



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التطيل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



دراسة

للاستشارات والتدريبات والترجمة

00966555026526 - 00966560972772  
info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com



جامعة آل البيت  
Al al-Bayt University

جامعة آل البيت  
عمادة الدراسات العليا

درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية  
لمهارات إدارة الذات

**The Degree of Possessing Self-Management Skills by  
Graduate Students in Educational Administration at  
Jordanian Universities**

إعداد الطالب

وليد محمد أحمد عليوات

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة

الفصل الدراسي الثاني

2020/ 2019

درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات

إدارة الذات

إعداد

وليد محمد أحمد عليوات

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة

جامعة آل البيت / الفصل الثاني

2020 / 2019

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات وأثر متغيرات (الجنس، والخبرة، ومستوى البرنامج، والجامعة) في ذلك واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة، تكونت من (47) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (إدارة الجانب السلوكي، إدارة الجانب المهني، إدارة الوقت، الثقة بالنفس). وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (261) طالبا وطالبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات جاءت بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، وجاء مجال إدارة الجانب السلوكي بالرتبة الأولى ثم مجال إدارة الوقت بالرتبة الثانية، ثم مجال الثقة بالنفس بالرتبة الثالثة، ثم مجال إدارة الجانب المهني في الرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، والخبرة ومستوى البرنامج، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجامعة لصالح الجامعات الخاصة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل وتدريب لطلبة الإدارة التربوية على مواقف إدارية مختلفة لزيادة التعرف إلى مجالات تطوير الذات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الذات، طلبة الدراسات العليا، تخصص الإدارة التربوية، الجامعات الأردنية.

**The degree of possessing of postgraduate students in educational  
management in Jordanian universities for the skills of  
self-management**

**Prepared by:**

**Walid Mohammad Ahmad Eliwat**

**Supervised by:**

**Prof. Mohammad Aboud AL-harahsheh**

**Al al-Bayt University**

**2019/2020**

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of possessing self-management skills by graduate students in education administration at Jordanian universities and the impact of the variables (gender, experience and the level of the program and the university) in that and the researcher used the descriptive survey method, and to achieve the goals of the study a tool was developed, consisting of (47) paragraphs distributed It has four areas: (Behavioral side management, professional aspect management, time management, self-confidence). Its validity and reliability were verified, and the study sample consisted of (261) male and female students. The results of the study showed that the degree of graduate students in the specialization of educational management in Jordanian universities has self-management skills came in a high degree in all fields, and the field of behavioral aspect came first and then the field of time management at the second level, then the field of self-confidence at the third level, then the field of management The occupational side is in the last rank, and the results also showed the absence of statistically significant differences in the estimates of the members of the study sample according to gender and experience variables and the level of the program, and the presence of statistically significant differences in the estimates of the members of the study sample according to the university variable for the benefit of universities Especially, in light of the results of the study study it recommended a set of recommendations, including: - the need to hold workshops and training for students of educational administration at different administrative positions to further identify areas of self development.

**Key words:** self-management, graduate students, specialization in educational management, Jordanian universities.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	التفويض
د	إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	التعريفات الإصطلاحية والإجرائية
8	حدود الدراسة ومحدداتها
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
9	الأدب النظري
44	الدراسات السابقة
57	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
59	منهج الدراسة
59	مجتمع الدراسة
59	عينة الدراسة
60	أداة الدراسة
61	صدق أداة الدراسة
62	ثبات أداة الدراسة
62	المعالجة الإحصائية
63	متغيرات الدراسة

63	إجراءات الدراسة
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
65	النتائج المتعلقة في السؤال الأول
71	النتائج المتعلقة في السؤال الثاني
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
80	التوصيات
81	قائمة المراجع
91	قائمة الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
59	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ومستوى البرنامج وسنوات الخبرة والجامعة.	1
62	قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا.	2
65	المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.	3
66	المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال إدارة الجانب السلوكي	4
68	المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال ادارة الوقت.	5
69	المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الثقة بالنفس	6
70	المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال إدارة الجانب المهني.	7
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات حسب متغير الجنس والخبرة ومستوى البرنامج والجامعة.	8
73	تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والخبرة ومستوى البرنامج والجامعة والمؤهل العلمي لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.	9



## قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
91	الاستبانة في صورتها الأولية	1
96	قائمة أسماء محكمي الاستبانة	2
97	الاستبانة في صورتها النهائية	3
102	كتاب تسهيل المهمة	4

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تُعد الإدارة عملية أساسية في المجتمعات الحديثة، وتزداد أهميتها لتعدد الأنشطة البشرية واتساعها، وتزايد الاتجاه نحو التخصص في المجالات العلمية والمعرفية، بل أن الإدارة هي الطرف المسؤول عن نجاح أو إخفاق أي مؤسسة في المجتمع. ولما كانت التربية هي المحرك النشط لمسيرة تطور الإنسان وتحقيق الجودة لمواكبة المجتمع مع متطلبات العصر المتغير، فهذا يلقي العبء على الإدارة التي تلتمح بالتربية ليطلق عليها الإدارة التربوية التي أصبح ينظر لها على أنها علم، وفن، ومهارة، وأخلاق، وأنها أداة لاستثمار الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التربوية التي ارتضاها المجتمع، ليرجع بذلك إلى حد كبير دور "المحاولة والخطأ" ليصبح الجديد هو التخطيط، والتنظيم، وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت، والإدارة الإبداعية، وإدارة المعرفة وغيرها من مجالات الإدارة التي من شأنها الارتقاء بمستوى النظام التربوي ومستوى التطور في الأداء وتنمية الذات في هذا النظام. وتسهم الإدارة التربوية وما تتسم به من كفاءة وفعالية في توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق غايات مرغوب فيها تتفق مع أهداف المجتمع واحتياجاته.

والإدارة التربوية تكون بمثابة البوتقة التي تنصهر فيها كل الطاقات والخامات والإمكانات ليعاد صياغتها بهيئة جديدة متكاتفة ومتضامنة ذات لون جديد، هدفها خدمة العملية التربوية، وتحسين مخرجاتها دون أن ينسب الفضل إلى أشخاص بأنفسهم، وعندما تصل الإدارة

التربوية إلى درجة أن تذوب الآنا وتعلو المصلحة العامة تكون قد حققت الأهداف ووصلت إلى الغايات، وارتفعت فوق الشعارات التي تحولت فعلا إلى واقع ملموس ومحسوس بكل أركانها وجوانبها؛ لأن الإدارة الفاعلة هي التي تجمع الطاقات ولا تفرق. وتلفت الدراسة النظر للإدارة التربوية الحديثة التي تهتم بالأشياء المستهدفة من التعليم؛ بهدف الوصول إلى تنمية بشرية متكاملة تستند على السلوكيات والقوانين ومراعاة الذات الإنسانية (سمارة، 2007).

وتأخذنا الحكمة بعيدا عندما ننظر في مدى الاختلاف بين إنسان وآخر في تفكيره وشخصيته وتعامله مع الحياة رغم التطابق في البناء الجسدي وما يشكله هذا الاختلاف من أهمية في توسيع آفاق المعرفة وتنوع التجارب وفتح أبواب جديدة لم تفتح من قبل. ويرجع إختلاف الشخصيات إلى عوامل عديدة منها البيئة والأسرة والمجتمع والثقافة. وكل هذه العوامل لا تؤثر فقط في شخصية الإنسان بل تؤثر أيضا في طريقة ونظرة الإنسان إلى ذاته ومعرفته بها ومعرفة ما يدور بها ودرجة تمكنه من فهم مشاعره والسيطرة والتحكم بها في مختلف المواقف. ولأهمية فهمنا لذاتنا وتنمية وعينا بتلك الذات بشكل ايجابي من أجل التطور والتأقلم مع ما يستجد من علم و معرفة حديثة ومنها كيفية الاستفادة من تخصص الإدارة التربوية في تطوير وتنمية إدارة الذات، قال تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" ﴿الرعد: 11﴾.

وأشار أبو ناصر (2008) أن كتاب الله سبحانه وتعالى تضمن في آيات كثيرة من القرآن سمات القادة الذين يصلحون لقيادة مختلف المؤسسات في الأمة الإسلامية ومنها المؤسسة التربوية، وعلى مختلف المؤسسات الإدارية، ومن هذه السمات أن يكون القائد من أبناء هذه الأمة، وأن يكون بالغا عاقلا قال تعالى: " وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ " ﴿النساء: 5﴾ وأن يكون عادلا قال تعالى: " وَأَشْهَدُوا ذَوِي عَدْلٍ مِّنْكُمْ " ﴿الطلاق: 2﴾، وأن يكون أميناً قال تعالى: " قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرَّهٗ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرَّتِ اللَّوِيُّ الْأَمُّ " ﴿القصص: 26﴾

والقوة والمقدرة هي من أبرز سمات القائد التربوي أيضاً حيث يستطيع القيام بمهامه بقوة ونشاط، قال تعالى " يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ " (مريم:12)، وأن يكون لين الجانب مع الآخرين، قال تعالى: " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ " (آل عمران: 159).

وأوضح المفرج والمطيري (2007) أن كليات التربية بشكل عام، وتخصص الإدارة التربوية بشكل خاص اهم دور بارز في تطوير مفاهيم ومهارات مهنة التدريس، وأوضحا الاتجاهات المعاصرة التي تعمل على تنمية المعلمين مهنيًا، والاتجاهات المعاصرة حول التكامل بين إعداد المعلمين قبل التحاقهم بالعملية التعليمية وأثناءها، كذلك الاتجاهات المعاصرة الخاصة بالتربية العملية، وتطوير.

### مشكلة الدراسة

يلتحق سنوياً ببرنامج الإدارة التربوية العديد من الطلبة في الجامعات الأردنية، يكون معظمهم من العاملين في مجالات التربية والتعليم، إذ يعمل هذا البرنامج على تطوير قدرات المنتسبين إليه، لكون المواد المطروحة والمساقات المختلفة تُنمي قدرات المتعلم، وتطورها بما فيه منفعة للمهنة التعليمية، وتطور المهارات العملية لدى الخريجين والملتحقين بهذا التخصص، إذ يُعد تخصص الإدارة من التخصصات التي تُكسب ملتحقها المهارات المهنية المتعلقة بالإدارة التربوية والقيادة التربوية، والتخطيط التربوي، والسياسات التربوية والإدارة المدرسية، حيث أن هذا التأثير يتمثل بالعلاقة بين المواد النظرية والجانب العملي في مجالات التربية والتعليم.

لذا فإن عدم التحاق العاملين في مجال التعليم بهذا البرنامج، قد يحرم العديد منهم من المهارات المهنية اللازمة لتطوير أدائهم، فضلاً عن ندرة وجود دراسات سابقة تناولت هذا

الموضوع، ومن المشكلات التي تؤثر على نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف الموضوعية لها هو درجة تطبيق طلبة الإدارة التربوية ما تعلموه من علم الإدارة التربوية في الميدان التربوي، واتباعهم نمطاً إدارياً تقليدياً معيناً، مما يضعف دور الإداري الذي يجب أن تتوفر لديه مجموعة من البنى والتراكيب المعرفية، والمهارية، والقيمية، بالإضافة إلى بناء عاداته، ودوافعه وحاجاته واتجاهاته التي تسهم في استقرار المؤسسة وموظفيها.

هذا بالإضافة إلى أن بيئة عمل الإداري مليئة بالمتغيرات والمؤثرات المتعددة منها الرضا الوظيفي. ولذا فإن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه المزج بين بعد الإدارة العلمي وبعدها الفني باعتبار أن الإدارة علم وفن تتطلب من الإداري أن يكون قادراً على تطوير ذاته بشكل مستمر ولا يتوقف عند شيء بحد ذاته. والملاحظ أن برنامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية يركز على الجانب النظري، ولا يتاح للطلبة فرصة التطبيق الميداني. ونتيجة لما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.

#### أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات من وجهة نظرهم؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة

التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، ومستوى البرنامج، والجامعة ؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1- التعرف إلى درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة التربوية في

الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.

2- التعرف فيما إذ كان هناك فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، ومستوى البرنامج،

والجامعة عند دراسة درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة التربوية في

الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.

3- تقديم توصيات من شأنها تعزيز درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة

التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية على النحو الآتي :

### أولاً : الأهمية النظرية :

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو درجة امتلاك طلبة

الدراسات العليا من تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات، إن لكل

إنسان مجموع من الإدراكات نحو ذاته هذه الإدراكات يطلق عليها اسم مفهوم الذات ودراسة

مفهوم الذات تفيد في جوانب ثلاثة هي : الجانب المعرفي، الجانب الانفعالي، والجانب السلوكي،

وهذا ما يجب أن يمتلكه الإداري للقيام بواجباته في الميدان التربوي.

وتأتي أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات القليلة في هذا المجال -حسب اطلاع الباحث- التي تسلط الضوء على درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات في إقليم الشمال في الأردن.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

من المؤمل أن تلقت الدراسة انتباه طلبة الإدارة التربوية لتحسين أداء العمل وتنفيذه وتنمية ذواتهم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وليست الإدارة قانوناً يفرض ويطبق من قبل الجميع، ولكنها موقف يتفاعل معه مدير المدرسة، تبعاً لخصوصيات ذلك الموقف وحيثياته. وتكمن أهمية الدراسة على تسليط الضوء على ما يتلقاه طلبة الإدارة التربوية من علم ومعرفة وإنعكاستهم على تنمية الذات وتطويرها ورفدها بالمهارات والخبرات اللازمة في الميدان التربوي لنجاح العملية الإدارية التربوية.

كما أنها من الممكن أن تثري المكتبة الأردنية والعربية من خلال تقديم إطار نظري في مجال الإدارة التربوية وإدارة تنمية الذات، إضافة إلى إمكانية الاستفادة منها من قبل الباحثين من خلال الاطلاع على توصيات الدراسة ونتائجها، والمقياس المستخدم في هذه الدراسة.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الإدارة التربوية : كما عرفت زينب (2006:27)، بأنها " الإدارة التي توجه مسيرة العملية التعليمية على مستويات مختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية مع الاقتصاد في الجهد والوقت والمال قدر الإمكان".

إدارة الذات : تُعرف إجرائياً من قبل الباحث بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المقياس المُعد والمحدد بالمجالات الآتية (إدارة الجانب السلوكي، إدارة الوقت، إدارة الجانب المهني، والثقة بالنفس).

إدارة الجانب السلوكي: "هو حالة من التفاعل بين الكائن الحي وبيئته, وهو في غالبته سلوك مُتعلّم يتم من خلال الملاحظة، والتعليم، والتدريب, ونحن نتعلم السلوكيات البسيطة منها، والمعقدة، ويُنظر إلى السلوك أيضاً على أنه كل ما يفعله الإنسان ظاهراً كان، أم غير ظاهر. وينظر إلى البيئة على أنها كل ما يؤثر في السلوك " (عربيات, 2007: 24).

إدارة الوقت : هي " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة، والاتصال. هي عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة" (عليان، 2010: 39).

الجانب المهني: " هو عملية مُنظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، تُلزم المعلمين بقيامهم الفعال بالمسؤوليات اليومية، أو ترميم ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو إنمائها، أو سد العجز فيها؛ لتحقيق غرض أسمى، وهو تحسين فعالية المعلمين، وبالتالي زيادة التحصيل الكمي والنوعي للمعلمين" ( المفرج والمطيري، 2007: 9-10).

الثقة بالنفس: " هي الثقة بوجود الإمكانيات والأسباب التي أعطاها الله سبحانه وتعالى للإنسان، فهذه ثقة محمودة وينبغي أن يتربى عليها" (الناطور، 2002: 26).

ويعرف الباحث الإدارة التربوية إجرائياً هي تصريف شؤون المؤسسة التربوية وإدارتها وفق الأسس والمعايير التي تشمل عناصر الإدارة الفاعلة من تخطيط وتنظيم وغيرهم مع مراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين قدر الإمكان.



## حدود الدراسة ومحدداتها

يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود والمحددات الآتية:.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من

تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة

التربوية.

**الحدود الزمانية:** طُبقت الدراسة على الفصل الأول من العام الدراسي 2019 / 2020.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال

في الأردن.

**المحددات:** يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات للأداة)

وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري:

تناول هذا الجزء محورين الأول الإدارة التربوية والمحور الثاني إدارة الذات.

#### المحور الأول: الإدارة التربوية.

وُجدت الإدارة منذ أن بدأت المجتمعات الإنسانية حياتها على هذا الكوكب، فهي قديمة، بدأت من خلال تنظيم الفرد لأموره وأسرته، بحيث يتعاونون فيما يخصهم وينفعهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، ويعملون على استغلال مواردهم من خلال تحديد نشاطاتهم، إلى أن أصبحت كعكك له أصوله ونظرياته، والذي كان تحديداً في مطلع القرن العشرين؛ حيث ظهر أول المفاهيم للإدارة على أساس علمي، إلى أن انتقل إلى ميادين التربية.

تتصف الإدارة بالجوانب الآتية:

- جانب الأهداف والتنظيم: فهناك أهداف محددة للنشاطات المُزمع تحقيقها، والإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العنصر البشري، ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية.

- الجانب الإنساني والاجتماعي: ويعني الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسن مشاعرهم كما يعني التعاون بين الفئات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد (سنقر، 2019).

