



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية  
لمواجهة السمات النفسية بمدارس شرقي القدس وبناء تصور مقترح  
لتنمية الكفاءة الإدارية لديهم

إعداد

روان نضال محمد غول

إشراف

أ.د. غسان سرحان

2023م / 1444هـ

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية  
بكلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية

© الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة.

## آية قرآنية



﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾

[يوسف: 47].

## إجازة الأطروحة

مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس وبناء تصور مقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لديهم



إعداد

روان نضال محمد غول

إشراف

د. غسان عبد العزيز سرحان

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 28.09.2023 وأجيزت

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1- د. غسان عبد العزيز سرحان (مشرقا ورئيسا)

2- د. محمود سمير عبيد (ممتحنا داخليا)

3- أ.د. منيرة محمود الشرمان (ممتحنا خارجيا)

4- أ.د. تيسير عبد الحميد أبو ساكور (ممتحنا خارجيا)

## إقرار

أنا الموقعة أدناه، مُقدِّمة الرسالة التي تحملُ العنوانَ التالي:

"مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس وبناء تصور مقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لديهم"

أقرُّ بأنَّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنَّما هو نتاجُ جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارةُ إليه حيثُما وردَ، وأنَّ هذه الرسالة ككلُّ أو أيَّ جزءٍ منها لم يُقدِّم من قِبل الآخرين لنيل درجةٍ أو لقبٍ علميٍّ أو بحثيٍّ لدى أيِّ مؤسسةٍ تعليميَّةٍ أو بحثيَّةٍ أخرى.

اسم الطالب: روان نضال محمد غول

الرقم الجامعي: 201920302

التاريخ: 2023-09-12

## إهداء

إلى المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من أضاء لي طريق العلم بجهدهِ وعطائه، إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، ستبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم، وفي الغد، وإلى الأبد، (والدي العزيز).

إلى من عجز اللسان عن وصفها، إلى أعلى البشر، إلى من علمتني الحب والحنان، والتي كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي، واهتمامها سند لي في حياتي، متعني الله ببقائها، (والدتي الحبيبة).

إلى من قال به رب العزة "سنشد عضدك بأخيك"، إلى من رفعت رأسي به افتخاراً،

(أخي العزيز)

إلى جسر المحبة، والعطاء، والصداقة، والوفاء، أسرتي، الحاضنة للإبداع والتميز،

(عائتي الكرام).

إلى من أشعر بالفخر بانتسابي إليهم،

(عائلة غول).

أهدي جهدي المتواضع حباً و عرفاناً

الباحثة: روان نضال محمد غول

## شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [القرآن الكريم سورة النمل: 19].

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبي الهدى، من بعثه الله رحمة للعالمين، وعلى من دعا بدعوته إلى يوم الدين، وأحمد الله عز وجل وأشكره على توفيقه لي بإتمام هذا العمل، وأسأله -سبحانه- أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم، وأن يعفوا عما به من قصور، وزلات. الحمد لله الذي لا يبلغ مدحه القائلون، ولا يحصي نعمه العادون، ولا يؤدي حقه المجتهدون، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآل بيته الطيبين الطاهرين، وأصحابه المنتجبين، أما بعد.

انطلاقًا من قوله تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ [إبراهيم: 7]، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من قال جزاكم الله خيرًا، فقد أبلغ في الشناء"، وقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

لذا يقتضي الواجب أن أذكر فضل من شجعني وساعدني على إتمام هذه الدراسة، ولا ينكر فضل الفضلاء إلا من ران على قلبه، وساء منبئًا. فمن دواعي سروري بعد إنجاز هذه الأطروحة بفضل الله تعالى، أن أسجل شكري وتقديري إلى أستاذي ومشرفي رئيس القسم الدكتور غسان سرحان، الذي كان لتوجيهاته الأثر الكبير في إتمام هذا الدراسة، بدءًا بتدريسي، وانتهاءً بإتمام أطروحتي على يده مشرفًا، فقد رافقني في هذه الرحلة التعليمية، ومنحني الكثير من وقته، وجاد عليّ بإرشاداته السديدة، وتوجيهاته المفيدة، ومنحني من علمه ما يعجز مثلي عن مكافأته، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لأساتذتي في الإدارة التربوية؛ وذلك تقديرًا وامتنانًا لجهودهم خلال مدة دراستي. ولا أنسى أن أجزل الشكر والعرفان لطاقم كلية الدراسات العليا ممثلة بعميدة الكلية؛ لما يبذلونه من جهد في خدمة طلبة الدراسات العليا، وتذليل الصعاب في طريق إنجازهم.

هؤلاء من ذكرتهم فشكرتهم، أما من نسيتهم، فلهم مني الشكر والتقدير، وأدعو الله سبحانه وتعالى أن ينال هذا الجهد القبول والرضا، فحسبي أنني اجتهدت، ولكل مجتهد نصيب، والكمال لله وحده، فإن وفقت؛ فمن الله، وإن قصرت؛ فعذري قوله سبحانه وتعالى: ﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ [القرآن الكريم سورة البقرة: 32].

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس، وبناء تصور مقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة من إعدادها لقياس السمات الشخصية والكفاءة الإدارية. أجريت الدراسة في العام الأكاديمي 2023/2022 وشاركت في الدراسة (340) معلماً ومعلمة، ومديراً ومفتشاً، يعملون في مدارس شرقي القدس.

ومن نتائج الدراسة تبين أن درجة توفر السمات الشخصية، ببعديها يقظة الضمير والالتزان الانفعالي، لدى مديري مدارس شرقي القدس في مواجهة الضغوط من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمفتشين جاءت متوسطة، وأن مستوى الكفاءة الإدارية، ببعديها كفاية العلاقات الإنسانية وكفاية التقويم، في مواجهة الضغوط جاءت بدرجة متوسطة. ووجود علاقة طردية بين السمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين كفاءتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس شرقي القدس، وأن النموذج الذي يحتوي على أبعاد السمات الشخصية يستطيع أن يفسر 91.5% من التغيرات التي تؤثر في الكفاءة الإدارية، وتبين أن السمات الشخصية والكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس لا تتأثر باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، ومستوى المدرسة)، بينما تتأثر بمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس، والمسمى الوظيفي لصالح المعلم. وتوصي الباحثة بتبني النموذج المقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لمديري المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** السمات الشخصية، الكفاءة الإدارية، الضغوطات، تصور مقترح لتنمية الكفاءة الإدارية.

## فهرس المحتويات

ب	آية قرآنية	ب
أ	إجازة الأطروحة	أ
ب	إقرار	ب
ت	إهداء	ت
ج	ملخص الدراسة	ج
ح	فهرس المحتويات	ح
ذ	قائمة الجداول	ذ
س	قائمة الملاحق	س
1	الفصل الأول	1
1	خلفية الدراسة	1
2	الفصل الأول	2
2	خلفية الدراسة	2
	1.1 مقدمة: 2	
5	2.1 مشكلة الدراسة:	5
7	5.1 أهمية الدراسة:	7
9	7.1 مصطلحات الدراسة:	9
12	الفصل الثاني	12
12	2. الإطار النظري والدراسات السابقة	12
13	الفصل الثاني	13
13	الإطار النظري والدراسات السابقة	13
13	1.1.2 السمات الشخصية	13
26	2.1.2 الكفاءة الإدارية	26
34	3.1.2 مواجهة الضغوط	34
38	1.3.1.2 مكونات الضغوط المهنية	38
39	2.3.1.2 أنواع ضغوط العمل	39
39	3.3.1.2 علامات الضغوط	39
40	4.3.1.2 آثار الضغوط	40
41	5.3.1.2 مفهوم أساليب مواجهة الضغوط	41
42	6.3.1.2 أساليب مواجهة الضغوط	42

45	أسباب الضغوط	7.3.1.2
46	مصادر الضغوط	8.3.1.2
48	مراحل الضغوط	9.3.1.2
48	أنواع الضغوط	10.3.1.2
49	آثار الضغوط	11.3.1.2
51	مفهوم مواجهة الضغوط	12.3.1.2
51	استراتيجيات مواجهة الضغوط	13.3.1.2
52	أساليب مواجهة الضغوط	14.3.1.2
52	مميزات أساليب المواجهة	15.3.1.2
58	الدراسات السابقة	2.2
58	دراسات تناولت السمات الشخصية لدى مديري المدارس:	1.2.2
61	دراسات تناولت الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس:	2.2.2
69	دراسات تناولت الضغوط:	3.2.2
76	التعقيب على الدراسات السابقة	3.2
76	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	1.3.2
76	أوجه تميز الدراسة الحالية	2.3.2
78	<b>الفصل الثالث</b>	
78	<b>3. منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	
79	الفصل الثالث	
79	منهجية الدراسة وإجراءاتها	
79	1.3 منهج الدراسة	
79	2.3 مجتمع الدراسة	
79	3.3 عينة الدراسة	
81	4.3 أدوات الدراسة	
89	5.4 متغيرات الدراس	
89	ب. المتغيرات التابعة: مساهمة السمات الشخصية، وكفاءتهم الإدارية	
89	6.3 إجراءات الدراسة	
90	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	
92	<b>الفصل الرابع</b>	

92	4. عرض نتائج الدراسة.....
93	1.4 المحك المعتمد في الدراسة:.....
94	2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:.....
158	الفصل الخامس.....
158	5. التصور المقترح والتوصيات.....
159	الفصل الخامس.....
159	التصور المقترح والتوصيات.....
159	1.5 التصور التدريبي لتطوير الكفاءة الإدارية:.....
163	2.5 التوصيات.....
165	قائمة المصادر والمراجع.....
184	9. الملاحق.....
214	Abstract.....

## قائمة الجداول

- جدول (1.4): تصنيف عينة الدراسة، وفقاً للجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمسمى الوظيفي. .... 80
- جدول (2.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس السمات الشخصية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. .... 82
- جدول (3.4): نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس السمات الشخصية مع الدرجة الكلية للمقياس. .... 83
- جدول (4.4): معامل ثبات مقياس السمات الشخصية، وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية. .... 84
- جدول (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الكفاءة الإدارية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. .... 85
- جدول (6.4): نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الكفاءة الإدارية مع الدرجة الكلية للمقياس. .... 87
- جدول (7.4): معامل ثبات مقياس الكفاءة الإدارية، وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية. .... 87
- جدول (1.5): يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة. .... 93
- جدول (2.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة المسؤولية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 94
- جدول (3.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة الاتزان الانفعالي لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 95
- جدول (4.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة السيطرة لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 96
- جدول (5.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة الاجتماعية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 97
- جدول (6.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة يقظة الضمير لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 99

- جدول (7.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة المقبولية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 100
- جدول (8.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لدرجة توفر السمات الشخصية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، من وجهة نظر المعلمين، والمدراء، والمشرفين التربويين. .... 101
- جدول (9.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعد الكفاية الذاتية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 111
- جدول (10.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعد الكفاية الفنية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 112
- جدول (11.5): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعد كفاية التقويم لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 113
- جدول (5.12): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعد كفاية العلاقات الإنسانية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 114
- جدول (5.13): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعد كفاية إدارة الوقت لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 116
- جدول (5.14): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعد كفاية التعاون مع المجتمع المحلي لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 117
- جدول (5.15): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعد الكفاية الرقمية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس. .... 118
- جدول (5.16): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري للكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، من وجهة نظر المعلمين، والمدراء، والمشرفين التربويين. .... 119
- جدول (5.17): نتائج معامل الارتباط بين السمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين كفاءاتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس. .... 130
- جدول (5.18): ملخص تحليل الانحدار المتعدد الذي به المتغيرات المستقلة هي أبعاد السمات الشخصية، والمتغير التابع هو الكفاءة الإدارية. .... 133

جدول (5.19): نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في مستوى السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى للجنس. ....	104
جدول (5.20): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى لسنوات الخدمة. ....	105
جدول (5.21): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى للمؤهل العلمي. ....	106
جدول (5.22): نتائج اختبار فشر LSD للتعرف على مصدر الفروق في السمات الشخصية للمدراء، تعزى للمؤهل العلمي. ....	107
جدول (5.23): نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في مستوى السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى لمستوى المدرسة. ....	108
جدول (5.24): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى للمسمى الوظيفي. ....	109
جدول (5.25): نتائج اختبار فشر LSD للتعرف على مصدر الفروق في السمات الشخصية للمدراء، تعزى للمسمى الوظيفي. ....	110
جدول (5.26): نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى للجنس. ....	121
جدول (5.27): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى لسنوات الخدمة. ....	123
جدول (5.28): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي. ....	124
جدول (5.29): نتائج اختبار فشر LSD للتعرف على مصدر الفروق في الكفاءة الإدارية للمدراء، تعزى للمؤهل العلمي. ....	125
جدول (5.30): نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى لمستوى المدرسة. ....	127
جدول (5.31): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى للمسمى الوظيفي. ....	128
جدول (5.32): نتائج اختبار فشر LSD للتعرف على مصدر الفروق في الكفاءة الإدارية للمدراء، تعزى للمسمى الوظيفي. ....	129

## قائمة الملاحق

- ملحق (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين ..... 185
- ملحق (2): رسالة للمحكمين ..... 186
- ملحق (3): المقاييس بصورتها النهائية ..... 195
- ملحق (4): صحيفة المقابلة ..... 202

الفصل الأول  
خلفية الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة:

تعد الإدارة من أهم الأنشطة الموجودة في أي نظام أو تجمع إنساني، فهي موجودة في الأسرة، والمدرسة، والجامعة، والمنظمات على اختلاف أنواعها، وأن مقدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها مرتبطة إلى حد كبير بمدى توفر قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تنسيق جهود الأفراد، وتوجيه طاقاتهم لتحقيق الأهداف. إن العصر المعاش فيه ما يدفع إلى مواجهة تحديات ومتغيرات كثيرة ومتسارعة في جميع مناحي الحياة، وليس مستغرباً أن تتأثر المدرسة وإدارتها بهذه المتغيرات، فهي إحدى المؤسسات الاجتماعية المهمة، وتعنى بتحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية، والأخلاقية، كما أنها البيئة التي يقوم فيها المديرون، والمعلمون، والعاملون بأداء عملهم ومهامهم الإدارية والفنية المكلفون بها.

ويبقى النجاح في الإدارة التربوية هو الأمل المنشود لكل المنظومات التربوية، على اعتبار أن نجاح الإدارة التربوية هو نجاح للمجتمع برمته، فلا مجتمع راق دون مدرسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة تربوية حكيمة، وتكمن أهمية الإدارة في توظيف التقدم العلمي والتكنولوجي لخدمتها، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الطارئة والسريعة التي يشهدها المجتمع البشري في عالمنا المعاصر، والإدارة الناجحة أو الصالحة هي أداة تغيير وتقدم، فهي أداة محافظة، واستقرار، وتطور في المجتمع، وتعد الإدارة المدرسية وسيلة لتحقيق عدد من الغايات التربوية، ذات العلاقة بالنواحي الإدارية والتعليمية، وتستمد أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به، والمتمثل في تهيئة المناخ الذي يساعد في تحقيق أهدافها، ويعين العاملين المنتمين لها على أداء مهامهم ووظائفهم (عيسي، 2018).

ويشهد العالم تطوراً كبيراً في مجال الإدارة، حيث أخذ المختصون على عاتقهم تحقيق أهدافها، وقد ازدادت أهميتها من خلال النظم التي تسعى أبحاث القيادة الحديثة إلى تحقيق أهدافها، من حيث: المضمون، وتنمية أساليبها، وتحقيق الآمال المتعلقة بها؛ نظراً للتطور السريع في ظل التكنولوجيا الحديثة، والأساليب المبتكرة لرفع كفاءة العاملين بها؛ لما لها من تأثير مباشر، متمثل

في النظرة الشاملة والمختلفة في تعريفها، وحاجة المجتمع إليها، فهي تكليف لا تشريف في واقعها (الكندي، 2022).

وأشار حسين (2004) أن الإدارة المدرسية شهدت، في الآونة الأخيرة، تطوراً واضحاً في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، بهدف القيام بوظائفها المتجددة في التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، وتقويم الأداء، واتخاذ القرارات المهمة لمعالجة المشكلات الإدارية.

ولأن المدرسة مكان لتنفيذ الخطط والسياسات التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف المتوقعة منها؛ فإنها تحظى بالاهتمام على جميع المستويات، وتتصب جهود التطوير والتحسين على جميع عناصرها؛ حتى يمكنها مواجهة التغيرات المحيطة بها؛ مما يستدعي ضرورة إعادة النظر في إعداد وتأهيل القائمين عليها (علي، 2010)، وذلك من خلال العمل على تنمية تلك القيادات تحت ما يسمى بتنمية رأس المال البشري؛ بغية إكسابهم مجموعة من الكفايات الإدارية والفنية؛ كي تمكنهم من استيعاب هذه التغيرات السريعة، والدفع بالمدرسة نحو التغيير والتحسين في إدارتها وعملياتها التربوية والتعليمية (الصيرفي، 2009).

وقد نال موضوع الكفاءة اهتمام المسؤولين في مختلف المهن السياسية، والإعلامية، والصحية، والتربوية والتعليمية، فمنهم من عرّفها بالمقدرة والأهلية، ومنهم من عرّفها "بالقيام بعمل ما بمستوى معين من الأداء، ومنهم من ربط بينها وبين القدرة والأداء. والكفاءة هي القابلية على تطبيق المبادئ، والتقنيات الجوهرية لمادة حقل معين في المواقف العملية" (الأسدي وآخرون، 2016: 78).

ويُعدّ مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية؛ لدوره الأساس في تحسين أداء المعلمين والطلبة، وتحقيق أهداف المدرسة؛ لذا فإن التعرف على كفاياته الإدارية والقيادية أمر ضروري لنجاح العملية التعليمية، ولينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان؛ فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة كفاءات تمكّنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومن التعامل بنجاح مع الهيئتين التعليمية، والإدارية في المدرسة، علاوةً على الكفاءات التي تمكّنه من استشراف المستقبل، وتخطيط العمل، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وبناء شراكات وفرق عمل تساعد على تحقيق أهداف المدرسة، وتنوّعت تصنيفات الكفاءات اللازمة لمدير المدرسة، وتعدّدت؛ نظراً لارتباطها بمجمل المهام التي يضطلع بها المدير (الفار، 2012).

وتهتم الإدارة المدرسية بعمليات التخطيط والإشراف والتقييم، وتعمل على تجديد المسؤوليات، وبناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علميًا، وعقليًا، وجسميًا، وتربويًا، وتعمل على تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة، كما تعمل على تطبيق مراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تخص الإدارة المدرسية، ووضع الخطط للتطوير والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل، إن التغييرات العالمية التي تشهدها الأنظمة التعليمية تتطلب الاهتمام بتطوير الموارد البشرية؛ من أجل تمكينها من تحمل المسؤولية، وإدارة العمل بكفاءة، وإتقان كونها تشكل الدعامة الأساسية لعمليات التطوير والتحديث في جميع المنظمات، ونتيجة لهذه التغييرات؛ كان لا بد من تطوير أدوار العاملين في المنظمات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص؛ من خلال إكسابهم بعض المهارات التي تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم، على أكمل وجه (البداعية، 2011).

ويتبين من ذلك ضرورة تحلي قائد المدرسة بالعزم، والقدرة على إلهام الآخرين، وبناء الثقة، وتعزيز العمل الجماعي، والحرص على معنويات العاملين، وأن يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل، وأن يكون مسيطرًا على ذاته، مخلصًا لمهنته، قادرًا على اتخاذ القرارات السليمة.

وتعد السمات الشخصية للمسؤول (المدير) مهمة ومؤثرة بالنسبة لأي عمل، وأن هذه الأهمية تزداد في مهنة التعليم، وأن هذا الدور المناط بمدير المدرسة يتطلب توفر السمات الشخصية الناجحة والمؤثرة، والقدرة على السيطرة على الانفعالات، والسلوك والتصرف السليم في المواقف المختلفة، وإيجاد الحلول البديلة السريعة، من خلال التحكم بالذات، أو ضبط النفس؛ لتحقيق الإنجازات الشخصية لمصلحته، أو لمصلحة الآخرين (أحمد، 2018).

وجاءت هذه الدراسة بناءً على أهمية الإدارة المدرسية في كونها تشكل حجر الزاوية في تطبيق مبادئ وأساليب التعليم الحديثة، وتأهيل الطلاب للتفاعل بنجاح مع المجتمع ومتطلبات العصر. إن تحقيق الفعالية التعليمية والتربوية في المدارس لا يتوقف فقط على جودة المناهج والتجهيزات، بل يعتمد بشكل كبير على قدرات ومهارات القيادات التعليمية في إدارة هذه الموارد بكفاءة. وفي ظل التحديات المعاصرة مثل التطور التكنولوجي والتغيرات الاجتماعية والثقافية، يصبح من الضروري أن تكون الإدارة المدرسية متجددة ومبتكرة لتواكب هذه التطورات وتستفيد منها في تحسين العملية التعليمية. ومن هنا، تأتي الحاجة إلى دراسة وفهم دور الإدارة المدرسية وتأثيرها على جودة التعليم والتربية في المدارس، مع التركيز على تطوير قدرات ومهارات

القيادات التعليمية ليمكنوا من مواجهة التحديات المعاصرة وقيادة المؤسسات التعليمية نحو التميز والابتكار.

ونظرًا إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية تتحدد، وبالدرجة الأولى بفاعلية مديرها؛ لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانيات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف، والطموحات، والأمال؛ فإن قدرة إدارة المدرسة تتوقف على قدرة، وكفاءة، وسمات مديرها، الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي، يقود عناصر العملية التعليمية قيادةً حكيمة بكل مهارة، وإتقان، وبأقل جهد وتكلفة؛ من أجل مضاعفة الإنتاج التعليمي، من خلال الإمكانيات عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي، وهذا يتطلب سمات شخصية، لا بد من توافرها لدى مديري المدارس، وأن يمتلكوا مستوى عالي من الكفاءة الإدارية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يُعتمدُ نجاح أي مدرسة أو فشلها على نوعية الإدارة والقيادة التربوية التي تُتَبَّأها (حامد، 2009). إن مدير المدرسة يحتاج إلى اكتساب الكفايات الإدارية ليصبح قادرًا على التخطيط للعمل واستشراف المستقبل، والتعامل بكفاءة مع المواقف والعوامل والمتغيرات التي تؤثر في البيئة التعليمية (الطويل، 2006: 252). في ظل التقدم والتغيرات الاجتماعية والتقنية، يصبح من الضروري الانتباه إلى الكفايات التقنية والإدارية لمديري المدارس وتطويرهم لمواجهة هذه التحديات وتحسين أدائهم (الشديفات، 2020). ولذا، يجب على مديري المدارس تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحسين مخرجات التعليم وضمان تحقيق الأهداف التربوية (الخطيب، 2016).

إن الكفايات الإدارية تلعب دورًا حيويًا في تحديد الأداء الإداري، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من خلال تنظيم العمل الإداري بكفاءة وفعالية (البطي، 2014). ولهذا السبب، يجب على مديري المدارس تحديد واقتناء الكفايات الإدارية اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية (أبو سنيينة، 2013). وبجانب الكفايات الإدارية، تأتي السمات الشخصية والكفاءة الإدارية كمحددات أساسية لأداء المدراء، حيث تؤثر في سلوكهم وقدرتهم على مواجهة الضغوط وتحقيق النجاح في مجالات العمل المختلفة (الشيخ، 2019: 129).

إن المدراء يواجهون ضغوطًا كبيرة في سياق عملهم اليومي، حيث يجدون أنفسهم مضطرين للتعامل مع مجموعة من التحديات، بدءًا من زحمة الأعباء الإدارية وصولاً إلى التغيرات السريعة

في النظام التعليمي والمجتمع المحيط. تأتي هذه الضغوطات من مختلف الاتجاهات، سواء كانت ضغوطات من الطلاب وأولياء الأمور أو ضغوطات مالية وإدارية تتعلق بالميزانية المحدودة والموارد المحدودة المتاحة للمدارس. ويُصعبُ على المدراء التعامل مع هذه الضغوطات دون الحصول على الدعم الكافي ودون امتلاكهم للكفايات الإدارية والشخصية اللازمة.

فيما يخص الفجوة العلمية، يُعاني شرقي القدس من نقص في البحوث والدراسات في مجال الإدارة التربوية، مما يؤثر سلباً على مستوى التعليم والتطوير التربوي في المنطقة. تعيق الفجوة العلمية تقدم المنطقة وتمنع تبادل المعرفة والخبرات مع المجتمع العلمي العالمي. وبدون تعزيز البحث العلمي والدعم المستدام للدراسات والأبحاث في هذه المجالات، يُصعبُ تحقيق التقدم والتطوير المستدام في نظام التعليم في شرقي القدس. يجدر بالذكر أن ملء هذه الفجوة العلمية وتقديم الدعم للأبحاث والدراسات في مجال الإدارة التربوية يمكن أن يُسهم في تحسين الكفاءات الإدارية لمديري المدارس ويُعزّز من جودة التعليم في المنطقة.

وتأتي هذه الدراسة لتعمل على سد الفجوة البحثية في مجال الإدارة التربوية في البيئة الفلسطينية، حيث تركز على درجة مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تطوير كفاءتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والمفتشين التربويين.

### 3.1 أسئلة الدراسة

تمثلت أسئلة الدراسة فيما يأتي:

1. ما درجة توفر السمات الشخصية (مكونات الشخصية) لدى مديري مدارس المعارف في شرقي القدس في مواجهة الضغوط، من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، المسمى الوظيفي، الجهة المشرفة)؟
3. ما مستوى الكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف في شرقي القدس، من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، المسمى الوظيفي، الجهة المشرفة)؟
5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين السمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين كفاءاتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس؟
6. ما مساهمات السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تطوير كفاءاتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والمفتشين التربويين؟
7. ما هي طبيعة الضغوط التي يتعرض إليها مديري المدارس في شرقي القدس؟
8. ما التصور المقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لمواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

##### هدفت هذه الدراسة إلى:

1. الكشف عن درجة مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس بمدارس المعارف شرقي القدس.
2. الكشف عن الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس.
3. بناء تصور مقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لمواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.
4. الكشف عن مستوى الضغوط لدى المدراء في مدارس شرقي القدس.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة، التي يمكن الاستفادة من نتائجها، كما أنها تقدم شرحاً لمساهمة السمات الشخصية في خفض الضغوط على مديري مدارس شرقي القدس من خلال تبني التصور المقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لديهم.

وتعد على حد علم الباحثة إضافة جديدة إلى رصيد الدراسات على مستوى المجتمع الفلسطيني، والتي تبحث في مساهمة السمات الشخصية في الكفاءة الإدارية لدى مدراء مدارس شرقي القدس، وبناء تصور مقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لديهم؛ وذلك لأنها تحاول التعرف على طبيعة مساهمة السمات الشخصية في الكفاءة الإدارية لدى مدراء مدارس شرقي القدس في المجتمع الفلسطيني، كما أن هذه المتغيرات مجتمعة لم يسبق دراستها في البيئة المحلية، وعلى العينة نفسها في -حدود علم الباحثة واطلاعها، ومن هذا المنطلق، وبعد أن تمت مقارنة ما وجد في أدبيات الدراسة؛ رأت الباحثة ضرورة إلقاء الضوء على مساهمة السمات الشخصية في الكفاءة الإدارية لدى مدراء المدارس، ومن المتوقع أن تتيح هذه الدراسة المجال لاستحداث برامج تدريبية لتنمية الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس في شرقي القدس، كما و تُعتبر هذه الدراسة ذات أهمية تطبيقية كبيرة لعدة فئات في المجتمع. أولاً، سيستفيد منها الأكاديميون والباحثون في الجامعات المحلية والدولية، حيث ستساعدهم في فهم أعمق لعلاقة السمات الشخصية والكفاءة الإدارية وكيفية تطبيقها في السياقات التعليمية المختلفة. كما ستكون مفيدة أيضاً للعاملين في المؤسسات الأهلية والمجتمعية والخاصة، حيث يمكنهم تطبيق النتائج والتوصيات في بيئاتهم العملية لتحسين أداء المدرسين وتعزيز الجودة التعليمية.

بالإضافة إلى ذلك، ستكون الدراسة مفيدة للمجتمع التعليمي بشكل عام، حيث ستوفر رؤى قيمة حول أهمية السمات الشخصية والكفاءة الإدارية لدى المدراء في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التعليمية. سيساهم الفهم المتزايد لهذه العلاقة في تحسين تقديم التعليم وزيادة كفاءة الإدارة المدرسية. ونظراً لأن الإدارة المدرسية ترتبط بشكل مباشر بجودة التعليم، فإن هذه الدراسة تساهم في تعزيز القدرة على تحقيق التحول الإيجابي في المدارس والمؤسسات التعليمية. بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة، يمكن للمدارس والأكاديميين وصناع السياسات تحسين برامجهم وسياساتهم لضمان تطبيق السمات الشخصية والكفاءة الإدارية بفعالية، مما يساهم في تحقيق تطوير مستدام في ميدان التعليم.

## 6.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود والمحددات الآتية:

1. الحدود الموضوعية: السمات الشخصية، وهي: (المسؤولية، الاتزان الانفعالي، السيطرة، الاجتماعية) لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية، لمواجهة الضغوطات بمدارس المعارف شرقي القدس.
2. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري المدارس، والمعلمين، ومفتشي المدارس، في مدارس المعارف شرقي القدس.
3. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس بشرقي القدس، وهي المدارس التابعة لبلدية الاحتلال، وعددها (63) مدرسة.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني، من العام 2022 - 2023.
5. المحددات الإجرائية: الدرجة الكلية التي يقدرها معلمو ومعلمات المدارس، بمدارس المعارف شرقي القدس على فقرات كل من استبانة السمات الشخصية والكفاءة الإدارية، التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض، كما أنّ تعميم النتائج للدراسة الحالية مقيد بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهةٍ أخرى، والمقابلات الفردية ستكون لمديري المدارس لتحديد نوع الضغوطات التي يتعرضون لها، أما الاستبانات سنتطبق على المعلمين، والمدراء، والمفتشين.

## 7.1 مصطلحات الدراسة:

### ❖ السمة:

عرف ألبورت Allport السمة بأنها: "تركيبات نفس عصبية، لديها القدرة على استدعاء العديد من المثيرات الوظيفية بفاعلية، والمبادأة والتوجيه الفعال للعديد من صور السلوك التكيفي والتعبيري" (عبد الرحمن، 1998: 319).

كما يعرفها عيسوي (2002: 214) بأنها: عبارة عن "صفة أو خاصية يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد، أو تتميز بها جماعة من الجماعات، وقد تكون هذه السمة أخلاقية كالكرم، أو التعاون، أو التسامح، أو الصدق، قد تكون فكرية كالمرونة، أو ثقافية كسعة الأفق، أو شخصية كالانطواء، أو الانبساط، أو مزاجية كسرعة التقلب في المزاج، أو حركية، أو جسمية، مكتسبة، أو موروثية، شعورية، أو لاشعورية، وقد يعوض الإنسان شعورياً، أو لاشعورياً بسمة مناسبة

أخرى، وقد تكون السمة سطحية، أو عميقة، مسيطرة، أو بسيطة، وقد تكون متغيرة متحركة ديناميكية، أو ثابتة ثبوت نسبي".

#### ❖ السمات الشخصية:

عرفها ميخائيل (Michael, 2003: 167) بأنها: "سمات الفرد من حيث طبيعة شعوره، وتفكيره، وسلوكه، وهذه السمات المسؤولة عن تحديد مشاعر الفرد السلبية، أو الإيجابية للعمل، فالأفراد أصحاب الشخصية الانبساطية يميلون إلى الشعور بمستوى أعلى من التوافق المهني عن الأفراد أصحاب الشخصية الانعزالية".

ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بمستوى الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس السمات الشخصية المعد لهذه الغاية.

#### ❖ الكفاءة الإدارية:

عرفها عودة (2010: 11) بأنها: "مجموعة المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية، والتخطيطية، والتطويرية، والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت والاجتماعات، والعمل مع المجتمع المحلي، والتي تتوافر لدى مدير المدرسة الأساسية؛ ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية".

ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بمستوى الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الكفاءة الإدارية المعد لهذه الغاية. كما يعرف أن المرشدين والمفتشون في مجال التعليم هم المحترفون الذين يقومون بدور حيوي في مؤسسات التعليم، حيث ان لمرشدين يعملون على تقديم الدعم والتوجيه للطلاب والمعلمين في مختلف الجوانب الأكاديمية والاجتماعية. يساعدون الطلاب في اتخاذ القرارات المناسبة لمستقبلهم الأكاديمي والمهني، ويقدمون النصائح للمعلمين بشأن أفضل الطرق لتحسين التعليم والتعامل مع الطلاب بفعالية. أما المفتشون، فهم يقومون بمراقبة وتقييم أداء المدارس والمؤسسات التعليمية. يقومون بمراجعة مناهج الدراسة وطرق التدريس، ويحللون البيانات الأكاديمية لتحديد مدى تحقيق الأهداف التعليمية. يقومون بتقديم التوجيه والتوصيات للمدارس والمعلمين بغية تحسين جودة التعليم وتحقيق النجاح الأكاديمي (هيمن، 2018؛ جونز وسميث، 2019).

#### ❖ مواجهة الضغوط:

عرفتها الرويلي (2015: 341) بأنها: "تلك الطرق والوسائل التي يلجأ إليها الفرد في مواجهته للمواقف والأحداث الضاغطة للتعامل معها، أو للتخفيف من آثارها، أو لتجنب آثارها السلبية، أو التقليل منها؛ بهدف المحافظة قدر الإمكان على توازنه الانفعالي".

#### ❖ التصور المقترح:

عرفه الدحوح (2012: 8) بأنه: "رؤية مستقبلية مخططة، ومدروسة، وقابلة للتنفيذ، يتم التوصل إليها من خلال دراسة الواقع، وتحليله، ثم تحديد نقاط الضعف وعلاجها، ونقاط القوة وتعزيزها".

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة الركائز والخطوات التي ستقوم الباحثة بصياغتها، بناءً على نتائج الدراسة الميدانية الحالية؛ بهدف تقديم رؤية شاملة لجوانب تنمية الكفاءة الإدارية لمواجهة الضغوط لدى مديري مدارس شرقي القدس.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الاطار النظري:

- ❖ السمات الشخصية.
- ❖ الكفاية الإدارية.
- ❖ مواجهة الضغوط.
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 السمات الشخصية

يعتبر الإنسان أكرم مخلوق على هذه الأرض، خلقه الله لعبادته، واستخلفه في أرضه، وقبل أن يحمل أمانة الله في أرضه، قيل عنه أنه كيان واحد، وقيل أنه كيان مركب، يتحقق كماله واعتداله في توازن شخصيته الخلقية مع حسن التقويم في شخصيته الخلقية، التي تؤهله ليحقق أمانة العبودية، والخلافة، وأداء الأمانة على أكمل وجه.

وتعد الشخصية نظام متكامل من السمات الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والانفعالية الثابتة نسبياً، والتي تميز الفرد عن غيره، وتحدد أسلوب تعامله مع الآخرين، ومع البيئة الاجتماعية، والمادية المحيطة به، فالشخصية هي الصورة المنتظمة المتكاملة لسلوك الفرد التي تميزه عن غيره، فهي تشمل على عاداته، وأفكاره، واتجاهاته، ومعتقداته، واهتماماته، وأسلوبه في الحياة (الملاح، 2019).

والأصل في الشخصية أن تكون طبيعية، إلا إذا حدث خلل ما في أحد أو بعض هذه المكونات؛ فتصاب الشخصية باضطراب مرضي، لينتج طيف واسع من الأنماط البشرية، التي يصعب علينا إيجاد تفسير لبعض تصرفاتها (هلسة، 2009).

تعتبر دراسة الشخصية من الموضوعات المهمة في علم النفس، وما يؤكد أهمية هذا الموضوع هو استقلالية مجال خاص لدراسته، يسمى علم نفس الشخصية، تتيح دراسة نظريات واستراتيجيات الشخصية للقارئ والباحث التعرف على خصوبة وثراء هذا المجال؛ مما يسمح بالإجابة على العديد من الأسئلة التي تشغل فكر الباحث، مثل: لماذا تظهر الفروق الفردية بين البشر؟ لماذا يتصرف الناس بهذه الطريقة أو تلك؟ ما هي حتمية السلوك؟ ما هو دور علم الوراثة والبيئة في الشخصية؟ (لابيرت وسبيجلر، 2000)

وأهم لبنات بناء الشخصية هي "السمات التي تربط الشخصية بأكملها بسلوك الفرد كله؛ مما يساعدنا في فحص العلاقة بين السمات الشخصية للمعلمين وانتماءاتهم المهنية" (غنام، 2005: 23).

وتؤدي السمات الشخصية دوراً مهماً في تقرير مدى صلاحية بعض الأفراد لإنجاز أعمال معينة، وعدم القدرة على إنجاز أعمال أخرى، ولا شك في أن الشخص الذي يعاني من اضطراب شديد في شخصيته، يجد صعوبة في التوافق المهني بالنسبة لعمله، سواء أكان مهنيًا، أو اجتماعيًا (كيلاني، 2015).

#### • مفهوم الشخصية:

عرفها ميرري (Murray, 2003: 68) بأنها: "ذلك التنظيم المتكامل الديناميكي الذي يتميز به الفرد، ويتكون من التفاعل المستمر المتبادل بين المنظومات النفسية، والجسمية، ومؤثرات البيئة المادية، والاجتماعية".

كما عرفها الهمالي (2013: 173) بأنها: "مجموعة من السمات والخصائص ذات التنظيم الديناميكي في الفرد لتلك الأجهزة الجسمية، والنفسية المكونة للظواهر النفسية المنتظمة، والحالات الراجعة للفرد، بحيث تحدد ما يميزه من سلوك وأفكار".

كما عرفتها الشافعي (2013: 495) بأنها: "مفهوم شائع يعني مجموع السلوكيات، والأفكار، والدوافع، والتوجهات، وأساليب التفكير، واتخاذ القرارات التي تميز الشخص عن غيره، وتكون ثابتة من وقت لآخر، كما أنها تعني مجموعة السمات الجسمية، والنفسية، والعادات والتقاليد، والقيم، والعواطف المتفاعلة، فالشخصية هي نتاج تداخل، وتفاعل، وتوازن العوامل البيولوجية، نفسية كانت أو اجتماعية".

كما عرفها عباس (2014: 569) بأنها: "جملة السمات الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والانفعالية التي تميز الشخص عن غيره، أما (جوردن البورت) فيرى أن الشخصية هي التنظيم الدينامي للفرد لجميع الأجهزة النفسية الجسمية، الذي يحدد توافقه الفريد مع بيئته".

وترى الباحثة أن الشخصية هي وحدة ديناميكية مكونة من الصفات المتداخلة الثابتة نسبيًا الجسمية، والعقلية، والانفعالية، والاجتماعية، الموروثة، والمكتسبة، الشعورية، واللاشعورية، التي تميز الفرد عن غيره تمييزاً واضحاً، وتوضح طريقته الخاصة في التكيف مع بيئته.

## • السمات الشخصية:

إنّ الشخصية شيء ينفرد به الفرد عن باقي الأفراد في المجتمع؛ لذا فالسمات الشخصية تمثل حصيلة عمليات واسعة من التفاعل، والتداخل، والتوازن، فالإنسان وشخصيته وحدة نفسية جسمية اجتماعية متفاعلة متكاملة، تمر بعدد من مراحل النمو، حيث إن الوراثة تمد الشخصية بموادها الأولية، التي تتشكل وتتطور بفعل ظروف بيئة الفرد، سواء بفعل خبرات الفرد الذاتية، أو بفعل الخبرات التي يشترك فيها مع الآخرين (رضوان، 2009: 102).

ووردت عدة تعريفات للسمات الشخصية ومنها:

- "صفة أو خاصية يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد، أو تتميز بها جماعة من الجماعات، وقد تكون هذه السمة أخلاقية، وقد تكون فكرية، أو ثقافية، أو شخصية، أو مزاجية، أو حركية، أو جسمية، وقد تكون السمة سطحية، أو عميقة، أو بسيطة، وقد تكون متغيرة، أو ثابتة ثبوت نسبي" (العيسوي، 2002: 214).
  - "سمات الفرد من حيث طبيعة شعوره، وتفكيره، وسلوكه، وهذه السمات المسؤولة عن تحديد مشاعر الفرد السلبية، أو الإيجابية للعمل، فالأفراد أصحاب الشخصية الانبساطية يميلون إلى الشعور بمستوى أعلى من التوافق المهني عن الأفراد أصحاب الشخصية الانعزالية" (Michael, 2003: 167).
  - "مجموعة السمات النفسية المكونة للشخصية (الضمد، 2003: 10).
  - ميل أو نزعة مستقرة ثابتة نسبياً لدى الفرد، والاتساق في سلوك الفرد الانفعالي، والمزاجي، والاجتماعي في مختلف المواقف، وهي صفة تعبر عن الاختلاف بين الأفراد في سلوكهم، فالسمة تعتبر تكوين فرضي يمكن استنتاجه، وثباته يسمح بدرجة من التنبؤ بالسلوك" (طه، 2005: 50).
- ترى الباحثة أن السمة خصلة، أو خاصية، أو صفة، ذات دوام نسبي، يمكن أن يختلف فيها الأفراد، فيتميز بعضهم عن بعض، أي أن هناك فروق فردية منها، وقد تكون السمة وراثية، أو مكتسبة، ويمكن أن تكون كذلك جسمية، أو معرفية، أو انفعالية، أو متعلقة بموقف اجتماعي. كما ترى الباحثة أنّ الفرد يمكن أن يفهم في ضوء السمات الشخصية التي تعبر عن سلوكه، فيمكن أن يوصف بأنه ذكي، أو غبي، أو منطوي، أو منبسط، أو عصابي، أو ذهاني.

تعرف الباحثة السمات الشخصية إجرائياً بأنها: مزيج من الخصائص والصفات التي يتسم بها مدير المدرسة، ويتم بروز هذه السمات من خلال الحكم على تعامل المدير مع المواقف المختلفة في المدارس، وتظهر في علاقاته مع المعلمين، والعاملين داخل المدرسة.

#### • خصائص السمات:

هناك عدة خصائص للسمات التي تميزها عن غيرها، كما أشار إليها (صيام، 2010: 30) فيما يلي:

1. أن السمات موجودة داخل الفرد نفسه في وجود حقيقي، وليست أسماء مطروحة للتصنيف.
  2. لها خواص بعضها إيجابي، وبعضها سلبي.
  3. تتميز بالعموم، بمعنى أنه يمكن وصف الشخص بشكل عام، وإلى حد كبير، والدليل على أنه يتسم ببعض السمات هو أحد الميزات المختلفة التي يمكن أن تنسب إليه.
  4. الخصائص هي تكوين افتراضي لا يمكن ملاحظتها مباشرة؛ بل نستنتج وجودها من خلال ملاحظتنا للسلوك البشري.
  5. للصفات قوة دافعة، فهي نظام ديناميكي داخل الشخص، وتعمل بطريقة ديناميكية وتفاعلية؛ مما يؤكد دورها في تحديد سلوك الفرد، ودوره كدافع للسلوك.
- وترى الباحثة بأن السمات تتصف بالعمومية، وأنها عملية ديناميكية، تنشأ من خلال تفاعل الفرد في المواقف الحياتية؛ مما يساعدنا في تحديد سلوكيات الفرد، وتوقع ردود فعله في المواقف المختلفة، وأن هذه الصفات بعضها إيجابي، وبعضها سلبي.

#### • تقسيم السمات:

قسّم العلماء والباحثون السمات إلى العديد من الأقسام منها:

تقسم السمات بصفة عامة على النحو التالي، كما ذكرها (عباس، 2014: 572):

1. سمات مشتركة: يتسم بها الأفراد جميعاً.
2. سمات فريدة: لا تتوافر إلا لدى فرد معين.
3. سمات سطحية: وهي السمات الواضحة الظاهرة.
4. سمات مصدرية: وهي كامنة.
5. سمات مكتسبة: متعلمة بيئية.

6. سمات وراثية: تنتج عن العوامل الوراثية.

7. سمات دينامية: تهيب الفرد، وتدفعه نحو الأهداف.

8. سمات قدرة: تتعلق بمدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف.

وقد قسم ألبورت السمات إلى (الشافعي، 2013: 496):

1. سمات عامة: تشمل جميع من ينتمون إلى بيئة ثقافية معينة.

2. سمات خاصة: وتختص بشخص ما، وتميزه عن غيره.

3. سمات رئيسية: وهي تؤثر في معظم سلوكيات الفرد.

4. سمات مركزية: وهي سمات بارزة، تتعكس في سلوكيات الفرد.

5. سمات ثانوية: وهي أقل وضوحًا واتساقًا، وتستدعى بصورة أقل لأداء وظيفتها.

6. سمات وراثية: (فطرية) تصل إلى قلب الشخصية، أو الجزء المركزي من بناء الشخصية.

7. سمات مكتسبة: وهي مكونات قريبة من السطح.

كما يقسم ألبورت السمات الفردية إلى سمات فردية نسبيًا، وسمات فردية جوهريًا، بحيث تستمد الأولى تفردًا من فروق طفيفة في ترتيب العناصر التي تكون السمة، في حين يتسم الفرد في الأخيرة بسمة مختلفة تمام عن غيره (السرخي، 2002: 111).

ويضيف كاتل تصنيف آخر للسمات، وهو على نوعين:

سمات السطح، وسمات المصدر.

1. سمات السطح: هي تجمعات من الوقائع السلوكية الملاحظة، وهي وصفية، وأقل استقرارًا؛ وبالتالي فهي أقل أهمية من وجهة نظر كاتل.

2. سمات المصدر: هي المؤثرات الحقيقية التي تساعد في تحديد السلوك الإنساني وتفسيره، وسمات المصدر مستقرة، وهامة جدًا، وهي المادية الأساسية التي ينبغي على علم نفس الشخصية أن يدرسها.

سمات السطح هي مجموعة من الملاحظات المرتبطة، وعلى سبيل المثال، فإنّ الأشخاص ذوي التعلم الأكثر قد يذهبون لمشاهدة الأفلام السينمائية أكثر ممن دونهم في التعليم النظامي، وأنّ هذه الملاحظة سطحية، أي أنّ لها تفسير متغير من متغيرات الشخصية، إنّها عبارة عن خاصيتين

من نوع ما، يرتبط أحدهما بالآخر، وارتباط هاتين الخاصيتين يمكن أن يكون له أسباب عديدة، أما سمات المصدر في أسباب السلوك، فإنها تشكل أهم جزء في بنية الشخصية، وهي مسؤولة في النهاية عن جميع العناصر المتسقة في سلوك الفرد، وهكذا، فإن كل سمة سطحية مسببة ومعلولة لسمة أو أكثر من سمات المصدر، سمة المصدر يمكن أن تؤثر في عدة سمات سطحية (العناني، 2005).

فالشخصية إذن هي نمط يشكله الإنسان من خلال تعايشه مع الواقع، ليست فقط العوامل البيولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية، والأسرية، والتعليمية؛ بل مكونات السمات الشخصية العقلية، بالإضافة إلى الثقافة التي يكتسبها الفرد كجزء من الواقع المعاش، على سبيل المثال، إذا نظرنا إلى الجنس كمتغير، فإننا نلاحظ الفروق بين الذكور والإناث في العديد من المجالات، في طرق تفكيرهم، وقدراتهم، ومواقفهم، وخصائصهم العقلية، وما إلى ذلك، حيث لا يمكننا إنكار هذه الاختلافات، فهناك عوامل بيولوجية، واجتماعية، وثقافية، ساهمت في التفريق بين الذكور والإناث (حامد، 2003).

#### • خصائص الشخصية:

هناك بعض الخصائص التي تميز الشخصية، كما ذكرها (غنام، 2005: 21) فيما يلي:

1. الشخصية تنظيم ديناميكي داخلي في ذات الفرد.
  2. بناء متكامل وشامل قائم بذاته يعمل ككل، قابل للدراسة.
  3. نمط سلوكي متسق وثابت نسبياً.
  4. سلوكنا يدل على شخصيتنا.
  5. لكل شخصية خصائص تميزها عن غيرها.
  6. شخصية الإنسان ليست وراثية، وليست مكتسبة كذلك؛ بل هي مزيج من الاثنين.
- وترى صيام (2010: 18) بأن خصائص السمات الشخصية هي:

1. الشخصية ديناميكية، فهي ليست صلبة ولا جامدة؛ بل تتغير باستمرار نتيجة التفاعل بين العناصر المكونة لها.
2. الشخصية متكاملة وتفاعلية.
3. الشخصية ليست مثيرة ولا متجاوبة؛ بل هي مكون افتراضي.

4. التعددية والتنوع، فالشخصية لها العديد من المكونات المتنوعة، مثل: المكونات الجسدية، والعقلية، والعاطفية.
  5. الشخصية هي وحدة مميزة للفرد، فلا يوجد شخصان متشابهان تمامًا.
  6. الشخصية تشمل فكرة الأمن.
  7. الشخصية لها تاريخ ماض، وحاضر، ومستقبل.
- ويرى الشيخ (2019: 130) عدة خصائص للسمات الشخصية، منها:

1. يمكن تمثيل السمة بخط مستقيم متصل.
2. يمكن تدريج متصل السمة بوحدات مناسبة.
3. يمكن تصور متصل السمة على أنه ميزان قياس متري.
4. تمثل السمة خاصية محددة يتباين فيها الأفراد.
5. تتميز السمة بالثبات النسبي بمرور الزمن، وباختلاف المواقف.
6. ترى الباحثة أن خصائص السمات الشخصية تدل على شخصية الفرد، وتظهر نمط تفكيره في الحياة، وكيفية قدرته على التصرف في المواقف المختلفة، وهي التي تعطي للشخصية تميزها وتفرداها.

#### • أقسام السمات الشخصية:

قسم موراي وآخرون السمات الشخصية حسب الجوانب الأربعة للشخصية: (الجسدية، والنفسية، والعقلية، والاجتماعية)، والتي لها تأثير على التوافق المهني للعاملين، ويعتقد أن هذه الخصائص الشخصية مرتبطة بالأداء، وتؤثر على الإنجاز من المهام في العمل، وتؤدي إلى الإلتقان في الأداء، والاستقرار العاطفي أم لا (Murray, et. al. 2003: 68).

لقد قسم (كيلاني، 2015: 326\_332) السمات الشخصية لعدة أقسام كالتالي:

1. السمات الجسمية: يقصد بها التكوين والبنية الجسمية للفرد، وهي التي تحدد مدى نشاط الفرد وقدراته على تحمل المجهود، وتحدد أيضًا نظرة الفرد لنفسه، ونظرة الآخرين له، فالفرد سوي البنية تتبلور شخصيته في اتجاهات سوية، تختلف عن الفرد المعوق.
2. السمات النفسية: هذه السمات لها تأثير وانعكاس على جميع جوانب الشخصية الأخرى، وقد تؤدي إلى العديد من العوامل التي تسبب عدم التوافق المهني، مثل: القلق، ومشاعر الدونية،

ومشاعر الاضطهاد، والتأرجح العاطفي، والعدوانية، كلها عوامل مهمة تسبب للعامل العديد من حوادث العمل.

3. **السمات العقلية:** تشمل هذه السمات الذكاء (القدرات الذهنية الخاصة، والمواهب)، والمستوى الثقافي العام، والمستوى الثقافي الخاص، وتعتبر من السمات الأساسية التي تؤثر على التوافق المهني العام.

4. **السمات الاجتماعية للعامل:** تتمثل في العلاقات التي ينشئها العامل مع أطراف العملية الإنتاجية في المؤسسة التي يعمل بها، وتعد هذه العلاقات من نوع العلاقات الإرغامية، التي ليس له دخل في اختيارها، حيث يجد العامل نفسه مع مجموعة من الزملاء في العمل أو الرؤساء، وهو لم يختار أحداً منهم، وعلى الرغم من ذلك فهو مرغم على التعامل معهم. وترى الباحثة أن أقسام السمات الشخصية متكاملة، فكل قسم منها يؤثر على القسم الآخر بطريقة أو بأخرى، كما أن هذه الأقسام تنعكس على الجوانب الشخصية، وتكونها.

#### • مكونات الشخصية:

هناك عدة مكونات للشخصية، كما أشار إليها (صوالحة والعبوشي، 2011: 169):

1. **المكونات الجسمية:** تتعلق بالشكل العام للفرد وصحته من الناحية الجسمية، مثل: اللون، الطول، الوزن، الصحة العامة، الأداء الحركي، الأمراض الجسمية، والإعاقات، ووظائف الحواس، وأجهزة الجسم المختلفة: العصبي، الدوري، الغدد.
2. **المكونات العقلية المعرفية:** يقصد بها وظائف العقل العليا كالذكاء العام، والقدرة الخاصة كالقدرة العددية، واللغوية، والميكانيكية، والفنية، وكذلك العمليات النفسية كالانتباه، والتذكر، والإدراك.
3. **المكونات الاجتماعية:** يقصد بها قدرة الفرد على تكوين علاقات مع كثير من الأفراد، أو تكوين علاقات مع جماعات.
4. **المكونات الانفعالية:** تتعلق بالنشاط الانفعالي والنزوعي، كالميل إلى الانطواء، أو الانبساط، والميل للسيطرة، أو الميل للخنوع.
5. **المكونات البيئية:** تتعلق بالعواطف، والاتجاهات، والقيم التي تكتسب من البيئة التي يعيش بها الفرد، كالأسرة، والمدرسة، والمجتمع.

