	المرونة النفسية	**٠.٩٥٢	الكفاءة

من الجدول (٢١) يتضح أن قيم معاملات ارتباط مجموع درجات أفراد عينتي البحث على الأبعاد المختلفة للمقياس، والمجموع الكلي لدرجاتهم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعد مؤشراً على إتساق الأبعاد بالنسبة للعينتين. ثالثاً: ثبات المقياس:

طريقة معامل ألفا - كرونباخ: قام (Luthans et al., 2007) بالتعرف على ثبات المقياس من خلال إيجاد قيم معاملات ألفا للأبعاد المختلفة للمقياس؛ حيث بلغ قيمة معامل ألفا لبعد الرجاء (٠.٧٦)، ولبعد الكفاءة الذاتية (٠.٨٠)، ولبعد التفاؤل (٠.٧٥)، ولبعد المرونة النفسية (٠.٨٠)، وقام قام (Luthans & Avolio, 2007) بإيجاد قيم معاملات ألفا للأبعاد الأربعة للمقياس على أربعة عينات متباينة وقد بلغت قيمة معاملات ألفا على النحو التالي: بعد الرجاء: (٠.٧٢، ٠.٧٥، ٠.٨٠، ٠.٧٦)، ولبعد المرونة النفسية: (٠.٧١، ٠.٦٦، ٠.٧٢)، ولبعد الكفاءة الذاتية: (٠.٧٥، ٠.٨٤، ٠.٧٥، ٠.٨٥)، ولبعد التفاؤل: (٠.٧٤، ٠.٦٩، ٠.٧٦، ٠.٧٩)، كما قام (Venters, 2012) بإيجاد قيم معاملات ألفا للأبعاد المختلفة؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا لبعد الرجاء (٠.٧٩)، ولبعد الكفاءة الذاتية (٠.٧٥)، ولبعد التفاؤل (٠.٨٠)، ولبعد المرونة النفسية (٠.٧٩)، وقد قام (Medlock, 2016) بحساب قيم معاملات ألفا للمقياس وقد بلغت قيمة معامل ألفا لبعد الكفاءة الذاتية (٠.٧٨)، ولبعد الرجاء (٠.٧٧)، ولبعد المرونة النفسية (٠.٧٥)، ولبعد التفاؤل (٠.٨٢)

وفى البحث الحالي: تم حساب قيم معاملات ألفا-كرونباخ للأبعاد الأربعة للمقياس بالنسبة لعينتى الدراسة الإستطلاعية، والجدول ( ٢٢ ) يوضح ذلك على النحو التالي:  
جدول ( ٢٢ ).

معاملات ألفا-كرونباخ، ومعاملات الارتباط بين درجات عينتى الدراسة الإستطلاعية على الأبعاد الأربعة لمقياس رأس المال النفسي للمعلم

معامل الارتباط	معامل ألفا	البعد	معامل الارتباط	معامل ألفا	البعد
العينة المصرية					
**٠.٩٤٢	٠.٨١٠	المرونة النفسية	**٠.٩٨٤	٠.٧٨٩	الرجاء
**٠.٩٤١	٠.٨٨٩	التفاؤل	**٠.٩٥٤	٠.٨٤٥	الكفاءة
العينة السعودية					
**٠.٩٥٧	٠.٠٠٧١٠	المرونة النفسية	**٠.٩٥٤	٠.٠٠٨٧١	الرجاء
**٠.٩٥١	٠.٠٠٨٥٢	التفاؤل	**٠.٩٧٤	٠.٠٠٨٠١	الكفاءة

ومن الجدول ( ٢٢ ) يتضح أن قيم معاملات ألفا للأبعاد المختلفة للمقياس بالنسبة للعينة المصرية تراوحت ما بين (٠.٧٨٩ : ٠.٨٨٩)، كما يتضح أن قيم معاملات ألفا للأبعاد المختلفة للمقياس بالنسبة للعينة السعودية تراوحت ما بين (٠.٧١٠ : ٠.٨٧١) وهى قيم تدل على الحدود الدنيا للثبات.

**طريقة إعادة تطبيق الاختبار:** تم إعادة تطبيق المقياس على عينتى الدراسة الأستطلاعية كل على حدة بعد فترة زمنية مقدارها (١٥) يوم من التطبيق الأولى، والجدول ( ٢٢ ) يوضح قيم معاملات الارتباط بين مرتى التطبيق بالنسبة لعينتى الدراسة؛ ومنه يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة المصرية على الأبعاد المختلفة للمقياس فى مرتى التطبيق تراوحت ما بين (٠.٩٤١ : ٠.٩٨٤)، كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة السعودية على الأبعاد المختلفة للمقياس تراوحت ما بين: (٠.٩٥١ : ٠.٩٧٤) وهى قيم تدل على الحدود العليا للثبات.

ج) استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) نموذج (٦) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S إعداد: (Avolio & Bass; 2019؛ ترجمة الباحث).

الهدف من الاستبيان: يهدف استبيان القيادة متعددة العوامل MLQ إلى التعرف على سبعة أنماط للقيادة التحولية التى يمارسها المعلم داخل حجرة الدرس، وتتمثل فى: اسلوب

القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي، واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، واسلوب القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية، واسلوب القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية، واسلوب القيادة القائمة على المكافآت، واسلوب القيادة القائمة على المعايير، واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل.

■ **وصف الاستبيان:** يتكون الاستبيان من (٢١) مفردة، تقيس تلك المفردات سبعة أبعاد أساسية يمثل كل منهم نمطاً من أنماط القيادة التحويلية، يقيس كل نمط منها (٣) مفردات، والجدول (٢٣) يوضح أبعاد الاستبيان ومفردات كل بعد على النحو التالي:

#### جدول (٢٣).

#### أبعاد استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) ومفرداتها.

المفردات	البعد
١٥، ٨، ١	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي
١٦، ٩، ٢	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية
١٧، ١٠، ٣	القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية
١٨، ١١، ٤	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية
١٩، ١٢، ٥	القيادة القائمة على المكافآت
٢٠، ١٣، ٦	القيادة القائمة على المعايير
٢١، ١٤، ٧	القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية

كما أن جميع مفردات المقياس موجبة.

■ **طريقة الإجابة والتصحيح للاستبيان:** يتم الإجابة على الاستبيان باختيار بديل من بين (٥) بدائل تدرج ما بين: (لا تنطبق على الإطلاق) إلى (تنطبق دائماً)، ويتم تصحيح المفردات بطريقة: (٠، ١، ٢، ٣، ٤) على الترتيب؛ ويتم الحكم على درجات المفحوصين على النحو التالي:

(١) إذا كانت درجة البعد تتراوح ما بين: (٩: ١٢) فذلك مؤشراً على استخدام ذلك النمط بشكل عالٍ.

(٢) إذا كانت درجة البعد تتراوح ما بين: (٥: ٨) فذلك مؤشراً على استخدام ذلك النمط بشكل متوسط.

٣) إذا كانت درجة البُعد تتراوح ما بين: (٠ : ٤) فذلك مؤشراً على استخدام ذلك النمط بشكل منخفض.

#### ▪ المؤشرات السيكومترية: أولاً: صدق الأستبيان:

❖ **صدق الترجمة:** تم عرض الصورة العربية المترجمة من الاستبيان على اثنين من متخصصى اللغة الإنجليزية لمراجعة دقة الترجمة وصحتها وفى ضوء ذلك: تم تعديل صياغة جميع مفردات الاستبيان بما يعكس المعنى المقصود من المفردة، تلى ذلك تم تطبيق كل من الصورة الأجنبية للاستبيان والصورة العربية المترجمة على عينة بلغ قوامها (٦٠) معلماً من معلمى اللغة الإنجليزية بإدارة بنها التعليمية التابعة لمحافظة القليوبية، خلال الفصل الدراسى الأول للعام الجامعى ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م، حيث تم تطبيق اختبار ( ت ) لمجموعتين مرتبطتين للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات المعلمين على كل مفردة من مفردات الصورة الأجنبية للاستبيان ونظيرتها فى الصورة العربية، ويوضح ملحق (٨) نتائج استخدام اختبار ( ت ) للتعرف على الفروق بين استجابات المعلمين على كل مفردة بالصورتين الإنجليزية والعربية المترجمة لاستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ)، ومنه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المعلمين على كل مفردة من مفردات الصورتين العربية والأجنبية ؛ مما يُعد مؤشراً على صدق الترجمة.

❖ **البناء العاملى:** تم التحقق من ملائمة العينتين الاستطلاعتين لإجراء التحليل العاملى الاستكشافى باستخدام اختبار KMO، واختبار Bartlett's Test، والجدول ( ٢٤ ) يوضح ذلك على النحو التالى:

## جدول (٢٤).

نتائج استخدام اختبارةى **KMO; Bartlett's** للتعرف على ملائمة عينتى البحث المصرية والسعودية لإجراء التحليل العاملى الاستكشافى لاستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ)

## العينة الإستطلاعية المصرية

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	437.302
	df	210
	Sig.	.000
العينة الإستطلاعية السعودية		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.668
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2227.887
	df	210
	Sig.	.000

ومن الجدول (٢٤) يتضح أن قيمة اختبار **KMO** هى (٠.٩٣١)، وقيمة اختبار **Bartlett's** دالة إحصائياً بالنسبة للعينة المصرية، كما بلغت قيمة اختبار **KMO** هى (٠.٦٦٨)، وقيمة اختبار **Bartlett's** دالة إحصائياً بالنسبة للعينة السعودية مما يعد مؤشراً على ملائمة ومناسبة العينتين الاستطلاعتين لإجراء التحليل العاملى الاستكشافى، كما أن قيمة معامل التحديد **Determinant factor** لكل منهما أكبر من (صفر) مما يعد مؤشراً على صلاحية مصفوفة الارتباط بين مفردات الاستبيان لإجراء التحليل العاملى الاستكشافى على العينتين الاستطلاعتين، تلى ذلك إجراء تحليلان عاملان استكشافيان بطريقة المكونات الأساسية لهوتلنج، والتدوير المائل بطريقة بروماكس **promax** على استجابات أفراد العينتين الاستطلاعتين على مفردات الاستبيان البالغ عددها (٢١) مفردة، وقد أسفر التحليلان عن تشعب مفردات المقياس على (٧) عوامل دالة إحصائياً، والجذر الكامن لكل منهم أكبر من الواحد الصحيح، وجميع التشعبات كانت أكبر من (٠.٣) طبقاً لمحك كايزر.

وتفسر تلك العوامل (٦٥.١١٦%) من التباين الكلى بالنسبة للعينة المصرية، وتفسر (٧٣.٦٣%) من التباين الكلى بالنسبة للعينة السعودية؛ ويوضح ملحق (٩) قيم الشيوخ، ومصفوفة البناء العاملى لمفردات الاستبيان بعد التدوير لكلتا العينتين، ومنه يتضح أن التشبعات الدالة للمفردات على العوامل السبعة كانت على النحو التالى:

**العامل الأول:** وقد تشبعت عليه المفردات من: (١، ٨، ١٥)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ " القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ١٢.٢٥٥% بالنسبة للعينة المصري، كما بلغت نسبة التباين المفسرة ١٨.٥٤٥% بالنسبة للعينة السعودية.

**العامل الثانى:** وقد تشبعت عليه المفردات من: (٢، ٩، ١٦) وقد تم تسمية هذا العامل بـ " القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ١٥.٤٦٢% بالنسبة للعينة المصرية، كما بلغت نسبة التباين المفسرة ٢٦.٩١٤% بالنسبة للعينة السعودية.

**العامل الثالث:** وقد تشبعت عليه المفردات من: (٣، ١٠، ١٧)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ " القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ١٠.٤٤% بالنسبة للعينة المصرية، كما بلغت نسبة التباين المفسرة ٣٤.٣٦٩% بالنسبة للعينة السعودية.

**العامل الرابع:** وقد تشبعت عليه المفردات: (٤، ١١، ١٨)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ " القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ١٤.٥١٧% بالنسبة للعينة المصرية، كما بلغت نسبة التباين المفسرة ٢٠.١٧٢% بالنسبة للعينة السعودية.

**العامل الخامس:** وقد تشبعت عليه المفردات: (٥، ١٢، ١٩)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ " القيادة القائمة على المكافآت"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ١٤.١٩٨% بالنسبة للعينة المصرية، كما بلغت نسبة التباين المفسرة ٢٦.٣٦٥% بالنسبة للعينة السعودية.

**العامل السادس:** وقد تشبعت عليه المفردات: (٦، ١٣، ٢٠)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ " القيادة القائمة على المعايير"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ١٥.٨٨٢% بالنسبة للعينة المصرية، كما بلغت نسبة التباين المفسرة ٣٣.٨٨٩% بالنسبة للعينة السعودية.

**العامل السابع:** وقد تشبعت علياً المفردات: (٧، ١٤، ٢١)، وقد تم تسمية هذا العامل بـ " القيادة القائمة على عدم التدخل"، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = ١٧.٢٤١% بالنسبة للعينة المصرية، كما بلغت نسبة التباين المفسرة ٢٧.٥١٦% بالنسبة للعينة السعودية.

ونظراً لطبيعة البحث الحالي المتمثل في دراسة عبر ثقافية، ومن ثم تطبيق ذات المقياس على معلمى المرحلة الثانوية بالمجتمعين المصري والسعودي، وهو ما دفع بالباحث إلى محاولة التحقق من ثبات وتكافؤ عملية القياس على النحو التالي:

### تكافؤ القياس Measurement Invariance

إعتمد الباحث في التعرف على تكافؤ نتائج عملية القياس الناشئة عن استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل، على إجراء تحليل عاملى توكيدي متعدد المجموعات؛ بهدف التحقق من كل من: التكافؤ الشكلى، والتكافؤ المترى، والتكافؤ التدريجى، وتكافؤ البواقي، لدى مجموعتى البحث من معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي، ويتضح ذلك على النحو التالي:

**التكافؤ الشكلى Configural Invariance:** قام الباحث بإجراء تحليل عاملى توكيدي متعدد المجموعات لدرجات أفراد عينتى البحث من معلمى المرحلة الثانوية العامة بالثقافتين: المصرية والسعودية، ويوضح ملحق (١٠) نموذجى التحليل العاملى التوكيدي بعد حساب بارامترات القياس لتقديرات التشبعات لكل بعد من الأبعاد المختلفة ومفرداته لكل من العينتين المصرية والسعودية قبل حذف التشبعات غير المتكافئة، كما يعرض جدول (٢٥) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج لدى عينتى البحث على النحو التالي:

### جدول (٢٥).

مؤشرات جودة مطابقة نموذجى التحليل العاملى التوكيدي لمفردات استبيان القيادة متعدد العوامل لكل

من العينتين المصرية والسعودية قبل حذف المفردات ذات التشبعات غير المتكافئة

العينة	٢٤ (x2)	DF	SIG	CFI	IFI	RFI	RMSEA	NFI	PGFI	GFI	RMR
المصرية	٨٣.١	٦٩	٠.١٥٠	٠.٩٤	٠.٩٣	٠.٩١	٠.٠٢٧	٠.٩٥	٠.٩٥	٠.٩٣	٠.٠٢
السعودية	٨٤.٣	٦٩	٠.١٤٢	٠.٩٧	٠.٩٤	٠.٩٤	٠.٠٥٨	٠.٩٥	٠.٩٤	٠.٩٤	٠.٠٤

ومن الجدول (٢٥) يتضح أن نموذجى التحليل العاملى التوكيدي لمفردات كل بعد من أبعاد لمفردات استبيان القيادة متعدد العوامل مطابقة للبيانات المفترضة لدى مجموعتى البحث، حيث أن قيمتى كا ٢٤ غير دالة إحصائياً، كما أن قيم مؤشرات المطابقة تقع في

المدى المثالي، مما يدل على أن النموذج يتطابق بدرجة جيدة لدى مجموعتي البحث، وأن عدد المفردات المتشعبة على العوامل المختلفة متساوية بالنسبة لعينتي البحث، مما يدل على تحقق التكافؤ الشكلى.

**التكافؤ المترى Metric Invariance:** ويعتمد التكافؤ المترى على قيم تشبعات factor loading المفردات على العامل الذى تشبعت عليه، وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً متكافئاً لدى عينتي البحث؛ حيث لم يُظهر اختبار الفرق فى قيمة كا<sup>2</sup> دلالة إحصائية، وفى ضوء تحقق التكافؤيين: الشكلى والمترى، يمكن القول أن هناك تكافؤاً ضعيفاً فى عملية القياس.

**التكافؤ التدريجي Scalar Invariance:** ويتم التحقق من الكافؤ التدريجي من خلال تثبيت تشبعات المفردات بحيث تصبح واحدة عبر عينتي البحث، وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً متكافئاً تدريجياً، وبالتالي يمكن القول أن هناك تكافؤاً جزئياً فى عملية القياس.