وأوضح عطوي (2014) بأن الإدارة العامة هي تنفيذ الأعمال بواسطة أفراد عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء والجهد المبذول، فإذا كانت هذه الأعمال عامة تتعلق بالدولة أطلق "الإدارة العامة"، وهي تتضمن الأعمال الحكومية على جميع الأصعدة سواء كانت اقتصادية أو إجتماعية أو زراعية أو صحية أو صناعية أو تعليمية أو غيرها، فالإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة متعلقة بتنفيذ سياسة الدولة بشكل عام.

أن الإدارة بصفة عامة تعني المقدرة على الإنجاز باستخدام الإمكانيات المتاحة كافة من أجل تحقيق أهداف معينة. وهي بذلك المفهوم تتضمن جميع الوظائف والأنشطة التي تقوم بها الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة وتقييم (الدعيلج، 2006).

وعرف فردريك تايلور Fredrick Taylor الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يُراد من الأفراد أن يُؤدوه، ثم التأكيد من أنهم يُؤدونهُ بأحسن وأرخص طريقة، وعرفها هنري فاييل بأنها القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق والرقابة، وعرفها أيضاً فروست بأنها فن توجيه النشاط الإنساني (الحربي، 2006).

كما تناول إدريس (2005) مفهوم الإدارة من جانبين هما:

- الإدارة كعلم: هو ذلك الفرع من لعلوم الاجتماعية الذي يُوضح ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري المؤسسات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

- الإدارة كـممارسة: فهي الاستخدام المعلن والفعال للموارد البشرية والمادية، والمعلومات، والأفكار

والوقت من خلال المهام من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أشار فـليه وعبدالمجيد (2005) أن الإدارة الحديثة اعتمدت اعتماداً تاماً في

نظرياتها من مبادئ وأسس على دراسة السلوك الإنساني وفهمه، لأن نجاح العمل الإداري

بصفة عامة يتوقف على مدى قدرة النظريات الإدارية الحديثة على دراسة سلوك الإنسان، لأن

العلاقات الإنسانية هي تشابك مُجتمع للسلوك الإنساني على شكل تنظيمي معين.

والإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق هدفاً

مشتركاً، وإذا قصرنا هذا التعريف على ميدان التعليم فإن الإدارة التعليمية تصبح مجموعة من

العمليات المترابطة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية، والإدارة

التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها

(أسعد، 2005).

تُعد الإدارة أساساً من عمل أية هيئة أو مؤسسة وهي ضرورية لإيجاد أشكال متطورة من

الفاعلية فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها المؤسسة أو التنظيمات وغيرها، وأن بقاء هذه

المؤسسات واستمرارها وزيادة كفاءتها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها (أحمد، 2002).

### المدارس الفكرية في الإدارة

توجد عدة مدارس فكرية في الإدارة منها:

أولاً- المدرسة الكلاسيكية: تُعد المدرسة الكلاسيكية أقدم المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة

والعملية الإدارية من جوانب متعددة، وتحدد فترة المدرسة الكلاسيكية بين 1880-1930 تقريباً.

والجذور الحديثة لهذه المدرسة ترجع إلى نشأة الإدارة العلمية التي فتح لها الطريق "فردريك ونسلو

تايلور" Fredrick Taylor وأتباعه الذين بذلوا جهوداً موفقة نحو تطوير الأساليب التقليدية، في

أداء الأعمال إلى أساليب فنية جديدة. وطالبوا بضرورة بذل الجهد نحو تطوير الإدارة إلى "علم" له مبادئه وأأسسه وقواعده ونظمه. وإن الإدارة كعلم ينبغي أن يُدرس ويتمكن المديرون والعاملون في الإدارة أن يتعرفوا على أفضل الأساليب الإدارية التي تُمكنهم من التغلب على مختلف المشكلات والمواقف التي يواجهونها في العمل. وإذا كان فردريك تايلور هو أول من وضع مبادئ للإدارة العلمية فإن هنري فايول هو الثاني الذي تناول العملية الإدارية من زاوية الإدارة العليا واستنبط مبادئ وقواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفة الإدارية أياً كانت المشروعات التي تمارس قيها الإدارة: تعليمية أو صناعية أو عامة (مطاوع، 2003).

**ثانياً - مدرسة العلاقات الإنسانية:** ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن مُنطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من مُنطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاءة الإنتاجية، ومن أهم رواد هذه المدرسة ماري باركر Mary Barker وجورج مايو George Mayo (حامد، 2009).

**ثالثاً - المدرسة الاجتماعية:** يُعد ماكس فيبر Max Weber، وشيستر برنارد Chester Barnard وهربارت سيمون Herbert Simon من مؤسسي المدرسة الاجتماعية في الإدارة حيث قام كل منهم بمعالجة نظريات الإدارة بفكر عميق مستخدمين في ذلك العلوم النفسية والاجتماعية وعلم الإحصاء وعلم الفلسفة. ويُعتبر "ماكس فيبر" من أشهر رواد الإدارة في بلورة

مفهوم البيروقراطية حيث وضع عدة معايير للنموذج البيروقراطي المجرّد في الإدارة. وبدأ نشاط أصحاب هذه المدرسة الاجتماعية منذ عام 1920، ويرجع أهمية الأفكار التي وضعها أصحاب المدرسة الاجتماعية إلى أنها لم تهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما اهتمت أيضاً بتركيب المجتمع ككل، وبتركيب المنظمات باعتبارها وحدات أو مؤسسات اجتماعية (مطّوع، 2003).

### مفهوم الإدارة التربوية

إن وجود إدارة علمية حديثة هي من أهم المتطلبات الهادفة إلى تطوير وتحسين العملية التربوية وتحسين جوانبها، وبإمكان هذه الإدارة أن تؤدي دوراً قيادياً مسؤولاً في توجيه العملية التربوية وتحقيق أهدافها، وتتضح هذه الأهمية من خلال التطورات العلمية والتقنية في الحالي التي تضمنت عدة ميادين من المعرفة وأدت إلى ازدياد مجالات النشاطات لبشرية واتساعها نحو مزيد من التخصص ، مما أدى إلى إحداث تغييرات واسعة في الأنماط الإدارية لمواجهة مشكلات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها ويعمل الفرد داخل مؤسسته بين جماعة العمل والتي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به، ومن هنا تنبثق أهمية التعرف إلى دور الإدارة التربوية في هذا المجال.

وعرف عطوي (2008) الإدارة التربوية على أنها ذلك الفرع من الدراسة الذي يعالج شؤون المدرسين والطلبة ومواد الدراسة والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطلبة، وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك، وتنظيم هذه العناصر كافة، وتوجيهها وضبطها، كما يتضمن معرفة الحقائق عن الطلبة، والمدرسين، والرؤساء، وأبنية المدارس وتجهيزاتها وتمويلها والصرف عليها، وغير ذلك من الأمور الإدارية .

وتستمد الإدارة التربوية مفهومها من الإدارة العامة، وذلك باعتبارها مُوجهة لأوجه النشاط الإنساني المختلفة، وتتضمن الإدارة التربوية مجموعة متداخلة من العمليات، والتي يُمكن أن تتكامل فيما بينها بُغية تحقيق الأهداف المتوخاة باستخدام الإمكانيات المعينة والمتاحة لبلوغ الغايات، ونظراً لشمول الإدارة وتنوعها ومستوياتها وتطورها الزمني والموضوعي، فتعريفها متباينة ومفاهيمها متعددة، والاتفاق على تعريف محدد للإدارة أمر صعب، لذلك يُمكن تحديد تعريف الإدارة التربوية على أنها نشاط يُمارس في سياق اجتماعي له محدداته الحضارية. أو هي نشاط عرضي يتسم بالمسؤولية في بلوغ الغايات (شمس الدين و فقيه، 2007).

وأشار عريفج (2007) أن الإدارة التربوية امتداد لتوجيهات الإدارة العامة ولكن في الميدان التربوي. فإذا كانت الإدارة العامة تُمثل فلسفة النظام المجتمعي للدولة فإن إدارة التربية ترجمة لفلسفة النظام التربوي كوجه من وجوه النظام العام للدولة.

وتُعد الإدارة التربوية نوعاً من الإدارة بمفهومها العام، ومن ثم يتحدد مفهومها بمفهوم كل من الإدارة والتربية... وحيث أن الإدارة تختص بالمسؤوليات والوظائف الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية، لذا فإن المقصود بالإدارة التربوية مجموعة الإجراءات والأساليب التي تُستخدم في صورة عمل مُنظم ومنسق لتنفيذ السياسة التربوية للمجتمع وبما يخدم الأغراض أو الأهداف التربوية... أو أنها عملية إنسانية اجتماعية تربوية تُعنى بالفرد وتحترم شخصيته وتساعده على التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه، ويتوافق مع مجريات الأمور في عصره (البستان وعبدالجواد وبولس، 2003).

### خصائص الإدارة التربوية الناجحة

تتميز الإدارة التربوية بالعديد من الخصائص التي تتعلق بالنواحي الاجتماعية والعلمية والهيكيلية والتنظيمية، ومن أهم هذه الخصائص كما ذكرها عطية (2010) ما يلي:

- 1- أنها تتوافق مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للدولة.
  - 2- تتسم بالمرونة في الحركة والعمل فلا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتأقلم حسب مقتضيات الموقف وتغير الطرف.
  - 3- إدراكها للغايات البعيدة وارتباطها بالوسائل وأساليب التنفيذ وإحداث تغييرات في البناء والتنظيم.
  - 4- التصرف بنجاح في ضوء فهمها لذاتها والمجموعة التي تقودها والمواقف والظروف الاجتماعية التي تعمل فيها.
  - 5- هي عملية بمعنى أن تُكيف الأصل والمبادئ النظرية النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.
  - 6- تتميز بالكفاءة والفاعلية، وذلك عن تحقيق الإستخدام الأمثل لإمكاناتها البشرية والمادية.
  - 7- في تحقيق الأهداف المرجوة من تربية النشأ، ومدى ما تُحققه المدرسة في مجال التدريس والتعليم.
- الإدارة التربوية عملية مستمرة وتأتي صفة الاستمرارية لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يُصبح عمل الإدارة مستمراً طوال حياة المؤسسة، فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة، وهي أيضاً عملية اجتماعية بمعنى مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك (رفاعي والرشايدة، 2007).
- وذكر عريفج(2007) أن من خصائص ومميزات الإدارة التربوية أنها تتصف بالشمولية، بمعنى اتساع نطاق المجتمع الذي تؤثر فيه وتتأثر به، وبصعوبة التحكم في نوعية



المدخلات، وبدرجة عالية من التعقيد في المهمات، وبدرجة عالية من التأهيل المهني، وبظهور بُعد العلاقات الإنسانية بشكل واضح فيها وبصعوبة تقييم المخرجات.

### تطور الإدارة التربوية

لم تظهر الإدارة التربوية علماً مستقلاً عن الإدارة العامة إلا في عام 1946 عندما أخذت مؤسسة كلوج (W. K. Kollogg Foundation) بالاهتمام في إدارة المدارس العامة أو الرسمية حيث أسهمت هذه المؤسسة بتقديم منح فُدرت بتسعة ملايين دولار إلى الجامعات لدراسة الإدارة التربوية وتطويرها. وذلك منذ عام 1946 إلى عام 1959. وكانت هذه المنح محفزاً قوياً لقيام الجامعات بإجراء دراسات أساسية حول الإدارة التربوية بهدف التوصل إلى صياغة نظرية لها. ومن بين الجامعات التي حظيت بنصيب كبير من هذا المنح جامعة ولاية أهايو وجامعة شيكاغو.

ويُعد تشكيل مجلس الجامعات للإدارة التربوية (UCEA) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1954 أحد المؤشرات الواضحة على تطوير الإدارة التربوية. فقد أسهم هذا المجلس في تقديم وسائل التعاون المختلفة بين الجامعات بُغية تحسين إعداد الإداريين في المدارس والإشراف على برنامج شامل للإشراف التربوي.

ومما ساعد على تطور الإدارة التربوية ظهور العديد من المؤلفات والكتب التي أسهمت في تعميق المفاهيم النظرية للإدارة التربوية وتوضيح مضامينها فضلاً عن الدراسات الميدانية والتطبيقية والمجلات العلمية والدوريات المتخصصة في مجال الإدارة عامةً والإدارة التربوية خاصة، وما هيأته للدارسين والباحثين في الإدارة التربوية من فرصة لتطوير أنفسهم ونشر أبحاثهم ودراساتهم.

وقد بدأ الاهتمام بالإدارة التربوية أول الأمر في الجامعات الأمريكية حيث أُعدت البحوث والدراسات الخاصة في هذا الميدان وأخذت هذه البحوث والدراسات تتزايد عاماً بعد عام وكانت نتيجة ذلك أن أصبحت الإدارة علماً مستقلاً قائماً بذاته. وقد تطورت النظرة إلى الإدارة التعليمية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة وجاء هذا التطور نتيجة للعوامل الآتية:

1. إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة التعليمية واعتبارها رجل الإدارة صاحب المهمة.
2. تركيز مهنة الدراسة على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية.
3. استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.
4. تحليل الإدارة إلى بُعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة.
5. الاعتراف بالقوى الجديدة التي تُشكل النظرة الجديدة للإدارة كالتقنية الحديثة والظواهر السكانية والعقائدية الأيدولوجية والصراع في نظام القيم والتفجر المعرفي وغيرها.
6. اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسة العلمية للإدارة.

لقد اقتصر مفهوم الإدارة التربوية بشكله التقليدي على تسهيل عمل مدير المدرسة ومساعدة المعلمين على التكيف مع المناخ المدرسي وتمكينهم من القيام بتدريس المواد الدراسية للمتعلمين ومطابقتهم وباستيعابها واتقانها. وقد فشل هذا المفهوم في تحقيق التعاون في نجاح العمل المدرسي. وكان من المتوقع قيام مدير المدرسة بالمهام المعهودة إليه كافة وتأديتها على الوجه الأكمل. ونظراً للتطورات الكبيرة التي طرأت على ميدان الإدارة التربوية وتغير مفهومها نتيجة لهذه التطورات، فلم تعد مهمتها مقتصرة على جانب واحد بل تعددت مهامها ووظائفها، وأصبحت تُعنى بتنفيذ السياسة التربوية وما ترسمه لها أجهزتها ذات الطابع السياسي التي تُكون الطابع الإداري فضلاً عن اهتمامها بالعلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع العاملين. كما

تضمنت الخطط والوسائل الكفيلة بتعليم الطلبة وتحقيق رغباتهم وإرضاء طموحاتهم وإقامة علاقات ودية مع المجتمع وإعداد اللوائح والتعليمات الخاصة باختبار الموظفين وتشريع القوانين التي تحكم سير العملية التربوية بشكل أفضل وبما يتفق مع الأهداف التربوية (القيسي، 2009).

### عناصر الإدارة التربوية

تتكون الإدارة التربوية من عدة عناصر أهمها: العناصر البشرية ذات المواصفات التعليمية والثقافية، والتدريسية القادرة على إنجاز أهداف العمل التربوي. ثم الإطار التنظيمي للإدارة التربوية من حيث المستوى، والصلاحيات، والنظم، والقوانين، ونظم الحوافز وغير ذلك. كذلك برنامج العمل مع توضيح الأهداف والغايات المرحلية والنهائية للعمل الإداري التربوي. ثم العوامل المؤثرة على العمل التربوي، حيث تعد عنصر عنصراً رئيسياً من عناصر الإدارة التربوية كالبينة الاجتماعية، والثقافية، والنظام الاقتصادي والسياسي، والتكوين النفسي والاجتماعي للعاملين في العمل التربوي (الدعيلج، 2009).

وتُعد الإدارة التربوية على تعددها واختلاف وظائفها التي تؤديها، عناصر متداخلة مع بعضها وأن من الصعب على الإداري أن يستغني عنها كلياً أو جزئياً، فعناصر الإدارة التربوية عند فايول Fayol هي:

1. التخطيط: ونقصد به التطلع إلى المستقبل الذي يشمل وضع الخطة والتنبؤ.
2. التنظيم: ويعني تزويد المؤسسة أو المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها كالقوى البشرية اللازمة والمواد والأدوات والوسائل والمال وهذه الأمور يمكن تقسيمها إلى قسمين: تنظيم إنساني وآخر مادي.

3. القيادة: وتشمل معرفة المدير من يعمل معه من العاملين معرفة تامة وأن يعمل على إبعاد العناصر غير القادرة الأداء الفعال وأن يكون قدوة حسنة لموظفيه ويشجع العاملين معه على العمل النشط والمبادأة والولاء.

4. التنسيق: أي تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاطات داخل المؤسسة.

5. الرقابة: ونقصد الكشف عما إذا كان كل شيء يمضي وفقا للخطة المعدة والإرشادات والأوامر الصادرة مع إظهار نقاط الضعف لكي تعمل المؤسسة على تصويبها أو تلافي حدوثها (الإبراهيم، 2002).

#### العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية

تُعد المجتمعات في أي بلد في العالم أنظمة كبيرة من أنظمة فرعية: منها النظام السياسي والاقتصادي والتربوي. والتربية نظام متكامل مترابط متفاعل يتكون من مجموعة من أنظمة فرعية وتُعد أكثر الأنظمة في المجتمع فاعلية، لكونها الوسيلة الأساسية التي تعكس فلسفته وعقيدته ونظام قيمه في الحياة، فتعلم أبنائها وفق أنماط ومعايير اجتماعية، وعلى قواعد وإجراءات وأساليب تضعها الدولة في تسيير وتنظيم شؤون التربية والتعليم وتحقيق الأهداف التربوية. وهدف التربية يختلف باختلاف المجتمعات، ودرجة تقدمها، والظروف الاجتماعية والدينية والسياسية التي تحكمها، لهذا فإن المربين قد اختلفوا في تحديد أغراض التربية وأهدافها. وانعكس ذلك على كيفية إدارة المؤسسات، ومن العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية كما أشار لها الدوري (2011) الآتي:

- العامل الديني والقيمي للمجتمع وتقاليدده: بحكم أن التربية تُعبر عن مجتمع معين وانعكاس لأوضاع مجتمعية خاصة، فلا بد من أن يُؤثر العامل الديني والقيمي والتقليدي في الإدارة التربوية لذلك المجتمع، لكي تعمل على صياغة أهدافها ضمن إطار القيم والعادات والتقاليد لذلك

المجتمع. ولذلك تميزت الأهداف التربوية في أغلب الدول العربية على أن الإسلام هو الدين الرسمي للدولة وأن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للدولة. ونظراً إلى أهمية التربية والتعليم فإن أغلب بلدان العالم هي المسيطرة على إدارة التعليم، وهي التي ترسم له السياسات والإجراءات والأهداف التربوية لنظامها التعليمي وفقاً لمتطلبات مجتمعتها ضمن إطارها الفكري والعقائدي.

- **العامل الاقتصادي:** للعامل الاقتصادي الأثر الكبير في الإدارة التربوية والعملية التعليمية. ومنذ بداية إنشاء المدارس كانت مصادر الصرف على التعليم من مسؤولية الدولة، حيث كان وما يزال التعليم بيد الدولة في أغلب بلدان العالم وذلك لأسباب عدة منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فمن الناحية السياسية تُعد التربية هي انعكاس لفلسفة الدولة، لذا نجد الدولة هي التي تضع مناهج مدارسها تبعاً لفلسفتها الرأسمالية أو الاشتراكية أو الإسلامية. أما من الناحية الاجتماعية فهي تحاول أن تغرس في نفوس أبنائها عقيدتهم وتقاليدهم وقيمهم. ومن الناحية الاقتصادية فهي تحاول أن توجه تعليمها حسب ما تملكه من الموارد الطبيعية لكي تستغلها لسد حاجياتها وكذلك لسد سوق العمل لديها. وفي العقود الأخيرة وجدت دول العالم الثالث نفسها أمام تحديات كبيرة نتيجة كونها بلدان حديثة العهد بالتعليم وتعاني مشاكل اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية كبيرة. وبهذا برز تأثير العامل الاقتصادي في نجاح الإدارة التربوية في هذه الدول بشكل واضح، وذلك اعجز في ميزانيتها لسد تكاليف التعليم ومتطلباته التعليمية التي أخذت مناهجها تعتمد بصورة عامة عليها مثل أجهزة الحاسوب وغيرها من التقنيات التربوية المعاصرة. ومن جانب آخر فهي تعاني ازدياد الطلب على التعليم من لدى مجتمعاتها التي ترى في التعليم مخرجاً من حالة الفقر والتخلف.

وذكر أيضاً سمارة (2007) عوامل أخرى منها:

**1- العوامل الاجتماعية:** عملت السلطات العليا على توفير الخدمات اللازمة للمجتمع، أن تقوم بوضع خطط من أجل تنفيذ الخدمات وتقديمها إلى المجتمع بالصورة اللازمة، ولكن كثيراً ما تواجه هذه الخطط بعض العراقيل، فتكون الخدمات غير كافية لا تلبى الغرض المطلوب، وهذه العراقيل ناجمة عن بعض التغيرات الطارئة الذي تُحدثه أحياناً الهجرة المتزايدة من الريف إلى المدن، أو نتيجة الزيادة الكبيرة في السكان، أو نتيجة لقيام حروب أو أزمات سياسية غير متوقعة، مما يُسبب ارتباكاً لهذه السلطات، وإحداث معوقات ومشاكل تحتاج إلى حلول مناسبة، وهذا كله له انعكاسات على مخرجات العملية التربوية.

**2- العوامل الجغرافية:** تختلف الخدمات التي تحتاجها المناطق عن بعضها البعض تبعاً للظروف والجغرافية لكل منها، فالبيئة الزراعية تحتاج إلى مدارس تُكرس المفاهيم والأساليب الزراعية وهكذا، فإن لكل بيئة خصوصيتها التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار للوصول إلى مخرجات تعمل على التقدم والتطور في الدولة.

**3- العوامل السياسية:** يسيطر نوع نظام الحكم السائد في الدولة، في وضع السياسات التعليمية فيها، وتكون له النفوذ الكامل في وضع الاستراتيجيات التي تخدم فلسفة الفكر السياسي السائد، وتحقيق الأهداف المرجوة، كما يراها النظام، فما يراه النظام الرأسمالي مناسباً لا يشاركه الرأي هذا نظام آخر، ومن هنا تختلف الأساليب والوسائل للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من نظام لآخر.

**ما الفرق بين كل من الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية؟**

عرف عطوي (2014) كل من الإدارة التربوية و التعليمية والإدارة المدرسية بما يلي:

**الإدارة التربوية:** هي مجموع العمليات والاجراءات والطرق المُعدة وفق تنظيم محدد، للمضي بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع.

**الإدارة التعليمية:** هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء من داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين ذاتها، لإنجاز وتحقيق الأهداف العامة المرجوة في التربية. وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تُعنى بالممارسة، وبالطريقة التي تُوضع بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ. وتُعنى الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وأولياء الأمور، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات ومعدات وغيرها.

**الإدارة المدرسية:** هي الجهود المُنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة داخل المدرسة تحقيقا يتوافق مع ما تهدف إليه سياسة الدولة من تربية أبنائها تربية سليمة وعلى أسس صحية.

كما عرف عطية(2010) الإدارة التربوية على أنها مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تُستخدم في صورة عمل منظم ومنسق لتنفيذ السياسة التربوية للجميع، بما يخدم الأغراض التربوية.

وأشار رفاعي وأحمد والرويشد(2000) أن موسازي (Musaaazi) رأى الإدارة التعليمية عملية اجتماعية تهتم بتصريف وتشجيع العناصر البشرية وتوحيد طاقاتهم وتوجيهها بشكل منظم نحو تحقيق أهداف محددة بصورة منسقة، كما تهتم باستثمار وتنظيم واستخدام

الموارد المادية بما يُحقق هذه الأهداف، وهذا المفهوم يقوم على التخطيط لاستغلال الموارد المادية والبشرية المتوفرة لتحقيق أهداف محددة.

### مستويات الإدارة والإدارة التربوية

هناك ثلاث مستويات للإدارة كما أوردتها سمارة (2007) بالآتي:

أولاً: مستوى الإدارة العليا: ينصب اهتمام هذا المستوى على التخطيط ورسم استراتيجيات الإدارة التي تُنفذ أهداف الوطن طويلة الأمد.

ثانياً: مستوى الإدارة الوسيطة: ويهتم هذا المستوى بخطط وأهداف قصيرة المدى تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، ويُعد هذا المستوى مسؤولاً عن ترجمة الخطط والأهداف طويلة الأمد التي يحددها مستوى الإدارة العليا.

ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا: ويهتم هذا المستوى بمتابعة تنفيذ الأداء للخطط من قبل مستوى الإدارة الوسيطة، وتُترجم فيه الخطط قصيرة الأمد من الجزئيات إلى التفاصيل.

وحدد ربيع (2006) مستويات الإدارة التربوية بما يلي:

- الإدارة التربوية العامة ( على مستوى الدولة) وهي التي تختص بوضع الفلسفة والأهداف العامة للتربية، وتحديد المناهج، وتقوم بالإشراف العام على جميع عمليات التربية ويرأسها وزير ( أو أمين عام).

- الإدارة التعليمية على المستوى المحلي أو الإقليمي ( إدارات رئيسة وفرعية)، وتختص بتنظيم السياسة العامة والفلسفة التربوية، والمناهج، وتوزيع الكتب والأدوات والوسائل التعليمية والإشراف على العمليات التربوية وفق الخطة العامة ويرأسها مدير التربية والتعليم.



- الإدارة المدرسية وهي المستوى الإجرائي الفعلي التنفيذي للإدارتين السابقتين والذي تطبقه المدرسة عملياً ويرأسها مدير ويختص بإدارة المدرسة ومدرسيها وطلابها وتأدية وظيفتها التربوية. يتحدث هنري فاو " أن أهم مهارة يجب أن تتوفر في الفرد في المستويات الإدارية الدنيا هي المهارة الفنية المميزة، لعمل المشروع ذاته وبالنسبة للإدارة العليا فإن المهارة الإدارية هي المهارة الأهم ومن هنا تظهر الحاجة الملحة إلى مفاهيم الإدارة" (النجار، 2008: 48).

### أسس الإدارة التربوية

تتمثل أسس الإدارة التربوية الحديثة بالديمقراطية، وهي إحدى أساليب الإدارة التربوية الحديثة التي لا يتسط فيها رئيس التنظيم الإداري، أو أحد من أعضائه في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى آراء أعضاء المؤسسة التعليمية، ويتمثل هذا الأسلوب باحترام فردية كل عضو، وتنسيق الجهود واختيار الشخص المناسب الذي تؤهله قدراته وإمكاناته لتحقيق المهام التربوية، وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات بين أعضاء المؤسسة التعليمية. والأساس الثاني، هو القيادة الجماعية، حيث تتضح هذه القيادة في مجالات الإدارات التعليمية، وفي المدارس من خلال واقع العلاقات القائمة والمتبادلة بين الرئيس وبين الأعضاء المشاركين معه في الجهاز الإداري التربوي، ويتوقف نجاح القيادة الجماعية على مدى تمسك الرئيس بمبدأ الديمقراطية، وعلى مدى وعي الأعضاء المشاركين معه في الإدارة التربوية (الدعيلج، 2006).

أما الأساس الثالث، فهو العلاقات الإنسانية، وتتمثل هذه العلاقات في حُسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهات نظرهم والتعرف على مشكلاتهم وتقديم الحلول لها. وحال قيام علاقات طيبة بين الرئيس والمرؤوسين في المنشأة التعليمية تُرفع الحواجز بينه وبينهم ويؤدي هذا بالطبع إلى لون من الحياة الديمقراطية في الإدارة بين الرئيس ومرؤوسيه، وهذا يؤدي

إلى فاعلية الإدارة التعليمية والحصافة في اتخاذ القرار. والأساس الرابع، هو الكفاءة فب الأداء،  
حيث تُعد

الكفاءة في الأداء عنصر مهم لتحقيق الإدارة التعليمية وبدونها يكون هناك تقصير أو قصور يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التي ترمي الإدارة التعليمية إلى تحقيقها. والكفاءة في الأداء تُقاس بمقارنة ما تم من أهداف بالأهداف التي يُراد من المؤسسة التعليمية تحقيقها. ومن خلال هذه المقارنة يظهر مدى اقتراب أو ابتعاد هذه المؤسسة من تحقيق الأهداف وبالتالي من مدى كفاءة الأداء في تلك المؤسسة التعليمية (رفاعي وأحمد والرويشد، 2000).

### مهارات الإدارة التربوية

إن الإدارة في أي ناحية من نواحي الحياة بحاجة إلى مهارات لكي تتجح في تحقيق الأهداف، وإذا كانت هذه الإدارة في مجال "الفرد" تربوية، وتنشئة، وصقلاً، وتأهيلاً فإنها تصبح بحاجة ملحة إلى توفر مهارات معينة لتحقيق الأهداف المرجوة بصورة فعالة، وقد ذكر بطاح والطعاني (2016) أهم المهارات الضرورية للإداري على النحو التالي:

**1. المهارات الفكرية أو التصورية:** ويقصد بها أن تتوفر لدى الإداري التربوي الإمكانيات الفكرية لإستقراء وتصور المستقبل، ووضع الخطط، والاستعداد للأزمات، ووضح الحلول المناسبة للمشاكل والمقدرة على حلها بحرفية، وهذه المهارة الفكرية موروثة ومتصلة بذكاء الفرد أكثر مما هي مكتسبة ولكنها تتحسن من خلال عمليات التأهيل والتدريب.

**2. المهارات الفنية:** هي تلك المهارات المتصلة بعمليات العمل وكيفية انجازه بإتقان ومهنية، وهذه المهارات مُكتسبة من خلال التأهيل والتدريب، وهي متعددة ومتجددة بتغير طبيعة العمل وتطوره، وفي حين أن المهارات الفكرية ضرورية للإدارة العليا المسؤولة عن التخطيط، ووضع السياسات،

فإن المهارات الفنية مطلوبة أكثر للإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية حيث أن الشكل التنفيذي يغلب على طبيعة عملها.

3. المهارات الإنسانية: وهي المقدرة على التواصل والإقناع ونقل وجهة النظر بسلاسة ومرونة، وهذه المهارة متصلة بطبيعة الفرد وقدرته اللغوية وخبرته بالحوار مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم، وهذا لا يعني بالطبع أنه لا يمكن اكتسابها فمن المؤكد أن البرامج التدريبية ضمن هذا المجال تُكسب الفرد هذه المهارات.

### المهارات الإدارية الأساسية للترويين

اتفق كل من عبدالعليم والشريف (2010) وأبو ناصر (2008) ومحمد (2008)

وذياب (2001) على مجموعة من المهارات الإدارية التي يُراعى توافرها في التربوي منها:

**مهارة إدارة الاتصال:** تؤدي الاتصالات دوراً مهماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على

تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات زادت كفاءة العمل.

فعملية الاتصال عملية مهارية تعتمد على المهارات الفردية والعلاقات الاجتماعية، ولذا فلا بد أن

تتوفر في المدير أو المرسل العديد من المهارات لكي تتجح عملية الاتصال وتصل الرسالة إلى

مكانها المناسب، وعند النظر إلى البيئة التعليمية نجد أن الاتصال متعدد بين المدير ومعلمي

المدرسة وأولياء الأمور والتلاميذ والقيادات التربوية في إدارة التعليم. أما ويليام سكوت فيعرف

الاتصال الإداري بأنه عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية راجعة لهذه

المعلومات لغايات تنفيذ مهام تُحقق معها أهداف المؤسسة.

- مهارة إدارة الوقت: هي عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لجميع الأنشطة

التي يقوم بها الإنسان خلال فترة زمنية معينة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا

الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المرجوة. وأن الأفراد الناجحين هم الذين يستثمرون وقتهم

المتاح في القيام بالأشياء والأعمال الأكثر أهمية وهم الذين يخططون وقتهم وينظمونه، وهم الذين يسيطرون على العومل التي تتسبب في إهدار الوقت. إن مديري المؤسسات التعليمية يُراعى أن يكونوا مدركين لجميع المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتقهم ومدركين ما يتعلق بانجاز الأعمال اليومية للمؤسسات التعليمية، سواء كانت هذه الأعمال متصلة بالمناهج أو الأنشطة اللاصفية المصاحبة لها، أو الطلبة وأموهم المتعددة، أو المعلمين وشؤونهم المختلفة، أو العاملين أو أولياء الأمور بصفة كاملة، وبالتالي فإن الدور الحيوي لمديري المؤسسات التعليمية يتبلور بشكل رئيسي وأساسي في مدى قدرتهم على إدارة وقيادة هذه المسؤوليات والواجبات واستخدام الأسلوب العلمي والطرق العلمية لمعالجة المواقف المختلفة.

- **مهارة صنع القرار:** إن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأفضل في مواجهة موقف معين. وتتضمن عملية صنع القرار العديد من الخطوات مثل التعرف إلى المشكلة وتحديدها، و تحليل الصعوبات في الموقف الموجود، ووضع المعايير الملائمة لحل الصعوبات، وإعداد خطة للتنفيذ تتضمن تحديد البدائل الممكنة والتنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل، المشورة، واختيار أفضل بديل للعمل.

- **مهارة إدارة الاجتماعات:** أصبحت الاجتماعات جزءاً من حياة الإنسان المعاصر في مكان العمل، ولا يمكن تصوير بيئة عمل فاعلة ومنتجة بدون سيرها على عجلة الاجتماعات، إذ تُعد من الأمور المألوفة في المجتمعات الحديثة الكثيرة الحدوث، وهناك عدة اعتبارات يجب أن تُراعى عند تجهيز جدول الأعمال مثل تجهيزه قبل موعد الاجتماع بوقت كاف، وأن يكون لجدول الأعمال نظام معين ينبغي اتباعه في كل مرة، وكلمات الترحيب بالأعضاء وخاصة الجدد منهم، واستكمال الموضوعات المؤجلة من الاجتماعات السابقة، ومناقشة الموضوعات الجديدة

المطروحة، والتصديق على محضر الاجتماع، والتباحث بما يستجد من أعمال طارئة، وانتهاء الاجتماع بشكر جميع الأعضاء الحاضرين.

- مهارة إدارة التغيير: وتزداد أهمية وجود إدارة التغيير بالمؤسسات التعليمية باعتبارها منظمات أو مؤسسات مجتمعية تنمو فيها دائماً وتزداد مشاركة الآباء وأولياء الأمور، إذ تُعد إدارة التغيير عملية معقدة حيث يتعامل المديرون في منظماتهم مع أنماط سلوكية مختلفة للأفراد داخل التنظيم الإداري الواحد. لذا على التربوي أن يكون لديه المقدرة الإدارية على تحديد وتنفيذ التغيير كأداة إيجابية في التخطيط الاستراتيجي لتطوير العملية التربوية، وأن يجعل لدى العاملين القدرة على التكيف مع التغيير، ولأن التربوي يسعى دائماً نحو تحقيق أفضل المخرجات.