• الأبعاد والعوامل المؤثرة في السمات الشخصية:

هناك عدة أبعاد للسمات الشخصية، كما أوردها العنزلي (2021: 93)، كالتالي:

1. **الانبساط:** هذا البعد يعني الأشخاص المبسطين الذين يتميزون بكونهم اجتماعيين، ويحبون الناس، ولديهم العديد من الأصدقاء، وكذلك الأشخاص الانطوائيين الذين يتميزون بالعزلة الاجتماعية، ويحبون الوحدة.
  2. **العصابية:** يشير هذا البعد أيضاً إلى الأشخاص الذين يتسمون بالقلق، والاكتئاب، والإحباط، والتوتر، وأولئك الذين يتصرفون بطرق غير عقلانية.
  3. **الذهان:** يشير هذا البعد إلى الأشخاص المنعزلين، الذين يتسمون بعدم الإحساس، ويتصرفون بطريقة عدوانية، حتى مع أولئك الذين يحيونهم، ولديهم ميل للأشياء الغريبة.
- وهناك خمسة عوامل للسمات الشخصية، هي:

1. **الانبساطية:** تعكس التفضيل للمواقف الاجتماعية والتعامل معها، فالأفراد مرتفعو الانبساط يكونون نشطين، ويبحثون عن الجماعة (عبود، 2011: 6).  
من الصفات التي أوردها (العمروسي، 2022: 110) في الانبساطية هي ودود، حسن المعشر، لطيف، اجتماعي يحب الحفلات، له أصدقاء كثيرون، يحتاج إلى أناس حوله، يتحدث معهم، يسعى وراء الإثارة، يتصرف بسرعة دون تردد، يحب السيطرة، والسيادة، والخشونة، يتكلم دون تردد، واثق من نفسه، يؤكد لها -مليء بالنشاط، والحيوية، وسرعة الحركة، وأحياناً ما يكون مندفعاً- يحب البحث عن الإثارة، ويحب الألوان الساطعة، والأماكن المزدحمة أو الصاخبة -الشعور بالسعادة، والحب، والمتعة، وسرعة الضحك، والابتسام، والتفاؤل-.
2. **الضمير الحي:** تتميز هذه النوعية من الأفراد بالكفاءة والإنجاز، التعاطف والتعاون، ضبط الذات والتأني، كما يتميزون بالتميز، والدقة، والأمانة، والإيثار، والرحمة، والتسامح (عبود، 2011: 6)، وهي القدرة على ضبط الذات، وحب الإنجاز، والثبات، والاستمرارية، والتنظيم، وتحقيق التوازن بين الحقوق والمزايا من جهة، والواجبات والمسؤوليات من جهة أخرى، ومدى الالتزام الذاتي بقواعد العمل التي تصب في مصلحة المنظمة، دون وجود رقيب خارجي، فالشخص الذي ترتفع لديه سمة الرقابة الذاتية يكون مدركاً لحقوق الآخرين، محافظاً عليها، مراعيًا للأداب العامة، والقواعد، والإجراءات المتبعة، لا يحتاج إلى رقيب خارجي، فهو يتصرف بحس المسؤولية والوعي التام لما يدور حوله (الكردي، 2014: 92).

3. **الافتتاح:** لديه تصورات قوية وكثيرة، وحياة مفعمة بالخيال، عنده أحلام كثيرة، وطموحات غريبة، ويعتقد بأن هذه الخيالات تشكل جزءاً مهماً في حياته، وتساعد على البقاء والاستمتاع بالحياة، يحب الفن والأدب - يعبر عن الحالات النفسية أو الانفعالية بشكل أقوى من الآخرين، والتطرف في الحالة، حيث يشعر الفرد بقيمة السعادة، ثم ينتقل فجأة إلى قمة الحزن - تظهر عليه علامات الانفعالات الخارجية في أقل المواقف الضاغطة أو المفاجئة - الرغبة في تجديد الأنشطة، والاهتمامات، والرغبة في التخلص من الروتين اليومي، والمغامرة، والافتتاح العقلي، والفتنة، وعدم الجمود، والتجديد، والابتكار في الأفكار - والميل لإعادة النظر في القيم الاجتماعية، والسياسية، والدينية (العمروسي، 2022: 110).

4. **العصابية:** هو شخص يحب العزلة والابتعاد عن مخالطة الناس، يحب التأمل وأحلام اليقظة، يفتقر للثقة بالنفس (عبود، 2011: 6)، تشير العصابية إلى عدم الاستقرار العاطفي، والتقلب، والاستجابة العاطفية المفرطة، أي أن أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية في هذا البعد يميلون إلى المبالغة في استجاباتهم العاطفية، ويواجهون صعوبة في العودة إلى طبيعتها بعد المرور بتجارب عاطفية. يصف كوستا وماكري الشخص العصبي بأنه شخص لديه تجارب عالية من الغضب، والاشمئزاز، والحزن، والارتباك، والمشاعر السلبية، حيث يميل الشخص العصبي إلى القلق، ومن المرجح أن يشتكي من الصداع، والأرق، وفقدان الشهية، على الرغم من زيادة احتمالية الإصابة باضطرابات عصبية في ظل الظروف المجهدة المتكررة، العصابية هي بنية أولية، وليست مجرد مجموعة من الأعراض تتبع من إثارة الجهاز العصبي اللاإرادي، السلوك العصبي ليس واضحاً مثل الانبساطي، كما أنه عامل ثنائي القطب، يتناقض مع مظاهر التوافق الجيد، أو النضج، أو الاستقرار العاطفي، وعدم التوازن في هذا التوافق (Kamarulazaman, 2012: 3).

5. **المقبولية:** هنا الشخص يتميز بالعطاء، والإيثار، والتواضع، والسعي من أجل الألفة، والتضامن مع الجماعة، يكون منجزاً لعمله، ويحترم مشاعر الآخرين (عبود، 2011: 6)، المقبولية السمة التي تتعلق بالمبالغة في إظهار المشاعر الإيجابية، والمبالغة في إخفاء المشاعر السلبية، وتعنى هذه السمة بالتركيز على جودة العلاقات الشخصية، والقدرة على التعامل، والتعاون، والتفاني، والإخلاص، والاهتمام بالآخرين، والتعاطف معهم، والعمل بروح الفريق الواحد، وتقديم مصالح الآخرين على المصلحة الفردية (الكردي، 2014: 92).

#### 1- مميزات العوامل الخمسة للسمات الشخصية:

هناك عدة مميزات للعوامل الخمسة، كما أشار إليها (أبو المعاطي ومنصور، 2022: 483)، فيما يلي:

1. توفر نظاماً وإطاراً شاملاً لتنظيم جميع السمات الشخصية.
2. أخذ الأبعاد الأساسية المألوفة لمعظم مقاييس الشخصية، وخصائص الانفتاح، والانبساط، والتوافق بين الأفراد العاديين، وترتبط مقاييس المرض العقلي بشدة العصابية.
3. لها جذور مفاهيمية عميقة في أدبيات علم النفس، فمثلاً يقظة الضمير مرتبطة بالحاجة إلى الإنجاز والنظام، إنه ينظر إلى السمة من عدة جهات نظر، ولا يفسر السمة بشكل ضيق على أنها مرتبطة بالسلوك العلني، وهو تفسير يقلل من السمة إلى العادة، بدلاً من ذلك، ترى السمات على أنها هياكل نفسية أكثر تعقيداً مع مظاهر معرفية، وتحفيزية، وأسلوبية داخل الفرد، بعضها تكيفي، وبعضها مرضي.

#### • النظريات المفسرة للسمات الشخصية:

هناك عدة نظريات فسرت السمات الشخصية، منها:

#### أولاً: نظرية يونغ (Young):

حيث يرى يونغ أن هناك نمطين رئيسيين للشخصية: أحدهما المنطلق أو المنبسط (Extrovert)، والثاني المنطوي أو المنكمش (Introvert)، وقد ذكر يونغ أبرز السمات التي يتميز بها المنطلق المنبسط، وهي: حب الاختلاط، والمرح، وكثرة الحديث، وسهولة التعبير، وحب الظهور، بينما سمات المنطوي تتميز: بالحساسية، والعوز، والتأمل الذاتي، والانكماش، والميل إلى العزلة.

#### ثانياً: نظرية بافلوف (Pavlov):

واستند بافلوف في نظريته هذه إلى الدراسات المخبرية، معتقداً أن هناك ظاهرتين أساسيتين في تكوين الشخصية، هما عمليتا الإثارة والكف، وأنها مترابطتان، وقد وضع سمات لكل منهما، فالإثارة تمثل نشاط الإنسان، وإنتاجه، والكف يمثل النزوع إلى الراحة، واستعادة النشاط، والإفراط في صرف الطاقة (حامد، 2003: 32).

#### ثالثاً: نظرية ستاجنر:

يرى ستانجر أن السمة مفهوم له طبيعة مجردة؛ لذا فإنه لا يمكن ملاحظة السمة بطريقة مباشرة؛ بل يلاحظ مؤشرات وأفعال معينة، يمكن أن تجرد أو تعمم على أساسها، وتلخص في القول: الاندفاعية، أو الاجتماعية، أو التسلطية، وهكذا، فالسمة إذن، مستنتجة من الملاحظات الفعلية للسلوك، أو من خلال الإجابة عن استخبار، فإذا ما رأيت زيادًا من الناس يتأسس الآخريين في مناسبات عديدة، فإنك تقول: أن السيطرة سمة من سماته، أو القابلية للاستثارة، وفي الحقيقة فإنك تكون قد لاحظت ارتباطًا واتساقًا وظيفيًا من موقف إلى آخر، فالسمة إذن إطار مرجعي، ومبدأ لتنظيم بعض جوانب السلوك، والتنبؤ به، وهي مستنتجة مما تلاحظه من عمومية السلوك البشري، والسمة ليست أبدًا علة السلوك؛ بل مجرد مفهوم يساعدنا على وصفه (السلعوس، 2001: 24).

#### رابعًا: نظرية أيزينك:

يعتبر أيزينك أحد علماء النفس الذين أرسوا قواعد متينة في دراسة الشخصية، وقد كان ميالًا في دراسته إلى دراسة السلوك على نطاق واسع، كذلك استخدم منهج التحليل العاملي لدراسة الشخصيات السوية والمضطربة، ولقد كان هدف كثير من أعماله العلمية التعرف على الأنماط، وإن ركزت بعض أعماله على وصف السمات، وتتقرر السمات الشخصية بشكل رئيسي كما يرى أيزينك، في ضوء موقع الشخص على هذه الأبعاد الثلاثة، وقد عزى أيزنك التنوع في الشخصية لدى الأفراد إلى الفروق الموروثة في الدماغ (عمرو وخالد، 2018: 15).

#### خامسًا: نظرية جيلفورد:

تعتبر دراسات "Gebelford" ذات أصالة كبيرة وذات قيمة عالية لأي باحث مهتم بهذا المجال، ولكن غالبًا ما يُساء فهم نتائجها، السمات نفسها ليست مستقلة، ودراسات جيلفورد لها أهمية وتأثير كبير في تحديد عدد كبير من هذه السمات، وطرق إثبات هذه العوامل، ووسائل عزلها، وقياسها، واستخلاصها من الارتباطات الملحوظة بين السمات الأساسية التي فعلها جيلفورد، يفعل الكثير لعزلها، وتوضيح الترابطات العالية بين هذه الصفات الأولية - بطريقة قاطعة - أن مفاهيم من الدرجة الأولى مثل الانبساط والعصابية لا مفر منها، ومن المحتمل أن السبب الرئيسي لهذا الالتباس هو ما ينبثق من دراستها، ومع ذلك، هو حقيقة أن جيلفورد نفسه لم يُظهر اهتمامًا كبيرًا في مزيد من التحليل لهذه الروابط؛ ولكن هذا لا ينبغي أن يمنع الآخرين من القيام بما فشل في القيام به (السلعوس، 2001: 26).

وفي نهاية المبحث الأول، ترى الباحثة أن السمات الشخصية هي التي تميز كل فرد عن الآخرين، بحيث يتمتع كل فرد بالعديد من الخصائص والصفات، التي من خلالها نستطيع أن نتوقع ردود فعله، ومعرفة طباعه، ومميزاته، وسلبياته، ولا بد لمدير المدرسة أن يتسم بالعديد من السمات الإيجابية، التي تخلق له علاقات طيبة مع المعلمين، ومع الآخرين، بحيث يكون الداعم الأول لهم، وأن يعمل على كسب ثقتهم؛ ليكون من وجهة نظرهم المستشار الذي يستطيعون الرجوع إليه، عند مواجهة أي مشكلة تعليمية، أو موقف تعليمي صعب.

## 2.1.2 الكفاءة الإدارية

تعد الكفاءة كصفة مميزة للإنسان بمثابة سمة تميز فاعليته وتفوقه في أدائه العملي، من خلال امتلاكه العلوم الأساسية، والمهارات اللازمة لأداء مهامه الوظيفية، على أن يكون هذا الأداء فعلاً موافقاً للتوقعات المحددة.

استعمل مفهوم الكفاءة المهنية في البداية في ميدان العمل، عندما كان الاهتمام منصب على تحقيق أحسن وأكثر إنتاج، باختبار العمال الذين تتوفر فيهم الكفاءات التي تناسب وظائف معينة، "العامل المناسب في المكان المناسب" (قاسم، 2015: 681).

أي مهنة في المجتمع تؤثر فيه؛ لأن كفاءة الفرد صاحب المهنة لها علاقة بكفاءة الجماعة، ثم كفاءة المنظمة، ثم كفاءة المجتمع بشكل عام (سويلم، 2016: 28).

إن المعرفة في هذه الأيام ليست كافية للنجاح بصورة عامة؛ بل تحتاج إلى كفاءة، ومهارات، وموارد يمتلكها العامل في المؤسسة لتحقيق النجاح، فالمدير بمدرسته، والمعلم بصفه، والعامل بمؤسسته، والموظف بشركته، كلهم يحتاجون إلى كفاءات إدارية؛ للوصول إلى محددات النجاح (مهنا، 2018: 36).

إن كفاءة القيادة تقاس بمدى مساهمتها في إنجاز الأعمال الموكلة إليها، ومدى ارتباط هذا الإنجاز بتصرفاتها، في علاقتها بمرؤوسيهـا والمتعاملين معها، وأيضاً من خلال ما تتصف به من سمات، وإمكانات شخصية، وذلك في فترة زمنية محددة (الخطيب، 2013: 29).

وأشار عطوي (2014: 52) أنه يفترض أن تتوافر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة، تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير، والقائد هو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي، والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي هو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل، ورفع روحها المعنوية، والمحافظة على تماسكها، ووحدتها.

### • مفهوم الكفاءة:

تُعرف الكفاءة بعدة تعريفات، منها:

- "قيام العاملين بأعمالهم عملياً وفنياً بأفضل مستوى أداء، طبقاً لوظائفه المثلى الموضوعه من قبل" (السلمي، 2003: 24).

- "مجموعة من السلوكيات الاجتماعية، والعاطفية، والمهارات العلمية، والمعرفية، والنفسية، التي تمكن من ممارسة دور ما، يعتبر وجود قائد، أو معلم، أو وظيفة، أو نشاط، أو مهمة معينة عمل معقد على أكمل وجه (الزهراني، 2019: 222).

**وتعرف الباحثة الكفاءة إجرائياً بأنها:** "امتلاك القائد لمجموعة من الدوافع، والقيم، والسمات، والمهارات عالية المستوى، التي تمكنه من إنجاز عمله.

#### • أنواع الكفاءة:

لقد صنف العلماء عدة أنواع للكفاءة، منها:

1. الكفاءة الفردية: وهي عبارة عن المهارات والمؤهلات التي يمتلكها الشخص، من خلال التجارب الشخصية، والمهنية، والتكوينية، بشكل متواصل، بحيث يستخدمها في تحقيق أهداف معينة بشكل فعال.
2. الكفاءة الجماعية: وهي كفاءة تنشأ من خلال تضافر جهود الكفاءات الفردية وتعاونها، من خلال التواصل الفعال بين جميع الأعضاء في العمل، بحيث يشكلون فريق مهني قادر على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وجودة عالية.
3. الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية): ويتم هذا النوع من الكفاءة من خلال التكامل بين الكفاءات الفردية، وذلك باتباع آليات منظمة للتنسيق فيما بينها، وهي تتضمن عدة كفاءات تبعاً للمستوى التسلسلي، وتمثل كفاءة هذه المستويات في كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة التقنية، والكفاءة الإدارية والفنية من ناحية، وكفاءة التخطيط، والتنفيذ، والإدارة، والرقابة، والتقييم من ناحية أخرى، ومدى إدراكها لعلاقتها مع البيئة المحيطة بها (الزهراني، 2019: 227).

#### • مفهوم الكفاءة الإدارية:

للکفاءة الإدارية عدة تعريفات، منها:

يُعرفها (المحيذيف والداود، 2016: 159) بأنها: امتلاك القائد في المؤسسة المعارف، والمهارات، والمواقف التي تمكنه من أداء مهامه في وقت محدد، وعلى المستوى الذي يحقق الهدف؛ مما يرفع من مستوى الأداء، ويحقق الأفضلية، والقدرة التنافسية.

يعرفها (مهنا 2018: 9) بأنها: امتلاك العامل المهارات، والاتجاهات، والمعارف اللازمة، التي من خلالها يستطيع تطبيق وإتقان العمل المكلف به، وإخراجه بجودة عالية.

هي مجموعة المهارات والقدرات الإدارية، التي يمارسها الإداري، بما يتوافق مع أهداف المؤسسة (الزهراني، 2019: 223).

عرفها (عودة 2010: 11) بأنها مجموعة المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية، والتخطيطية، والتطويرية، والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت والاجتماعات، والعمل مع المجتمع المحلي، والتي تتوافر لدى مدير المدرسة الأساسية؛ ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية.

كما ذكر (سويلم 2016: 25) أن الكفاءة الإدارية تعتبر أساس الكفاءة الإنتاجية، وهذه الكفاءة تعني القدرة على إدارة المنشأة فيما يختص بإنجاز الأهداف بطريقة مناسبة، ووفقاً لطبيعة العوامل البيئية التي تحيط بالمنشأة، ويتعلق الأمر في هذا الفرع من الكفاءة بعناصر العملية الإدارية، وهي: التخطيط، والتجديد، والرقابة، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والقيادة، والتحفيز، ورسم السياسات الخاصة بالإنتاج، والتسويق، والتمويل، والعلاقات الخارجية، والبحوث، والتنمية، وكل وظيفة من الوظائف السابقة في العملية الإدارية تحتاج إلى قدرات متعددة ومتنوعة، يمكن من خلال قياسها بشكل علمي الحكم على الكفاءة الإدارية للمنشأة، أما العوامل أو المحددات البيئية التي تحيط بالمنظمة، والتي لها أثر في عملية الكفاءة الإدارية، فهي:

1. **المحددات التعليمية:** مثل: نسبة الأمية، ومدى توفر التدريب المهني المتخصص، ومدى كفاءة التعليم، وطبيعة المراحل التعليمية المختلفة بالبيئة المحلية.
2. **المحددات الاجتماعية الثقافية:** كالاتجاهات السائدة، والآراء والميول نحو السلطة، وطبيعة التعاون بين الجماعات، والصراع وأسبابه.
3. **المحددات القانونية والسياسية:** وهي التي تحكم قواعد العمل، واللوائح (القوانين المنظمة للعمل)، والاستقرار السياسي، والمركزية، واللامركزية.
4. **المحددات الاقتصادية:** مثل: مفهوم المنافسة، ودرجة الاستقرار الاقتصادي، وحجم الأسواق، وحركة رأس المال، وغير ذلك.

الكفاءة الإدارية من وجهة نظر بعض العلماء، عبارة عن مفهوم يتعلق بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات في التنظيم، وكلما ارتفع ناتج هذه العلاقة؛ كلما كان ذلك أفضل، وتتحقق الكفاءة بإحدى الطرق التالية: زيادة الناتج مع ثبات كمية المدخلات، زيادة الناتج مع تخفيض نسبة

المدخلات، زيادة الناتج مع زيادة نسبة المدخلات، ولكن بنسبة أقل من زيادة الناتج، وعلى العكس فإن عدم الكفاءة يشير إلى عدم استخدام الموارد، أو الاستخدام غير السليم لها.

قد أوضح روبرت ل. كاتز Robert L.Katz في دراسته عن مهارات المدير الفعال، أن الكفاءة الإدارية اللازمة للمديرين هي:

1. **كفاءة نقدية:** وهي الكفاءات المتصلة بوضع الميزانية، والتوظيف، وجدولة العمل الإداري، وغير ذلك من المسؤوليات الإدارية.
2. **كفاءات إنسانية:** وهي المهارات الشخصية التي يحتاجها المدير ليعمل بنجاح مع الناس، مهما اختلف الموقف الاجتماعي.
3. **كفاءات إدراكية:** وهي الكفاءات التي يحتاجها المدير ليرى الصورة الكلية للمنظمة، والعلاقات البيئية بين أجزائها المختلفة.

ولكن كاتز أغفل ما يسمى بالكفاءات المرتبطة بالمهنة نفسها "الكفاءات المهنية"، وهذا يعني أن المدير الذي يصلح لإدارة مؤسسة تعليمية قد لا يصلح في إدارة مؤسسة صحية مثلا، إلا إذا كان قد تعرض بشكل مباشر أو غير مباشر لمهمة التعليم.

ونتيجة لما ذكره كاتز، فإن ريتشارد جورتون Richard A.Gorton قد اهتم بموضوع الكفاءة المهنية كنوع من الكفاءات اللازمة لأي شخص يريد أن يدير عملا، بالإضافة إلى كفاءة تحديد المشكلات وحلها، وكفاءة فهم الاتجاهات والقوى الاجتماعية، وكفاءة وضع الأهداف وتنفيذها، بالإضافة إلى احتياج المدير إلى عده من النواحي الأخلاقية، أو القيم التي تمكنه من توجيه كفاءاته توجيهًا صحيحًا (سويلم، 2016: 25-28).

يتضح مما سبق أن الكفاءة الإدارية تعني: مجموعة المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية، والتخطيطية، والتطويرية، والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت والاجتماعات، والعمل مع المجتمع المحلي، والتي تتوافر لدى مدير المدرسة الأساسية؛ ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية، وتعني القدرة على إدارة المنشأة فيما يختص بإنجاز الأهداف بطريقة مناسبة، ووفقا لطبيعة العوامل البيئية التي تحيط بالمنشأة.

**تستنتج الباحثة أن الكفاءة الإدارية:** هي مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية، التي يمتلكها مدير المدرسة؛ ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية بدرجة عالية.

تعرف الباحثة الكفاءة الإدارية إجرائياً بأنها: "مجموعة من السلوكيات، والمهارات، والمعارف، التي يمتلكها مدير المدرسة لأداء مهامه المنوطة به، حيث تسمح له هذه السلوكيات والمهارات بالتأثير في المعلمين والعاملين في المدرسة، ودعمهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة".

#### • أهمية الكفاءة الإدارية:

تكمُن أهمية الكفاءة الإدارية، كما أشار إليها السلمي (2003: 92)، فيما يلي:

1. يتخذ معيار الكفاءة وسيلة ناجحة للمفاضلة بين المتقدمين لعمل الوظائف الإدارية العامة والوظائف القيادية، حيث من خلالها يتم التحقق من درجة الكفاءة لدى المتقدم لاختيار أنسب العناصر المتاحة.
  2. قياس مدى نجاح هؤلاء العاملين الجدد، وخاصة القادة منهم، في الاضطلاع بالمهام الموكلة إليهم، خلال فترة اختبارهم.
  3. يستخدم معيار الكفاءة كوسيلة غير مباشرة للنهوض بمستوى الأداء الوظيفي، وهو أمر يتحقق إذا ما علم العاملون بصفة عامة، والقادة بصفة خاصة.
  4. يؤدي اهتمام الجهاز الإداري بقياس درجة الكفاءة في العمل إلى إبراز العديد من المؤشرات، التي تظهر توافر هذه الكفاءة ودرجتها لدى العاملين.
  5. أن الكفاءة باعتبارها مقدرة إنسانية ترتبط بشدة بالعديد من القدرات الشخصية، والذهنية، والنفسية للعاملين، ولن يستطيع القادة الميدانيون تقدير درجة كفاءة مرؤوسيه، الأمر الذي يدفعهم إلى ضرورة التقرب منهم.
- مما سبق، ترى الباحثة أن أهمية الكفاءة الإدارية تكمن في مدى مقدرة مدير المدرسة على امتلاك سمات ومميزات، يمكن من خلالها الحكم على تميزه، بالإضافة إلى أنه من خلالها نستطيع الحكم على مدى قدرته في النهوض بالأداء الوظيفي، ومدى قدرته على إنجاز العمل بأفضل صورة.

#### • عناصر الكفاءة الإدارية:

هناك عدة عناصر للكفاءة الإدارية، كما أشار إليها الخطيب، فيما يلي:

1. أنها قدرة إنسانية قابلة للقياس، من خلال معايير متفق عليها، تتسم بالتجديد والموضوعية.
2. أن هناك جوانب متعددة تؤخذ في الاعتبار عندما نريد أن نحدد درجة الكفاءة، وهذه الجوانب هي:

- أ. الأداء الفعلي للأعمال.
- ب. نوعية السلوك والتصرفات التي تصدر من القائم بالعمل، وتكون ذات صلة بأداء هذا العمل، وبالواجبات الوظيفية.
- ت. مدى قدرة العامل المقاس في تشغيل ما تحت يده من موارد، وتمتعه بالخلق والابتكار في هذا المجال، بما يتيح له تحقيق الأهداف، مهما كانت الصعوبات.
3. إن قياس هذه القدرة (الكفاءة) يجب أن يعطى فترة زمنية محددة، ومعروفة، ومتفق عليها، قد تكون سنة أو أقل.
4. إن تقدير درجة الكفاءة يعتبر أداة لتقويم العاملين، سواء كانوا من القادة أو غيرهم، حيث يتم من خلالها التعرف على مدى تلاؤم أدائهم الفعلي، وسلوكهم، وتصرفاتهم، وعلاقاتهم، مع متطلبات تحقيق الأهداف الوظيفية، وتحديد مستوى إمكانياتهم وقدراتهم في هذا المجال، وبعبارة أخرى تحديد مستوى أدائهم (الخطيب، 2013: 30).
- ترى الباحثة أن عناصر الكفاءة الإدارية تجعل من الكفاءة الإدارية قابلة للقياس مع الوقت، من خلال السلوكيات والتصرفات التي تصدر عن مدير المدرسة، ويتم قياسها من خلال مقارنة مدى تطابق سلوكياتهم وأداء عملهم مع تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### • جوانب الكفاءة الإدارية:

يرى (مهنا 2018: 41) بأن الكفاءة الإدارية للقائد تكون في الجوانب التالية:

1. التمكن العلمي والمهني للعامل.
2. التحفيز الدائم للعامل.
3. شخصية العامل ومظهره.
4. علاقة العامل بالموظفين.
5. أساليب المعاملة والدعم.

#### • صعوبات الكفاءة الإدارية:

هناك عدة صعوبات قد تواجه القائد في تنمية كفاءة العاملين في المؤسسة، كما أشار إليها (الشرفا، 2019: 39)، فيما يلي:

1. عدم توفر الخبرة الكافية للقائد في المؤسسة.
2. صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

3. عدم التأهل الكافي للإدارة، حيث لا يساعده على القيام بدوره في توجيه الموظفين.
  4. غياب العاملين أو تأخيرهم.
  5. عدم تجاوب الموظفين مع الإدارة.
  6. عدم وضوح فلسفة المؤسسة، وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
  7. رفض الموظفين للتغيير.
  8. نوعية العلاقة بين العاملين والإدارة.
  9. انخفاض مستوى أداء بعض الموظفين لأسباب مهنية.
  10. النقص في التجهيزات في المؤسسات.
  11. النقص في أعضاء الإدارة، الذي يؤدي إلى زيادة ضغوطات العمل.
- ترى الباحثة أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في تنمية كفاءته الإدارية، فإن عدم توفر خبرة كافية لديه، وعدم قدرته على اتخاذ قرار التغيير التنظيمي، وسوء العلاقات بينه وبين العاملين، ونقص المعدات المادية، والكوادر البشرية التي تمتلك خبرة كافية، كل هذه العوامل تعتبر من الصعوبات في تنمية الكفاءة الإدارية.

#### • مؤشرات الكفاءة الإدارية:

هناك عدة مؤشرات لقياس الكفاءة الإدارية، كما أوردها (الشرفا، 2019: 41)، فيما يلي:

1. يوضح للموظف اهتمامه بالعمل.
  2. يخلق علاقة جيدة مع الموظفين.
  3. يشجع الاحترام المتبادل بين الموظفين.
  4. علاقة الموظف الطيبة مع العملاء، والمجتمع المحلي، وعلاقته مع المدير، وإحساسه بالمسؤولية.
  5. يعرض الأهداف بصورة واضحة في العمل.
- في نهاية المبحث الثاني، ترى الباحثة أنه من الضروري لمدير المدرسة امتلاك الكفايات والمهارات اللازمة؛ ليكون قادراً على أداء مهامه، وتحقيق أهداف المدرسة بأعلى كفاءة، كما ويعمل باستمرار على تنمية كفاءاته المهنية، وان يكون قادراً على التغيير، والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى مشاركة العاملين في المدرسة، واستشارتهم في صنع القرارات، والمساعدة في حل المشكلات التي قد تواجههم.

## • خصائص ومواصفات المدير الكفاء:

يوجد عدة مواصفات يجب أن يمتلكها المدير الكفاء، والتي تميزه في عمله، منها:

أن يكون متزن انفعاليًا، بمعنى أن يكون قادرًا على ضبط النفس أثناء العمل، وعدم التقلب في حالات انفعالية حادة، وأن يتعامل مع أوجه القصور بهدوء، وألا يسمح للانفعالات أن تتدخل في اتخاذ قراراته وأحكامه، وأن يكون قادرًا على التماسك في مواقف الإحباط والمشكلات، وألا يشعر الآخرين بضيقه، وأن يتسم بالصبر وسعة الصدر، وأن يتسم بالوقار والهدوء، وأن يفهم نفسية من معه في العمل، وخاصة التابعين له، وأن يظهر للآخرين حبه لهم، وميله للعمل معهم، والصبر على أخطائهم، وحثهم على التقدم، وأن يستطيع بث روح المشاركة والتعاون والإبداع بين أفراد جماعته، وأن يكون قادرًا على إثارة اهتمام أفراد الجماعة، ورفع روحهم المعنوية، وأن يحرص على معرفة أسماء من يعمل معهم، وظروفهم المعيشية، ومشكلاتهم، ويشاركهم في حلها، وأن يكون قدوة حسنة للآخرين، ويظهر ذلك في التزامه بعمله، ومواظبته، والالتزام بمواعيد العمل، وحبه لعمله، والتزامه بالتعليمات المنظمة للعمل، ويتحلى بالأدب، ويعترف بخطأه، وأن يكون متواضعًا من غير ضعف، ومخلصًا لمهنته، وأن يكون الفرد الكفاء في مهنته يجب أن يكون متميزًا في قيادة الجماعة وتحقيق أهدافها. يجب عليه التخطيط والتنظيم للمواد العملية وتحضيرها بشكل دقيق وجذاب. ينبغي له الاهتمام بمظهره والحفاظ على تعابيره الوجيهة وحركاته. يجب أن يكون قادرًا على التقييم المستمر لأدائه والسعي للنمو المهني ومتابعة المستجدات في مجاله. كفاءته ليست مقياسًا لكم بل الجودة في الأداء. تأثير الشخص الماهر في مجاله لا يقتصر على الفرد أو الجماعة فقط، بل يمتد ليؤثر في المجتمع بأسره من خلال إحداث تغيير إيجابي في السلوكيات والتفاعلات بين أفرادها. (سويلم، 2016: 31-32).

مما سبق، تلخص الباحثة أن المدير الكفاء مهنيًا هو الذي يمتلك ما يلي: مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية بدرجة عالية، وتتمثل: بأنه يضبط برنامج العمل اليومي، ويستثمر الوقت لمتطلبات العمل، ويستطيع التعامل مع ضغوط العمل، و يدير العمل الكتابي اللازم للعمل بكفاءة، ويشكل السياسات العملية والإجراءات الضرورية لإدارة المدرسة، ويستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال، ويمتلك خبرة واسعة في العمل الإداري، ويضع خطة تطويرية دورية للأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته، ويستخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية، وأيضًا قدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بمتابعة عمل المعلمين بأسلوب علمي، وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل، وتتمثل في أن يمتلك

مهارات الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ويعمل على إثارة دافعية المعلمين للعمل، ويوفر بيئة تعلم إيجابية في المدرسة، ويثير حماس الطلبة والعاملين لرؤية المدرسة المشتركة، ويشجع المعلمين على استخدام برامج الإثراء للطلبة المتفوقين، ويعزز الصورة الإيجابية للمدرسة لدى الرأي العام، ولديه القدرة على إرشاد وتوجيه الطلبة المتميزين، ويعمل على إيجاد الممارسات الأخلاقية للعاملين في المدرسة، ويحث المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية، ويساعد على تنمية المعلم الجديد مهنيًا بمختلف الوسائل المتاحة، ويشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية، ويشجع المعلمين على تبني أساليب إدارية حديثة في إدارة الصف، وأيضًا قدرات ومهارات يستخدمها مدير المدرسة بطريقة منظمة هادفة لتحسين الأداء، والسلوك، والنتائج، وتقييم المعلمين، وتتمثل في الآتي: يعمل على تطوير نظم تقييم المعلمين وتجويدها، ويعمل على تطوير الامتحانات المدرسية، ويعمل على تنمية روح المسؤولية بين المعلمين، ويوظف التغذية الراجعة لتحسين وتطوير العملية التربوية، ويتحرى الموضوعية في تقييم المعلمين، ويسعى إلى إحداث النمو الكامل للطلاب في جميع النواحي، ويستخدم أساليب متنوعة في تقييم المعلمين، ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند إجراء عملية التقييم، ويقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز.

### 3.1.2 مواجهة الضغوط

يعيش الإنسان في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة، بغض النظر عن أسبابها، سواء مادية أو سيكولوجية، وأثرت هذه المثيرات عليه، ولم يقتصر هذا التأثير على البيت أو الأماكن العامة؛ وإنما تجاوز إلى بيئة العمل، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق، وتوتر، وانفعال؛ مما أثر على مهامه، وواجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته وجسده، فإن ضغوط العمل قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد ليعمل، وكان هذا العمل ولا يزال مصدر شقاء، ولقد ترتب على هذا العمل، وما صاحبه من شقاء، مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته، تلك التي جلبت له الضغوط (دلال، 2015: 33).

تعتبر الضغوط التي يواجهها الفرد في حياته شديدة التأثير عليه بمقدار وطأتها، وإدراكه لها، وإحساسه بها، فهي ظاهرة تؤدي به إلى الضيق والاستياء، والقلق والخوف، وكلها مشاعر

تجعل الفرد إذا اشتدت تعيساً بحياته، لا يكاد يجد متعة في شيء؛ بل إنه قد يتمنى الخلاص منها، ونعيش الآن في عصر من الضغوط التي تأتينا من نواح شتى، فهناك الضغوط الاقتصادية، والعادية، والضغوط النفسية المتمثلة فيما يتعرض له الفرد من مخاوف، ومقلقات انفعالية عديدة، إلى جانب الأخطار المحيطة بنا من حروب، وكوارث، وصراعات منتشرة في أماكن ومناطق كثيرة، ولعل الضغوط المهنية التي يتعرض لها الفرد، أو ما نطلق عليها أحياناً ضغوط العمل، تعتبر من أخطر وأشد ما يواجهه الفرد من ضغوط؛ وذلك لشدة أهمية العمل في حياة الفرد، وأهميته لتحديد قيمه، وإثبات ذاته أمام الآخرين، هذا إلى جانب ما هو معروف، من أن دخل الفرد من عمله يعتبر محدد أساسي لمستوى معيشة ورفاهيته، فإذا أضفنا إلى هذا وغيره ما هو ملاحظ، من أن الإنسان العادي يقضي حوالي نصف وقته الذي يكون فيه يقظ في عمله، وربما أكثر؛ يتبين لنا مدى أثر ضغوط العمل، وتأثيرها على حياته النفسية في سعادتها وتعاستها، راحتها، وشقاؤها؛ بل إن شدة الضغوط المهنية وأزماتها قد يصيب الفرد -حسب كثير من رؤى علماء النفس وبحوثهم- بالحالة النفسية (أو الاضطراب النفسي)، المعروف بالاحتراق النفسي (طه وراغب، 2010: 5).

كما ذكر (بلاش، 2018) أن الضغط المهني من الظواهر الشائعة في مجالات العمل، والذي يؤدي إذا استمر لفترة طويلة إلى إعاقة الفرد عن تكيفه، واختلال سلوكه، وسوء توافقه النفسي، والاجتماعي، حيث يعتبر مجال العمل من أهم المجالات التي تسبب الضغط نظراً لأهميته، ومكانته في حياة الإنسان، ففيه يقضي هذا الأخير معظم وقته، وعليه يعلق أغلب آماله، ومنه ينتظر الإشباع لمختلف الحاجات التي كان العامل يتوقع أن يشبعها من خلال وظيفته، وإثارة دافعية إنجازها لمهامه، وبالتالي الوصول إلى حالة من التوازن بين إشباع الحاجات، والقيام بمتطلبات العمل على أكمل وجه.

كل إنسان يشعر في فترات متفاوتة من حياته بضغوط، هذه الضغوط تنشأ من عدة أسباب، منها: المهنية، والعائلية، وحتى الشخصية، والتي تؤثر على قدراتهم، وعلى نفسيتهم، كما يختلف الأفراد في استجاباتهم للضغوط، فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة، والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط، واليأس، وانخفاض الإنتاجية، فهذه الضغوط لا تقتصر على وظيفة أو مهنة دون غيرها؛ بل شملت وظائف عديدة، لكن قد تختلف مصادر الضغوط المهنية من مهنة إلى أخرى، وقد

يعود ذلك أساساً إلى اختلاف المناخ التنظيمي، وبيئة العمل، إضافة إلى مختلف المتغيرات المرتبطة بالوظيفة ك شروط العمل، ونوعية المهنة (نسمة ورشيدة، 2017: 15).

تمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان ظاهرة جديرة بالاهتمام، والدراسة، والبحث، وذلك بالنظر للآثار النفسية الوخيمة الناتجة عنها، والتي تؤثر في مختلف جوانب حياة الإنسان، ومستويات أدائه، واستقراره النفسي؛ لذلك أصبحت الضغوط المهنية موضوع بحث للعديد من المهتمين في هذا المجال، وكون الحياة تتغير، ومن منطلق إدراك طبيعة العصر الحالي الذي يتسم بالقلق والصراع، أصبح الإنسان يعيش هذه الضغوط في الأسرة، والمدرسة، والشارع، ومكان العمل، ... إلخ، نتيجة عدم تحقيق المتطلبات، والحاجات المادية، والنفسية، والاجتماعية، التي يحتاج إلى إشباعها، ويعد الضغط المهني، أي الضغط الناتج عن بيئة العمل لمختلف ظروفها: الفيزيائية (كالضوضاء، وقلة الوسائل والإمكانات)، أو الظروف الاجتماعية (كتدهور العلاقات مع الزملاء والمسؤولين)، وحتى الظروف النفسية (كالتعب، والإحساس بالملل، والإحباط، وقلة الدافعية)؛ مما يجعل التكيف والتأقلم صعب، وتحول دون تحقيق الفرد عمله على أحسن وجه، ومن بين المهن التي تتطلب من صاحبها القدرة على التوافق مع مسؤولياتها، ومواجهة ضغوطها، مهنة التوجيه والإرشاد، والتي تعد من المهن الاجتماعية التي توصف بأنها مجهدة، حيث يواجه المرشد في النظام التعليمي ضغوطاً مستمرة تؤثر سلباً على حالته الصحية والنفسية والاجتماعية. هذه الضغوط تشمل التحديات المتزايدة في البيئة التعليمية والمسؤوليات المتزايدة الملقاة على عاتقه. تأثير هذه الضغوط يمتد إلى أداء المرشد، حيث يصبح صعباً عليه تحقيق أهدافه والقيام بواجبه بشكل فعال.

تعتبر الحملات المستمرة من الضغوط عاملاً مؤثراً في تقليل قدرة المرشد على تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب. تتسبب هذه الضغوط في تراجع الأداء التربوي والتفاعل الإيجابي مع الطلاب. إذا كان المرشد يواجه هذه الضغوط بشكل مستمر، فإنه قد يجد صعوبة في بناء شخصية الطالب ودعمهم بشكل كامل. وفي النهاية، يُظهر البحث الذي أجراه هدار (2017) أن هذه الضغوط تؤثر بشكل كبير على الدور التربوي للمدرسة بأسرها، مما ينعكس سلباً على أداء التلاميذ وتجربتهم التعليمية (هدار، 2017: 23).

ان الضغوطات النفسية للعمل، مثل القلق، والعدوان، وغيرهما ظاهرة نفسية لا يمكن إنكاره؛ بل يجب التصدي لها من قبل الأخصائيين النفسيين؛ لمساعدة العامل على التوافق في عمله، وصولاً إلى زيادة الإنتاج وجودته؛ وبالتالي تنمية المجتمع، وتجدر الإشارة إلى أن كل مجالات العمل المختلفة مليئة بمصادر الضغوط التي يمكن عزو بعضها إلى العامل نفسه، والآخر إلى المؤسسة، والبعض الثالث إلى البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد (عبد الوهاب، 2012: 106).

#### • مفهوم الضغوط

عرفها (لدحادحة 2015: 19) بأنها: عبارة عن أي تغير يطرأ على حياة الإنسان، وتتراوح بين التعرض السلبي للأخطار الجسمية الحقيقية، إلى حالات الفشل، وعدم القدرة على تحقيق النجاح المرغوب.

عرفها (حجازي 2015: 72) بأنها: عوامل بيئية، وبيولوجية، وعاطفية، تؤدي إلى توتر جسدي، أما العوامل البيئية والبيولوجية المسببة للضغوط فهي: التعرض للحوادث، والعدوى، والسموم، والأمراض، والإصابات بكافة أنواعها، والأسباب العاطفة للضغوطات متعددة، ويستخدم هذا المصطلح ليدل على أي قوة يمكن أن تحدث خلل في توازن ثبات الجسم.

عرفها (السعودي 2014: 65) بأنها: تتمثل في الحالة التي يدركها الكائن الحي، الذي يتعرض لأحداث أو ظروف معينة، بأنها غير مريحة أو مزعجة، واستمرارها قد يؤدي إلى آثار سلبية كالمرض، والاضطراب، وسوء التوافق.

كما عرفها (العزیز وأبو أسعد 2009: 19) بأنها: خبرات، ومواقف متنوعة، نستجيب لها في حالة تزايدها، وتراكمها، وفي حالة العجز عن التعامل مع بعض نتائجها السلبية، بالمرض وبالإضراب، نفسي كان أو عضوي.

تغيّرات في العمليّة العقلية، وتحولات انفعالية، وبنية متحوّلة للنشاط، وسلوك لفظي وحركي قاصر.

من متطلبات، وأنها إدراك أو شعور الفرد باختلال في حالته البدنية، والنفسية، كرد فعل للأحداث، والظروف الموجودة في بيئة العمل، وهي استجابات للمواقف الضاغطة، التي تتطلب التفاعل السلوكي والنفسي، في الميدان المهني لتحقيق النتائج المرغوبة.

كما عرفها كل من (نسمة ورشيدة، 2017: 15) بأنها: مجموعة من المثيرات الداخلية والخارجية تصيب الفرد، وتؤدي إلى عدم توافقه مع بيئة عمله، تنتج عنها ردود أفعال نفسية، وسلوكية تفوق طاقاته، وقدراته، في كثير من الأحيان تكون سلبية على عمله؛ مما يؤدي إلى ضرورة مواجهتها، للحد من تأثيراتها.

يعرفها (الحمايدة 2017: 8) بأنها: مجموعة من المثيرات، والمتغيرات التي تواجه الفرد في أدائه المهني بسبب المسؤوليات، والأعباء، والمهام التي تفوق قدراته؛ مما يؤثر على سير العمل المهني، وتجعله يعاني من المشكلات الجسمية، والنفسية، والسلوكية.

عرفها (يوسف 2007: 12) بأنها: مجموعة المثيرات الضاغطة التي يتعرض لها الفرد أثناء قيامه بمهنته، وهذه المثيرات لا تقابل باستجابة ملائمة؛ إما لضعف في القدرات، وإمكانات الفرد المهنية، ومستوى أدائه، وإما لقناعة الفرد بضرورة الاستجابة لتلك المثيرات، ووجود صراع قائم بين ما ينبغي القيام به، وبين ما يطلب منه من مهام، ومتطلبات مهنية معينة.

هو إدراك الفرد للأحداث أو العوامل الضاغطة (هل هي عوامل مؤذية أو مهددة)، مثل هذا الإدراك يحدد استجابة الفرد، فإذا أدرك وجود تهديد، ولا يملك القدرة على المواجهة؛ فتظهر عليه علامات استجابة الضغط، وإذا لم يدرك وجود تهديد؛ فلا يحدث عنده أي استجابة (زيادة وكركوش، 2019: 230).

الضغط هو مجموعة من العوامل والتأثيرات، التي يمكن أن تكون داخلية من الفرد نفسه، أو خارجية، قد تكون اجتماعية، أو عائلية، أو مهنية، أو أكاديمية، أو اقتصادية، ينجح الفرد في مقاومتها والتغلب عليها، وقد لا ينجح في ذلك، ويتعرض لكثير من المشاكل، والأمراض النفسية والجسدية، وينعكس ذلك على علاقته بالمجتمع المحيط به (عسكر، 2021: 58).

من الممكن تعريف الضغوط إجرائياً بأنها: "حالة نفسية داخلية، تصيب الفرد نتيجة لقوى ضاغطة فوق إمكانياته وقدراته؛ فيظهر عليه العديد من الأعراض كالتوتر، والضعف، والقلق.

### 1.3.1.2 مكونات الضغوط المهنية

حدد سيزلافي ثلاثة مكونات للضغوط، وهي:

أ. **المثير**: وهو عبارة عن مجموعة العوامل المسببة للضغط، والتي يتكون مصدرها من البيئة، أو المنظمة، أو الفرد نفس.

ب. الاستجابة: تتمثل في رد فعل نفسية، أو جسمية، أو سلوكية تجاه الضغط، وهناك استجابتان تلاحظان كثيراً: الإحباط: ويحدث نتيجة وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، والقلق: وهو الإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف.

ج. التفاعل: ويكون بين العوامل المثيرة والعوامل المستحدثة، ويأتي هذا التفاعل المركب، من تفاعل العوامل البيئية، والعوامل التنظيمية في الوظيفة، والمشاعر الشخصية للفرد، وبالتالي هذه العناصر تعد المركب الأساسي للضغط المهني، كما أنها تؤثر على الموظف من الناحية الفسيولوجية، والجسمية، والانفعالية، وهذا كله يعود بالسلب أو الإيجاب على أداء الموظف، ومستوى إنتاجية المنظمة (هدار، 2017: 46).

### 2.3.1.2 أنواع ضغوط العمل

1. ضغوط العمل الإيجابية: وتشير الى التحديات المفيدة والمنبعثة من البيئة العملية، حيث تكون معتدلة وتشجع على الإبداع والتطوير. تعزز هذه الضغوط الدافع للنجاح وتحقيق الأهداف، وتعمل على رفع مستوى أداء الأفراد كمية ونوعاً. تسهم في تعزيز التفكير والتركيز، وتمد الفرد بالثقة والتفاؤل. كما تمنحه القدرة على التعبير عن مشاعره وتزويده بالحيوية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر حكمة والاستمتاع بالعمل وتحقيق الإنجازات.

2. ضغوط العمل السلبية: ويقصد بها الضغوط الضارة أو المؤذية، التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذي القرار، والعاملين به؛ مما يولد عدداً من المشكلات الإدارية، والنفسية، التي تسبب انعدام الرغبة في العمل، وكبت جميع دوافع الإبداع، اتباع الأسلوب الروتيني في العمل، والكف عن أي مبادرة فردية، وزيادة الشعور بالإحباط، والعدوانية، وتحقير الذات؛ مما يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء، واضطراب العلاقات الإدارية، والتنظيمية (حرايرية، 2019: 33).

### 3.3.1.2 علامات الضغوط

ذكرت فاطمة النوايسة (2013: 40) أن هناك علامات تلاحظ على الفرد أثناء تعرضه للضغط، منها: الشعور بالنفور، والملل، وقلة المشاركة في أنشطة المدرسة، وانخفاض الدافعية، وكثرة التذمر من أوضاع المدرسة.

كما ذكرت ماجدة عبيد (2008: 33-34)، وجود العديد من المؤشرات التي يمكن أن تدل على احتمال وقوع الفرد في حالة الضغط، ومن هذه المؤشرات ما يلي:

العصبية، وعدم الهدوء، وصعوبة التركيز، والانسحاب، والضجر، وعدم الرغبة في أي عمل، وكثرة الجدل، والاعتراض على أشياء تبدو في الظروف العادية مقبولة، والحاجة المستمرة إلى التوقف عن العمل، وفقدان السيطرة على الأمور التي تفوق قدرة الفرد على التحمل، وضعف القدرة على إصدار القرارات.

يرى (غانم، 2009: 12) أن الضغوط في مجملها ليست أمر سيئ، إنها فعلاً ليست كلها شر؛ لأنها تكسب الفرد العديد من صور الخبرة والمهارة في كيفية مواجهة الضغوط، وكيفية الاستجابة الصحيحة لها، وأن هذه الخبرة والمهارة تمنح قوة للإنسان، وتزيد من رصيد خبراته التي تتزايد كلما واجه الفرد مزيداً من الضغوط.

#### 4.3.1.2 آثار الضغوط

ذكرت فاطمة (النوايسية 2013) آثار الضغوط كما يلي:

- عدم الرضا المهني والوظيفي، وعدم القدرة على مواجهة تحديات المهنة ومتطلباتها، وضعف مستوى الأداء، والعجز عن الابتكار، وضعف الدافع للعمل والنجاح في المهنة، والشعور بالإنهاك، والاحتراق النفسي؛ مما يؤثر على كفاءته، والإصابة بالعديد من الأمراض النفسية والجسمية، وانخفاض مستوى الثقة بالنفس وتأكيد الذات، والشعور بالدونية، والعزوف عن المهنة، والبحث عن عمل آخر، وزيادة معدل المشكلات والاضطرابات الانفعالية كالقلق، والاكتئاب، والإصابة بالأمراض العضوية، كالضغط، والسكري، وآلام الظهر.

كما ذكرت (عبيد 2008: 35-36) أن الضغط يرتبط بتأثيرات نفسية، وجسدية، تختلف من شخص لآخر، ومن التأثيرات ما يلي:

- تأثيرات على الجسد، وتأثيرات على الفكر، والأحاسيس، وتأثيرات في طريقة التصرف، واستياء من العمل، وتدني في الإنتاج، وفقدان السيطرة على الغضب، كما يوجد تأثيرات فسيولوجية، ومعرفية، وانفعالية، وسلوكية لزيادة الضغوط.

أكد (البراغيتي 2019: 28) أن طبيعة الضغوط تمثل تحدي كبير للعاملين، خصوصاً في مجال الصحة النفسية، باختلاف المصادر والأسباب للضغوط التي تؤثر على نمط شخصيتهم،

وعلى مستوى أداء تقديم الخدمة الإرشادية، وتؤدي أيضاً إلى وجود آثار وأعراض على مستويات مختلفة.

### 5.3.1.2 مفهوم أساليب مواجهة الضغوط

أن الضغوط هي إحدى مظاهر القلق الأساسية، وكالعادة فإن البشر يتعاملون مع الضغوط من خلال منظورين: "منظور سوي صحي"؛ من خلال تعليم استراتيجيات كيفية مواجهة الخطر والضغوط، وهم قلة من الأفراد، "ومنظور لا سوي ولا صحي"؛ من خلال اللجوء إلى تناول العقاقير المهدئة، والنوم، والتدخين، والإدمان على الطعام، والضغوط مظهر من مظاهر الحياة الإنسانية، فلا يوجد إنسان كان وما زال أو سيوجد على سطح الأرض، إلا وتعرض لأنواع من الضغوط، وإن هذه الضغوط لا يمكن تجنبها؛ أي أنك مهما فعلت فلن تستطيع الهروب من هذه الضغوط؛ لأنها كالتدبير لا بد منه؛ ولذا علينا أن نتعلم أمرين: أن نؤمن بأن الضغوط من متلازمات الحياة، وأن نتعلم استراتيجية كيفية مواجهة هذه الضغوط؛ لأن الهروب لا يفيد، فلماذا لا يواجه من البداية مواجهة علمية نفسية، وبصورة سوية (غانم، 2009: 11-12).

في حياة الإنسان هناك أحداث يمكن أن تهدد وضعه الاجتماعي بصفة عامة، وصحته، وسعادته بصفة خاصة، مثل الإصابة بالمرض، ومصاعب ومشاكل العمل، وغيرها، فأمام كل هذه الأحداث الضاغطة يجد المرء نفسه في حالة لا استقرار واضطراب انفعالي؛ مما يؤدي به إلى البحث عن طريقة لمواجهة الأحداث الضاغطة، والتكيف معها، يواجه الفرد إذن الأحداث الضاغطة باستعمال استراتيجيات متعددة، والتي نسميها استراتيجيات المواجهة (جسيبة برزوان، 2014: 91).

قد عرف عبد الرزاق الهادي (2013: 177) أساليب مواجهة الضغوط بأنها: مجموعة من الأساليب المتمركزة حول المشكلة، والأساليب المتمركزة حول الانفعال، للتعامل مع المواقف الضاغطة.

عرفتها (إسماعيل، 2014) بأنها: الجهود الثابتة المعرفية، والسلوكية للتغيير أو للتعامل مع المتطلبات الخارجية والداخلية التي تفوق قدرات الفرد، بمعنى أنها أبسط محاولة إدارة المواقف الضاغطة ببعض الطرق الفعالة، وهي ليست فعل واحد فقط، ولكنها عملية تسمح لنا أن نتعامل مع ضغوط متنوعة.

عرفتها (الرويلي، 2015: 341) بأنها: تلك الطرق والوسائل التي يلجأ إليها الفرد في مواجهته للمواقف والأحداث الضاغطة للتعامل معها، أو للتخفيف من آثارها، أو لتجنب آثارها السلبية، أو التقليل منها؛ بهدف المحافظة قدر الإمكان على توازنه الانفعالي.