**تكافؤ البواقي Residual Invariance:** وقد نتج عن هذا الإجراء نموذجاً غير متكافئاً، وهو يعني أن هناك بواقي بعض المفردات مختلف عبر عينتي البحث<sup>٨</sup>، وهو ما دفع بالباحث إلى حذف المفردات: (٥، ١٦، ٢١)، ومن ثم تحقق التكافؤ بشكل مقبول وليس بشكل تام.

ويوضح الجدول (٢٦) اختبارات تكافؤ عملية القياس لمفردات استبيان القيادة متعدد العوامل لدى عينتي البحث على النحو التالى:

<sup>٨</sup> تكافؤ البواقي لا يمثل لدى كثير من الباحثين المهتمين بمجال القياس النفسى والتربوي متطلباً قليلاً، ذلك أن البواقي لا تمثل جزءاً من العوامل الكامنة؛ كما أنه يمكن الإكتفاء بالأشكال الثلاثة الأخرى للتحقيق الثبات والتكافؤ فى عملية القياس، ويطلق عليه حينئذ بالتكافؤ الجزئى، وهو ما يتفق وطبيعة القياس فى العلوم النفسىة والتربوية فى ظل النظرية الكلاسيكية للقياس وما يعترىها من أخطاءاً للقياس؛ كون الظواهر النفسىة على درجة كبيرة من التعقيد وعدم الثبات، إلا أن الباحث الحالى فى أثناء سعيه لتحقيق التكافؤ فى عملية القياس أثر الكشف عن تكافؤ البواقي فى مقبىاسى: العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية، ورأس المال النفسى نتيجة أن العامل الواحد يتشعب عليه عدد كبير من المفردات وبالتالي فإن عملية الحذف لن تؤثر على تحقق العامل وقبوله، وهو ما لم يتحقق عند محاولة التحقق من تكافؤ البواقي لاستبيان القيادة متعددة العوامل نتيجة أن العامل الواحد يتشعب عليه (٣ مفردات) وعند الحذف سوف يتم حذف العامل بأكمله، كون الحد الأدنى لقبول العامل (٣ مفردات)، كما أن تحقق الأشكال الثلاثة الأخرى للتكافؤ كاف لدى كثير من الباحثين لتحقيق التكافؤ فى عملية القياس.

## جدول (٢٦).

اختبارات تكافؤ عملية القياس لمفردات استبيان القيادة متعددة العوامل لدى معلمى المرحلة الثانوية بالثقافتين المصرية والسعودية

التكافؤ	٢كا	NFI	RMSEA	الفرق فى قيمة ٢كا	د.ح	الفرق فى قيمة المؤشر CFI
التكافؤ الشكلى	٢٧.٨	٠.٩٩	٠.٠١	-----	-----	-----
التكافؤ المترى	١٩.١	٠.٩٥	٠.٠١	٢.٥	١٠	٠.٠٠١
التكافؤ المتدرج	١٨.٤	٠.٩٤	٠.٠٢	٢.٩	٢٦	٠.٠٠١
تكافؤ البواقي	٢٤.٤	٠.٩١	٠.٠٤	٣.٨	٢٦	٠.٠٠٢

❖ **الصدق التكوين الفرضى:** تم التحقق من صدق التكوين الفرضى للمقياس على العينتين الاستطلاعتين المصرية والسعودية، من خلال تطبيق الاستبيان عليهما بهدف إجراء تحليل عاملي توكيدي باستخدام برنامج (Amose25) لكل بعد من الأبعاد السبعة للاستبيان لكل عينة على حدة، كما تم التحقق من درجة مطابقة بيانات العينة لهذا البناء المفترض، ويوضح ملحق (١١) نماذج التحليل العاملي التوكيدي بعد حساب بارامترات القياس لتقديرات التشبعات لكل بعد من الأبعاد المختلفة، وقد أسفر هذا الإجراء عن نماذج مطابقة للبيانات المفترضة، ومن ثم يمكن القول أن الاستبيان يتسم بالصدق ومن ثم فهو صالح للتطبيق على العينتين المصرية والسعودية.

❖ **صدق البناء:** وللتعرف على صدق البناء للاستبيان تم تطبيق المقياس على العينتين المصرية والسعودية كلا على حدة، ثم إيجاد كل من:

▪ **الصدق التقاربي:** ويوضح الجدول (٢٧) التباين المستخلص: (متوسط التباين المعدل) كما يلى:

### جدول ( ٢٧ ) .

قيم التباينات المستخلصة AVE لاستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) للعينتين المصرية والسعودية

CR	AVE	العامل	CR	AVE	العامل
العينة المصرية					
٠.٦٨٧	٠.٧٣٤	القيادة القائمة على المكافآت	٠.٦٤٧	٠.٦١٦	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى
٠.٦٣٨	٠.٥٩٢	القيادة القائمة على المعايير	٠.٦٥٤	٠.٦٣٣	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية
٠.٦٤٨	٠.٦١٥	القيادة القائمة على عدم التدخل	٠.٦٤٠	٠.٥٩٧	القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية
			٠.٦٤٨	٠.٦٢٥	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية
العينة السعودية					
٠.٦٠٩	٠.٥٢٧	القيادة القائمة على المكافآت	٠.٦٥٧	٠.٦٤٢	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى
٠.٦٦٩	٠.٦٧٧	القيادة القائمة على المعايير	٠.٦١٣	٠.٥٣٨	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية
٠.٦١٩	٠.٥٥٠	القيادة القائمة على عدم التدخل	٠.٦٧٢	٠.٦٨٧	القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية
			٠.٦٢٣	٠.٥٥٤	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية

ومن الجدول ( ٢٧ ) يتضح أن قيم التباينات المستخلصة AVE تتراوح ما بين (٠.٥٩٢):  
٠.٧٣٤) بالنسبة للعينة المصرية، وتتراوح ما بين (٠.٥٢٧ : ٠.٦٧٢) للعينة السعودية، مما  
يعد مؤشراً على إنتماء المفردات لأبعاد المختلفة للاستبيان، ومن ثم الصدق التقاربي له.  
▪ الصدق التباعدى كمؤشراً على تمايز الأبعاد عن بعضها البعض، من خلال مقارنة مربعات  
قيم التباينات بمتوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبيان، والجدول ( ٢٨ )  
يوضح ذلك:

### جدول ( ٢٨ ) .

قيم التباينات ومربعاتها لاستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) كمؤشر على الصدق التباعدى

مربع التباين	التباين	العامل	مربع التباين	التباين	العامل
العينة المصرية					
٠.٥٧	٠.٧٦	القيادة القائمة على المكافآت	٠.٦١	٠.٧٨	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى
٠.٦٢	٠.٧٩	القيادة القائمة على المعايير	٠.٥٧	٠.٧٦	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية
٠.٥٦	٠.٧٥	القيادة القائمة على عدم التدخل	٠.٨١	٠.٩	القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية
			٠.٥٥	٠.٧٤	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية
العينة السعودية					
٠.٤٠	٠.٦٣	القيادة القائمة على المكافآت	٠.٦٦	٠.٨١	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى
٠.٢٥	٠.٥٠	القيادة القائمة على المعايير	٠.٣٥	٠.٥٩	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية
٠.٥٣	٠.٧٣	القيادة القائمة على عدم التدخل	٠.٤٥	٠.٦٧	القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية
			٠.٣٦	٠.٦٠	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية

ومن الجدول (٢٨) يتضح أن مربعات قيم التباينات تتراوح ما بين: (٠.٥٥ : ٠.٨١)، وهي قيم أكبر من متوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبيان (م = ٠.٣٠٣) وذلك بالنسبة للعينة المصرية، كما يتضح أن مربعات قيم التباينات تتراوح ما بين: (٠.٥٥ : ٠.٨١)، وهي قيم أكبر من متوسط مربع قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبيان (م = ٠.٢١٩) وذلك بالنسبة للعينة السعودية؛ مما يعد مؤشراً على الصدق التباعدي للاستبيان؛ مما سبق يمكن القول بأنه يتسم بصدق البناء.

**ثانياً: الاتساق الداخلي:** وقد تم حساب قيم معاملات ارتباط درجات عينتي الدراسة الاستطلاعية على مفردات كل بعد من الأبعاد السبعة للاستبيان ومجموع درجاتهم على البعد؛ كمؤشراً على إتساق المفردات، ومن ثم ثباتها، ويوضح جدول (٢٩) قيم معاملات ارتباط درجات عينتي البحث على مفردات كل بعد من الأبعاد المختلفة للاستبيان ومجموع درجاتهم على البعد على النحو التالي:

### جدول (٢٩).

قيم معاملات ارتباط درجات مفردات كل بعد من الأبعاد المختلفة لاستبيان القيادة متعدد

العوامل (MLQ) ومجموع درجاتهم على البعد كمؤشر على إتساق المفردات

معامل الارتباط		المفردة	معامل الارتباط		المفردة	معامل الارتباط		المفردة
العينة المصرية	العينة السعودية		العينة المصرية	العينة السعودية		العينة المصرية	العينة السعودية	
البعد الأول: القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي								
**٠.٨٦٥	**٠.٦٧٠	١٥	**٠.٨٦٤	**٠.٧٢٧	٨	**٠.٧٤٧	**٠.٦٩٣	١
البعد الثاني: القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية								
**٠.٦٢٣	**٠.٥١٦	١٦	**٠.٧٥٤	**٠.٧٧٥	٩	**٠.٨١٥	**٠.٦٧١	٢
البعد الثالث: القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية								
**٠.٦٨٣	**٠.٧١٨	١٧	**٠.٦٢٠	**٠.٦٥٣	١٠	**٠.٦١٧	**٠.٦٤٢	٣
البعد الرابع: القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية								
**٠.٦٧٦	**٠.٧٨٣	١٨	**٠.٦٤٦	**٠.٧٢٨	١١	**٠.٦٤٢	**٠.٦١٥	٤
البعد الخامس: القيادة القائمة على المكافآت								
**٠.٧٣٥	**٠.٧٨٤	١٩	**٠.٦٠٤	**٠.٦٠٧	١٢	**٠.٦٢٦	**٠.٥٧٦	٥
البعد السادس: القيادة القائمة على المعايير								
**٠.٦٥٥	**٠.٦٨٤	٢٠	**٠.٦٢١	**٠.٦٥٥	١٣	**٠.٦٢٦	**٠.٧٣٢	٦
البعد السابع: القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية								
**٠.٧٧٣	**٠.٨١٥	٢١	**٠.٦٠٢	**٠.٦٨٨	١٤	**٠.٧٧٤	**٠.٦٧٨	٧

ومن الجدول ( ٣٠ ) يتضح أن قيم معاملات ارتباط درجات أفراد العينة الاستطلاعية المصرية على مفردات الأبعاد المختلفة، ومجموع درجاتهم على البعد دالة عند مستوى (٠.٠١)، وتتراوح ما بين (٠.٦٠٤ : ٠.٨٦٥)، كما كانت قيم معاملات ارتباط درجات أفراد العينة الاستطلاعية السعودية على مفردات الأبعاد المختلفة، ومجموع درجاتهم على البعد دالة عند مستوى (٠.٠١)، وتتراوح ما بين (٠.٥١٦ : ٠.٨١٥)، مما يعد مؤشراً على إتساق مفردات الأبعاد، كما تم إيجاد قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينتى الدراسة الاستطلاعية على كل بعد من الأبعاد والمجموع الكلي للدرجات كمؤشراً على إتساق الأبعاد ومن ثم ثباتها، والجدول (٣١) يوضح ذلك على النحو التالي:

جدول (٣١).

قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات أفراد عينتى البحث على كل بعد من الأبعاد المختلفة  
لاستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) والمجموع الكلي للدرجات

معامل الارتباط	العامل	معامل الارتباط	العامل
العينة المصرية			
**٠.٥٧٩	القيادة القائمة على المكافآت	**٠.٥٩٠	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي
**٠.٥٩٨	القيادة القائمة على المعايير	**٠.٦٦١	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية
**٠.٧٥٤	القيادة القائمة على عدم التدخل	**٠.٦٠٤	القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية
		**٠.٥٨٥	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية
العينة السعودية			
**٠.٧٣٥	القيادة القائمة على المكافآت	**٠.٨٠٠	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي
**٠.٦٣٥	القيادة القائمة على المعايير	**٠.٦٨٦	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية
**٠.٧٧٠	القيادة القائمة على عدم التدخل	**٠.٦٥٨	القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية
		**٠.٦٥٠	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية

من الجدول (٣١) يتضح أن معاملات ارتباط مجموع درجات أفراد العينة الاستطلاعية المصرية على الأبعاد المختلفة للاستبيان، والمجموع الكلي لدرجاتهم دالة عند مستوى (٠.٠١)، وتتراوح ما بين (٠.٥٧٩ : ٠.٧٥٤)، كما كانت قيم معاملات ارتباط مجموع درجات أفراد العينة الاستطلاعية السعودية على الأبعاد المختلفة للاستبيان، والمجموع الكلي لدرجاتهم دالة عند مستوى (٠.٠١)، وتتراوح ما بين (٠.٦٥٠ : ٠.٨٠٠).

## ثالثاً: ثبات الاستبيان:

طريقة معامل ألفا- كرونباخ: تم حساب قيم معاملات ألفا-كرونباخ للأبعاد المختلفة للاستبيان بالنسبة للعينتين الاستطلاعتين للبحث، والجدول (٢١) يوضح ذلك على النحو التالي:

## جدول (٣٢).

معاملات ألفا-كرونباخ، ومعاملات الارتباط بين درجات الأبعاد المختلفة للعينتين الاستطلاعتين

## للبحث لاستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ)

معامل الأرتباط	معامل ألفا	البعد	معامل الأرتباط	معامل ألفا	البعد
العينة المصرية					
**٠.٦٨٠	٠.٦٠٠	القيادة القائمة على المكافآت	**٠.٦٥٢	٠.٥٨١	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي
**٠.٦٨٧	٠.٥٤١	القيادة القائمة على المعايير	**٠.٥٩٨	٠.٥١٠	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية
**٠.٧٥٤	٠.٦١٩	القيادة القائمة على عدم التدخل	**٠.٦١٠	٠.٥٧١	القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية
			**٠.٦٨٩	٠.٦٢٠	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية
العينة الاستطلاعية					
**٠.٧٣٥	٠.٦٥٤	القيادة القائمة على المكافآت	**٠.٨٠٠	٠.٥٦٥	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي
**٠.٦٥٣	٠.٥٦٢	القيادة القائمة على المعايير	**٠.٦٨٦	٠.٦٠١	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية
**٠.٧٧٠	٠.٧٠٢	القيادة القائمة على عدم التدخل	**٠.٦٥٨	٠.٦٢٣	القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية
			**٠.٦٥٠	٠.٦٠١	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية

ومن الجدول (٣٢) يتضح أن قيم معاملات ألفا للأبعاد المختلفة للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٢٠ : ٠.٥٨١) بالنسبة للعينة المصرية، كما بلغت قيم معاملات ألفا للأبعاد المختلفة للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٠١ : ٠.٧٠٢) بالنسبة للعينة السعودية وهي قيم تدل على الحدود الدنيا للثبات.

**طريقة إعادة تطبيق الاختبار:** تم إعادة تطبيق المقياس على عينتى الدراسة الاستطلاعية كل على حدة بعد فترة زمنية مقدارها (١٥) يوم من التطبيق الأولى، والجدول (٣٢) يوضح قيم معاملات الارتباط بين مرتى التطبيق بالنسبة لعينتى الدراسة؛ ومنة يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة المصرية على الأبعاد المختلفة للاستبيان فى مرتى التطبيق تراوحت ما بين (٠.٦١٠ : ٠.٦٨٩)، كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة السعودية على الأبعاد المختلفة تراوحت ما بين: (٠.٦٥٠ : ٠.٨٠٠) وهى قيم تدل على الحدود العليا للثبات.

#### ٤) إجراءات البحث: سارت إجراءات البحث على النحو التالي:

- اختيار عينتى البحث الاستطلاعية بصورة عشوائية من بين معلمى ومعلمات المرحلة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية بجمهورية مصر العربية، وبمحافظة صبيا بالمملكة العربية السعودية، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠١٩ / ٢٠٢٠)م.
- تطبيق أدوات البحث على العينتين الاستطلاعتين لحساب المؤشرات السيكمترية " الصدق، والثبات، والاتساق الداخلى" لكل منهما، بهدف التأكيد من صلاحية الأدوات للتطبيق على معلمى المرحلة الثانوية العامة بالثقافتين: المصرية والسعودية.
- تطبيق أدوات البحث بعد تقنينها على العينتين الأساسيتين للإجابة على الأسئلة المختلفة للبحث، وللتحقق من صحة الفروض.
- تصحيح أدوات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج (Spss 25).
- التوصل إلى نتائج البحث وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، والدراسات والبحوث السابقة.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج المتحصل عليها، وفي ضوء متغيرات البحث.