### أساليب الإدارة التربوية

اجتهد التربويون في تصنيف الإدارات التربوية وذكرها لها أنماطاً عديدة،

وكما حددت أبو العلا(2013) أنماط الإدارة التربوية ومنها:

- النمط التسلسلي (الأوتوقراطي): تتخذ الإدارة التسلسلية من سلطتها الممنوحة لها أعلى مركزاً للقوة والسيطرة.

- النمط الترسلّي (الفوضوي): هي إدارة تكون متحررة من سلطة القائد، وقد تكون متسببة وغير منضبطة لكونها تقوم على إفساح المجال للفرد بأن يفعل ما يشاء، وكأن المدير غير موجود.

- النمط القيادي المتكامل: يمكن تصور هنا النمط بأنه عامل مساعد يربط بين المهارات الفردية للجماعة، لتكون قوة أكبر بكثير من مجموعها كأجزاء متفرقة ويحاول هذا النمط التوصل إلى ما وراء مقدرة أي عضو في الجماعة، بحيث تدعك تلك النتائج والمخرجات قواه الفرديه وتقلل من عناصر الضعف.

وكما ذكر بطاح والطعاني ( 2016 ) أن النمط الديمقراطي نمطاً يعمل بمفهوم

الديمقراطية المرتكز على المشاركة واحترام الآخرين ومراعاة حقوقهم، ومن أهم خصائص هذا

النمط في الإدارة ما يلي:

- إشراك العاملين في عملية صنع القرار

- الاهتمام بالبُعد الإنساني بقدر الاهتمام ببُعد الإنتاج

- الاعتدال ومراعاة الأسس والتعليمات.

ومن الواضح أن تبني مثل هذا النمط الديمقراطي يؤدي إلى انتشار مناخ إيجابي يتصف

بارتفاع الروح المعنوية، ورضا العاملين، وتحقيق العدالة.

كما وضح أيضاً نشوان ونشوان (2004) أن النمط الفوضوي يدعو إلى الحرية المطلقة

وغير المسؤولة، ويتميز هذا النمط بانعدام الدور الإشرافي والرقابي، وكذلك النظرة الفردية للأمور

والتخبط والعشوائية وعدم الوضوح في التخطيط والتنسيق وعدم المسؤولية، وبهذا يصعب تحقيق

الأهداف ضمن هذا النمط. وأما النمط الاستبدادي فيعتمد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور

وعلى حرفية القوانين واللوائح المنظمة، ويتميز النمط الاستبدادي بالرقابة الدقيقة على العمل

وعدم وجود رغبة لدى العاملين نحو العمل، ويكون التخطيط التربوي واتخاذ القرارات من مسؤولية

السلطة في الإدارة التربوية دون مشاركة المعلمين أو المتعلمين.

### عناصر العمل الإداري

حدد فليه وعبدالمجيد (2005) أهم عناصر العمل الإداري بالآتي:

- **القائد:** من أهم عناصر القيادة ذاته، خبراته السابقة، أهدافه وطموحاته، تكوينه، تأهليه

العلمي، قدراته ومؤهلاته، وأساليبه في العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين.

- **جماعة العمل:** إن المرؤوسين جزء هام من عملية القيادة إذ أن تركيب الجماعة، وتكوين أفرادها الشخصي وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم التي تتفاعل مع بعضها من جهة، كما تتفاعل مع

شخصية

القائد من جهة أخرى.

- **الموقف:** يتعامل القائد مع مرؤوسيه حسب مواقف معينة، تتصف بظروف محددة وتسودها مشكلات أو معوقات ما.

- **النظم والقواعد:** يتعامل المدير مع المرؤوسين بناءً على نظم وقواعد موضوعية مصدرها الإدارة ذاتها أو الدولة، وفي ضوء هذه النظم والقواعد تتحدد العلاقات ويحدث التأخير.

أن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وإيجاد الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المؤسسة (العميان، 2002).

## المحور الثاني: إدارة الذات.

### مفهوم الذات

الجميع يود أن تكون له شخصية مميزة قوية ولكن كيف يتم ذلك دون معرفة كيفية إدارة الذات ودون تشغيل القوى الكامنة لدينا من الإدارة، والفطنة، والموازنة بين العقل والعاطفة والطموح والعمل على تحقيقه؟ فكل إنسان يجب أن يدرك أنه خُلق لأمر عظيم ومدّه الله سبحانه وتعالى بجميع الأدوات.

حدد الجيزاني (2012) أبعاد مفهوم الذات:

1. الذات الواقعية: أنها عبارة عن إدراك الإنسان لقدراته وإمكاناته و ادواره في العالم الخارجي ويتأثر بطبيعة الحال بذاته الجسمية ومظهره الشخصي وبالقيم والمعتقدات التي يعتنقها وأيضاً بمستويات طموحه.

2. الذات المثالية: هي تنظيم قيمي خاص بالإنسان وهذا التنظيم يتولد لدى الإنسان نتيجة الخبرة التي يمر بها.

3. العوامل المؤثرة في مفهوم الذات من مثيرات البيئة، ومن السمات الجسمية والمعايير الاجتماعية، والمقدرات العقلية والدور الاجتماعي والجماعات الاجتماعية.

وكما ترى سليمان(2005) أن مفهوم الذات يتطور ويتغير وفقاً لتغير الفرد ومواقفه في المراحل الزمنية المختلفة، ونتيجة لذلك يختلف مفهوم الفرد لذاته في مرحلة محددة عن مفهومه لذاته في مرحلة زمنية أخرى، وذلك لاختلاف الخبرات والمواقف والتجارب التي يمر بها الفرد.

عرف العمرية(2005) مفهوم الذات أنه مجموعة من الشعور والعمليات التأملية التي نستدل عنها بواسطة سلوك ملحوظ أو ظاهرة. عن طريق هذا التعريف الشكلي يكون مفهوم الذات بمثابة تقييم الشخص لنفسه ككل من حيث مظهره، وخلفيته وأصوله وكذلك مقدراته ووسائله واتجاهاته حتى يبلغ كل ذلك ذروته حيث يصبح قوة موجهة لسلوكه.

أوضحت سليمان(2005) أن إيمان الفرد بإمكاناته ومقدراته هي أول خطوة لتطوير الذات، فأنت ما تعتقده عن نفسك، فإذا اعتقدت استحالة تطوير نفسك فأنت إذاً تجعل هذا التطوير مستحلاً، فإذا ما تحقق إيمان الفرد بإمكاناته، يأتي الدور على نوع آخر من الإيمان وهو الإيمان بأهمية التطوير وما سيحدثه في حياتك من تعيرات إيجابية فالتطوير هو تطوير للروح بالتربية، وتطوير للعقل بالعلم وتطوير للنفس بكريم الخلق، وتطوير للفكر بالثقافة، وتطوير لمجموعة مهارات باكتساب المزيد منها.



كما وضح الظاهر ( 2004 ) أن مفهوم الذات يتطور تبعاً للعمر، وهي إحدى خصائص مفهوم الذات لكنه يتطور بدرجات مختلفة لعوامل متعددة كالجنس والصف الاجتماعي والتعليم والمقدرات العقلية وغيرها. إن عملية التطور أمر حتمي، وإن مفهوم الذات يتبع ذلك ما زال هناك زيادة في المعارف والخبرات التي يمر بها الإنسان أثناء محاولته للتأقلم مع البيئة التي يعيش فيها. وبالرغم من حتمية التطور إلا أنه لا يكون بنسق واحد للجميع سواءً على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المجتمعات، وإنما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجو الغني الذي يهيئ الأرض الخصبة والظروف الموضوعية لعوامل النمو المتعددة والنفسية الصحيحة.

" فسر علم النفس الاختلافات الثقافية في التعزيز الذاتي، حيث أن الذات تنمو عن طريق:

1. التفاعل بين الفرد ومجموعة من المفاهيم الثقافية من معتقدات، وقيم وأعراف، وعادات.
2. تفاعل الذات والبيئة النفسية المرافقة وبين العمليات التي أسندت بمجموعة من المعاني الثقافية.

3. تفاعل الذات الفردية وبين استقرار البيئة الثقافية وبهذه الطريقة فإن الثقافة والذات تُكون بعضها بعضاً" (Heine, 2002, p:2).

### سمات مفهوم الذات

هناك باحثون تحدثوا عن سمات مفهوم الذات. شافلسون وبولص & Shavelson

Bolus حددوا مفهوم الذات بعدد من الخصائص ذكرها الظاهر ( 2010 ) كما يلي:

1. مفهوم الذات منظم: أن الإنسان يعي ذاته خلال العديد من الخبرات المختلفة التي تزوده بالمعلومات، ويقوم الفرد بإعادة تنظيمها حيث يصوغها ووصفها وفقاً لثقافته الخاصة.
2. مفهوم الذات متعدد الجوانب: يقوم الفرد يصنف الخبرات التي يمر بها إلى فئات، وقد يشاركه الكثير في هذه التصنيفات، لذا لمفهوم الذات جوانب متعددة وليس أحادي الجانب،

وقد تكون هذه التصنيفات في نواحي مختلفة كالمدرسة، القبول الاجتماعي، الجاذبية البدنية، المقدره العقلية والبدنية وغيرها.

3. مفهوم الذات الهرمي: يشكل مفهوم الذات هرماً قاعدته الخبرات التي يمر بها الإنسان من مواقف خاصة وقيمه مفهوم الذات العام. وتُقسم قمة الهرم إلى قسمين ( مفهوم الذات الأكاديمي ومفهوم الذات غير الأكاديمي). كل منها ينقسم إلى ينقسم إلى أجزاء، فالجانب الأكاديمي يتفرع إلى مفاهيم تتعلق بمفهوم الذات المقدره، مفهوم الذات التحصيلي التي بدورها تنقسم إلى جوانب أكثر تحديداً كالمفاهيم التي تتعلق بالعلوم الطبيعية، الاجتماعية، اللغات، الرياضيات، أما مفهوم الذات غير الأكاديمي فتتقسم إلى:

- الذات الجسمية وتتفرع بدورها إلى مفهوم المظهر العام، مفهوم كل عضو من الأعضاء، مفهوم لون البشرة.
- الذات الاجتماعية: وتتفرع إلى مفهوم تقبل الذات، مفهوم القبول الاجتماعي، مفهوم تقبل الغير.
- الذات النفسية: وتنقسم بدورها إلى مفهوم الانطباعات الشخصية للأفراد، مفهوم الأحاسيس والمشاعر الذاتية الخاصة، مفهوم الاتجاهات.

### تقدير الذات

يرتبط تقدير الذات بمفهوم الذات لدى القائد التربوي وينشأ على الاقتناع الداخلي للقائد بدرجة كفاءته أو مقدرته أو أهليته. ونجاح القائد التربوي في مقدرته على تقويم نفسه وتقدير شخصيته وذاته بشكل موضوعي بعيد عن التحيز وكذلك مقدرته على نقد الذات، أي إدراك نقاط الضعف والقوة في نفسه، تُعد من العوامل المهمة التي تساعد القائد التربوي على فهم ذاته بصورة

أكثر وضوحاً وواقعية كما تعتبر بمثابة الخطوة الأولى تجاه فهم القائد التربوي لنفسه ومقدراته على تغيير وتشكيل ذاته نحو الأفضل (البدري، 2002).

### وظائف مفهوم الذات

أشار البورت Ailbort الوارد في الظاهر (60:2004) " أن وظائف الذات هي العمل على وحدة وتماسك الشخصية وتميز فرد على آخر، وهي تساعد على اتساق الفرد وتقييماته ومقاصده"

### ممارسات مفهوم الذات

يذكر محمود ومطر (2011) أهم الممارسات التي يشملها مفهوم الذات بالآتي:  
أولاً: **المجال الجسمي**: يعتقد الشخص أنه خصائص جسمية إيجابية إذا كان لديه مفهوم ذات إيجابي من حيث الشكل والمظهر والصحة والقوة الجسمية وبخلافه يحمل الشخص مفهوم ذات سلبي.

ثانياً: **المجال العقلي والدراسي**: إن الشخص الذي يمتلك مفهوم ذات إيجابي يعتقد أنه يحمل سمات عقلية ودراسية إيجابية من قدرات عقلية والتذكر والتفكير والتفوق في الدراسة وبخلافه يحمل الشخص مفهوم ذات سلبي.

ثالثاً: **المجال الاجتماعي**: إن الشخص الذي لديه مفهوم ذات إيجابي يعتقد أنه يحمل سمات اجتماعية إيجابية من جهة اهتمامه وسعيه للتفاعل الاجتماعي، احترام القيم وتقاليد المجتمع ويجب التفاعل مع الآخرين والاهتمام بهم وبخلافه يحمل الشخص مفهوم ذات سلبي.

رابعاً: **المجال الانفعالي**: إن الفرد الذي يمتلك مفهوم ذات إيجابي يحمل سمات انفعالية إيجابية مثل الإلتزان الانفعالي والتصرف بعقلانية والشعور بالأمن والإطمئنان في مواقف الحياة المتعددة والتناؤل بالمستقبل وبخلافه يحمل الفرد مفهوم ذات سلبي.

خامساً: مجال الثقة بالنفس: إن الفرد الذي يمتلك مفهوم ذات إيجابي يعتقد أنه يحمل سمات ثقة بالنفس إيجابية مثل الإيمان بإمكانياته ومقدراته والاعتماد على نفسه والتأقلم والإنجاز والطموح والمقدرة على مواجهة المواقف المختلفة بشجاعة وبخلافه يحمل الفرد مفهوم ذات سلبي.

### العوامل المؤثرة في الذات

إن لكل فرد مجموعة من الإدراكات تجاه ذاته، وهذه الإدراكات يُطلق عليها إسم مفهوم الذات وذكر سليمان(2005) ثلاثة جوانب لدراسة مفهوم الذات هي:

1. الجانب المعرفي: وهو معرفة الفرد لجوانب ذاته في المجالات البدنية والخلقية والشخصية والعائلية والاجتماعية ونقده لذاته بطريقة موضوعية وتساعد هذه المعرفة على تقويم محتوى الذات.

2. الجانب الانفعالي: هو عبارة عن مشاعر الإنسان أو أحاسيسه في ذاته وهذا الجانب يصعب معرفته وقياسه لأن أحاسيس الإنسان نحو ذاته يصعب التعبير عنها بالألفاظ.

3. الجانب السلوكي: يتمثل هذا الجانب السلوكي في ميل الفرد السير نحو ذاته بطرق متعددة فقد يسير الفرد نحو ذاته بطريقة فيها تقدير زائد، وتعال وعدم تسامح أو تراخي نحو ذاته، أو يسير عكس ذلك، فيقلل من ذاته أو يتسامح نحوها.

### مفهوم إدارة الذات

إن عملية إدارة الذات أمر يستند في الأساس على مقومات الفرد العلمية والشخصية والنفسية والسلوكية والاجتماعية، كما أنها تحتاج دافعاً ومقدرة ووسائل وأساليب تتوافر فيها حوافز التعلم(القحطاني،2008).

وإدارة الذات هي "مقدرة الفرد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة

على عواطفه ومشاعره الذاتية، والمقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية" (القحطاني، 2008: 241).

وإدارة الذات هي " العملية المتعلقة بتحقيق الأهداف الشخصية بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يُحقق الرخاء والسعادة للشخص نفسه" (مفلح وحريز، 2007: 11).

فقد أشار تورينجتون (Torrington, 2002) إلى مفهوم إدارة الذات بأنه الفهم العميق لنقاط القوة والضعف الموجودة عند الشخص والموازنة بينهما وبين احتياجاته وغاياته.

كما وضع كل من وحفي(2013)؛ والزبيدي (2007)؛ ونيني(2003) إدارة الذات هي طرق، وأساليب، ووسائل، ومهارات، ومقدرات، واستراتيجيات، وآليات، واتجاهات، وتصرفات لدى الشخص يوظفها من أجل:

- تحديد الأهداف في ضوء مقدرته وإمكاناته، وتحقيقها بنجاح، واتخاذ القرارات الصائبة، والعمل على ترتيب الأولويات، والتخطيط السليم، وتقييم وتطوير الذات بشكل مستمر خلال مراحل الحياة المختلفة.

- تخطي الصعوبات، ودعم الثقة بالنفس.

- زيادة مهمة لنفسه، وتحديد صفاته التي تساعد على تحقيق غاياته وآماله.

- إدارة الوقت، واستثماره بكفاءة، وبما ينسجم مع نظامه القيمي.

- تحسين سلوكه، وتحديد احتياجاته، وتلبية رغباته، وتحقيق نجاحه الأكاديمي، والاجتماعي .

### مكونات إدارة الذات

هناك ثلاث مكونات رئيسية لإدارة الذات كما أوردها الزبيدي (2007) بالآتي:

1. مراقبة الذات: إن الهدف من مراقبة الذات هو تعليم الفرد ليكون أكثر وعياً بسلوكه الخاص.

2. تقييم الذات: يُحدد الشخص ما إذا كان منغمس في الهدف السلوكي والذي هو من ضمن الأهداف التي تم وضعها.

3. تعزيز الذات: تُشير تقوية الذات إلى تسليم الذات معززات وذلك للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

### فوائد إدارة الذات

لإدارة الذات عدة فوائد منها:

1. أنها تنشيء رؤية واضحة للأهداف المنشودة.
2. أنها تعمل على إيجاد خطوات العمل نحو الأهداف القابلة للتحقيق على المدى القريب.
3. أنها تعمل على تحقيق حياة مهنية جيدة.
4. أنها تقوم بتقييم الاستراتيجيات، والمهارات، والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
5. أنها تعمل على تطوير وإيجاد حلول للعقبات التي تحول دون النجاح (Baird, 2000)

### إدارة الذات الفعالة

أن الإدارة الفعالة للذات تُؤدي إلى توفير الوقت واستثماره والاستفادة من الفرص من خلاله، لهذا السبب بالتحديد فإن فعالية الشخصية لا تعني انجاز أكبر مقدار ممكن من العمل كل يوم وإنما انجاز أهم الأعمال في أقل وقت، لذا إن حُسن إدارة الذات يجعل الشخص ذو شخصية قوية وإيجابية وفاعلة (أبو النصر، 2008).