عرفتها (الزعيبي 2015: 552) بأنها: الطرق والسبل التي يستخدمها الفرد في مقاومة المواقف الضاغطة، والأزمات الحياتية، التي تحدث له في شتى النواحي، ويحاول الفرد من خلالها أن يتكيف مع الواقع، ومع تلك الضغوط؛ وذلك من خلال مجموعة سلوكيات يتبعها خلال فترة الضغوط، ومجموعة من النشاطات المعرفية السلوكية، التي يهدف من خلالها الفرد أن يتواكب، ويتمشى مع الظروف المؤدية لها، ويخفف من شدة آلامه، وتوتره الانفعالي الناتج.

عرفها (عطالله، 2016: 41) بأنها: وسائل معرفية، وانفعالية، وسلوكية، واجتماعية، يستخدمها الفرد في التعامل مع ما يتعرض له من مشكلات وأزمات في مواقف الحياة اليومية؛ للتخفيف من آثارها السلبية.

يتضح من التعريفات السابقة أن أساليب مواجهة الضغوط تعني: الأساليب، والطرق، والجهود سواء كانت معرفية، أو انفعالية، أو سلوكية، أو اجتماعية، التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف، والأحداث الضاغطة.

### 6.3.1.2 أساليب مواجهة الضغوط

1. **التوجه نحو المشكلة:** تقدير الفرد في كيفية حل المشكلة، ووضع خطوات محددة للقيام بذلك، والعمل على تصحيح الأخطاء، والتحليل المنطقي للمشكلة، وبذل مزيد من الجهد؛ للتغلب عليها.
2. **التوجه نحو الانفعال:** التنفيس الانفعالي، والتعبير عن المشاعر السلبية غير السارة، المرتبطة بحدوث المواقف الضاغطة؛ لتخفيفها كالمشاعر، والتوتر، والقلق، والشك، والغضب، والانزعاج.
3. **طلب الدعم الاجتماعي:** سعي الفرد للحصول على تعاطف الآخرين، ومساندتهم، ونصحهم بشأن ما يجب فعله، أو القيام به تجاه المشكلة.
4. **ممارسة الأنشطة البديلة:** انشغال الفرد بمزاولة مهام بديلة؛ يستمتع بها لتنسيه المواقف، والمشكلات الضاغطة التي يمر بها.

5. **التجاهل:** إنكار النتائج المترتبة على الحدث، وتبليد المشاعر وكبتها، وتجنب مواجهة المشكلة، والانسحاب من المواقف الضاغطة.
6. **طلب الدعم الروحي:** طلب المساندة من الله لمواجهة المواقف الضاغطة، من خلال ممارسة أنشطة دينية معينة كالإيمان، والصلاة، والاستغفار، وقراءة القرآن.
7. **التمني:** رغبة الفرد في تحسين الظروف، وزوال أسباب المشكلة دون مجهود (محمد عطالله، 2016: 41).

كما يسرد (العزیز و أبو أسعد، 2009: 127) أساليب التعامل مع الضغوط، وآليات الدفاع، حيث يوضح أن التصور العام عن أساليب التعامل مع الضغوط شامل، ويحتاج إلى تفصيل أكثر، وخاصة إذا استخدم مع آليات الدفاع اللاشعورية، فيرى بعض علماء النفس بأن أساليب التعامل مع الضغوط تعتمد على أنها:

1. وسيلة تعديل، أو محو الموقف الذي يزيد من حدة المشكلة، التي تسبب الضغط.
2. وسيلة للتحكم الإدراكي، واستدعاء الخبرات لتجسيد المشكلة.
3. وسيلة التحكم بالنتائج الانفعالية للمشكلة ضمن حدود الاستجابة الناجحة للحل.

عموماً فإننا نرى أن التعامل مع الضغوط عبارة عن أساليب تختلف باختلاف الأفراد أنفسهم، هكذا فإن كل التصنيفات السابقة لأساليب المواجهة تؤكد على أن هناك أساليب مواجهة إيجابية بناءة، تتوجه مباشرة نحو حل الموقف الضاغط ومواجهته، وأساليب أخرى سلبية تحاول الهروب من الموقف الضاغط، وعلى هذا فإن أبرز الأساليب الإيجابية الأقدمية في مواجهة ضغوط الحياة هي: العمل من خلال الحدث، المساندة الاجتماعية، والعلاقات الاجتماعية، وتنمية الكفاءة الذاتية، والمبادأة، والترية.

**من الأساليب الإيجابية: أسلوب حل المشكلات، وإدارة الوقت، والاتصال وسيلة لتقليل الضغط، والاسترخاء، والتحكم في أساليب التفكير، والسلوك الصحي كمخفف للضغط، وطلب الإسناد الاجتماعي الانفعالي، وضبط النفس، وتوكيد الذات، والحديث مع الذات، والتوجه نحو المهمة، وأسلوب الجهد المعرفي، والخيال والتمني، واللعب كمساعد في تخفيف الضغوط.**

قد ميز نموذج "Folkman & Lazarus" بين نوعين من رواد أفعال الناس اتجاه أحداث الحياة وضغوطاتها، وهما:

1. **أسلوب المواجهة المركز حول المشكلة Style Focused Problem:**

يقصد بذلك أي استجابة تصدر عن الفرد، تهدف إلى تغيير أو استبعاد الموقف الذي يسبب الحدث الضاغط، وكذلك التعامل مع الآثار الملموسة للمشكلة، من خلال رصد جميع المصادر المعرفية، والسلوكية، والانفعالية التي يمتلكها، ومن التوجه المباشر إلى أصل الحدث أو الموقف الذي سبب الضغط، والتعامل معه، ويمكن للفرد استخدام أساليب أخرى في مثل هذا النوع من المواجهة، كالبحت عن مصادر المساندة الاجتماعية.

## 2. أسلوب المواجهة المركز حول الانفعال E motion Focused Style:

يقصد به التعامل مع بعض الاضطرابات الانفعالية الناتجة عن الحدث الضاغط؛ وذلك بهدف تقليل القلق والضغط الناتجين عن الحدث الضاغط، كذلك الاحتفاظ بقدر من الإمكان بالاتزان الانفعالي، وتقبل الفرد لمشاعره، وذلك دون حل المشكلة، ويمكن للفرد استخدام أساليب أخرى، واللجوء إليها كنوع من المواجهة، وهو التهوين من هول الحدث الضاغط، والإفصاح عن المشاعر المصاحبة له (وافي، 2016: 64).

كما أجمل حجازي (2015:76) أساليب التغلب على الضغوطات النفسية في الآتي:

1. عدم إهمال الوجبات الغذائية.
2. عدم المبالغة في إسعاد الناس على حساب احتياجاتك.
3. عدم لوم الآخرين.
4. عدم الحاجة لكسب المجادلة.
5. التنظيم الجيد.
6. عدم الوقوع لمصيدة علاج.
7. عدم الوقوع فريسة للأفكار.
8. وضع أولوية للنوم.
9. ممارسة الرياضة البدنية.

كما أضاف (السعودي 2014: 77) أن هناك استراتيجيتين ينبغي اتباعها؛ لكي ندير، أو نتعامل، أو نتعايش مع الضغوط:

1. تغيير أسلوب التفكير: هذا يساعد الإنسان على رؤية الأشياء بمنظور إيجابي، بدلًا من التركيز على الجوانب السلبية منها.
2. تغيير السلوك وأنماط الحياة السائدة، ومن ذلك:

- الحزم في الأمور، أن تكون منظم، أن لا تحمل أعباء ومسؤوليات الغير، ألا تكن مبالغ في طموحاتك، أن تحدد أولوياتك، الدعابة والمزاح، أن تستمع للقرآن، أن تتبع نظام غذائي صحي، أن تمارس الرياضة بشكل منظم، أن تستحم بماء دافئ، أن تأخذ كفايتك من النوم، أن تتبع برنامج معين للاسترخاء.

يذكر (شعبان 2010: 110-123) عدد من الاستراتيجيات، والتي قال بأن الفرد يوظفها في التعامل مع ضغوط الحياة المختلفة، وتشمل على مجموعتين من الأساليب، وهي:

1. أساليب التوافق الإيجابية: وتشير إلى الأساليب التي يوظفها الفرد في اقتحام الموقف، وتجاوز آثاره السلبية، وينقسم هذا الأسلوب إلى أربعة أساليب إيجابية، وهي:

- التحليل المنطقي للحدث الضاغط، بعرض فهمه، والتهيؤ الذهني له، وللاثار المترتبة عليه.
- التقييم الإيجابي للموقف، حيث يحاول الفرد معرفياً إدراك الموقف، وإعادة بنائه بطريقة إيجابية.

- البحث عن المساعدة من الآخرين، ومؤسسات المجتمع التي لها صلة بالحدث الضاغط.

2. أما الأساليب الإيجابية: فهي الأساليب التي يوظفها الفرد في تجنب الضغط، والإحجام عن التفكير فيه، ويتصدون له من خلال أربعة أساليب إيجابية، وهي:

- الإحجام المعرفي لتجنب التفكير الواقعي في الموقف الضاغط أو الأزمة.
- تقبل الاستسلام للموقف الضاغط أو الأزمة، ومحاولة ترويض النفس على تقبله.
- الاشتراك في أنشطة بديلة عند الموقف الضاغط؛ بغية خلق مصادر جديدة للإشباع.
- التنفيس الانفعالي المرتبط بالموقف الضاغط لفظياً؛ لتخفيف مشاعر التوتر (وافي، 2016: 66).

### 7.3.1.2 أسباب الضغوط

هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث الضغوط، أهمها: الإحباط، والصراع، والتي تناولتهم (ابن نعمان، 2022) بالتفصيل على النحو الآتي:

أولاً: الإحباط:

يقصد به تعطيل التقدم نحو الهدف، وعرقلة الوصول إليه، إذ يحدث عندما لا يستطيع الفرد تخطي العقبات التي تقف في طريقه، وتمنعه من إشباع حاجاته، وتنشأ هذه العقبات من عدة مصادر، مثل:

- **الحالة الاقتصادية:** بسبب قلة المال والدخل، مما يعني عدم قدرة الفرد على توفير احتياجاته الحياتية، أو قد تتمثل في فقدان الدخل، سواء بالفصل، أو العجز عن العمل.
- **الظروف الاجتماعية:** تتمثل بالقواعد، والقوانين، والعادات والتقاليد، والأنظمة التي تسنها المجتمعات على أبنائها، كما قد تتمثل باتجاهات التحيز، أو التعصب عند الناس.
- **الظروف المهنية:** كصعوبة ظروف العمل وعرقلتها، وعدم تطابق قدرات الفرد، ومهاراته، ومؤهلاته مع شروط الوظيفة وأعبائها.
- **العلاقة بين الأشخاص:** عدم قدرة الفرد على منافسة فرد آخر، أو عدم فهم الآخرين للفرد، أو عدم التعاون معه.

#### ثانياً: الصراع:

ويتمثل في رغبة الفرد في الذهاب في اتجاهين مختلفين في الوقت نفسه، بواسطة دوافع متناقضة أو متعارضة، ويوجد بعض الصراعات التي يمكن حلها بسهولة، إلا أن بعضاً منها يكون من الصعب التعامل معها، مما تستفز الفرد، وتثير الضغوط لديه. ترى الباحثة أن هناك العديد والكثير من مسببات الضغوط، تختلف باختلاف الظروف والشخصيات، وكلما زادت الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الضغط؛ كلما كان هناك فرصة أكبر لعدم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

#### 8.3.1.2 مصادر الضغوط

عُرفت بأنها: "المصادر التي تؤدي إلى الشعور بالضيق، والتوتر، والإجهاد، وعدم الشعور بالارتياح، وتتمثل في مجموعة من المثيرات والمتغيرات، تتعلق بمجال البيئة، والسياسة الإدارية، والدور الوظيفي، والعلاقات مع الآخرين، وحاجات الفرد، وسماته الشخصية (حريم، 2003: 96)، ويرى الباحثون الذين اجتهدوا في وضع تصانيف لمصادر الضغوط، سلكوا ثلاثة مسارات كالتالي:

أولاً/ الأ نموذج الثنائي:

يرى أصحاب هذا النموذج أن هناك مجموعتين رئيسيتين تتدرجان تحت هذا النموذج (أبو علي، 2015: 17):

1. الضغوط التنظيمية: هي التي تتعلق بمحيط العمل، والمتغيرات المرتبطة به، مثل: عبء الدور، غموض الدور، صراع الدور، معوقات الترقية والتقدم المهني، المشاركة في صنع القرار.
2. الضغوط الشخصية: تتعلق بشخصية الفرد، ومدى توافقه مع التغيرات الحاصلة في حياته، ومدى قدرته على التحكم فيها، والاستجابة لها.

### ثانياً/ النموذج الثلاثي:

يرى أصحاب هذا النموذج أن مسببات الضغوط ترجع إلى ثلاثة مصادر رئيسية، هي: العوامل المتعلقة بالفرد، العوامل المتعلقة بالمنظمة، العوامل المتعلقة بالبيئة. صنف (أبو علي، 2015: 18) مصادر الضغوط إلى ثلاثة أصناف رئيسية، هي:

1. الأسباب التنظيمية: تشمل: زيادة أو نقصان عبء العمل، المحفزات، تقييم الأداء، الموضوعية، طبيعة العمل، أساليب التنظيم، غموض الدور، تعارض الدور والمستقبل الوظيفي.
2. الأسباب الوظيفية: تتضمن: بيئة العمل المادية، المسؤولية عن الغير، احتياجات السلامة المهنية، الوقت المحدود، ضعف التغذية الراجعة، محدودية المشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها.
3. الأسباب الشخصية: يندرج تحتها العديد من المشكلات: كالمشكلات الأسرية، المشكلات الاقتصادية، عوامل الضغط الوسيطة، النمط السلوكي الشخصي.

### ثالثاً/ النموذج متعدد الأبعاد:

لا يختلف هذا النموذج عن سابقه بشكل كبير، إلا أنه متعدد الأبعاد في تصنيف مصادر الضغوط، إذ يصنف هذا النموذج المصادر إلى أربع مجموعات رئيسية، وهي (بار ومعمور، 2005):

1. مطالب المهنة: ترتبط هذه المطالب بالأنشطة المحددة التي يجب القيام بها؛ من أجل إنجاز عمل معين، كما أن نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وما يتبعه من واجبات، ومسؤوليات، وأعباء من المحددات المهمة لمقدار ونوع الضغط.

2. **مطالب الدور:** الدور يعني مجموعة من التوقعات والسلوكيات التي يتوقع الآخرون من الشخص القيام بها لأداء دور معين، إذ يتعرض الفرد لمجموعة من التوقعات التي تأتي إليه، وكثيراً ما تكون هذه التوقعات متضاربة، فحدث له صراع نفسي، تتوقف حدته على قوة هذه الضغوط، وعلى قوة شخصيته، وتشمل صراع الدور، الدور المؤدى، الدور المدرك، العبء الزائد، غموض الدور.

3. **المطالب البيئية أو المادية:** تتمثل في الظروف البيئية التي يعمل فيها الفرد، مثل تلوث الهواء، والضوضاء، والحرارة، والبرودة، والإضاءة المبهرة أو الخافتة، والاهتزازات الصوتية، وسوء تصميم مكان العمل، ومخاطر العمل مثل الحوادث في المهنة.

4. **المطالب الشخصية:** هي تشمل الانسجام، والمعارضة للوضع، والعبء، والتفاعل الاجتماعي، وأنماط القيادة، والضغوط الجماعية.

### 9.3.1.2 مراحل الضغوط

قدم هانز سيلبي نموذج من ثلاث مراحل لرد فعل الفرد تجاه الضغوط، وهي (عمر، 2021:368):

1. **مرحلة الإنذار "التحذير":** وهي ردة الفعل الأولى من الجسم، إذ تنشط فيها الأعضاء لمواجهة الخطر أو التهديد، ويقوم الجسم بإفراز الهرمونات، ويتسارع النبض، والتنفس، ويصبح فيها الشخص متأهب للمواجهة أو الهروب.

2. **مرحلة المقاومة:** تعمل المقاومة على مقاومة التهديد، وكلما زادت حالة الضغط؛ انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة التي يشعر فيها بالقلق والتوتر، وهذا يعني مقاومته للضغط، وقد ينتج عن هذه المقاومة: وقوع حوادث، ضعف القرارات المتخذة، إذ لا يستطيع الفرد أن يسيطر على الموقف بإحكام.

3. **مرحلة الإنهاك:** وفيها تستنزف الضغوط طاقة الجسم، ويحل التعب والإرهاق بالفرد، وتبدأ مرحلة الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي في الظهور على شكل: قرحة معدة، ارتفاع ضغط الدم، صداع، ...، وغيرها، وقد يتعدى إلى الوفاة.

### 10.3.1.2 أنواع الضغوط

هناك عدة أنواع للضغوط، كما أشارت إليها (حسين، 2013: 474)، فيما يلي:

1. **ضغوط أسرية:** هي الضغوط التي يتعرض إليها الفرد في المحيط الأسري، التي تشمل كثرة الشجار، والطلاق، والمعاقين في الأسرة، والتفاعل مع الآخرين، وضعف الدعم الاجتماعي، وموت عزيز.

2. **ضغوط في العمل:** هي الضغوط الخاصة بالزملاء والعمل.

3. **ضغوط شخصية:** تكون بسبب القلق، أو الخوف، أو عدم اتخاذ قرارات، أو عدم الشعور بالأمن.

4. **ضغوط اجتماعية:** هي الضغوط التي يتعرض إليها الفرد؛ نتيجة سوء العلاقات بالآخرين من الأهل، والأقارب، والأصدقاء، وصعوبة في تكوين صداقات اجتماعية.

يرى (حبيب ورضوان، 2011: 923) بأنه توجد ضغوط نفسية إيجابية، وأخرى سلبية، منها:

**أولاً: أساليب سلبية (إحجامية) لمواجهة الضغوط، وهي:** الأساليب التي يوظفها الفرد في تجنب الضغط، والإحجام في التفكير فيه، وتتمثل في أسلوب التوجه الانفعالي، وأسلوب التوجه نحو الهروب من مواجهة الموقف الضاغط عن طريق الإنكار، أو التجنب، أو الغضب، وأن هذه الأساليب ما هي إلا مسكنات مؤقتة، حيث تظل المشكلة كما هي؛ بل قد تزداد مستقبلاً.

**ثانياً: الأساليب الإيجابية (الإقدامية):** وهي الأساليب التي يوظفها الفرد في اقتحام الموقف الضاغط وتجاوز آثاره السلبية، وتتمثل في أسلوب التوجه النشط نحو الأداء، وأسلوب المواجهة المباشرة لحل الموقف الضاغط، وهذه الأساليب هي الطريقة المثلى للعودة إلى الوضع الانفعالي الطبيعي.

ترى الباحثة أن للضغوط أنواع متنوعة، تختلف باختلاف المكان والشخصية، فقد يكون في الأسرة العديد من الظروف المستعصية التي تسبب الضغوط، أو ضغوط في مكان العمل لا يمكن السيطرة عليها، وإيجاد حلول لها، أو ضغوط شخصية تعود إلى ضعف شخصية الفرد، وعدم قدرته على التصرف في المواقف المختلفة، وضغوط اجتماعية نتيجة عدم القدرة على تكوين علاقات إيجابية وقوية مع الآخرين، والميل للتجنب والوحدة.

### 11.3.1.2 آثار الضغوط

إنّ للضغوط آثار كبيرة سلبية ومدمرة ومهددة لحياة الفرد وسعادته، إذ تسبب الضغوط حدوث ظاهرة الاحتراق النفسي، والتي تعتبر من أخطر الآثار الناجمة عن الضغوط، وتصنف آثار الضغوط إلى ما يلي (أبو علي، 2015: 13):

أولاً/ الآثار الجسمية: تشمل ارتفاع ضغط الدم، وفقدان الشهية، وتقرحات الجهاز الهضمي، واضطرابات الهضم، والإرهاك الجسمي، والصداع.

ثانياً/ الآثار النفسية: تشمل التعب، والإرهاق، وانخفاض الميل للعمل، والشعور بالاكتئاب، والأرق، والقلق، وانخفاض تقدير الذات.

ثالثاً/ الآثار الاجتماعية: تشمل الانعزال، والانسحاب، وإنهاء العلاقات، وانعدام القدرة على تحمل المسؤولية، والفشل في أداء الواجبات اليومية المعتادة.

رابعاً: الآثار الفسيولوجية: تشمل الارتجاف، وزيادة التقلصات العضلية، واللثمة في الكلام، تغير تعابير الوجه والأقدام، واضطراب عادات النوم، والنظرة السوداوية للحياة.

خامساً: الآثار المعرفية: تشمل اضطرابات في الانتباه، والتركيز، والذاكرة، وصعوبة التنبؤ، وزيادة الأخطاء، وسوء التنظيم والتخطيط.

آثار الضغوط على مستوى الفرد، والمجتمع، والمنظمة:

أولاً/ على مستوى الفرد:

تتعدد آثار الضغوط بين جسمية (عضوية)، ونفسية، وسلوكية، وذهنية، إذ تتمثل الآثار العضوية في ارتفاع ضغط الدم، وعسر الهضم، وأمراض معدية، وأمراض القلب، والتهاب المفاصل، أما الأمراض النفسية تتمثل في: الأمراض العصبية، والشعور بالكآبة والتوتر، وعدم الاهتمام بالمظهر الخارجي، أما الذهنية تتمثل في: النسيان، وفقدان الذاكرة، وقلة التركيز، والآثار السلوكية تتمثل في: فقدان الشهية، والتدخين، والرجفة، وسهولة الانفعال، .....، وغيرها.

تختلف هذه الآثار من فرد إلى آخر، حسب طبيعة شخصية الفرد، وطبيعة الموقف المولد للضغط (مصطفى وأبو العزم، 2006: 2).

ثانياً/ على مستوى المجتمع:

إن آثار الضغوط تتعدى مستوى الفرد لتصل لمستوى المجتمع، لتظهر النواتج السلبية بعدة أشكال: كالتفكك الأسري، إذ ارتفعت معدلات الطلاق نتيجة زيادة الضغوطات المستمرة.

تتمثل آثار الضغوط على المجتمع من خلال تحمله لتكاليف الخدمات العامة: كالرعاية الصحية للمصابين بالضغط، والمعاشات المقدمة للمتقاعدين، خاصة التقاعد المبكر، لمن أصيبوا بالضغط (بلاس، 2001: 7).

### ثالثاً/ على مستوى المنظمة:

إن الضغوط تؤثر على سلوكيات الأفراد وأدائهم التنظيمي في مجال العمل، إذ أن الضغوط تؤثر في أداء العمل، وفي أداء العاملين لأدوارهم المهنية المتوقعة منهم، وفي حالاتهم النفسية داخل العمل، فضلاً عن أن الضغوط تضعف قدرة الأفراد على التواصل مع الآخرين، كما تؤثر على جودة الخدمات المقدمة، وتضعفها (رجاء، 2008: 477).

#### 12.3.1.2 مفهوم مواجهة الضغوط

هناك عدة تعريفات لمواجهة الضغوط، لاختلاف تعريف الباحثين لها؛ يمكن سرد عدة تعريفات لها كما يلي:

هي تلك الطرق التي يسعى من خلالها الفرد لمواجهة الضغوط، والمواقف الضاغطة، أو حل المشكلة، أو تخفيف التوتر الانفعالي المترتب عليه، وتقسّم لمواجهة تركز على المشكلة، ومواجهة تركز على الانفعال، والإنكار، وطلب الدعم (سرور وآخرين، 2013: 14).

عرفها (حسين، 2013: 472) بأنها: مجموعة الأنشطة أو الاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد لتكييف الضغوط والمواقف؛ من أجل تقليل التوتر الناتج عن هذه الضغوط، أو للسيطرة عليها؛ حتى يحافظ الفرد على توازنه الذي اعتاد عليه، قبل أن يتعرض لهذه الضغوط.

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "الوسائل والطرق التي يستخدمها الفرد لمقاومة المواقف الضاغطة، وتخفيف التوتر والقلق الناتج عن المواقف الضاغطة، ويستخدمها الفرد ليحافظ على اتزانه.

#### 13.3.1.2 استراتيجيات مواجهة الضغوط

اهتم الباحثون بدراسة موضوع استراتيجيات مواجهة الضغوط من ستينات القرن الماضي، للدلالة على الأساليب التي يستخدمه الفرد في التعامل مع الموقف المهدد لمحاولة السيطرة عليه، ثم يقوم الفرد بتطوير سلوكياته، وتعديلها عندما تفشل الأساليب الطبيعية مع المواقف الضاغطة، ويستمر في تطوير سلوكياته حتى يتكون لديه أساليب جديدة للتكيف مع المواقف الضاغطة التي يتعرض لها، وهذه الأساليب تكون طبيعية وردة فعل تلقائية، عندما يكون الموقف الضاغط بسيطاً، ولكن عندما يكون شديداً، فإن التكيف الاعتيادي يصبح غير مجدي، ونتيجة لذلك يصبح الفرد منهك نفسياً وذهنياً (مشري، 2016: 12).

وقد أشار Martin إلى نوعين من الاستراتيجيات لمواجهة الضغوط، وهما (مشري، 2016: 12):

1. الاستراتيجيات الانفعالية في المواجهة: تتمثل في ردود انفعالية عند مواجهة المواقف الضاغطة: كالغضب، والتوتر، والانزعاج، والقلق، واليأس.
2. الاستراتيجيات المعرفية في المواجهة: تتمثل في استخدام النشاط العقلي في إعادة تفسير، وتقويم الموقف، وتحليله منطقيًا.

### 14.3.1.2 أساليب مواجهة الضغوط

تعرف بأنها: "كل الجهود التي يبذلها العامل لمعالجة أي ضغوط أو موقف، والسيطرة عليه، وتقليل الأعراض السلبية؛ بهدف الحفاظ على التوازن العاطفي، والاجتماعي، والتكيف النفسي (محمد، 2018: 100).

تختلف أساليب مواجهة الضغوط باختلاف خصائص الشخصية، ونوعية الموقف، وتنوع مصادر المواقف الضاغطة، سواء كانت داخلية، أو خارجية، فنفس الحدث الضاغط يدركه شخصان بطريقة مختلفة، وكل منهما يتبع أسلوب مختلف عن الآخر، حسب فهمه للموقف (زورة والحسيني، 2016: 409).

ترى الباحثة بأن أساليب مواجهة الضغوط هي مجموعة من الأفعال، التي يتبناها الفرد في التخلص من مسببات الضغوط؛ بهدف ضبط الانفعال في المواقف المختلفة.

### 15.3.1.2 مميزات أساليب المواجهة

ذكر العمري (2020: 43) مميزات أساليب المواجهة:

1. المواجهة عملية معقدة، إذ يستخدم الأفراد استراتيجيات المواجهة الأساسية اتجاه الوضعيات الضاغطة.
2. ترتبط المواجهة بتقدير وتقييم كل ما يمكن القيام به لتغيير الموقف، فإذا أظهر التقييم أن هناك شيء يمكن القيام به؛ حينها تسيطر المواجهة على حل المشكلات، بينما إذا أظهر التقييم بأن ليس هناك شيء يمكن القيام به؛ تسيطر المواجهة المركزة على الانفعال.
3. عندما يكون الموقف الضاغط من النوع الثابت كالعامل، والصحة، والعائلة، يظهر لدى الرجال والنساء أساليب مواجهة متشابهة إلى حد كبير.
4. إن استراتيجية المواجهة تتغير منذ اللحظة الأولى من الموقف الضاغط إلى المراحل التالية.

5. تعد سلوكيات المواجهة وسيط قوي للنتائج الانفعالية، إذ ترتبط استراتيجيات المواجهة بنتائج إيجابية، في حين ترتبط استراتيجيات أخرى بنتائج سلبية.
6. إن استخدام أي نوع من أساليب المواجهة يعتمد على نوع الموقف الضاغط، وطبيعة الشخصية المعرضة للموقف (الصحة الجسدية والنفسية، الوظيفة الاجتماعية، الوجود الذاتي).
- من الأساليب التي يلجأ إليها الباحثون في مواجهة الضغوط، التي أشار إليها (نعاس 2022: 555)، كما يلي:

**الأولى:** طريقة المواجهة بالتمركز حول المشكلة: وتتضمن المحاولات التي يبذلها الفرد للتعامل مع مصدر الضغط، أو محاولة الفرد وضع خطط واقعية متماسكة للتفاعل، ويجهد نفسه للتحكم المباشر في المشكلة قدر المستطاع، وعلى ذلك فهي تشمل النشاطات السلوكية والمعرفية التي من شأنها التخلص من المثير المهدد، أو الالتفاف حوله، أو التغلب عليه، فهذه الطريقة تسمح للفرد بالتحرك تجاه تحقيق الأهداف التي كان موقف الضغط يعترضها.

**الثانية:** طريقة المواجهة بالتمركز حول الانفعال: وتتضمن محاولات الفرد التخلص من الضيق الانفعالي المرتبط بموقف المشقة، أو تخفيفه، أو محاولة الفرد التحكم في مشاعره السلبية، مثل: الغضب، والإحباط، والخوف، التي تسببها الأحداث الضاغطة، واستخدام هذا الأسلوب له فائدتان، هما: تخفيف الشعور بالضيق أو التعاسة الانفعالية، والذي يؤدي بدوره إلى الفائدة الثانية، وهي إمكانية العودة إلى استخدام أسلوب التمركز حول المشكلة مرة أخرى بعد التخلص من الانفعالات، أو اختزالها.

يرى (العلي والعمران، 2021: 475) أن هناك أساليب لمواجهة الضغوط، تكمن فيما يلي:

1. الاستراتيجيات الإيجابية: وهي تلك التي يوظفها الفرد في اقتحام الأزمة، وتجاوز آثارها، وذلك من خلال:
  - أ. التحليل المنطقي للموقف الضاغط؛ بغية فهمه، والتهيؤ الذهني له.
  - ب. إعادة التقييم الإيجابي للموقف.
  - ت. البحث عن المعلومات المتعلقة بالموقف الضاغط، والمساعدة من الآخرين، أو مؤسسات المجتمع المتوقع ارتباطه بالموقف الضاغط.
  - ث. استخدام أسلوب حل المشكلة للتصدي للأزمة بصورة مباشرة.
2. الاستراتيجيات السلبية: وهي تلك التي يوظفها الفرد في تجنب الأزمة، والإحجام عن التفكير فيها، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

- أ- الإحجام المعرفي لتجنب التفكير الواقعي والممكن في الأزمة.  
 ب- التقبل الاستسلامي للأزمة، وترويض النفس على تقبلها.  
 ج- البحث عن الإثبات أو المكافآت البديلة.  
 د- التنفيس، والتفريغ الانفعالي بالتعبير لفظياً عن المشاعر السلبية غير السارة، وفعلياً عن طريق المجهودات الفردية.

أما (حسين، 2013: 473\_474) أورد عدة أساليب لمواجهة الضغوط، وهي:

1. أسلوب التجنب أو الهروب: وهو أسلوب لتجنب المواجهة المباشرة مع المواقف الضاغطة، متضمن مشاعر الإنكار، والتبذ، والشعور باللامبالاة الانفعالية؛ هروباً من المواقف الحياتية الضاغطة.
2. الأسلوب الانفعالي: الأسلوب الذي يستخدمه الفرد كوسيلة لمواجهة الضغوط التي يتعرض لها، مثل: التوتر، والشك، والانزعاج، والاسترخاء، والعدوان على الآخرين، والعصبية، والاستسلام، وغيرها.
3. الأسلوب العقلاني: وهو الذي يلجأ إليه الفرد متضمن التفكير المنطقي في الحلول.
4. أسلوب المساندة الاجتماعية: وهي المشاركة الإيجابية من الأهل، والأصدقاء، والمعارف للفرد في المواقف الضاغطة التي يتعرض لها، كنوع من المساندة والتخفيف من حدة الضغوط؛ مما يولد لديه طاقة إيجابية، تساعد على مواجهة الضغوط.
5. الأسلوب الديني: هو الجهود الشعورية الإيجابية التي تقوم بها المرأة عندما تتعرض للضغوط الحياتية لتنظيم انفعالاتها، وأفكارها، وسلوكياتها؛ حتى تتمكن من السيطرة على هذه الضغوط.
6. أساليب ممارسة عادات معينة: هي السلوكيات التي يستخدمها الفرد عندما يتعرض إلى ضغوط، وتتمثل في الإكثار من الأكل، النوم، شرب المشروبات الغازية، أكل الشوكولاتة، المشروبات المنبهة كالقهوة، التدخين.

أما العكاشي وآخرون (2018: 199) فقد قسموا أساليب مواجهة الضغوط إلى ثلاثة أبعاد، وهي:

### 1. التفاعل الإيجابي في مواجهة أحداث الحياة الضاغطة:

تتمثل في بعض السمات الشخصية الإقدامية والإيجابية المرنة، التي يتصف الفرد فيها بقدرته على التعامل مع مجموعة من المصادر الداخلية والخارجية الضاغطة، التي يتعرض لها في حياته

اليومية، ويكون للفرد القدرة على السيطرة على تلك المصادر، دون إحداث أي آثار سلبية جسدية، أو نفسية، في استجابته أثناء مواجهة الأحداث.

## 2. التفاعل السلبي في مواجهة أحداث الحياة الضاغطة:

تتمثل في بعض السمات الشخصية الإحجامية للفرد الذي يتسم بالتفاعل السلبي، واستجاباته السلبية عند مواجهة أي موقف في الحياة اليومية، ويتسم الأفراد بالإحجام المعرفي عن التفكير الواقعي والمنطقي أثناء مواجهة أحداث الحياة، كما ويقبل هؤلاء الأفراد بالموقف الاستسلامي في تعاملاتهم مع تلك الأحداث، ويبحثون عن نشاطات بديلة تبعدهم عن تلك الأحداث، ويحصلون على مصادر التوافق النفسي والاجتماعي بعيدًا عن الأزمات التي تحدثها أحداث الحياة.

## 3. التصرفات السلوكية لمواجهة أحداث الحياة الضاغطة:

تتمثل في التصرفات السلوكية للأفراد عند مواجهتهم أي موقف ضاغط في الحياة اليومية، وتتوقف هذه التصرفات على قدرتهم، وإطارهم المرجعي للسلوك، ومهاراتهم في تحمل أحداث الحياة، وعلى طبيعة شخصيتهم عند معالجة المواقف الضاغطة، وفي طريقة استخدامهم للوسائل والأساليب التكيفية الإقدامية أو الإحجامية، للتصدي لتلك الأحداث، وتجاوز آثارها السلبية أو النفسية.

يوجد العديد من النظريات التي فسرت استراتيجيات مواجهة الضغوط:

### 1. النموذج الحيواني:

يمثل هذا النموذج النظرية النشوئية التطورية الخاصة بداروين، وينطبق هذا النموذج بشكل عام على جميع الكائنات الحية التي تعطي استجابة سلوكية نفسية آلية، من نوع الهروب أو الهجوم، سواء كانت هذه الاستجابة فطرية، أو مكتسبة لمواجهة التهديدات المحيطة به، إذ أن آليات التكيف في هذا النموذج تندرج تحت نوعين أساسيين، هما:

- آلية التكيف أو الهروب المستخدمة في حالة الخوف أو الفرع.

- آلية المواجهة أو الهجوم المستخدمة في حالة الغضب (الصندلي، 2012: 57).

### 2. النموذج السلوكي:

يعتبر هذا النموذج المحور الرئيسي للنظرية السلوكية من ناحية تعلمه، وكيفية تعديله، ويرى أصحاب هذا النموذج أن سلوكيات الفرد خاضعة للظروف البيئية، فتصرفات الفرد، سواء كانت

سوية، أم شاذة، هي سلوكيات متعلمة، وظهر مصطلح "الحتمية التبادلية" التي تربط العلاقة بين السلوك والفرد والبيئة، وتتفاعل هذه العناصر الثلاثة مع بعضها البعض، إذ أن الاستجابة السلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة المواقف الضاغطة تؤثر على مشاعره، وقدرة الفرد على التغلب على المواقف الضاغطة ترجع إلى درجة فعالية الذات، وفعالية الذات تتوقف على البيئة الاجتماعية للفرد وإدراكه لقدراته وإمكانياته في التعامل مع المواقف الضاغطة، إذ أن إدراك الفرد لقدراته على مواجهة الأحداث الصعبة يخفف من قلقه وتوتره، ويجعل المواقف الضاغطة أقل تهديد (العاتي وباهي، 2022: 34).

ويتم تقييم الموقف حسب نوعين من التوقعات:

- توقع النتيجة: أي تقييم الفرد لسلوكيات الشخصية التي تؤدي إلى نتيجة محددة.
- توقع الفعالية: اعتقاد الشخص وقناعته بأن بإمكانه تنفيذ السلوكيات التي تؤدي إلى نتيجة إيجابية متوقعة (جبالي، 2012: 84).

### 3. النموذج التفاعلي:

يرتبط هذا النموذج بدراسات وأبحاث كل من لازاروس، وفولكمان، من عام (1984م)، وجاء هذا النموذج كرد فعل على المدخل السيكودينامي، الذي أكد على أن الفرد قادر على حل مشكلاته كلما كانت قدرته على التكيف مع البيئة بشكل عقلائي وشعوري، بدلاً من أن يكون لا عقلائي ولا إرادي، كما وتؤكد هذه النظرية على أن الاستجابة للضغوط تظهر كنتيجة للتفاعل بين المطالب البيئية وقدرة الفرد على تقييم هذه المطالب، حسب المصادر الشخصية لديه، وعملية تقييم المعرفة تمثل مفهوم مركزي في هذه النظرية (العاتي وباهي، 2021: 34-35).

وفي عملية المواجهة يستخدم الفرد ثلاثة أنواع من التقييم، وهي:

- التقييم الأولي: فيه يستطيع الفرد أن يقيم الموقف إن كان مهدداً له أم لا.
  - التقييم الثانوي: فيه يقوم الفرد بتحديد خيارات المواجهة التي يمتلكها؛ ليتمكن من التعامل مع الموقف.
  - إعادة التقييم: هنا يقوم الفرد بإعادة تقييم لكيفية إدراكه ومواجهته للموقف الضاغط؛ نتيجة حصوله على معلومات جديدة بخصوص الموقف الضاغط (جدو، 2014: 106).
- في نهاية المبحث الثالث، ترى الباحثة أن الضغوط تمثل عائق كبير في أداء الأعمال، وأن الضغوط لها العديد من المصادر التي تختلف باختلاف الظروف المحيطة بالفرد، بالإضافة إلى

تنوع الضغوط التي يتحملها الفرد، وتلعب شخصية الفرد القدر الأكبر في مواجهة الضغوط والصعوبات التي يواجهها، وهناك العديد من النظريات والاستراتيجيات التي عملت على تفسير الضغوط، ويستخدم الأفراد أساليب مختلفة لمواجهة الضغوط، أضعف تلك الأساليب الهروب.

## 2.2 الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي المرتبط في موضوع الدراسة؛ فقد تبين للباحثة أن هناك مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تم إجراؤها في مجال موضوع هذه الدراسة، منطلق في ذلك من أهداف دراسة الباحثة، التي قد هدفت إلى دراسة (السمات الشخصية، والكفاءة الإدارية، ومواجهة الضغوط)، ثم الكشف مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس، وتعرض الباحثة منها العديد من الدراسات العربية والأجنبية، من خلال مراجعة الباحثة أدبيات الدراسة، ومن خلال التقصي، والبحث في العديد من المكتبات العامة، والخاصة، والرقمية، ومحركات البحث العلمي على الإنترنت، وغيرها؛ لم تستطع الباحثة إيجاد دراسات عديدة تمكنها من الربط بين مواضيع الدراسة، ولكن وجدت العديد من الدراسات المرتبطة بالمتغيرات، حيث راعت مجموعة من المعايير في عرض الدراسات، ومنها:

1. الترتيب الزمني: حيث تعرض الدراسات والبحوث وفق ترتيب زمني، من الأقدم إلى الأحدث.
2. تناولت هذه الدراسات والبحوث من حيث الهدف منها، والمنهج، والمجتمع والعينة، والأدوات، وأهم النتائج التي توصلت إليها.
3. أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات والبحوث السابقة، كل في مجاله.
4. أوجه الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة.
5. الإضافة العلمية للدراسة الحالية.

### 1.2.2 دراسات تناولت السمات الشخصية لدى مديري المدارس:

#### دراسة الوحيدي (2021):

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين السمات الشخصية والمهارات الإدارية لدى مدراء المدارس في محافظات غزة، كما هدفت إلى التنبؤ بالمهارات الإدارية من خلال السمات الشخصية، كذلك هدفت إلى الكشف عن الفروق بين تقدير المدراء لدرجة امتلاكهم لهذه السمات والمهارات، وتقدير المدرسين لتلك السمات والمهارات لدى مديريهم، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم اختيار عينتين، الأولى منهما من مدراء المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (147) مدير ومديرة، أما العينة الأخرى فكانت من المدرسين، وبلغ عددها (296) معلم ومعلمة، كما قامت الباحثة باستخدام مقياسين، الأول منهما من إعداد الباحثة، وهو مقياس المهارات الإدارية، أما المقياس الآخر فهو

مقياس السمات الشخصية، (تم تجميعه من اختبارات "أيزنك" للشخصية، وكذلك اختبار الشخصية متعدد الأوجه MMPI، واختبار المسؤولية من إعداد "للحياني 2011")، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية: أظهرت النتائج أن مديري مدارس محافظات غزة لديهم درجات مرتفعة من المهارات الإدارية، ودرجات متوسطة من السمات الشخصية، توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد اختبار السمات الشخصية وأبعاد المهارات الإدارية، وبيّنت أن بعض السمات الشخصية تتنبأ بدرجة المهارات الإدارية.

#### دراسة أحمد (2018):

هدفت إلى التعرف على علاقة التحكم الذاتي ببعض السمات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية، وتكونت عينة البحث (125) مدير ومديرة، واستعمل الباحث مقياس التحكم الذاتي الذي أعده (شلال 2011)، ومقياس السمات الشخصية لريموند كاتل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن أفراد عينة البحث من المديرين والمديرات يتمتعون بمستوى جيد من التحكم الذاتي، لم يكن لمتغير النوع (ذكور-إناث) تأثير في إحداث الفروق في مجال التحكم الذاتي لدى المديرين والمديرات، يتمتع المديرون والمديرات بمستوى جيد في سمة قوة الأنا الأعلى، وسمة التحرر، بينما كان مستوى امتلاكهم لسمة الشك وسمة شدة التوتر الدافعي ضعيف، لم يكن لمتغير النوع (ذكور-إناث) تأثير على إحداث الفروق في بعض السمات الشخصية لدى المديرين والمديرات، وهناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التحكم الذاتي وبين سمتي (قوة الأنا الأعلى، والتحرر) وعلاقة ارتباطية سالبة بين التحكم الذاتي وسمتي (الشك، وشدة التوتر الدافعي).

#### دراسة علكيك (2017):

قامت بفحص العلاقة بين السمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس، كما هدفت إلى فحص مدى تأثير كل من: متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، في السمات الشخصية والقدرة على حل المشكلات لدى المديرين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة نابلس، استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وقد تكونت عينة الدراسة من (71) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سمات شخصية المدير والقدرة على حل المشكلات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، كما أظهرت النتائج عدم

وجود فروق في سمات شخصية مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، وعدم وجود أسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، وأكثر الأساليب حلاً لمدراء المدارس كانت لصالح المجتمع المحلي.

#### دراسة أبو دية (2017):

سعت للتعرف على السمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جده، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام أداتين: الأولى استخبار أيزنك لقياس السمات الشخصية، والثانية استبانة تم بناؤها لقياس الأنماط القيادية، وأظهرت نتائج الدراسة أن السمة الغالبة لمديري المدارس هي سمة الانبساط، كما أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لهؤلاء المديرين، هو النمط الديمقراطي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين النمط القيادي الديمقراطي وسمة الانبساط، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الأوتوقراطي وسمات العصائية والذهانية، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية سلبية مقبولة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وسمة الانبساط، ولم تكن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الترسلّي وسمات الذهانية، والعصائية، والكذب.

#### دراسة الناقة (2015):

هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، وأثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على السمات الشخصية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (73) مدير ومديرة، و(270) معلم ومعلمة، واستخدمت مقياس السمات الشخصية، بينما طبق على المعلمين استبانة الأداء الوظيفي؛ لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة السمات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة، وعلى النحو التالي: (الانبساطية، العصائية، يقظة الضمير، الموافق، والانفتاح على الخبرات) على التوالي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس والمؤهل في جميع مجالات السمات الشخصية، بينما بينت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في مجال يقظة الضمير لصالح ذوي الخبرة الطويلة (10سنوات فأكثر)، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مجالات الأداء الوظيفي

لدى المدراء بمستوى مرتفع، وعلى النحو التالي: (المجال الإداري، المجال الإنساني، المجال الفني) على الترتيب، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة في جميع مجالات الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، باستثناء المجال الإداري، وجاءت الفروق لصالح مؤهل الدراسات العليا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية بين مجال العصبية والانفتاح والموافقة في مجالات السمات الشخصية ومجالات الأداء الوظيفي (الإداري، والفني، والإنساني، والمجال الكلي للأداء الوظيفي)، وعدم وجود علاقة ارتباط بين مجال الانبساطية من مجالات السمات الشخصية ومجالات الأداء الوظيفي (الإداري، والفني، والإنساني، والمجال الكلي للأداء الوظيفي)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين مجال يقظة الضمير من مجالات السمات الشخصية ومجالات الأداء الوظيفي (الإداري، والفني، والإنساني، والمجال الكلي للأداء الوظيفي).

دراسة أبو هندي (2012):

سعت للتعرف على درجة توافر السمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، وعلاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (354) معلم ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، وتم استخدام أداتين: الأولى اختبار أيزنك (Eysenck) لقياس السمات الشخصية، والثانية استبانة صنع القرار الأخلاقي لكاوچر (Kaucher)، بعد ترجمتها إلى اللغة العربية، وتكييفها للبيئة الأردنية، وأظهرت النتائج أن: جميع السمات الشخصية لمديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة من حيث توافرها، ودرجة ممارسة المديرين لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة أيضاً، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين مجال الانبساط -الانطواء- لدى المديرين ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي، ووجدت علاقة ارتباطية سلبية بين مجال العصبية لدى المديرين ودرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي، ولا توجد علاقة ارتباطية بين كل من مجالَي الذهان والكذب والدرجة الكلية للسمات الشخصية، وبين درجة ممارسة المديرين صنع القرار الأخلاقي.

2.2.2 دراسات تناولت الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس:

دراسة فتحي وفندي (2023):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيها، وتكونت عينة الدراسة من (316) مدرس ومدرسة في المدارس الإعدادية، ولأجل قياس مستوى الكفاءة الإدارية؛ تم بناء أداة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين، وأظهرت النتائج ما يلي: أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية مرتفع، ولا يوجد فرق في مستوى الكفاءة الإدارية يعزى لمتغير الجنس لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيها.

#### دراسة الكندي (2022):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات النوع، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي على هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الاستبانة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (88) فرد من مديري المدارس ونوابهم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان لدى أفراد مجتمع الدراسة كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابة (3.89)، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات الاستبانة عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ )، تبعاً لمتغير النوع، أو المستوى الوظيفي، أو سنوات الخبرة في جميع المجالات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها: ضرورة تعديل اللائحة التنظيمية في مجال التدريب لمديري المدارس، وعقد دورات تدريبية لإدارات المدارس، وتصميم موقع إلكتروني يخصص تواصل إدارات المدارس على الإنترنت؛ من أجل التواصل وتبادل الخبرات، وضرورة توفير الدعم المادي لتطوير العملية التخطيطية الاستراتيجية في جميع جوانبها بمختلف المدارس، وتشجيع العاملين على التواصل والمشاركة الفاعلة في إنجاح الخطط الاستراتيجية المدرسية.

#### دراسة المرابط (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفاعل التنظيمي في المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة مكونة من محورين: الأول لقياس مستوى الفاعل التنظيمي، وتكونت من (5) مجالات، و(74) فقرة، والثاني لقياس مستوى

الكفاءة الإدارية، وتكونت من (5) مجالات، و(54) فقرة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، تكونت عينة الدراسة من (109) من مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة/ لواء ماركا، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن مستوى الفاقد التنظيمي قد جاء بمستوى مرتفع، حيث جاء مجال "الشؤون الإدارية والفنية" بالمرتبة الأولى، يليه مجال "شؤون الطلبة"، وبالمرتبة الثالثة جاء مجال "التطوير والتدريب المستمر للعاملين"، يليه مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي"، وبالمرتبة الأخيرة جاء مجال "المرافق والتجهيزات العامة"، كما أظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة الإدارية قد جاء بمستوى متوسط، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال "بيئة وأساليب العمل"، يليه مجال "العلاقة مع الطلبة"، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال "الأداء الإداري"، يليه مجال "التعامل مع العاملين"، وبالمرتبة الأخيرة جاء مجال "العلاقة مع المجتمع المحلي".

#### دراسة الخروصي وآخرين (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء الإداري في مدارس سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (50) فقرة، موزعة على محورين للدراسة: (نظم المعلومات الإدارية، والأداء الإداري)، بالإضافة إلى خمس عبارات تقيس المتغيرات الديمغرافية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (400) مدير مدرسة ومساعد مدير، من أربع محافظات تعليمية: (الباطنة شمال، والباطنة جنوب، ومسقط، والداخلية)، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (313) استبانة، بمعدل استجابة (78%)، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Amos 24)، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، وأشارت نتائج تحليل المعادلة البنائية إلى وجود علاقة مباشرة بين نظم المعلومات الإدارية والأداء الإداري، حيث بلغت قيمة المسار بينهما (0.39)، وذات اتجاه إيجابي، وباختبار الأثر التفاعلي للخبرة كشفت الدراسة عن وجود أثر للخبرة في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والأداء الإداري، تكون أقوى في حالة المجموعة التي لديها خبرة من 5 إلى أقل 10 سنوات، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييم مستمر في أوساط العاملين بالمدارس الحكومية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وأخذ آرائهم وملاحظاتهم المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية، وإجراء التعديلات عليها، وفق آراء أغلب المدارس.

### دراسة قسايمة (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، مكونة من (850) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى منخفض، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (مجال الكفايات الإنسانية، مجال الكفايات الإدراكية، مجال الكفايات المهنية)، تعزى لمتغير الجنس، والفروق لصالح الإناث، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر.

### دراسة الحناوي (2022):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبه إربد من وجهة نظر معلميهما، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة من (14) عبارة في مجال واحد، تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، بلغت (291) معلم ومعلمة، في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه إربد في الأردن، وبينت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبه إربد من وجهة نظر معلميهما، جاءت بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، بينما تبين وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس.

### دراسة ظلفاح (2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية والثانوية في محافظة إربد، والبالغ عددهم (654) مدير ومديرة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية، تكونت من (327) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة؛

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، إذ تم تطوير استبانة تكونت من (46) فقرة، موزعة على أربعة مجالات: (القيادة والإدارة، والتعلم والتعليم، وبيئة الطالب، والمدرسة والمجتمع)، وبينت النتائج أن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين، جاء بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس، لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لأثر متغير نوع المدرسة، لصالح المدارس الثانوية، كما تبين عدم وجود فروق تعزى لأثر متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### دراسة اجبوكا واقباوكي (Egboka, & Igbokwe (2021):

هدفت إلى التعرف على تطبيق المديرين للكفاءات الإدارية لتحقيق الفعالية لإدارة المدارس الثانوية في منطقة Awka التعليمية بولاية أنامبرا، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلم، من جميع المدارس الثانوية العامة في منطقة Awka التعليمية، وتم استخدام مقياس الكفاءات الإدارية (ACS)، وكشفت نتائج الدراسة من بين أمور أخرى أن مديري المدارس يطبقون القيادة التعليمية الكفاءة للإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في منطقة Awka التعليمية.

#### دراسة أزينايل وآخرون ، (Azainil et.al (2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الكفاءة الإدارية للمدير وانضباط المعلم على إنتاجية المعلم، وتكونت عينة الدراسة من (68) معلمًا من مدارس ابتدائية حكومية في منطقة تيلين. تم استخدام الأدوات مع الاستبيان. خلصت نتائج تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد إلى أن الكفاءة الإدارية الرئيسية كان لها تأثير كبير على إنتاجية المعلم ، وكان لانضباط التدريس تأثير كبير على إنتاجية المعلم ، كان للكفاءة الإدارية الرئيسية وانضباط المعلم تأثير كبير على إنتاجية المعلم. يمكن أن يزيد هذا البحث من إنتاجية المعلم في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

#### دراسة Anyakora (2021)

هدفت الدراسة التعرف إلى الدراسة في الكفاءات الإدارية المطلوبة من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا، في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (257). كانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبيان الكفاءات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا في نيجيريا. أظهرت النتائج عدم وجود فروق في

متوسط درجات مديري ومديري المدارس في جميع الكفاءات القيادية التعليمية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات معدلات مديري ومديري المدارس على إدارة شؤون الموظفين. أوضحت الدراسة عدم وجود فروق في متوسط درجات مديري ومديري المدارس على كفاءات الإدارة المالية. وخلصت الدراسة إلى أن المديرين يحتاجون إلى كفاءات إدارية مختلفة في إدارة الكفاءات المالية، وكفاءات الموظفين، والكفاءات القيادية التعليمية.

#### دراسة بكر (2020):

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي، إلى جانب التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (200) مدير من مديري مدارس التعليم الأساسي، ممثلة لمجتمع البحث البالغ قوامه (491) مدرسة، تمثل ثلاث محافظات، هي: الغربية، وكفر الشيخ، ومطروح، بنسبة مئوية (40.7%) من مجتمع البحث، استخدم الباحثون الاستبانة كأداة في تلك الدراسة، وهي من تصميم الباحثين، أظهرت نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة أنها جاءت متوسطة، وهو ما يشير بوضوح إلى حاجة الكفايات الإدارية إلى تنمية مباشرة لضمان رفع مستوى الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي.