## نتائج البحث:

يتناول الجزء التالي اختبار فروض البحث، ورصد النتائج ومناقشتها، كما يلي:

**الفرض الأول:** يتميز معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري ببروفيلات نفسية تميزهم عن البروفيلات النفسية لنظائرهم بالمجتمع السعودي فى كل من: (العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية، ورأس المال النفسى، وأساليب القيادة). وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان بإجراء تحليل تمييزى فى محاولة للتحقق من الدلالات التمييزية للمتغيرات المختلفة محور أهتمام البحث، وكذلك تحديد المتغيرات التى تسهم بأكبر قدر من الإختلاف وفقاً لعامل الثقافة لدى مجموعتى البحث: (مجموعة المعلمين المصريين، ومجموعة المعلمين السعوديين)؛ حيث يتم تحليل المتغيرات بطريقة مترابطة مع الأخذ فى الحسبان العلاقات المتداخلة بين تلك المتغيرات وصولاً إلى دالة التمايز، على اعتبار أن المتغيرات المختلفة محو الإهتمام تمثل متغيرات مستقلة، وتمثل عضوية الفرد فى مجموعة بعينها من مجموعتى البحث بالمتغير التابع (عامل الثقافة) (صلاح علام، ٢٠٠٣: ٢٢٣).

كما أنه من خلال التحليل التمييزى يمكن التعرف على المتغيرات التى تسهم بشكل مؤثر فى تصنيف مجموعتى البحث وفقاً لعامل الثقافة؛ كما تم استخدام التحليل التمييزى المباشر القائم على إدخال جميع المتغيرات دفعة واحدة، كما تم التحقق من شروط استخدام التحليل التمييزى على النحو التالى:

(١) التمايز بين المجتمعات موضوع البحث؛ وقابليتها للتحديد: وبالفعل يتحقق هذا الشرط فالبحث الحالى يتضمن مجتمعين متمايزين ومحددين وهما: مجتمع معلمى المرحلة الثانوية المصريين، ومجتمع معلمى المرحلة الثانوية السعوديين.

(٢) التوزيع الإعتدالى للبيانات: ويوضح ملحق (١٢) المؤشرات الإحصائية الوصفية الدالة على اعتدالية التوزيع التكرارى لمتغيرات البحث، ومنه يتضح أن قيم معاملات الإلتواء، والتفرطح أقل من ضعف الخطأ المعياري لكل منهم، مما يعد مؤشراً على إعتدالية التوزيع (عزت عبد الحميد محمد، ٢٠١: ٢٣٣ - ٢٣٤).

(٣) تجانس مصفوفة التباين ومصفوفة التباين المشترك لعينتى البحث: وقد استخدم اختبار (Box-M) للتعرف على درجة تجانس مجموعتى البحث، والجدول (٣٣) يوضح ذلك على النحو التالى:

جدول (٣٣). نتائج استخدام اختبار (Box-M) للتعرف على درجة  
تجانس مصفوفتى التباين والتباين المشترك لمجموعتى البحث

Box's M		1507.612
F	Approx.	10.625
	df1	136
	df2	472525.088
	Sig.	.000

Tests null hypothesis of equal  
population covariance matrices.

ومن الجدول (٣٣) يتضح أن قيمة (F) دالة إحصائياً مما يُعد مؤشراً على تساوى التباينات، وبالتالي فإن متغيرات البحث ملائمة لتمثيل الدالة التمييزية. كما تم استخدام اختبار Wilks' Lambda للتعرف ما إذا كان هناك فروقاً دالة بين مجتمعى البحث فى المتغيرات المختلفة، ويوضح ذلك الجدول (٣٤) على النحو التالى: جدول (٣٤). نتائج استخدام اختبار Wilks' Lambda للتعرف ما إذا كانت هناك فروقاً دالة بين مجتمعى البحث فى المتغيرات المختلفة.

### Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.327	441.118	16	.000

ومن الجدول (٣٤) يتضح أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بما يعنى قوة متغيرات البحث فى إنشاء الدالة التمييزية، كما يوضح الجدول (٣٥) الجذور الكامنة المرتبطة بالدالة التمييزية كما يلى:

جدول (٣٥). الجذور الكامنة المرتبطة بالدالة التمييزية

### Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	2.055 <sup>a</sup>	100.0	100.0	.820

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

ومن الجدول (٣٥) يمكن القول بقدرة الدالة التمييزية على التمييز بين مجموعتي البحث، كما بلغت قيمة معامل الارتباط القانوني (٠.٨٢٠)، ومنه يمكن القول أن معامل التحديد (مربع معامل الارتباط التجميعي = ٠.٦٧٢)؛ وهو ما يشير إلى تمايز بين مجموعتي البحث؛ حيث أن (٦٧.٢%) من التباين يرجع إلى الفروق بين مجموعتي البحث، كما تشير قيمة الجذر الكامن (٢.٠٥٥) إلى نسبة التباين المفسرة بين مجموعتي البحث، كما يشير الجدول (٣٦) إلى التمايز بين متوسطات عينتي البحث في المتغيرات المختلفة على النحو التالي:

جدول (٣٦). قيم معامل لامبدا وقيم (ف) كمؤشران للتمايز بين متوسطات مجتمعى البحث في المتغيرات

المتغيرات	Wilks' Lambda	ف (F)	درجة حرية للمتغيرات df2	درجة حرية للمتغيرات df1	قيمة دلالة (P) (VALUE)	مسئود دلالة (Sig)
العوامل النفسية للقيادة الشخصية	عامل الإنسباط	0.4-58	445	1	0.03	0.05
	عامل المسؤولية	27.09	445	1	0.01	0.01
	عامل نظرة الضمير	0.576	445	1	0.448	غوردلة
	عامل الصابية	35.67	445	1	0.01	0.01
	عامل الإنفتاح على الخبرة	30.81	445	1	0.01	0.01
أسس المال النفسي	الرجاء	0.531	445	1	0.467	غوردلة
	التعاود	17.48	445	1	0.01	0.01
	المرونة النفسية	134.4	445	1	0.01	0.01
	التفاني	92.96	445	1	0.01	0.01
أساليب القيادة	القيادة القائمة على الإنفتاح والتأثير المثالي	5.506	445	1	0.01	0.01
	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية	21.86	445	1	0.01	0.01
	القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية	41.98	445	1	0.01	0.01
	القيادة القائمة على الإعجابات الفردية	0.971	445	1	0.325	غوردلة
	القيادة القائمة على المعاملات	43.09	445	1	0.01	0.01
	القيادة القائمة على المعايير	67.47	445	1	0.01	0.01
	القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	18.60	445	1	0.01	0.01

ومن الجدول (٣٦) يتضح أن هناك تمايزاً بين عينتى البحث فى العوامل الخمس الكبرى فى الشخصية ماعداً عامل: (عامل يقظة الضمير)، وكذلك هناك تمايز فى رأس المال النفسى ماعداً: (الرجاء)، وكذلك هناك تمايز فى أساليب القيادة ما عداً: (القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية)، كما يوضح الجدول (٣٧) المعاملات التمييزية القياسية لكل متغير من متغيرات البحث كمؤشر على الأهمية النسبية لكل متغير داخل الدالة التمييزية لعينتى البحث على النحو التالى:

## جدول (٣٧).

المعاملات التمييزية القياسية لمتغيرات البحث كمؤشر على الأهمية النسبية لكل منهم

المتغير	F		معاملات التمييز القياسية	قيمة دلالة p. valuc	% للتمايز بين العينتين	استوى دلالة	لمساح
	عينة سعودية	عينة مصرية					
الإستقام	26.09	25.31	0.346	0.03	34.6%	0.05	عينة سعودية
التعويبة	24.72	22.62	0.145	0.01	14.5%	0.01	عينة سعودية
يقظة الضمير	26.78	26.52	0.168	0.448	16.8%	غير دالة	لا توجد فروق
الطماينة	20.85	22.11	0.259	0.01	25.9%	0.01	عينة لمصرية
الإنفتاح على الخبرة	29.57	32.07	0.583	0.01	58.3%	0.01	عينة لمصرية
الرجاء	22.35	22.12	0.003	0.467	0.3%	غير دالة	لا توجد فروق
التفقاء	22.25	20.73	0.425	0.01	42.5%	0.01	عينة سعودية
المرونة النفسية	15.35	20.19	0.869	0.01	86.9%	0.01	عينة لمصرية
التعاون	19.29	17.61	0.343	0.01	34.3%	0.01	عينة سعودية
قيادة ففاعة على الإقناع ووسائل التمييز	11	11.40	0.385	0.01	38.5%	0.01	عينة لمصرية
قيادة ففاعة على التمييز ورفع الروح المعنوية	10.71	9.93	0.555	0.01	55.5%	0.01	عينة سعودية
قيادة ففاعة على الاستشارة الفكرية	10.75	11.53	0.205	0.01	20.5%	0.01	عينة لمصرية
قيادة قائمة على الإعتبارات الفردية	11.08	10.98	0.203	0.325	20.3%	غير دالة	لا توجد فروق
قيادة ففاعة على التعاقبات	10.76	9.89	0.018	0.01	1.8%	0.01	عينة سعودية
قيادة ففاعة على شعائير	10.54	9.46	0.409	0.01	40.9%	0.01	عينة سعودية
قيادة ففاعة على عدم التفاعل/ سلبية	10.91	10.21	0.135	0.01	13.5%	0.01	عينة سعودية

من الجدول (٣٧) يتضح أن عامل الإنفتاح على الخبرة يمثل أكثر العوامل الخمس الكبرى تمايزاً فى شخصية معلم المرحلة الثانوية، وأن عامل المقبولية أقلها تمايزاً بين عينتى البحث؛ وأن المرونة النفسية أكثر الموارد النفسية تمايزاً لدى معلمى المرحلة

الثانوية وأقلها تماييزاً الرجاء؛ وأن القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية أكثر أساليب القيادة تماييزاً وأن القيادة القائمة على المكافآت أقلها تماييزاً بين عينتى البحث، كما يتضح أن أكثر المتغيرات تماييزاً على الإطلاق بين عينتى البحث هو: المرونة النفسية.

ويوضح الجدول (٣٨) أوجه التمايز والتباين بين البروفيلات النفسية لمعلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري ونظائرهم بالمجتمع السعودي فى كل من: (العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية، ورأس المال النفسى، والاساليب المختلفة للقيادة) على النحو التالى:

### جدول (٣٨)

أوجه التمايز والتباين بين البروفيلات النفسية لمعلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري ونظائرهم بالمجتمع السعودي فى كل من: (العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية، ورأس المال النفسى، والاساليب المختلفة للقيادة)

الترتيب تنازلياً وفقاً للأهمية النسبية بالنسبة لجميع المتغيرات	الترتيب تنازلياً وفقاً للأهمية النسبية داخل كل متغير على حدة	معاملات التمييز القياسية	المتغير	
٧	٢	٠.٣٤٦	عامل الإنسباط	العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية
١٣	٥	٠.١٤٥	عامل المقبولية	
١٢	٤	٠.١٦٨	عامل يقظة الضمير	
٩	٣	٠.٢٥٩	عامل العصابية	
٢	١	٠.٥٨٣	عامل الإفتتاح على الخبرة	
١٦	٤	٠.٠٠٣	الرجاء	رأس المال النفسى
٤	٢	٠.٤٢٥	الكفاءة	
١	١	٠.٨٦٩	المرونة النفسية	
٨	٣	٠.٣٤٣	التفاوت	
٦	٣	٠.٣٨٥	القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى المعنوية	أساليب القيادة
٣	١	٠.٥٥٥	القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح	
١٠	٤	٠.٢٠٥	القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية	
١١	٥	٠.٢٠٣	القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية	
١٥	٧	٠.٠١٨	القيادة القائمة على المكافآت	
٥	٢	٠.٤٠٩	القيادة القائمة على المعايير	
١٤	٦	٠.١٣٥	القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	

ومن الجدول (٣٨) يتضح أن أعلى نسبة مئوية للتمايز بين معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري ونظائرهم بالمجتمع السعودي فى المرونة النفسية (٨٦.٩٠%) لصالح المعلمين بالمجتمع المصري، يليها الإنفتاح على الخبرة (٥٨.٣٠%) لصالح المعلمين بالمجتمع المصري، يليها اسلوب القيادة القائم على التحفيز ورفع الروح المعنوية (٥٥.٥%) لصالح المعلمين بالمجتمع السعودي، يليها الكفاءة الذاتية (٤٢.٥٠%) لصالح المعلمين بالمجتمع السعودي، يليها القيادة القائمة على المعايير (٤٠.٩%) لصالح المعلمين بالمجتمع السعودي، يليها القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى (٣٨.٥%) لصالح المعلمين بالمجتمع المصري، يليها الإنبساط (٣٤.٦%) لصالح المعلمين بالمجتمع السعودي، يليها التفاؤل (٣٤.٣%) لصالح المعلمين بالمجتمع السعودي، يليها العصابية (٢٥.٩%) لصالح المعلمين بالمجتمع المصري، يليها المقبولية (١٤.٥%) لصالح المعلمين بالمجتمع السعودي، يليها القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية (١٣.٥%) لصالح المعلمين بالمجتمع السعودي وأخيراً القيادة القائمة على المكافآت (١.٨%) لصالح معلمى المجتمع السعودي، كما لا يوجد تمايز بين عينتى المعلمين فى كل من: القيادة القائمة على الاعتبارات الفردية، وبقظة الضمير، والرجاء.

مما سبق يمكن التأكيد على أن البروفيلات النفسية لمعلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري تتمايز عن البروفيلات النفسية لنظائرهم بالمجتمع السعودي؛ حيث يتسم البروفيل النفسي لمعلمى المرحلة الثانوية بالمجتمع المصري بالعصابية، والإنفتاح على الخبرة، والمرونة النفسية، والقيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، فى حين أن البروفيل النفسي لمعلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي يتسم بالإنبساط، والمقبولية، والكفاءة، والتفاؤل، والقيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، والقيادة القائمة على المكافآت، والقيادة القائمة على المعايير، والقيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية؛ وتتفق تلك النتيجة ودراسة كل من: (Schmitt et al., 2007; Chopik & Kitayama, 2018; Mezquita, et l., 2019; Wang, et al., 2019; Gramaglia, et al., 2019; Kim, et al., 2019) والتي أشارت نتائجها إلى تأثير عامل الثقافة فى السمات الشخصية.

كما يؤكد كل من (Srivastava, et al., 2003; Roberts, et al., 2006; Terracciano, et al., 2005)، أن العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية تمثل سمات عالمية في الشخصية ذات أهمية في تحديد البروفيلات النفسية المميزة للثقافات المختلفة. ويمكن تفسير ذلك في إطار دراسة (Ivanovna, 2020) على اعتبار أن بنية الشخصية تعكس الممارسات الثقافية المختلفة اللازمة لتحقيق الذات؛ والواقع يعكس تباين الممارسات الثقافية بتباين الثقافتين المصرية والسعودية، والتي تتضمن: التوجهات الدينية، والآراء السياسية؛ فالثقافة المصرية تتسم بالتنوع في الآراء والتوجهات الدينية والسياسية مقارنة بالثقافة السعودية الأقل تنوعاً؛ وهو ما ظهر بوضوح في السمات الشخصية المميزة للبروفيلات النفسية لمعلمي المرحلة الثانوية المصريين: العصابية وما يرتبط بها توترات وقلق، وتقلب في المزاج العام، والانفتاح على الخبرة وما يرتبط بها من الإبداع في التعبير عن الذات وما تحمله من أفكار وتصورات متباينة؛ في حين أن البروفيلات النفسية المميزة لأقرانهم السعوديين تتمايز بالإنبساط وما يرتبط به من صفات إجتماعية كالنشاط والحيوية في التفاعل مع الآخرين، والتعاطف معهم والمقبولية وما يرتبط بها من قيم دينية تتمثل في: التسامح، والإيثار، والإمتثال التام للتعليمات.

كما يمكن تفسير ذلك على اعتبار أن الشخصية تمثل بناءً متكاملًا يتشكل تحت تأثير العوامل البيئية الخارجية المتباينة بتباين الثقافتين المصرية والسعودية، كما أن الشخصية ذات طبيعة وظيفية تعكس التصورات والآراء والتوجهات الشخصية للفرد بما يحقق له التوافق والتكيف والبيئة المحيطة، تلك الآراء والتوجهات المتباينة بين الثقافتين المصرية والسعودية، فالثقافة السعودية خصوصاً في الجزء الجنوبي يغلب عليه الطابع الديني بعيداً عن التوجهات والآراء السياسية المتباينة مقارنة بالثقافة المصرية الغالب عليها التباين في الآراء والتوجهات الشخصية، كما أن لكل شخصية آرائها ومواقفها السلوكية، ومتطلبات أخلاقية، كما أن الشخصية ذات تأثير مباشر في تشكيل السلوك الإداري والقيادي كأساليب المعلمين في إدارة وقيادة حجرة الدراسة.