توجد بعض الأسس العامة التي إذا حولها الفرد إلى عمل في حياته تُحقق له -بإذن

الله- ما يُمكن أن نسميه إدارة الذات الفعالة كما ذكرها الزبيدي (2007) بما يلي:

1. تأدية حقوق الله سبحانه وتعالى.
2. التفاؤل بالخير وتوقع النجاح بإذن الله تعالى.

3. تعويد النفس على أن تكون دائماً لها أهداف واضحة ونبيلة في كل عمل ما تقوم به.
4. إلزام النفس بالتخطيط لأمر الحياة المختلفة، والابتعاد عن الفوضى والارتجالية الأعمال قدر الإمكان.
5. تحويل الخطط في السعي تجاه الأهداف إلى عمل ملموس، وواضح والابتعاد عن التسويف والبطالة.
6. الحذر من ضياع شيء من الوقت دون عمل فهو ضياع الحياة، والحرص على التقدم نحو الأهداف بشكل يومي.
7. تنظيم الأمور عن طريق كتابة المواعيد والالتزام والتعود على حفظها.
8. مقاومة محاولات النفس للهروب من الأعمال الجادة المهمة إلى المتعة واللهو باستمرار.
9. عدم نسيان أن الأعمال أكثر من الأوقات، لذا الحذر من تضييع الأوقات في توافه الأمور بل تقديم الأهم من الأعمال على ما سواه.
10. ليكن الشعار دائماً المبادرة والمسارة إلى كل خير.

وترى سعيد (2008) من أجل تحقيق أهداف الاتصال في الارتقاء والإنسانية، ومواجهة الخلافات وسبل اعتراضات الآخرين بفنيات عالية من اللباقة والهدوء، والذكاء في التواصل الاجتماعي، فإن أدوات الاتصال (الكلمات، لغة الجسد، نبرة الصوت) تؤدي دوراً كبيراً في تحديد نوعية الاتصال مع الآخرين، ومن مميزات الاتصال الحفاظ على خاصية الثقة بالنفس في التعامل مع الآخرين.

### مبادئ إدارة الذات

حدد أبو النصر (2008) بعض مبادئ إدارة الذات كما يلي:

1. لا تستنفذ طاقتك في إصلاح القديم، ولكن ركز على إبتكار ما هو جديد.

2. الفشل يولد اليأس، بينما التغذية الراجعة تدعم النجاح.

3. المرونة وليس الجمود تُكسبك الفعالية.

4. نقص الألفة تعود إلى المقاومة.

5. النوايا تختلف عن السلوك.

6. الأشخاص بحاجة إلى نتيجة التعبير.

7. الإدراك يكون في العقل والواقع.

8. أنا مسؤول عن قراري ونتيجته.

### استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لتطوير مهارات إدارة الذات

تحتل التكنولوجيا أهمية كبيرة فيما يتعلق بتطوير الذات، وتُسهّم بشكل كبير إلى الوصول

إلى المعلومات واكتسابها، وبالتالي تطويرها، وتقدم العديد من الوسائل لخدمة الفرد، وأشار سالم

(2009) إلى بعض وسائل التقنية لتطوير مهارات الذات منها:

- تصوير جلساتك التقديمية بالفيديو: عندها ستتمكن من مشاهدة وسماع نفسك بالطريقة التي

يراك ويسمعك فيها الآخرون. وإذا لم تتوفر لديك أدوات التصوير، فالشيء الآخر الممكن لك

عندها هو أن تسجل تقديمك صوتياً، وستبقى قادراً على تمييز الكثير من الخصائص في تقديمك

فقط من الانتباه إلى نبرة صوتك.

- البحث عن شريك للعمل معه ( وليكن مدرباً أو زميلاً محترفاً) وسيساعد الشريك في جعل

الطريقة التي تنتظر بها إلى نفسك أكثر موضوعية، حتى تتقاضي الوقوع ضحية لغرورك.

- تقويم ذاتك: عندما تقوم بتقويم تقديمك، اهتم بالعثور على الجوانب الجيدة، فضلاً عن تلك

التي تحتاج إلى تحسين وتركيز " ركز على الإيجابي وتحلص من السلبي"، ركز على جوانبك

الإيجابية أيضاً، فهي توفر الوقود لحماسك الذي يدفعك لتطوير مهاراتك الأخرى.



## الذات والتغيير

- استراتيجيات التغيير بإيجاز في أبعاد مختلفة كما أوردتها سعيد (2008) بالآتي:
  - قرر ما تريده، في هندسة ذاتك الآن، ابداعاتك العملية، مساراتك الاجتماعية، مخزونك الثقافي، مملكة وجهات نظرك في الحياة والناس والنظم بكافة أشكالها.
  - أقبل على العمل فيما تريد، وثق أنك تملك مقدرة كبيرة لذلك، وإن إبداعك يولد مع لحظة اتخاذ قرارك للتو.
  - راقب مسيرتك في ضوء ذلك ومحطات نجاحك والتحديات التي تواجهك.
  - غير اتجاهك فيما يقف عائقاً أمام أهدافك وتواصل مع هدفك حتى تصل إلى ما تبتغي.
  - ثق أنك ستصل بعون الله وإن تأخرت بالوصول قليلاً.
  - اجعل ذاتك مستغرقة في قرارك ومتطلباته في ضوء وهنا تتأكد ضرورة وأهمية تفعيل طاقة التركيز فيما ترغب تغييره، ومعنى الأشياء وقيمتها لديك في ضوء رحلة التغيير وما الذي يوصلك النتائج المرجوة، والإجابة محددة في طاقة التركيز التي تنتهجها في توجيه القوة الخارقة في ذاتك التي عمقت التركيز في أهداف معينة فإنها تخترق الوجود إبداعاً ومنجزات.

## إدارة الوقت

- كما أشار الدعجة (2008) إلى أهم الأمور في تخصيص الوقت المناسب لكل مهمة من المهام، ووظيفتها أن تجعل الوقت أكثر إنتاجاً وفائدة عن طريق الجدولة الملائمة للمهام. وعند القيام بتحديد الوقت ينبغي القيام بالآتي:
  - ضع دائماً الجدول أمامك مكنوباً.
  - ركز على الأهداف المهمة والمهام ذات الأولوية.
  - أعد جدولاً بالأحداث والنشاطات الرئيسية، وعين في الجدول وقتاً هادئاً للعمل.

- اجمع المهمات والأنشطة المتشابهة معاً إن أمكن.

- امنح الوقت الكافي للقيام بكل مهمة، و لا تملأ جدول العمل بمهام كثيرة.

- اسمح بشئ من المرونة التي تتيح التعامل مع الأحداث المفاجئة.

- خصص لنفسك وقتاً مناسباً للتفكير.

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات والمدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في بمهامه وأعماله. وأن الوقت يُعد من أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر وإدارة الذات هي المقدره على استغلال الفرد لمهاراته وإمكانياته وأفكاره ومشاعره وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق أهدافه. وتبدأ إدارة الذات أولاً بالإدراك الواعي لمعنى وجود الإنسان في هذه الحياة، ثم منظومة القيم والمثل والمبادئ التي تُشكل هذه الذات ثم مجموعة الأهداف التي يسعى الإنسان لتحقيقها، وأخيراً الوسائل والآليات التي يتم اختبارها للوصول إلى هذه الأهداف (رضاء، 2005).

### مستويات الذات

كما أشار الظاهر (2004) إلى أهم التطورات الحديثة في نظرية الذات ما قدمه فرنون

(Vernon) الذي قسم الذات إلى عدة مستويات هي:

1. الذات الاجتماعية التي يُعرضها الإنسان للمعارف والغرباء.
2. الذات الشعورية الخاصة كما يُدركها الفرد عادة ويُعبر عنها لفظياً ويشعر بها.
3. الذات البصيرة التي يتحقق منها الفرد عادة عندما يتم وضعه في موقف تحليلي شامل مثل ما يحدث في عملية الإرشاد النفسي والعلاج النفسي.
4. الذات العميقة التي تتوصل إلى صورتها عن طريق التحليل النفسي.

## معوقات الذات

أشار هيجان (1999) في دراسته إلى أن المعوقات الذاتية والمتعلقة بالإنسان نفسه والتي نمت معه بالاحتكاك وتراكم الخبرات وتشمل الآتي:

- **المعوقات العقلية:** وتتمثل في اتباع أساليب التفكير النمطي والميل إلى المجازاة، وغياب المقدرة على التصور، وضعف المقدرات الإدراكية، والرؤية الخاطئة للأمور، ودعم مدخل الحل الوحيد للمشكلة.

- **المعوقات الانفعالية:** وهي التي تتعلق بانفعالات الإنسان كالخوف، والتردد، وضعف الثقة بالنفس، وعدم المقدرة على تحمل المسؤولية، أو الحماس المفرط.

- **المعوقات الدافعية:** وهي التي تؤثر على الرغبة الداخلية للإنسان وتحد منها و قد تؤدي إلى النفور، ومنها: قلة التحدي، وقلة التشجيع أو التثبيط من قبل البيئة المحيطة.

وأضاف أيضا أبو ناصر (2008) معوقات ذاتية أخرى مثل: التكاسل والتأجيل، والنسيان، ومقاطعات الآخرين، وعدم إتمام المهمات، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة التفكير السلبي تجاه التنظيم، وسوء الفهم للغير مما يؤدي إلى مشكلات تهدر وقتك.

ويرى فرج (1998) أن هناك عدة مشكلات يعاني منها الفرد في حالة انخفاض توكيده لذاته:

- ظهور شكاوي بدنية واضطرابات في السلوك.

- يجد الفرد صعوبات في تكوين العلاقات الشخصية.

- صعوبة في مواجهة مشكلات العمل.

- ضعف العلاقات الاسرية، وظهور عدة مشكلات اجتماعية وثقافية.

## خصائص الشخصية السوية

يذهب ماسلو Maslow إلى أن صاحب الشخصية السوية تمتاز بعدة خصائص محددة

بالقياس إلى غير السوي وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- إدراك أكثر فاعلية الواقع، وعلاقات مريحة معه.
- تقبل للذات وللآخرين وللطبيعة.
- تلقائية في الحياة الداخلية والأفكار والدوافع.
- تركيز على المشكلة، واهتمام بالمشكلات خارج نفسه والشعور برسالة في الحياة.
- المقدرة على الانسلاخ عما حوله من مثيرات، الحاجة إلى العزلة والخلوة الذاتية.
- استقلال الذاتية، استقلال عن الثقافة وعن البيئة والاتصال بهما.
- الشعور القوي بالانتماء، والتوحد مع بني الإنسان وشعور عميق بالمشاركة الوجدانية والمحبة للإنسان ككل.
- علاقات شخصية متبادلة.
- الابتكار والإبداع، والتميز بين الوسائل والغايات.
- السوية في نظر الذات: السوية من وجهة نظر مفهوم الذات هي كلمة مرادفة للتطابق، بمعنى أن سوية الإنسان تتحقق إذا أحدث تطابق بين أبعاد مفهوم ذاته " الذات المدركة، الذات الاجتماعية، الذات المثالية"، وكذلك تتحقق سوية الإنسان إذا لم يوجد في أعماق أو مستويات مفهوم ذاته ما يهدد كيانه، وإذا لم يحدث تعارض بين مجالات مفهوم ذاته وتكاملت نياتها بصزرة تجعله يحقق ذاته وإمكاناته بشكل مستمر (شكشك، 2009).

## ثانياً: الدراسات السابقة

بعد أن قام الباحث بعمل مسح للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة خصص هذه المساحة لعرض ما وجد من جهود تطرقت إلى جوانب ومواضيع ذات صلة بهذه الدراسة، لذلك قام الباحث في هذا الفصل بتقسيم الدراسات التي توصلت إليها إلى محورين، أولهما من نصيب الإدارة التربوية، وثانيهما دراسات عن تنمية إدارة الذات موضوعاً له، وفيما يلي عرض موجز لكليهما:

### أولاً: الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بالإدارة التربوية:

دراسة العساف (2007) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية برنامج الدكتوراة في التربية تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا من وجهة نظر الخريجون والطلبة المسجلون في هذا التخصص، والكشف عن العوامل المؤثرة في فاعلية البرنامج. تكونت عينة الدراسة من (85) طالباً وخريجاً، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت العساف الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (79) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية برنامج الدكتوراة تخصص الإدارة التربوية جاءت مرتفعة، كما أشارت الدراسة إلى وجود عدة عوامل تؤثر في فاعلية البرنامج.

دراسة الحلواني (2008) هدفت توضيح مفهوم التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية والحاجة

إليه. وأهم النتائج:

-المقصود بتأصيل الإدارة التربوية هو إعادة صياغة مفاهيم الإدارة التربوية بما يوافق الشريعة.

-التأصيل يسهم في تطوير الإدارة التربوية وفي إصلاح أحوال العالم الإسلامي.

-الإتجاهان الأساسيان للتأصيل هما الإتجاه البنائي والاتجاه العلاجي.

-يمكن تقسيم خطوات التأصيل إلى ثلاث مراحل: ( ما قبل - أثناء - بعد ) التأصيل.

ودراسة بلواني (2008) هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت). كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، أي ما يعادل (50%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانة (169) فرداً. واستخدمت بلواني المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً.
2. أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً.
3. أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً.
4. أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً.
5. أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً.
6. أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، بلغت 76.4%، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.
7. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات

(المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس. وقامت الباحثة بمناقشة هذه النتائج، وأوردت عدداً من التوصيات من أهمها: ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع، وضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.

دراسة طقن (2009) هدفت الدراسة التعرف إلى الصعوبات الإدارية التي تواجه الإدارة التربوية في المدارس العربية الأهلية في ولاية شمال شرق كينيا، ومن ثم حصرها وإلقاء الضوء عليها، والتطور التاريخي لهذه المدارس، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لتحليل وتقييم الواقع الإداري في مؤسسات التعليم العربي الأهلي في ولاية شمال شرق كينيا. وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس العربية الأهلية في الولاية البالغ عددهم 25 مديراً من أصل 50 مدير مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1. يُسهّم محتوى المنهج في تحقيق حاجات المجتمع المتنوعة، وتناسب لغة الكتاب المدرسي مع مستوى الطلبة.

2. توجد بالمدارس ميادين مناسبة لممارسة الأنشطة المدرسية.

3. يستطيع المعلمون إنتاج وسائل تعليمية تخدم عملية التدريس.

4. يدرس المعلمون مواد تخصصهم، ويشاركون في حضور الطابور الصباحي.

5. تسمح الظروف الاقتصادية للطلاب بمواصلة دراسته.

6. يتيح مدير المدرسة للمعلمين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

7. تملك المدرسة المباني المدرسية الكافية مع صلاحياتها للأغراض الدراسية.

دراسة الفايز (2009) هدفت إلى تشخيص واقع برنامج الماجستير بالرسالة بقسم

الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود، بناء على تحديد مدى اختلاف تقييم واقع برنامج

الماجستير بقسم الإدارة التربوية بين خريجي البرنامج والدارسين فيه، والتعرف على الفروق إن وجدت بين وجهات نظر خريجي البرنامج والدارسين فيه، تعود لمتغير الدرجة العلمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (54) شخصاً وهم (45) خريجاً و (9) دارسين، وتم استخدام الاستبانة من تصميم الباحث كأداة للدراسة. وكانت أهم النتائج: أن واقع برنامج الماجستير في قسم الإدارة التربوية يتميز بكفاءة والفاعلية في معظمه، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الخريجين وآراء الدارسين على محوري الخطة الدراسية والمقررات، ومحور الإشراف على الرسالة وإجراءات البحث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الخريجين وآراء الدارسين على محوري طرق التدريس والتقنيات المستخدمة ومحور أساليب التقويم، ويوجد اختلاف بين الخريجين والدارسين تعزى إلى الدرجة العلمية ف تقييم برنامج الماجستير.

(دراسة غزاوي، 2012) بعنوان: "إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال

المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم"

أهم النتائج:

1- المقصود بتأصيل الإدارة التربوية هو إعادة صياغة مفاهيم الإدارة التربوية بما يوافق الشريعة.

2- التأصيل يسهم في تطوير الإدارة التربوية وفي إصلاح أحوال العالم الإسلامي.

3- الإتجاهان الأساسيان للتأصيل هما الإتجاه البنائي والاتجاه العلاجي.

4- يمكن تقسيم خطوات التأصيل إلى ثلاث مراحل: ( ما قبل - أثناء - بعد ) التأصيل.