#### دراسة الشديفات (2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للكفايات التقنية والإدارية، لتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام المنهج المسحي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (38) فقرة، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (158) مدير، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى للجنس والمؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج، أوصت الباحثة بضرورة إعداد وتصميم برامج تدريبية لتنمية وتطوير مديري المدارس، في ضوء كفاياتهم التقنية والإدارية.

#### دراسة Owan, Agunwa (2019):

هدفت دراسة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس وأداء عمل المعلمين في منطقة كالآبار التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (800) معلم، تم استخدام أداتين لجمع البيانات بما في ذلك

"استبيان الكفاءة الإدارية للمديرين (PACQ)"، واستبيان أداء عمل المعلمين (TWPQ)، وكشفت نتائج الدراسة أن كفاءات المديرين الاشرافية والقيادية والتواصلية مرتبطة بشكل كبير بأداء عمل المعلمين من حيث تقديم التدريس وحضور الفصول والملاحظات الكتابية، وحفظ السجلات على التوالي، كما تم الكشف عن أن كفاءات المديرين الاشرافية والقيادية والتواصلية لها تأثير مركب كبير على أداء عمل المعلمين.

#### دراسة بني فواز (2018):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالأردن، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت في استبانة، تكونت من (32) فقرة، تم تطبيقها على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، والبالغ عددهم (58) مدير ومديرة، منهم (28) مدير، و(30) مديرة، أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة يمارسون الكفايات الإدارية بشكل عام، بدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.73)، وجاءت كفايات القيادة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.81)، وبدرجة كبيرة من التقدير، وفي المرتبة الثانية التخطيط، بمتوسط حسابي (3.78)، وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة العلاقات الإنسانية، بمتوسط حسابي (3.71)، وبدرجة كبيرة، وأخيراً كفايات التقويم بمتوسط حسابي (3.64)، وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، بينما أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

#### دراسة الشريف (2015):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإدارية والفنية التي يجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، ومدى توافرها لديهم، وهل تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، تكونت عينة الدراسة من (87) مدير ومديرة، بنسبة (45.3%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة، البالغ (192) مدير ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأعد الباحث استبانة مكونة من (71) فقرة، موزعة على سبعة مجالات رئيسة من مجالات الكفايات الإدارية والفنية، هي: التخطيط، التنظيم، التقويم، تحسين المناهج وتطويرها،

التعامل مع الطلاب، العمل مع المجتمع المحلي، الشؤون المالية، وتم التأكد من صدق هذه الاستبانة وثباتها، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية والفنية بشكل عام، جاءت (متوسطة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال (التنظيم) لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجالي (التنظيم، والشؤون المالية) لصالح حملة البكالوريوس فما فوق.

#### دراسة Luaj & Berw al (2015):

هدفت إلى تقييم الكفايات الإدارية لمدير الثانوية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الأساتذة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (60) أستاذ، تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتوصلت النتائج إلى: جاء تقييم المدير لكفايته بدرجة متوسطة.

#### دراسة بولاني (Bolanie, 2013):

هدفت إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا، اتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحث استبانة موزعة على أربعة مجالات، هي: (الكفايات الإدارية، والكفايات الشخصية، والكفايات الفنية، وكفايات التعامل مع الآخرين)، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية، والتي تكونت من (154) مدير ومديرة، و(770) معلم ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة، وفي جميع المجالات الإدارية.

#### دراسة اديجبميلي (Adegbemile, 2011):

هدفت إلى الكشف عن الكفايات الإدارية المطلوبة من مديري المدارس النيجيريين لتحقيق النجاح المدرسي المطلوب، إذ تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، وتم استخدام المنهج المسحي، وتم استخدام أداة مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وقد أظهرت هذه الدراسة أن الكفايات الإدارية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالكفايات الإدارية التي من شأنها الارتقاء في الأداء المؤسسي.

## دراسة أوون (Onn, 2010)

هدفت إلى الكشف عن مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الماليزية وتطبيقاتها في نموهم المهني، حيث تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت من "52" فقرة موزعة على أبعاد: إدارة الاجتماعات وتطوير المناهج والإشراف والمراقبة وتطوير المعلمين مهنيًا والعلاقات الشخصية. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين لاستخراج نتائج الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الكفايات لدى المديرين كانت مرتفعة عدا الكفايات المتعلقة بالعلاقات الشخصية فقد جاءت بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لصالح المديرين الذكور في جميع الكفايات

## دراسة عودة (2010):

هدفت إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من 11 مجال، وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلم ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا، جاءت متوسطة بشكل عام، إلا أن النتائج أشارت إلى توافر كفايات (إدارة الموارد المادية والمالية، والعلاقات الإنسانية) بدرجة مرتفعة، وتوافر كفايات (التعاون مع المجتمع المحلي، والإدراكية، والفنية، والتكنولوجية، وتخطيط المناهج وتطويرها، وإدارة الوقت والاجتماعات، وصنع القرار، والذاتية، والنقويم) بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإدارية، تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي لصالح المديرات، ولذوي المؤهلات العلمية العليا.

## 3.2.2 دراسات تناولت الضغوط:

## دراسة الشيخ (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس (المتعلقة بطبيعة العمل، المتعلقة بالتلاميذ، المتعلقة بالبيئة المادية، المتعلقة بالمجتمع المحلي، المتعلقة بالعلاقات الإنسانية)، وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والمؤهل

العلمي، وعدد سنوات الخبرة، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس، البالغ عددهم (42) مدير ومديرة، حيث تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وتم استعادة (39) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، أظهرت النتائج أن مستوى ضغوط العمل التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الأساسي، كانت عالية فيما يتعلق بالبيئة المادية، والتلاميذ، ومتوسطة فيما يتعلق بطبيعة العمل، والمجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية.

أهدفت دراسة العلي (2022) إلى قياس مستوى ضغوط العمل لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من منظور المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة لقياس مستوى ضغوط العمل لدى المدراء. شملت مجتمع الدراسة 2305 معلمًا ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية من 313 معلمًا ومعلمة بنسبة 13%. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس ككل كان مرتفعًا بدرجة كبيرة. كما كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس، وذلك فيما يتعلق بالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### دراسة الربابعة (2021):

هدفت إلى التعرف على الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان وسبل مواجهتها، وتكونت عينة الدراسة من (46) مدير مدرسة في محافظة العاصمة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير مقياس الضغوط النفسية، أشارت النتائج إلى أن مستوى الضغوط النفسية وأبعادها لدى مديري المدارس كان متوسط، ووجود فروق بين المتوسطين للضغوط النفسية من قبل مديري المدارس، فقد وجدت الباحثة أن الإجابة عن هذا السؤال تتمثل بعرض مقترحات ذات صياغة تربوية، كإتاحة الفرصة لمديري المدارس بتطوير كفاءاتهم المهنية، ورفع مستوى الدخل لتحسن الأوضاع المعيشية لديهم، وكذلك وضع أسس ومعايير في اختيار مديري المدارس، ممن يمتلكون المقدرة على مواجهة الصعوبات والضغوط، وتحمل المسؤولية، وتجنب التدخلات في اختصاصات المسؤولين للعمل الإداري بين الإدارات، والجهات الرقابية، والإدارة المدرسية، والتخفيف من الروتين في أداء العمل، وتوفير الإمكانيات لإنجاح الدور الإداري لمدير المدرسة، وعقد الدورات والورش التدريبية لمديري المدارس.

## دراسة عبد الوهاب (2020):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المهارات الاجتماعية وإدارة الضغوط لدى القيادات الإدارية بالمدارس الحكومية/ الخاصة، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على الفروق بين الجنسين في المهارات الاجتماعية وإدارة الضغوط لدى عينة الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (67) مدير ومديرة من المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة، ومن أدوات الدراسة: مقياس المهارات الاجتماعية، ومقياس إدارة الضغوط، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: يرتفع المستوى العام للمهارات الاجتماعية لدى جميع أفراد العينة الكلية من مديري ومديرات المدارس (حكومية/ خاصة)، ويرتفع المستوى العام لإدارة الضغوط لدى جميع أفراد العينة الكلية من مديري ومديرات المدارس (حكومية/ خاصة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين أبعاد المهارات الاجتماعية وأبعاد إدارة الضغوط لدى جميع أفراد العينة الكلية من مديري ومديرات المدارس (حكومية/ خاصة)، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من الذكور والإناث في كل من أبعاد المهارات الاجتماعية، وأبعاد إدارة الضغوط لصالح الذكور، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في كل من أبعاد المهارات الاجتماعية، وأبعاد إدارة الضغوط.

## دراسة مرسي (2019):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التعقل في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل والاحترق النفسي لدى فئة المديرين ووكلاء المدارس الحكومية، تكونت عينة البحث من (97) مدير من مديري بعض المدارس الحكومية ووكلائها، بمحافظة القاهرة والجيزة، بواقع (51) مدير، و(46) وكيل، تراوحت أعمارهم بين 35-96 سنة، بمتوسط عمر  $47.02 \pm 5.37$  سنة، بلغ عدد الذكور (47)، وعدد الإناث (50)، استخدمت الباحثة ثلاث أدوات أساسية، شملت مقياس ضغوط العمل لمديري المدارس ووكلائها (إعداد الباحثة)، ومقياس فيلادلفيا للتعقل إعداد كارداكيو وآخرين (Cardaciotto, et al., 2008)، ترجمة ياسمين فياض، ومقياس ماسلاش للاحتراق النفسي إعداد كريستينا ماسلاش، و"سوزان جاكسون" (Maslach & Jackson, 1996)، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباطات سلبية دالة بين التعقل، وكل من ضغوط العمل والاحترق النفسي، بينما وجد ارتباط إيجابي بين ضغوط العمل والاحترق النفسي، كما وجدت فروق دالة بين الذكور

والإناث في ضغوط العمل في اتجاه الذكور، بينما لم تظهر فروق بين الجنسين في التعقل، أو في الاحتراق النفسي.

#### دراسة العمرات (2018):

هدفت الدراسة إلى تعرف على الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية، وتحقيقاً لهدف الدراسة؛ تم بناء أداة مكونة من (67) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، وطبقت على أفراد عينة الدراسة المكونة من (149) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأساليب إدارة مديري المدارس للضغوط المهنية التي تواجه المعلمين، جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق على جميع مجالات الدراسة، تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة، وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات، منها: ضرورة اهتمام الإدارات المدرسية بمبدأ التمكين، وتفويض الصلاحيات للعاملين.

#### دراسة الضيدان (2017):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الضغوط النفسية بالانحياز الانفعالي، والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وتعد الدراسة الحالية دراسة وصفية، ولتحقيق ذلك؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (211) مدير، وهم جميع مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض، حيث وزعت أدوات الدراسة على جميع مديري المدارس، ولكن لم يستجب منهم سوى (150) مدير، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط النفسية والانحياز الانفعالي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط النفسية والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض، كما جاء مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض في معظم الأبعاد منخفض؛ مما يعكس تمتع مديري المدارس بشخصيات تتخفف فيها درجة الضغوط النفسية.

#### دراسة يامبو وآخرون (Yambo, et al, 2017)

هدفت الدراسة إلى إجراء استقصاء حول ضغوط مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بخبرتهم الوظيفية في المدارس في منطقة نينازا الجنوبية في كينا واقتراح العلاجات الممكنة لمساعدتهم بشكل احترافي على الاستمرار في وظائفهم. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (29) مديراً، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة.

حيث أظهرت النتائج أن أكثر من نصف مديري المدارس أفادوا أن معظم مديري المدارس الثانوية (67.4) قد تركوا مهامهم من أجل مهام أخرى في أماكن أخرى والتي تشمل مفوضي الانتخابات ومديري المستشفيات وموظفي التعليم. وأفاد 72% من مديري المدارس أن إجهادهم كان مرهقا للغاية.

#### دراسة وصوص (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التنظيمية ومستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة معان، والتعرف إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية، وإذا ما كان هناك فروق لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية)، ولتحقيق ذلك؛ استخدم المنهج الارتباطي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري مدارس محافظة معان، البالغ عددهم (189) مدير ومديرة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تكونت العينة من (112) مدير ومديرة، وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على مجال ضغوط العمل التنظيمية كان بدرجة كبيرة، وأن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية كان مرتفع، وأن هناك علاقات إيجابية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان وتقديراتهم على مستوى أداء الوظائف الإدارية.

#### دراسة وادسانغو غديانها وما بيرور Wadesango, Gudyanga, & Merwer (2015)

هدفت إلى التعرف على مستوى ظاهرة ضغوط العمل بين مديري المدارس الثانوية في منطقة هوندرا، وتم استخدام المنهج المسحي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (60) مديراً ومعلماً، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن ظاهرة ضغوط العمل بين مديري المدارس في قضية دولية حقيقية. وتبين أن المعلمين بشكل عام يتأثرون نفسياً وسلوكياً.

#### دراسة مخلوفي (2015):

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز، وتأثير كل من متغيرات: (الجنس، الخبرة الإدارية) في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، واعتمد البحث على المنهج

الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (126) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف البحث؛ قام الباحث ببناء استمارة تضم ثلاث استبانات: الأول يقيس ضغوط العمل، أما الثاني يقيس الدافعية للإنجاز، والثالث يقيس استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز، ولا توجد فروق لدى أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات المواجهة، تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية، ولا توجد فروق لدى أفراد عينة الدراسة في الدافعية للإنجاز، تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية.

### دراسة نجاري (2013) Ngari

هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات ضغوط العمل لدى مديري المدار الثانوية وأثر في إدارة التعليم في كينيا، وتكونت عينة الدراسة من (134) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يعانون من الضغوط في عملهم بمستويات عالية من التوتر الناجم عن عبء العمل في المدرسة.

### دراسة (Peterson, 2012)

هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل لدى مديري التعليم ومديري المدارس في ولاية أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 182 مديراً ومدير تعليم، وقد صممت استبانة أرسلت بواسطة البريد الإلكتروني للعينة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس أكبر من مستوى الضغوط لدى مديري التعليم، وأن العوامل التي أحدثت الضغوط لدى مدراء التعليم تمثلت في ضعف الموارد التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، بينما أكثر عوامل الضغوط لدى مديري المدارس هو كمية العمل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دعم العائلة والأصدقاء هو أهم الأساليب لتخفيف ضغوط المديرين كما أن تفويض الصلاحيات يساعد على التخفيف من الضغوط لديهم.

### دراسة رومني (Romney, 2012)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً سلبياً بين الاجتهاد والرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وأن مديري المدارس لديهم مستوى منخفض من الضغوط والتوتر، وتوجد فروق في مستويات الاجتهاد تعزى لمتغير الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

### دراسة بويلاند (Boyland, 2011):

هدفت إلى التعرف على درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغيرات: العمر، والجنس، وسنوات الخبرة كمدير مدرسة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (140) مدير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت لهذا الغرض، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك مستويات إجهاد متوسطة لدى مديري المدارس في ولاية انديانا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستخدمة، كما أن مديري المدارس يستخدمون وسائل فعالة لمقاومة الاحتراق النفسي.

### دراسة أوليكان (Olaekan, 2011)

هدفت إلى تعرّف مصادر الضغط النفسي لدى المديرين والإستراتيجيات التكيفية الملائمة للتخفيف من حدة الضغط النفسي لدى المديرين. وتكونت عينة الدراسة من (346) مديراً في المدارس الثانوية في ولاية أوجان (Ogun State) في نيجيريا، واستخدمت استبانة لقياس مستويات الضغط النفسي وتحديد الإستراتيجيات التكيفية التي يتبعها المديرون في التكيف مع الضغط النفسي. وأظهرت نتائج الدراسة أن من أهم مصادر الضغط النفسي التي يتعرض لها المديرون، هي عبء العمل وطول فترة الدوام المدرسي، والرضا عن المهنة، وغموض الدور. كما أشارت النتائج إلى أن الإستراتيجيات التكيفية التي يلجأ إليها المديرون في مواجهتهم لأحداث الحياة الضاغطة. هي: إستراتيجية الهرب من الأحداث الضاغطة والتي تعد إستراتيجية غير فاعلة، كذلك أكدت النتائج على سوء تعامل المديرين مع الضغط النفسي أو التغلب عليه.

### دراسة روبيرسون وماثوز (Roberson & Matthews, 2010)

هدفت إلى التعرف مصادر الضغط النفسي لدى مديري المدارس، وأبرز الاستراتيجيات التكيفية للتعامل معه. وتكونت عينة الدراسة من (21) مديراً في المدارس الثانوية العامة في ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الضغط النفسي ومصادر التكيف والأداء الوظيفي، فضلاً عن اهتمام مديري المدارس باتباع الاستراتيجيات العقلية والنفسية والمباشرة والبناءة في مواجهة مستويات الضغط النفسي العالية، كما أشارت النتائج إلى أبرز مصادر الضغط النفسي لدى المديرين ومنها طبيعة العلاقة مع أعضاء

الهيئة التدريسية وأولياء أمور الطلبة، كما أظهرت النتائج أن المديرين يعانون من مستويات ضغط نفسي متوسط.

## 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

### 1.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال الآتي:

1. وضع تصور عام للدراسة، والتحديد الدقيق لمشكلة الدراسة الحالية، وأهدافها.
2. التأطير النظري لمفهوم التعليم عن بعد، ومفهوم التعليم المدمج.
3. بناء أداة الدراسة.
4. اتباع المنهجية العلمية السليمة في خطوات إعداد وإجراءات بناء أداة الدراسة، والتحقيق من صدقها وثباتها.
5. تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة.
6. توصيات الدراسات السابقة المستقبلية، وتضمينها إجراءات الدراسة الحالية.
7. ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.
8. تقديم، وطرح التوصيات والمقترحات.

### 2.3.2 أوجه تميز الدراسة الحالية

في حدود اطلاع وعلم الباحثة، فإن الدراسة الحالية تتميز بأنها الدراسة الوحيدة التي هدفت لدراسة مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس، وبناء تصور مقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لديهم، بالإضافة إلى إعداد أداة الدراسة الخاصة بها. كما تمثل الدراسة تكاملاً مهماً في مجال بحث إدارة المدارس وضغوط العمل، حيث تسلط الضوء على المساهمة الفريدة للسمات الشخصية لدى مديري المدارس في تحسين كفاءاتهم الإدارية.

و تنفرد الدراسة الحالية بتحليل السمات الشخصية للمديرين التربويين في مدارس شرقي القدس، وهو سياق يتميز بتحديات فريدة وديناميات متميزة. هذا التركيز يضيف قيمة للأدبيات الحالية ويساهم في توجيه الاهتمام نحو فهم أعمق لتأثير السمات الشخصية على كفاءات المديرين في هذا

السياق الثقافي الخاص. كما وتقدم الدراسة أداة فريدة لقياس السمات الشخصية وكفاءات المديرين التربويين، وهو جوانب مهمة في بناء المعرفة وتوفير إطار قوي للتحليل. تمثل هذه الأداة إسهاماً ملموساً وفعالاً في تطوير الأدوات المستخدمة في هذا المجال. ويمكن القول أن هذا البحث يعزز من تطبيق المنهجية العلمية السليمة في مراحل إعداد الأداة وتحليل النتائج، مما يعزز الثقة في صدقية النتائج وقوة التوصيات المستندة إليها.

وبشكل عام، يمكن القول إن هذه الدراسة تقدم إسهاماً فريداً ومفيداً في فهم تأثير السمات الشخصية على كفاءات المديرين التربويين، وتقدم إطاراً عميقاً للتفكير في تطوير مهارات الإدارة التربوية في سياق مدارس شرقي القدس.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل الخطوات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وتشمل المنهجية المتبعة، ووصف مجتمع الدراسة الأصلي، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة، والتأكد من خصائصها السيكمترية، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وذلك على النحو التالي:

#### 1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قامت الباحثة باستخدام المنهج المختلط، حيث استخدمت المنهج الوصفي لجمع البيانات من الاستبانة، واستخدمت الكيفي في تحليل أداة المقابلة؛ وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، وهو "المنهج الذي يصف حالة الأشياء والأمور كما هي موجودة في الوقت الحاضر، والخاصية المميزة لهذا المنهج أن ليس لدى الباحثة سيطرة على المتغير، فهو يستطيع فقط أن يصف ما حدث، أو ما يحدث الآن" (القواسمة وآخرين، 2012: 17).

#### 2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس، والمعلمين، والمشرفين التربويين، الذين يعملون في مدارس شرقي القدس، والبالغ عددهم (105) مديرين ومديرات، و(3700) معلم ومعلمة، و(8) مشرفين ومشرفات، وذلك في الفصل الدراسي الأول، من العام الدراسي (2022 / 2023)، وتم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية، وضمت العينة (60) مدير/ة و(8) مشرفين ومشرفات، و(272) معلم/ة.

#### 3.3 عينة الدراسة

##### أ. العينة الاستطلاعية: Sample Exploratory

قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (40) مدير من مديري مدارس شرقي القدس، تم اختيارها عشوائياً من خارج العينة الفعلية؛ وذلك لحساب الخصائص السيكمترية لها (الصدق والثبات).

## ب. العينة الفعلية: The Actual Sample

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (340)، تتوع ما بين معلم، ومعلمة، ومدير، ومفتش، تم اختيارهم باستخدام الباحثة لطريقة العينة الطبقية العشوائية.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (1.3): تصنيف عينة الدراسة، وفقاً للجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمسمى الوظيفي.

النسبة	العدد	الجنس
37.6	128	ذكر
62.4	212	أنثى
100.0	340	الإجمالي
النسبة	العدد	سنوات الخدمة
36.2	123	5 فأقل
42.4	144	6-10
42.1	73	أكثر من 10 سنوات
100.0	340	الإجمالي
النسبة	العدد	المؤهل العلمي
52.4	178	بكالوريوس
35.0	119	ماجستير
12.6	43	دكتوراه
100.0	340	الإجمالي
النسبة	العدد	مستوى المدرسة
52.6	179	أساسية دنيا
47.4	161	أساسية عليا
100.0	340	الإجمالي
النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
69.7	237	معلم
28.2	96	مدير
2.1	7	مفتش
100.0	340	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (1.3)، أن نسبة الذكور من عينة الدراسة قد بلغت 37.6%، ويتبين أن 36.2% كانت سنوات خدمتهم من 5 سنوات فأقل، مقابل 42.4% كانت سنوات خدمتهم تتراوح من 6-10 سنوات، و21.4% كانت سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، كما أن نسبة الحاصلين

على المؤهل العلمي البكالوريوس قد بلغت 52.4% من عينة الدراسة، مقابل 35% ماجستير، و12.6% دكتوراه، ويتبين من الجدول أن 52.6% من عينة الدراسة يعملون في المدارس الأساسية الدنيا، مقابل 47.4% يعملون في المدارس الأساسية العليا، وأن 69.7% من عينة الدراسة من المعلمين، مقابل 28.2% من المدراء، و2.1% من المشرفين.

### 4.3 أدوات الدراسة

تمثلت أدوات الدراسة في أداتين، الأولى عبارة عن استبانة لقياس كل من السمات الشخصية والكفاءة الإدارية والأداة الثانية عبارة عن أداة المقابلة، وفي ما يلي تفصيل ذلك:

#### 1.4.3 أداة قياس السمات الشخصية قياس والكفاءة الإدارية (استبانة):

تكونت الأداة من ثلاثة أقسام وهي: الخصائص الديمغرافية وقياس السمات الشخصية وقياس الكفاءة الإدارية.

#### 1- قياس السمات الشخصية

لقياس السمات الشخصية قامت الباحثة بما يأتي:

#### أولاً: بناء الأداة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع السمات الشخصية، وقامت ببناء الأداة والتي تكونت في صورتها الأولية من (77) فقرة موزعة على ستة مجالات، هي: مجال المسؤولية، ومجال الاجتماعية، ومجال المقبولية، ومجال السيطرة، ومجال الاتزان، ومجال يقظة الضمير.

#### ثانياً: الصدق:

#### 1. صدق المحتوى (المحكمين):

عرضت الباحثة الأداة في صورتها الأولية، والمكونة من (77) فقرة، على مجموعة من الخبراء، بلغ عددهم (9) في مجال الاختصاص، للحكم على فقراتها، من حيث: صياغتها، ومناسبتها، وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، فقاموا بإجراء التعديلات، وبعد إجراء تعديلات وتوجيهات المحكمين (اعتمدت الباحثة نسبة الموافقة 80%). وقد استجابت الباحثة لأراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، بعد تسجيله في نموذج

تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية مكونة من (64) فقرة؛ ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

## 2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 40 مديرا من مديري مدارس شرقي القدس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (2.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس السمات الشخصية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الاجتماعية			المسؤولية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.886**	1	0.000	.796**	1
0.000	.878**	2	0.000	.900**	2
0.000	.815**	3	0.000	.834**	3
0.000	.836**	4	0.000	.920**	4
0.000	.837**	5	0.000	.924**	5
0.000	.887**	6	0.000	.924**	6
0.000	.913**	7	0.000	.878**	7
0.000	.845**	8	0.000	.887**	8
0.000	.857**	9	0.000	.895**	9
0.000	.901**	10	0.000	.871**	10
يقظة الضمير			0.000	.908**	11
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	0.000	.923**	12
0.000	.876**	1	الاتزان الانفعالي		
0.000	.851**	2	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.824**	3	0.003	.456**	1
0.000	.858**	4	0.000	.795**	2
0.000	.901**	5	0.000	.704**	3
0.000	.834**	6	0.016	.379*	4
0.000	.874**	7	0.000	.737**	5
0.000	.902**	8	0.000	.718**	6
0.000	.647**	9	0.003	.455**	7
0.000	.931**	10	0.000	.621**	8
المقبولية			0.000	.759**	9
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	0.000	.777**	10
0.000	.852**	1	السيطرة		
0.000	.931**	2	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.861**	3	0.000	.830**	1
0.000	.910**	4	0.000	.673**	2
0.000	.903**	5	0.000	.732**	3

0.000	.936**	6	0.000	.797**	4
0.004	.443**	7	0.000	.808**	5
0.000	.880**	8	0.000	.822**	6
0.000	.900**	9	0.182	0.215#	7
0.000	.880**	10	0.003	.454**	8
			0.008	.413**	9
			0.000	.843**	10
			0.001	.512**	11
			0.000	.848**	12

\*\* دالة عند 1% \*دالة عند 5% # غير دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (2.3)، أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات السمات الشخصية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كان موجبا، وجميعها دالة عند مستوى دلالة 0.05، باستثناء الفقرة رقم (7) من بعد السيطرة، كان مستوى الدلالة لها غير دال عند مستوى 0.05؛ لذا قامت الباحثة بحذفها؛ لكي يتحقق الاتساق الداخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد.

### 3- صدق الاتساق البنائي لمقياس السمات الشخصية:

تم حساب صدق الاتساق البنائي للمقياس، من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للمقياس، بعد حذف الفقرة غير الدالة مع بعدها، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4.1): نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس السمات الشخصية مع الدرجة الكلية للمقياس

السمات الشخصية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	.902**	المسؤولية
0.000	.838**	الاتزان الانفعالي
0.000	.942**	السيطرة
0.000	.949**	الاجتماعية
0.000	.946**	يقظة الضمير
0.000	.922**	المقبولية

\*\* دالة عند 1% \*دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (3.3)، أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس السمات الشخصية مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه كان موجب، ودال إحصائياً عند مستوى دلالة

0.05؛ مما يشير إلى أن المقياس يتميز بالصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعد من أجلها.

ثالثاً: ثبات مقياس السمات الشخصية:

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، بعد حذف الفقرة غير الدالة مع بعدها، وجاءت النتائج على النحو التالي: جدول (4.3): معامل ثبات مقياس السمات الشخصية، وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية.

التجزئة النصفية		معامل ألفا	عدد الفقرات	البعد
قبل التعديل	بعد التعديل*			
0.941	0.970	0.975	12	المسؤولية
0.783	0.878	0.835	10	الاتزان الانفعالي
0.656	0.760	0.903	11	السيطرة
0.887	0.940	0.963	10	الاجتماعية
0.873	0.932	0.957	10	يقظة الضمير
0.944	0.971	0.957	10	المقبولية
0.859	0.914	0.986	63	الدرجة الكلية السمات الشخصية

\* تم التصحيح الأبعاد الفردية بطريقة جثمان، وباقي الأبعاد تم تصحيحها بطريقة سبيرمان براون.

يتبين من الجدول رقم (4.3)، أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس السمات الشخصية، وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، كان على التوالي 0.986، 0.914؛ مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

## 2- أداة قياس الكفاءة الإدارية:

لقياس الكفاءة الإدارية قامت الباحثة بما يأتي:

### أولاً: بناء الأداة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الكفاءة الإدارية ( ) وقامت ببناء الأداة والتي تكونت في صورتها الأولية تكونت من (63) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، هي: مجال الكفاية الذاتية، ومجال الكفاية الفنية، ومجال كفاية إدارة الوقت، ومجال

كفاية التعاون مع المجتمع المحلي، ومجال كفاية التقويم، ومجال الكفاية الرقمية، ومجال الكفاية الرقمية.

ثانياً: الصدق

### 1. صدق المحتوى (المحكمين):

2. عرضت الباحثة الأداة في صورتها الأولية، والمكونة من (63) فقرة، على مجموعة من الخبراء، بلغ عددهم 10 في مجال الاختصاص، للحكم على فقراتها، من حيث: صياغتها، ومناسبتها، وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، فقاموا بإجراء التعديلات، وبعد إجراء تعديلات وتوجيهات المحكمين (اعتمدت الباحثة نسبة الموافقة 80%). وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، بعد تسجيله في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية مكونة من (63) فقرة؛ ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

### 2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 40 مدير من مديري مدارس شرقي القدس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (5.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الكفاءة الإدارية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	الكفاية الذاتية		
			مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.887**	2			
0.000	.808**	3	0.000	.918**	1
0.000	.905**	4	0.000	.833**	2
0.000	.831**	5	0.000	.910**	3
0.000	.926**	6	0.000	.872**	4
0.000	.883**	7	0.000	.911**	5
0.000	.914**	8	0.000	.798**	6
0.000	.917**	9	0.000	.957**	7
0.000	.860**	10	0.000	.924**	8
0.000	.866**	11	0.000	.916**	9

0.000		.903**	12	الكفاية الفنية		
0.000		.848**	13	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
كفاية إدارة الوقت			0.000	.795**	1	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	0.000	.867**	2	
0.000		.807**	1	0.000	.930**	3
0.000		.928**	2	0.000	.866**	4
0.000		.913**	3	0.000	.899**	5
0.000		.908**	4	0.000	.874**	6
0.000		.947**	5	0.000	.933**	7
0.000		.930**	6	0.000	.925**	8
0.000		.918**	7	0.000	.918**	9
0.000		.885**	8	0.000	.891**	10
كفاية التعاون مع المجتمع المحلي			0.000	.897**	11	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	0.000	.886**	12	
0.000		.891**	1	كفاية التقويم		
0.000		.846**	2	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000		.927**	3	0.000	.925**	1
0.000		.892**	4	0.000	.831**	2
0.000		.897**	5	0.000	.943**	3
كفاية الرقمية			0.000	.924**	4	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	0.000	.923**	5	
0.000		.901**	1	0.000	.902**	6
0.000		.867**	2	0.000	.937**	7
0.000		.945**	3	0.000	.893**	8
كفاية العلاقات الإنسانية			0.000	.940**	4	
0.000		.940**	5	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000		.937**	6	0.000	.849**	1

\*دالة عند 5%

\*\*دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (5.3)، أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الكفاءة الإدارية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كان موجبا، وجميعها دالة عند مستوى دلالة 0.05؛ مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد.

### 3- صدق الاتساق البنائي لمقياس الكفاءة الإدارية:

تم حساب صدق الاتساق البنائي للمقياس، من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (6.3): نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الكفاءة الإدارية مع الدرجة الكلية للمقياس.

الكفاءة الإدارية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	.928**	الكفاية الذاتية
0.000	.975**	الكفاية الفنية
0.000	.978**	كفاية التقويم
0.000	.964**	كفاية العلاقات الإنسانية
0.000	.954**	كفاية إدارة الوقت
0.000	.935**	كفاية التعاون مع المجتمع المحلي
0.000	.960**	الكفاية الرقمية

\*دالة عند 5%

\*\*دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (6.3)، أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الكفاءة الإدارية مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه كان موجب، ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05؛ مما يشير إلى أن المقياس يتميز بالصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعد من أجلها.

### ثالثاً: ثبات مقياس الكفاءة الإدارية:

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (7.3): معامل ثبات مقياس الكفاءة الإدارية، وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية.

التجزئة النصفية		معامل ألفا	عدد الفقرات	البعد
قبل التعديل	بعد التعديل*			
0.939	0.954	0.968	9	الكفاية الذاتية
0.939	0.968	0.976	12	الكفاية الفنية

0.954	0.912	0.970	8	كفاية التقويم
0.964	0.932	0.974	13	كفاية العلاقات الإنسانية
0.964	0.931	0.967	8	كفاية إدارة الوقت
0.910	0.896	0.935	5	كفاية التعاون مع المجتمع المحلي
0.962	0.927	0.964	6	الكفاية الرقمية
0.976	0.954	0.994	61	الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية

\* تم التصحيح الأبعاد الفردية بطريقة جثمان، وباقي الأبعاد تم تصحيحها بطريقة سبيرمان براون.

يتبين من الجدول رقم (7.3)، أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الإدارية، وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، كان على التوالي 0.994، 0.976؛ مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

### 2.4.3 أداة المقابلة:

قامت الباحثة بتصميم صحيفة مقابلة، ووضع مجموعة من الأسئلة للدلالة على السمات والكفاءة الإدارية، وقامت بعرضها على مجموعة من المحكمين، وأخذت بأرائهم، واقتراحاتهم وفيما يلي وصف للإجراءات:

#### أسئلة المقابلة

(أنظر الملاحق)

#### وصف المقابلات:

قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع بعض مديري ومديرات المدارس، البالغ عددهم (20)؛ بهدف التعرف على مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تطوير كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس.

من خلال المقابلات الشخصية لمديري ومديرات المدارس، التي تعد من أكثر الوسائل فاعلية في جمع المعلومات من المدراء، حول مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تطوير كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس، فسرد مديرو المدارس الممارسات، والسمات الشخصية، وكيفية توظيف كفاءتهم في العمل المدرسي.

وقبل تنفيذ المقابلات، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

1. تم إعداد المقابلات: من خلال تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المقابلة، والمعلومات التي تريد الباحثة الحصول عليها من مديري ومديرات المدارس، ممن ستجري معهم المقابلات.
2. تحديد أهداف المقابلة: كالغرض من إجرائها وتنفيذها، ومن ثم تحديد المدراء والمديرات الذين ستقابلهم الباحثة، وأسئلة المقابلة وعددها، وزمان ومكان المقابلة؛ لكي تتناسب مع المدراء والمرشدين.
3. تنفيذ المقابلة: بعد الانتهاء من الإعداد للمقابلة، قامت الباحثة بإجراء وتنفيذ المقابلة مع العينة، حيث كان لكل فئة (10) مدراء، و(10) مديرات، وكانت في مكتب مدير المدرسة، لمدة ساعة، بالاتفاق على موعد مسبق يتناسب مع المدير والمرشد، كما استعانت في تنفيذ المقابلة مع مشرف التعليم التابع للوزارة قبل إجرائها، كنوع من التدريب.
4. تسجيل المقابلة: قامت الباحثة بتسجيل جميع المعلومات والإجابات التي حصلت عليها من المدراء والمرشدين، بعد التأكد من صحتها؛ لأنها كانت تعتقد أن من الوارد أن يخطئ المدراء في تذكر بعض جوانب الموضوعات والوقائع التي يتحدثون عنها.

#### 5.4 متغيرات الدراسات

##### أ. المتغيرات المستقلة:

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
  2. سنوات الخدمة، ولها ثلاثة مستويات: (5 سنوات فما دون، من 6-10، أكثر من 10 سنوات).
  3. المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
  4. مستوى المدرسة، ولها مستويان: (أساسية دنيا، أساسية عليا).
  5. المسمى الوظيفي، وله ثلاثة مستويات: (معلم، مدير مدرسة، مشرف تربوي).
- ب. المتغيرات التابعة: مساهمة السمات الشخصية، وكفاءتهم الإدارية

#### 6.3 إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قامت الباحثة بإجراء الخطوات الآتية:

1. قامت الباحثة باتباع خطوات المنهج العلمي في إعداد الرسالة، من حيث: تحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وكتابة الإطار النظري الذي يتكون من ثلاثة مباحث، شمل المبحث الأول السمات الشخصية، وشمل المبحث الثاني الكفاية الإدارية، وشمل المبحث الثالث الضغوط، وتحديد الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها، وتصنيفها إلى مجموعات.
2. إجراء المقابلات مع مديري المدارس.
3. إعداد أدوات الدراسة، وشملت (مقياس السمات الشخصية، ومقياس الكفاية الإدارية)، ثم القيام بتنفيذ الدراسة على معلمي، ومديري، ومشرفي المدارس بشرقي القدس، تم التحقق من أدوات الدراسة من خلال العينة الاستطلاعية؛ للتأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تطبيقها على العينة الفعلية الحقيقية.
4. القيام بجمع المعلومات، وتفريغها، وتحليلها إحصائياً؛ بهدف معالجة فروض الدراسة.
5. تحليل النتائج.
6. تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات، التي يمكن الاستفادة منها في المستقبل.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- اعتمدت الباحثة على برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية، المعروف باسم (SPSS) (Statistical Package for Social Science – IBM Version 25) في إدخال البيانات، وترميزها، وتبويبها، وتحليلها، وقامت بما يأتي:
1. حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي؛ لتحديد مستوى متغيرات الدراسة.
  2. حساب معاملات الارتباط باستخدام بيرسون؛ للتأكد من صدق الأدوات وثبات نتائجها، والتعرف على قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات.
  3. معاملات كرونباخ ألفا؛ لقياس ثبات أدوات الدراسة.
  4. طريقة التجزئة النصفية؛ للتحقق من ثبات أدوات الدراسة.

5. تحليل الانحدار المتعدد؛ للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
6. اختبار t-test للعينات المستقلة؛ للتعرف على الفروق بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للكشف عن الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة العملية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتأكد من صحة الفروض، واستعراض نتائج تطبيق أداة الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها؛ بهدف التعرف على مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس، وبناء تصور مقترح لتنمية الكفاءة الإدارية لديهم،

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات العملية من أداة الدراسة، إذ استخدم برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS Statical Package For Social Science)؛ للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها، وتحليلها خلال هذا الفصل، ويشمل المحك المعتمد في الدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك بعد الإجابة عن فروض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما قامت الباحثة بتفسيرها، ومناقشة النتائج التي وصلت إليها في ضوء الأدب التربوي، والدراسات السابقة.

#### 1.4 المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس؛ للحصول على طول الفئة (0.8=5/4)، لتحديد فئات المستويات الخمسة، والجدول رقم (1.4) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة.

#### جدول (1.4): يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة.

مدى الوزن النسبي	من 20% -	أكثر من 36%	أكثر من 52%	أكثر من 68%	أكثر من 84%
مدى المتوسط الحسابي	1-1.8	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
التصنيف	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

تم الاستعانة بفئات محك الدراسة؛ وذلك لتحديد مستوى متغيرات الدراسة.

## 2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

### تحليل نتائج السؤال الأول المتعلق بالسمات الشخصية لدى مدراء المدارس

للإجابة عن التساؤل الأول في هذه الدراسة ؛ تم حساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري للدرجة الكلية، وأبعادها، وفقراتها، وجاءت النتائج على النحو التالي:

#### 1. المسؤولية:

جدول (2.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة المسؤولية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعتني بأي عمل يقوم به.	2.182	1.462	43.6	12
2	يجتهد في عمله.	2.744	1.026	54.9	10
3	يثق بنفسه.	2.650	1.231	53.0	11
4	يثابر لإنجاز أي عمل يقوم به.	2.888	1.177	57.8	1
5	يواصل العمل رغم الصعوبات التي تواجهه.	2.826	1.344	56.5	5
6	يتصف بالمسؤولية اتجاه الأمور التي يقوم بها.	2.859	1.367	57.2	2
7	يمكنه الاستمرار في العمل الذي يقوم به.	2.829	1.274	56.6	4
8	جاد في تحمل المسؤولية.	2.794	1.197	55.9	7
9	يذلل صعوبات العمل بقدر استطاعته.	2.785	1.327	55.7	8
10	متمكن من الأعمال التي توكل إليه.	2.844	1.342	56.9	3
11	يتحمل نتائج قراراته.	2.768	1.302	55.4	9
12	ينجز تحت ضغط العمل.	2.821	1.217	56.4	6

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (2.4)، أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يثابر لإنجاز أي عمل يقوم به"، كانت أكبر فقرات سمة المسؤولية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط

2.888، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يعتني بأي عمل يقوم به"، كانت أقل فقرات السمة، بمتوسط 2.182.

تعزو الباحثة نتيجة أن الفقرة رقم (4) ، إلى أن المثابرة هي المواظبة على العمل، والحرص على القول والفعل، وهي سمة من السمات العامة للشخصية، كما تعتبر من السمات الأولية والتعبيرية التي نستدل عليها من سلوك الفرد، وهي تحفز كما قد توجه؛ وبالتالي فهي لها القدرة على تحريك، وكف، أو اختيار السلوك المناسب.

تعزو الباحثة نتيجة أن الفقرة رقم (1) إلى الالتزام من قبل مديري المدارس بالمهمة الموكلة للفرد لحين اكتمالها، دون الاستسلام بسهولة، والإصرار على حل المشكلة، وتطوير طرق حلها، وامتلاك ذخيرة وافرة من الاستراتيجيات البديلة لحل المشكلات، وجمع الأدلة على نجاح الاستراتيجية المتبعة لحل المشكلة.

## 2. الاتزان الانفعالي:

جدول (3.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة الاتزان

الانفعالي لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتصرف مع الآخرين بعصبية.	2.282	1.413	45.6	10
2	يتصرف بروية في تصرفاته.	2.821	1.100	56.4	1
3	لديه القدرة على الاحتفاظ بضبط النفس في المواقف التي تضايقه.	2.621	1.260	52.4	9
4	يعطي ردة فعل سريعة عند وقوع الأخطاء.	2.782	1.269	55.6	4
5	ينصف بالهدوء.	2.782	1.324	55.6	5
6	يشعر الآخرين بالاطمئنان في جميع الأحوال.	2.806	1.240	56.1	3
7	يتغير مزاجه بسرعة بدون أي سبب يستدعي ذلك (منقلب المزاج).	2.668	1.292	53.4	8
8	يفضل أن يبقى صامت في كثير من الأحيان.	2.756	1.251	55.1	6
9	يحافظ على نبرة صوت منخفضة في النقاشات الحادة.	2.753	1.291	55.1	7
10	يتقبل النقد بصدر منشرح.	2.812	1.315	56.2	2

\*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5\*100

يتبين من الجدول رقم (3.4)، أن الفقرة رقم (2) التي تنص على: "يتصرف بروية في تصرفاته"، كانت أكبر فقرات سمة الاتزان الانفعالي لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.821، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يتصرف مع الآخرين بعصبية"، كانت أقل فقرات السمة، بمتوسط 2.282.

تعزو الباحثة نتيجة أن الفقرة رقم (2) إلى ضرورة أن يتصف مدير المدرسة بدرجة عالية من الاتزان الانفعالي، وإظهار مستويات عالية من السيطرة على الانفعالات في التعامل مع مواقف العمل المختلفة، والتي تتطلب منه قدرًا من الهدوء والانضباط في التعامل معها؛ للوصول إلى أفضل القرارات، وتحقيق أفضل النتائج.

في حين تعزو أن الفقرة رقم (1) إلى قدرة مدير المدرسة على التحكم والسيطرة على انفعالاته المختلفة، والمرونة في التعامل مع المواقف والأحداث الجارية، بحيث تكون استجابته الانفعالية مناسبة للمواقف التي تستدعي هذه الانفعالات.

### 3. السيطرة:

جدول (4.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة السيطرة لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يثق بقدراته.	2.415	1.466	48.3	11
2	يعتمد على نفسه (مستقل).	2.779	1.059	55.6	7
3	هو الذي يتعامل بمهارة في التعامل مع الآخرين.	2.676	1.283	53.5	10
4	يوجد لديه دور فعال في الأنشطة الجماعية.	2.888	1.278	57.8	2
5	يملك زمام الأمور في مواقف المناقشة الجماعية.	2.897	1.405	57.9	1
6	هو الذي لديه القدرة على اتخاذ القرارات المهمة.	2.818	1.297	56.4	6
7	يتأثر بآراء الآخرين بسهولة.	2.865	1.257	57.3	3
8	يفضل أن يقوم غيره بقيادة النشاط الاجتماعي.	2.685	1.305	53.7	9
9	يملك القدرة على التأثير في الآخرين.	2.853	1.295	57.1	4
10	يعبر بقوة عن انفعالاته بشكل قوي.	2.724	1.333	54.5	8
11	يفهم ما يقصده الآخرون من حديثهم بسرعة (لمح).	2.850	1.275	57.0	5

\*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5 \* 100

يتبين من الجدول رقم (4.4)، أن الفقرة رقم (5) التي تنص على: "يمتلك زمام الأمور في مواقف المناقشة الجماعية"، كانت أكبر فقرات سمة السيطرة لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.897، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يثق بقدراته"، كانت أقل فقرات السمة، بمتوسط 2.415.

تعزو الباحثة نتيجة أن الفقرة رقم (5) إلى اعتقاد أن هذه السلوكيات تشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر امتلاك زمام الأمور والثقة بقدراته، في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعدّ مفهوم امتلاك زمام الأمور والثقة بقدراته شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات، وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مُثلاً علياً، يُحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين، وتقديرهم، وثقتهم، كما يتميّز القائد بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد أهمية وجود حس قوي للهدف، ويزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية، من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة، والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع.

#### 4. الاجتماعية:

جدول (6.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة الاجتماعية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتعامل مع زملائه في العمل بطريقة إيجابية.	2.453	1.513	49.1	10
2	يميل إلى أن يكون مع غيره من الناس (اجتماعي).	2.918	1.147	58.4	1
3	هو الذي يميل إلى تكوين صداقات جديدة.	2.697	1.294	53.9	9
4	يندمج بسهولة مع الزملاء المستجدين.	2.918	1.271	58.4	2
5	لديه القدرة على تحديد علاقاته واختيار القليل منها.	2.738	1.410	54.8	7
6	يحب التحدث إلى جميع الزملاء.	2.818	1.338	56.4	5
7	يتفاعل مع الزملاء من حوله.	2.738	1.317	54.8	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
8	يميل إلى العمل مع فريق.	2.874	1.271	57.5	4
9	يقدر الظروف الاجتماعية للعاملين.	2.791	1.285	55.8	6
10	يسعى لخلق جو من الانسجام بين فريق العمل.	2.885	1.338	57.7	3

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (5.4)، أن الفقرة رقم (2) التي تنص على: "يميل إلى أن يكون مع غيره من الناس (اجتماعي)"، كانت أكبر فقرات سمة الاجتماعية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.918، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يتعامل مع زملائه في العمل بطريقة إيجابية"، كانت أقل فقرات السمة، بمتوسط 2.453.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى رغبة مديري المدارس باحترام شخصية الفرد: (معلم، وموظف، وطالب)، من خلال آرائه، ومعتقداته، وميوله، ورغباته، وتقديم المساعدة له، ومعرفة المدرسة لاحتياجات المجتمع، ودراسة مشكلاته، ومحاولة إيجاد الحلول لها.

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن المديرين يدركون أهمية سمة الاجتماعية، وأهمية المسؤولية المرتبطة به، وربما كان السبب وراء هذه النتيجة، هو أن المعلمين يرون في مديرهم المقدر الاجتماعية اللازمة لأداء مهامهم الإدارية؛ نظراً لتوافر هذا النوع من السمة لديهم، وقد ينعكس في الممارسات الإدارية للمديرين مدى امتلاكهم لسمة الاجتماعية، من خلال تصور المعلمين لهذه الممارسات، إلا أن على مديري المدارس دعم هذا النوع من السمة مع الطلبة والمعلمين، نحو مستوى مرتفع؛ لتظهر انعكاساته الإيجابية أكثر على المعلمين والطلبة.

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إدراك المعلمين لاتساق السلوك الذي يمارسه المديرون مع العامل في التعامل مع الآخرين؛ مما قد يولد انطباع لدى المعلمين، بأن مديرهم يمتلكون سمة الاجتماعية، تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب.

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس يحتاجون إلى مهارات التواصل الاجتماعي؛ لكي يصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات، وفي مقدمتها استقطاب المتأثرين

بالقرارات، وإشراكهم في اتخاذها في توقيت مناسب، وإشعار المعلمين والمتأثرين بالقرار في حينه، وتقبل الرأي والرأي الآخر، واستيعاب الدروس والعبر.

##### 5. يقظة الضمير:

جدول (6.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة يقظة الضمير لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يرتب أموره حسب مصلحة المدرسة.	2.506	1.510	50.1	10
2	يتمسك بقيمه، ويكافح من أجلها.	2.926	1.143	58.5	1
3	تعكس تصرفاته ما يتمثل به من قيم.	2.782	1.319	55.6	9
4	يستطيع ضبط ذاته في المواقف الحرجة.	2.900	1.263	58.0	6
5	يقظة الضمير، والإيثار، وجدية العمل.	2.903	1.406	58.1	5
6	يحرص على بذل مجهود لتحقيق أهداف المدرسة.	2.821	1.306	56.4	7
7	يتصف بالتعامل الحذر مع الآخرين.	2.806	1.347	56.1	8
8	يتصرف بحكمة أثناء تعامله مع زملاء.	2.921	1.268	58.4	2
9	يستغل وقت الدوام لإنجاز الأعمال الرسمية.	2.912	1.356	58.2	3
10	يلتزم بأداء واجباته حسب ما تمليه عليه طبيعة العمل.	2.912	1.321	58.2	4

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (6.4)، أن الفقرة رقم (2) التي تنص على: "يتمسك بقيمه، ويكافح من أجلها"، كانت أكبر فقرات سمة يقظة الضمير لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.926، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يرتب أموره حسب مصلحة المدرسة"، كانت أقل فقرات السمة، بمتوسط 2.506.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن انتهاج مدير المدرسة للقيم التي تعتمد على مراعاة الجانب الإنساني، والذي بدوره يحقق التفاعل الإيجابي، ويزيد إنتاجية المعلم؛ ما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المدرسية المرجوة.

كما تعزو الباحثة النتيجة إلى ما أكدته دراسة أحمرو (2021: 19)، أن للإدارة بالقيم أهمية كبيرة؛ وذلك لأن المدير بحاجة إلى منهج يسير عليه في ممارسة دوره الإداري، هذه القيم التي توجه وتحدد كيفية تعامله مع المحيطين به العمل، وعلاقاته وتواصله مع الآخرين، في إطار يتحدد وفق قواعد واضحة إيجابية، تمتاز بالمرونة، وسهولة التطبيق مع الأفراد والمجتمع، مما يضمن استمرار واستقرار العمل، وبلوغ الأهداف المنشود تحقيقها، بالإضافة إلى كون الإدارة بالقيم تركز على السلوكيات الإيجابية، وتعزيزها، وتحويلها إلى واقع معاش، فهي بذلك تعتبر وسيلة فعالة لتغيير الكثير من السلوكيات السلبية التي تصدر عن الأفراد.

تعزو الباحثة نتيجة أن الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يرتب أموره حسب مصلحة المدرسة"، كانت أقل فقرات السمة إلى أهمية دور مدير المدرسة، حيث يرتبط مدى نجاحه في أدائه وتحقيق أهداف المدرسة، بمدى ولائه لها، وإدراك مديري المدارس للمسؤولية العظيمة الملقاة على عاتقهم، وحرصهم على تنمية أنفسهم ومهاراتهم الإدارية لمواجهة المستجدات، وحرصهم على اتخاذ قرارات سليمة، في ظل جو تعاوني بين جميع أفرادها.

#### 6. المقبولية:

جدول (7.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لسمة المقبولية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يحرص على عدم جرح مشاعر الآخرين.	2.365	1.468	47.3	10
2	يتعاطف مع الزملاء في حين حدوث أي طارئ.	2.859	1.174	57.2	4
3	يساعد الآخرين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	2.782	1.330	55.6	8
4	يتفاعل مع مشاعر الآخرين بإيجابية.	2.912	1.250	58.2	1
5	يثق بنفسه وبالآخرين.	2.841	1.403	56.8	5
6	يتواضع مع الآخرين دون تمييز.	2.874	1.334	57.5	3
7	يتردد بمساعدة الآخرين عندما يحتاجونه.	2.612	1.320	52.2	9
8	يتقبل وجهة نظر الآخرين مهما كانت.	2.888	1.202	57.8	2
9	يفوض الصلاحيات.	2.797	1.329	55.9	7
10	يعمل على تمكين الموظفين.	2.815	1.330	56.3	6

\*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5\*100

يتبين من الجدول رقم (7.4)، أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يتفاعل مع مشاعر الآخرين بإيجابية"، كانت أكبر فقرات سمة المقبولية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.912، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يحرص على عدم جرح مشاعر الآخرين"، كانت أقل فقرات السمة، بمتوسط 2.365.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى التعاطف السائد لدى مديري المدارس، وقدرتهم على تنظيم انفعالاتهم، وتواصلهم الاجتماعي، وقدرتهم على إدارة انفعالاتهم، وزيادة معرفتهم الانفعالية، وهي الأبعاد الأساسية للذكاء العاطفي، ويمكن أن تُعزى أيضاً إلى طبيعة الجو العاطفي، حيث يسود التعاطف، والمشاركة الوجدانية، والقدرة على التفاعل الاجتماعي، والتواصل، والتعبير عن المشاعر، والتحكم فيها بشكل إيجابي، حيث توجه الانفعالات الإيجابية نشاطاتهم في حياتهم اليومية، كما يمكن عزوها إلى أن الإداريين التربويين لديهم الوعي بأنهم يجب أن يكونوا متميزين عن الآخرين بحكم عملهم؛ وبالتالي عليهم امتلاك أنماط سلوكية متميزة، وهذا يؤدي إلى سعيهم المستمر لامتلاكهم سمة المقبولية اللازمة لتطوير أنفسهم.