كما تتفق تلك النتيجة ودراسة كل من: (Earley & Ang, 2003; Dollwet & Reichard, 2014; Kotze & Massyn, 2019) والتي أشارت نتائجهم إلى تباين رأس المال النفسي بتباين عامل الثقافة.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في إطار التنوع الثقافي العالمي والتحديات التي تواجهه المؤسسات التعليمية في كل من الثقافتين: المصرية، والسعودية، وأن ذلك التنوع يتطلب أن يكون لدى المعلمين موارد نفسية عبر ثقافية cross-cultural psychological resources (رأس مال نفسي متعدد الثقافات cross-cultural psychological capital)، وباستقراء الواقع يتضح أن الثقافة السعودية تتسم بالتنوع الثقافي في الطلاب والمعلمين داخل حجرة الدراسة الواحدة مقارنة بالثقافة المصرية، وهو ما أتاح الفرصة للمعلمين داخل المدرسة الواحدة من تبادل الخبرات وهو ما ظهر بوضوح في بعض الموارد النفسية الأساسية المميزة لمعلمي المرحلة الثانوية بالثقافة السعودية مثل: الكفاءة الذاتية المرتفعة، والتفاؤل مقارنة بأقرانهم بالثقافة المصرية الأقل تنوعاً. وهو ما يؤكد (Dollwet & Reichard, 2014) من أن رأس المال النفسي من المتغيرات وثيقة الصلة ببيئات العمل المختلفة متعددة الثقافات.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها، والتي أشارت إلى أن معلمي المرحلة الثانوية بالثقافة المصرية يتمييزون بالمرونة النفسية كأحد الموارد النفسية الأساسية، والتي تظهر في السعي نحو الحفاظ على أدائهم على الرغم من العقبات التي تواجههم سواء أكانت عقبات تتعلق بالصراعات السياسية، والتوجهات الشخصية أو الصراع بين الثقافات؛ مقارنة بأقرانهم بالثقافة السعودية الذين يتمييزون في كل من: الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والذي يظهر بوضوح في الإيجابية والحماس نحو إنجاز المهام المكلفين بها، كما يعكس التشابه بدرجة كبيرة في القيم والمعتقدات ذات الطابع الديني.

كما تتفق تلك النتيجة ودراسة كل من: (Dunn, et al., 2014; Santamaría & Jean-Marie, 2014; Lapointe, et al., 2016; Paramova & Blumberg; Zemojtjel-Piotrowska, et l., 2019) والتي أشارت نتائجهم إلى تباين أساليب القيادة بتباين العامل الثقافي.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في إطار تصور (Aging & Ence, 2007) والذي يري أن أساليب قيادة المعلمين لحجرات الدرس تتأثر بقيمهم ومعتقداتهم وتصوراتهم الثقافية المختلفة، تلك النابعة من البيئة الخارجية المحيطة؛ ومما هو متعارف عليه أن الثقافة

المصرية أكثر إنفتاحاً على العالم الخارجي خصوصاً في المجالات العلمية والإعلانية من الثقافة السعودية التي يغلب عليها الطابع الديني.

كما أن أسلوب قيادة حجرة الدرس إنما يعكس البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية؛ فالبيئة المحيطة بمدارس التعليم الثانوي بالبيئة المصرية هي بيئة حضارية، يغلب عليها التنوع في الآراء والتوجهات الشخصية، متأثرة بالثقافة العالمية مقارنة بالبيئة المحيطة بمدارس التعليم الثانوي بالبيئة السعودية، وهي بيئة يغلب عليها الطابع الريفي المتأثر بالقيم والأخلاقيات والتوجهات الدينية الموروثة من الأباء والأجداد، خصوصاً في ظل الفصل التام بين مدارس البنين ومدارس البنات منذ نعومة أظافرهم، كذلك الفصل الجزئي في جنس المعلم وفقاً لنوعية المدرسة.

كما يُمكن تفسير ذلك في إطار التغيرات السياسية والثقافية التي تمر بها الثقافة المصرية على وجه الخصوص مقارنة بالثقافة السعودية الأقل تأثراً بالتغيرات السياسية والثقافية، تلك التغيرات التي أدت إلى التباين الواضح في سمات الشخصية، ورأس المال النفسي، وأساليب قيادة حجرة الدرس بين الثقافتين المصرية والسعودية؛ وهو ما ظهر بوضوح في تمايز البروفيلات النفسية لمعلمي المرحلة الثانوية بالثقافة المصرية في كل من: القيادة القائمة على التفاعل والإفناع، والقيادة القائمة على الاستثارة الفكرية نتيجة الإنفتاح على العالم الخارجي والتأثر بالاتجاه العالمي القائم على العولمة، مقارنة بالبروفيلات النفسية لأقرانهم السعوديين؛ الذين يتميزون بالقيادة القائمة على التحفيز وروح الروح المعنوية من خلال استخدام المكافآت نتيجة الطابع الديني الغالب على الثقافة السعودية بعيداً عن إتجاهات العولمة.

**الفرض الثاني: وينص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات**

أرتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية برأس المال النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي "

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب النسبة الحرجة لدلالة الفرق بين المقابلين اللوغاريتميين (ز) لمعاملات أرتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية: (عامل الانبساط، وعامل المقبولية، وعامل العصابية، وعامل يقظة الضمير، وعامل الإنفتاح

على الخبرة) ورأس المال النفسي: (الرجاء، والكفاءة، والتفاؤل، والمرونة النفسية) لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي، وذلك بعد تحويل قيم معاملات الارتباط إلى مقابلين لوغاريتميين (ز) باستخدام جدول فيشر، وحساب الخطأ المعياري للفروق بينهما ( فؤاد أبو حطب؛ وأمال صادق، ١٩٩١: ٣٨٥-٣٨٨)، والجدول (٣٩) يوضح دلالة الفروق بين معاملات ارتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي على النحو التالي:-

### جدول (٣٩).

معاملات ارتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي ودلالات الفروق بين معاملات ارتباطهم لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي

المتغيرات	العينة	قيمة (ر)	القيم المعيارية المقابلة طبقاً لجدول فيشر	قيمة Z	مستوى الدلالة sig	لصالح																																																																																			
عامل الإنبساط × الرجاء	المصرية	**٠.٧٥١	٠.٩٧٣	٠.٢٢٨	غير دالة	لا توجد فروق دالة																																																																																			
	السعودية	**٠.٧٢-	٠.٩٥٠٥				عامل الإنبساط × الكفاءة	المصرية	**٠.٦٠-	٠.٧٢٥	١.٨٥١-	غير دالة	لا توجد فروق دالة	السعودية	**٠.٧٢٢	٠.٩٠٧٦	عامل الإنبساط × التفاؤل	المصرية	**٠.٦٩١	٠.٨٤٨	٠.٦٠٤-	غير دالة	لا توجد فروق دالة	السعودية	**٠.٧٢٤	٠.٩٠٧٦	عامل الإنبساط × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٨٩٠	١.٤٢١٩	٨.٥٧٢	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	**٠.٥٢٢	٠.٥٧٦٣	عامل العصابية × الرجاء	المصرية	٠.٣٢-	٠.٥٧٦٣	٥.٤٣٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٣-	٠.٠٤	عامل العصابية × الكفاءة	المصرية	**٠.٧٢-	٠.٩٠٧٦	٨.٨٩٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٣٤	٠.٠٣	عامل العصابية × التفاؤل	المصرية	**٠.٥٩٢	٠.٦٧٧٧	٢.٣٣٠-	دالة عند مستوى ٠.٠٥	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٢٢	٠.٩٠٧٦	عامل العصابية × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٧١٣	٠.٨٨٧٢	٨.٤٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٦	٠.٠٥	عامل المقبولية × الرجاء	المصرية	**٠.٤٢	٠.٤٤٧٧	٥.٣٢٥-	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٥٠	٠.٩٧٣	عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-
عامل الإنبساط × الكفاءة	المصرية	**٠.٦٠-	٠.٧٢٥	١.٨٥١-	غير دالة	لا توجد فروق دالة																																																																																			
	السعودية	**٠.٧٢٢	٠.٩٠٧٦				عامل الإنبساط × التفاؤل	المصرية	**٠.٦٩١	٠.٨٤٨	٠.٦٠٤-	غير دالة	لا توجد فروق دالة	السعودية	**٠.٧٢٤	٠.٩٠٧٦	عامل الإنبساط × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٨٩٠	١.٤٢١٩	٨.٥٧٢	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	**٠.٥٢٢	٠.٥٧٦٣	عامل العصابية × الرجاء	المصرية	٠.٣٢-	٠.٥٧٦٣	٥.٤٣٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٣-	٠.٠٤	عامل العصابية × الكفاءة	المصرية	**٠.٧٢-	٠.٩٠٧٦	٨.٨٩٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٣٤	٠.٠٣	عامل العصابية × التفاؤل	المصرية	**٠.٥٩٢	٠.٦٧٧٧	٢.٣٣٠-	دالة عند مستوى ٠.٠٥	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٢٢	٠.٩٠٧٦	عامل العصابية × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٧١٣	٠.٨٨٧٢	٨.٤٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٦	٠.٠٥	عامل المقبولية × الرجاء	المصرية	**٠.٤٢	٠.٤٤٧٧	٥.٣٢٥-	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٥٠	٠.٩٧٣	عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-	٠.٥٧٦٣	٤.٧٥٥-	دالة عند	العينة						
عامل الإنبساط × التفاؤل	المصرية	**٠.٦٩١	٠.٨٤٨	٠.٦٠٤-	غير دالة	لا توجد فروق دالة																																																																																			
	السعودية	**٠.٧٢٤	٠.٩٠٧٦				عامل الإنبساط × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٨٩٠	١.٤٢١٩	٨.٥٧٢	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	**٠.٥٢٢	٠.٥٧٦٣	عامل العصابية × الرجاء	المصرية	٠.٣٢-	٠.٥٧٦٣	٥.٤٣٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٣-	٠.٠٤	عامل العصابية × الكفاءة	المصرية	**٠.٧٢-	٠.٩٠٧٦	٨.٨٩٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٣٤	٠.٠٣	عامل العصابية × التفاؤل	المصرية	**٠.٥٩٢	٠.٦٧٧٧	٢.٣٣٠-	دالة عند مستوى ٠.٠٥	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٢٢	٠.٩٠٧٦	عامل العصابية × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٧١٣	٠.٨٨٧٢	٨.٤٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٦	٠.٠٥	عامل المقبولية × الرجاء	المصرية	**٠.٤٢	٠.٤٤٧٧	٥.٣٢٥-	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٥٠	٠.٩٧٣	عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-	٠.٥٧٦٣	٤.٧٥٥-	دالة عند	العينة																
عامل الإنبساط × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٨٩٠	١.٤٢١٩	٨.٥٧٢	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية																																																																																			
	السعودية	**٠.٥٢٢	٠.٥٧٦٣				عامل العصابية × الرجاء	المصرية	٠.٣٢-	٠.٥٧٦٣	٥.٤٣٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٣-	٠.٠٤	عامل العصابية × الكفاءة	المصرية	**٠.٧٢-	٠.٩٠٧٦	٨.٨٩٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٣٤	٠.٠٣	عامل العصابية × التفاؤل	المصرية	**٠.٥٩٢	٠.٦٧٧٧	٢.٣٣٠-	دالة عند مستوى ٠.٠٥	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٢٢	٠.٩٠٧٦	عامل العصابية × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٧١٣	٠.٨٨٧٢	٨.٤٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٦	٠.٠٥	عامل المقبولية × الرجاء	المصرية	**٠.٤٢	٠.٤٤٧٧	٥.٣٢٥-	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٥٠	٠.٩٧٣	عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-	٠.٥٧٦٣	٤.٧٥٥-	دالة عند	العينة																										
عامل العصابية × الرجاء	المصرية	٠.٣٢-	٠.٥٧٦٣	٥.٤٣٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية																																																																																			
	السعودية	٠.٠٤٣-	٠.٠٤				عامل العصابية × الكفاءة	المصرية	**٠.٧٢-	٠.٩٠٧٦	٨.٨٩٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٣٤	٠.٠٣	عامل العصابية × التفاؤل	المصرية	**٠.٥٩٢	٠.٦٧٧٧	٢.٣٣٠-	دالة عند مستوى ٠.٠٥	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٢٢	٠.٩٠٧٦	عامل العصابية × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٧١٣	٠.٨٨٧٢	٨.٤٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٦	٠.٠٥	عامل المقبولية × الرجاء	المصرية	**٠.٤٢	٠.٤٤٧٧	٥.٣٢٥-	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٥٠	٠.٩٧٣	عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-	٠.٥٧٦٣	٤.٧٥٥-	دالة عند	العينة																																				
عامل العصابية × الكفاءة	المصرية	**٠.٧٢-	٠.٩٠٧٦	٨.٨٩٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية																																																																																			
	السعودية	٠.٠٣٤	٠.٠٣				عامل العصابية × التفاؤل	المصرية	**٠.٥٩٢	٠.٦٧٧٧	٢.٣٣٠-	دالة عند مستوى ٠.٠٥	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٢٢	٠.٩٠٧٦	عامل العصابية × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٧١٣	٠.٨٨٧٢	٨.٤٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٦	٠.٠٥	عامل المقبولية × الرجاء	المصرية	**٠.٤٢	٠.٤٤٧٧	٥.٣٢٥-	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٥٠	٠.٩٧٣	عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-	٠.٥٧٦٣	٤.٧٥٥-	دالة عند	العينة																																														
عامل العصابية × التفاؤل	المصرية	**٠.٥٩٢	٠.٦٧٧٧	٢.٣٣٠-	دالة عند مستوى ٠.٠٥	العينة السعودية																																																																																			
	السعودية	**٠.٧٢٢	٠.٩٠٧٦				عامل العصابية × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٧١٣	٠.٨٨٧٢	٨.٤٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية	السعودية	٠.٠٤٦	٠.٠٥	عامل المقبولية × الرجاء	المصرية	**٠.٤٢	٠.٤٤٧٧	٥.٣٢٥-	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٥٠	٠.٩٧٣	عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-	٠.٥٧٦٣	٤.٧٥٥-	دالة عند	العينة																																																								
عامل العصابية × المرونة النفسية	المصرية	**٠.٧١٣	٠.٨٨٧٢	٨.٤٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة المصرية																																																																																			
	السعودية	٠.٠٤٦	٠.٠٥				عامل المقبولية × الرجاء	المصرية	**٠.٤٢	٠.٤٤٧٧	٥.٣٢٥-	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة السعودية	السعودية	**٠.٧٥٠	٠.٩٧٣	عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-	٠.٥٧٦٣	٤.٧٥٥-	دالة عند	العينة																																																																		
عامل المقبولية × الرجاء	المصرية	**٠.٤٢	٠.٤٤٧٧	٥.٣٢٥-	دالة عند مستوى ٠.٠١	العينة السعودية																																																																																			
	السعودية	**٠.٧٥٠	٠.٩٧٣				عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-	٠.٥٧٦٣	٤.٧٥٥-	دالة عند	العينة																																																																												
عامل المقبولية × الكفاءة	المصرية	**٠.٥٣-	٠.٥٧٦٣	٤.٧٥٥-	دالة عند	العينة																																																																																			

السعودية	مستوى ٠.٠١		١.٠٤٥٤	**٠.٧٧٨	السعودية	
العينة	دالة عند		٠.٠٢	٠.٠١٥	المصرية	عامل المقبولية × التفاؤل
السعودية	مستوى ٠.٠٥	٣.٢٧٢-	٠.٣٤٢٨	**٠.٥٢٣	السعودية	
العينة	دالة عند		١.٣٧٥٨	**٠.٨٨٦	المصرية	عامل المقبولية × المرونة النفسية
المصرية	مستوى ٠.٠١	١٣.٠٣٢	٠.٠٩٠٢	٠.٠٩٢	السعودية	
لا توجد فروق دالة	غير دالة		٠.٥٩٠١	**٠.٥٣٠	المصرية	عامل الإنفتاح على الخبرة × الرجاء
		١.٤٤٣	٠.٤٤٧٧	**٠.٤٢٣	السعودية	
العينة	دالة عند		١.٣٣٣١	**٠.٨٧٤	المصرية	عامل الإنفتاح على الخبرة × الكفاءة
المصرية	مستوى ٠.٠١	٦.٣٢٧	٠.٧٠٨٩	**٠.٦١١	السعودية	
لا توجد فروق دالة	غير دالة		٠.٧٠٨٩	**٠.٦١١	المصرية	عامل الإنفتاح على الخبرة × التفاؤل
		١.٤٨٢	٠.٩٧٣	**٠.٥١١	السعودية	
العينة	دالة عند		١.٤٢١٩	**٠.٨٩٧	المصرية	عامل الإنفتاح على الخبرة × المرونة النفسية
المصرية	مستوى ٠.٠١	٤.٥٥٠	٠.٥٦٢٧	**٠.٧٥٣	السعودية	
العينة	دالة عند	-	٠.٠٣	٠.٠٣٣	المصرية	عامل يقظة الضمير × الرجاء
السعودية	مستوى ٠.٠١	١٢.٠٧٥	١.٢٢١٢	**٠.٨٤١	السعودية	
لا توجد فروق دالة	غير دالة		٠.٩٢٨٧	**٠.٧٣٠	المصرية	عامل يقظة الضمير × الكفاءة
		١.٧٢٢-	١.٠٩٨٦	**٠.٨٠٠	السعودية	
العينة	دالة عند		٠.٧٠٨٩	**٠.٦١٠	المصرية	عامل يقظة الضمير × التفاؤل
المصرية	مستوى ٠.٠١	٦.٧٨٠	٠.٠٤	٠.٠٠٤	السعودية	
العينة	دالة عند		٠.٨٢٩١	**٠.٦٨٩	المصرية	عامل يقظة الضمير × المرونة النفسية
المصرية	مستوى ٠.٠١	٣.٨٦٦	٠.٤٤٧٧	**٠.٤٢٢	السعودية	

### ومن الجدول (٣٩) يمكن الإشارة إلى ما يلي:

(١) توجد علاقات إرتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين كل: العوامل الخمس الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري ماعداً تلك العلاقات الإرتباطية السالبة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين كل من: سمة الإنبساط والكفاءة الذاتية، وسمة العصابية والكفاءة الذاتية، وسمة المقبولية والكفاءة الذاتية، وتلك العلاقات الإرتباطية الصفرية بين كل من: سمة العصابية والكفاءة الذاتية، وسمة المقبولية والتفاؤل، وسمة يقظة الضمير والكفاءة الذاتية.