دراسة شلالدة (2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام تخصص

الإدارة التربوية في التطور المهني لدى الطلبة الملتحقين والخريجين العاملين في التربية والتعليم،

ومعرفة كيف يساعد هذا التخصص في تحسين أداء العاملين في مهن التربية والتعليم، والتعرف



على دوره في الحد من المشكلات التي تواجه هؤلاء العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج النوعي، بإعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد تكونت من قسمين: الأول تناول المتغيرات الديموغرافية، والثاني تكون من (87) فقرة موزعة على خمسة مجالات، تتعلق بإسهام برنامج الإدارة التربوية بالتطوير المهني لدى الملتحقين والخريجين بهذا البرنامج، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. كما تم استخدام أداة المقابلة مع ثلاثة من المحاضرين في هذا البرنامج في جامعة النجاح الوطنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الخريجين والملتحقين ببرنامج الإدارة التربوية، والبالغ عددهم (293) طالباً وطالبة ضمن الفترة الواقعة بين (2010-2016). أما عينة الدراسة فقد بلغ حجمها (161) طالباً وطالبة، بواقع (73) طالباً من الملتحقين، و(88) من الخريجين. إضافة إلى ثلاثة محاضرين جرى مقابلتهم وبعد أن تم جمع بيانات الاستبانة وتحليلها، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن تخصص الإدارة التربوية يساهم بدرجة عالية في التطوير المهني لدى الطلبة الملتحقين بالبرنامج والطلبة الخريجين.

- إن تخصص الإدارة التربوية يعمل على تحقيق أهداف التربية والتعليم وبدرجة عالية.

- إن تخصص الإدارة التربوية يُسهم في تحسين اتجاهات ومعارف ومهارات الخريجين العاملين في التربية والتعليم بدرجة كبيرة.

- إن تخصص الإدارة التربوية يُسهم في تحسين أداء العاملين في مهن التربية والتعليم وبدرجة عالية.

وتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الطلبة الملتحقين ببرنامج الإدارة التربوية والطلبة الخريجين، حول إسهام هذا البرنامج في التطوير المهني لهم تعزى لمتغيرات: الجنس والعمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والوضع الأكاديمي الحالي. وبعد تحليل إجابات

المحاضرين الثلاث، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود عدة أسباب تدفع الطلبة للإلتحاق بتخصص الإدارة التربوية، أهمها التطور الذاتي مهنيًا ومادياً، والتطور الفكري والمعرفي، وأن هذا التخصص يسعى إلى تطوير عمل المدارس عامة، وتحسين كفاءة المدرسين والمديرين خاصة، وإعداد الكوادر العلمية للعملية التربوية في فلسطين، وتجعل المنتسبين ينقلون ما تعلموه إلى الميدان. كما نبين أيضاً أن هذا التخصص يكسب المنتسبين إليه مهارات تربوية واجتماعية للتعامل مع المجتمع المحلي والطلبة فيتجاوزون العديد من المشكلات. كذلك أوضحوا أن هذا البرنامج يسهم بالتطوير المهني للعاملين في التربية بتطوير عمل المديرين بالأبحاث والندوات، وتلقي المواد النظرية والنظريات، والتي جميعها تحسن من الأداء المهني.

دراسة عودة (2017) هدفت الدراسة إلى بيان الصلة بين الإدارة التربوية والعلوم الإجتماعية وإظهار كيفية استخدام معطيات ومبادئ علم النفس في مجال الإدارة وتكمن أهمية الدراسة في إيجاد الصلة بين الإدارة التربوية والعلوم الإجتماعية وعلم النفس الإداري لتمكين المديرين من تحسين الأداء في مؤسساتهم. إتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد شملت عينة الدراسة 200 شخصية من أعضاء هيئة التدريس وموظفين وإداريين ومشرفين من ثلاثة جامعات في الخرموم. وقد استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة في جمع المعلومات من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية إلمام المديرين والمشرفين التربويين لمعطيات ومبادئ علم النفس في حث العاملين على إتخاذ القرارات وتنفيذ أعمالهم وتجنب الملل والتعب وزيادة الانتاج والولاء للمؤسسات التي يعملون بها.

دراسة القرعان (2019) هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإدارة التربوية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر العاملين في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش والبالغ عددهم

(137)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (104) من العاملين في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش لعام (2018-2019)، وقد تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التأكيد من صدق الأداة وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال داخل المدرسة جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة بينما جاء تقديم الخدمات للمجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال داخل المدرسة، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 10 سنوات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

#### ثانياً: الدراسات العربية السابقة المتعلقة بتنمية إدارة الذات:

دراسة شعيب ( 2011 ) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الدور الذي تؤديه "إدارة الذات" في تحقيق فرص عمل مناسبة للخريجين من الأقسام الفنية في كلية مجتمع تدريب غزة- وكالة الغوث الدولية. ولقد قام الباحث بتحديد محاور لدراسة إدارة الذات لدى الخريج من خلال مؤشرات سلوكية يمكن قياسها بواسطة أداة علمية إستخدامها الباحث وهي إستبانة أعدت لهذا الغرض. أما هذه المحاور فكانت " مستوى إدارة الجانب السلوكي، مستوى إدارة الجانب الصحي (الجسدي والنفسي) والشخصية، ومستوى إدارة الجانب المهني". إستخدم شعيب المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات حول الظاهرة تفسيرها. تكون مجتمع الدراسة من جميع الخريجين في كلية مجتمع تدريب غزة في السنوات 2007 و 2008 و 2009 المقدر عددهم بحوالي 1738 خريج وخريجة من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا

الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من 400 خريج وخريجة وتم إسترداد 315 إستبانة بنسبة 78.8% وكان التساؤل " ما أثر إدارة الذات للخريج على تحقيق فرص تشغيل مناسبة؟" ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- وجود تفاوت في مستويات إدارة الذات لدى خريجي كلية مجتمع تدريب غزة.
- 2- الخريجون الذين حصلوا على فرصة عمل يمتلكون مستويات في إدارة الذات أعلى من زملائهم الذين لم يتمكنوا من الحصول على عمل مناسب.
- 3- وجود علاقة موجبة بين مستوى إدارة الذات وبين جودة فرصة العمل التي يحصل عليها الخريج.

دراسة أحمد (2013) هدفت للتعرف على "أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة"، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات لمجتمع الدراسة البالغ (177) موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية من ذوي المناصب الإدارية، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. أظهرت الدراسة أن هناك إدارة للذات بدرجة جيدة عند العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.
2. أظهرت الدراسة موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على وجود ( القدرة على تحقيق الأهداف، القدرة على تخطيط وإدارة الوقت، القدرة على التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة، المرونة، تحمل المسؤوليات، الدافعية للإنجاز، القدرة على اتخاذ القرارات) لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.

3. أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ( السعي إلى تحقيق الأهداف، القدرة على تخطيط وإدارة الوقت، القدرة على التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة، المرونة، تحمل المسؤوليات، الدافعية للإنجاز، القدرة على اتخاذ القرارات) لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.

4. أشارت النتائج أن هناك قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة.

أجرت اللصاصمة (2017) دراسة هدفت معرفة مستوى الكفاءة الذاتية وأساليب إدارة الذات وعلاقتها بقلق المستقبل لدى الطلبة المتفوقين في المرحلة الثانوية في مدارس مديرية تربية القصر، وقد تم إجراء الدراسة على جميع أفراد الدراسة البالغ عددهم (111) طالباً وطالبة، تم اختيارهم بالطريقة القصدية من تسع مدارس ثانوية منهم (25) ذكور، (86) إناث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياسين هما: مقياس الكفاءة الذاتية، ومقياس إدارة الذات، وتم استخدام مقياس قلق المستقبل من إعداد الطراد(2016)، وبعد التأكد من دلالات الصدق والثبات التي تم تطبيقها على أفراد الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الكفاءة الذاتية ومستوى أساليب إدارة الذات لدى الطلبة المتفوقين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً ومستوى قلق المستقبل من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين الكفاءة الذاتية وقلق المستقبل لدى الطلبة المتفوقين، عدم وجود فروق في الكفاءة الذاتية تعزى للمستوى الدراسي والتخصص، ووجود فروق في الكفاءة الذاتية تعزى للجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الذات تعزى للجنس لصالح الإناث والمستوى الدراسي لصالح الصف الثاني ثانوي والتخصص العلمي، ووجود فروق في قلق المستقبل تعزى للجنس لصالح الذكور والتخصص لصالح الفرع الأدبي، وعدم وجود فروق في قلق المستقبل تعزى للمستوى الدراسي.

وأجرت الخلف (2017) دراسة هدفت التعرف إلى علاقة إدارة الذات بالإبداع من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي وتم تطوير إستبانة تكونت من (40) فقرة تتعلق بإدارة الذات موزعة على خمسة مجالات (إدارة الوقت والتخطيط والثقة بالنفس والاتصال والتوازن) و (26) فقرة تتعلق بالإبداع الإداري موزعة على ثلاثة مجالات (التحفيز والمشاركة والتطوير والإبتكار)، وتكونت عينة الدراسة من (125) مدير ومديرة، وأظهرت النتائج أن مجالات ممارسة إدارة الذات لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، وأن ممارسة الإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، إسهام إدارة الذات في تحقيق الإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت بدرجة كبيرة جدا.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالادارة التربوية وإدارة الذات:

دراسة أمبلي وسنسبو (Amabile & Sensabaugh, 1992) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معيقات الإبداع الإداري في المنظمات في مدينة كانبرا في استراليا، وقد أُستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من معيقات الإبداع الإداري في المنظمات: عدم توافر المكافآت الملائمة للإبداع، وغياب جو الحرية والدعم الفني والاجتماعي للإبداع. وتناولت نتائج الدراسة المعوقات: العقلية والانفعالية (الخوف والتردد). واعتمدت الدراسة في استنتاجها على الجوانب النظرية، وتناولت المعوقات بعمق أكبر حيث تم تصنيفها إلى مجالات، تضمن كل مجال عدداً من المعوقات ذات العلاقة بالمجال.

دراسة كروغ (Krug, 1992) هدفت معرفة تعليمات القادة الإداريين من وجهة نظرهم. اعتمدت الدراسة على الملاحظة المباشرة لأداء (5) مدراء مدارس، تم تدوين كل نشاط يقوم به مدير المدرسة، لمدة خمسة أيام، حيث رافق الباحث مدير المدرسة قدر الإمكان أثناء تأديته للعمل المكتبي، أو الاجتماعات، وتسجيل النشاط الذي قام به مدير المدرسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاجتماعات المخطط لها (46,6%) من الوقت.

- المكالمات الهاتفية (19%) من الوقت

- الأعمال المكتبية (0,054%) من الوقت.

- الإشراف العام (0,04%) من الوقت.

- الاجتماعات الغير مخطط لها (19%) من الوقت.

وصنف الباحث النشاطات التي يمارسها مدير المدرسة إلى مدخلات وخرجات، وبينت أن المدخلات تصرف مع السكرتير، أو مع مساعد المدير لإعطاء المعلومات أو المذكرات، بينما المخرجات صرف فيها (19%) من الوقت، وتركزت على المذكرات التي تقدم لجهات مختلفة.

ودراسة (Trueman & Hartley, 1996) هدفت إلى مقارنة مهارات إدارة الوقت لدى

طلبة الجامعات الحديثي التخرج والطلبة الأكبر عمراً في الالتحاق بالجامعة، وفي عينة الدراسة المكونة من 293 طالباً من طلاب المرحلة الجامعية الأولى في السنة الأولى، أوضحت النتائج أن الإناث يتمتعن بقدرة أعلى على إدارة الوقت من الذكور، كما أن الطلاب الأكبر عمراً أبدوا نتائج أفضل في إدارة الوقت من الطلاب حديثي الدخول إلى الجامعة والأصغر عمراً، وكان تقسيم عينة الدراسة على ثلاث مجموعات: المجموعة الأولى من (أصغر من 21) سنة، والثانية من (21-25) سنة، والثالثة (أكبر من 25) سنة.

دراسة ترومن (Toremén, 2003) هدفت التعرف إلى العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ في جنوب أفريقيا. واستخدم وأُستخدِم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقات كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع، كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

دراسة رابنسون (Robinson, et al, 2008). هدفت الدراسة معرفة التأثير النسبي، للاختلاف في الدرجات الأكاديمية وغير الأكاديمية (الدورات والتدريب المهني) على الإدارة التربوية في المدارس في منطقة أوكلاند في نيوزيلاندا. واعتمدت الباحثة وزملاؤها على المنهج التحليلي، حيث تم تحليل نتائج تقييم المدرسين، وتحليل نتائج (22) دراسة أخرى حول أداء المعلمين. وقد أظهرت النتائج ذوي الخبرات والدرجات الأكاديمية والعاملين في الإدارة التربوية، أن تقييمهم أعلى بثلاث إلى أربع مرات، من غير الملتحقين والمكتسبين لدرجات علمية متقدمة في الإدارة التربوية، حصلت على نفس النتيجة بالنسبة لأثر ذلك على الطلبة.



دراسة سوير (Soer, 2009) هدفت معرفة العلاقة بين الهوية الوظيفية والتطوير المهني للمعلمين، والكشف عن الطرق الفردية التي يستخدمها المعلمون للاستنتاج الذاتي، وأثر المناخ المدرسي على هذه العلاقة. وبلغ حجم عينة الدراسة ما مجموعه (72) مدرساً من (10) مدارس إبتدائية وثانوية في منطقة إيسنشيد في هولندا، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين مركزية العمل والتطوير المهني، وهناك علاقة قوية بين الرغبة في الترقية والتطور المهني، وأنه لا يوجد تأثير للمناخ المدرسي مع العلاقة بين الهوية الوظيفية والتطوير المهني للمعلمين.

دراسة نيشمورا (Nishimura, 2014) هدفت الدراسة معرفة طرق التدريب الشامل في الإدارة التربوية كوسيلة للتنمية المهنية للمعلمين، ومعرفة المؤثرات على التطور المهني للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (121) معلماً متدرباً في المدارس ويخضعون لبرامج تدريبية، بناء على أسس ومفاهيم الإدارة التربوية في منطقة "ونيتير" في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. فقد توصلت الدراسة إلى أن طرق التطور المهني لدى المعلمين تكونت من خلال زيادة القدرة على تنفيذ ممارسات شاملة داخل الصفوف، وزيادة الاستعداد لتنفيذ الممارسات التعليمية الشاملة، وتطبيق استراتيجيات تشتمل على التدريب أثناء الخدمة في التعليم والقيام بتجارب ميدانية. وتوصلت كذلك إلى أن الممارسات الفردية، والعمل خارج نطاق استراتيجيات الإدارة التربوية هي الأكثر تأثيراً على التطور المهني.

وقام بيتريديو ونيكولاند ووليامز (Petridou, Nicolaidou and Williams 2014) بدراسة هدفت الدراسة إلى تطوير وتقنين مقياس فعالية الذات لدى قادة المدارس وتطبيقه على (233) مدير مدرسة في قبرص. أستخدم التحليل العاملي الإستكشافي في (EFA) ثم التوكيدي (CFA) لتعديل المقياس ثم تطبيقه على عينة أخرى من (289) من قادة المدارس. أسفرت المعالجات بالتحليل العاملي عن كشف ثماني مكونات رئيسة لفعالية الذات لدى المديرين

وهي: إيجاد بنية تنظيمية مناسبة، قيادة وإدارة منظمة متعلمة، التقييم الذاتي للمدرسة وتحسينها، إيجاد مناخ إيجابي وإدارة الصراعات، تقييم الممارسات الصفية، الإلتزام بالسياسة التعليمية ومتطلبات المجتمع المحلي، مراقبة التعلم والقيادة من أجل التطور المهني المستمر.

وأجرى إيرولا وببير (Airola, Davis and Peer, 2014) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين شعور مديري المدارس بفعالية الذات، ومشاركتهم في برنامج الدعم المدرسي الذي تقدمه أكاديمية القيادة أركنساس ( الأكاديمية). شارك في الدراسة 27 مديراً، وتشير النتائج إلى أن مديري المدارس ذات الأداء المنخفض التي شاركت في برنامج الدعم المدرسي في أكاديمية القيادة أركنساس لأكثر من سنة لديهم شعور أقوى من فعالية القيادة من مديري المدارس ذات الأداء المنخفض الذين شاركوا للتو. تمت عملية مناقشة مع مجموعة تركيز Focus Group لتقديم رؤية بشأن الممارسات الفعلية التي أدت إلى زيادة الاعتقاد بفعالية الذات نتيجة المشاركة في برنامج الدعم المدرسي.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

استخدم الباحث في هذه الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع تتعلق بالإدارة التربوية وإدارة الذات لدى طلبة تخصص الإدارة التربوية، وقد تناول هذه الدراسات من القديم إلى الحديث حسب سنة النشر لكل دراسة، أي أنه تم تناول موضوع الدراسة الحالية من اتجاهات وأبعاد مختلفة، وقد استخدمت الدراسات السابقة عدة مناهج مثل الوصفي والتحليلي والمسحي ومنهج البحث المكتبي الوثائقي وغير ذلك، إلا أن هذه الدراسة تستخدم المنهج الوصفي المسحي، لأنها تعمل على وصف درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات من خلال استطلاع آرائهم، مع العلم أن الدراسات السابقة قد تناولت الموضوعين على حدة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة

الحالية (261) من طلبة الإدارة التربوية في برنامج الإدارة التربوية في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الشمال-الأردن.

إضافة لذلك تميزت هذه الدراسة بمعرفة مدى إسهام تخصص الإدارة التربوية على تنمية إدارة الذات من وجهة نظر طلبة الإدارة التربوية، وليس بالاعتماد على وجهات نظر المشرفين التربويين أو المديرين أو غيرهم، وذلك للاطلاع قدر الإمكان على المعرفة والمعلومات والمهارات المهنية ومهارات تنمية الذات ومدى التطور الذي تُحدثه لدى طلبة الإدارة التربوية في الميدان التربوي.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً للمنهج المستخدم في الدراسة الحالية، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التطبيق ووصف الإجراءات والخطوات التي تم إتباعها في هذه الدراسة وإجراءات تطبيقها.