كما تفسر تلك النتيجة على أن المعرفة الوجدانية تمكن المدراء من تفهم مشاعر وانفعالات المعلمين المتعددة، ومن ثم يكونون أكثر قدرة على التعامل معهم بكفاءة عالية، والتعاطف معهم خاصة في أوقات الضيق؛ مما يجعل المعلمين أكثر فاعلية في العمل، فالمعرفة الوجدانية تسهم في تكوين العلاقات والصدقات المرغوبة، التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

#### 7. تحليل الدرجة الكلية والأبعاد:

جدول (8.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لدرجة توفر السمات الشخصية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، من وجهة نظر المعلمين، والمدراء، والمشرفين التربويين.

البعد	معلم		مدير		مفتش	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسؤولية	3.09	1.01	1.94	0.76	2.18	1.08
الاتزان الانفعالي	3.04	1.03	1.92	0.70	2.14	1.14
السيطرة	3.13	1.05	1.91	0.69	2.26	1.18
الاجتماعية	3.16	1.11	1.90	0.72	2.24	1.14
بقطة الضمير	3.22	1.10	1.96	0.72	2.07	0.96
المقبولية	3.14	1.08	1.93	0.75	2.13	1.00
الدرجة الكلية للسمات الشخصية	3.13	1.03	1.93	0.65	2.17	1.07

يتبين من الجدول رقم (8.4)، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى درجة توفر السمات الشخصية (مكونات الشخصية) لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس في مواجهة الضغوط، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين، قد بلغ على التوالي 3.13، 1.93، 2.17؛ مما يشير إلى أن مستوى درجة توفر السمات الشخصية (مكونات الشخصية) لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس في مواجهة الضغوط، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين، قد كان متوسط بالنسبة لوجهة نظر المعلمين، ومنخفض بالنسبة لوجهة نظر المدراء والمشرفين، وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن بعد يقظة الضمير قد كان أكبر أبعاد السمات الشخصية (مكونات الشخصية) لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس في مواجهة الضغوط، من وجهة نظر المعلمين والمدراء، حيث بلغ متوسطه الحسابي على التوالي 3.22، 1.96، بينما بعد السيطرة كان أكبر الأبعاد من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث بلغ متوسطه الحسابي 2.26، بينما بعد الاتزان الانفعالي كان أقلها من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط 3.04، وبعد الاجتماعية كان أقل الأبعاد من وجهة نظر المدراء، بمتوسط 1.90، ويقظة الضمير كان أقل الأبعاد من وجهة نظر المشرفين التربويين، بمتوسط 2.07.

كما يتبين من الجدول رقم (8.4)، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى درجة توفر السمات الشخصية (مكونات الشخصية) لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس في مواجهة الضغوط، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين، قد بلغ 2.770، بوزن نسبي 55.4%؛ مما يشير إلى أن مستوى درجة توفر السمات الشخصية (مكونات الشخصية) لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس في مواجهة الضغوط، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين، قد كان متوسط، وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن بعد يقظة الضمير قد كان أكبر أبعاد السمات الشخصية (مكونات الشخصية) لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس في مواجهة الضغوط، بوزن نسبي 56.8%، بينما بعد الاتزان الانفعالي كان أقلها، بوزن نسبي 54.2%.

ترى الباحثة أن السبب في هذه النتيجة يعود إلى أن مديري المدارس يتحلون بأخلاقيات المهنة، ويتحلون بالصبر والحلم في التعامل مع مشكلات العمل، حيث يتعاملون معها بهدوء، وعدم التسرع في إصدار الأحكام، كما يمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب مديري المدارس لا ينفعلون بسرعة مع المشكلات التي تواجههم في العمل، فكان الجانب السلبي لديهم بدرجة منخفضة؛ مما يدل على أنهم يحققون الجانب الإيجابي بضبط النفس، والروية في اتخاذ القرارات المتعلقة

بقضايا ومشكلات العمل، إلا أن مديري المدارس لا يستطيعون تغيير بعض الأفكار والقناعات عند المعلمين؛ وبالتالي تتأرجح سماتهم الشخصية ما بين الإيجابية والسلبية، وهذا يدل على أن تصرفاتهم تخضع إلى ما تمليه عليهم الظروف والمواقف المختلفة، ومديرو المدارس الذين يصنفون ضمن المستوى المتدني في سمة الاتزان الانفعالي، ربما يعود السبب في ذلك إلى اتصاف هؤلاء المديرين ببعض الخصائص التي تتمثل في عدم القدرة على ضبط النفس، والتصرف بعصبية وانفعال، والميل إلى التوتر، والإثارة الشديدة لأبسط المواقف، كما أن لهم طبيعة قلقية، وربما إلى وجود مشكلات اجتماعية تؤثر في تصرفاتهم، أو حالة إحباط لمحدودية صلاحياتهم.

كما تعزو الباحثة أن بعد يقظة الضمير قد كان أكبر أبعاد السمات الشخصية (مكونات الشخصية) لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس في مواجهة الضغوط، إلى أن مديري المدارس يرتبون أمورهم حسب مصلحة المدرسة، ويتمسكون بقيمهم، ويكافحون من أجلها، وتعكس تصرفاتهم ما يتمثل به من قيم، ويستطيعون ضبط ذواتهم في المواقف الحرجة، ولديهم يقظة الضمير، والإيثار، وجدية العمل، ويحرصون على بذل مجهود لتحقيق أهداف المدرسة، ويتصرفون بالتعامل الحذر مع الآخرين، ويتصرفون بحكمة أثناء تعاملهم مع الزملاء، ويستغلون وقت الدوام لإنجاز الأعمال الرسمية، ويلتزمون بأداء واجباتهم، حسب ما تمليه عليهم طبيعة العمل.

كما تعزو الباحثة أن الاتزان الانفعالي كان أقلها، إلى أن مديري المدارس قد يتصرفون مع الآخرين بعصبية، وقد يكون لديه عدم القدرة على الاحتفاظ بضبط النفس في المواقف الحرجة،

---

#### تحليل نتائج السؤال الثاني المتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد عينة الدراسة نحو عدة متغيرات متعلقة بمديري المدارس

---

ويبدون ردة فعل سريعة عند وقوع الأخطاء، ولا يتصرفون بالهدوء، ويتغير مزاجهم بسرعة بدون أي سبب يستدعي ذلك، ويفضلون الكلام في كثير من الأحيان التي تحتاج إلى صمت، وقد يكون لديهم نبرة صوت مرتفعة في النقاشات الحادة، ولا يتقبلون النقد بصدر منشرح.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار t-test للعينات المستقلة؛ للتعرف على الفروق بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتعرف على الفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات المستقلة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

## 1. الجنس:

جدول (9.4): نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في مستوى السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى للجنس.

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البيان
0.132	-1.511	1.025	2.635	128	ذكر	المسؤولية
		1.111	2.818	212	أنثى	
0.193	-1.303	1.029	2.610	128	ذكر	الاتزان الانفعالي
		1.107	2.767	212	أنثى	
0.066	-1.846	1.050	2.629	128	ذكر	السيطرة
		1.137	2.852	212	أنثى	
0.035	-2.114	1.082	2.616	128	ذكر	الاجتماعية
		1.202	2.883	212	أنثى	
0.105	-1.625	1.073	2.712	128	ذكر	يقظة الضمير
		1.197	2.916	212	أنثى	
0.165	-1.392	1.075	2.666	128	ذكر	المقبولية
		1.170	2.840	212	أنثى	
0.090	-1.701	1.016	2.644	128	ذكر	الدرجة الكلية للسمات الشخصية
		1.119	2.845	212	أنثى	

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 338، عند مستوى دلالة 0.05 = 1.98

يتبين من الجدول رقم (9.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة أقل من الجدولية)، باستثناء السمة الاجتماعية، قد كان مستوى دلالتها أقل من 0.05؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في الدرجة الكلية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى للجنس، باستثناء السمة الاجتماعية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، تعزى للجنس لصالح الإناث.

### 3. سنوات الخدمة:

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى السمات

الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى لسنوات الخدمة.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المسؤولية	بين المجموعات	6.494	2	3.247	2.806	0.062
	داخل المجموعات	389.957	337	1.157		
	الإجمالي	396.451	339			
الاتزان الانفعالي	بين المجموعات	3.370	2	1.685	1.451	0.236
	داخل المجموعات	391.467	337	1.162		
	الإجمالي	394.837	339			
السيطرة	بين المجموعات	4.911	2	2.456	2.008	0.136
	داخل المجموعات	412.032	337	1.223		
	الإجمالي	416.943	339			
الاجتماعية	بين المجموعات	5.909	2	2.954	2.196	0.113
	داخل المجموعات	453.452	337	1.346		
	الإجمالي	459.361	339			
بِقِطَّة الضمير	بين المجموعات	6.475	2	3.238	2.451	0.088
	داخل المجموعات	445.152	337	1.321		
	الإجمالي	451.628	339			
المقبولية	بين المجموعات	5.753	2	2.877	2.243	0.108
	داخل المجموعات	432.234	337	1.283		
	الإجمالي	437.987	339			
الدرجة الكلية للسمات الشخصية	بين المجموعات	5.139	2	2.569	2.201	0.112
	داخل المجموعات	393.343	337	1.167		
	الإجمالي	398.482	339			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (2-337)، عند مستوى دلالة  $0.05 = 3.15$

يتبين من الجدول رقم (10.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو 0.05، (قيمة f المحسوبة أقل من الجدولية)؛ مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في الدرجة الكلية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى لسنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إمكانية تفسير هذه النتيجة على أنها منطقية إلى حد بعيد، حيث إن عامل الخبرة لم يكن عامل مؤثر في تصور أفراد عينة الدراسة لمهام مدير المدرسة؛

وذلك لأن مهام ومسؤوليات مدير المدرسة لم تعد بسيطة؛ بل أصبحت مهاماً صعبة، تتطلب فيمن يقوم بها توافر المقومات والصفات، التي تجعله قادر على القيام بالمهام المطلوبة منه. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين، على اختلاف مستوى الخبرة لديهم، يشعرون بسمة السيطرة، والمسؤولية، والاتزان الانفعالي، والاجتماعية، ويقظة الضمير، من خلال تطبيق مديري المدارس للعمل داخل المدرسة.

### 3. المؤهل العلمي:

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى السمات

الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى للمؤهل العلمي.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المسؤولية	بين المجموعات	28.683	2	14.342	13.142	0.000
	داخل المجموعات	367.768	337	1.091		
	الإجمالي	396.451	339			
الاتزان الانفعالي	بين المجموعات	31.942	2	15.971	14.832	0.000
	داخل المجموعات	362.895	337	1.077		
	الإجمالي	394.837	339			
السيطرة	بين المجموعات	36.388	2	18.194	16.112	0.000
	داخل المجموعات	380.555	337	1.129		
	الإجمالي	416.943	339			
الاجتماعية	بين المجموعات	41.427	2	20.714	16.702	0.000
	داخل المجموعات	417.934	337	1.240		
	الإجمالي	459.361	339			
يقظة الضمير	بين المجموعات	37.912	2	18.956	15.441	0.000
	داخل المجموعات	413.716	337	1.228		
	الإجمالي	451.628	339			
المقبولية	بين المجموعات	32.496	2	16.248	13.503	0.000
	داخل المجموعات	405.492	337	1.203		
	الإجمالي	437.987	339			
الدرجة الكلية للسمات الشخصية	بين المجموعات	34.404	2	17.202	15.923	0.000
	داخل المجموعات	364.078	337	1.080		
	الإجمالي	398.482	339			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (2-337)، عند مستوى دلالة  $0.05 = 3.15$

يتبين من الجدول رقم (11.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو

0.05، (قيمة f المحسوبة أكبر من الجدولية)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في الدرجة الكلية للسّمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى للمؤهل العلمي، وللتعرف على مصدر الفروق؛ تم استخدام الاختبار البعدي فشر LSD، والجدول رقم (12.4) يوضح النتائج.

**جدول (12.4): نتائج اختبار فشر LSD للتعرف على مصدر الفروق في السّمات الشخصية للمدراء، تعزى للمؤهل العلمي.**

البيان	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
المسؤولية	بكالوريوس	3.026		0.000	0.000
	ماجستير	2.462	0.000		0.735
	دكتوراه	2.399	0.000	0.735	
الاتزان	بكالوريوس	3.001		0.000	0.001
	ماجستير	2.381	0.000		0.897
	دكتوراه	2.405	0.001	0.897	
السيطرة	بكالوريوس	3.080		0.000	0.000
	ماجستير	2.432	0.000		0.889
	دكتوراه	2.406	0.000	0.889	
الاجتماعية	بكالوريوس	3.115		0.000	0.000
	ماجستير	2.439	0.000		0.693
	دكتوراه	2.360	0.000	0.693	
يقظة الضمير	بكالوريوس	3.154		0.000	0.000
	ماجستير	2.535	0.000		0.415
	دكتوراه	2.374	0.000	0.415	
المقبولية	بكالوريوس	3.067		0.000	0.000
	ماجستير	2.483	0.000		0.554
	دكتوراه	2.367	0.000	0.554	
السّمات الشخصية	بكالوريوس	3.072		0.000	0.000
	ماجستير	2.455	0.000		0.709
	دكتوراه	2.386	0.000	0.709	

يتبين من الجدول رقم (12.4)، أن مصدر الفروق في الدرجة الكلية للسّمات الشخصية للمدراء، ولجميع أبعادها، تعزى للمؤهل العلمي، كان بين البكالوريوس من جهة، وبين الماجستير والدكتوراه من جهة ثانية، لصالح البكالوريوس.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن هذه النتيجة تبدو منطقية إلى حد كبير، حيث إن اختلاف المعلمين في نظرتهم للسّمات الشخصية لمدير المدرسة، تتأثر كثيراً بطبيعة المدرسة، والمرحلة التعليمية، وطبيعة الدراسة، والمواد الدراسية التي يدرسونها، وطبيعة المناهج والأنشطة المدرسية، تبعاً لمؤهلاتهم، وتخصصاتهم المختلفة، كما قد يعزى السبب الكامن وراء هذه النتيجة إلى أن

المجموعتين (الماجستير، والدكتوراه)، هما جزء من الذين تم إعدادهم أصلاً للتدريس، أكثر من البكالوريوس، الأمر الذي يجعلهم أكثر دراية بمتطلباتها، وما يجب عليه أن يتصف به من سمات، تؤهله للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين ذوي المؤهل الأعلى، بحكم المعرفة التي حصلوا عليها نتيجة دراستهم، لديهم إدراك أفضل للسمات الشخصية من المعلمين ذوي الخبرة الأقل، خاصة وأن المعلمين ذوي المؤهلات الأعلى قد درسوا التطبيقات الإدارية الحديثة، ونظرياتها، وما يتعلق بها، بينما بقية المعلمين ذوي المؤهل الأقل اعتمدوا على المعلومات القديمة التي لديهم حول فكرة الإدارة.

#### 4. مستوى المدرسة:

جدول (13.4): نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في مستوى السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى لمستوى المدرسة.

البيان	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المسؤولية	أساسية دنيا	179	2.752	1.132	0.047	0.963
	أساسية عليا	161	2.746	1.026		
الاتزان الانفعالي	أساسية دنيا	179	2.727	1.144	0.334	0.737
	أساسية عليا	161	2.688	1.006		
السيطرة	أساسية دنيا	179	2.762	1.149	-0.103	0.918
	أساسية عليا	161	2.775	1.066		
الاجتماعية	أساسية دنيا	179	2.776	1.206	-0.116	0.908
	أساسية عليا	161	2.791	1.119		
يقظة الضمير	أساسية دنيا	179	2.844	1.218	0.089	0.928
	أساسية عليا	161	2.833	1.082		
المقبولية	أساسية دنيا	179	2.773	1.215	-0.031	0.975
	أساسية عليا	161	2.776	1.047		
الدرجة الكلية للسمات الشخصية	أساسية دنيا	179	2.771	1.141	0.034	0.973
	أساسية عليا	161	2.768	1.021		

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 338، عند مستوى دلالة 0.05 = 1.98

يتبين من الجدول رقم (13.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو 0.05، (قيمة t المحسوبة أقل من الجدولية)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة 0.05، في الدرجة الكلية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى لمستوى المدرسة.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس، مهما كان مستواها، تتطلب أن يتحلى المدير بسمات، والتي منها: الاتزان، والتأني في اتخاذ القرارات، والمرونة، والتواضع، والصبر في المعاملة، وغيرها من السمات؛ لذلك لا توجد فروق.

##### 5. المسمى الوظيفي:

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى للمسمى الوظيفي.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المسؤولية	بين المجموعات	92.514	2	46.257	51.289	0.000
	داخل المجموعات	303.937	337	0.902		
	الإجمالي	396.451	339			
الاتزان الانفعالي	بين المجموعات	88.458	2	44.229	48.649	0.000
	داخل المجموعات	306.379	337	0.909		
	الإجمالي	394.837	339			
السيطرة	بين المجموعات	103.225	2	51.613	55.443	0.000
	داخل المجموعات	313.718	337	0.931		
	الإجمالي	416.943	339			
الاجتماعية	بين المجموعات	109.962	2	54.981	53.030	0.000
	داخل المجموعات	349.400	337	1.037		
	الإجمالي	459.361	339			
يقظة الضمير	بين المجموعات	111.141	2	55.571	55.002	0.000
	داخل المجموعات	340.486	337	1.010		
	الإجمالي	451.628	339			
المقبولية	بين المجموعات	102.228	2	51.114	51.303	0.000
	داخل المجموعات	335.759	337	0.996		
	الإجمالي	437.987	339			
الدرجة الكلية للسمات الشخصية	بين المجموعات	100.792	2	50.396	57.051	0.000
	داخل المجموعات	297.690	337	0.883		
	الإجمالي	398.482	339			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (2-337)، عند مستوى دلالة 0.05 = 3.15

يتبين من الجدول رقم (14.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو 0.05، (قيمة f المحسوبة أكبر من الجدولية)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في الدرجة الكلية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى للمسمى الوظيفي، وللتعرف على مصدر الفروق؛ تم استخدام الاختبار البعدي فشر LSD، والجدول رقم (15.4) يوضح النتائج.

**جدول (15.4): نتائج اختبار فشر LSD للتعرف على مصدر الفروق في السمات الشخصية للمدراء، تعزى للمسمى الوظيفي.**

البيان	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	معلم	مدير	مفتش
المسؤولية	معلم	3.09		0.000	0.013
	مدير	1.94	0.000		0.528
	مفتش	2.18	0.013	0.528	
الاتزان	معلم	3.04		0.000	0.014
	مدير	1.92	0.000		0.552
	مفتش	2.14	0.014	0.552	
السيطرة	معلم	3.13		0.000	0.019
	مدير	1.91	0.000		0.358
	مفتش	2.26	0.019	0.358	
الاجتماعية	معلم	3.16		0.000	0.020
	مدير	1.90	0.000		0.390
	مفتش	2.24	0.020	0.390	
يقظة الضمير	معلم	3.22		0.000	0.003
	مدير	1.96	0.000		0.786
	مفتش	2.07	0.003	0.786	
المقبولية	معلم	3.14		0.000	0.009
	مدير	1.93	0.000		0.612
	مفتش	2.13	0.009	0.612	
السمات الشخصية	معلم	3.13		0.000	0.008
	مدير	1.93	0.000		0.508
	مفتش	2.17	0.008	0.508	

يتبين من الجدول رقم (15.4)، أن مصدر الفروق في الدرجة الكلية للسمات الشخصية للمدراء، ولجميع أبعادها، تعزى للمسمى الوظيفي، كان بين المعلم من جهة، وبين المدير والمفتش من جهة ثانية، لصالح المعلم، أي أن المعلمين ينظرون للسمات الشخصية عند المدراء بمستوى أكبر من نظرة المفتشين للمدراء، ونظرة المدراء لأنفسهم.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المعلمين يتعرضون لمواقف في العملية التعليمية أكثر من المفتشين والمدير، وتتطلب هذه المواقف تدخل مباشر من المدير، فحينها يلاحظ المعلمون سمات شخصية مديرهم.

### تحليل نتائج السؤال الثالث المتعلق بالكفاءة الادارية في مدارس المعارف شرقي القدس والتي تعزى لعدة متغيرات

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والوزن النسبي، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، وأبعادها، وفقراتها، وجاءت النتائج على النحو التالي:

#### 1. الكفاية الذاتية:

جدول (16.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعده الكفاية الذاتية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يضبط برنامج العمل اليومي.	2.188	1.485	43.8	9
2	يدبر الوقت وفق متطلبات العمل.	2.724	1.086	54.5	7
3	يستطيع تحمل ضغوطات العمل.	2.724	1.276	54.5	8
4	يبني السياسات العملية لإدارة المدرسة.	2.941	1.265	58.8	1
5	يرسم سياسات إجرائية لتسيير إدارة المدرسة.	2.935	1.433	58.7	2
6	يمتلك خبرة واسعة في العمل الإداري.	2.876	1.322	57.5	4
7	يضع خطة تطويرية دورية للأداء الوظيفي للمعلمين في مدرسته.	2.788	1.336	55.8	6
8	يوظف خبراته السابقة لإنجاز أعماله.	2.856	1.301	57.1	5
9	القدرة على استثمار قدرات العاملين.	2.903	1.332	58.1	3

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (16.4)، أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يبني السياسات العملية لإدارة المدرسة"، كانت أكبر فقرات بعد الكفاية الذاتية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.941 ووزن نسبي 58.8%، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يضبط برنامج العمل اليومي"، كانت أقل فقرات البعد، بمتوسط 2.188 ووزن نسبي 43.8%.

قد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين وقناعتهم بأن مديرهم يدركون أهمية هذه الكفايات أثناء تعاملهم معهم، فهي تفصح عن ذاتهم أمامهم، من خلال عدالة التعامل، والتحلي بالصبر في المواقف الحرجة، وتحمل ضغط العمل، وهذا بدوره يكون له المردود الإيجابي والمؤثر في زيادة دافعية

المعلمين، وإبداء رغبة أكبر في تقديم الأفضل، مع تقليل حالات التذمر، والشكوى، والكلل، كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى فهم المعلمين لطبيعة الدور القيادي للمديرين، وما يتطلبه من متطلبات تسهم في تحسين فاعلية العملية التعليمية، وتأكيدهم على الارتقاء بقيادة المديرين نحو الأفضل، مع تلقيهم الدعم والتأييد لمبادئ العمل ضمن روح الفريق، لإنجاز الأهداف المشتركة.

تعزو الباحثة أن الفقرة رقم (4) إلى وجود دليل للسياسات المدرسية تسترشد به الإدارة لدعم ممارساتها العملية على المستويات المختلفة، وتوجيه وتنظيم العمل المدرسي.

تعزو الباحثة أن الفقرة رقم (1) إلى الوعي الكافي، واستخدام الوسائل الممكنة والمناسبة لاحتواء برنامج العمل اليومي، من خلال البرامج التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، وكل ذلك ينبع من اهتمام وزارة التربية والتعليم بالكوادر الإدارية، والعمل على تحسين أدائها، من خلال البرامج التدريبية التي تنظمها في مجال العمل المدرسي.

## 2-الكفاية الفنية:

جدول (17.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعده الكفاية الفنية

لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يملك مهارات الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	2.376	1.509	47.5	12
2	يعمل على إثارة دافعية المعلمين للعمل.	2.809	1.132	56.2	7
3	يوفر بيئة تعلم إيجابية في المدرسة.	2.785	1.325	55.7	8
4	يثير حماس المعلمين لتبني رؤية مشتركة للمدرسة.	2.912	1.216	58.2	1
5	يشجع المعلمين لاستخدام برامج إثراء للطلبة المتفوقين.	2.776	1.417	55.5	9
6	يعزز الصورة الإيجابية للمدرسة لدى الرأي العام.	2.838	1.269	56.8	3
7	لديه القدرة على الإرشاد والتوجيه.	2.712	1.321	54.2	11
8	يتبنى الإدارة بالقيم في المدرسة.	2.879	1.271	57.6	2
9	يحث المعلمين على بناء برامج إرشادية للطلبة.	2.826	1.316	56.5	5
10	يهيئ الفرصة لتنمية المعلم الجديد مهنيًا بمختلف الوسائل المتاحة.	2.832	1.363	56.6	4
11	يشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية.	2.726	1.314	54.5	10
12	يشجع المعلمين على تبني أساليب إدارية حديثة في إدارة الصف.	2.815	1.296	56.3	6

\*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5\*100

يتبين من الجدول رقم (17.4)، أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يثير حماس المعلمين لتبني رؤية مشتركة للمدرسة"، كانت أكبر فقرات بعد الكفاية الفنية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.912، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يمتلك مهارات الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور"، كانت أقل فقرات البعد، بمتوسط 2.376.

تعزو الباحثة أن الفقرة رقم (4) ، إلى اعتقاد المعلمين بأن المديرين يهتمون بالجوانب الفنية في العمل بشكل جيد، وبوصفها ركيزة أساسية في العمل المدرسي تسهم في إثارة دافعيتهم، وتعمل على الإقلال من بعض إجراءات الروتين اليومي لديهم، والذي بدوره يسهم في التخفيف من شعورهم بالكلل، والتعب، والملل، ويكون مؤشر واضح على أدائهم في العمل.

تعزو الباحثة أن الفقرة رقم (1) إلى قدرة المدراء في تحديد وسائل وبدائل الاتصال، في ضوء خبرات المديرين والمعلمين الموجودين داخل المدرسة، والقدرة على التحكم الذاتي، والمرونة في وضع البدائل؛ مما يعني أن مدير المدرسة يمتلك القدرة والمهارة في التعامل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور داخل المدرسة، من خلال قيادته الناجحة لإدارة المدرسة، وتحمله المسؤولية، وعلاقته الإنسانية الطيبة والقوية القائمة على الاحترام والثقة والتعاون، والتنسيق بينه وبين المعلمين، ووجود التخطيط الاستراتيجي التعليمي السليم، والتنظيم الجيد في الإدارة التعليمية، وفي نظم التعليم نفسه، كل ذلك يسهل عليه مهمة الاتصال، من خلال اجتماعاته بالمعلمين وأولياء الأمور.

### 3- كفاية التقويم:

جدول (18.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعده كفاية التقويم لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعمل على تطوير نظم تقويم أداء المعلمين.	2.347	1.384	46.9	8
2	يعمل على تطوير أساليب التقويم المدرسية.	2.832	1.094	56.6	2
3	يعمل على تنمية روح المسؤولية بين المعلمين.	2.735	1.324	54.7	7
4	يوظف التغذية الراجعة للنهوض بالعملية التربوية.	2.932	1.254	58.6	1
5	ينحري الموضوعية في تقويم أداء المعلمين.	2.832	1.382	56.6	3
6	يسعى إلى تكوين شخصية مستقلة للطلاب.	2.806	1.270	56.1	5
7	ينوع في إجراءات تقييم أداء المعلمين.	2.806	1.280	56.1	6
8	يقدر جهود المعلمين المتميزين.	2.826	1.288	56.5	4

\*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5 \* 100

يتبين من الجدول رقم (18.4)، أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يوظف التغذية الراجعة للنهوض بالعملية التربوية"، كانت أكبر فقرات بعد كفاية التقويم لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.932، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يعمل على تطوير نظم تقويم أداء المعلمين"، كانت أقل فقرات البعد، بمتوسط 2.347.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى الخبرة الإدارية لدى مديري هذه المدارس، وإلى معرفتهم بالممارسات الإدارية الواجب ممارستها، والتي ساعدتهم على الوعي بأهمية توظيفها في عملهم الإداري، لا سيما أن عملية انتقاء مديري المدارس تتم من خلال اعتماد معايير تراعي المؤهل العلمي، والخبرات التعليمية، بالإضافة إلى السمات الشخصية، والمعرفية، والإنسانية، التي يتمتع بها مدير المدرسة.

قد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وعي مديري المدارس بأهمية الدور التربوي الموكول إليهم؛ مما يحفزهم لممارسة الكفايات الإدارية، التي تساعدهم على أداء أعمالهم بفاعلية، وتعتقد الباحثة أن سبب الارتفاع يعود إلى أن العينة المستجيبية هي من تقيم أداءها، ومن الطبيعي أن يكون التقييم عالياً، وعلى الرغم من هذه النتائج التي تبدو منطقية؛ ترى الباحثة أن مديري المدارس بشكل عام، عادة ما يميلون بدرجة أكبر إلى ممارسة الكفايات الإدارية التي لا تتطلب المزيد من بذل الجهد، ويمارسون بدرجة أقل الكفايات التي تتطلب كثيراً من الجهد والأعمال الكتابية، كالتهيئة والتقييم.

#### 4. كفاية العلاقات الإنسانية:

جدول (19.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعد كفاية العلاقات الإنسانية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يحرص على إقامة علاقات إنسانية مع الزملاء.	2.438	1.481	48.8	13
2	لديه المقدرة على إدراك اتجاهات المعلمين.	2.844	1.125	56.9	6
3	يتقبل انتقادات المعلمين مهما كانت.	2.738	1.301	54.8	12
4	يتبنى الأفكار الإبداعية للمعلمين.	2.926	1.254	58.5	2
5	يحرص على توفير احتياجات المعلمين المادية.	2.894	1.391	57.9	4
6	يحفز على الإبداع المهني في التطوير والتغيير.	2.768	1.306	55.4	10

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
7	يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية.	2.765	1.303	55.3	11
8	يشجع المعلمين على الانتماء لمهنتهم.	2.918	1.278	58.4	3
9	يعمل على توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة.	2.835	1.355	56.7	7
10	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	2.950	1.335	59.0	1
11	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.	2.797	1.345	55.9	9
12	يعمل على إقامة علاقات وثيقة مع أفراد المجتمع المحلي.	2.888	1.310	57.8	5
13	يشجع على القيام بالأنشطة الجماعية المدرسية.	2.832	1.323	56.6	8

\*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5\*100

يتبين من الجدول رقم (19.4)، أن الفقرة رقم (10) التي تنص على: "يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية"، كانت أكبر فقرات بعد كفاية العلاقات الإنسانية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.950، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يحرص على إقامة علاقات إنسانية مع الزملاء"، كانت أقل فقرات البعد، بمتوسط 2.438.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اقتناع المدراء بأن العلاقات الإنسانية تعمل على شعور المعلمين بتقنتهم بمدير المدرسة، والارتياح النفسي، والرضا الوظيفي، مما يجعلهم يعملون بحيوية ونشاط، وتقبل المعلمين توجيهات مدير المدرسة بصدق ورحب، كما لها صدى في نفوسهم، وتوفر مناخ صحي، ينمو فيه المعلمون مهنيًا، واجتماعيًا، ونفسيًا، ويسعى كل معلم لفهم مهامه، والتفاني في مساعدة إدارة المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية، وإنجاز كل ما يسند إليه من أعمال.

استخدام أسلوب التفاهم والصراحة لحل المشكلات بطريقة هادئة، وشعور المعلمين بقيمتهم، وثقتهم بزملائهم، مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي، والطمأنينة، والنهوض بمستوى الطلبة، وزيادة تحصيلهم الدراسي، وتقليل عدد الأيام التي يتغيب بها المعلم عن المدرسة أو تأخره، والتعاون بين المعلمين في حل المشكلات، ورفع الروح المعنوية للمعلمين.

## 5. كفاية إدارة الوقت:

جدول (20.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعده كفاية إدارة الوقت لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يضع جدول محدد لإنجاز العمل حسب الوقت المتاح.	2.406	1.457	48.1	8
2	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.	2.856	1.172	57.1	2
3	يؤكد على أهمية الوقت لنجاح العمل.	2.724	1.350	54.5	7
4	يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.	2.950	1.265	59.0	1
5	يضع جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع.	2.794	1.412	55.9	4
6	يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع.	2.794	1.369	55.9	5
7	يحقق الهدف من تلك الاجتماعات.	2.794	1.312	55.9	6
8	يمتلك مهارات الاتصال الفعال في إدارته للاجتماعات.	2.847	1.326	56.9	3

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (20.4)، أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها"، كانت أكبر فقرات بعد كفاية إدارة الوقت لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.950، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يضع جدول محدد لإنجاز العمل حسب الوقت المتاح"، كانت أقل فقرات البعد، بمتوسط 2.406.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن مديريهم يمتلكون المقدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة جيدة، وتحقيق الهدف منها، من حيث تناولها كثير من المواضيع المهمة التي ترتبط باهتمامات المعلمين، والتي لها تأثير واضح في العملية التربوية، ببعدها عن التخبط والعشوائية، مع تأكيدهم على أهمية الوقت لتحقيق المطلوب، وحسن استثمارهم له، مما ينعكس على سلوك المعلمين، ويحسن من استثمارهم للوقت بشكل أفضل.

كما يشير ذلك إلى أن الاجتماعات التي يعقدها المديرون يغلب عليها طابع النظام، فهي تسهم في نجاح العمل المدرسي، وتوضح وجهات النظر المختلفة بين المعلمين والمديرين، مع إبقائهم على دراية كافية لما تتطلبه جميع جوانب العملية التعليمية، وبذلك تساعد في تحقيق مردود

أعلى بأقل وقت وجهد ممكن، إلا أن على مديري المدارس الارتقاء بالمستوى المتوسط لهذا المجال إلى المرتفع.

#### 6. كفاية التعاون مع المجتمع المحلي:

جدول (21.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعده كفاية التعاون مع المجتمع المحلي لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	2.418	1.508	48.4	5
2	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.	2.876	1.156	57.5	2
3	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	2.818	1.349	56.4	4
4	يعمل على تبوؤ المدرسة مركز لتطوير المجتمع المحلي.	3.012	1.308	60.2	1
5	يستثمر خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.	2.876	1.432	57.5	3

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (21.4)، أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يعمل على تبوؤ المدرسة مركز لتطوير المجتمع المحلي"، كانت أكبر فقرات بعد كفاية التعاون مع المجتمع المحلي لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 3.012، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي"، كانت أقل فقرات البعد، بمتوسط 2.418.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن سبب قد يعود إلى اعتقاد المعلمين بأن مديريهم يدركون أهمية التعاون كسمة إنسانية ضرورية في العمل الجماعي، سواء داخل المدرسة، أم خارجها، وبخاصة مع أعضاء المجتمع المحلي، وأن هؤلاء المديرين يمتلكون بعض من الكفايات اللازمة لممارسة هذا النشاط، كما وقد يعزى ذلك إلى تصور المعلمين بأن مديريهم لديهم اهتمام بالمجتمع المحلي، ويدركون أهميته، وضرورة التعاون معه لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال الاستفادة من خبرات أبناء المجتمع المحلي، واستثمارها لصالح المدرسة، إلا أن على مديري المدارس أن يولوا هذا المجال الاهتمام الكافي والمعتمق؛ للانتقال به من مستوى متوسط إلى مرتفع.

## 7. الكفاية الرقمية:

جدول (22.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لبعده الكفاية الرقمية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوظف التكنولوجيا في إدارة المدرسة.	2.418	1.464	48.4	6
2	يحث المعلمين على توظيف التقنيات في التعليم.	2.865	1.129	57.3	3
3	يقيم دورات تدريبية للمعلمين لتوظيف أحدث التقنيات في التعليم.	2.768	1.370	55.4	4
4	يواكب التطورات التقنية.	2.994	1.290	59.9	1
5	يعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية للمدرسة.	2.868	1.401	57.4	2
6	يشجع استخدام المكتبة الإلكترونية.	2.765	1.314	55.3	5

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (22.4)، أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يواكب التطورات التقنية"، كانت أكبر فقرات بعد الكفاية الرقمية لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، بمتوسط 2.994، في حين الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يوظف التكنولوجيا في إدارة المدرسة"، كانت أقل فقرات البعد، بمتوسط 2.418.

تعزو الباحثة تلك النتيجة بشكل عام إلى أهمية التكنولوجيا الحديثة في تطوير العملية التعليمية، القائمة على متابعة المستجدات والتغييرات التعليمية في العالم ككل بوجه عام، وللارتقاء إلى مستوى لائق من التقدم والنجاح للمدرسة بوجه خاص، فتأكد المديرين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية والصفوف التعليمية، سيكون له أثر إيجابي في الحد من ضياع الوقت، وتقليل الجهد، وجعل التعليم أكثر متعة وسهولة.

قد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن مديريهم يعون أن العالم أصبح قرية صغيرة بفضل التكنولوجيا الحديثة، وأنه عن طريقها سيسهل الوصول إلى المعلومات التي يصعب الحصول عليها من أي مصدر آخر، وبفضلها ستتحقق إنتاجية أعلى للمدرسة وللعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المجال من المديرين التركيز والتأييد له بشكل أكبر، لتجاوز المستوى المتوسط نحو المستوى المرتفع.

## 8. الدرجة الكلية وأبعادها:

جدول (23.4): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري للكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، من وجهة نظر المعلمين، والمدراء، والمشرفين التربويين.

البعد	معلم		مدير		مفتش	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاية الذاتية	3.12	1.08	1.95	0.69	2.29	1.29
الكفاية الفنية	3.13	1.10	1.94	0.72	2.21	1.31
كفاية التقويم	3.11	1.09	1.95	0.72	2.23	1.28
كفاية العلاقات الإنسانية	3.16	1.09	2.01	0.77	2.22	1.28
كفاية إدارة الوقت	3.14	1.15	1.90	0.69	2.14	1.28
كفاية التعاون مع المجتمع المحلي	3.16	1.17	1.95	0.81	2.31	1.11
الكفاية الرقمية	3.14	1.14	1.93	0.72	2.24	1.13
الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية	3.14	1.08	1.95	0.67	2.23	1.25

يتبين من الجدول رقم (23.4)، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، من وجهة نظر المعلمين، والمدراء، والمشرفين التربويين، قد بلغ على التوالي 3.14، 1.95، 2.23؛ مما يشير إلى أن مستوى الكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، قد كان من وجهة نظر المعلمين متوسط، ومن وجهة نظر المدراء والمشرفين التربويين كان منخفض، وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن بعد كفاية العلاقات الإنسانية قد كان أكبر أبعاد الكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، من وجهة نظر المعلمين والمدراء بمتوسط على التوالي 3.16، 2.01، بينما بعد كفاية التعاون مع المجتمع المحلي قد كان أكبر الأبعاد من وجهة نظر المشرفين التربويين، بمتوسط 2.31، بينما بعد كفاية التقويم كان أقلها من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط 3.11، وبعد كفاية إدارة الوقت كان أقلها من وجهة نظر المدراء والمشرفين التربويين، بمتوسط على التوالي 2.14، 1.90.

تعزو الباحثة أن مستوى الكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، قد كان متوسط، إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة يدركون أن مديريهم يتمتعون بتوفر درجة كافية من الكفايات الإدارية، من خلال ممارساتهم السلوكية،

وقيامهم بمهامهم الإدارية، والتي تعكس هذه الكفايات، وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة اعتقاداً من أفراد عينة الدراسة بأن مديريهم يدركون أهمية هذه الكفايات، لغرض تطوير جميع العناصر المرتبطة بالبيئة المدرسية، فضلاً عن دورها في توثيق الصلة مع المجتمع المحلي، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وعي مديري المدارس بأهمية الدور الذي يؤديه، وإدراكهم لأهمية هذه الكفايات للقيام بأعمالهم بفاعلية، إلا أن على مديري المدارس أن يسعوا لتنمية هذه الكفايات للارتقاء بها، لتصل إلى مستوى مرتفع.

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس يمتلكون هذه الكفايات، وقد يعود ذلك إلى الدورات التدريبية التي تقدمها الوزارة لمديري المدارس، أو أن المديرين أنفسهم يسعون إلى تطوير كفاياتهم المهنية ذاتياً.

**أن بعد كفاية العلاقات الإنسانية قد كان أكبر أبعاد الكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، قد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين وقناعتهم بأن مديريهم يدركون أهمية الجانب الإنساني في العمل، وأن الكفايات الإنسانية تعد بمثابة حلقة وصل بين المديرين والمعلمين، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى إدراك المعلمين لاتساق السلوك الذي يمارسه المديرون مع العامل الإنساني في التعامل مع الآخرين؛ مما قد يولد انطباعاً لدى المعلمين بأن مديريهم يمتلكون كفايات إنسانية، تمكنهم من أداء مهماتهم بالشكل المطلوب.**

**أن بعد كفاية التقويم قد كان أقل أبعاد الكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس المعارف شرقي القدس، قد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين بامتلاك مديريهم المقدرة على استخدام الاستراتيجيات الحديثة في العملية التقييمية لجميع عناصر المدرسة، بقصد تحديد مدى تحقق الأهداف التربوية، وتحسين العملية التربوية نحو الأفضل، وإبراز نقاط القوة والمحافظة عليها، مع تحسين نقاط الضعف ومعالجتها، وقد يكمن السبب الرئيس وراء هذه النتيجة في موضوعية المديرين أثناء تقويمهم للمعلمين، مما يبعث لديهم شعور بالراحة والاطمئنان في العمل، وهذا قد يسهم في تطبيق المعلمين لعمليات التقويم الحديثة في أثناء تقويمهم للطلبة، المتمثلة في إعداد الأسئلة الامتحانية، والتي بدورها تسهم في التعرف على مستوى كل طالب، ومدى تقدمه في كل فصل دراسي، إلا أن على مديري المدارس دعم هذا المجال بشكل أكبر مما هو عليه، بقصد تحقيق تعليم أفضل.**

تعزو الباحثة أن بعد كفاية التقويم كان أقل الأبعاد لدى مديري المدارس، إلى عمل المدراء على تطوير نظم تقويم المعلمين وتجويدها، وتقديرهم لجهود المعلمين ذوي الأداء المتميز، ومراعاتهم الفروق الفردية بين المعلمين عند إجراء عملية التقويم.

تحليل نتائج السؤال الرابع المتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس في شرقي القدس.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار t-test للعينات المستقلة؛ للتعرف على الفروق بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتعرف على الفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات المستقلة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

#### 1. الجنس:

جدول (24.4): نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى

مديري المدارس، تعزى للجنس.

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البيان
0.130	-1.52	1.054	2.655	128	ذكر	الكفاية الذاتية
		1.158	2.841	212	أنثى	
0.091	-1.698	1.074	2.642	128	ذكر	الكفاية الفنية
		1.178	2.854	212	أنثى	
0.246	-1.161	1.051	2.676	128	ذكر	كفاية التقويم
		1.170	2.818	212	أنثى	
0.151	-1.441	1.050	2.704	128	ذكر	كفاية العلاقات الإنسانية
		1.193	2.882	212	أنثى	
0.047	-1.992	1.091	2.611	128	ذكر	كفاية إدارة الوقت
		1.231	2.867	212	أنثى	
0.373	-0.892	1.136	2.727	128	ذكر	كفاية التعاون مع المجتمع المحلي
		1.249	2.844	212	أنثى	
0.089	-1.707	1.074	2.645	128	ذكر	الكفاية الرقمية
		1.221	2.861	212	أنثى	
0.118	-1.569	1.031	2.665	128	ذكر	الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية
		1.166	2.855	212	أنثى	

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 338، عند مستوى دلالة 0.05 = 1.98

يتبين من الجدول رقم (24.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو 0.05، (قيمة t المحسوبة أقل من الجدولية)، باستثناء كفاية إدارة الوقت، قد كان مستوى دلالتها أقل من 0.05؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى للجنس، باستثناء كفاية إدارة الوقت، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، تعزى للجنس لصالح الإناث.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري ومديرات المدارس لديهم التزام في تطبيق الكفايات الإدارية. كما وتعزو ذلك إلى أن جميع مديري المدارس، من الذكور والإناث، يتبعون وزارة التربية والتعليم، حيث يخضعون إلى التوجيهات والتعليمات نفسها، وإلى خبرات إدارية متشابهة، لا فرق فيها بين ذكر وأنثى؛ ولذلك جاء تقدير أفراد عينة الدراسة متناغماً، ولا أثر لمتغير الجنس في استجاباتهم.

وربما يعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يعملون في مدارس متشابهة، وفق بيئة إدارية وتربوية واحدة، وفي ظروف متشابهة؛ وبالتالي تكون ممارستهم للكفايات الإدارية متقاربة نوعاً ما.

كما قد يعزى ذلك إلى أن المعلمات يبدن رغبة أكثر في تمتع مديريهم بالكفايات الإدارية اللازمة من الذكور، وربما كان هذا النوع من الكفايات يتفق مع رغبات المعلمات وميولهم التعليمية، ويتفق كذلك مع دوافعهن وشخصيتهن.

وربما تكون مقدرة استجابات المعلمين لتوجيهات المدير، وتقبلهم للنصائح والتوجيهات، وتحملهم لضغوط العمل، أكثر من المعلمات، تعود إلى الخصائص النفسية الداخلية، متمثلة بمقدرة المعلمين على التحكم والسيطرة بمشاعرهم وعواطفهم، وبعدهم عن الحساسية في بعض الأمور، بعكس المعلمات اللواتي يظهرن حساسية أكثر عند تلقيهن أمر أو توجيه، مما يترك أثر في نفسيتهن، وقد يعود سبب ذلك إلى إدراك المديرين أن المعلمين قادرون على مواجهة الصعاب، ومقدرتهم على الاتصال المباشر بالمجتمع المحيط، دون وجود أي عوائق، وتمكنهم من حضور الندوات، والمؤتمرات، والنشاطات، والفعاليات التعليمية خارج أماكن سكنهم، بشكل أكثر من المعلمة، كونها امرأة تعيش في مجتمع له عاداته وتقاليده، يفرض عليها عدم الخروج عنها، واحترامها، والتفقد بها.

## 2. سنوات الخدمة:

جدول (25.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى لسنوات الخدمة.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الكفاءة الذاتية	بين المجموعات	4.682	2	2.341	1.869	0.156
	داخل المجموعات	422.041	337	1.252		
	الإجمالي	426.723	339			
الكفاءة الفنية	بين المجموعات	4.115	2	2.058	1.581	0.207
	داخل المجموعات	438.716	337	1.302		
	الإجمالي	442.832	339			
كفاءة التقويم	بين المجموعات	2.118	2	1.059	0.833	0.436
	داخل المجموعات	428.558	337	1.272		
	الإجمالي	430.676	339			
كفاءة العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2.362	2	1.181	0.904	0.406
	داخل المجموعات	440.229	337	1.306		
	الإجمالي	442.592	339			
كفاءة إدارة الوقت	بين المجموعات	3.872	2	1.936	1.382	0.253
	داخل المجموعات	472.203	337	1.401		
	الإجمالي	476.075	339			
كفاءة التعاون مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	4.189	2	2.095	1.441	0.238
	داخل المجموعات	489.971	337	1.454		
	الإجمالي	494.160	339			
الكفاءة الرقمية	بين المجموعات	3.311	2	1.656	1.208	0.300
	داخل المجموعات	461.700	337	1.370		
	الإجمالي	465.011	339			
الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية	بين المجموعات	3.314	2	1.657	1.326	0.267
	داخل المجموعات	421.209	337	1.250		
	الإجمالي	424.523	339			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (2-337)، عند مستوى دلالة 0.05 = 3.15

يتبين من الجدول رقم (25.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو 0.05، (قيمة f المحسوبة أقل من الجدولية)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى لسنوات الخدمة.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات على اختلاف خبراتهم، يتفوقون على أن مديري المدارس يطبقون كفاياتهم الإدارية بدرجة كبيرة.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن تصورات المعلمين لدرجة توافر الكفايات الإدارية في المديرين، لا تقتصر باختلاف الخبرة بينهم؛ بسبب وجود مفاهيم مشتركة بين المعلمين، على الرغم من اختلاف خبراتهم التربوية، حول تمتع مديريهم بالكفايات الإدارية، وكذلك إدراكهم لغايات العملية التربوية، من حيث: أهدافها، ومحتواها، وما تتطلبه من كفايات إدارية، تتوافر لدى هؤلاء المديرين، وتحققها بالشكل المطلوب.

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن أغلب المعلمين يواكبون المستحدثات التكنولوجية والتربوية، ولهم دراية بالعمل في مجالات الحياة العملية المهنية؛ لذلك فهم يرون توافر الكفايات الإدارية لمديريهم، كما قد يرجع إلى تأثير الأعباء الوظيفية، حيث كلما زادت سنوات خبرة العمل؛ قلت معها الأعباء الوظيفية؛ مما يؤدي معه إلى الرغبة في تطبيق الاتجاهات التربوية والإدارية الحديثة.

بالرغم من ذلك، ترى الباحثة أن الفئة من المديرين الأكثر خبرة ومعرفة بالأمور الإدارية، نتيجة طول مدة احتكاكهم، وممارستهم للكفايات العمل الإداري، إذا ما تم مقارنتهم بمديري المدارس الأقل منهم خبرة.

### 3. المؤهل العلمي:

جدول (26.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الكفاية الذاتية	بين المجموعات	28.614	2	14.307	12.111	0.000
	داخل المجموعات	398.109	337	1.181		
	الإجمالي	426.723	339			
الكفاية الفنية	بين المجموعات	34.802	2	17.401	14.372	0.000
	داخل المجموعات	408.029	337	1.211		
	الإجمالي	442.832	339			
كفاية التقويم	بين المجموعات	27.574	2	13.787	11.526	0.000
	داخل المجموعات	403.102	337	1.196		
	الإجمالي	430.676	339			
كفاية العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	36.193	2	18.097	15.006	0.000
	داخل المجموعات	406.399	337	1.206		
	الإجمالي	442.592	339			

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
كفاية التعاون مع المجتمع المحلي	داخل المجموعات	443.406	337	1.316		
	الإجمالي	476.075	339			
الكفاية الرقمية	بين المجموعات	32.167	2	16.083	11.732	0.000
	داخل المجموعات	461.993	337	1.371		
الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية	الإجمالي	494.160	339			
	بين المجموعات	34.678	2	17.339	13.578	0.000
	داخل المجموعات	430.334	337	1.277		
	الإجمالي	465.011	339			
	بين المجموعات	32.590	2	16.295	14.011	0.000
	داخل المجموعات	391.933	337	1.163		
	الإجمالي	424.523	339			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (2-337)، عند مستوى دلالة  $0.05 = 3.15$

يتبين من الجدول رقم (27.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو  $0.05$ ، (قيمة f المحسوبة أكبر من الجدولية)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$ ، في الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى للمؤهل العلمي، وللتعرف على مصدر الفروق؛ تم استخدام الاختبار البعدي فشر LSD، والجدول رقم (5.29) يوضح النتائج.

جدول (28.4): نتائج اختبار فشر LSD للتعرف على مصدر الفروق في الكفاءة الإدارية

للمدراء، تعزى للمؤهل العلمي.

البيان	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
الكفاية الذاتية	بكالوريوس	3.045		0.000	0.000
	ماجستير	2.502	0.000		0.518
الكفاية الفنية	دكتوراه	2.377	0.000	0.518	
	بكالوريوس	3.079		0.000	0.000
كفاية التقويم	ماجستير	2.457	0.000	0.740	
	دكتوراه	2.391	0.000	0.740	
كفاية العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	3.035		0.000	0.001
	ماجستير	2.492	0.000	0.642	
كفاية إدارة الوقت	دكتوراه	2.401	0.001	0.642	
	بكالوريوس	3.126		0.000	0.001
كفاية التعاون	ماجستير	2.472	0.000	0.984	
	دكتوراه	2.476	0.001	0.984	
	بكالوريوس	3.066		0.000	0.001
	ماجستير	2.458	0.000	0.825	
	دكتوراه	2.413	0.001	0.825	
	بكالوريوس	3.092		0.000	0.001
	ماجستير	2.504	0.000	0.649	

البيان	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
الكفاية الرقمية	بكالوريوس	3.083		0.000	0.649
	ماجستير	2.465	0.000		
	دكتوراه	2.391	0.000	0.715	
الكفاءة الإدارية	بكالوريوس	3.078		0.000	0.000
	ماجستير	2.476	0.000		0.742
	دكتوراه	2.413	0.000	0.742	

يتبين من الجدول رقم (28.4)، أن مصدر الفروق في الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية للمدراء، ولجميع أبعادها، تعزى للمؤهل العلمي، كان بين البكالوريوس من جهة، وبين الماجستير والدكتوراه من جهة ثانية، لصالح البكالوريوس.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى مجال التخصص للمؤهل العلمي لمديري المدارس، سواء كان في المجال التربوي، أو الإداري؛ لذلك جاءت استجاباتهم مختلفة في تقديراتهم لدرجة ممارسة الكفايات الإدارية، وترى الباحثة أن المديرين من حملة المؤهلات التربوية العليا، هم الأكثر خبرة ومعرفة بالأمور التربوية، والكفايات الإدارية، وغير ذلك، من حملة مؤهل البكالوريوس.

ترى الباحثة أن هذا دليل واضح على وعي بعض المعلمين لما يقوم به المديرون في العملية التربوية، على الرغم من اختلاف مؤهلهم العلمي، وأن المعلمين والمعلمات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يتفقون على أن مديري المدارس يطبقون كفاياتهم الإدارية.

كما تعزى هذه النتيجة إلى تباعد المستوى التعليمي للمعلمين بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى تنوع المؤهلات العليا، وأن حصول بعضهم على دراسات عليا، ربما يكون في تخصص لا يخدم عملهم؛ لذلك لم يكن مؤثر في تقدير ممارسات مدير المدرسة، وتردد الكثير من الحاصلين على مؤهلات عليا تربوية من التقدم إلى وظيفة مدير مدرسة؛ خوفاً من النقل لمدرسة أخرى، أو لنقص الخبرة؛ خوفاً من المسؤولية.