٢) توجد علاقات إرتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١) بين كل: العوامل الخمس الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي ماعداً تلك العلاقات الإرتباطية السالبة بين كل من: سمة الإنبساط والرجاء، وسمة العصابية والرجاء، وتلك العلاقات الإرتباطية الصفرية بين كل من: سمة العصابية والرجاء، وسمة العصابية والكفاءة الذاتية، وسمة العصابية والمرونة النفسية، وسمة المقبولية والمرونة النفسية، وسمة يقظة الضمير والتفاؤل.

٣) تتراوح قيم معاملات أرتباط العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية ورأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية بالمجتمع المصري ما بين: (-٠.٧٢٢ : ٠.٨٩٧)؛ فى حين تتراوح قيم معاملات الأرتباط بالنسبة لمعلمى المجتمع السعودي ما بين: (-٠.٧٤٢ : ٠.٨٤١).

٤) هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين قيم معاملات أرتباط العوامل الخمس الكبرى فى الشخصية ورأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي لصالح معلمى المرحلة الثانوية العامة المصريين فى كل من: سمة الإنبساط والمرونة، وسمة العصابية والرجاء، وسمة العصابية والكفاءة، وسمة العصابية والمرونة النفسية، وسمة المقبولية والمرونة النفسية، وسمة الإنفتاح على الخبرة والرجاء، وسمة الإنفتاح على الخبرة والتفاؤل، وسمة الإنفتاح على الخبرة والمرونة النفسية، وسمة يقظة الضمير والتفاؤل، وسمة يقظة الضمير والمرونة النفسية، ولصالح معلمى المرحلة الثانوية العامة السعوديين فى كل من: سمة العصابية والتفاؤل، وسمة المقبولية والرجاء، وسمة المقبولية والكفاءة، وسمة المقبولية والتفاؤل، وسمة يقظة الضمير والرجاء، وسمة يقظة الضمير والتفاؤل، ولا توجد فروقاً دالة إحصائياً فى كل من: سمة الإنبساط والرجاء، وسمة الإنبساط والكفاءة، وسمة الإنبساط والتفاؤل، وسمة الإنفتاح على الخبرة والرجاء، وسمة الإنفتاح على الخبرة والتفاؤل، وسمة يقظة الضمير والكفاءة.

### مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- ١) لا توجد علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين الكفاءة الذاتية كأحد الموارد النفسية لمعلمي المرحلة الثانوية بالمجتمع المصري وسمتي: العصابية وبقطة الضمير، كما لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النفاؤل كأحد الموارد النفسية وسمة المقبولية.
- ٢) لا توجد علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين سمة العصابية كأحد السمات الشخصية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي ورأس المال النفسي بصورة المختلفة: الرجاء، والكفاءة الذاتية، والمرونة النفسية ماعداً النفاؤل؛ كما لا توجد علاقات ارتباطية دالة بين كل من: سمة المقبولية والمرونة النفسية، وسمة بقطة الضمير والنفاؤل.
- ٣) أضعف العلاقات الارتباطية بين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر تتمثل في: علاقة الكفاءة الذاتية كأحد الموارد النفسية وكل العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ما عداً الإنفتاح على الخبرة، وبقطة الضمير؛ في حين أقوى العلاقات الارتباطية تمثلت في علاقة المرونة النفسية كأحد الموارد النفسية وكل العوامل الخمسة الكبرى ما عداً العصابية وبقطة الضمير.
- ٤) أضعف العلاقات الارتباطية بين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة في الثقافة السعودية تتمثل في: علاقة سمة العصابية وجميع الموارد النفسية ما عداً النفاؤل، في حين أقوى العلاقات الارتباطية تمثلت في علاقة الكفاءة الذاتية كأحد الموارد النفسية وكل من سمتي المقبولية وبقطة الضمير.
- ٥) توجد فروق دالة إحصائياً بين قيم معاملات ارتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي لصالح معلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر في علاقة المرونة النفسية وكل العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، والرجاء وكل من سمتي العصابية والإنفتاح على الخبرة، والنفاؤل وكل من سمتي العصابية وبقطة الضمير.
- ٦) توجد فروق دالة إحصائياً بين قيم معاملات ارتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي لصالح معلمي المرحلة الثانوية العامة في السعودية في

علاقة التفاضل وكل العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ما عداً سمتى الإنفتاح على الخبرة والمقبولية، وكذلك في العلاقة بين الرجاء وكل من سمتى المقبولية وبقظة الضمير، وكذلك علاقة المقبولية والكفاءة الذاتية.

(٧) يوضح جدول (٤٠) أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين كل عامل من العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودى على النحو التالى:

#### جدول (٤٠).

أكبر/ أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين كل عامل من العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية ورأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودى.

العوامل الخمسة الكبرى	رأس المال النفسي المرتبط بالعوامل الخمسة الكبرى بأكبر قيمة لمعامل الارتباط		رأس المال النفسي المرتبط بالعوامل الخمسة الكبرى بأقل قيمة لمعامل الارتباط	
	العينة المصرية	العينة السعودية	العينة المصرية	العينة السعودية
عامل الإنبساط	المرونة النفسية (= ٠.٨٩٠ **)	التفاضل (= ٠.٧٢٤ **)	الكفاءة (= ٠.٦٢٠ -)	الرجاء (= ٠.٧٤٢ -)
عامل العصائية	المرونة النفسية (= ٠.٧١٣ **)	التفاضل (= ٠.٧٢٢ **)	الرجاء (= ٠.٣٢ -)	الكفاءة (= ٠.٠٣٤)
عامل المقبولية	المرونة النفسية (= ٠.٨٨٦ **)	الكفاءة (= ٠.٧٧٨)	الكفاءة (= ٠.٥٢٣ -)	المرونة النفسية (= ٠.٠٩٢)
عامل الإنفتاح على الخبرة	المرونة النفسية (= ٠.٨٩٧)	المرونة النفسية (= ٠.٧٥٣)	الرجاء (= ٠.٥٣٠)	الرجاء (= ٠.٤٢٣)
عامل بقظة الضمير	الكفاءة (= ٠.٧٣٠ **)	الرجاء (= ٠.٨٤١)	الرجاء (=)	التفاضل (= ٠.٠٠٤)

وتتفق تلك النتيجة ودراسة كل من: (Çetin, et al., 2015; Alfuqaha &

Tobasi, 2015; Erdem, et al., 2016; Bozgeyikli, 2017

علاقات إرتباطية دالة إحصائياً بين سمات الشخصية ورأس المال النفسي.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في إطار التمايز الثقافى لكل من العوامل الخمسة الكبرى

في الشخصية، ورأس المال النفسي في الثقافتين المصرية، والسعودية؛ حيث تتمايز

البروفيلات النفسية لكل من: سمات الشخصية ورأس المال النفسي لمعلمى المرحلة

الثانوية بالثقافة المصرية بالعصائية والإنفتاح على الخبرة، والمرونة النفسية؛ فى حين

تتميز البروفيلات النفسية لنظائرهم بالثقافة السعودية بالانبساط، والمقبولية، والكفاءة الذاتية، والتفاؤل؛ وهو ما سظهر بوضوح فى عدم وجود علاقات إرتباطية دالة بين كل من: الكفاءة الذاتية وسمى: العصابية، ويقظة الضمير لدى معلمى المرحلة الثانوية بالثقافة المصرية؛ كون هؤلاء المعلمين لا يتميزون فى الكفاءة الذاتية كأحد الموارد النفسية الأساسية وفقاً لنموذج رأس المال النفسي؛ فى حين ظهرت أقوى العلاقات الإرتباطية بين سمة المقبولية والكفاءة الذاتية لدى معلمى المرحلة الثانوية بالثقافة السعودية؛ كون هؤلاء المعلمين يتميزون فى تلك السمات والموارد النفسية.

كما يمكن تفسير تلك النتيجة فى إطار التوجهات الدينية والشخصية، والآراء السياسية كمفردات لعامل الثقافة؛ حيث تتسم الثقافة المصرية بالإنتفاح بدرجة أكبر على الثقافات الأخرى، وأكثر تأثراً بظاهرة العولمة؛ وهو ما ظهر بوضوح فى تمايز المرونة النفسية كأحد الموارد النفسية الأساسية وفقاً لنموذج رأس المال النفسي، والذي أنعكس فى الفروق بين معاملات إرتباط المرونة النفسية بجميع سمات الشخصية لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالثقافة المصرية؛ فى حين تتسم الثقافة السعودية بغلبه الطابع الديني، وأقل تبايناً فى الآراء والتوجهات السياسية، وأقل تأثراً بالحركات الثورية المعاصرة، ومن ثم فهى أكثر استقراراً فى مفرداتها مقارنة بالثقافة المصرية، وهو ما ظهر بوضوح فى الفروق بين معاملات إرتباط التفاؤل كأحد الموارد النفسية وفقاً لنموذج رأس المال النفسي وجميع العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية ما عداً الإنتفاح على الخبرة، وكذلك فى الفروق بين معاملات إرتباط سمة المقبولية والكفاءة الذاتية كأحد الموارد النفسية لدى معلمى المرحلة الثانوية.

**الفرض الثالث: وينص على** " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات أرتباط العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية بأساليب القيادة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي "

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب النسبة الحرجة لدلالة الفرق بين المقابلين اللوغاريتميين (ز) لمعاملات أرتباط العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية: (عامل الانبساط، وعامل المقبولية، وعامل العصابية، وعامل يقظة الضمير، وعامل الإنتفاح

على الخبرة) وأساليب القيادة: (القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي، والقيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، والقيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، والقيادة القائمة على الإعتبارات الفردية، والقيادة القائمة على المكافآت، والقيادة القائمة على المعايير، والقيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية) لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي ، وذلك بعد تحويل قيم معاملات الارتباط إلى مقابلين لوجاريتميين (ز) باستخدام جدول فيشر، وحساب الخطأ المعياري للفروق بينهما؛ والجدول (٤١) يوضح ذلك على النحو التالي:-

### جدول (٤١).

معاملات ارتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وأساليب القيادة ودلالات الفروق بين معاملات ارتباطهم لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي

المتغيرات	العينة	قيمة (ر)	القيم المعيارية المقابلة طبقاً لجدول فيشر	قيمة z	مستوى الدلالة sig	لصالح
عامل الإنبساط × القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي	المصرية	**٠.٥٢٠	0.5763	٣.٢٥٣	٠.٠٥	العينة المصرية
	السعودية	*٠.٢٤٥	0.2554			
عامل الإنبساط × القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية	المصرية	**٠.٨١٠	1.1270	١١.٠١٩	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	٠.٠٤٤	0.0400			
عامل الإنبساط × القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية	المصرية	**٠.٧٢١	0.9076	٣.٣٥٨	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٥٢١	0.5763			
عامل الإنبساط × القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية	المصرية	*٠.١٥٣-	0.1511	٨.٥٦٧-	٠.٠١	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٧٦٠	0.9962			
عامل الإنبساط × القيادة القائمة على المكافآت	المصرية	٠.٠٠٩	0.0100	٦.٤٦٢-	٠.٠١	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٥٧٤	0.6475			
عامل الإنبساط × القيادة القائمة على المعايير	المصرية	**٠.٧٨١	1.0454	١٠.٥٩٧	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	صفر	صفر			
عامل الإنبساط × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	المصرية	*٠.١٨٩	0.1923	٠.٨٣	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	*٠.١١٢	0.1104			
عامل العصابية × القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي	المصرية	**٠.٦٢١	0.7250	٥.٠٨٢	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	*٠.٢١٨	0.2237			
عامل العصابية × القيادة القائمة	المصرية	*٠.٤٠١	0.4236	٣.٧٤٢-	٠.٠١	العينة

المتغيرات	العينة	قيمة (ر)	القيم المعيارية المقابلة طبقاً لجدول فيشر	قيمة z	مستوى الدلالة sig	لصالح
على التحفيز ورفع الروح المعنوية	السعودية	**٠.٦٦٢	0.7928			السعودية
عامل العصابية × القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية	المصرية	٠.٠٢١	0.0200	٠.٨١٤-	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	٠.٠٩٥	0.1003			
عامل العصابية × القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية	المصرية	**٠.٧٥٢	0.9730	-	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	**٠.٧٥٩	0.9962	٠.٢٣٥		
عامل العصابية × القيادة القائمة على المكافآت	المصرية	٠.١٥٥	0.1614	١.٤٣٣	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	٠.٠٢٣	0.0200			
عامل العصابية × القيادة القائمة على المعايير	المصرية	**٠.٥٨٠	0.6625	١.١٤٣-	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	**٠.٦٥٤	0.7753			
عامل العصابية × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	المصرية	**٠.٨٥٢	1.2562	٦.٩٩١-	٠.٠١	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٩٦١	1.9459			
عامل المقبولية × القيادة القائمة على الإنفاع والتأثير المثالي	المصرية	**٠.٨٣٠	1.1881	٦.٢٠٢	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٥١٨	0.5763			
عامل المقبولية × القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية	المصرية	**٠.٥٣١	0.5901	٢.٩٥٥	٠.٠٥	العينة المصرية
	السعودية	*٠.٢٩٤	0.2986			
عامل المقبولية × القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية	المصرية	**٠.٦٤١	0.7582	٢.٢٥١	٠.٠٥	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٤٩٠	0.5361			
عامل المقبولية × القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية	المصرية	*٠.٢٠١	0.2027	٠.٦٢٦	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	*٠.١٤٤	0.1409			
عامل المقبولية × القيادة القائمة على المكافآت	المصرية	*٠.١٥٧	0.1614	٠.٣١٣-	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	*٠.١٩٣	0.1923			
عامل المقبولية × القيادة القائمة على المعايير	المصرية	**٠.٥٣٠	0.5901	٥.١٥٥-	٠.٠١	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٨٠٠	1.0986			
عامل المقبولية × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	المصرية	*٠.١٣٧	0.1409	٠.٢٠٨-	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	*٠.١٥٥	0.1614			
عامل الإنفتاح على الخبرة × القيادة القائمة على الإنفاع والتأثير المثالي	المصرية	**٠.٧١٣	0.8872	٦.٨٣٢	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٢١٠	0.2132			
عامل الإنفتاح على الخبرة ×	المصرية	**٠.٧٠١	0.8673	٢.٦٦٧	٠.٠٥	العينة

المتغيرات	العينة	قيمة (ر)	القيم المعيارية المقابلة طبقاً لجدول فيشر	قيمة z	مستوى الدلالة sig	لصالح
القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية	السعودية	**٠.٥٤١	0.6042			المصرية
عامل الإنفتاح على الخبرة × القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية	المصرية	**٠.٦٠٠	0.6931	٥.٨٠٣	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	*٠.١٢٣	0.1206			
عامل الإنفتاح على الخبرة × القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية	المصرية	٠.٠٦١	0.0701	٠.٦٠٩	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	٠.٠٠٥	0.0100			
عامل الإنفتاح على الخبرة × القيادة القائمة على المكافآت	المصرية	٠.٠٩٥	0.1003	٠.٩١٥	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	٠.٠١٠	0.0100			
عامل الإنفتاح على الخبرة × القيادة القائمة على المعايير	المصرية	*٠.١٢٥-	0.1307	١.٢٢٤	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	٠.٠٦٨	0.0100			
عامل الإنفتاح على الخبرة × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	المصرية	**٠.٧١٤	0.8872	٧.٥٦٥	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	*٠.١٣٨-	0.1409			
عامل يقظة الضمير × القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى	المصرية	**٠.٧١٢	0.8872	٣.٢٨٩	٠.٠٥	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٥١٢	0.5627			
عامل يقظة الضمير × القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية	المصرية	٠.٠٧٥	0.0802	٣.٨٤٩-	٠.٠٥	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٤٣١	0.4599			
عامل يقظة الضمير × القيادة القائمة على الاستشارة الفكرية	المصرية	٠.٠٨١	0.0902	٠.٧١٢	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	٠.٠١٨	0.0200			
عامل يقظة الضمير × القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية	المصرية	٠.٠٠٥-	0.0100	٠.٧١٢-	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	٠.٠٧١	0.0802			
عامل يقظة الضمير × القيادة القائمة على المكافآت	المصرية	*٠.١٤٠	0.1409	١.٤٢٨	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	صفر	صفر			
عامل يقظة الضمير × القيادة القائمة على المعايير	المصرية	٠.٠٧٧	0.0802	٠.٣٠٦-	غير دالة	لا توجد فروق دالة
	السعودية	٠.١٠٩	0.1104			
عامل يقظة الضمير × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	المصرية	**٠.٤٨١	0.5230	٣.٤٥٧	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	٠.١٨٠	0.1820			

## ومن الجدول (٤١) يمكن الإشارة إلى ما يلي:

(١) توجد علاقات إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل العوامل الخمس الكبرى في الشخصية وأساليب القيادة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري ماعداً تلك العلاقات الإرتباطية السالبة بين كل من: سمة يقظة الضمير واسلوب القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية، وسمة الإنبساط واسلوب القيادة القائمة على المكافآت، وتلك العلاقات الإرتباطية الصفرية بين كل من: سمة يقظة الضمير وكل من: اسلوب القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية، واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، واسلوب القيادة القائمة على المعايير، واسلوب القيادة القائمة على الاستنارة الفكرية؛ وكذلك العلاقة الصفرية بين سمة العصابية واسلوب القيادة القائمة على الاستنارة الفكرية، والعلاقة الصفرية بين سمة الانبساط واسلوب القيادة القائمة على المكافآت، وسمة الإنفتاح على الخبرة واسلوب القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية.