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا تخصص الإدارة التربوية في جامعات إقليم شمال في الأردن، والبالغ عددهم (674) عام 2020/2019 (حسب احصائيات جامعة آل البيت، وجامعة اليرموك، وجامعة جدارا).

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (261) طالبا وطالبة وبنسبة (38%) من المجتمع الأصلي للعينة. ويبين الجدول (1) ذلك.

#### الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ومستوى البرنامج وسنوات الخبرة والجامعة

المتغير	النوع	العدد	%
الجنس	ذكور	105	40.3%

59.7 %	156	إناث	
100 %	261	المجموع	
30.3%	79	دبلوم عالي	مستوى البرنامج
50.6%	132	ماجستير	
19.1%	50	دكتوراة	
100%	261	المجموع	
39.6%	103	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
29.9%	78	من 5- أقل من 10 سنوات	
30.5%	80	10 سنوات فأكثر	
100%	261	المجموع	
68.2%	178	حكومية	الجامعة
31.8%	83	خاصة	
100%	261	المجموع	

## أداة الدراسة

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة، فقد تكونت الأداة من جزأين الأول : البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تكون من (47) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي: (إدارة الجانب السلوكي، وإدارة الجانب المهني، وإدارة الوقت، والثقة بالنفس).

وتكونت الأداة من جزأين هما :

**الجزء الأول:** اشتمل على المعلومات الشخصية عن المستجيب وهي (الجنس، والخبرة، ومستوى البرنامج، والجامعة).

**الجزء الثاني:** استبانة إدارة الذات.

## صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (14) محكما من أساتذة الجامعات الأردنية والعربية ووزارة التربية والتعليم الذين يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والصفية والأصول والإرشاد التربوي، وعلم النفس التربوي واللغة العربية، ملحق (2) وكان الغرض من التحكيم هو التحقق من درجة مناسبة الصياغة اللغوية لل فقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، إذ تم حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات، ودمج بعضها الآخر وتم اعتماد على نسبة موافقة (80%) من آراء المحكمين. وقد تكونت استبانة أثر دراسة تخصص الإدارة التربوية على تنمية إدارة الذات بصورتها الأولية من (61) فقرة ملحق (1)، واستقرت الأداة بصورتها النهائية على (47) فقرة، ملحق(3)، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج خماسي، وقد أعطي البديل بدرجة كبيرة جدا (5) درجات، والبديل بدرجة كبيرة (4) درجات، والبديل بدرجة متوسطة (3) درجات، والبديل بدرجة قليلة (2)، والبديل بدرجة قليلة جدا (1)، فأصبحت الاستبانة بحالتها النهائية كما يأتي:

**المجال الأول :** وله (15) فقرة وهي الفقرات من (1-15)

**المجال الثاني :** وله (14) فقرة وهي الفقرات من (16-29)

**المجال الثالث** وله (9) فقرات وهي الفقرات من (30-38)

**المجال الرابع** وله (9) فقرات وهي الفقرات من (39-47) ملحق (3)

## ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام قيم معامل الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ

ألفا)، والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

## الجدول (2)

### قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

معامل الثبات	المجال	الأداة
0.79	إدارة الجانب السلوكي	إدارة الذات
0.80	إدارة الجانب المهني	
0.80	إدارة الوقت	
0.72	الثقة بالنفس	

من خلال الجدول (2) يتضح تمتع مجالات الأداة بمعاملات ثبات عالية، حيث تراوحت

نسب الثبات بين (72%-80%)، وهو ما يشير إلى أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة

لغايات البحث.

### المعالجة الإحصائية

لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو (SPSS) تم استخدام البرنامج الإحصائي

الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل

التباين الرباعي لمعرفة دلالة الفروق . واعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد

العينة لتكون مؤشراً على درجة وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل} / \text{عدد المستويات} = 3/4 = 3/1 - 5 = 1.33$$

$$\text{المدى الأول} = 1.33 + 1 = 2.33$$

$$\text{المدى الثاني} = 1.33 + 2.34 = 3.67$$

$$\text{المدى الثالث} = 1.33 + 3.67 = 5$$

ومن ثم أصبحت التقديرات كالاتي:

- 1- أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً قليلاً
- 2- أكبر أو تساوي (2.34) وأقل من أو تساوي (3.67) مؤشراً متوسطاً
- 3- أكبر أو تساوي (3.68) مؤشراً كبيراً

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :

المتغيرات المستقلة:

أ. الجنس : وله فئتان : 1- ذكر 2- أنثى

ب. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات :

أقل من 5 سنوات 2. من 5-10 سنوات 3. أكثر من 10 سنوات

ج. مستوى البرمانج وله ثلاثة مستويات:

1- دبلوم عالي 2- ماجستير 3- دكتوراة

د. الجامعة وهي فئتان : 1. حكومية 2. خاصة

المتغير التابع: مهارات إدارة الذات.

#### إجراءات الدراسة

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة. تم تطوير

أداة الدراسة، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها.

1. الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة (سمارة، 2007)، (عودة،

( 2017 )

2. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة بتاريخ 8 / 12 / 2019 .

3. تم الحصول على احصائية أعداد الطلبة في الجامعات الحكومية والخاصة .



4. قام الباحث باختيار عينة الدراسة، حيث تم توزيع ( 261 ) استبانة على الطلبة بنسبة (38%) تقريباً من مجتمع العينة، وقد شكلت العينة الفعلية للدراسة ما نسبته (38%) من مجتمع الدراسة.
5. بعد جمع الاستبانات قام الباحث بإدخالها على برنامج (SPSS) للمعالجة الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية تم الوصول للنتائج وتفسيرها ثم تقديم المقترحات والتوصيات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة**

التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات ، والجدول (3) يبين ذلك.

#### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	1	0.43	4.08	إدارة الجانب السلوكي	1
مرتفعة	2	0.52	4.07	إدارة الوقت	2
مرتفعة	3	0.48	4.06	الثقة بالنفس	3
مرتفعة	4	0.44	4.02	إدارة الجانب المهني	4
مرتفعة	-	0.38	4.06	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (3) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك طلبة

الدراسات العليا من تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.38). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (4.02-4.08)، حيث جاء مجال "إدارة الجانب السلوكي" في الرتبة

الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.08) وبانحراف معياري بلغ (0.43) وبدرجة مرتفعة بينما جاء مجال "إدارة الوقت" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري بلغ (0.52)، وبدرجة مرتفعة في حين جاء مجال "الثقة بالنفس" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبانحراف معياري بلغ (0.48)، وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "إدارة الجانب المهني" بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري قدره (0.44) وبدرجة مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، وقد تم عرض المجالات وفقاً للنتائج، حيث كانت على النحو الآتي:

#### المجال الأول : إدارة الجانب السلوكي.

لبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال إدارة الجانب السلوكي تم استخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة والجدول (4) يوضح ذلك

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال إدارة الجانب السلوكي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أحرص على التسامح مع الآخرين.	4.43	.74	1	مرتفعة
6	أحرص على الصراحة والصدق دائماً.	4.22	.83	2	مرتفعة
10	أبتسم عندما أحدث مع الآخرين.	4.18	.80	3	مرتفعة
14	أحرص على أن أكون عضواً فاعلاً عند التحدث.	4.17	.78	4	مرتفعة
8	أستطيع الإنصات بشكل واضح للمتحدث.	4.15	.80	5	مرتفعة
3	أعمل على المبادرة بإنهاء الخلاف مع أي شخص آخر.	4.10	.91	6	مرتفعة
7	أعمل على المحافظة على الدقة في المواعيد.	4.09	.92	7	مرتفعة
13	أختار الكلمات ونبرات الصوت المناسبة عند	4.06	.87	8	مرتفعة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
				التحدث.	
مرتفعة	9	.86	4.02	أقوم على البدء في المبادرة ولا أنتظر مبادرة الآخرين.	5
مرتفعة	9	.88	4.02	أعمل على مدح الزملاء في غيابهم.	4
مرتفعة	11	.90	4.01	أمتلك المرونة في إتخاذ القرارات.	15
مرتفعة	12	.80	3.98	أقوم على التعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وموضوعي دون قلق أو توتر.	2
مرتفعة	13	.86	3.95	أعمل على الإهتمام بالآخرين ومشاكلهم.	9
مرتفعة	13	.93	3.95	أحافظ على هدوئي خلال الحوارات.	12
مرتفعة	15	.84	3.91	أكون بديلا مناسباً بأسلوب إيجابي عند المعارضة.	11
مرتفعة	-	.43	4.09	الدرجة الكلية لإدارة الجانب السلوكي	

يبين الجدول (4) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات على مجال إدارة الجانب السلوكي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (.43) وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الصفات الشخصية ما بين (3.91 - 4.43)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "أحرص على التسامح مع الآخرين." في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري بلغ (.74) وبدرجة مرتفعة بينما جاءت الفقرة (11) ونصها "أكون بديلا مناسباً بأسلوب إيجابي عند المعارضة." بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (.84) وبدرجة مرتفعة.

#### المجال الثاني: إدارة الوقت

لبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال إدارة الوقت تم استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة والجدول (5) بوضح ذلك

## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال إدارة الوقت

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
33	أجاهد نفسي على عدم تضييع الوقت دون فائدة.	4.27	.81	1	مرتفعة
34	أهتم بترتيب مكان العمل لتحقيق راحة نفسية.	4.25	.75	2	مرتفعة
31	أحرص على الوصول للعمل في الوقت المحدد.	4.14	.86	3	مرتفعة
35	أنجز الواجبات المطلوبة في موعدها.	4.11	.80	4	مرتفعة
30	أشارك الزملاء في تحديد إنجاز الأعمال.	4.09	.88	5	مرتفعة
38	أحرص على تقييم الأهداف كل فترة زمنية معينة.	4.03	.82	6	مرتفعة
32	أبدأ المهام وأنهئها في الأوقات المحددة.	4.03	.85	6	مرتفعة
37	أوازن بين الأعمال المطلوبة مني والوقت المتبقي لدي.	3.99	.84	8	مرتفعة
36	أحدد وقتاً لممارسة الهوايات.	3.78	.99	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية لإدارة الوقت	4.08	.53	-	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات على مجال إدارة الوقت جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.53) وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات مجال إدارة الوقت ما بين (3.78 - 4.27)، حيث جاءت الفقرة (33) والتي تنص على "أجاهد نفسي على عدم تضييع الوقت دون فائدة" في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري بلغ (0.81) بينما جاءت الفقرة رقم (36) ونصها "أحدد وقتاً لممارسة الهوايات." بالرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.99).

### المجال الثالث: الثقة بالنفس

لبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الثقة بالنفس تم استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة والجدول (6) يوضح ذلك:

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الثقة بالنفس.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	1	.78	4.23	أسعى دائماً للأفضل في أداء العمل.	41
مرتفعة	2	.83	4.17	أخذ القرارات الجريئة والشجاعة في المواقف الصعبة.	42
مرتفعة	3	.77	4.12	أعمل على إختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما.	39
مرتفعة	4	.83	4.11	أحرص على تقبل النقد الذاتي البناء.	40
مرتفعة	5	.87	4.03	أوازن بين الواجبات الاجتماعية ومتطلبات العمل.	46
مرتفعة	5	.88	4.03	أبنى العلاقات الإجتماعية بسهولة.	44
مرتفعة	5	.88	4.03	أحرص على إيجاز كافة الأعمال المطلوبة أثناء الدوام الرسمي.	47
مرتفعة	8	.90	3.93	أبتعد عن المشتات الخارجية التي تؤثر على أداء عملي.	45
مرتفعة	9	.94	3.86	أستطيع التحكم في الإنفعالات عند المواقف الصعبة.	43
مرتفعة	-	.48	4.06	الدرجة الكلية للثقة بالنفس	

يبين الجدول (6) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا

من تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات على مجال الثقة بالنفس

جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري بلغ(0.48) وتراوح

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقة بالنفس ما بين ( 4.23 - 3.86)، حيث جاءت الفقرة

(41) والتي تنص على " أسعى دائماً للأفضل في أداء العمل." في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ ( 4.23 ) وانحراف معياري بلغ(0.78 ) بينما جاءت الفقرة (43) ونصها " أستطيع التحكم في الانفعالات عند المواقف الصعبة." بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري بلغ(0.94).

#### المجال الرابع: إدارة الجانب المهني :

لبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة ل فقرات مجال إدارة الجانب المهني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة والجدول (7) يوضح ذلك :

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات إدارة الجانب

#### المهني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	أقدم الأهم على المهم في أولويات العمل.	4.19	.81	1	مرتفعة
21	أحدد المهمات المراد القيام بها يوميا.	4.13	.81	2	مرتفعة
23	أحرص على إيجاد الوقت الكافي للتخطيط للعمل.	4.09	.78	3	مرتفعة
28	أستطيع التعامل مع جميع الناس مهما اختلفوا في شخصياتهم.	4.09	.80	3	مرتفعة
26	أقوم على الإحتفاظ بقائمة الأولويات والخطط البديلة.	4.04	.85	5	مرتفعة
24	أملك المقدرة على منع الآخرين من إفساد برامجي اليومية.	4.04	.86	5	مرتفعة
27	أملك المقدرة على رؤية الأشياء من عدة زوايا.	4.03	.81	7	مرتفعة
16	أعمل على كتابة أهدافي على ورقة أو في كراسة.	4.03	.98	7	مرتفعة
25	أعمل على تحضير برامج الغد بشكل يومي.	3.98	.79	9	مرتفعة
19	أضع أهدافا واضحة على المدى القريب والبعيد.	3.98	.80	9	مرتفعة
18	أحرص على إستشارة المقربين في الأهداف	3.97	.90	11	مرتفعة
20	أستخدم طرقا علمية لتحقيق الأهداف.	3.92	.83	12	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	أقوم على وضع وقت لتحقيق الهدف.	3.90	.81	13	مرتفعة
22	أعمل على تصميم جدول زمني لكل ما أرغب في القيام به يوميا.	3.85	.93	14	مرتفعة
	الدرجة الكلية لإدارة الجانب المهني	4.02	.44	-	مرتفعة

يبين الجدول (7) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات على مجال إدارة الجانب المهني جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (.44) وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات مجال إدارة الجانب المهني ما بين (3.85 - 4.19)، حيث جاءت الفقرة (29) والتي تنص على "أقدم الأهم على المهم في أولويات العمل." في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (.81). بينما جاءت الفقرة (22) ونصها "أعمل على تصميم جدول زمني لكل ما أرغب في القيام به يوميا." بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (.93) وبدرجة مرتفعة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الجنس، والخبرة، ومستوى البرنامج، والجامعة والجدول (8) يوضح ذلك.



## الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص

الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.

المتغير	الفئات	إدارة السلوكي	إدارة الجانب المهني	إدارة الوقت	الثقة بالنفس	المجموع الكلي	
الجنس	ذكور	س	4.04	4.01	4.05	4.03	
		ع	.41	.39	.55	.36	
	إناث	س	4.11	4.02	4.09	4.08	
		ع	.44	.47	.50	.39	
الخبرة	5-1	س	4.05	3.99	4.04	4.02	
		ع	.47	.46	.59	.42	
	10-5	س	4.06	4.05	4.06	4.06	
		ع	.32	.37	.50	.29	
	10 سنوات فأكثر	س	4.16	4.01	4.14	4.11	
		ع	.45	.47	.45	.39	
	مستوى البرنامج	دبلوم عالي	س	4.16	3.96	4.14	4.08
			ع	.48	.51	.56	.45
ماجستير		س	4.05	4.02	4.07	4.04	
		ع	.37	.42	.46	.34	
دكتوراة		س	4.06	4.11	4.00	4.07	
		ع	.49	.34	.60	.36	
الجامعة		حكومية	س	4.11	3.98	4.06	4.05
			ع	.48	.48	.56	.42
	خاصة	س	4.04	4.09	4.11	4.06	
		ع	.29	.33	.43	.28	

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (8) فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمجالات درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية

لمهارات إدارة الذات بسبب اختلاف الجنس (ذكور، إناث) والخبرة (اقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) ومستوى البرنامج ( دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراة ) والجامعة ( حكومية، خاصة) . ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجدول ( 9 ) يوضح ذلك.