#### 4. مستوى المدرسة:

جدول (29.4): نتائج اختبار t-test للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى لمستوى المدرسة.

البيان	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الكفاية الذاتية	أساسية دنيا	179	2.785	1.194	0.244	0.807
	أساسية عليا	161	2.755	1.039		
الكفاية الفنية	أساسية دنيا	179	2.777	1.211	0.051	0.959
	أساسية عليا	161	2.771	1.066		
كفاية التقويم	أساسية دنيا	179	2.756	1.185	-0.158	0.875
	أساسية عليا	161	2.775	1.063		
كفاية العلاقات الإنسانية	أساسية دنيا	179	2.816	1.184	0.012	0.990
	أساسية عليا	161	2.814	1.099		
كفاية إدارة الوقت	أساسية دنيا	179	2.775	1.237	0.075	0.940
	أساسية عليا	161	2.766	1.128		
كفاية التعاون مع المجتمع المحلي	أساسية دنيا	179	2.822	1.254	0.359	0.720
	أساسية عليا	161	2.775	1.157		
الكفاية الرقمية	أساسية دنيا	179	2.787	1.216	0.122	0.903
	أساسية عليا	161	2.771	1.123		
الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية	أساسية دنيا	179	2.788	1.175	0.083	0.934
	أساسية عليا	161	2.778	1.057		

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 338، عند مستوى دلالة 0.05 = 1.98

يتبين من الجدول رقم (29.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو 0.05، (قيمة t المحسوبة أقل من الجدولية)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى لمستوى المدرسة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن غالبية معلمي المدارس الأساسية يدركون أن مديريهم يتمتعون بتوافر الكفايات الإدارية، من خلال ممارساتهم السلوكية، وقيامهم بمهامهم، والتي تعكس هذه الكفايات، والإحساس المستمر من قبل مديري المدارس بحجم المسؤولية في هذه المدارس، كما أن مديري المدارس يتعاملون بشكل مباشر مع المجتمع المحلي والمؤسسات؛ مما له الأثر الفعال في زيادة قدرات وخبرات المديرين، بالإضافة إلى أن معظم مديري المدارس، سواء كانت أساسية، أو عليا، لا تكون مشتركة، مما يكون له الأثر الفعال في إدارة المدرسة بطريقة أفضل.

## 5. المسمى الوظيفي:

جدول (30.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى للمسمى الوظيفي.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الكفاية الذاتية	بين المجموعات	94.208	2	47.104	47.740	0.000
	داخل المجموعات	332.515	337	0.987		
	الإجمالي	426.723	339			
الكفاية الفنية	بين المجموعات	97.719	2	48.860	47.711	0.000
	داخل المجموعات	345.113	337	1.024		
	الإجمالي	442.832	339			
كفاية التقويم	بين المجموعات	93.051	2	46.525	46.439	0.000
	داخل المجموعات	337.626	337	1.002		
	الإجمالي	430.676	339			
كفاية العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	93.458	2	46.729	45.105	0.000
	داخل المجموعات	349.134	337	1.036		
	الإجمالي	442.592	339			
كفاية إدارة الوقت	بين المجموعات	107.614	2	53.807	49.213	0.000
	داخل المجموعات	368.460	337	1.093		
	الإجمالي	476.075	339			
كفاية التعاون مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	101.497	2	50.748	43.554	0.000
	داخل المجموعات	392.663	337	1.165		
	الإجمالي	494.160	339			
الكفاية الرقمية	بين المجموعات	101.106	2	50.553	46.816	0.000
	داخل المجموعات	363.905	337	1.080		
	الإجمالي	465.011	339			
الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية	بين المجموعات	97.547	2	48.774	50.269	0.000
	داخل المجموعات	326.976	337	0.970		
	الإجمالي	424.523	339			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (2-337)، عند مستوى دلالة 0.05 = 3.15

يتبين من الجدول رقم (30.4)، أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، قد كان أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة، وهو 0.05، (قيمة f المحسوبة أكبر من الجدولية)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، ولجميع أبعادها، تعزى للمسمى الوظيفي، وللتعرف على مصدر الفروق؛ تم استخدام الاختبار البعدي فشر LSD، والجدول رقم (31.4) يوضح النتائج.

**جدول (31.4): نتائج اختبار فشر LSD للتعرف على مصدر الفروق في الكفاءة الإدارية للمدراء، تعزى للمسمى الوظيفي.**

البيان	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	معلم	مدير	مفتش
الكفاية الذاتية	معلم	3.12		0.000	0.030
	مدير	1.95	0.000		0.392
	مفتش	2.29	0.030	0.392	
الكفاية الفنية	معلم	3.13		0.000	0.019
	مدير	1.94	0.000		0.496
	مفتش	2.21	0.019	0.496	
كفاية التقويم	معلم	3.11		0.000	0.023
	مدير	1.95	0.000		0.479
	مفتش	2.23	0.023	0.479	
كفاية العلاقات الإنسانية	معلم	3.16		0.000	0.017
	مدير	2.01	0.000		0.593
	مفتش	2.22	0.017	0.593	
كفاية إدارة الوقت	معلم	3.14		0.000	0.013
	مدير	1.90	0.000		0.557
	مفتش	2.14	0.013	0.557	
كفاية التعاون	معلم	3.16		0.000	0.042
	مدير	1.95	0.000		0.389
	مفتش	2.31	0.042	0.389	
الكفاية الرقمية	معلم	3.14		0.000	0.025
	مدير	1.93	0.000		0.455
	مفتش	2.24	0.025	0.455	
الكفاءة الإدارية	معلم	3.14		0.000	0.017
	مدير	1.95	0.000		0.476
	مفتش	2.23	0.017	0.476	

يتبين من الجدول رقم (31.4)، أن مصدر الفروق في الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية للمدراء، ولجميع أبعادها، تعزى للمسمى الوظيفي، كان بين المعلم من جهة، وبين المدير والمفتش من جهة

ثانية، لصالح المعلم، أي أن المعلمين ينظرون للكفاءة الإدارية عند المدراء بمستوى أكبر من نظرة المفتشين للمدراء، ونظرة المدراء لأنفسهم.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المعلمين أكثر فئات العملية التربوية تعرضاً للمواقف، سواء داخل المدرسة، أو خارجها، وتتطلب كفاءة من المدير؛ لذلك هم أكثر ملاحظة لكفاءة المدير.

### تحليل نتائج السؤال الخامس المتعلق بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين السمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين كفاءاتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون؛ للتعرف على نوع، وقوة العلاقة بين المتغيرات، والجدول رقم (32.4) يوضح النتائج.

**جدول (32.4): نتائج معامل الارتباط بين السمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين كفاءاتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس.**

البيان	الكفاءة الذاتية	الكفاءة الفنية	كفاءة التقويم	كفاءة العلاقات الإنسانية	كفاءة إدارة الوقت	كفاءة التعاون	الكفاءة الرقمية	الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية
المسؤولية	.888**	.885**	.888**	.906**	.868**	.847**	.857**	.907**
الالتزام الاتفالي	.875**	.877**	.878**	.882**	.865**	.838**	.843**	.895**
السيطرة	.900**	.900**	.891**	.892**	.883**	.857**	.865**	.913**
الاجتماعية	.918**	.918**	.898**	.908**	.897**	.884**	.888**	.930**
يقظة الضمير	.924**	.925**	.904**	.913**	.904**	.886**	.892**	.936**
المقبولية	.937**	.931**	.907**	.908**	.905**	.902**	.901**	.941**
الدرجة الكلية للسمات الشخصية	.936**	.935**	.923**	.931**	.916**	.897**	.903**	.950**

\* دالة عند 5%

\*\* دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (32.4)، أن معامل الارتباط بين السمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين كفاءاتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس قد كان موجب، بمستوى دلالة أقل من 0.05؛ مما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة 0.05، بين السمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين كفاءاتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس.

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس يمتلكون سمات شخصية بدرجة متوسطة، وهذا قد يزيد من كفاءتهم الإدارية، كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الكفاءة الإدارية هي بالدرجة الأولى من مقومات المدير الناجح في عمله الإداري، وأن الكفاءة الإدارية ذات أسس، وأساليب، ومبادئ، لا بد للمدير من الإحاطة بها، والتدريب عليها، واكتساب مهاراتها، وفق استعداد شخصي لاكتساب تلك الخصائص المميزة، وهذا يتطلب من المدير أن يكون على درجة مقبولة من السمات الشخصية.

كما ترى الباحثة أن المدير القادر على فهم مشاعره وإدارتها؛ سيكون له القدرة على فهم حاجات الآخرين، والاهتمام بهم، والتفاعل معهم؛ للوصول إلى القرارات الإدارية المؤثرة فيهم، وتحفيزهم على تنفيذها.

وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن السمات الشخصية لها أهمية كبيرة في رفع مستوى الإنتاجية والأداء الوظيفي، وتخلق نمط مستقر من العلاقات العامة الإيجابية بين المدير والموظفين، ويؤثر هذا النمط على المؤسسة، بحيث تكون أكثر استقراراً.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن هناك كفايات إدارية يجب توافرها في مديري المدارس، منها: الاتصال، وبناء وإدارة فريق، وإدارة الوقت، وإدارة الصراع، وتحديد المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعامل مع الآخرين، وإدارة الاجتماعات، والتفويض، وتحفيز العاملين، والقيادة الاستراتيجية للمدرسة، والتفاوض، وإدارة المعلومات.

فمن هنا، فإن المدير القادر على تكوين علاقات إيجابية في المدرسة؛ يتخذ الإقناع وسيلة للتعامل مع العاملين، ويسعى إلى دعمهم، واحتوائهم، وتفهم احتياجاتهم؛ مما يجعله قائد يتسم بسمات شخصية إيجابية، كما أن قدرته على التصرف في المواقف المختلفة؛ تجعله بارع في التعبير عن أفكاره، كما أنه يمتلك المعرفة اللازمة لمساعدة ودعم أتباعه، وهو ما يتميز به المدير، وهذا ما أكدته دراسة الشايع (2019).

كما ترى الباحثة امتلاك مدير المدرسة لمستوى مقبول من الاجتماعية؛ يجعله يختار الأسلوب الإداري الأمثل لاستخدامه في المدرسة، كما يجعله قادر على تجنب الأساليب ذات الآثار السلبية،

ويجعله قادر على التميز بين الصح والخطأ، وسعيه المتواصل نحو تحسين المستوى الإداري في المدرسة؛ مما يدفعه بشكل أكبر لاختيار أسلوب تواصل فعال للغاية مع المعلمين، وهذا ما أكدته دراسة الجعافرة (2017).

كما تعزو الباحثة النتيجة إلى أن الكفاءة هي درجة يتحصل عليها المدير، تكون بخبرة وممارسة، أما الذكاء فهو في العقل المفكر المدير، وقد يكون هو الوسيلة التي يصل بها للكفاءة. كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن السمات الشخصية تسمح للمديرين باكتشاف مواقف الحياة المعيشية، والعملية المهنية الخاصة به، والنظر إليها، وفهمها بوجهات نظر متعددة، فالمدير يمكنه أن يعيد النظر في موقف ما عن طريق معاشته بقدرات مختلفة، وإن الكفاءات للمدير يمكن اعتبارها جملة من القدرات والمهارات العقلية التي يطلق عليها سمات، وما من مدير إلا ويتمكن إلى حد ما من أحد هذه السمات، ويختلف المدراء فيما بينهم في الكيفية التي يوظف بها كل واحد منهم كفاءاته، لتحديد الطريق الملائم للوصول إلى الأهداف التي يرسمها، لذلك توجد علاقة بين السمات الشخصية والكفاءة الإدارية.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن كل البشر يمتلكون العديد من السمات للشخصية، وكل منها ينمو بمعدل مختلف داخل كل إنسان، إذ أن كل فرد يولد ولديه العديد من السمات، ولكن بنسب ودرجات متفاوتة، كما أن هذه السمات المتعددة ترتبط وتتفاعل مع بعضها، وتعتمد على بعضها البعض أحياناً عندما تدعو الحاجة إلى ذلك، ولا يمكن الاستغناء عنها، ولكن على الرغم من تمتع العديد من المديرين بهذه الأنواع من السمات، إلا أنهم لا يوظفونها في تعاملاتهم مع المعلمين، في تحسين الجو المدرسي، وقد يعود ذلك إلى أن المستويات الفردية للكفاءة في كل نوع من أنواع الذكاء المتعددة تتوقف على المقدرة البيولوجية للفرد، وثقافة المجتمع التي ينتمي إليها، وأساليب تربيته، وكل فرد قادر على استغلال وتنمية سماته الشخصية لمستوى معقول، إذا ما توافر له التشجيع الملائم، والحوافز، والتوجيه المناسب، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن السمات يستخدمها المدير مع الطلبة والمعلمين، فالمدير بحاجة إلى أن ينظم أعمال المعلمين والتلاميذ، ويحتاج إلى حل نزاعاتهم، وتوجيه سلوكهم، ونقل متطلباتهم، وتحقيق غاياتهم، إذ أن إيمان المدير وإحساسه العميق بالمسؤولية التي تقع على عاتقه، يهيئه ليكون عضو بارز في مجال مهنة التربية والتعليم، وهذا يجعله مدرك لضرورة أن يسير بخطة ثابتة ومتحمسة نحو تحقيق أهداف وغايات المدرسة، التي يتطلب بناؤها مناخ تنظيمي قائم على أساس استغلال أنواع الذكاء المختلفة.

تحليل نتائج السؤال الخامس المتعلق بمساهمات السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تطوير كفاءاتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس المعارف شرقي القدس، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين.

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام الانحدار المتعدد بالطريقة المعيارية؛ للتعرف على مدى تأثير ومساهمة المتغيرات المستقلة "أبعاد السمات الشخصية" على المتغير التابع "الكفاءة الإدارية"، والجدول رقم (33.4) يوضح النتائج.

جدول (33.4): ملخص تحليل الانحدار المتعدد الذي به المتغيرات المستقلة هي أبعاد السمات الشخصية، والمتغير التابع هو الكفاءة الإدارية.

اختبار دوربن واستن		القدرة التفسيرية المعدلة		الارتباط	
Durbin-Watson		القدرة التفسيرية المعدلة		الارتباط	
	2.055		0.915	0.916	.957 <sup>a</sup>
مستوى Sig. الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	605.737	64.815	6	388.891	الانحدار
		0.107	333	35.632	البواقي
			339	424.523	الإجمالي
مستوى Sig. الدلالة	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		البيان
		Beta	الخطأ المعياري	B	
	1.489		0.050	0.074	الثابت
	3.731	0.183	0.051	0.190	المسؤولية
	1.403	0.075	0.056	0.078	الانحياز الانفعالي
	-0.796	-0.055	0.070	-0.055	السيطرة
	1.901	0.131	0.066	0.126	الاجتماعية
	3.376	0.212	0.061	0.205	يقظة الضمير
	8.054	0.438	0.054	0.431	المقبولية

Du الجدولية = 1.735

يتبين من الجدول رقم (33.4) النتائج التالية:

1. توافر مؤشرات المطابقة الرياضية لنموذج الانحدار المتعدد، مثل مؤشر استقلال البواقي (Durbin-watson)، إذا حقق شرط القبول، وهو  $(2 < DW < 4-du)$ ، فهذا يعني وجود استقلال ذاتي لبواقي النموذج، وهو شرط ضروري لقبول النموذج، وأيضاً مؤشر صلاحية

النموذج إحصائياً، من خلال اختبار ANOVA، حيث إذا كانت قيمة f المحسوبة أكبر من الجدولية؛ يكون نموذج الانحدار مقبول إحصائياً.

2. يتبين أن النموذج الذي يحتوي على أبعاد السمات الشخصية كمتغيرات مستقلة، يستطيع أن يفسر 91.5% من التغيرات التي تحدث في الكفاءة الإدارية كمتغير تابع، أي أن التغير في درجة واحدة في أبعاد السمات الشخصية، يكون هناك تحسن 91.5% من الدرجة في مستوى الكفاءة الإدارية، ويمكن صياغة معادلة التنبؤ للنموذج كما يلي:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + e$$

$$y = 0.074 + 0.190x_1 + 0.078x_2 + 0.055x_3 + 0.126x_4 + 0.205x_5 + 0.431x_6 + e$$

حيث أن :

$y$  = الكفاءة الإدارية.

$a$  = ثابت النموذج.

$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$  = أبعاد السمات الشخصية.

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$  = معاملات نموذج أبعاد السمات الشخصية.

يتبين مما سبق، أن النموذج الذي يحتوي على أبعاد السمات الشخصية، يستطيع أن يفسر 91.5% من التغيرات التي تحدث في الكفاءة الإدارية، كما يتبين أن سمة المقبولية كانت أكثر السمات تأثيراً من بين السمات الشخصية على الكفاءة الإدارية، حيث بلغ معاملها 0.431، وهذا التأثير كان تأثير موجب، كما يتبين أن سمة السيطرة كانت أقل السمات تأثيراً على الكفاءة الإدارية، حيث بلغ معاملها -0.055، وتأثيرها كان سالب.

ترى الباحثة أن السبب في ذلك وجود علاقة طردية بين السمات الشخصية والكفاءة الإدارية، حيث كلما زاد توافر السمات الشخصية مجتمعة؛ زاد مستوى الكفاءة الإدارية، وهذا يتطابق مع تعريف عباس (2014: 572)، أن السمات الشخصية هي الصفة (الجسمية، أو العقلية، أو الانفعالية، أو الاجتماعية)، الفطرية أو المكتسبة، التي يتميز بها الشخص، وتعبّر عن استعداد ثابت نسبياً لنوع معين من السلوك، كما يتطابق مع تعريف Michael (2003: 167)، حيث يقصد بالسمات الشخصية سمات الفرد من حيث طبيعة شعوره، وتفكيره، وسلوكه، وهذه السمات المسؤولة عن تحديد مشاعر الفرد السلبية، أو الإيجابية للعمل، وتوافر تلك السمات يجعل مديري المدارس

يمتلكون الكفاءة الإدارية، والتي تتمثل بمجموعة من المعارف والمهارات الأساسية، التي يمتلكها مدير المدرسة؛ ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية بدرجة عالية.

فأبعاد سمات الشخصية منها: **الثبات الانفعالي**: هو عبارة عن الطمأنينة مقابل القلق، والشعور بالأمن مقابل عدم الشعور بالأمن، والرضا عن الذات مقابل الإشفاق على الذات، و**الانبساطية**: هي الاجتماعية، وحب المرح، والتعبير عن المشاعر مقابل الانعزال، والاتزان، والرزانة، والتحفظ، و**التفتح**: هو الخيالية، وحب التغيير، والتحرر من المعايير الاجتماعية مقابل الواقعية، وتفضيل الروتين، والالتزام بالمعايير الاجتماعية، و**الرقّة**: هي طيبة الرقة، والثقة بالآخرين، والتعاون مقابل تحجر القلب، والشك في الآخرين، وعدم التعاون، و**يقظة الضمير**: هي التنظيم، والحرص، والتروي عدم التنظيم، والإهمال، والاندفاع (الشافعي، 2013: 52)، توافرها ينبئ بالكفاءة الإدارية، التي هي أساس الكفاءة الإنتاجية، وهذه الكفاءة تعني القدرة على إدارة المنشأة فيما يختص بإنجاز الأهداف بطريقة مناسبة، ووفقاً لطبيعة العوامل البيئية التي تحيط بالمنشأة.

#### 3.4 تفسير ومناقشة نتائج المقابلات:

قامت الباحثة بإجراء المقابلات وترى بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول كيف يتم تجاوز العقبات التي تواجههم في عملهم كمدرء مدرسة، فكانت تتمحور أغلب إجاباتهم في الصعوبات التي تتعلق بالطلبة، حول:

العمل على غرس القيم لدى الطلبة وتدعيمها؛ للحد من ظاهرة إهمال البيئة المدرسية، بتدعيم الانتماء للمجتمع المدرسي لدى الطلبة، عبر تفعيل كل من: المجلس المدرسي، والبرلمان المدرسي، والإذاعة المدرسية، والملصقات التوعوية، ولقاءات أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي، ودعم مشاركة الطلبة أنفسهم بأدوار الحفاظ على بيئتهم المدرسية، وجدر أنها وفصولهم بمشاركتهم الخاصة وجهدهم الشخصي، عبر اتفاقيات تسليم فصلهم بأفضل حالة، مع رصد التجاوزات، وتمثل القدوة الحسنة من المعلمين في الألفاظ المستخدمة مع الطلبة، بتفعيل مدونة السلوك للسلوكيات المقبولة بشكل عام، وبشكل خاص لدى استخدام العبارات النابية بين الطلبة أنفسهم، هذا بالإضافة لتفعيل الوسائل المختلفة الداعمة: (الهيئة التدريسية والمرشد - البرلمان - الإذاعة - ندوات أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي)؛ لننشر ثقافة احترام الآخرين، وحصص ومتابعة أولياء أمور الطلبة لعقد لقاءات توعوية، حول أهمية الأنشطة والواجبات المدرسية؛ للحد من ظاهرة تقصير أبنائهم في مثل هذه التكاليف، كما يجب اعتماد التقويم البنائي، وتقديم التغذية الراجعة للطلبة أولاً بأول؛ لزيادة الحرص كل الحرص بأنشطة البيئة المدرسية، ورصد المهارات التي تمثل صعوبة للطلبة بنسب عالية، لزيادة تحصيل الطلبة أنفسهم، بإعداد خطط علاجية للمهارات حسب التخصصات المختلفة، ومتابعة التنفيذ، وتقييم الأثر للخطط العلاجية المقدمة، وحث ومتابعة تبني المعلمين أساليب التعلم النشط في الحصص الصفية، ووضع نظام واضح للطالب لتعريفهم بالنتائج الوخيمة التي تعود عليهم بسبب غيابهم، وهروبهم المتكرر من البيئة المدرسية، وتوعية الطالب حول المكانة المرموقة بمستقبل طالب العلم، وتوظيف استراتيجيات النمذجة، والقدوة الحسنة بين الطلاب أنفسهم.

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول كيف يتم تجاوز العقبات التي تواجههم في عملهم كمدرء مدرسة، فكانت تتمحور أغلب إجاباتهم في الصعوبات التي تتعلق بالمعلمين، حول:

إدراج التعلم والتطور الذاتي ضمن برامج التنمية المهنية للمعلم، وعقد دورات لتطوير قدرة المعلمين على توظيف تكنولوجيا التعليم في التدريس؛ للحد من تحديات التكنولوجيا لمستوى معرفة

المعلم بوسائلها، ودعم اهتمام المعلمين بالزيارات المتبادلة كاستراتيجية تطوير مهني، وإدراجها ضمن خطط لجان المباحث، والتأكيد عبر الاجتماعات المدرسية على أهمية تنفيذ الخطط العلاجية، ومتابعة نتائجها، بالإضافة لتقدير حوافز معنوية ومادية للمعلمين الملتزمين بتنفيذ الخطة العلاجية للطالب ضعاف التحصيل، وتوفير المناخ المدرسي الداعم، والمعاملة التي تدعم الاعتزاز بالمهنة والانتماء الوظيفي، والطلب من المعلمين الاطلاع والإلمام الواسع حول المادة التي يدرسها، ومواكبة الطرق الحديثة في التدريس، والعمل على ابتكار ما هو جديد لمواكبة العملية التعليمية بصورة مشرفة، والمبادرة بعقد دورات تدريبية حول التطورات الحديثة حول مهنة التعليم، وتوفير المواصلات خاصة للمعلمين الذين ينتقلون من محافظة أخرى أثناء عملهم.

تري الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول كيف يتم تجاوز العقبات التي تواجههم في عملهم كمدرء مدرسة، فكانت تتمحور أغلب إجاباتهم في الصعوبات التي تتعلق بصعوبات المنهاج، حول:

تدعيم المناهج بالطرق التدريسية الحديثة، وتوظيف الرحلات العلمية، وربط الخبرات المتعلمة في المنهاج بالحياة العملية للطلبة، وحصص المهارات الأساسية لكل مبحث، والتركيز عليها، وتطوير تجهيزات المدارس؛ بحيث يتمكن المعلمون من التطبيق الميداني والمخبري لأنشطة المنهاج.

تري الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول كيف يتم تجاوز العقبات التي تواجههم في عملهم كمدرء مدرسة، فكانت تتمحور أغلب إجاباتهم في الصعوبات التي تتعلق بصعوبات التكنولوجيا، حول:

تبني برامج ربط إلكتروني لتسهيل التواصل الإلكتروني بين المستويات المختلفة للهرم التعليمي، والتركيز ضمن برامج التنمية للمعلمين على تطوير المهارات المتعلقة بالهدف، وتوفير معلمي الحاسوب المتخصصين، وتدريب كافة المعلمين على مهارات الحاسوب، وتحديد كفايات الحاسوب ضمن الكفايات المطلوبة للإدارة المدرسية، وإدراج تطوير غرفة الحواسيب ضمن الموارد الأكثر حاجة للتطوير، ومتابعة الإدارة المدرسية لتفعيل غرفة الحاسوب، وتوفير الدعم اللازم للمعلمين ذوي الحاجة، وعقد دورات متقدمة لرفع القدرة على توظيف الحاسوب في العمل المدرسي، وزيادة الاهتمام بالتطبيقات العملية للحاسوب.

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هناك إجابات متعددة، حول كيف يتم تجاوز العقبات التي تواجههم في عملهم كمدرء مدرسة، فكانت تتمحور أغلب إجاباتهم في الصعوبات التي تتعلق بصعوبات البيئة المدرسية، حول:

التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني والجهات الداعمة للمسيرة التعليمية؛ لتوفير متطلبات إصلاح الأعطال المدرسية، ورفع نسبة المخصصات المالية اللازمة لتغطية أعمال الصيانة المدرسية، وتقديم محفزات معنوية ومادية ضمن مسابقات ثقافية؛ لحث الطلبة على زيارة المكتبة المدرسية، والاستفادة منها، والتوصية بإجراء صيانة شاملة للقاءات الدراسية؛ لتكون مهياً لممارسة أفضل للعملية التعليمية، وعقد صفقة مع شركات الحاسوب؛ لتلبية احتياجات المدرسة من الحواسيب بأسعار مخفضة، وفترة سداد طويلة، وإدراج تفعيل المكتبة المدرسية كهدف ضمن خطط اللجان المدرسية، ومتابعة تفعيل المكتبة من الهيئة المدرسية، وإعلان المسابقات الثقافية، وإثراء محتوى المكتبة، والصيانة المستمرة للبيئة المدرسية، وتوفير الخدمات المدرسية للطلاب، المتمثلة في: المقصف، وخدمات المياه، وغيرها.

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هناك إجابات متعددة، حول كيف يتم تجاوز العقبات التي تواجههم في عملهم كمدرء مدرسة، فكانت تتمحور أغلب إجاباتهم في الصعوبات التي تتعلق بصعوبات أولياء الأمور، حول:

عقد ميثاق شرف بين الفعاليات المجتمعية المحلية والإدارات المدرسية، يضمن الالتزام بعلاقة قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون الإيجابي، وتوسيع مجالس أولياء أمور الطلبة، لتشمل أكبر مشاركة فاعلة ممكنة، وتكثيف اللقاءات الدورية بين الإدارة المدرسية ومجالس أولياء الأمور؛ للتباحث حول سبل التعاون المشترك في التعاطي مع مشكلات الطلبة، وعقد لقاءات للآباء والأمهات، يشرف عليها المرشد التربوي، للتوعية بالآثار السلبية للتفكك الأسري على الطلبة الأبناء، وتفعيل المجلس المدرسي لنشر ثقافة احترام المدرسة ومجتمعها التعليمي، ومشاركة المجلس المدرسي للمناسبات المحلية والجماعية للبيئة المحيطة، ودعوة مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة أو القائمين عليها لأنشطة المدرسة، والاحتفاء بهم، وتكريمهم، وشعور أولياء الأمور بدورهم التربوي في حضورهم للمدرسة.

بصفتك مدير مدرسة، كيف تتصرف في المواقف الضاغطة؟

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول كيفية التصرف في المواقف الضاغطة، فكانت تتمحور أغلب إجاباتهم حول الآتي:

أنها مجموعة من الأساليب، وطرق ردود الأفعال الظاهرة وغير الظاهرة، التي يتعامل بها، من خلالها المدير مع المشكلات، والضغوط الناجمة عن الظروف المهنية، منها: التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم، والاتجاه والوعي نحو الضغوط، والتركيز في أداء نشاط ذي أهمية، واستخدام أساليب التوافق الإقدامية: التي يوظفها في اقتحام الموقف، وتجاوز آثاره السلبية، ومنها: التحليل المنطقي للحدث الضاغط بغرض فهمه، والتهيؤ الذهني له ولآثاره المترتبة عليه، والتقييم الإيجابي للموقف، حيث يحاول المدير معرفياً إدراك الموقف وإعادة بنائه بطريقة إيجابية، والبحث عن المساعدة من الآخرين، ومؤسسات المجتمع التي لها صلة بالحدث الضاغط، والأساليب الإحجامية: التي يوظفها المدراء في تجنب الضغط، والإحجام عن التفكير فيه، ويتصدون له، ومنها: الإحجام المعرفي لتجنب التفكير الواقعي في الموقف الضاغط أو الأزمة، وتقبل الاستسلام للموقف الضاغط أو الأزمة، ومحاولة ترويض النفس على تقبله، والاشتراك في أنشطة بديلة عند الموقف الضاغط؛ بغية خلق مصادر جديدة للإشباع، والتنفيس الانفعالي المرتبط بالموقف الضاغط لفظياً؛ لتخفيف مشاعر التوتر، والمواجهة المرتكزة على المشكلة: حيث تتضمن الإجراءات السلوكية والمعرفية التي يستعملها الفرد لمواجهة الضغوط والأزمات، ومن هذه الأساليب: المواجهة، طلب المساندة، التخطيط لحل المشكلة، والمواجهة المركزة على الانفعال: وهي الإجراءات السلوكية والمعرفية التي يبذلها الفرد لتنظيم الانفعالات، وخفض المشقة، والضيق الانفعالي الذي يسببه الحدث أو الموقف الضاغط للفرد، عوضاً عن تغير العلاقة بين الشخص والبيئة، وتتضمن هذه الأساليب الابتعاد، وتجنب التفكير في الضواغط، والإنكار.

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول ماذا تجني من تواضعك مع الآخرين، فكانت أغلب إجابات المدراء، أن التواضع مع العاملين يؤدي إلى تحفيز العاملين على إبراز ما لديهم من أفكار، من شأنها أن تسهم في الحصول على معلومات صحيحة، وتقلل من نسبة الخطأ في اتخاذ القرار، أو المعارضة للقرارات المتخذة بالشكل الذي يسهم في تطوير وتحسين المؤسسة، وزيادة طاقة التابعين الإيجابية،

وجعلهم مؤهلين لإنجاز المهام، مهما كانت درجة صعوبتها؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين تركيز التابعين في العمل المنوط بهم، والشعور بالحماس لإتمام أي مهام مهما كانت صعبة، وأيضاً يشعر كمدير بدرجة عالية من الاحترام، فيحترمه التابعون، بغض النظر عن مكانته، وتواضع المدير مع العاملين يجعله محبوب، وقريب من قلوبهم، وهذا لا يتعارض مع كونه واثق من نفسه، ومن الأشخاص الذين يتعاملون معه.

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هناك إجابات متعددة، حول هل المثابرة مرتبطة بإنجازك للعمل، أو تأخذ المسؤولية بشكل جدي، أشار المدراء أنهم يأخذون تحمل المسؤولية عن إدارة مدارسهم، على الرغم من تحول مسؤوليتهم الأساسية، مسؤولية الإدارة الرئيسية هي سلامة المدرسة، تتضمن هذه المسؤولية التأكد من أن المرافق والمعدات آمنة، وفي حالة عمل جيدة، وتطوير سياسات الانضباط المدرسي الشاملة، وتنفيذ تلك السياسات، وتوزيع المسؤوليات الإشرافية بين موظفي المدرسة، ويدرك المديرون مسؤوليتهم عن ضمان الإشراف المستمر على الطلاب الصغار جداً في المدرسة، ومع تقدم الطلاب إلى الصفوف العليا، تتغير الحاجة إلى الإشراف مع نضوج الطلاب، وتظل مسؤولية الإشراف عالية بالنسبة للطلاب الأكبر سناً.

بصفتك مدير مدرسة، كيف تتحكم في انفعالاتك في المواقف التي تثير الانفعال، وكيف تحاول والاحتفاظ بسلامة التفكير حيال الأزمات والشدائد؟

أشار أغلب المدراء أنهم يعملون على إدراك أهمية المناخ المحيط، وضرورة الانفتاح عليه، والتعامل معه، باعتباره مصدر للموارد المختلفة، واستيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة، وتوظيفها بكفاءة؛ لتحقيق مزيد من التفوق والتميز، ويستخدمون التفكير الاستراتيجي وقت الأزمات، الذي يعتبر عملية عقلية تهدف لحل مشكلة ما، أو تفسير ظاهرة معينة، أو اكتشاف طرق جديدة لإحداث تغيير.

بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك العيش في توافق اجتماعي، وتكيفه مع البيئة المحيطة، والمساهمة بإيجابية في نشاطها، مما يطغي عليك الشعور بالرضا والسعادة؟

ذكر أغلب المدراء أنهم يقومون بإدراك مشاعر الآخرين، والإحساس بتلك المشاعر، من خلال تعبيرات الصوت والوجه، وفهم القيم والاتجاهات، والاستجابة للتصرفات والتعليمات، ولديهم

القدرة على معرفة الذات، والتحكم في تصرفاتهم واحترامها، وبناء العلاقات، واتخاذ القرارات في ضوء فهم متقدم للقيم الفردية والاجتماعية، ولديهم قدرة على التعرف وقراءة مشاعر الآخرين، والاستجابة لها، ولديهم القدرة على التعاطف أو التفهم على أساس الوعي بالذات، فكلما كان الفرد قادر على تقبل مشاعره، وإتاحة الفرصة لها بالظهور؛ كلما ازدادت مهارته في قراءة مشاعر الآخرين، والتفاعل معها.

**بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكن أن تكون حياتك الانفعالية سلسلة، لا تتقلب لأسباب ومثيرات تافهة؟**

ذكر أغلب المدراء أنهم يعملون على أن تكون حياتهم الانفعالية سلسلة، لا تتقلب لأسباب ومثيرات تافهة، من خلال الاندماج والتكامل مع شعورهم، وذلك من خلال الإحساس به بشكل كامل، كما يقومون بأرشفة شعورهم، من خلال تدوينه أو تسجيله على آلة تسجيل، وهذا ما يمكنهم من التفكير، ومن خلال فهم ماهية شعورهم، وما يحاولون أن يخبروه، ومن خلال بقائهم منفتحين على المعلومات الغزيرة، التي يزودهم بها شعورهم بخصوص الماضي والمستقبل، وهذا ما يساعدهم على اتخاذ أفضل القرارات بشأن المستقبل، ومن خلال إدارة شعورهم، وهنا تتجسد العملية القيادية، حيث الإصغاء للشعور والعقل عند اتخاذ القرارات والتأثير في الآخرين، فعندما نشعر كقائد بالهدوء، فإن هذا يجعل كل من حولنا هادئ، وعندما نشعر بالثقة يجعل ذلك سائد على كل من حولنا، وأن نقدم ما نكون قادرين على تقديمه.

**بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك البحث عن استجابات تتعارض مع انفعالك؟**

أشار أغلب المدراء الذين أجريت معهم المقابلات، إلى التأثير الإيجابي القوي في الآخرين، والتصرف معهم بطريقة لائقة.

**بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك التغاضي عن المواقف المثيرة للانفعالات السلبية؟**

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات تتمحور حول الآتي: من خلال القدرة على التحكم في الانفعالات والعواطف السلبية، وكسب الوقت للتحكم فيها، وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، مع ممارسة مهارات الحياة الاجتماعية والمهنية بفاعلية.

بصفتك مدير مدرسة كيف يمكنك التعرف على مواطن قوتك وضعفك؟

أشار أغلب المدراء الذين أجريت معهم المقابلات، أن في بعض الأوقات نتيجة ضغوط العمل، يصبح لديهم عدم القدرة على اتخاذ وصناعة القرارات، وعدم القدرة على بناء علاقات شخصية قوية، وعدم وجود أي قوة في الحماس والمثابرة، وعدم القدرة على تصور النتائج المرجوة، وهذه تعتبر مواطن قوة وضعف؛ لذلك نقوم بوضع خطة التغيير، بعد معرفة نقاط الضعف التي تسبب المشاكل والحرج، لا بد من وضع خطة مفصلة للتغيير في كل نقطة من النقاط السابق تحديدها، وهذه تعتبر مواطن قوة.

لكي يعمل الإنسان على تعزيز ذاته؛ لا بد أن يعمل تقييم لتلك الذات، ففي حالتك أنت، كيف تعرف الأشياء التي تشعر أنها مواطن قوتك، وهل تشعر بوجود مواطن ضعف لديك؟

أشار أغلب المدراء الذين أجريت معهم المقابلات، أن لكل إنسان مواطن قوة، ومواطن ضعف، وعلى الصعيد المهني، مواطن القوة تظهر عندما نستخدم الأساليب القيادية الإيجابية، مثل الأسلوب الديمقراطي، أما الضعف عندما نستخدم الأساليب القيادية السلبية، مثل الأسلوب التسلطي. بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك أن تبتعد عن المواقف المثيرة للانفعالات الحادة والسيئة غير الخلقية؟

أشار أغلب المدراء الذين أجريت معهم المقابلات، أنهم يبتعدون عن المواقف المثيرة للانفعالات الحادة والسيئة غير الخلقية، من خلال الإدارة بالقيم، والتي هي منظومة القيم الأساسية، مثل: الاستقامة، والنجاح، والعدالة، والرضا الوظيفي، وغيرها من القيم التي تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في البشر، للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء، وانتهاج مدير المدرسة للقيم التي تعتمد على مراعاة الجانب الإنساني، الذي بدوره يحقق التفاعل الإيجابي، ويزيد إنتاجية المعلم؛ مما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المدرسية المرجوة.

صف الطريقة التي تتعامل بها مع الزملاء؟ (ما هي استراتيجيتك في التعامل مع هذا الكم من الاختلاف بالطاقم الموجود لديك؟)

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول الطريقة التي يتعامل بها المدراء مع الزملاء، ومنها: التحدث بثقة، ومبادرتهم بالسلام عليهم، وتحيتهم عند الحضور إلى العمل، وبناء الصداقات الودية مع بعض الزملاء، والمحافظة على الاتصال المباشر بالعين أثناء إجراء المحادثات مع الزملاء، والابتعاد عن المواضيع المثيرة للجدل، والتعامل مع زملاء العمل بالاحترام، والابتعاد عن النميمة، والتواضع، والأناقة.

ما الآثار من وجهة نظرك لطريقة تعاملك مع زملاء؟ (هل المشكلات التي تواجهك ناتجة عن عدم مراعاتك لهذه الفروق، أو أنك لم تنتبه لها؟)

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول الآثار المترتبة على طريقة تعامل المدير مع زملائه، من وجهة نظره، منها: خلق بيئة سعيدة للعمل، وشعورهم بالكفاءة، وزيادة الدافعية لديهم، محاولة التخفيف من الاحتراق الوظيفي لديهم.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، للسّمات الواجب توافرها ليصبح المدير أمين وجدي بالعمل، والتي منها: أن يكون متزن انفعاليًا، بمعنى أن يكون قادرًا على ضبط النفس أثناء العمل، وعدم التقلب في حالات انفعالية حادة، وأن يتعامل مع أوجه القصور بهدوء، وألا يسمح للانفعالات أن تتدخل في اتخاذ قراراته وأحكامه، وأن يكون قادرًا على التماسك في مواقف الإحباط والمشكلات، وألا يشعر الآخرين بضيقه، وأن يتسم بالصبر وسعة الصدر، وأن يتسم بالوقار والهدوء، وأن يفهم نفسية من معه في العمل، وخاصة التابعين له، وأن يظهر للآخرين حبه لهم، وميله للعمل معهم، والصبر على أخطائهم، وحثهم على التقدم، وأن يستطيع بث روح المشاركة والتعاون والإبداع بين أفراد جماعته، وأن يكون قادرًا على إثارة اهتمام أفراد الجماعة، ورفع روحهم المعنوية، وأن يحرص على معرفة أسماء من يعمل معهم، وظروفهم المعيشية، ومشكلاتهم، ويشاركهم في حلها، وأن يكون قدوة حسنة للآخرين، ويظهر ذلك في التزامه بعمله، ومواظبته، والالتزام بمواعيد العمل، وحبه لعمله، والتزامه بالتعليمات المنظمة للعمل، ويتحلى بالأدب، ويعترف بخطأه، وأن يكون متواضعًا من غير ضعف، ومخلصًا لمهنته، وأن يكون قادرًا على إدارة الجماعة لتحقيق أهدافها، وأن يكون قادرًا على الإعداد الجيد للمواد العملية التي تطلبها طبيعة عمله، وأن يقوم بترتيبها، وتنسيقها، وتحضيرها بشكل مستمر، وعرضها بطريقة بسيطة وجذابة، وأن يعتني بمظهره دون إهمال أو مبالغة، وأن تكون حركاته وتعبيرات وجهه وصوته غير متقدة، ولا تثير السخرية من الآخرين، بجانب خلوه من العاهات والتشوهات الجسمية، وأن يكون قادرًا على تقييم جميع نواحي عمله بشكل مستمر ومتتابع، وأن يحرص على النمو المهني، ومتابعة المستحدثات المهنية والتخصصية، والعمل على الاستفادة منها، وتنفيذها، وأن يعتمد في المعلومات المقدمة إليه على الكيف وليس الكم، وبلا شك فإن كفاءة الفرد في مهنته لها تأثير كبير على المجتمع، حيث لا يقتصر تأثير صاحب المهنة على من ينتفعون بها فقطن أو يتعاملون معها، أو يتأثرون بها؛ بل يمتد ليشمل تأثير هذه المهنة المجتمع ككل، من

خلال إسهام صاحب هذه المهنة في إحداث التغيير المطلوب بين أفراد المجتمع، والتأثير فيهم، وبالتالي تكون الحصيلة العامة لهذا التأثير هو التأثير الإيجابي في المجتمع ذاته.

هل دوافعك للقيام بواجباتك دوافع تؤمن بها، أو فرضتها طبيعة العمل، أو تتماشى مع المسؤولين، هل قيامك بواجبك ومتابعتك نابغ من ذاتك وحرصك، أو لشعورك بالمساءلة من جهات الإدارة العليا؟

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن أغلب إجاباتهم كانت إيمانًا برسالته التي يؤديها.

عند تعيين المدير، تتم مراعاة قدرته على استيعاب الآخر، ما هي حوافزك لتقبل الآخرين؟ هل هي خاصة ذاتية تمتلكها، أم أنها حاجة الوظيفة، وطبيعة العمل، وهل أنت حريص على مساعدة الآخرين، أم حريص على محاسبة الآخرين؟

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن أغلب إجاباتهم كانت، أن عملهم إنساني، ويتطلب الحريص على مساعدة الآخرين، لا محاسبة الآخرين. ما دوافعك لمساعدة الآخرين؟

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن أغلب إجاباتهم كانت، الجانب الإنساني.

### 3- ماذا تجني من تواضعك مع الآخرين؟

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن أغلب إجاباتهم كانت، أن التواضع يجعلهم أكثر قبولًا لدى الآخرين، ويسهل التعامل معهم، ويساعدهم على تقبل النقد، والتحسين من خلاله، ويحفزهم على تعلم المزيد، والاستفادة من الآخرين، ويخلق جو من الاحترام والتعاون بين الأفراد، ويساعدهم على الاستماع للآخرين، وفهم وجهات نظرهم، ويجعلهم أقل عرضة للخطأ والفسل؛ لأنهم يتعلمون من تجارب الآخرين، ويساعدهم على بناء علاقات صحية ومستدامة في العمل، والحياة الشخصية.

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول كيفية توظيف كفاءتك الذاتية كمدير مدرسة في الارتقاء بالنظام المدرسي، وتحسين العملية التربوية في المدرسة، فكانت الإجابات تتمثل في الآتي: أن دور مدير المدرسة يعتبر عامل مؤثر في نجاح العملية التعليمية ككل، فهو القائد، وصاحب القرارات

المصيرية، ودائمًا يتلخص دوره في الواجبات والالتزامات التي لا حصر لها، وأيضًا له دور هام في تطوير العملية التعليمية، فهو الذي يستقبل القرارات الوزارية، ويقوم بتطبيقها داخل المدرسة، وهو من يقوم بتشجيع الطلاب والمعلمين على التقدم المستمر، ونشر الروح الإيجابية بينهم؛ حتى يعمل كل فرد داخل المدرسة بأسلوب منظم ومتكامل، ويدعم العلاقة بين الطلاب والمعلمين؛ حتى يتم تحقيق إنجاز في المدرسة، وتحقيق أهم أهداف العملية التعليمية، بالإضافة إلى الإشراف على جميع أعمال المدرسة، ونشاطاتها، وسير العمل فيها، وهو الموجه لمعلمي المدرسة، والمسؤول المباشر عن إشاعة روح الانسجام والتعاون بينهم، ومن أدواره التي يقوم بها كمدير مدرسة ومسؤولياته للارتقاء بالنظام المدرسي، وتحسين العملية التربوية: يقوم بالدور الإداري وهو عملية ضبط النظام المدرسي والإشرافي على سير العمل في المدرسة، وهذا يتطلب القيام بمسؤوليات إدارية منها: تنظيم السجلات، والملفات، والإحصاءات، والشؤون المالية، وتنظيم الجدول المدرسي، وتوزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، وقبول التلاميذ، وانتقالهم، وتوزيعهم على الصفوف، وتزويدهم بالشهادات، وضبط الغياب، والحضور، والتأخير، وضبط الخروج على النظام المدرسي، والإشراف على الأبنية والمرافق، وتوفير الكتب، والوسائل التعليمية، واللوازم الأخرى للمعلمين والطلبة، والمحافظة عليها، وتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتزويد مديرية التربية والتعليم بالمعلومات المطلوبة، والتنسيق والتعاون مع المدارس الأخرى على صعيد الأنشطة المنهجية واللامنهجية، والزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى، أما على صعيد الدور الفني وهو الإشراف على سير العملية التعليمية، والارتفاع بمستواها، وهذا يتطلب القيام بالأدوار التالية: متابعة أعمال المعلمين وتقومها، وعقد اجتماعات تناقش فيها المناهج، والكتب المدرسية، وطرق الاستفادة من مضمونها، ومتابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين، والزيارات الميدانية للصفوف، وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم، وعقد ورش للمعلمين حول أهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنويع طرق التدريس، ومتابعة تدريس المنهاج بشكل سليم، ومساعدة التلاميذ في التغلب على الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة، والتخطيط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية، واستخلاص نتائجها.

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول وصف كيف تؤثر كفاءتك الذاتية في مستوى دافعتك للعمل، فكانت الإجابات، أن من خلال شعورنا بالكفاءة اللازمة لقيامنا بمهامنا، والاحترام، والتقدير، والسلطة، والصلاحيات الممنوحة لنا، والعلاقات الإنسانية الإيجابية التي تربطنا بالمعلمين وأولياء الأمور،

وإحساسنا برسالتنا النبيلة، واعتزازنا بها، يجعلنا نرضى عن العمل، وأن اعتقادنا حول كفاءتنا الذاتية له تأثير مباشر في مستوى دافعيتنا للعمل، وأن السلوك القيادي الذي نختاره كمدرّاء مدارس، يؤدي دوراً كبيراً في دافعيتنا لمزيد من الجهد في عمليات الإدارة، والتحسين، والتغيير، حيث يكون تعاملنا مع العاملين في المدرسة بالقدوة الحسنة، وليس بالإكراه واستخدام السلطة القانونية؛ مما يولد لدى العاملين الثقة بالمديرين، والرضا المهني، ويساعدون في تحقيق الأهداف المدرسة؛ مما يسبب المزيد من الرغبة لدى المديرين في تحقيق مستويات أعلى من الأهداف.

يتضح مما سبق للباحثة، أن الأسلوب القيادي الذي يتخذه المدير من خلال كفاءته بالتعامل مع العاملين يجعله راضياً عن العمل المدرسي؛ نتيجة تحقيق الأهداف، وبالتالي يزيد من مستوى دافعيتته.

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول الدور الذي تقوم به لتساعد على تنمية المعلمين الجدد مهنيًا، حيث كانت الإجابات بأن أهم الأدوار التي نقوم بها هي التنمية المهنية للمعلم، وللمعلم الجديد على وجه التحديد، وتحسين مهاراته التعليمية، والأخذ بيده نحو التطور المستمر، ومساعدته على حل ما يعترضه من مشكلات، باعتباره أحد العناصر الرئيسية في الموقف التعليمي، وذلك عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة، وتفعيل هذه الخبرات، والعمل على تبادلها، إضافة إلى أننا نقوم بعملية تفاعل إنسانية اجتماعية، تهدف إلى رفع مستوى المعلم مهنيًا إلى أعلى درجة ممكنة، من أجل رفع كفاءته التعليمية، كما نعتبر نحن المدرّاء خبراء فنيين، وظيفتنا الرئيسة مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم أدوار فنية وإدارية متعددة، تشمل المعلم، والطالب، والمنهاج الدراسي، والبيئة التعليمية؛ وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فاعلية التعليم، وتحقيق أهداف المتمثلة بتنمية قدرات الطلاب في مختلف المجالات، ونظرًا للدور المهم الذي نقوم به كمدرّاء للمدارس، أنيطت بنا مسؤولية متابعة المعلمين، وتنميتهم مهنيًا، والوقوف على احتياجاتهم، والعمل على تطوير أدائهم المهني، بمختلف الوسائل المتاحة، وأن العملية الإشرافية التي نقوم بها مظهر من مظاهر الإدارة المدرسية، وهي عملية قيادية تعاونية منظمة، تتمثل في السلوك القيادي الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة القادر على إحداث التغيير والتطوير في العملية التعليمية،

وبالتالي، يقع على عاتقنا كمدرّاء مجموعة من الأدوار والمهام التربوية الفنية، والإدارية، والإنسانية، التي ينبغي القيام بها أثناء ممارستنا لأعمالنا، من أبرزها الأدوار الآتية:

- **تحسين العملية التعليمية:** وفي هذا الدور نتعامل كمدرّاء مدارس مع جميع جوانب العملية التربوية، وذلك من حيث:

- **الطلبة:** علينا كمدرّاء مدارس أن نسعى إلى تحقيق أهداف العملية التربوية، التي تتمثل في تحقيق النمو المتكامل للطلاب معرفياً، وجدانياً، واجتماعياً، وخلقياً، وروحياً، وغرس قيم العمل الاجتماعي التطوعي، ومراعاة الفروق الفردية، وعدم الاقتصار على تقديم المعلومات والمعارف للطلبة، دون تمثيلها، وممارستها في حياتهم اليومية.
- **المعلمين:** ويتمثل دور مدير المدرسة في علاقته مع المعلمين، من حيث مساعدة المعلمين، لا سيما الجدد، في الإعداد للدروس التعليمية إعداد منظم متكامل.
- **المنهاج الدراسي:** ويتمثل دوره في التعريف بالمنهج بمفهومه الواسع، الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة وخارجها؛ للمساعدة في النمو الشامل المتكامل للطلبة.
- **التدريب:** ويتضمن: اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين الجدد، وتحليل واقعهم المهني، وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب، والمشاركة في ترشيح المعلمين وفق احتياجاتهم للبرامج التدريبية المتخصصة، وتقويم البرامج التدريبية، وتقديم الاقتراحات الهادفة، ومتابعة المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية، وتقويم استفادتهم منها.

**بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول وصف كيف تعمل على توليد اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو العمل، وتمثلت الإجابات بالآتي:** توفير سبل الدعم للعاملين فيها، وتوفير الظروف التي تسمح باستغلال طاقاتهم وإمكاناتهم إلى أقصى درجة ممكنة، والتي تساعدهم على تحقيق مستويات مرتفعة، وتوجيه انتباه المتعلمين نحو الهدف الذي يراد تحقيقه؛ مما يجعل المتعلم يركز على المهمة، وعلى إنجازها، وزيادة الجهد من أجل إنجاز الهدف المحدد، والحفاظ على الإصرار والجهد لفترة طويلة، من أجل إنجاز الهدف وتحقيقه، وتطوير الخطط الابتكارية والاستراتيجيات، من أجل تحقيق الهدف، وتعطي المتعلم معلومات عن أدائه.

ويمكن تحسين الدافعية نحو العمل من خلال الآتي: تحسين فاعلية الذات، فعندما يشعر الأشخاص بأنهم قادرين على تحقيق النجاح في أنشطتهم، فإن هذا يكفل لهم مزيد من التدريب، واستمرار الجهد، وتحقيق مستوى مرتفع في نهاية الأمر، وتشجيع اهتمامات الأشخاص ودافعيتهم الداخلية، فمما لا شك فيه أن الشخص الذي يهتم بما يتعلمه، يدفعه هذا إلى إحراز مستويات مرتفعة، وتحديد الأهداف، حيث يساعد وضوح الهدف على زيادة مستوى الدافعية؛ مما يجعل الأشخاص يؤدون عملهم بجدية؛ مما يترتب عليه تحسين مستوى عملهم.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول الدور التي تقوم به فيما يتعلق بالطلاب وتطوير المنهاج، والتي منها توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً، وجسمياً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً، وضرورة ملاحظتها للتطورات الجديدة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد في الميدان من اتجاهات حديثة، وطرائق، وأساليب مبتكرة.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة حول الممارسات التي تستخدمها كمدير مدرسة، لتساعد في تحسين العملية التربوية، والتي منها: توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، تعمل على التطوير المهني للمعلمين، وتطوير المنهاج، وتحسينه، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين، والقيام بورش عمل لهم، وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم وقدراتهم، وإشراكهم المسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة، وتشويق التلاميذ وتحفيزهم للتعلم بتوفير الجو المناسب، وإيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين أو التلاميذ، وأن نكون موجودين مع المعلمين، نزورهم في فصولهم، ونتابع أداءهم، وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف، وبذلك نستطيع أن نلم بكل ما يتعلق بالمعلم، ولأننا نحن حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية، فنحن المحور البناء، والفاعل، والقائد، ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحنا.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس فإن هنالك إجابات متعددة، حول كيف تعمل على تحفيز الطلبة، وكانت الإجابات كالتالي: تقدم شهادات الشكر، والدروع التذكارية، نشجع المبادرات التي يقوم بها الطلبة في المدرسة، وإقامة احتفالات تكريم للطلبة؛ تقديراً على جهودهم، وتفويض بعض المهام للطلبة يشجعهم، تنظيم لقاءات اجتماعية خارج وقت الدراسة، والحرص على منح الطلبة مكافأة مادية إذ أمكن، ونشيد بجهود الطلبة في النجاحات

التي يحققونها في المدرسة، والاستماع باهتمام لأراء الطلبة واقتراحاتهم، ونبدي اهتماماً بالحالة الصحية للطلبة.

**بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن يصفوا كيف يساعد التقويم في اتخاذ القرارات الصائبة التي تعالج الواقع التربوي والعلمي، كانت الإجابات من خلال: تقويم التنظيم المدرسي، وتقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة، وتقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية، وتقويم أداء المعلمين، ومدى إقبالهم على مهنة التدريس، وقدرتهم على تحقيق النمو المطلوب لطلابهم، وتقويم المنهج المدرسي، من حيث: أهدافه، ومحتواه، وتنظيمه، وتنفيذه، وتقويم مدى تقدم التلميذ، وما اكتسبه من مهارات، وقيم، واتجاهات، فالكفاية في التقويم: هي الكفاية في استخدام وسائل التقويم، التي تساعدنا على اتخاذ قرارات صحيحة، فبدون التقويم الصحيح؛ يمكن أن يلجأ الكثير منا إلى الاعتماد على التخمين، أكثر من الاعتماد على الشواهد والبيانات الموضوعية.**

**بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، ذكر أغلب المدرء أن أهدافهم من إقامة العلاقات الإنسانية: تتمثل في مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة، وذلك بما يتناسب مع قدرات، واستعدادات، ومهارات كل موظف؛ حتى يستطيع أداء مهامه بفاعلية وكفاءة، وإقامة علاقات جيدة داخل المدرسة وخارجها، وخلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة، وزيادة ودفع الوعي العام للمعلمين والطلاب، وتبصيرهم بمشاكل المدرسة، والعمل جماعياً على حلها، وزيادة تحصيل كفاءة المعلمين، وتحصيل الطلاب، والارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية، من خلال تنمية التعاون الاختياري بين المعلمين، وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، و تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين المعلمين، وتنمية المسؤولية المتبادلة بين المدرسة والمعلمين؛ لتحقيق نتائج إيجابية.**

**بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، ذكر أغلب المدرء الأسس الرئيسية للعلاقات الإنسانية في المدرسة من وجهة نظرهم، تتمثل في: التعاون الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية، ووضوح الهدف، ومعاملة المعلمين كأفراد، وخلق جو ودي في العمل بالمدرسة، وجعل المعلمين والعاملين والطلاب على دراية بما يحدث بالمدرسة، ومساعدة المعلمين والعاملين على تنمية مواهبهم وكفاءاتهم، وإشراك المعلمين والطلاب والعاملين بالمدرسة في صنع القرارات التي تخصهم، وتقدير الأعمال الإبداعية، ومكافأة أصحابها، وأن يكون مدير**

المدرسة قدوة للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والعاملين، وإشعار المعلمين بأهميتهم، ودورهم في تنمية المجتمع، وتربية الشباب، والتنبية إلى العمل الرديء، وتقويمه باستمرار.

**بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، ذكر أغلب المدراء طبيعة العلاقة الإنسانية بينه كمدير المدرسة والمعلمين، تتمثل في الآتي:** إن علاقتنا كمدراء بالمعلم تكون دقيقة ومثمرة؛ إذا استندت إلى العدل في المعاملة، والثقة المتبادلة، فإذا لم يظهر العدل؛ فإن الثقة تضعف، وإذا فقدت الثقة؛ فإن كل طرف سيتوجس خيفة من صاحبه، فينشغل المعلم بإحصاء أخطاء المدير، وينشغل المدير بالتنكيد على المعلم؛ ليتخلص منه، ولا يكفي أن يقول مدير المدرسة المبدع لمعلميه، بأنه يتق بهم، فالقول شيء، والحقيقة شيء آخر، ولا بد أن يلمس المعلم ثقة المدير الصادقة به، من خلال احترام المدير لمعلميه، وتقديره لكفاياتهم، وإنجازاتهم، ومن خلال منحهم فرصة كاملة لتحسين أدائهم، ومكانتهم؛ مما ينعكس بالإيجاب على نتاج عمله.

**بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، ذكر أغلب المدراء الأسس التي تستند إليها علاقة المدير المبدع بالمعلمين، تتمثل في الآتي:** التواصل معهم من منطلق الزمالة في المهنة، والقيادة التي تحكمها السلطة المتشابكة، لا الرئاسة التي تستند إلى النزعة الفوقية، وتقويم أداء المعلمين تقويم موضوعي منزه عن العلاقات الإنسانية الشخصية، مع مراعاة استراتيجيات التدريس التي اتبعوها، وأدوات التقويم التي وظفوها، والنتائج التي حققوها، واقتناع المدير بأهمية العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين؛ من أجل تحقيق إنجازات مقنعة ومريحة، وهذا المبدأ يستند على الشعور بالثقة والاطمئنان، ودأب المدير على توثيق الصلات المهنية والاجتماعية بين جميع الفرقاء، والعمل المتواصل على تأهيل المعلمين أثناء الخدمة، وتحسين أوضاعهم الشخصية والمهنية، وتبني مواهب المعلمين، والكشف عنها، وتنميتها، وتعزيز قدراتهم، وإبرازها، وتقدير نجاحهم، والإشادة بهم، وتقديم الحوافز الملائمة لمن يستحقها، ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وتوجيه كل واحد للنشاط الذي يحسنه، والتركيز على الإيجابيات، وعدم الوقوف طويلاً عند السلبيات، والعمل على تقويمها تلميحاً، وتصحيحها بالتحفيز والتشجيع، لا باللوم والتقريع، وإشراك المعلم في اتخاذ القرار، وإشراك المعلم في المجالس واللجان المدرسية، والثناء والتقدير، وخطاب الشكر لمن يستحقه، وحل مشكلاتهم بالأساليب التربوية، دون استخدام النظام، ومراعاة ظروف المعلمين عند توزيع الجدول الدراسي.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول الآثار المترتبة على حسن العلاقة الإنسانية بينك كمدير والمعلمين، تمثلت في الآتي: شعور المعلمين بثقتهم بمدير المدرسة، والارتياح النفسي، والرضا الوظيفي، مما يجعلهم يعملون بحيوية ونشاط، وتقبل المعلمين توجيهات مدير المدرسة بصدر رحب، كما لها صدى في نفوسهم، وتوفر مناخ صحي، ينمو فيه المعلمون مهنيًا، واجتماعيًا، ونفسيًا، ويسعى كل معلم لفهم مهامه، والتفاني في مساعدة إدارة المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية، وإنجاز كل ما يسند إليه من أعمال.

استخدام أسلوب التفاهم والصراحة لحل المشكلات بطريقة هادئة، وشعور المعلمين بقيمتهم، وثقتهم بزملائهم، مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي، والطمأنينة، والنهوض بمستوى الطلبة، وزيادة تحصيلهم الدراسي، وتقليل عدد الأيام التي يتغيب بها المعلم عن المدرسة أو تأخره، والتعاون بين المعلمين في حل المشكلات، ورفع الروح المعنوية للمعلمين.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول الأسباب التي تؤثر سلبًا على العلاقات الإنسانية بينك كمدير والمعلمين، وكانت تتمثل في الآتي: ضعف الاتصال بين المدير والمعلمين، ولوم المعلمين أمام زملائهم، وتقرب بعض المعلمين لمدير المدرسة على حساب زملائهم، وكثرة توجيه الإنذارات للمعلمين، والعقاب لهم، والمحابة والاستماع لبعض المعلمين كعقاب لهم، وعدم بث روح التعاون بين المعلمين، ومجاملة بعض المعلمين، والتسلط، وعدم إشراك المعلمين في شؤون المدرسة، وتصيد أخطاء المعلمين، ومقابلتها بالنقد واللوم أمام زملائهم.

مما سبق، يتبين أن العلاقات الإنسانية هي إضافة جديدة للإدارة، والتفاعل مع المعلمين بجدية وفاعلية وإنسانية، فهي والعمل مضمون لشيء واحد، وهو الإدارة الديمقراطية، والمدير الناجح المبدع هو الذي يستطيع إقامة علاقات إنسانية طيبة مع معلميه داخل المدرسة، ويكون ذلك من خلال التحرر من النزعة الفوقية القائمة على النقد الجارح، وتصيد الأخطاء، وهو الذي يستطيع تخفيف التوتر داخل المدرسة، من خلال الابتسامة الدائمة، أو الضحكة؛ مما يساعد على تحطيم المقاومة، والتغلب على المعارضة من قبل بعض المعلمين، وإدخال جو الإخاء في المدرسة.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول الطرق التي تؤدي لتحقيق مبدأ العلاقات الإنسانية من وجهة نظرك، كانت الإجابات

تتمثل في الآتي: مراعاة الفروق الفردية، والاستعدادات المتباينة بين الطلبة، عامل مهم لمن يسعى لتوطيد العلاقات الإنسانية بين الطلبة، وتلبية ما يحتاجونه، وفق القدرات التي يمتلكونها، والإكثار من أوجه النشاط المتنوعة في المدرسة؛ حتى تشبع حاجات الطلبة؛ مما يجعل المدرسة مكانًا مرغوبًا من قبل الطلبة، وإقامة المعسكرات والأنشطة التي تبرز العمل الجماعي للطلاب ومعلميهم، وهي من أسنح الفرص لخلق العلاقات الإنسانية والاجتماعية، بين الكبار والصغار في المدرسة، والتعاون، والمشاورة، والإقناع، واشتراك الطلبة في العملية التربوية، وتوطيد العلاقات الطيبة بين الجميع، هدف يتبلور من خلال العلاقات الإنسانية، وقيادة سليمة واعية قائمة على الاحترام المتبادل والعطف، بعيدة عن أسلوب التحكم، والأمر والنهي، والتهويد والوعيد، الذي يولد جو من السخط والتوتر؛ مما تولد تعلق الطلبة بمعلميهم، وتفعيل النشاط، والبحث عن معززات من أجل استشارة الطلاب، وتحفيزهم لمشاركة أكبر قدر منهم دون تنحية الكيفية لهذا النشاط، وتكوين وتشكيل المجتمع المدرسي، وتدريبهم على الحياة الديمقراطية.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول كيف تعمل على ضبط وقتك فيما يعود بالفائدة على الأداء المدرسي، من وجهه نظرك، كونك مدير مدرسة، وكانت الإجابات تتمثل في الآتي: التخطيط: من خلال الترجمة العلمية للأهداف، وما ينفذه من برامج، ويمر التخطيط بخمس مراحل، هي: تقديم المهام الحالية والمستقبلية الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة، وتحديد الأهداف والأوليات، ورسم خطوات الخطة التفصيلية، وإعداد جدول زمني، والإجراءات التنفيذية، والتنظيم: وهو عملية دمج الموارد البشرية والمادية، من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، وترجع أهمية التنظيم الجيد إلى التفاهم والمحبة، والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، والميل إلى التعاون والولاء للجماعة، وتوافق واتساق أهداف الجماعة مع أهداف التنظيم، ويتأثر تنظيم الوقت بالإجهاد والسأم، وترتيب الأولويات، وأنماط الناس، والتوجيه: هو الوظيفة الهادفة إلى توحيد جهود الآخرين، والتي يمارسها القائد كواحدة من مسؤولياته في العمل، وتعني تقديم النصح والإرشاد للأفراد العاملين في المنظمة؛ بهدف زيادة الإنتاجية، ولكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت في أثناء التوجيه؛ فإنه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية الاجتماعية الموجودة في المؤسسة.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول كيف تعمل على ضبط وقت معلمك فيما يعود بالفائدة على الأداء المدرسي، من وجهة نظرك، كونك مدير مدرسة، وكانت الإجابات تتمثل في الآتي: معالجة الأمور الطارئة،

والعمل على خلق حافز يشجع على المزيد من العمل والإبداع، والتخطيط الجيد للوقت، مع قضاء الكمية المناسبة منه لكل نشاط، وتحديد الأنشطة اللازمة، واستخدامها بشكل منظم وجيد، واستثمار الطاقات والإمكانات المتاحة، وتحديد الغايات، وتصنيف وتقييم الأولويات ومواعيد الإنجاز، ومعالجة مضيعات الوقت بحلول جذرية لا وقتية.

**بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة،** حول الإجراءات التي تقوم بها لمساعدة الطلبة والمعلمين لضبط وقتهم، وتنظيمه، واستثماره فيما يعود بالفائدة على الأداء المدرسي، من وجهة نظرك، كونك مدير مدرسة، كانت الإجابات تتمثل في الآتي: تدريب كل من المعلمين والطلبة على مبادئ إدارة الوقت بفاعلية كما يلي، أولاً: التخطيط: والذي يتضمن تحليل الوقت، وذلك بوضع جدول زمني يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي، لمختلف النشاطات المتضمنة داخل المهام الرئيسية لوظيفة ما، مع التأكيد على أهمية التخطيط اليومي لليوم المقبل، ثانياً: تخصيص الوقت حسب مبدأ الأولويات، بحيث يتم إنجاز الأعمال الضرورية أولاً، ثالثاً: المرونة: وهي مبدأ مهم عند وضع خطة زمنية للإنجاز، باعتبار أن هناك بعض الأعمال الطارئة التي قد تفرض نفسها، رابعاً: مبدأ التفويض: حيث يستطيع الفرد إيصال بعض المهام لمن يستطيعون إنجازها بدقة، خامساً: تحديد الأعمال المتشابهة، من أجل القيام بها في نفس الوقت؛ تجنباً لإهدار الوقت في تكرار نفس النشاط المبذول لإنهاء مهمة ما، سادساً: تقليل المقاطعات والأعمال الروتينية، سابعاً: الرقابة على الوقت المتاح للعمل، وذلك باتخاذ كافة الإجراءات من أجل تنفيذ الخطة اليومية، ومتابعتها، وثامناً: إعادة التحليل من أجل تدارك كل المعوقات في إدارة الوقت التي قد تظهر مع مرور الزمن.

**بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة،** حول كيف تدير الوقت في المجال الإداري، والمجال الإنساني، والمجال الفني، وكانت الإجابات تتمثل في الآتي: الخطوة الأولى: تقدير المهام الحالية والمستقبلية الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة، الخطوة الثانية: تحديد أهداف إدارة الوقت، بحيث تصاغ الأهداف بطريقة محددة وقابلة للتحقيق، والخطوة الثالثة: تحديد الأولويات عن طريق تحديد دقيق لكافة المهام المطلوبة، وتحديد درجة أهمية كل مهمة، والخطوة الرابعة: تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام، وهنا يجب أن يراعى تحديد الخطوات التفصيلية، وفصل الخطوات المهمة عن الخطوات غير المهمة، والخطوة الخامسة: إعداد جدول زمني لتنفيذ المهام، وتوزيع الوقت، وهذا يتطلب حصر كافة الخطوات، وحصر الوقت المتاح لتنفيذ المهام.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، فإن هنالك إجابات متعددة، حول الدور الذي تقوم به لتجعل أولياء الأمور يساعدون المدرسة في أداء رسالتها، وكانت الإجابات كالآتي: نحث أفراد المجتمع المحلي على المشاركة في العملية التعليمية، ونحرص على دعوة المختصين من أفراد المجتمع؛ لتحديد الاحتياجات التربوية للعملية التعليمية، ونعقد الندوات والاجتماعات؛ لإفساح المجال لتلقي الاقتراحات والاستشارات المتعلقة في عمليات التعليم والتعلم، ونسق مع مجالس الآباء، والمعلمين، ومؤسسات المجتمع المحلي؛ لمناقشة العقبات التي تواجه العملية التعليمية، ونتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ لوضع استراتيجية مستقبلية للعملية التعليمية، في ضوء المستجدات العالمية والإقليمية، ونعقد بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي المؤتمرات والندوات؛ لوضع الحلول لمشكلات الطلاب التعليمية والاجتماعية، ونتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في نشر الوعي بالقضايا التعليمية التي تهم المجتمع المحلي، ونشجع أولياء الأمور على حضور الاجتماعات والندوات المتعلقة بتقويم مستوى تحصيل الطلاب التعليمي، ونتشاور مع ممثلين عن مؤسسات المجتمع المحلي؛ لتحسين العملية التعليمية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ونشارك المدرسة بعض مؤسسات المجتمع المحلي في ربط ما يتعلمه الطلاب في المدارس مع الواقع العملي التطبيقي، للعمل في مؤسسات المجتمع المحلي، ونجتمع مع ممثلين عن المؤسسات والشركات؛ لتقديم آراء ومقترحات تتعلق بالأنشطة التعليمية المدرسية المختلفة، ونسهم في إجراء البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بمؤسسات المجتمع المختلفة.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، حول الدور الذي تقوم به للاستفادة من خبرات أولياء الأمور في دعم خطط المدرسة مادياً ومعنوياً، كانت الإجابات كالتالي: تقديم مساعدات مالية من قبل أفراد المجتمع المحلي للطلاب المحتاجين، والمشاركة في توفير وجبات غذائية مجانية للطلاب في المدرسة، والمشاركة في تقديم الدعم المالي للعمليات التربوية والتعليمية في المدرسة، وتقديم الدعم المالي للأنشطة والفعاليات الثقافية والاجتماعية التي تقيمها المدرسة، وتقديم الدعم المالي للبرامج الإبداعية والإثرائية للطلاب في المدرسة، ومساعدة المدرسة لتوفير البنية التحتية والتجهيزات اللازمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمشاركة في تقديم برامج توعية إعلامية لتنقيف أفراد المجتمع المحلي، في إيجاد أفضل السبل لتقديم الدعم المالي للمدرسة.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، حول كيف يمكن استغلال المجتمع المحلي لتحقيق نمو أفضل للتلميذ في مختلف النواحي الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والعاطفية، كانت الإجابات تتمثل في الآتي: المشاركة في حضور الاجتماعات الدورية لمجالس الآباء والمعلمين، وتبادل الزيارات والخبرات بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة، وتقديم الاستشارات للمجتمع المحلي، مثل برامج التوعية البيئية، والصحية، والزراعية، وغيرها، وتبادل الآراء والمقترحات المتعلقة بالمشكلات التعليمية والاجتماعية للطلاب، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وعقد اللقاءات والندوات لمناقشة البرامج والأنشطة التربوية المدرسية، وإشراك ذوي الخبرات من أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في بعض اللجان المحلية، ومشاركة ذوي الاختصاص من أفراد المجتمع المحلي بتقديم المشورة التربوية والتعليمية للمدرسة.

تري الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هنالك إجابات متعددة، حول كيف تصف الطرق والممارسات الإدارية الرقمية التي تستخدمها في إدارة مدرستك، وكانت إجاباتهم كالآتي: نصف الطرق والممارسات على المستوى الشخصي أنها جيدة جداً، حيث أننا نستعملها بالأمور الإدارية، وتتمثل بكل ما يتعلق بتنظيم، وتخطيط، ومراقبة نشاطات وأعمال المعلمين، والطلبة، والإداريين في المدرسة، ومن تلك الأعمال السنوية التي تقوم بها المدرسة، وتتمثل بحصر احتياجاتها من الأثاث، والكتب، والوسائل، والمختبرات، وجرد محتوياتها، وإعداد الميزانية السنوية، وتنسيق وتوزيع الطلبة في بداية كل عام دراسي، وتصميم قوائم لكل صف؛ لتسهيل عملية توزيع الطلبة حسب الصفوف، وتزويد المعلمين بالقوائم الجديدة لاستخدامها، وينعكس هذا الأمر على توفير الوقت والجهد للإدارة المدرسية والمعلمين، وإعداد الجداول المدرسية، إذ تعتبر هذه العملية من الأمور الإدارية المعقدة، وتوزيع جدول الحصص الصفية الأسبوعي على المعلمين، من خلال البرامج الخاصة بعمل الجدول المدرسي، وهي برامج تمكن مستخدميها من إنشاء الجدول المدرسي حسب أعداد الصفوف، بالإضافة إلى سهولة استدعاء البيانات، وإجراء التعديلات، والإضافات عليها، وتسجيل الطلبة، ومتابعة كافة قضاياهم التعليمية، من خلال تسجيل بيانات كل طالب، وتسجيل المعاملات المالية من رسوم وأقساط مدرسية، وتسجيل المعلومات المتعلقة بأحوال الطلبة الدراسية من درجات، ومعدلات، وغيرها، وتسجيل الأمور الصحية والسلوكية للطلبة، واستخراج الشهادات في نهاية العام الدراسي، واستخراج الشهادات للطلبة القدامى بعد تخرجهم بعدة سنوات، الأمر الذي يستدعي الاحتفاظ بالسجلات لفترات طويلة، حيث إن الاعتماد على العمل اليدوي في مثل هذه الأمور أصبح عملية

صعبة جدًا، تحتاج إلى الدقة والبطء الشديد في العمل، وإدارة المكتبة المدرسية من خلال تنظيم، وتصنيف الكتب والدوريات، وتزويد الطلبة بملخصات لما يبحثون عنه، الأمر الذي يوفر الوقت والجهد، إضافة إلى تسهيل متابعة عمليتي الإعارة والإرجاع، وإدارة شؤون الموظفين، من خلال حفظ ملف لكل موظف في المدرسة.

**مما سبق ذكره، يتضح بأن الحاسوب يؤمن للإدارة المدرسية كل البيانات التي تحتاج إليها في الوقت المناسب، إما من خلال شاشة الحاسوب، أو من خلال تقارير مطبوعة.**

**أما بالأمور الفنية:** من الاستخدامات الفنية للحاسوب في الإدارة المدرسية ما يلي: حفظ سجلات الطلبة، وسهولة استدعاء تلك السجلات، وإجراء التعديلات عليها، ومتابعة حضور وغياب الطلبة، وكتابة رسائل لإبلاغ أولياء الأمور عن غياب أبنائهم، وتحديد مدة الغياب المسموح بها لكل طالب بشكل آلي، وتطوير عملية عقد الامتحانات للطلبة، وطباعة أوراق أسئلة الامتحانات، وتخزين فقرات عديدة للامتحان، وتصنيف هذه الفقرات حسب محتواها، أو الأهداف المراد قياسها، أو حسب صعوبتها، وتقييم الإجابات، وإعداد كشوف العلامات، والشهادات، وتسجيل علامات الطلبة، وحساب معدلات العلامات في نهاية الفصل الدراسي، وتصميم سجل مطبوع لتلك العلامات، وبناء قاعدة معلومات مدرسية متطورة لاتخاذ القرارات، وتطوير نشاط الإدارة المدرسية، ورفع مستوى التعليم فيها، من خلال الاستفادة من المعلومات المتوفرة بعد تصنيفها، وتحليلها، والتعرف على نقاط الضعف فيها، وتقييم الطلبة من خلال رصد العلامات، واستخراج النتائج بكل دقة، وأقل جهد؛ مما أدى إلى الاستغناء عن الطرق التقليدية، هذا إلى جانب استخدام الحاسوب في التعرف على المتوسطات الحسابية لعلامات الطلبة، وثبات الاختبارات المدرسية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لكل مبحث.

**ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هناك إجابات متعددة، حول أهمية الإدارة الرقمية، وكانت إجاباتهم كالآتي:** تكمن أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية في مقدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل، في مجال تطبيق تقنيات نظم المعلومات، والاستجابة لتحديات القرن الواحد والعشرين، كما وتسهم في تأدية أعمال الإدارة المدرسية بكفاءة عالية وفاعلية، والارتقاء بالعمل الإداري من النظام التقليدي إلى صورته الحديثة، المتمثلة في الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين، وتقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف، والجهد، والوقت، كما يمكن لمديري المدارس استخدام الإدارة

الإلكترونية في أعمال الإدارة المدرسية، من خلال إطلاع أولياء أمور الطلبة على مستوى تحصيل أبنائهم، ومعرفة وجهات نظرهم عن الخدمات التي تقدم لأبنائهم؛ مما يساعد على توثيق العلاقات بين أولياء الأمور والمدرسة، وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية للطلبة، من خلال المنصات التعليمية، كما يستخدمها المديرون كوسيلة اتصال بالمؤسسات التعليمية الأخرى، بإرسال واستقبال التعاميم والوثائق، فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة، من حيث: التخطيط، والرقابة، والقيادة، والتنظيم الإلكتروني، كما أنها تمكن مديري المدارس من التحكم في إدارة العملية التعليمية، حيث تعمل على إتاحة الفرصة لمتابعة ما يجري في جوانب العملية التعليمية من أنشطة، والتعرف على نقاط القوة والضعف، التي قد تواجه سير العملية التعليمية في الأداء اليومي، كما أنها تتسم بتوفير قدر من الشفافية، ووضوح الرؤية؛ مما يحسن من الثقة في التعليم، ويدفع للمشاركة الإيجابية في التخطيط، والتقويم، وعمليات الإصلاح اللازمة.

ترى الباحثة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من مقابلات مديري المدارس، بأن هناك إجابات متعددة، حول كيفية التخلص من التحديات التي تواجههم في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، وتتمثل فيما يلي: العمل على توفر قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة بالمدرسة، والعمل على رفع مستوى البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ووضع القوانين، واللوائح، والتشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والعمل على إيضاح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والعمل على مسايرة (مواكبة) التغييرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي، وتوضيح القوانين، واللوائح، والتشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتنمية مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض القيادات المدرسية، والتنسيق للمساهمة المالية والعينية من القطاع الخاص، في دعم تطبيقات مشروع الإدارة الإلكترونية.

الفصل الخامس  
التصور المقترح والتوصيات

## الفصل الخامس

### التصور المقترح والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للتصور المقترح وتوصيات الدراسة.

#### 1.5 التصور التدريبي لتطوير الكفاءة الإدارية:

##### أهداف التصور التدريبي المقترح:

1. تعريف المديرين بكيفية إدارة الاجتماعات المدرسية.
2. تنمية قدرات المديرين على إدارة الوقت للأعمال المدرسية اليومية.
3. تبصير المديرين بحاجات المعلمين.
4. إكساب المديرين المهارات الضرورية لصنع القرارات المدرسية.
5. تعريف المديرين بأهداف مجالس الآباء.
6. تنمية قدرات المديرين بالطرق المختلفة لقياس الإنجاز المدرسي.
7. زيادة خبرات المديرين بالاستفادة من التقنيات الحديثة.
8. تنمية قدرات المديرين في الإسهام في تطوير المناهج المدرسية.
9. تعريف المديرين بالمهارات اللازمة لإجراء البحوث التربوية.
10. تعريف المديرين بأهمية بناء العلاقات الإنسانية في المدرسة.
11. تنمية معرفة المديرين بأسس إرشاد وتوجيه الطلاب.

محتوى التصور للبرنامج التدريبي المقترح:

الموضوعات	المفردات	الزمن	الأساليب المستخدمة
إدارة الاجتماعات المدرسية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهمية الاجتماعات المدرسية.</li> <li>- وسائل تنظيم وإدارة الاجتماعات المدرسية. دور مدير المدرسة في الاستفادة من نتائج الاجتماعات المدرسية.</li> <li>- تطبيقات علمية.</li> </ul>	4 ساعات نظري. ساعتان عملي.	المحاضرة. تمثيل الدورة.
إدارة الوقت.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم إدارة الوقت.</li> <li>- مهام المدير الرئيسية.</li> <li>- كيفية توزيع الوقت على الممارسات اليومية.</li> </ul>	4 ساعات نظري. 4 ساعات عملي.	المحاضرة. إعداد تقارير. مناقشات.
حاجات المعلمين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دور المعلم كقائد في العملية التعليمية.</li> <li>- استعراض بعض نظريات الحاجات والدوافع.</li> <li>- أهمية دور المدير في رفع معنويات المعلمين.</li> </ul>	4 ساعات نظري.	المحاضرة.
صنع القرارات المدرسية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم القرار، وأهميته.</li> <li>- خطوات صنع القرار الرشيد.</li> <li>- دور المدير في صنع القرار الرشيد.</li> <li>- تدريبات.</li> </ul>	4 ساعات نظري. ساعتان عملي.	المحاضرة. تمثيل الدور.
مجالس الآباء.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهمية إسهام مجالس الآباء في دفع مسيرة المدرسة التعليمية.</li> <li>- دور إسهامات الآباء في قرارات المدرسة.</li> <li>- دور مدير المدرسة في تحقيق مجالس الآباء لأهدافها.</li> </ul>	4 ساعات نظري.	المحاضرة. مناقشات.
الإجاز الدراسي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجوانب التعليم المختلفة، والمطلوب رفع درجة كفاءتها: التحصيل</li> <li>- الطلابي، الأنظمة المدرسية.</li> <li>- الأساليب الإحصائية والرياضية المناسبة للقياس والتقييم.</li> </ul>	6 ساعات نظري. ساعتان عملي.	المحاضرة. ممارسات عملية.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- دور المدير في معرفة نتائج القياس، وتفسيرها.</li> </ul>	
المحاضرة. تمارين عملية.	4 ساعات نظري. 6 ساعات عملي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهمية استخدام التقنيات الحديثة بالمدرسة.</li> <li>- استخدام بعض التقنيات الحديثة وفوائدها على المدرسة</li> </ul>	التقنيات الحديثة.
المحاضرة.	6 ساعات نظري.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهمية المنهج الدراسي.</li> <li>- خطوات بناء المناهج الدراسية.</li> <li>- وسائل تقييم المناهج الدراسية.</li> <li>- دور مدير المدرسة في تقييم المناهج الدراسية.</li> </ul>	المناهج الدراسية.
المحاضرة. نماذج مختارة من بحوث تربوية. إعداد التقارير.	6 ساعات نظري، 3 ساعات عملي،	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهمية البحث العلمي في دفع مسيرة المدرسة.</li> <li>- وسائل البحث العلمي، وأهدافه.</li> <li>- دور مدير المدرسة في الاستفادة من البحث العلمي، وتطبيقاته.</li> </ul>	البحث العلمي.
المحاضرة.	6 ساعات نظري.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم العلاقات الإنسانية المدرسية.</li> <li>- مجالات العلاقات الإنسانية المدرسية.</li> <li>- أسس بناء العلاقات الإنسانية المدرسية.</li> <li>- دور المدير في تعزيز العلاقات الإنسانية المدرسية.</li> </ul>	العلاقات الإنسانية.
المحاضرة. مناقشات. زيارات منزلية.	8 ساعات نظري. ساعتان عملي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهمية الإرشاد والتوجيه الطلابي.</li> <li>- وسائل وطرق الإرشاد والتوجيه الطلابي.</li> <li>- دور مدير المدرسة في تعزيز برنامج الإرشاد والتوجيه الطلابي في المدرسة.</li> </ul>	الإرشاد والتوجيه الطلابي.

### الأساليب التدريبية للبرنامج التدريبي المقترح:

1. المحاضرات.
2. تمثيل الدور.

3. المناقشات والحوار.

4. إعداد البحوث والتقارير.

5. الزيارات الميدانية.

**الزمن المطلوب لتنفيذ البرامج:**

- أسابيع، بواقع ٤ ساعات يوميًا.

**المواد المطلوبة توفرها لتنفيذ البرنامج التدريبي المقترح:**

1. قاعة تدريبية مناسبة.

2. أجهزة عرض.

3. جهاز فيديو مع أشطرة.

4. شفافيات وأقلام.

5. سبورة.

6. أدوات للكتابة.

**مكان إقامة البرنامج:**

ينبغي أن يكون مكان انعقاد البرنامج في أحد المواقع المناسبة، التي يتوفر بها المستلزمات الضرورية والبيئية، التي تعين المتدربين على الاستفادة من البرنامج، مثل قربها من أماكن تواجد المتدربين، ويستحسن أن يكون ذلك في أحد المدارس الحديثة.

**الأنشطة التدريبية:**

1. إقامة زيارات ميدانية لأحد المدارس، وإعداد تقارير مناسبة عنها.

2. إقامة ندوة مفتوحة تضم مسؤولين من إدارات التعليم.

3. إجراء بعض البحوث الميدانية، التي تعالج بعض القضايا التربوية ذات الصلة بالبرنامج.

**القائمون على البرنامج (المدرسون):**

1. أساتذة جامعة في تخصصات الإدارة التربوية، وعلم النفس، والمناهج، والإحصاء.

2. مدراء مدارس، ومعلمون ذوو كفاءة في العمل الإداري التربوي.

3. أخصائيون من إدارة التعليم.

#### إدارة البرنامج:

1. منسق البرنامج التدريبي: يكون مسؤول عن الإشراف على البرنامج، وتنفيذه.

2. مدير البرنامج: يكون مسؤول عن متابعة البرنامج، وسير التدريس، وتأمين المستلزمات المطلوبة.

#### أساليب تقويم البرنامج:

1. إجراء اختبارات تحريرية موضوعية في نهاية البرنامج للتعرف على:

2. المهارات، والخبرات التي اكتسبها الملتحقون بالبرنامج.

3. ردود الفعل لدى المتدربين، ووجهات نظرهم تجاه البرنامج.

#### الحوافز والامتيازات التي يقدمها البرنامج:

يقدم للمتحق بالبرنامج شهادة حضور ومشاركة، مع خطاب شكر، في حفل يقام بعد استكمال فعاليات البرنامج.

#### 2.5 التوصيات

1. قيام إدارات التعليم بتطبيق هذا البرنامج المقترح في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تراها.

2. ضرورة التنسيق بين إدارات التعليم والجامعات في شرقي القدس لإعداد البرامج المناسبة لتطوير وتأهيل كفاءة مديري المدارس.

3. العمل على مراجعة الأساليب المستخدمة حاليًا لقياس أداء مديري المدارس، ومن ثم تطويرها.

4. الكشف عن الوسائل المناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم إعداد البرامج التدريبية الملائمة لرفع كفاءة أداء مديري المدارس.

5. توفيرها الإمكانيات البشرية والمادية، من أجل أن تؤدي البرامج التدريبية دورها المأمول في رفع كفاءة مديري المدارس.

6. العمل باستمرار على تقويم برامج التدريب، للكشف عن جوانب القصور والقوة، ومن ثم تطوير، وتحسين فعاليتها.
7. استقصاء آراء مديري التعليم، والمشرفين، والمعلمين، والخبراء التربويين عن الحاجات التدريبية التي تسهم في رفع كفاءة مديري المدارس.

## قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية:

ابن نعمان، جمال، وبوزيدة، حميد. (2022). ضغوط العمل بين الأسباب: الآثار وسبل إدارتها. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2(11)، 125 - 146.

أبو المعاطي، وليد محمد ومنصور، منار منصور. (2022). القيادة الخادمة وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى مدراء المدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، 38(3)، 463\_523.

أبو دية، عزيزة. (2017). سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية جامعة بابل. 34، 127 - 192.

أبو سنيّة ، عونية طالب. (2013). درجة توافر الكفاءات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميهما في الأردن. دراسات العلوم التربوية، 2(40)، 598-618.

أبو علي، مروه حسن مصطفى. (2015). درجة الضغوط النفسية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

أبو هندي، نسرين. (2012). درجة توافر سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن و علاقتها بدرجة ممارستهم لصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

أحمد، جمال سالم. (2018). التحكم الذاتي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية. مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية. ع765، 100 - 808.

أحمرو، أميرة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل للإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي كعلميهم. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة الخليل.

- الأسدي، سعيد جاسم والمسعودي، محمد والتميمي، هناء. (2016). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية. ط1. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- إفرخاس، م. (2011). سيكولوجية الشخصية بين تنمية الأبناء وبناء المجتمع. دمشق: دار نينوي للدراسات والنشر والتوزيع.
- بار، يوسف ومعمور، عبد المنان ملا. (2005). الضغوط النفسية التي تواجه الموظفين والعاملين في مجموعات الخدمات الميدانية في مؤسسات الطوافة بمدينة مكة المكرمة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 17(1) 13\_66.
- البداعية، موزه بنت محمد بن ناصر. (2011). متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- البراغيتي، محمود خليل ابراهيم. (2019). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية مهارات مواجهة الضغوط المهنية وإدارة الأزمات لدى عينة من المرشدين النفسيين في قطاع غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية جامعة عين شمس.
- بركات، زياد. (2020). السمات الشخصية المنبئة بالتفوق الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية بمحافظة طولكرم بفلسطين من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 16(1)، 159-191.
- بشرى إسماعيل أحمد. (2014). المساندة الاجتماعية والتوافق المهني. ط1. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- البطي، عبد الله (2014). "الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية" (رسالة دكتوراه) جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- بكر، عبد الجواد السيد. (2020). تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر. مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، 2(20)، 465 - 492.
- بلاس، بورك. (2001). الحد من ضغوط العمل، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1.

- بلاش، صليحة وسيدهم، كلثوم.. (2018). مصادر الضغط المهني و علاقتها بالدافعية للإنجاز. مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية. ع. 15 ، 227-241.
- بنى يونس، محمد (2005). مبادئ علم النفس. عمان الأردن: شروق.
- بنى فواز، عبد الرحمن محمد حسن. (2018). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالمملكة الأردنية. مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة، 18(2)، 1 - 17.
- بنى فواز، عبد الرحمن محمد حسن. (2018). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالمملكة الأردنية. مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة، 18(2)، 1 - 17.
- بهاء الدين، فاطمة. (2020). السمات الشخصية لربة الأسرة وعلاقتها بالسلوك الاستهلاكي، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، (26)، 19-68.
- جبالي، صباح. (2012). الضغوط النفسية واستراتيجيات مواجهتها لدى أمهات الأطفال المصابين بمتلازمة داون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- جدو، عبد الحفيظ. (2014). استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى المراهقين ذوي صعوبات التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف2.
- الجعافرة، صفاء جميل. (2017). الذكاء الاجتماعي لدى مديري ومديرات المدارس الحكوميّة في محافظة الكرك وعلاقته بأنماط الاتصال الإداري، دراسات العلوم التربوية الجامعة الأردنية، (44)، 147 - 164.
- حامد، سليمان (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان. دار أسامة.
- حامد، عبد محمد. (2003)، السمات الشخصية\_ العقلية\_ لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- حبيب، أحمد أمين محمد، و رضوان، فوقيّة حسن عبد الحميد. (2011). أساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى أمهات الأطفال الصم وضعاف السمع. مجلة كلية التربية، ع 10 ، 909 - 937.

حجازي، أحمد. (2015). كيف تتجو من الأفكار السلبية والضغوط النفسية. عمان: دار العالم للثقافة والنشر والتوزيع.

الحدابي، داود عبد الملك يحي وعبد المانع، نجاه محمد سعد. (2019). مستوى السمات الشخصية لدى طلبة جامعة المرقب، مجلة كلية التربية، 19(1)، 381\_419.

حريرية، عتيقة. (2019). استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية كمدخل لتفعيل الإدارة المدرسية الحديثة. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي. ع 30، 51-62.

حريم، حسين. (2003). ضغوط العمل لدى الكادر التمريضي في المستشفيات الخاصة بالأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 6(6)، (1).

حسن، فاطمة محمد محمود. (2014). سمات الشخصية المحفزة للعنف: دراسة تحليلية على طلبة كلية الأميرة رحمة الجامعية، مجلة التربية، 159(2)، 109\_126.

جسيبة برزوان. (2014). فعالية استراتيجيات المواجهة في تسيير الضغط النفسي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. ع29، ص 91 - 105.

حسين سلامة عبد العظيم. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة دار الفكر

حسين، نجلاء سيد. (2013). وعي المرأة بأساليب مواجهة الضغوط وعلاقته بالاستقرار الأسري، مجلة بحوث التربية النوعية، 30(30)، 454\_496.

الحميدة، محمد محمود. (2018). ادارة الذات كمتغير وسيط بين الضغوط المهنية والسعادة النفسية لدى المرشدين التربويين في محافظات غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعه الأقصى.

الحناوي، نعيمة كبيح سايب. (2022). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلمها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج6، ع46، 47 - 65.

الخروصي, زيد بن خميس بن علي و الخروصي, عيسى بن خميس بن علي, والخروصي, سلطان بن خميس بن راشد. (2022). أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات, 3(7), 31-68.

الخطيب، فيروز (2016). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الخطيب، معززة عبد الله. (2013)، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الدحادحة ، باسم محمد علي. ( 2015).مستوى الضغط النفسي ونمط الحياة لدى مرضى السكري والأصحاء في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان، المجلة التربوية -الكويت , مج29, ع115، ص359 – 408.

الدحودح، علاء (2012) . تصور مقترح لتوظيف الشبكة الاجتماعية Face Book في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاسلامية. غزة.

دلال، طرباخ.(2015).ضغط العمل وعلاقته بالصحة النفسية لدى عمال القطاع الصحي دراسة ميدانية على عينة من عمال القطاع الصحي بتقريت. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الربابعة، نيفين خليل عبد القادر. (2020). الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان وسبل مواجهتها. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. (5) 3، 287 - 305.

رجاء، مريم. (2008م). مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض، مجلة جامعة دمشق، 24(23).

رضوان، سامر جميل (2009). الصحة النفسية.ط3.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الرويلي ، جميلة خلف قريطع. (2015). المناخ الأسري وعلاقته بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طالبات جامعة الحدود الشمالية. مجلة كلية التربية بأسيوط - مصر ، مج31، ع4، 332 - 364.

ريان، محمود.(2006). الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الادراكية والتفكير الابتكاري لدى طلبة الصف الحادي عشر بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

الزعيبي ،رحمه مسعد. (2015). أساليب مواجهة الضغوط النفسية بمفهوم الذات لدى المراهقين. مجلة البحث العلمي في التربية مصر .(1) 16 ، ص: 549 - 560.

الزهراني، على بن عبد القادر بن عوضه. (2019). الكفاءة الإدارية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الجودة التعليمية من وجهة نظر طلبة كلية العلوم والدراسات الإنسانية بمحافظة حريملاء مجلة البحث العلمي في التربية ع20، ج13، 219 - 252.

زورة، مريم إبراهيم عبد السلام والحسيني، حسين محمد سعد الدين. (2016). أساليب مواجهة الضغوط لدى أمهات الأطفال التوحديين والعاديين، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، 3(1)، 430-407.

زياد، محمد وكركوش، فتيحة. (2019م). استراتيجية مواجهة الضغوط النفسية عند الطالبة الجامعية المتزوجة: دراسة ميدانية بجامعة البليدة 2، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(2)، 227-242.

السرخي،ابراهيم محمد. (2002).السلوك وبناء الشخصية بين النظريات الغربية وبين المنظور الاسلامي: موافقة وزارة الاعلام والثقافة.

سرور، سعيد عبد الغني والدميري، آيات فوزي وعشبية، إيمان محمد أحمد. (2019). التنبؤ بجودة الحياة النفسية في ضوء فعالية الذات المهنية وأساليب مواجهة الضغوط لدى معلمي التربية الخاصة، مجلة الثقافة والتنمية، 19(138)، 2\_44.

السعود، راتب وحسين، ابراهيم. (2016). التنمية المهنية للقيادات الادارية التربوية اتجاهات معاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السعودي ،خالد عطيه.( 2014). مهارات الحياة. عمان: مطبعة السفير.

سعيد، دياب بدوي. (2014). سمات شخصية طلاب الجامعة: دراسة عاملة على عينة من طلاب بني سويف، دراسات نفسية، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية(رأثم)، 24(1)، 1\_33.

السلعوس، رنا درويش إسماعيل. (2001). سمات الشخصية لدى المرأة العاملة في القطاع الحكومي والخاص في مدينة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

السلمي، فهد رزق الله. (2003). مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود" دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

السناني، علي بن محمد (2013) "الكفايات المهنية اللازم توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية والقيادات التربوية بالوزارة"، مجلة كلية التربية بطنطا، العدد : الثالث (51) إبريل - جامعة طنطا.

سويلم. (2016). التوأمان الكفاءة والفعالية. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

الشافعي، سهير إبراهيم محمد إبراهيم. (2013). العلاقة بين الاغتراب و بعض سمات الشخصية لدى طالبات كلية التربية جامعة الطائف. مجلة التربية جامعة الأزهر. (2) 156, 495 - 537.

الشايع، علي بن صالح. (2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 2 (5)، 97 - 116.

شحادة ،يوسف يعقوب. ( 2017). إدارة الضغوط المهنية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها. مجلة الاستاذ ابن رشد. جامعة بغداد. ( 2 ) 221 ، 237-288 .

الشخص، عبدالعزيز السيد.(2015). دراسة لأنواع من التفوق العقلي من حيث علاقتها ببعض سمات الشخصية.المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي. ع1، 214 - 219

الشديفات، منيرة حسن موسى. (2020). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق بالأردن للكفايات التقنية والإدارية. مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة، 32(4)، 125 - 137.

الشراري، عبد الله بن محمد. (2004). إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشرفاء، أمل. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشريف، ناجي حسين ناجي. (2015). مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية ، 2(10)، 159 - 177.

شعبان، رجب علي. (2010). الفرق الجنسية والعمرية في اساليب التكيف مع المواقف الضاغطة الهيئية المصرية العامة للكتاب: مجلة علم النفس. (34).

الشيخ، فضل المولي وبلال، أمل وعبد العزيز، أيمن (2019). سمات الشخصية لدى المرأة السودانية في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المقترحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(27). 131-144.

الشيخ، منذر. (2022). ضغوط العمل التي يواجهها مديرو المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في مدارس التعليم. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية ، 10(44)، 41 - 71.

الصبري، صادق (2014). تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، تعز، اليمن.

الصندلي، ريمة. (2012). الضغوط النفسية واستراتيجيات المواجهة المستعملة لدى المراهق المحاول للانتحار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

صوالحة، عونية عطا والعبوشي، نوال عبد الرؤوف. (2011). دراسة وصفية لمستوى بعض السمات الشخصية لطلبة جامعة عمان الأهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة العلوم النفسية، (19)، 161\_202.

صيام، صفا. (2010)، سمات الشخصية وعلاقتها بالتوافق النفسي للمسنين في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الصيرفي، محمد. (2009). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

ضحيك، سليمان. (2004). القيم المتضمنة في سلوكيات قادة النشاط الكشفي في مدارس محافظات غزة وعلاقتها بالاتزان الانفعالي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الضمد، ع. (2003) علم النفس في الرياضة. عمان: دار الخليج.

الزيدان، الحميدي محمد زيدان. (2017). الضغوط النفسية وعلاقتها بالاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية. مجلة الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع149، 12 - 203.

طفاح، أسماء على نهار. (2021). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 1(6)، 229 - 254.

طه، فرج وراغب، السيد (2010). مقياس الضغوط المهنية. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.

الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة. عمان. دار وائل.

العاتي، خولة وباهي، مريم. (2021). علاقة الذكاء الوجداني باستراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الوادي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر.

عباس، نوال قاسم. (2014). الخصائص السيكولوجية للشخصية العراقية في المرحلة الراهنة: دراسة ميدانية في محافظة بغداد. مجلة العلوم التربوية والنفسية الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية. ع 568، 104 - 595.

عبد الرحمن ، محمد السيد ( 1998 ). نظريات الشخصية . القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد العليم، أسامة ، والشريف ، عمر ، وبيومي، هشام. (2013). الإدارة الإلكترونيّة؛ مدخل إلى الإدارة التعلّيمية الحديثة. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، إيمان. (2020). الفروق بين الجنسين في المهارات الاجتماعية وعلاقتها بإدارة الضغوط لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية. مجلة دراسات عربية رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، 1(19)، 1 - 60.

عبد الوهاب، محمد السيد. (2012). مفهوم الذات وعلاقته بأساليب مواجهته الضغوط: دراسة على معلمي المرحلة الإعدادية بمحافظة قنا، مجلة دراسات نفسية، 22(1)، 105\_148.

عبدالرازق ، فيفر محمد الهادي. (2013). أساليب مواجهة الضغوط والأمن النفسي لدى عينة من طالبات جامعة الملك خالد. دراسات عربية في التربية وعلم النفس السعودية. (4) 36، ص 173 - 208.

عبدالوهاب ، محمد السيد.(2012). مفهوم الذات وعلاقته بأساليب مواجهة الضغوط : دراسة على معلمي المرحلة الإعدادية بمحافظة قنا. دراسات نفسية - مصر ، ( 22 )، ع 1، ص 105 - 148.

عبود، هيام. (2011)، بعض السمات الشخصية لدى ممارسات وغير الممارسات للأنشطة الرياضية، مجلة الفتح، (46)، 1\_18.

عبيد ،ماجدة ( 2008 ). الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عبيدات، سهيل أحمد. (2004). الانماط الادارية وفق نظرية الشبكة الادارية وعلاقتها بفعالية ادارة الوقت، الاردن: عالم الكتب الحديث.

العدل، عادل محمد محمود.(1995). الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الإدراكية والتفكير الابتكاري. دراسات تربوية ، 77(10)، 125 - 161.

العزیز ،أحمد نايل وأحمد عبد اللطيف ابو اسعد (2009). التعامل مع الضغوط. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- عسكر، محمد السيد. (2021). استراتيجية مواجهة الضغوط النفسية لدى لاعبي كرة القدم بمحافظة سوهاج، مجلة أسيوط لعلم وفنون التربية الرياضية، 1(57)، 55\_94.
- عطا الله، محمد إبراهيم (2016). أساليب مواجهة الضغوط النفسية وعلاقتها بفاعلية الذات وجودة الحياة لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. مجلة الارشاد النفسى - مصر، ع48، ص، ص، ص37 - 77.
- عطوي، جودت عزات. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العفيري، خالد محمد محمد محمود نهاد عبد الوهاب وغانم، محمد حسن محمد حسن. (2020). فعالية الذات وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب الجامعة اليمنيين. مجلة القراءة والمعرفة، ع228، 243 - 278.
- العكاشي، أمينة محمد وأبو سطاتش، حواء بشير معمر والدورفي، صالحة التومي بشير. (2018). أساليب مواجهة ضغوط الحياة اليومية لدى طالبات كلية التربية، مجلة التربوي، (12)، 188-209.
- علي، أسامة. (2010). الإدارة الذاتية للمدرسة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر. العلي، تهاني إبراهيم. (2022). مستوى ضغوط العمل لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية مركز العطاء للاستشارات التربوية، 6(2)، 198 - 221.
- العلي، ندى محمد عبد الله والعمران جيهان عيسى أبو راشد. (2021). الصمود النفسي وعلاقته بأساليب مواجهة الضغوط لدى المرأة البحرينية المطلقة. المجلة المصرية للدراسات النفسية مج 31، 111، 471 - 506
- عمر، عمر العربي الحاج محمد. (2021). العلاقة بين الضغوط النفسية المدرسية والتوافق الدراسي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمدينة الزنتان، مجلة كليات التربية، (23)، 365-387.
- العمرات، محمد سالم. (2018). الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس جامعة دمشق ، 1(16)، 179 - 206.

عمرو، عوادي وخالد، وقاص. (2018). العوامل الكبرى للشخصية وعلاقتها بقلق المستقبل لدى الطلبة المقبلين على التخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، البويرة.

العمروسي، نبيلي حسين. (2021). الإسهام النسبي للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في التنبؤ بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي الشخصي لدى عينة من طالبات جامعة الملك خالد بالسعودية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 1(92)، 150\_102.

العمري، إبراهيم. (2020). الذكاء الوجداني وعلاقته بأساليب مواجهة الضغوط لدى معلمي المرحلة الابتدائية حديثي التوظيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

العناني، حنان عبد الحميد (2005). الصحة النفسية. ط3. عمان: دار الفكر.

العنزي، بدور. (2021). الخبرات الصادمة وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى الجانحين في دور رعاية الأحداث في مدينة الرياض. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 5(18)، 87-132.

عودة، هديل. (2010). الكفايات الإدارية لمدير المدرسة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

العيسوي، عبد الرحمن. (2002). نظريات الشخصية. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عيسي، أسيا. (2018). الادارة التربوية والتعليمية الحديثة. عمان: دار المكتبة الوطنية.

غانم، محمد حسن (2009). كيف تقهر الضغوط النفسية. القاهرة: دار اخبار اليوم.

غانم، ختام عبد الله. (2005)، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الفار، سهاد ابراهيم. (2008). الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة وميراتها من وجهه نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). عمادة الدراسات العليا. جامعه القدس.

الفار، شهناز. (2012). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، 27 (7)، 1414-1378.

فتحي، زهيرة جياو و فندي، احمد عزيز. (2023). الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيها. مجلة العلوم الأساسية، 9(14)، 161-135.

فرج عبد القادر طه وآخرون. (2009). موسوعة علم النفس والتحليل النفسي. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

فرج عبد القادر طه. (2005). موسوعة علم النفس والتحليل النفسي: دار سعاد الصباح.

الفضلي، ماجد مانع عبدالهادي. (2013). بعض السمات الشخصية المنبئة بالتوجهات القيمية لدى طلبة الإرشاد النفسي في ضوء تصور روكيش. مجلة رابطة التربية الحديثة. (5) 13، 17 - 30.

فليه، فاروق عبده (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

فهيم، علي (2009). علم نفس الصحة الخصائص النفسية الإيجابية والسلبية للمرضى والأسوياء. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر.

قسايمة، حنين رياض. (2022). الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 5(30)، 320 - 338.

الكردي، موسى بن محمد. (2014). تأثير السمات الشخصية الخمسة الكبرى والاستقلالية كخاصية من خصائص الوظيفة على الالتزام الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(3)، 112\_86.

الكندي، مصبح بن علي. (2022). واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(141)، 242-219.