(٢) توجد علاقات إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل العوامل الخمس الكبرى في الشخصية واساليب القيادة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي ماعداً تلك العلاقات الإرتباطية السالبة بين كل من: سمة الإنفتاح على الخبرة واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، وتلك العلاقات الإرتباطية الصفرية بين كل من سمة الإنفتاح على الخبرة وكل من: اسلوب القيادة القائمة على الاعتبارات الفردية، واسلوب القيادة القائمة على المكافآت، واسلوب القيادة القائمة على المعايير، والعلاقات الصفرية بين سمة يقظة الضمير وجميع اساليب القيادة ما عداً: اسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، وكذلك العلاقات الصفرية بين سمة العصابية و اسلوب القيادة القائمة على المكافآت، والعلاقة الصفرية بين سمة الإنبساط وكل من: اسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، واسلوب القيادة القائمة على المعايير.

(٣) تتراوح قيم معاملات أرتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية واساليب القيادة لدى معلمى المرحلة الثانوية بالمجتمع المصري ما بين: (-٠.٠٠٥ : ٠.٨٥٢)؛ فى حين تتراوح قيم معاملات الأرتباط بالنسبة لمعلمى المجتمع السعودي ما بين: (-٠.١٣٨ : ٠.٩٦١).

٤) بلغت أكبر قيمة لمعامل ارتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وأساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة في المجتمعين المصري والسعودي في تلك العلاقة الارتباطية الموجبة بين سمة العصابية واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، في حين بلغت أقل قيمة بالنسبة لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري في تلك العلاقة السالبة بين سمة يقظة الضمير واسلوب القيادة القائمة على الاعتبارات الفردية؛ وبالنسبة لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي في تلك العلاقة بين سمة الانبساط واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، ويوضح الجدول (٤٢) أكبر/ أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين كل عامل من العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وأساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي على النحو التالي:

## جدول (٤٢).

أكبر/ أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين كل عامل من العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وأساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي.

العوامل الخمسة الكبرى		اسلوب القيادة المرتبط بالعوامل الخمسة الكبرى بأقل قيمة لمعامل الارتباط		اسلوب القيادة المرتبط بالعوامل الخمسة الكبرى بأكثر قيمة لمعامل الارتباط	
		العينة المصرية	العينة السعودية	العينة المصرية	العينة السعودية
عاملة	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على
يقظة	الإقناع والتأثير المثالي	على الاعتبارات الفردية	المكافآت (ر = صفر)	الإقناع والتأثير المثالي	المكافآت (ر = صفر)
الضمير	(ر = ٠.٧١٢)**	(ر = -٠.٠٠٥)	(ر = ٠.٥١٢)**	(ر = ٠.٧١٢)**	(ر = ٠.٧١٢)**
عامل	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على
الانفتاح	الإقناع والتأثير المثالي	على الاعتبارات الفردية	الفردية (ر = ٠.٠٠٥)	التحفيز ورفع الروح المعنوية (ر = ٠.٥٤١)**	الفردية (ر = ٠.٠٠٥)
على	(ر = ٠.٧١٣)**	(ر = ٠.٠٦١)	(ر = ٠.٥٤١)**	(ر = ٠.٧١٣)**	(ر = ٠.٥٤١)**
الخبرة					
عامل	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على
المقبولية	الإقناع والتأثير المثالي	على المعايير (ر = ٠.٨)	عدم التدخل/ السلبية	الإقناع والتأثير المثالي	عدم التدخل/ السلبية
	(ر = ٠.٨٣٠)**	(ر = ٠.١٣٧)	(ر = ٠.٨٣٠)**	(ر = ٠.٨٣٠)**	(ر = ٠.١٣٧)
عامل	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على
العصابية	عدم التدخل/ السلبية	على الاستشارة	عدم التدخل/ السلبية	عدم التدخل/ السلبية	عدم التدخل/ السلبية
	(ر = ٠.٨٥٢)	الفكرية (٠.٠٢١)	(ر = ٠.٩٦١)	(ر = ٠.٨٥٢)	(ر = ٠.٩٦١)
عامل	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على	اسلوب القيادة القائمة على
الانبساط	التحفيز ورفع الروح المعنوية (ر = ٠.٨١٠)**	على المكافآت (ر = ٠.٠٠٩)	الاعتبارات الفردية	التحفيز ورفع الروح المعنوية (ر = ٠.٨١٠)**	الاعتبارات الفردية
	(ر = ٠.٧٦٠)	(ر = ٠.٧٦٠)	(ر = ٠.٧٦٠)	(ر = ٠.٧٦٠)	(ر = ٠.٧٦٠)

٥) هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات ارتباط العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وأساليب القيادة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي لصالح معلمى المرحلة الثانوية العامة المصريين فى العلاقة الارتباطية بين سمة الإنبساط وكل من: أسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، واسلوب القيادة القائمة على المعايير، والعلاقة الارتباطية القائمة بين العصابية واسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، وفى العلاقة الارتباطية بين سمة المقبولية وكل من: أسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، وفى العلاقة الارتباطية بين سمة الإنفتاح على الخبرة وكل من: أسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، وفى العلاقة بين سمة يقظة الضمير وكل من: أسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، وفى العلاقة بين سمة يقظة الضمير وكل من: أسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية؛ ولصالح معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي فى العلاقة بين سمة الانبساط واسلوب القيادة القائمة على المكافات، وفى العلاقة بين سمة العصابية وكل من: أسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، وفى العلاقة بين سمة المقبولية واسلوب اقيادة القائمة على المعايير، وفى العلاقة بين سمة يقظة الضمير واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية.

وتتفق تلك النتائج ودراسة كل من: (Appleton & Stanwyck, 1996; Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt, 2002; Savelsbergh & staebler, 2010; Furtner et al., 2013; Eaton, 2016; Collins & Toppins, 2018) على اعتبار أن سمات الشخصية من الظواهر النفسية ذات التأثير فى أساليب القيادة المختلفة.

ويمكن تفسير تلك النتائج فى إطار الخصائص المميزة لكل من: أساليب المختلفة لنمط القيادة التحولية، والعوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية؛ وهو ما أشارت إليه نتائج

دراسة (Furtner et al.,2013) من أن اساليب القيادة التحولية تعتمد على طبيعة السمات الشخصية المميزة للقائد، ويتضح ذلك على النحو التالي:

يتسم اسلوب القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية بالذاتية فى إتخاذ القرارات، وفى التعامل مع المشكلات المختلفة، وهو يتناقض والخصائص المميزة لذوى سمة يقظة الضمير، والمتمثلة فى: الكفاءة، والفعالية، والإخلاص والتفانى، والنظرة الشاملة للأشياء، والضببط الذاتى، والتروي، وهو يفسر تلك العلاقة الإرتباطية السالبة بين سمة يقظة الضمير واسلوب القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالثقافة المصرية؛ ومن جانب آخر: يتسم اسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل باللامركزية فى القرار، والسماح للمتعلمين بأخذ القرارات المناسبة والملائمة كل فى إطار المهمة المكلف بها، وهو ما يتناقض وخصائص سمة الإنفتاح على الخبرة والتي تتمثل فى: الخيال، والإهتمام بالجوانب الفنية والجمالية، والفضول، والمشاعر الجياشة تجاة الآخرين، وهو ما ظهر بوضوح فى العلاقة الإرتباطية السالبة بين سمة الإنفتاح على الخبرة واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالثقافة السعودية.

كما يتسم اسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية بتشجيع المتعلمين على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التى تواجههم، وتهيئة بيئة قائمة على التسامح من خلال تشجيعهم على طرح الأسئلة حول قيمهم ومعتقداتهم وتصوراتهم حول المؤسسة التى ينتمون إليها، كما يتسم اسلوب القيادة القائمة على المكافآت بتقديم المكافآت والحوافز بناءً على ما يقدمه المتعلم من إنجازات فيما يقدم له من تكليفات؛ تلك الخصائص التى تتنافى تماماً والخصائص المميزة لسمة العصابية والمتمثلة فى: القلق والاكتئاب، والعصبية، وتقلب المزاج، والعدائية، وتوهم المرض، واستخدام العنف، والتوتر النفسى، وهو ما إنعكس بوضوح فى العلاقة الصفرية بينهما لدى عينتى البحث.

ومن جانب آخر: يمكن تفسير الفروق بين قيم معاملات أرتباط سمة الإنبساط بكل من: وكل من: اسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، واسلوب القيادة القائمة على المكافآت لدى معلمى

المرحلة الثانوية العامة بالتقافتين المصرية والسعودية؛ فى إطار الخصائص المميزة لسمة الإنبساط؛ حيث تتسم سمة الانبساط بمجموعة من الخصائص ذات الطبعية الإجتماعية والمتمثلة فى: النزعة إلى التعاطف مع الآخرين؛ والمودة والعلاقات الإجتماعية الجيدة، والتأثير فى الآخرين بشكل فعال، والنشاط والحيوية، والبحث عن الإثارة والمغامرة، والتعاطف مع الآخرين، ودفء المشاعر، وتتناسب تلك الصفات وكل من: اسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، واسلوب القيادة القائمة على المكافآت كونها تتطلب تفاعل إجتماعى بين القائد والجماعة.

وتري خلود أبوحامد (٢٠١٣) أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر فى عملية القيادة منها: السمات والأنماط الشخصية للقائد، وسلوكياته، وسمات شخصية أفراد الجماعة وخصائصهم المختلفة، وأهداف المؤسسة المراد تحقيقها، والظروف البيئية المحيطة. **الفرض الرابع: وينص على** " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات ارتباط رأس المال النفسى بأساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي "

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب النسبة الحرجة لدلالة الفرق بين المقابلين اللوغاريتميين (ز) لمعاملات ارتباط رأس المال النفسى: (الرجاء، والتفاؤل، والكفاءة، والمرونة النفسية) وأساليب القيادة: (القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، والقيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، والقيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، والقيادة القائمة على الإعتبارات الفردية، والقيادة القائمة على المكافآت، والقيادة القائمة على المعايير، والقيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية) لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي، وذلك بعد تحويل قيم معاملات الارتباط إلى مقابلين لوغاريتميين (ز) باستخدام جدول فيشر، وحساب الخطأ المعياري للفروق بينهما؛ والجدول (٤٣) يوضح ذلك على النحو التالى:-

جدول (٤٣).

معاملات ارتباط رأس المال النفسي وأساليب القيادة ودلالات الفروق بين معاملات ارتباطهم  
لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي

المتغيرات	العينة	قيمة (ر)	القيم المعيارية المقابلة طبقا لجدول فيشر	قيمة z	مستوى الدلالة sig	نصالح
الرجاء × القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي	المصرية	**٠.٥٢٠	٠.٥٧٦٣	١.٥٤٨	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	**٠.٤٠١	٠.٤٢٣٦			
الرجاء × القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية	المصرية	**٠.٥١٠	٠.٥٦٢٧	٤.٣٩٤-	٠.٠١	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٧٦٤	٠.٩٩٦٢			
الرجاء × القيادة القائمة على الاستئثار الفكرية	المصرية	**٠.٥١٤	٠.٥٦٢٧	٠.٢٧٨-	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	**٠.٥٣٢	٠.٥٩٠١			
الرجاء × القيادة القائمة على الإعتبرات الفردية	المصرية	**٠.٦٨٧	٠.٨٤٨	٤.١٣٨-	٠.٠١	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٨٥٢	١.٢٥٦٢			
الرجاء × القيادة القائمة على المكافآت	المصرية	**٠.٣١٤	٠.٣٢٠٥	١.٦٦٤-	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	**٠.٤٥٢	٠.٤٨٤٧			
الرجاء × القيادة القائمة على المعيار	المصرية	**٠.٦٢٧	٠.٧٤١٤	١.٠٨١-	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	**٠.٦٨٩	٠.٨٤٨			
الرجاء × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	المصرية	*٠.١٤٥	٠.١٥١١	٢.٧٦٢-	٠.٠٥	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٤٠٢	٠.٤٢٣٦			
الكفاءة × القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي	المصرية	**٠.٨٥١	١.٢٥٦٢	٤.٣٢٩	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٦٨٠	٠.٨٢٩١			
الكفاءة × القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية	المصرية	**٠.٦٢٤	٠.٧٢٥	٢.٧٤٩-	٠.٠٥	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٧٦٣	٠.٩٩٦٢			
الكفاءة × القيادة القائمة على الاستئثار الفكرية	المصرية	**٠.٧٨٥	١.٠٧١٤	٥.٠١٩	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٥٢٠	٠.٥٧٦٣			
الكفاءة × القيادة القائمة على الإعتبرات الفردية	المصرية	**٠.٥١٠	٠.٥٦٢٧	١.٨١١-	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	**٠.٦٢٥	٠.٧٤١٤			
الكفاءة × القيادة القائمة على المكافآت	المصرية	*٠.١٤٢	٠.١٤٠٩	١.٧٠٩-	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	**٠.٣٠١	٠.٣٠٩٥			
الكفاءة × القيادة القائمة على المعيار	المصرية	٠.٠٥	٠.٠٥	٠.٦١٢-	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	*٠.١٠٧	٠.١١٠٤			
الكفاءة × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	المصرية	٠.٠٠٣	٠.٠١	٠.٠٩٠٢	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	٠.٠٨٥	١.٢٥٦٢			

المتغيرات	العينة	قيمة (ر)	القيم المعيارية المقابلة طبقاً لجدول فيشر	قيمة z	مستوى الدلالة sig	نصائح
التفاؤل × القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي	المصرية	**٠.٦٨٠	٠.٨٢٩١	-٠.٥٨٩	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	**٠.٧٠٩	٠.٨٨٧٢			
التفاؤل × القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية	المصرية	**٠.٧٥٢	٠.٩٧٣	٤.٥٥٠-	٠.٠١	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٨٩٠	١.٤٢١٩			
التفاؤل × القيادة القائمة على الاستئثار الفكرية	المصرية	**٠.٧٩٤	١.٠٧١٤	٤.٨٧٩	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٥٢٨	٠.٥٩٠١			
التفاؤل × القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية	المصرية	**٠.٥٤٧	٠.٦١٨٤	٠.٥٦٥	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	**٠.٥١٠	٠.٥٦٢٧			
التفاؤل × القيادة القائمة على المكافآت	المصرية	*٠.٢٠١	٠.٢٠٢٧	٠.١٠٦-	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	*٠.٢٠٨	٠.٢١٣٢			
التفاؤل × القيادة القائمة على المعايير	المصرية	٠.٠٠٧	٠.٠١	١.٣٢٧-	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	*٠.١٤٢	٠.١٤٠٩			
التفاؤل × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	المصرية	**٠.٢٧٣	٠.٢٧٦٩	٢.٦٢٧-	٠.٠٥	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٤٨٩	٠.٥٣٦١			
المرونة النفسية × القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي	المصرية	**٠.٨٣٢	١.١٨٨١	٥.٤٨٠	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٥٧٤	٠.٦٤٧٥			
المرونة النفسية × القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية	المصرية	**٠.٧٥١	٠.٩٧٣	٥.٠٦٠-	٠.٠١	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٨٩٥	١.٤٧٢٢			
المرونة النفسية × القيادة القائمة على الاستئثار الفكرية	المصرية	**٠.٨٦٩	١.٣٣٣١	٤.٣١٣	٠.٠١	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٧٢٠	٠.٩٠٧٦			
المرونة النفسية × القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية	المصرية	**٠.٢٥٤	٠.٢٥٥٤	١.١١٥-	غير دلالة	لا توجد فروق ذات دلالة
	السعودية	**٠.٣٤٧	٠.٣٦٥٤			
المرونة النفسية × القيادة القائمة على المكافآت	المصرية	**٠.٦٢٧	٠.٧٤١٤	٢.١٢٠-	٠.٠٥	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٧٣٩	٠.٩٥٠٥			
المرونة النفسية × القيادة القائمة على المعايير	المصرية	**٠.٥١٢	٠.٥٦٢٧	٢.٦٧٧	٠.٠٥	العينة المصرية
	السعودية	**٠.٢٨٥	٠.٢٩٨٦			
المرونة النفسية × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية	المصرية	**٠.٥٢٠	٠.٥٧٦٣	٥.٠١٩-	٠.٠١	العينة السعودية
	السعودية	**٠.٧٨٥	١.٠٧١٤			

ومن الجدول (٤٣) يمكن الإشارة إلى ما يلي:

(١) توجد علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من: رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة وأساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري ماعداً تلك العلاقات الارتباطية الصفرية بين الكفاءة الذاتية وكل من: اسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، واسلوب القيادة القائمة على المعايير، والعلاقة الصفرية بين التفاؤل واسلوب القيادة القائمة على المعايير

(٢) توجد علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من: رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة وأساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي ماعداً تلك العلاقات الارتباطية الصفرية بين الكفاءة الذاتية واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية

(٣) تتراوح قيم معاملات ارتباط أبعاد رأس المال النفسي واساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية بالمجتمع المصري ما بين: (٠.٠٠٠٣ : ٠.٨٦٩)؛ في حين تتراوح قيم معاملات الارتباط بالنسبة لمعلمي المجتمع السعودي ما بين: (٠.٠٨٥ : ٠.٨٩٥).

(٤) بلغت أقل قيمة لمعامل ارتباط رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة واساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة في المجتمعين المصري والسعودي في تلك العلاقة الارتباطية الموجبة بين الكفاءة الذاتية واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، في حين بلغت أكبر قيمة بالنسبة لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري في تلك العلاقة الموجبة بين المرونة النفسية واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية؛ وبالنسبة لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي في تلك العلاقة بين المرونة النفسية واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، ويوضح الجدول (٤٤) أكبر/ أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين كل مورد من الموارد النفسية " رأس المال النفسي" وأساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي على النحو التالي:

## جدول (٤٤).

أكبر/ أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين كل مورد من الموارد النفسية " رأس المال النفسي" وأساليب القيادة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي.

رأس المال النفسي	اسلوب القيادة المرتبط بالعوامل الخمسة الكبرى بأقل قيمة لمعامل الارتباط		اسلوب القيادة المرتبط بالعوامل الخمسة الكبرى بأكبر قيمة لمعامل الارتباط	
	العينة المصرية	العينة السعودية	العينة المصرية	العينة السعودية
الرجاء	اسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية (ر=٠.٤٠١)**	اسلوب القيادة القائمة على الاعتبارات الفردية (ر=٠.٨٥٢)**	اسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية (ر=٠.١٤٥)*	اسلوب القيادة القائمة على الاعتبارات الفردية (ر=٠.٦٢٧)**
الكفاءة الذاتية	اسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية (ر=٠.٠٨٥)*	اسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية (ر=٠.٧٦٣)**	اسلوب القيادة القائمة على المعايير (ر=٠.٠٠٥)& اسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية (ر=٠.٠٠٣)	اسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي (ر=٠.٨٥١)**
التفاؤل	اسلوب القيادة القائمة على المعايير (ر=٠.١٤٢)*	اسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية (ر=٠.٨٩٠)**	اسلوب القيادة القائمة على المعايير (ر=٠.٠٠٧)*	اسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية (ر=٠.٧٩٤)**
المرونة النفسية	اسلوب القيادة القائمة على المعايير (ر=٠.٢٨٥)**	اسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية (ر=٠.٨٩٥)**	اسلوب القيادة القائمة على المعايير (ر=٠.٠١٢)*	اسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي (ر=٠.٨٣٢)*

ومن الجدول (٤٤) يتضح أن أكثر أساليب القيادة ارتباطاً برأس المال النفسي هو: ( اسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالي، واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية) لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري، في حين أكثر أساليب القيادة ارتباطاً برأس المال النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي هي: ( اسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية)؛ في حين أقل أساليب القيادة ارتباطاً برأس المال النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالمجتمعين المصري والسعودي هي: ( اسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، واسلوب القيادة القائمة على المعايير).

٥) هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين قيم معاملات ارتباط الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي وأساليب القيادة لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي لصالح معلمى المرحلة الثانوية العامة المصريين فى العلاقات الارتباطية القائمة بين الكفاءة واسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، والعلاقة الارتباطية بين الكفاءة واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، والعلاقة الارتباطية بين التفاؤل واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، والعلاقة الارتباطية بين المرونة النفسية واسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، والعلاقة الارتباطية بين المرونة النفسية واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، والعلاقة الارتباطية بين المرونة النفسية واسلوب القيادة القائمة على المعايير، ولصالح معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي فى العلاقة الارتباطية بين الرجاء واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، والعلاقة الارتباطية بين الرجاء واسلوب القيادة القائمة على الإعتبارات الفردية، والعلاقة الارتباطية بين الرجاء واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، والعلاقة الارتباطية بين الكفاءة واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، والعلاقة الارتباطية بين التفاؤل واسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، والعلاقة الارتباطية بين التفاؤل واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية، والعلاقة الارتباطية بين المرونة النفسية × القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، والعلاقة الارتباطية بين المرونة النفسية × القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية.

وتتفق تلك النتائج ودراسة كل من: (Gardner & Schermerhorn, 2004;

Gardner et al., 2005; Luthans, et al.; 2007; Wisner, 2008; Abdullah, 2009; Venters, 2012; Skogstad et al., 2014; Feng, 2016; Wallace,

2017 على اعتبار أن رأس المال النفسي يمثل أحد المحددات الأساسية لأساليب القيادة.

ويمكن تفسير تلك النتائج فى إطار المسلمة الأساسية القائم عليها نموذج القيادة التحولية: من أن اسلوب القيادة الذى يتبناه القائد إنما يعكس موارد النفسية المختلفة؛ حيث أن اسلوب القائد فى إدارة شئون الجماعة إنما يعكس درجة الموارد النفسية

المختلفة: (Walumbwa, et al., 2008)، وهو ما ظهر بوضوح فى العلاقات الإرتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين الأشكال المختلفة لاساليب القيادة التحولية وجميع الموارد النفسية الأساسية كما يتناولها نموذج رأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالثقافتين المصرية، والسعودية، باستثناء تلك العلاقات الإرتباطية الصفرية بين الكفاءة الذاتية واسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل/ السلبية نظراً لأن اسلوب القيادة القائمة على عدم التدخل تنسم بالذاتية والفردية أثناء التعامل مع المشكلات والتحديات المختلفة؛ وهو ما يتناقض وطبيعة الكفاءة الذاتية التى تتطلب التفاعل الإيجابي والجماعة عند حل المشكلات المختلفة.

كما يُمكن تفسير تلك النتائج فى إطار البروفيلات النفسية المميزة لمعلمى المرحلة الثانوية العامة بالثقافتين المصرية والسعودية؛ حيث يتسم البروفيل النفسي للمعلمين المصريين بالمرونة النفسية، والقيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، والقيادة القائمة على الاستثارة الفكرية، فى حين يتسم البروفيل النفسي للمعلمين السعوديين بالكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والقيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، والقيادة القائمة على المكافآت، وهو ما إنعكس فى أن أكثر اساليب القيادة أرتباطاً برأس المال النفسي هو: (اسلوب القيادة القائمة على الإقناع والتأثير المثالى، واسلوب القيادة القائمة على الاستثارة الفكرية) لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع المصري، فى حين أكثر اساليب القيادة أرتباطاً برأس المال النفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمع السعودي هى: (اسلوب القيادة القائمة على التحفيز ورفع الروح المعنوية، واسلوب القيادة القائمة على المكافآت).

## مناقشة النتائج:

### من العرض السابق لنتائج التحليل الإحصائي لفروض البحث وتفسيراتها، يمكن التأكيد على:

(١) فاعلية الدور الذى تقوم به الثقافة فى التمايز بين معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي فى طبيعة العلاقات الارتباطية، وقيم معاملات الارتباط، والفروق بين قيم معاملات ارتباط كل من: سمات شخصية المعلم متمثلة فى العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية، والموارد النفسية الأساسية متمثلة فى رأس المال النفسى، وأساليب إدارة حجرة الدرس متمثلة فى أساليب القيادة المختلفة.

(٢) تعكس نتائج التحليل التمييزى إلى أن هناك تماييزاً فى كل من: العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية، وفى الموارد النفسية الأساسية، وفى أساليب إدارة حجرة الدرس، وأن (٦٧.٢%) من هذا التباين والتمايز يرجع إلى الفروق والأختلافات بين معلمى المرحلة الثانوية العامة بالمجتمعين المصري والسعودي إنما يعود إلى عاملة الثقافة، وإلى كون تلك المتغيرات نابعة من تصورات علمية تم التحقق من بنيتها فى العديد من الدراسات والبحوث السابقة، كما تم توظيفها فى بيانات ثقافية مختلفة.

(٣) يظهر التمايز بين معلمى المرحلة الثانوية العامة فى الثقافتين المصرية والسعودية فى سمات الشخصية فى جميع العوامل الخمسة محور إهتمام البحث الحالى ماعداً عامل يقظة الضمير، كما يظهر التمايز فى رأس المال النفسى بأبعادة المختلفة ماعداً: الرجاء، وكذلك فى الأساليب المختلفة لإدارة حجرة الدرس وإن كان أقل تماييزاً فى أسلوب القيادة القائم على المكافآت.

(٤) يتمايز معلمى المرحلة الثانوية العامة فى الثقافة المصرية بالمرونة النفسية، والإنتفاع على الخبرة، وأسلوب القيادة القائم على الإقناع والتأثير المثالى، وأسلوب القيادة القائم على الاستثارة الفكرية، والعصابية، فى حين يتمايز معلمى المرحلة الثانوية العامة فى الثقافة السعودية بأسلوب القيادة القائم على التحفيز ورفع الروح المعنوية، والكفاءة الذاتية، وأسلوب القيادة القائم على المكافآت، وأسلوب القيادة القائم على عدم التدخل؛ وقد انعكس ذلك التمايز بصورة واضحة فى طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث الحالى بعضها البعض داخل كل ثقافة على حدة، كما انعكس ذلك فى تباين قيم معاملات الارتباط، وفى الفروق بين قيم معاملات الارتباط.

## توصيات البحث:

فى إطار ما مقدمة البحث الحالى من إطار نظرى، وما تم استعراضه من دراسات سابقة، وما توصل إليه من نتائج، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للقائمين على العملية التعليمية، ولأولياء الأمور تتمثل فى الآتى:

(١) يجب على القائمين على العملية التعليمية من معلمين ومدراء، والقائمين على تطوير المناهج والمقررات الدراسية مراعاة كل من: عامل الثقافة المحلية، وعامل الثقافة العالمية، وعامل بيئة التعلم فى صياغة محتوى المقررات الدراسية المختلفة؛ نظراً لتباين وتمايز سمات شخصية المعلم، وأساليب إدارته لقاعات الدرس بتباين عامل الثقافة.

(٢) من الأجدى إعداد مقرر ثقافى تستمد مفرداته من البيئة المحلية المحيطة بالطالب، يهدف هذا المقرر إلى دمج الطالب فى مجتمعة المحلى وثقافته المحيطة، وأن يختلف محتوى ذلك المقرر باختلاف الثقافات المحلية المحيطة كالثقافة النوبية وغيرها.

(٣) يجب الأخذ فى الحسبان الثقافة العالمية عند الاستعانة ببعض المناهج الدراسية التى يتم تدريسها فى مجتمعات ثقافية متباينة والثقافة المحلية؛ خصوصاً فى المدارس الدولية، والمدارس الخاصة.

(٤) الإهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة أثناء عرض محتوى المقررات الدراسية المختلفة سواء داخل قاعات الدرس أو داخل المنزل، لما لها من دور فاعل فى ربط الطالب وتعرفة على ثقافات وبيئات تعليمية جديدة مختلفة.

(٥) زيادة الإهتمام بإيفاد المعلمين فى بعثات تعليمية وتدريبية ومهنية فى ثقافات وبيئات تعليمية مختلفة، بما يمكنه من اكتساب خبرات تعليمية جديدة فى إطار تلك الثقافات المتنوعة، ومحاولة دمج تلك الثقافات والثقافة المحلية، بما يمكن الطالب من الإندماج الإيجابي فى المجتمع العالمى المحيط فى ظل وسائل التواصل الإجتماعى التى حولت العالم الكبير إلى قرية معرفية تكنولوجية صغيرة فى الحجم، وسهلة فى التواصل والحصول على المعارف والمعلومات والخبرات والمهارات.

٦) عقد دورات تدريبية للمعلمين فى استخدام قواعد البيانات العالمية والمحلية مثل بنك المعرفة لما له من دور كبير فى التعرف على الثقافات العالمية المختلفة، وبما يمكنه من التعرف على الحديث والجديد فى مجال تخصصه، ومساعدته على تطبيق الإيجابي منه والذى يتناسب والثقافة المحلية.

٧) الإهتمام بتنمية اللغة العربية لدى المعلمين، وكذلك مساعدتهم فى اكتساب لغات أجنبية أخرى بما يمكنهم من التعرف على الخبرات التعليمية فى الثقافات الأخرى سواء الأقليمية أو العالمية.

٨) الإهتمام بتدريب المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية كالحاسب الآلى، والأنترنت فى التعرف على الثقافات والبيئات التعليمية المختلفة، بما يمكنه فى نقلها لطلابهم داخل المؤسسات التعليمية المختلفة، نظراً لأن الجهل باستخدام الحاسب الآلى وتوظيفة فى التعرف بشكل إيجابي على الثقافات المتباينة يمثل المعيار الأول للحكم على الأمية.

٩) الإهتمام بتدريب المعلمين على الأساليب الجديدة التى تتناسب وثقافة المجتمع فى إدارة حجرة الدرس بدلاً من تلك القائمة على الحفظ الأصم، والعقاب المستمر.

١٠) الإهتمام بتنمية الإمكانيات والموارد النفسية المختلفة للمعلمين مثل: الرجاء، والكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والمرونة النفسية لما تعكسه من سمات شخصية المعلم، وبما تؤثر به فى الاساليب المختلفة لإدارة حجرة الدرس؛ والذى يظهر صداها بشكل واضح فى النواتج التعليمية المختلفة كالاتجاه نحو المادة، والاتجاه نحو الذات، والاتجاه نحو المجتمع سواء المحلى أو العالمى، والمقدرة على تحقيق الاندماج الإيجابي فى العملية التعليمية.

## دراسات مقترحة وبحوث:

- فى ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يقترح الباحثان عدد من البحوث والدراسات التى يمكن إجراؤها مستقبلياً وهى:
- ١) إعادة دراسة متغيرات البحث الحالى فى مراحل دراسية مختلفة مثل المرحلة الجامعية، ومرحلة التعليم الأساسى، ومرحلة رياض الأطفال.
  - ٢) التحقق من نموذج بنائى مفترض يعكس علاقات التأثير والتأثر بين كل من: العوامل الخمسة الكبرى فى شخصية المعلم، ورأس المال النفسى بأبعاده المختلفة، وأساليب القيادة بأشكالها المختلفة؛ على اعتبار أن العوامل الخمسة الكبرى تمثل المتغير المستقل، وأساليب القيادة تمثل المتغير التابع.
  - ٣) إجراء دراسة مستعرضة تتناول متغيرات البحث الحالى للتعرف على البروفيلات النفسية المميزة لمعلمى المرحلة الثانوية فى ضوء عامل الخبرة التدريسية، وبيئة التعلم، وعامل العمر الزمنى، وعامل العمر العقلى، وعامل النوع.
  - ٤) إجراء دراسات هادفة إلى التعرف على متغيرات البحث الحالى لدى عينات متباينة مثل: ذوى صعوبات التعلم، والمتأخرين دراسياً، وذوى العجز المتعلم، والمتفوقين دراسياً.
  - ٥) التعرف على دور العوامل الخمسة الكبرى فى الشخصية فى إدراك معلمى المرحلة الثانوية العامة لبيئة التعلم.
  - ٦) إجراء دراسة مقارنة بين معلمى ومعلمات مرحلة الثانوية العامة ونظائرهم من معلمى ومعلمات مرحلة التعليم الفنى فى متغيرات البحث الحالى.
  - ٧) إعادة البحث الحالى بمتغيراته المختلفة فى بيئات تعليمية، وثقافات مختلفة غير عربية أو داخل المجتمع الواحد فى بيئات محلية مختلفة.