كيلاني، علاء صلاح فوزي. (2015). علاقة السمات الشخصية للعمال بسوء توافقهم المهني، مجلة الخدمة الاجتماعية، (53)، 345\_323.

لايبرت، روبرت وسبيجلر، ميشيل. (2000)، الشخصية: استراتيجياتها، نظرياتها، وتطبيقاتها الإكلينيكية والتربوية، ترجمة: محمد قاسم عبد الله، مجلة العلوم الاجتماعية، (1)30، 205\_199.

محمد، كمال محمد (2010). الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، الجامعة الإسلامية غزة. رسالة ماجستير منشورة.

محمد، ناهد حيدر عامر. (2018). الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب الجامع بمحافظة أسوان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع 2، 89-116.

المحذيف، هيا بنت حمد والداود، ابراهيم بن داود. (2019). التدريب الذاتي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود كمدخل الكفاءة الإدارية، مجلة العلوم التربوية، (1)31، 171\_147.

مخولفي، سعيد بن عبد الله. (2015). ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط. مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية جامعة طاهري محمد بشار، ع205، 1 - 245.

المرايطة، منال صلاح غبن، و الشقران، رامي بن ابراهيم بن عبدالرحمن. (2022). مستوى الفاقد التنظيمي في المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الكفاءة الإدارية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج7، ع2، 527 - 549.

مرسي، صفاء إسماعيل. (2019). دور التعقل في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل والاحترق النفسي لدى عينة من مديري المدارس الحكومية. دراسات نفسية رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية (رأنم)، 4(29)، 619 - 690.

مشري، سلاف. (2016). الضغط النفسي في المجال المدرسي: المفهوم والمصادر واستراتيجيات المواجهة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (29)، 3-16.

مصطفى، كامل وأبو العزم، عطية. (2006). المدير الحائر بين الضغوط وجودة الأداء، الوقاية، الأسباب، العلاج، دار الهدى للطباعة والنشر، مصر.

المعشر، عيسى إبراهيم. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

مغربي، عمر بن عبد الله. (2009). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينه من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى.

الملاح، هبة السيد العربي محمد. (2019). أنماط الشخصية النرجسية وعلاقتها بالنفوق العقلي لدى المراهقين. مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد - كلية التربية. ع732 - 25،699.

مهنا، طارق محمد. (2018). توظيف استراتيجية التعليم الجامع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، بمحافظة غزة وعلاقته برفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الناقة، بدر. (2015). السمات الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في دولة الكويت. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

نسمة، جبيلي ورشيدة، لوقادي (2017). الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى. الجزائر.

نعاس، نريمان، و فراحي، فيصل. (2022). الضغوط المهنية واستراتيجيات التعامل لدى عمال مؤسسة سيور للمياه لولاية وهران نموذجا. مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، مج13، ع2، 555 - 573.

النفيس، تقية حزام. (2020). الهيمنة الدماغية وعلاقتها بالسمات الشخصية لمعلم الرياضيات، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (6)، 7\_36.

النوايسية، فاطمة عبد الرحيم. (2013). الضغوط والأزمات النفسية وأساليب المساندة. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

هدار ، الشيخ اولاد.( 2017 ). علاقة الضغوط المهنية بالدافعية للإنجاز لدى مستشار التوجيه والارشاد المدرسي المهني دراسة ميدانية بمنطقة ورقة وتقرات . رسالة ماجستير . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة حمة الخضير الوادي.

هلالى، عمرو محمد وبدران، عمرو حسن والذهبي، محمد إبراهيم. (2012). بناء مقياس السمات الشخصية للطالب الجامعي، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، (8)، 256\_222. هلسة، حنان.(2009). النرجسية دراسة تحليلية في نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي والمدرسة السلوكية. مؤتمر جمعية التحليل النفسي- دمشق، 21-32.

الهالي، أحمد معمر.(2013). القيم الاجتماعية السائدة وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى طلبة كلية الهندسة الإلكترونية ببني وليد.عالم التربية المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. (14) 173، 41 - 220.

وافي ،مروان (2016) .المرونة الإيجابية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط الحياتية لدى طلبة جامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأقصى.

الوحيدى، رنا. (2021). سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري مدارس محافظات غزة: دراسة مقارنة بين المديرين وتقدير المدرسين. رسالة ماجستير. جامعه الأزهر. غزة.

وصوص، ديمة محمد محمود سليمان. (2016). ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 1(2)، 143 - 172.

يوسف ،جمعة سيد. (2007). إدارة الضغوط. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية. كلية الهندسة. جامعة القاهرة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adegbemile, O (2011). Principals Competency Needs for Effective School Administration in Nigeria. Journal of Education and Practice, 2 (4), 15-23.

- Anyakora, C. I. (2021). ADMINISTRATIVE COMPETENCIES REQUIRED BY SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN ANAMBRA STATE, NIGERIA. *COOU Journal of Educational Research*, 6(2).
- Azainil, A., Komariyah, L., & Yan, Y. (2021). The Effect of Principals' Managerial Competence and Teacher Discipline on Teacher Productivity. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(2), 563–579.
- Bolanle, O. A. (2013). "Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria, *World Journal of Education*, 3 (5): 26–33.
- Boyland, L (2011) : Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals, *Current Issues in Education*,14, (3) ,pp 1–11.
- Egboka, I & Igbokwe, Innocent C.(2021).Principals' Application of Administrative Competencies for Effective Management of Secondary Schools in Awka Education Zone of Anambra State. *International Journal of Education and Evaluation* | 7 (3).
- Kamarulzaman, W. (2012). Critical review on effect of personality on learning styles. *Proceeding of the 2nd International conference on Arts, social science & technology penang, Malaysia*
- Michael J. Cullen, Paul R. Sackett: *Personality and Counterproductive Workplace Behavior*, In: Murray R. Barrick, Ann Marie Ryan: *Personality and Work, Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, NY, John Wiley & Sons, Inc, 2003, P P 167: 168.
- Murray R. Barrick et. al. (2003): *Situational Influences on Trait– Behavior Relationships* In: Murray R. Barrick, Ann Marie Ryan: *Personality and Work, Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, NY, John Wiley & Sons, Inc

- Murray R. Barrick et. Al: Situational Influences on Trait– Behavior Relationships In: Murray R. Barrick, Ann Marie Ryan: Personality and Work, Reconsidering the Role of Personality in Organizations, NY, John Wiley & Sons, Inc, 2003. P 68.
- Ngari, S. (2013). Levels of stress among secondary school administrators and its implication in education management in Kenya. *Academic Journals*, Egerton University, Kenya, 8 (11), 677–68
- Olaekan, Arikewuyo. NI (2011) “Stress Management Strategies of Secondary School Principals in Nigeria”, *Educational Research* 46(2), 105–207.
- Onn, S. (2010). Competencies of Secondary School Heads of Departments: Implications on Continuous Professional Development. *European Journal of Social Sciences*, 14 "3", 464470–.
- Owan, V. J, Agunwa, J. N.(2019) .Principals' Administrative Competence and Teachers' Work Performance in Secondary Schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria. *Humanities and Social Sciences Letters*, 7(1), 20–28.
- Peterson,(2012) . Iowa School Superintendents And Secondary School Principals. Perceived Stress In The Work Place
- Roberson Frances. R and Matthews ‘ Kenneth (2010) “Stress Among Principals – Reported of Two Studies Discuss Causes and Prevention Strategies” *NASSP Bulletin*, 72( 50) 79–85.
- Romney, A. (2012). Dallas Baptist University, ProQuest Dissertations Publishing, 2012, 3547037

WadeSango, NE. Gudyanga E & Mberewere, M. (2015). Occupational Stress among School Head Teachers A Case for Hwedza District Secondary Schools' Head Teachers./Soc Sci 45(1):31–35.

Yambo, J, Onyango, M, Odhiambo, R, & Adoyo, O. (2017). An Assessment of the Extent at Which High School Principals Are Stressed in Relation to Their Job Experience in Schools in Southern Nyanza Region, Kenya. International Journal of Humanities and Social Science Invention 35)25–33.

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	المحكمين	التخصص	مجال العمل	مكان العمل
1	جعفر أبو صاع.	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
2	إبراهيم أبو عقل.	مناهج تدريس	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
3	كمال محامرة.	إدارة تعليمية	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
4	منال ماجد أبو منشار.	مناهج تدريس	أستاذ مساعد	جامعة الخليل
5	خولة الشخشير	ادارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الامريكية - وجامعة بيرزيت
6	محمد عجوة.	علم نفس تربوي	أستاذ مساعد	جامعة الخليل
7	محمد الجمل.	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الأقصى
8	محمود خلف الله.	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الأقصى
9	محمد خضر شبير.	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الأقصى
10	احمد فتيحة	مناهج و تعليم	أستاذ مشارك	جامعة بيرزيت

## ملحق (2): رسالة للمحكمن



الجامعة العربية الأمريكية - جنين

كلية الدراسات العليا

### تحكيم استبانة

..... حضرة الدكتور

المحترم

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس"؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية.

ونأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان، عن طريق وضع علامة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة، من وجهة نظركم.

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

الجنس	( ) ذكر	( ) أنثى	
سنوات الخدمة	( ) 5 سنوات فما دون	( ) من 6 - 10 سنوات	( ) أكثر من 10 سنوات
المؤهل العلمي	( ) بكالوريوس	( ) ماجستير	( ) دكتوراه

مستوى المدرسة ( ) أساسية دنيا ( ) أساسية عليا  
 المسمى الوظيفي ( ) مفتشاة تربوي ( ) مديراة مدرسة ( ) معلماة

شاكرين حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحثة: روان نضال غول

إشراف: أ.د. غسان سرحان

أداة لقياس: السمات الشخصية

الفقرة	كبيرة جدا (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة (1)
المجال الأول: المسؤولية: قدرة مدير المدرسة على إنجاز ما يشعره بقيمة الذات، والقيام بالعمل الجاد، فالمدير هو الذي:					
1					
يعتني بأي عمل يقوم به.					
2					
يجتهد في عمله.					
3					
يثق بنفسه.					
4					
يثابر لإنجاز أي عمل يقوم به.					
5					
يواصل العمل رغم الصعوبات التي تواجهه.					
6					
يتصف بالمسؤولية اتجاه الأمور التي يقوم بها.					
7					
يمكنه الاستمرار في العمل الذي يقوم به.					
8					
جاد في تحمل المسؤولية.					
9					
يدلل صعوبات العمل بقدر استطاعته.					
10					
متمكن من الأعمال التي توكل إليه.					
11					
يتحمل نتائج قراراته.					
12					
ينجز تحت ضغط العمل.					

المجال الثاني: سمة الاتزان الانفعالي: حالة من التروي والمرونة الوجدانية حيال المواقف الانفعالية المختلفة، التي تجعل مدير المدرسة أكثر سعادة، وهدوء، وتفاؤل، وثبات للمزاج، وثقة في النفس، فالمدير هو الذي:

1	يتصرف مع الآخرين بعصبية.
2	يتصرف بروية في تصرفاته.
3	لديه القدرة على الاحتفاظ بضبط النفس في المواقف التي تضايقه.
4	يعطي ردة فعل سريعة عند وقوع الأخطاء.
5	يتصف بالهدوء.
6	يشعر الآخرين بالاطمئنان في جميع الأحوال.
7	يتغير مزاجه بسرعة بدون أي سبب يستدعي ذلك (متقلب المزاج).
8	يفضل أن يبقى صامت في كثير من الأحيان.
9	يحافظ على نبرة صوت منخفضة في النقاشات الحادة.
10	يقبل النقد بصدر منشرح.

المجال الثالث: سمة السيطرة: استراتيجية يقوم مدير المدرسة من خلالها بالتحكم في سلوكياته، عن طريق المراقبة الذاتية، والتقييم الذاتي، والتعزيز الذاتي، ومن ثم توظيف هذه الاستراتيجية في المواقف المختلفة، فالمدير هو الذي:

1	يثق بقدراته.
2	يعتمد على نفسه (مستقل).
3	هو الذي يتعامل بمهارة في التعامل مع الآخرين.
4	يوجد لديه دور فعال في الأنشطة الجماعية.
5	يمتلك زمام الأمور في مواقف المناقشة الجماعية.
6	هو الذي لديه القدرة على اتخاذ القرارات المهمة.

					7	يستسلم بسهولة عندما يواجه المشاكل.
					8	يتأثر بأراء الآخرين بسهولة.
					9	يفضل أن يقوم غيره بقيادة النشاط الاجتماعي.
					10	يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.
					11	يعبر بقوة عن انفعالاته بشكل قوي.
					12	يفهم ما يقصده الآخرون من حديثهم بسرعة (لماح).
المجال الرابع: السمة الاجتماعية: قدرة المدير على التعامل الفعال، ومقدرته في تنمية الجهود التشاركية بين أفراد المدرسة التي يتولى قيادتها، من خلال التعامل الإنساني مع المرؤوسين، فالمدير هو الذي:						
					1	يتعامل مع زملائه في العمل بطريقة ايجابية.
					2	يميل إلى أن يكون مع غيره من الناس (اجتماعي).
					3	هو الذي يميل إلى تكوين صداقات جديدة.
					4	يندمج بسهولة مع الزملاء المستجدين.
					5	لديه القدرة على تحديد علاقاته واختيار القليل منها.
					6	يحب التحدث إلى جميع الزملاء.
					7	يتفاعل مع الزملاء من حوله.
					8	يميل إلى العمل مع فريق.
					9	يقدر الظروف الاجتماعية للعاملين.
					10	يسعى لخلق جو من الانسجام بين فريق العمل.
المجال الخامس: يقظة الضمير: أن يتصف مدير المدرسة بالمتابعة، وتحمل المسؤولية، ويتميز بالأمانة، والإيثار، والجدية، وضبط الذات، والصدق، والوفاء، فالمدير هو الذي:						
					1	يرتب أموره حسب مصلحة المدرسة.
					2	يتمسك بقيمه، ويكافح من أجلها.
					3	تعكس تصرفاته ما يتمثل به من قيم.
					4	يستطيع ضبط ذاته في المواقف الحرجة.
					5	يقظة الضمير، والإيثار، وجدية العمل.

					6	يحرص على بذل مجهود لتحقيق أهداف المدرسة.
					7	يتصرف بالتعامل الحذر مع الآخرين.
					8	يتصرف بحكمة أثناء تعامله مع الزملاء.
					9	يستغل وقت الدوام لإنجاز الأعمال الرسمية.
					10	يلتزم بأداء واجباته حسب ما تمليه عليه طبيعة العمل.

المجال السادس: المقبولية: قدرة مدير المدرسة على استيعاب الآخرين، واحترام رغباتهم، ومراعاة مشاعرهم، ويتسم بالتواضع، والتعاطف، والتعاون، فالمدير هو الذي.

					1	يحرص على عدم جرح مشاعر الآخرين.
					2	يتعاطف مع الزملاء في حين حدوث أي طارئ.
					3	يساعد الآخرين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.
					4	يتفاعل مع مشاعر الآخرين بإيجابية.
					5	يثق بنفسه وبالآخرين.
					6	يتواضع مع الآخرين دون تمييز.
					7	يتردد بمساعدة الآخرين عندما يحتاجونه.
					8	يتقبل وجهة نظر الآخرين مهما كانت.
					9	يفوض الصلاحيات.
					10	يعمل على تمكين الموظفين.

## أداة لقياس: الكفاءة الإدارية

الفقرة	(5) كبيرة جداً	(4) كبيرة	(3) متوسطة	(2) قليلة	(1) قليلة جداً
المجال الأول: الكفاية الذاتية: هي مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية التي يمتلكها مدير المدرسة، ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية بدرجة عالية، فالمدير هو الذي:					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
المجال الثاني: الكفاية الفنية: هي القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بمتابعة عمل المعلمين والمجتمع المحلي بأسلوب علمي، وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل، فالمدير هو الذي:					
1					
2					
3					
4					
5					
6					

					7	لديه القدرة على الإرشاد والتوجيه.
					8	يتبنى الإدارة بالقيم في المدرسة.
					9	يحث المعلمين على بناء برامج إرشادية للطلبة.
					10	يهيئ الفرصة لتنمية المعلم الجديد مهنيًا بمختلف الوسائل المتاحة.
					11	يشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية.
					12	يشجع المعلمين على تبني أساليب إدارية حديثة في إدارة الصف.
المجال الثالث: كفاية التقويم: هي ممارسات يستخدمها مدير المدرسة بطريقة منظمة هادفة لتحسين الأداء، والسلوك، والنتائج، وتقييم المعلمين، فالمدير هو الذي:						
					1	يعمل على تطوير نظم تقويم أداء المعلمين.
					2	يعمل على تطوير أساليب التقويم المدرسية.
					3	يعمل على تنمية روح المسؤولية بين المعلمين.
					4	يوظف التغذية الراجعة للنهوض بالعملية التربوية.
					5	يتحرى الموضوعية في تقويم أداء المعلمين.
					6	يسعى إلى تكوين شخصية مستقلة للطالب.
					8	ينوع في إجراءات تقييم أداء المعلمين.
					9	يقدر جهود المعلمين المتميزين.
المجال الرابع: كفاية العلاقات الإنسانية: هي مهارات تعامل مدير المدرسة مع المعلمين، وتنسيق جهودهم، وتكوين روح الفريق بينهم، وتقبل الاختلاف في وجهات النظر، فالمدير هو الذي:						
					1	يحرص على إقامة علاقات إنسانية مع الزملاء.
					2	لديه المقدرة على إدراك اتجاهات المعلمين.

				3	يتقبل انتقادات المعلمين مهما كانت.
				4	يتبنى الأفكار الإبداعية للمعلمين.
				5	يحرص على توفير احتياجات المعلمين المادية.
				6	يحفز على الإبداع المهني في التطوير والتغيير.
				7	يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية.
				8	يشجع المعلمين على الانتماء لمهنتهم.
				9	يعمل على توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة.
				10	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
				11	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.
				12	يعمل على إقامة علاقات وثيقة مع أفراد المجتمع المحلي.
				13	يشجع القيام بالأنشطة الجماعية المدرسية.
المجال الخامس: كفاية إدارة الوقت: ضبط الوقت، وتنظيمه، واستثماره فيما يعود بالفائدة على الأداء المدرسي، فالمدير هو الذي:					
				1	يضع جدول محدد لإنجاز العمل حسب الوقت المتاح.
				2	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.
				3	يؤكد على أهمية الوقت لنجاح العمل.
				4	يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.
				5	يضع جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع.
				6	يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع.

					7	يحقّق الهدف من تلك الاجتماعات.
					8	يمتلك مهارات الاتصال الفعال في إدارته للاجتماعات.
<p>المجال السادس: كفاية التعاون مع المجتمع المحلي: قدرة مدير المدرسة على تنمية وجذب الاهتمام نحو العلاقات الإيجابية بين المدرسة وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع؛ لدعم المدرسة، وتحسين نظامها، وتتضمن هذه الكفايات القدرة على تنظيم وتطوير علاقة المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها مع المجتمع المحلي، بحيث تصبح هذه المؤسسة مركز للنشاط الاجتماعي، والقدرة على كسب تأييد البيئة المحلية، والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي، فالمدير هو الذي:</p>						
					1	يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.
					2	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.
					3	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.
					4	يعمل على تبوؤ المدرسة مركز لتطوير المجتمع المحلي.
					5	يستثمر خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.
<p>المجال السابع: الكفاية الرقمية: أن يمتلك مدير المدرسة معرفة حالية بالتقدم التكنولوجي في مجاله، وواسع الاطلاع في تلك المستجدات، ويكون قادر على استخدام هذه التكنولوجيا؛ لكي يدرّب المعلم عليها، ويكون ذا خبرة جيدة في تطوير بعض أشكال هذه التكنولوجيا من معطيات البيئة المدرسية المحيطة، فالمدير هو الذي:</p>						
					1	يوظف التكنولوجيا في إدارة المدرسة.
					2	يحث المعلمين على توظيف التقنيات في التعليم.
					3	يقيم دورات تدريبية للمعلمين لتوظيف أحدث التقنيات في التعليم.
					4	يواكب التطورات التقنية.
					5	يعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية للمدرسة.
6 يشجع استخدام المكتبة الإلكترونية.						

### ملحق (3): المقاييس بصورتها النهائية



#### الجامعة العربية الأمريكية كلية الدراسات العليا

استبانة

السيدة/ة:

المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس"؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس، ويطيب لي أن أضع هذا الاستبيان الذي أعده بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة. لذا يرجى التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة على الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له الأثر الكبير والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة، كونها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم، واقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: روان نضال غول

إشراف: أ.د. غسان سرحان

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

الجنس	( ) ذكر	( ) أنثى	
سنوات الخدمة	( ) 5 سنوات فما دون	( ) من 6 - 10 سنوات	( ) أكثر من 10 سنوات
المؤهل العلمي	( ) بكالوريوس	( ) ماجستير	( ) دكتوراه
مستوى المدرسة	( ) أساسية دنيا	( ) أساسية عليا	
المسمى الوظيفي	( ) مفتشاة تربوي	( ) مديرة مدرسة	( ) معلمة

أداة لقياس: السمات الشخصية

الفقرة	(5) كبيرة	(4) كبيرة	(3) متوسطة	(2) قليلة	(1) قليلة جداً
المجال الأول: المسؤولية: قدرة مدير المدرسة على إنجاز ما يشعره بقيمة الذات، والقيام بالعمل الجاد، فالمدير هو الذي:					
1					يعتني بأي عمل يقوم به.
2					يجتهد في عمله.
3					يثق بنفسه.
4					يثابر لإنجاز أي عمل يقوم به.
5					يواصل العمل رغم الصعوبات التي تواجهه.
6					يتصف بالمسؤولية اتجاه الأمور التي يقوم بها.
7					يمكنه الاستمرار في العمل الذي يقوم به.
8					جاد في تحمل المسؤولية.

9	يذلل صعوبات العمل بقدر استطاعته.
10	متمكن من الأعمال التي توكل إليه.
11	يتحمل نتائج قراراته.
12	ينجز تحت ضغط العمل.
المجال الثاني: سمة الاتزان الانفعالي: حالة من التروي والمرونة الوجدانية حيال المواقف الانفعالية المختلفة، التي تجعل مدير المدرسة أكثر سعادة، وهدوء، وتفاؤل، وثبات للمزاج، وثقة في النفس، فالمدير هو الذي:	
1	يتصرف مع الآخرين بعصبية.
2	يتصرف بروية في تصرفاته.
3	لديه القدرة على الاحتفاظ بضبط النفس في المواقف التي تضايقه.
4	يعطي ردة فعل سريعة عند وقوع الأخطاء.
5	يتصف بالهدوء.
6	يشعر الآخرين بالاطمئنان في جميع الأحوال.
7	يتغير مزاجه بسرعة بدون أي سبب يستدعي ذلك (متقلب المزاج).
8	يفضل أن يبقى صامت في كثير من الأحيان.
9	يحافظ على نبرة صوت منخفضة في النقاشات الحادة.
10	يتقبل النقد بصدق منشرح.
المجال الثالث: سمة السيطرة: استراتيجية يقوم مدير المدرسة من خلالها بالتحكم في سلوكياته، عن طريق المراقبة الذاتية، والتقييم الذاتي، والتعزيز الذاتي، ومن ثم توظيف هذه الاستراتيجية في المواقف المختلفة، فالمدير هو الذي:	
1	يثق بقدراته.
2	يعتمد على نفسه (مستقل).
3	هو الذي يتعامل بمهارة في التعامل مع الآخرين.
4	يوجد لديه دور فعال في الأنشطة الجماعية.

					5	يمتلك زمام الأمور في مواقف المناقشة الجماعية.
					6	هو الذي لديه القدرة على اتخاذ القرارات المهمة.
					7	يستسلم بسهولة عندما يواجه المشاكل.
					8	يتأثر بآراء الآخرين بسهولة.
					9	يفضل أن يقوم غيره بقيادة النشاط الاجتماعي.
					10	يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.
					11	يعبر بقوة عن انفعالاته بشكل قوي.
					12	يفهم ما يقصده الآخرون من حديثهم بسرعة (لماح).
المجال الرابع: السمة الاجتماعية: قدرة المدير على التعامل الفعال، ومقدرته في تنمية الجهود التشاركية بين أفراد المدرسة التي يتولى قيادتها، من خلال التعامل الإنساني مع المرؤوسين، فالمدير هو الذي:						
					1	يتعامل مع زملائه في العمل بطريقة إيجابية.
					2	يميل إلى أن يكون مع غيره من الناس (اجتماعي).
					3	هو الذي يميل إلى تكوين صداقات جديدة.
					4	يندمج بسهولة مع الزملاء المستجدين.
					5	لديه القدرة على تحديد علاقاته واختيار القليل منها.
					6	يحب التحدث إلى جميع الزملاء.
					7	يتفاعل مع الزملاء من حوله.
					8	يميل إلى العمل مع فريق.
					9	يقدر الظروف الاجتماعية للعاملين.
					10	يسعى لخلق جو من الانسجام بين فريق العمل.

المجال الخامس: يقظة الضمير: أن يتصف مدير المدرسة بالمتابعة، وتحمل المسؤولية، ويتميز بالأمانة، والإيثار، والجدية، وضبط الذات، والصدق، والوفاء، فالمدير هو الذي:

1	يرتب أموره حسب مصلحة المدرسة.
2	يتمسك بقيمه، ويكافح من أجلها.
3	تعكس تصرفاته ما يتمثل به من قيم.
4	يستطيع ضبط ذاته في المواقف الحرجة.
5	يقظة الضمير، والإيثار، وجدية العمل.
6	يحرص على بذل مجهود لتحقيق أهداف المدرسة.
7	يتصف بالتعامل الحذر مع الآخرين.
8	يتصرف بحكمة أثناء تعامله مع الزملاء.
9	يستغل وقت الدوام لإنجاز الأعمال الرسمية.
10	يلتزم بأداء واجباته حسب ما تمليه عليه طبيعة العمل.

المجال السادس: المقبولية: قدرة مدير المدرسة على استيعاب الآخرين، واحترام رغباتهم، ومراعاة مشاعرهم، ويتسم بالتواضع، والتعاطف، والتعاون، فالمدير هو الذي:

1	يحرص على عدم جرح مشاعر الآخرين.
2	يتعاطف مع الزملاء في حين حدوث أي طارئ.
3	يساعد الآخرين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.
4	يتفاعل مع مشاعر الآخرين بإيجابية.
5	يثق بنفسه وبالآخرين.
6	يتواضع مع الآخرين دون تمييز.
7	يتردد بمساعدة الآخرين عندما يحتاجونه.
8	يقبل وجهة نظر الآخرين مهما كانت.
9	يفوض الصلاحيات.

## 10 يعمل على تمكين الموظفين.

### أداة لقياس: الكفاءة الإدارية.

الفقرة	كبير جداً (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جداً (1)
<b>المجال الأول: الكفاية الذاتية: هي مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية التي يمتلكها مدير المدرسة، ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية بدرجة عالية، فالمدير هو الذي:</b>					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
<b>المجال الثاني: الكفاية الفنية: هي القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بمتابعة عمل المعلمين والمجتمع المحلي بأسلوب علمي، وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل، فالمدير هو الذي:</b>					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
<b>المجال الثالث: كفاية التقويم: هي ممارسات يستخدمها مدير المدرسة بطريقة منظمة هادفة لتحسين الأداء، والسلوك، والنتائج، وتقييم المعلمين، فالمدير هو الذي:</b>					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
8					
9					

المجال الرابع: كفاية العلاقات الإنسانية: هي مهارات تعامل مدير المدرسة مع المعلمين، وتنسيق جهودهم، وتكوين روح الفريق بينهم، وتقبل الاختلاف في وجهات النظر، فالمدير هو الذي:

1	يحرص على إقامة علاقات إنسانية مع الزملاء.
2	أديه المقدرة على إدراك اتجاهات المعلمين.
3	يتقبل انتقادات المعلمين مهما كانت.
4	يتبنى الأفكار الإبداعية للمعلمين.
5	يحرص على توفير احتياجات المعلمين المادية.
6	يحفز على الإبداع المهني في التطوير والتغيير.
7	يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية.
8	يشجع المعلمين على الانتماء لمهنتهم.
9	يعمل على توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة.
10	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
11	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.
12	يعمل على إقامة علاقات وثيقة مع أفراد المجتمع المحلي.
13	يشجع القيام بالأنشطة الجماعية المدرسية.

المجال الخامس: كفاية إدارة الوقت: ضبط الوقت، وتنظيمه، واستثماره فيما يعود بالفائدة على الأداء المدرسي، فالمدير هو الذي:

1	يضع جدول محدد لإنجاز العمل حسب الوقت المتاح.
2	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.
3	يؤكد على أهمية الوقت لنجاح العمل.
4	يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.
5	يضع جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع.
6	يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع.
7	يحقق الهدف من تلك الاجتماعات.
8	يمتلك مهارات الاتصال الفعال في إدارته للاجتماعات.

المجال السادس: كفاية التعاون مع المجتمع المحلي: قدرة مدير المدرسة على تنمية وجذب الاهتمام نحو العلاقات الإيجابية بين المدرسة وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع؛ لدعم المدرسة، وتحسين نظامها، وتتضمن هذه الكفايات القدرة على تنظيم وتطوير علاقة المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها مع المجتمع المحلي، بحيث تصبح هذه المؤسسة مركز للنشاط الاجتماعي، والقدرة على كسب تأييد البيئة المحلية، والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي، فالمدير هو الذي:

1	يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.
2	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.
3	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.
4	يعمل على تبوؤ المدرسة مركز لتطوير المجتمع المحلي.
5	يستثمر خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.

المجال السابع: الكفاية الرقمية: أن يمتلك مدير المدرسة معرفة حالية بالتقدم التكنولوجي في مجاله، وواسع الاطلاع في تلك المستجدات، ويكون قادر على استخدام هذه التكنولوجيا؛ لكي يدرّب المعلم عليها، ويكون ذا خبرة جيدة في تطوير بعض أشكال هذه التكنولوجيا من معطيات البيئة المدرسية المحيطة، فالمدير هو الذي:

1	يوظف التكنولوجيا في إدارة المدرسة.
2	يحث المعلمين على توظيف التقنيات في التعليم.
3	يقيم دورات تدريبية للمعلمين لتوظيف أحدث التقنيات في التعليم.
4	يوكب التطورات التقنية.
5	يعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية للمدرسة.
6	يشجع استخدام المكتبة الإلكترونية.

#### ملحق (4): صحيفة المقابلة

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تطوير كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات بمدارس شرقي القدس"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية.

#### مقدمة:

انطلاقاً من عمل الباحثة في المدارس، وتعاملها مع فئة المدراء، لمست ضرورة مساهمة السمات الشخصية في الكفاءة الإدارية لدى المدراء، ولست من خلال عملي كمعلمة، واختلاطي بمدراء المدارس، ومن خلال اطلاعي على نتائج العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بسمات المدراء، أهمية أن يكون المدراء على درجة عالية من الكفاءة الإدارية؛ حتى يتسنى لهم مواكبة التطور في الإدارة المدرسية، ويكونون قادرين على القيام بمهامهم، ومن هنا جاءت فكرة دراسة مستوى مساهمة السمات الشخصية لدى المدراء في كفاءتهم الإدارية لمواجهة الضغوطات، ونظراً للأهمية البالغة لمتغيرات السمات الشخصية، والكفاءة الإدارية، باعتبارهما يمثلان دافعاً قوياً يدفع المدير نحو بذل الجهد، والمثابرة، ومواجهة الأحداث اليومية، والضغوطات المدرسية.

ومن هنا هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مساهمة السمات الشخصية في الكفاءة الإدارية لدى مدراء المدارس، وتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مساهمة السمات الشخصية لدى مديري المدارس في تطوير كفاءتهم الإدارية في مواجهة الضغوط بمدارس شرقي القدس، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين؟

#### ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة توفر السمات الشخصية (مكونات الشخصية) لدى مديري مدارس شرقي القدس في مواجهة الضغوط، من وجهة نظر المعلمين، والمدراء، والمشرفين؟
2. ما درجة مستوى الكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري مدارس شرقي القدس، من وجهة نظر المعلمين، والمدراء، والمشرفين؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، المسمى الوظيفي)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، المسمى الوظيفي)؟

#### أهداف الدراسة:

1. تحديد مدى السمات الشخصية لدى مديري المدارس بمدارس شرقي القدس.
2. الكشف عن درجة مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس في مواجهة الضغوط بمدارس شرقي القدس.
3. التعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات السمات الشخصية لدى مديري المدارس، تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، المسمى الوظيفي).
4. التعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، المسمى الوظيفي).
5. التعرف على متوسطات تقديرات مساهمات السمات الشخصية في تطوير الكفاءة الإدارية في مواجهة الضغوط لدى مديري المدارس.
6. الخروج بمقترحات عملية تساعد مديري المدارس في تطوير كفاءتهم الإدارية في مواجهة الضغوط في مدارس شرقي القدس.

ويعرف ميخائيل Michael (2003: 167) السمات الشخصية: "سمات الفرد من حيث طبيعة شعوره، وتفكيره، وسلوكه، وهذه السمات المسؤولة عن تحديد مشاعر الفرد السلبية، أو الإيجابية للعمل، فالأفراد أصحاب الشخصية الانبساطية يميلون إلى الشعور بمستوى أعلى من التوافق المهني عن الأفراد أصحاب الشخصية الانعزالية".

وتعرفها الباحثة السمات الشخصية إجرائيًا بأنها: هي مجموعة من الصفات الجسمية، أو العقلية، أو الانفعالية، أو الاجتماعية، التي يمتلكها مدير المدرسة، والتي من شأنها أن تحسن العلاقة

مع المعلمين، والطلبة، والمجتمع؛ ليتمكن من إدارة مدرسته بدرجة عالية، وتقاس من خلال الاستجابة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

كما ويعرف عودة (2010: 11) الكفاءة الإدارية بأنها: مجموعة المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية، والتخطيطية، والتطويرية، والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت والاجتماعات، والعمل مع المجتمع المحلي، والتي تتوفر لدى مدير المدرسة الأساسية؛ ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية.

وتعرف الباحثة الكفاءة الإدارية إجرائياً بأنها : مجموعة المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية، والتخطيطية، والتطويرية، والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت والاجتماعات، والعمل مع المجتمع المحلي، والتي تتوفر لدى مدير المدرسة الأساسية؛ ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية، وتعني القدرة على إدارة المنشأة فيما يختص بإنجاز الأهداف بطريقة مناسبة، ووفقاً لطبيعة العوامل البيئية التي تحيط بالمنشأة، وهي مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية التي يمتلكها مدير المدرسة؛ ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية بدرجة عالية.

ويعرف الرويلي (2015 : 341) مواجهة الضغوط: بأنها تلك الطرق والوسائل التي يلجأ إليها الفرد في مواجهته للمواقف والأحداث المضاعفة للتعامل معها، أو للتخفيف من أثارها، أو لتجنب أثارها السلبية، أو التقليل منها؛ بهدف المحافظة قدر الإمكان على توازنه الانفعالي.

## صحيفة المقابلة

الجزء الأول: السمات الشخصية.

### المجال الأول: المسؤولية.

تعرفها الباحثة بأنها: قدرة مدير المدرسة على إنجاز ما يشعره بقيمة الذات، والقيام بالعمل الجاد.

1. كيف تعمل على تجاوز العقبات التي تواجهك في عملك كمدير مدرسة؟

2. هل المثابرة مرتبطة بإنجازك للعمل، أو تأخذ المسؤولية بشكل جدي؟

### المجال الثاني: سمة الاتزان الانفعالي.

يعرف الاتزان الانفعالي بأنه: تلك الحالة التي تتسم بإدراك واعى ذاتي لمشاعر القلق، ويصاحبها، ويرتبط بها استثارة للجهاز العصبي للجسد (فهمي، 2009 م).

فالالاتزان الانفعالي وسط فاصل على متصل، ينتهي من ناحية عند الترددية، ومن ناحية أخرى عند الاندفاعية، وبهذا يكون الاتزان الانفعالي تحكماً وسيطرة على الذات، تتيح لصاحبها أن يحتل مكانه في نقطة ما، من وسط متصل. (العدل، 1995م، يونس، 2005، ضحيك، 2004 م، الشعراوي، 2003 م). ويقصد بالوسيط: الاعتدال في مجال الانفعالات، والاعتدال في إشباع الحاجات البيولوجية والنفسية، (الشعراوي، 2003 م) وهو التحكم والسيطرة على الانفعالات، والتعامل بمرونة مع المواقف والأحداث الجارية منها والجديدة؛ مما يزيد من قدرته على قيادة المواقف والآخرين (محمد كمال 2010 م)، كما أن الاتزان الانفعالي هو حالة التروي والمرونة الوجدانية حيال المواقف الانفعالية المختلفة، التي تجعل الأفراد الذين يميلون لهذه الحالة أكثر سعادة، وهدوء، وتفاؤلاً، وثباتاً للمزاج، وثقة في النفس.

أما الأفراد الذين يعزفون عن هذه الحالة فليدهم مشاعر دونية، وتسهل إثارتهم، ويشعرون بالانقباض والكآبة، والتشاؤم، ومزاجهم متقلب (ريان، 2006 م).

كما أن المقصود بسمة الاتزان الانفعالي أن يكون الإنسان متحكماً ومسيطر في انفعالاته المختلفة، بمعنى أن تكون استجاباته الانفعالية معقولة، ومقبولة، ومناسبة للموقف المعني، وأن يتحرر الفرد من التغيرات المؤثرة في المزاج (المتوكل، 2004 م).

تعرفها الباحثة بأنها: حالة من التروى، والمرونة، الوجدانية حيال المواقف الانفعالية المختلفة، التي تجعل مدير المدرسة أكثر سعادة، وهوء، وتفاؤل، وثبات للمزاج، وثقة في النفس.

1. بصفتك مدير مدرسة، كيف تتصرف في المواقف الضاغطة؟

---

2. بصفتك مدير مدرسة، كيف تتحكم في انفعالاته في المواقف التي تثير الانفعال، وكيف تحاول الاحتفاظ بسلامة التفكير حيال الأزمات والشدائد؟

---

3- بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك العيش في توافق اجتماعي، وتكيفه مع البيئة المحيطة والمساهمة بإيجابية في نشاطها، مما يطغي عليه الشعور بالرضا والسعادة؟

---

4- بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك أن تكون حياتك الانفعالية سلسة، لا تتقلب لأ سباب ومثيرات تافهة؟

---

المجال الثالث: سمة السيطرة استراتيجية يقوم مدير المدرسة من خلالها بالتحكم في سلوكياته، عن طريق المراقبة الذاتية، والتقييم الذاتي، والتعزيز الذاتي، ومن ثم توظيف هذا الاستراتيجية في المواقف المختلفة.

1. بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك البحث عن استجابات تتعارض مع انفعالك؟

---

بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك التغاضي عن المواقف المثيرة للانفعالات السلبية؟

---

بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك التعرف على مواطن قوتك وضعفك؟

---

لكي يعمل الإنسان على تعزيز ذاته؛ لا بد أن يعمل تقييم لتلك الذات، ففي حالتك أنت، كيف تعرف الأشياء التي تشعر أنها مواطن قوتك، وهل تشعر بوجود مواطن ضعف لديك؟

---

بصفتك مدير مدرسة، كيف يمكنك أن

---

تبتعد عن المواقف المثيرة للانفعالات الحادة والسيئة غير الخلقية؟

---

#### المجال الرابع: سمة الاجتماعية.

عرفتها الصليبي (2021:26) بأنها: قدرة المدير على معرفة ذاته، وما تتمتع به من قدرات، والقدرة على التوافق مع النفس، وفقاً للإمكانيات، والتوافق مع الآخرين، وتقدير الذات، وتنمية المهارات لدى الطلبة والمعلمين، مثل: اتخاذ القرار، والإدارة الذاتية، وقدرة المدير على تحقيق وإحراز الأهداف الاجتماعية المتعلقة بالمعلمين، مستخدماً وسائل مناسبة، تؤدي إلى مخرجات إيجابية، وتعرفها الباحثة قدرة المدير على التعامل الفعال، ومقدرته على تنمية الجهود التشاركية بين أفراد المدرسة التي يتولى قيادتها، من خلال التعامل الإنساني مع المرؤوسين.

1. صف الطريقة التي تتعامل بها مع الزملاء؟ (ما هي استراتيجيتك في التعامل مع هذا الكم من الاختلاف بالطاقت الموجود لديك؟)

2. ما الآثار -من وجهة نظرك- لطريقة تعاملك مع الزملاء؟ (هل المشكلات التي تواجهك ناتجة عن عدم مراعاتك لهذه الفروق، أو أنك لم تنتبه لها؟)

المجال الخامس: يقظة الضمير تعرفها الباحثة بأن يتصف مدير المدرسة بالمتابعة، وتحمل المسؤولية، ويتميز بالأمانة، والإيثار، والجدية، وضبط الذات، والصدق، والوفاء.

1. من المؤكد تم اختيارك كمدير لأنهم لم سوا فيك حس شعور إيجابي نحو الطاقم التدريسي، برأيك، ما هي السمات الواجب توافرها ليصبح المدير أمين وجدي بالعمل؟

2. هل دوافعك للقيام بواجباتك دوافع تؤمن بها، أو فرضتها طبيعة العمل، أو تتماشى مع الم سؤولين، هل قيامك بواجبك ومتابعتك نابع من ذاتك وحرصك، أو ل شعورك بالم ساعلة من جهات الإدارة العليا؟

المجال السادس: المقبولية تعرفها الباحثة بأنها: قدرة مدير المدرسة على استيعاب الآخرين، واحترام رغباتهم، ومراعاة مشاعرهم، ويتسم بالتواضع، والتعاطف، والتعاون.

1. عند تعيين المدير يتم مراعاة قدرته على استيعاب الآخر، ما هي حوافزك لتقبل الآخرين؟ هل هو خاصية ذاتية تمتلكها، أم حاجة الوظيفة، وطبيعة العمل، وهل أنت حريص على مساعدة الآخرين، أم محاسبة الآخرين؟

2. ما دوافعك لمساعدة الآخرين؟

3. ماذا تجني من تواضعك مع الآخرين؟

الجزء الثاني: الكفاءة الإدارية

المجال الأول: الكفاية الذاتية.

ويذكر أورتون وولبرت وهنمان (Urton, Wilbert & Hennemann, 2014) أن مدير المدرسة الفعال، وصاحب الكفاءة الذاتية المدركة العالية، يمتلك القدرة على إعطاء توجيهات؛ وبالتالي يمارس تأثير إيجابي على المعلمين، لبلوغ الأهداف المتفق عليها، ويصبح هذا التأثير الإيجابي في غاية الأهمية، عندما يتم مواجهة صعوبات وعوائق أثناء عملية التغيير، للوصول إلى الأهداف المرجوة، ووجود كفاءة ذاتية مدركة عالية، خصوصاً في قيادة المدرسة، يؤدي إلى إدارة فعالة لعملية التغيير ضمن هيئة التدريس في المدرسة، وهذا بدوره له تأثير إيجابي على طلاب المدرسة.

تعرفها الباحثة: هي مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية، التي يمتلكها مدير المدرسة، ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية بدرجة عالية (المحاور المشتركة).

1. كيف توظف كفاءتك الذاتية كمدير مدرسة في الارتقاء بالنظام المدرسي، وتدسين العملية التربوية في المدرسة؟

2. صف كيف تؤثر كفاءتك الذاتية في مستوى دافعتك للعمل.

---

#### الكفاية الفنية.

يعرفها الفار(2008: 16) أنها: تتمثل في المعرفة العلمية المتخصصة، وما يرتبط بها من حقائق، ومفاهيم، وأسس متوفرة لدى مدير المدرسة، تمكنه من القيام بمهامه، ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية.

عرفها ( السناني، 2013): هي المعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، ويمكن الحصول على هذه الكفايات بالدراسة، والخبرة، والتدريب، ومن الكفايات الفنية في مجال الإشراف التربوي: كفايات تتعلق بالتعليم وتطوير المناهج، كفايات تتعلق بالتلاميذ، كفايات تتعلق بتطوير المعلمين مهنيًا، كفايات تتعلق بالمدرسة، كفايات تتعلق بالتخطيط، كفايات تتعلق بالتقويم، كفايات تتعلق بالبحوث والدراسات الإجرائية.

يعرفها ابوسينية (2011): تتضمن معرفة متخصصة، ومقدرة تحليلية ضمن مجال المعرفة، تمكن المدير من استخدام الكفايات المهنية، والوسائل، والأساليب في المجال المتخصص، ويقوم بتوظيفها في أعماله الإدارية، مثل: توزيع الأعمال، وتحديد المسؤوليات، ووضع ميزانية المدرسة، ... الخ.

تعرفها الباحثة: هي القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بمتابعة عمل المعلمين بأسلوب علمي، وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل.

1. تحدث ما الدور الذي تقوم به لتساعد على تنمية المعلمين الجدد مهنيًا؟

---

2. صف كيف تعمل على توليد اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو العمل.

---

3. ما الدور الذي تقوم به فيما يتعلق بالطلاب وتطوير المنهاج؟

---

يري الأسدي وآخرون (2016: 151) أن من كفايات التقويم لمديري المدارس، أن يلم بمفهوم التقويم أنواعه، أساليبه، أهدافه، ويحسن تقويم أداء العاملين معه بموضوعية، ويقوم المناهج والبرامج الدراسية، ويتقن التعليمات الامتحانية بدقة، ويشيد بالمعلمين والمدرسين الكفاء في أدائهم، ويرشد المقصرين ويوجههم، ويطلع على الأسئلة الامتحانية، ويناقش المعلمين فيها، وفي نتائج تحصيل الطلبة.

تعرفها الباحثة: هي ممارسات يستخدمها مدير المدرسة بطريقة منظمة هادفة لتحسين الأداء، والسلوك، والنتائج، وتقييم المعلمين، هل الآليات التي تستخدمها للتقييم موجهة نحو تحسين العملية التربوية، وأن يكتسب المعلم خصائص في تحسين أدائه، وهل هو نتاج لشخصية المعلم واحتياجاته، وهل التقويم داعم لكل معلم لتحفيزه.

1. ما الممارسات التي تستخدمها كمدير مدرسة لتساعد في تحسين العملية التربوية؟

تحدث كيف تعمل على تحفيز الطلبة.

صف كيف يساعد التقويم في اتخاذ القرارات الصائبة التي تعالج الواقع التربوي والعلمي.

كفاية العلاقات الإنسانية والتواصل.

يري (السعود وحسنين: 2016: 89-95) الاتصال من العمليات الضرورية والهامة في المدرسة، إذ إنه العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع، وتبادل المعلومات، والأفكار، والتجارب، والخبرات فيما بينهم.

فالإدارة المدرسية في عصر التحولات والتغيرات الجذرية لن تعتمد على الفردية؛ بل على العمل كفريق عمل يعمل على تحقيق النتائج والمخرجات التعليمية المرجوة، ويعود العمل الجماعي على المنظمة، وعلى كافة العاملين فيها بعدد من المزايا والفوائد، ومن هذه المزايا تقليل العزلة والخوف من التغيير، وإيجاد الطرق التي يتم بها حل النزاع.

كل علاقة بين إنسان وآخر، أو إنسان وأكثر، يتفاعلون ويتعاملون سويًا من أجل تحقيق هدف مشترك، على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف، والاتصال الجيد، والاحترام المتبادل؛ من أجل تطوير العمل بالمؤسسة (فليه، 2005: 104).

تعرفها الباحثة: هي مهارات تعامل مدير المدرسة مع المعلمين، وتنسيق جهودهم، وتكوين روح الفريق بينهم، وتقبل الاختلاف في وجهات النظر.

1. ما هي أهدافك من إقامة العلاقات الإنسانية؟

2. ما الأسس الرئيسية للعلاقات الإنسانية في المدرسة من وجهة نظرك؟

3. صف طبيعة العلاقة الإنسانية بينك كمدير المدرسة والمعلمين؟

4. الأسس التي تستند إليها علاقة المدير المبدع بالمعلمين؟

5. ما الآثار المترتبة على حسن العلاقة الإنسانية بينك كمدير والمعلمين؟

6- ما الأسباب التي تؤثر سلبًا على العلاقات الإنسانية بينك كمدير والمعلمين؟

7- من وجهة نظرك، ما الطرق التي تؤدي لتحقيق مبدأ العلاقات الإنسانية؟

كفاية إدارة الوقت.

يرى (السعود وحسنين: 2016: 89-95) أن الوقت يعد من الموارد الهامة والنادرة بالنسبة للمدير، إذ أنه يتميز عن باقي الموارد الأخرى بعدم إمكانية تخزينه، أو شرائه، أو إحلاله، فأى وقت ضائع لدى المدير لا يمكن تعويضه، لأنه ضائع للأبد، لذلك فإن هذه الكفايات تساعد المدير على أن يقوم: بالتخطيط الجيد للوقت، والذي يساعد على تحديد الأولويات، ووضع قائمة بالمهام، وتوقع الفرص، وتجنب التضارب في الوقت، والتنظيم الجيد للوقت يساعد على العمل بطريقة فعالة، والتحضير للمستقبل، وتولي نظرة أوسع للعمل كله.

عرفه (عبيدات، 2004: 14) بأنه: "العمليات التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه، خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة".

وعرفه (الشراري، 2004: 17) بأنه: "تنظيم العمل والسيطرة على مجرياته وفق محدد زمني".

وتعرفها الباحثة: ضبط الوقت، وتنظيمه، واستثماره فيما يعود بالفائدة على الأداء المدرسي.

1. بصفتك مدير مدرسة، من وجهة نظرك، كيف تعمل على ضبط وقتك فيما يعود بالفائدة على الأداء المدرسي؟

بصفتك مدير مدرسة، من وجهة نظرك، كيف تعمل على ضبط وقت معلميك فيما يعود بالفائدة على الأداء المدرسي؟

بصفتك مدير مدرسة، من وجهة نظرك، ما الإجراءات التي تقوم بها لمساعدة الطلبة والمعلمين لضبط وقتهم، وتنظيمه، واستثماره فيما يعود بالفائدة على الأداء المدرسي؟

كيف تدير الوقت في المجال الإداري، والمجال الإنساني، والمجال الفني؟

كفاية التعاون مع المجتمع المحلي، تعرفها الباحثة: قدرة مدير المدرسة على تنمية وجذب الاهتمام نحو العلاقات الإيجابية بين المدرسة وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع؛ لدعم المدرسة وتحسين نظامها، وتتضمن هذه الكفايات القدرة على تنظيم وتطوير علاقة المؤسسة التعليمية، التي يعمل فيها المجتمع المحلي، بحيث تصبح هذه المؤسسة مركز للنشاط الاجتماعي، والقدرة على كسب تأييد البيئة المحلية، والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي.

ب-كيف تقوم كمدير مدرسة بدراسة المجتمع المحلي لتستطيع أن تقوم بدورك في حل مشكلاته؛ لتحسين ظروف الحياة المعيشية فيه؟

ب-التعاون مع البيت والمدرسة بهدف التعامل مع مشكلات الطلبة السلوكية والدراسية.

ج- ما الدور الذي تقوم به لتجعل أولياء الأمور يساعدون المدرسة في أداء رسالتها؟

د- ما الدور الذي تقوم به للاستفادة من خبرات أولياء الأمور في دعم خطط المدرسة مادياً، ومعنوياً؟

كيف يمكنك استغلال المجتمع المحلي لتحقيق نمو أفضل للتلميذ في مختلف النواحي الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والعاطفية؟

#### الكفاية الرقمية.

هي إحدى الطرق للممارسات الإدارية والإشراف على الأنشطة إلكترونياً، باستخدام تقنيات المعلومات، من حيث: الأجهزة، والبرمجيات، وشبكات الإنترنت التي تستخدمها الإدارة المدرسية لأداء الأعمال المختلفة (عبد العليم وآخرين، 2013: 55).

تعرفها الباحثة: أن يمتلك مديرو المدرسة معرفة حالية بالتقدم التكنولوجي في مجاله، وواسع الاطلاع في تلك المستجدات، ويكون قادر على استخدام هذه التكنولوجيا؛ لكي يدرّب المعلم عليها، ويكون ذا خبرة جيدة في تطوير بعض أشكال هذه التكنولوجيا من معطيات البيئة المدرسية المحيطة.

1. بصفتك مدير مدرسة، من وجهة نظرك، كيف تصف الطرق والممارسات الإدارية الرقمية التي تستخدمها في إدارة مدرستك؟

2. بصفتك مدير مدرسة، من وجهة نظرك، ما مدى أهمية الإدارة الرقمية؟

3. كيف تعمل على التخلص من التحديات التي تواجهك في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية؟

تمت بحمد الله،،،

## **Abstract**

The study aimed to uncover the contribution of personal traits among school principals to their administrative competence in facing pressures in East Jerusalem schools. The researcher also aimed to build a proposed framework for developing their administrative competence. To achieve the study's objectives, the researcher used a tool she developed to measure personal traits and administrative competence. The study was conducted during the academic year 2022/2023, with the participation of 340 teachers, principals, and inspectors working in East Jerusalem schools.

The study results revealed that the availability of personal traits, specifically conscientiousness and emotional stability, among school principals in East Jerusalem to face pressures, as perceived by directors, teachers, and inspectors, was moderate. Additionally, the level of administrative competence, particularly in the dimensions of human relations sufficiency and evaluation sufficiency, in facing pressures was of moderate degree. There was a positive correlation between the personal traits of school principals and their administrative competence in facing pressures in East Jerusalem schools. The model containing personal trait dimensions could explain 91.5% of the variations affecting administrative competence. The study found that personal traits and administrative competence of school principals were not affected by variations in study variables (gender, years of service, and school level), while they were influenced by the variable of academic qualification in favor of bachelor's degree holders, and job title in favor of teachers.

The researcher recommends adopting the proposed model for developing the administrative competence of school principals.

**Keywords:** Personal Traits, Administrative Competence, Pressures, Proposed Framework for Administrative Competence Development.