## مراجع البحث:

### أولاً: المراجع العربية:

برتران تروادك (٢٠٠٩). علم النفس الثقافى: هل النمو المعرفى متعلق بالثقافة؟، ترجمة: حكمت خورى، وجوزف بورزق، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.

جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور (د.ت). لسان العرب، متاح على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) على الموقع التالى:

<http://www.baheth.info/index.jsp>

خلود محمد أبوحامد (٢٠١٣). أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس بفلسطين.

صلاح الدين محمود علام (٢٠٠٣). مجموعة الاختبارات التشخيصية مرجعية المحك : قياس الكفايات الأساسية فى الإحصاء التربوى النفسى. القاهرة: دار الفكر العربى.

عزت عبد الحميد محمد (٢٠١٦). الإحصاء النفسى والتربوى: تطبيقات باستخدام برنامج SPSS 18، القاهرة: دار الفكر العربى.

الفيروز آبادي (د.ت). القاموس المحيط، متاح على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) على الموقع التالى:

<http://www.baheth.info/index.jsp>

مجمع اللغة العربية (١٩٩٤). المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة: مجمع اللغة العربية؛ متاح على الموقع التالى:

<https://www.quranicthought.com/ar/books>

محمود السيد أبو النيل (١٩٨٨). علم النفس عبر الحضاري، سلسلة علم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdullah, M.(2009). Leadership and psycap: a study of the relationship between Positive leadership behaviors and followers' positive Psychological capital. Ph.D. Capella University.
- Aging, L.& Ence, B. (2007). Cross cultural leadership. Journal of Engineering Management , 27- 30; available at:www.theiet.org/management
- Akçay, H. (2012). "Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi", Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), 123- 140.
- Alfuqaha, I. & Tobasi, A,(2015). Creative thinking of university teachers in the age of intellectual capital: is it affected by personality types and factors?, i-manager's, Journal on Educational Psychology, 9 1(2), 8- 18.
- American Heritage Roget's Thesaurus. (2020). Leadership. Available at: <https://www.thefreedictionary.com/leadership>
- Appleton, B.& Stanwyck, D.(1996). Teacher personality, pupil control ideology, and leadership style. Journal of Individual psychology, 52(2), 119- 129.
- Aria, A.; Jafari, P. and Behifar, M.(2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital, world journal of education, 9 (3), 67- 80.
- Ashton, C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. Personality and Social Psychology Review, 11, 150–166.
- Avey, B., Wernsing, S., and Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. The Journal of Applied Behavioral Science, 44(1), 48-70.
- Avolio, J., & Bass, M. (2019). Multifactor leadership questionnaire sampler set: manual, forms, and scoring key. (3rd

- edition.). Redwood City, CA: Mind Garden Publishers Inc.
- Barrick, R., & Mount, K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26
- Basım, N., Çetin, F. and Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları ile İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 24(63), 20-34.
- Begley, T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4 (4), 353-66.
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K. and Eid, J. (2015). “The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry”, *Safety Science* 74 (2), 27–36.
- Betts, C. (2012). The Success of the ‘‘Big-Five’’ Personality Factors: The Fall and Rise of Personality Psychology in Organization Research. *Proceedings of Academy of Organizational Culture, Journal of Communications and Conflict*. 17 (1). 45-49.
- Birasnav, M. (2014). The relationship between transformational leadership and manufacturing strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 205-223
- Bozgeyikli, H.(2017). Big Five Personality Factors as the Predictor of Teachers’ Organizational Psychological Capital. *Journal of Education and Practice*, 8 (18), 125- 135.
- Bravo, J.; Pearson, R., Pilatti, A. and Mezquita, L.(2019). Cross-Cultural Addictions Study Team. Negative marijuana-related consequences among college students in five countries: Measurement invariance of the Brief Marijuana Consequences Questionnaire. *Addiction*.
- Burke, K. (2009). The principal’s role in supporting teacher leadership and building capacity: Teacher and administrative perspectives.
- Cameron, K. (2008). Positive leadership strategies for extraordinary performance. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Chopik, W. & Kitayama, S.(2018). Personality change across the life span: Insights from a cross-cultural, longitudinal study, *Journal of Personality*. 86:508–521.,
- Collins, P.& Toppins, A.( 2018). Personality Strengths that Influence Teachers Pursuit of Leadership Roles: A Comparative Bi/Polar Study. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (Mobile, AL, November 11-13, 2018), 1-16.
- Collins English Dictionary,(2020). Leadership, available at: <https://www.thefreedictionary.com/leadership>.
- Daft, L.,& Lane, G. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Mason, OH: ThomSouth-Westem.
- Dictionary of the English Language, (2020). Leadership,5ed, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, available at: <https://www.thefreedictionary.com/leadership>
- Diener, E., Oishi, S., and Lucas, E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425.
- Dinç, M.; Akçakanat, T. and Uzunbacak, H.(2019). Validity and Reliability Study of Cross-Cultural Psychological Capital Scale. *EKEV AKADEMİ DERGİSİ • ICOAEF Özel Sayısı*, 263-282.
- Dollwet, M., & Reichard, R. (2014). Assessing cross-cultural skills: Validation of a new measure of cross-cultural psychological capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1669–1696
- Duignan, A. (2006). *Educational leadership: Key challenges and ethical tensions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Dubrin, S., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.

- Dubrin, S., Nahrgang, D., Wellman, N. and Humphrey, S.E. (2011). Factor and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity, *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Dunn, M.; Dastoor, B. and Sims, R. (2012). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4( 1), 45-59.
- Earley, C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Eaton, H. (2016). Testimony to the senate higher education and education committees: interim charge: study teacher shortage and retention issues in Texas. Texas Classroom Teachers Association.
- Erdem, A.; Kalkin, L. and Deniz, H.(2016). The impact of personality and locus of control on the psychological capital, gümüşhane university electronic Journal of the institute of social sciences, 16(3), 1-19.
- Feng, F. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *Journal of International Education Studies*; 9(10), 245- 255
- Fredrickson, L., Tugade, M., Waugh, E., and Larkin, G. (2003). What good are positive emotions in crises?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 365-376.
- Fiske, A; Kitayama, S; Markus, R and Nisbett, E. (2019). *The Cultural matrix of social Psychology*, 4ed. San Francisco: McGraw-Hill.
- Furtner, R., Baldeger, U., and Rauthmann, J. F., (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transactional, transformational, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449

- Gardner, W.& Schermerhorn, R. (2004). Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W., Avolio, J., Luthans, F., May, D. and Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Glatzeder, S.; Han, H. and Poppel, G., (2020). Culture and Neural Frames of Cognition and Communication, Nature Switzerland AG: Springer press.
- Gramaglia, C.; Gambaro, E.; Delicato, C.; Marchetti, M.; Sarchiapone, M.; Ferrante, D.; Roncero, M.; Perpiñá, C.; Brytek-Matera, A.; Wojtyna, E. and Zeppegno, P. (2019). Orthorexia nervosa, eating patterns and personality factors: a cross-cultural comparison of Italian, Polish and Spanish university students. *Journal of BMC Psychiatry*, 19(2), 1-11.
- Griffin, W., Skivington, D., and Moorhead, G. (1987). Symbolic and international perspectives on leadership: An integrative framework. *Human Relations*, 40, 199-218
- Goodwin, L., Whittington, L., Murray, and Nichols, T. (2011). Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 409-425
- Graziano, G. & Tobin, M. (2002). Agreeableness: Dimension of Personality or Social Desirability Artifact? *Journal of Personality*. 70(5), 695-728.
- Green, T. (2014). Graduate leadership: a review of the science of leadership. North Charleston, SC: CreateSpace and Author.
- Harrelson, A.(2016). A study of psychological capital as a mediator between leadership styles and job satisfaction. PhD, the Lake University
- House, J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339

- Ion, L; Iliescu, D; Aldhafri, s; Rana, N.; Ratanadilok, K.; Widyanti, A. and Nedelcea, C. (2017). A Cross-Cultural Analysis of Personality Structure Through the Lens of the HEXACO Model. *Journal of personality assessment*, 99(1), 25–34.
- Ivanovna, R.(2020). The Phenomenon of Cultural Development of Personality From The Perspective of Classical And Non-Classical Philosophy.
- John, P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five factor taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives, *Journal of Theory and research*, 2(2), 102–138.
- Judge, A., Bono, E., Dies, R., and Gerhardt, W. (2015). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kaiser, R., McGinnis, J., and Overfield, D. (2012). The how and what of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 119-135.
- Kathuria, R., Partovi, F. and Greenhaus, H. (2010). Leadership practices, competitive priorities, and manufacturing group performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 30 (10), 1080-1105.
- Kelloway, K., Turner, N., Barling, J., and Loughlin, C. (2012). transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Journal of Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kezar, J., Carducci, R., and Contreras-McGavin, M. (2006). Rethinking the "L" word in higher education: The revolution of research on leadership. *ASHE Higher Education Report*, 31(6), 25-35.
- Kim, J.; Kim, H.; Kim, S. and Lin., S.(2019). Cultural Factor Vs. Personality Factor: Predicting the Appeal of Korean Entertainment among Asian Viewers in Singapore, Taiwan, and Hong Kong. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 63(2), 285–303.

- Knudson, M. (2020). Psychological Capital Building the Mental Strength and Flexibility to Manage Stress and Boost Performance. *Utah Bar Journal*, 33(2), 24- 27.
- Komives, R., Owen, E., Longerbeam, D., Mainella, C , and Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46 (6), 593-611.
- Kotov R, Gamez W, Schmidt F. and Watson D.(2010). Linking “Big” personality factors to anxiety, depressive, and substance use disorders: A meta-analysis. *Journal of Psychology*. 13(6), 768–821.
- Kotze, M., & Massyn, L. (2019). The influence of employees’ cross-cultural psychological capital on workplace psychological well-being. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 45(1), 60- 79..
- Kouzes, M., & Posner, Z. (2006). *Student leadership practices inventory*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lapointe, C.; Langlois, L.; Valois, P.; Aksu, M.; Arar, K.; Bezzina, C.; Johansson, O.; Norberg, K. and Oplatka, L. (2016). An International Cross-Cultural Validation of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of ISEA*, .44 (2), 55- 76.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- Luthans, F. (2012). “Psychological capital: implications for HRD, retrospective analysis, and future directions”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 23(1), 1-8.
- Luthans, F. and Youssef, M. (2004). “Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage”, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

- Luthans, F., & Avolio, J. (2014). Brief summary of psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 125-129.
- Luthans, F., Avolio, J., Avey, B., and Norman, M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 60(1), 541-572.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York, NY: Oxford University Press.
- Marsh, W.; Nagengast, B. and Morin, A. (2013). Measurement invariance of big-five factors over the life span: ESEM tests of gender, age, plasticity, maturity, and la dolce vita effects. *Journal of Developmental Psychology*, 4(2), 1194– 1218.
- Marks, M. & Printy, M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 59(3), 370-397.
- Markow, D., Macia, L. and Lee, H. (2012). *The MetLife survey of the American teacher: Challenges for school leadership*. MetLife, Inc.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mezquita, L.; Bravo, A.; Ortet, G.; Pilatti, A. and Pearson M. (2019). Cross-cultural examination of different personality pathways to alcohol use and misuse in emerging adulthood. *Journal of psychology*, 9(2): 193–200.
- Murray, A. (2013). *The wall street journal guide to management: Leadership styles*. Available at: <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadershipstyle/> how-to-develop-a-leadership-style
- Nel, A., Valchev, Rothmann, S., Van, R., Meiring, D., and Bruin, P. (2012). Exploring the personality structure in the 11 languages of South Africa. *Journal of Personality*, 80, 915–948.

- Newman, A. Ucbasaran, D. Zhu, F. and Hirst, G. (2014). "Psychological capital: A review and synthesis", *Journal of Organizational Behavior*, 5(2), 120-138.
- Newman, D.,(2014). "Psychological Capital: A Review and Synthesis", *Journal of Organizational Behavior*. 12(2), 129- 142.
- Northouse, G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ogus, E.; Yazici, A. and Gurbuz, F. (2007) 'Evaluating the Significance Test When the Correlation Coefficient is Different from Zero in the Test of Hypothesis', *Journal of Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 36(4), 847 - 854
- Paramova, P.& Blumberg, H.(2017).Cross-Cultural Variation in Political Leadership Styles. *Europe's Journal of Psychology*. 13 (4), 749–766.
- Peterson, S. & Byron, K. (2008). Exploring the Role of Hope in Job Performance: Results from Four Studies, *journal of organization behavior*, 29(1), 785–803.
- Россия, М.(2018). Bozhovich's Concept of Personality Structure and Formation (Cultural-Historical Approach), *Journal of Cultural-Historical Psychology*. 14(2), 116—128.
- Random House Kernerman Webster's College Dictionary, (2020). Leadership, Available at: <https://www.thefreedictionary.com/leadership>
- Rus, C., & Baban, A. (2013) Correlates of Positive Psychological capital: A synthesis of the empirical research published between January 2000 and January 2010, *Journal of Cognition, Brain, Behavior*. 17(2), 109-133.
- Santamaría, L.& Jean-Marie, G. (2014). Cross-cultural dimensions of applied, critical, and transformational leadership: women principals advancing social justice and educational equity. *Cambridge Journal of Education*, 44( 3), 333–360
- Savelsbergh, M.& staebler, B.(2010). Investigating leadership styles, personality preferences, and effective teacher

- consultation. Journal of educational consultation, 6(3), 277- 286.
- Schmitt, P., Allik, J., McCrae, R., Benet-Mart, V., Alcalay, L., and Ault, L. (2007). The Geographic distribution of Big Five personality factors: Patterns and profiles of human Self description across 56 nations. Journal of Cross-Cultural Psychology, 38, 173–212.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55(1), 5-14.
- Seters, A. & Field, H. (1999). The evolution of leadership theory, Journal of Organizational Change Management, 3(3), 29-45.
- Sims P., Faraj, S., and Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. Business Horizons, 52(2), 149-158.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L., and Einarsen, S., (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. Journal of Work & Stress, 28(4), 323-341.
- Srinivasan, D. & Babou, S. (2010). Leader - Member Exchange (LMX) Theory. Available at: <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/04/21/leader-member-exchangelmx-theory>.
- Temizkan, Ö.(2019). Dimensions of psychological capital: a case study in Turkish hard coal enterprise. Journal of social science, Trakya University, 21(2), 803- 819.
- Thompson, E. (2008). Development and Validation of an International English Big\_Five Mini Markers. Personality of Individual Differences. 45: 542-548.
- Venters, J.(2020). A Study of the Relationship between Leaders' Psychological Capital and Leaders' 360-Degree Leadership Style Assessments, PhD. Lake University
- Ventura, M.; Salanova; M. and Gumbau, S. (2015). Professional Self-efficacy as a Predictor of Burnout and

- Engagement: The Role of Challenge and Hindrance Demands, *Journal of Psychology*, 149 (1), 277–302.
- Wallace, A. (2017). *The Relationship between Leadership Styles, Employee Psychological Capital, and Employee Absenteeism*, PhD. North-central University.
- Walumbwa, O., Avolio, J., Gardner, L., Wernsing, S., and Peterson, J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Wang, P., Lien, C., Jaw, S., Wang, Y., Yeh, S., and Kung, H. (2019). Interrelationship of expatriate employees' personality, cultural intelligence, cross-cultural adjustment, and entrepreneurship. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(12), 35- 41.
- Wisner, M. (2008). *Psychological Capital and Strengths Ownership as Predictors of Effective Student Leadership*. PhD, Azusa Pacific University, California.
- Youssef, C. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace; The Impact of Hope, Optimism, and Resilience, *Journal of personality*, 33(1), 774–800
- Yukl, G. (Ed.). (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall
- Zemojtel-Piotrowska, M.; Piotrowski, J.; Rogoza, R.; Baran, T.; Hitokoto, F. and Maltby, J. (2019). Cross-cultural invariance of NPI-13: Entitlement as culturally specific, leadership and grandiosity as culturally universal. *International Journal of Psychology*, 54(4), 439–447