### الجدول ( 9 )

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والخبرة ومستوى البرنامج والجامعة لدرجة امتلاك طلبة

الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
28.	1.185	222.	1	.222	إدارة الجانب السلوكي	الجنس هوتلنج =
54.	386.	075	1	.075	إدارة الجانب المهني	.005 ح = 869.
57.	332.	092.	1	.092	إدارة الوقت	
39.	749.	170.	1	.170	الثقة بالنفس	
34.	918.	136.	1	.136	الكلي	
39.	959.	179.	2	.359	إدارة الجانب السلوكي	الخبرة ويلكس =
67.	401.	078.	2	.155	إدارة الجانب المهني	.973 ح = 542.
56.	580.	161.	2	.322	إدارة الوقت	
12.	2.129	484.	2	.968	الثقة بالنفس	
35.	1.048	155.	2	.311	الكلي	
74.	308.	058.	2	.115	إدارة الجانب السلوكي	مستوى البرنامج
09.	2.405	466.	2	.933	إدارة الجانب المهني	ويلكس = 929. ح = 017.
49.	716.	199.	2	.398	إدارة الوقت	

721.	327.	074.	2	.149	الثقة بالنفس	
65.	208.	039.	1	.039	إدارة الجانب السلوكي	الجامعة هوتلنج=0.50 ح =0.015
02.*	5.179	1.005	1	1.005	إدارة الجانب المهني	
29.	1.147	319.	1	.319	إدارة الوقت	
49.	488.	111.	1	.111	الثقة بالنفس	
47.	529.	078.	1	.078	الكلية	
		187.	254	47.499	إدارة الجانب السلوكي	
		194.	254	49.269	إدارة الجانب المهني	
		278.	254	70.592	إدارة الوقت	
		227.	254	57.769	الثقة بالنفس	
		148.	254	37.651	الكلية	
			261	4412.920	إدارة الجانب السلوكي	الكلية
			261	4274.689	إدارة الجانب المهني	
			261	4423.000	إدارة الوقت	
			261	4362.272	الثقة بالنفس	
			261	4346.119	الكلية	

\*\* ذات دلالة إحصائية

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغير الجنس والخبرة ومستوى البرنامج على جميع المجالات، بينما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الجامعة على جميع المجالات بإستثناء المجال المهني وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وتم عرضها وفقاً لأسئلتها

كما يلي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة**

**التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات ؟**

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات جاءت مرتفعة وذلك على جميع المجالات على التوالي ( إدارة الجانب السلوكي، وإدارة الوقت، والثقة بالنفس، وإدارة الجانب المهني) حيث جاءت "إدارة الجانب السلوكي " بالرتبة الأولى، "إدارة الوقت " بالرتبة الثانية وتلاها مجال " الثقة بالنفس " بالرتبة الثالثة، بينما جاء مجال "إدارة الجانب المهني " في الرتبة الرابعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى تبوأ الجانب السلوكي بالرتبة الأولى إلى تأثر طلبة الإدارة التربوية بما يتلقون من معارف في مجالات الإدارة التربوية ذات العلاقة بالنظريات الإدارية والقيادية والوظائف الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف وتقريب تلك المعارف إلى الواقع الميداني من خلال الترجمة السلوكية في الميدان التربوي.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العساف (2007) ، وظهرت نتائجها

درجة فاعلية برنامج الدكتوراة تخصص الإدارة التربوية جاءت مرتفعة، كما أشارت الدراسة إلى وجود عدة عوامل تؤثر في فاعلية البرنامج.

ومن أجل أن تتضح مناقشة النتائج تم مناقشتها وفقاً لكل مجال من مجالات الدراسة كما

يلي:

## المجال الأول : إدارة الجانب السلوكي.

أظهرت النتائج أن درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات جاءت بدرجة مرتفعة وجاءت جميع فقرات الاستبانة بدرجة مرتفعة ، وجاءت الفقرة التي تنص على " أحرص على التسامح مع الآخرين" في الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " أكون بديلا مناسباً بأسلوب إيجابي عند المعارضة " بدرجة كبيرة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طلبة تخصص الإدارة التربوية يتمتعون بمهارات سلوكية عالية تمكنهم من التفاعل في محيط عملهم بنشاط وكفاءة وبشكل فعال، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الخلف (2017) التي هدفت للتعرف إلى علاقة إدارة الذات بالإبداع من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت.

## المجال الثاني: إدارة الوقت

أظهرت النتائج أن درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات جاءت بدرجة مرتفعة وجاءت جميع فقرات الاستبانة بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على "أجاهد نفسي على عدم تضييع الوقت دون فائدة" في الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وجاءت في الرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة الفقرة التي تنص على " أحدد وقتاً لممارسة الهوايات " ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أهمية إدراك أن الوقت عنصر ثمين، يجب استغلاله بشكل سليم، ومع ذلك لا يوجد أكثر من 24 ساعة في اليوم، لذلك فإن إدارة الوقت والبقاء منتجين هو صراع يومي بالنسبة لمعظم البشر، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الخطيب (2009) التي هدفت للتعرف إلى أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني.

### المجال الثالث: الثقة بالنفس

أظهرت النتائج أن درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات جاءت بدرجة مرتفعة وجاءت جميع فقرات الاستبانة بدرجة مرتفعة ، وجاءت الفقرة التي تنص على " مع أسعى دائما للأفضل في أداء العمل " في الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " أستطيع التحكم في الإنفعالات عند المواقف الصعبة " ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طلبة تخصص الإدارة التربوية يدركون أن الثقة بالنفس هي مطلب يمكنهم من الوصول لكثير من الأمور في حياتهم، ويساعدهم على تحقيق الأهداف والغايات التي يتطلعون إليها، فهي تعني قدرات الإنسان وإمكاناته في الحياة، وقدراته على تجاوز الصعاب، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Petridou, Nicolaidou and Williams 2014) التي إلى تطوير وتقنين مقياس فعالية الذات لدى قادة المدارس وتطبيقه على (233) مدير مدرسة في قبرص.

### المجال الرابع: إدارة الجانب المهني

أظهرت النتائج أن درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات جاءت بدرجة مرتفعة وجاءت جميع فقرات الاستبانة بدرجة مرتفعة ، وجاءت الفقرة التي تنص على " أقدم الأهم على المهم في أولويات العمل " في الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " أعمل على تصميم جدول زمني لكل ما أرغب في القيام به يوميا " ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الإلمام بالمعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل تكاليف، وأن يعرف الفرد العامل وظائف الإدارة التربوية من تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه، تنسيق، وكتابة التقارير، وتتفق هذه النتائج مع دراسة نشمورا (2014).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة ، ومستوى البرنامج ، والجامعة)؟

#### متغير الجنس:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $50.0 \geq \alpha$ ) لاستجابات عينة الدراسة على جميع مجالات درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغير الجنس، وتفسر هذه النتيجة إلى أن الطلبة يتلقون المعلومات ذاتها من خلال المحاضرين وكذلك إعتمادهم على المصادر المعرفية التي يسترشدون بها من خلال الخطط الدراسية والمرجعيات المعرفية بصرف النظر عن جنسهم ذكورا أم إناثا. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرعان (2019) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلي باستثناء مجال تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

#### متغير الخبرة:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $50.0 \geq \alpha$ ) لاستجابات عينة الدراسة على جميع مجالات درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا من تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغير الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية الطلبة تكاد تكون خبراتهم الوظيفية واحدة، معلمين وبعضهم لم يلتحق بالمهنة بعد، وفي كلتا الحالتين بالنسبة لهم تعد هذه المعارف جديدة عليهم ولم يتزودوا بها في مرحلة الإعداد الجامعي الأولي كون تخصص الإدارة التربوية دراسات عليا

بعد الدرجة الجامعية الأولى، لذلك نجد إنعكاس الأثر السلوكي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بلواني (2008) التي بينت أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً.

#### متغير مستوى البرنامج:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير مستوى البرنامج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 50.0)$  لاستجابات عينة الدراسة على جميع مجالات درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغير مستوى البرنامج، وتفسر هذه النتيجة إلى أن هنالك معارف ومعلومات تقدم في البرامج الثلاث من دبلوم الإدارة المدرسية وماجستير الإدارة التربوية ودكتوراة الإدارة التربوية كقواسم مشتركة تهتم في تنمية مهارات إدارة الذات لدى الطلبة الملتحقين في هذه البرامج وبالتالي تكاد أن تكون هنالك فوارق في مهارات إدارتهم لذاتهم. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شلالدة (2016) التي بينت أن تخصص الإدارة التربوية يساهم في تحسين أداء العاملين في مهن التربية والتعليم وبدرجة عالية.

#### متغير الجامعة:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجامعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 50.0)$  لاستجابات عينة الدراسة لدرجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات على مجال ( الجانب المهني ) تعزى لمتغير الجامعة، وتفسر هذه النتيجة إلى أن خطط برامج الجامعات الحكومية والخاصة تكاد أن تكون في الغالب مشتركة ومنقولة عن بعضهم بعضاً كون الأساتذة في تلك الجامعات هم خريجين لنفس الجامعات ويشتركون في الحصيلة المعرفية التي تلقونها في مراحل دراستهم وينعكس ذلك على خططهم الجامعية والتدريسية، ويعزى سبب تفوق الجامعات الخاصة في



محاكاة الجانب المهني لإدارة الذات للطلبة الملتحقين بتخصص الإدارة التربوية لديهم نظرا لأن أعداد الطلبة في الجامعات الخاصة أقل مما هو عليه في الجامعات الحكومية، وكذلك يتوفر عدد من الطلبة الملتحقين بالوظائف ويتناسب دوام الجامعات الخاصة معهم، لذلك يتفوق الجانب المهني لدى الطلبة الذين ينتسبون لوظائف إدارية مختلفة عما هو في الجامعات الحكومية. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شعيب (2011) التي بينت وجود تفاوت في مستويات إدارة الذات لدى خريجي كلية مجتمع تدريب غزة، و وجود علاقة موجبة بين مستوى إدارة الذات وبين جودة فرصة العمل التي يحصل عليها الخريج.

#### التوصيات والمقترحات :

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ضرورة عقد ورش عمل وتدريب لطلبة الإدارة التربوية على مواقف إدارية مختلفة لزيادة التعرف إلى مجالات تعزيز الذات.
- 2- تعزيز مهارات تطوير الذات والثقة بالنفس من خلال برامج تدريبية او دراسية.
- 3- تبادل البرامج والخطط الدراسية بين الجامعات الحكومية والخاصة لتبادل الخبرات.
- 4- ويقترح الباحث الآتي: عقد ملتقيات وندوات ودورات تدريبية بشكل دوري لطلبة الإدارة التربوية لتعزيز عناصر إدارة الذات.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر

#### القرآن الكريم

الحديث الشريف: الترمذي، محمد بن عيسى (1998). سنن الترمذي تحقيق بشار عواد معروف.

بيروت: دار الغرب الإسلامي.

### ثانياً: المراجع العربية

الإبراهيم، عدنان بدري (2002). الإدارة (تربوية، مدرسية، صفية)، ط1. اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

أبو العلا، ليلي (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان-الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت (2008). إدارة الذات المفهوم والأهمية والمحاورة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

أبو ناصر، فتحي محمد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أحمد، فريز محمد (2002). نظريات في الإدارة التربوية. الرياض: مكتبة الرشيد.

أحمد، هبة محمد (2013). أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

إدريس، ثابت عبدالرحمن (2005). إدارة الأعمال (نظريات - نماذج - تطبيقات). الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية.

أسعد، وليد أحمد (2005). الإدارة التعليمية، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

البدري، طارق عبد الحميد (2002). تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البيستان، أحمد عبد الباقي؛ وعبد الجواد، عبدالله السيد؛ وبولس، وصفي عزيز (2003). الإدارة التربوية والإشراف التربوي النظرية - البحث - الممارسة، ط1. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

بطاح، أحمد؛ والطعاني، حسن (2016). الإدارة التربوية - رؤية معاصرة، ط1. عمان: دار الفكر.

بلواني، انجو شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الجزباني، محمد كاظم (2012). مفهوم الذات والنضج الاجتماعي، ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حامد، سليمان (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحربي، قاسم بن عائل(2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، ط1. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الحلواني، إحسان بن محمد شرف(2008). منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

حنفي، هويدي (2013). مقياس إدارة الذات. القاهرة: الأنجلو المصرية.

الخلف، فاطمة أحمد (2017). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الدعجة، سامح يوسف(2008). مبادئ تطوير الذات، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الدعيلج، إبراهيم (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط1. الأردن: الرواد للنشر والتوزيع.

الدعيلج، إبراهيم بن عبد العزيز (2006). أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، ط1. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الدوري، علي حسين (2011). الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

ذياب، إسماعيل(2001). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

ربيع، هادي مشعان (2006). الإدارة التربوية والإشراف التربوي الحديث، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

رضا، أكرم (2005). إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

رفاعي، فيصل الراوي؛ وأحمد، جمان عبدالمنعم؛ والرويشد، فهد عبدالرحمن (2000). الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، ط1. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

رفاعي، فيصل الراوي؛ والرشايدة، محمد صبيح (2007). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، ط1. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الزبيدي، زهير أحمد (2007). إدارة الذات (نحو تطوير الشخصية)، ط1. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

زينب، علي الجبر (2006). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، ط2. الكويت: مكتبة الفلاح.

سالم، علي حسن (2009). مهارات إدارة الذات. الرياض: جودي للخدمات العلمية والأدبية. سعيد، سعاد جبر (2008). هندسة الذات. عمان: جدارا للكتاب العالي، اربد: عالم الكتب الحديث.

سليمان، حنان حسن (2015). القيادة التربوية، ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. سليمان، سناء محمد (2005). تحسين مفهوم الذات-تنمية الوعي بالذات والنجاح في شتى مجالات الحياة. القاهرة: عالم الكتب.

سمارة، فوزي (2007). الإدارة التربوية، ط1. عمان: الطريق للنشر والتوزيع. سنقر، صالحه (2019). الإشراف التربوي. جامعة دمشق: منشورات جامعة دمشق-كلية التربية.

شعيب، خيرى محمد احمد(2011). أثر إدارة الذات على فرص التشغيل: دراسة تطبيقية على خريجي كلية مجتمع (تدريب غزة) الأقسام الفنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شكشك، أنس عبدو (2009). مهارات الشخصية الذاتية. عمان: دار الشروق.

شلالدة، ربيع "محمد أمين" (2016). مدى إسهام برنامج ماجستير الإدارة التربوية في التطوير المهني لطلبة جامعة النجاح الخريجين والملتحقين بالبرنامج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

شمس الدين، محمد؛ والفقي، اسماعيل(2007). السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، ط1. عمان: دار الفكر.

طقن، حسن شيخ(2009). الإدارة التربوية في المدارس العربية بكينيا (الصعوبات - والحلول - دراسة تقييمية). أطروحة دكتوراة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الظاهر، قحطان أحمد(2004). مفهوم الذات بين النظرية والتطبيق، ط1. عمان: دار وائل للنشر.

الظاهر، قحطان أحمد(2010). مفهوم الذات بين النظرية والتطبيق، ط2. عمان: دار وائل للنشر.

عبد العليم، أسامة؛ والشريف، عمر(2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عربيات، بشير (2007). إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعلم، ط(1)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عريفج، سامي سلطي (2007). الإدارة التربوية المعاصرة، ط3. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العساف، ليلي (2007). درجة فاعلية برنامج الدكتوراة في التربية تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد48، صفحة 378-347، الأردن.

عطوي، جودت عزت(2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت(2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، ط3. الأردن: الثقافة للنشر والتوزيع.

عطية، عماد محمد (2010). الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها. الرياض: مكتبة الرشيد.

عليان، ربحي مصطفى (2010). إدارة الوقت. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

العمرية، صلاح الدين (2005). مفهوم الذات، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.

العميان، محمود سلمان(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عودة، نبيلة عودة مصطفى(2017). صلة الادارة التربوية بالعلوم الاجتماعية: دراسة تطبيقية على علم النفس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان، السودان.

غزاوي، راوية تيسير (2012). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- الفايز، فايز، (2009). **تقويم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الدارسين والخريجين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- فرح، طريف شوقي (1998). **توكيد الذات**. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
- فليه، فاروق عبده؛ عبدالمجيد، السيد محمد (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم سعيد(2008). **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي**. الرياض: جامعة الملك سعود.
- القرعان، سهام أمين ( 2019). **دور الإدارة التربوية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر العاملين في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- القيسي، هناء محمود(2009). **الإدارة التربوية مبادئ -نظريات-اتجاهات حديثة**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الصلصامة، منى زعل(2017). **الكفاءة الذاتية وأساليب إدارة الذات وعلاقتها بقلق المستقبل لدى الطلبة المتفوقين تحصيلياً في المرحلة الثانوية في مدارس مديرية تربية القصر**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- محمد، أميرة علي(2008). **مهارات الإدارة المدرسية والتربوية، ط1**. الجيزة-مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- محمود، غازي صالح؛ ومطر، شيماء عبد(2011). **مفهوم الذات، ط1**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.



مطوع، إبراهيم عصمت(2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي، ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

المفرج، بدرية؛ والمطيري، عفاف(2007). الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيا. دراسة معدة إلى إدارة البحوث والتطوير التربوي. الكويت: وحدة بحوث التجديد التربوي.

مفلح، فدوى شوقي ؛ وحرير، نورا محمد(2007). إدارة الذات نحو النجاح والإبداع، ط1. د.ب: مطبعة دار البداية.

الناطور، فايز (2011). التحفيز ومهارات تطوير الذات. عمان: دار أسامة للنشر.

النجار، عبدالعزيز (2008). الإدارة الذكية التخطيط/ التنظيم/ إدارة الأفراد/ اتخاذ القرارات. إسكندرية: المكتب العربي الحديث.

نشوان، يعقوب حسين؛ ونشوان، جميل عمر(2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف، ط2. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

هيجان، عبدالرحمن (1999). "معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية". مجلة الإدارة العامة. م39، ع1، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- Airola, D, Bengston, E., Davis, D, Peer, D, (2014). **Principals' sense of efficacy the influence of the Arknasas Leadership Academy**, Journal of Education Adminisstration Vol, 52, No.6
- Allport, c. (1957). **Becoming Basic Consideration For Psychology of Personality**. New Haven: Yale University Press.
- Amabile, T.& Sensabaugh, Sharon, J. (1992). **High Creativity Versus Low Creativity: What Makes the Difference**. In S. S. cryskiewicz and D. A. Hills (Eds), reading in innovation. Greenboros N C: Center For Creative Leadership.
- Baird K Brightman (2000). **Reinforcing Professional Self-Management for Improved Service Quality**. V(10), n(5), pp: 299-306.
- Heine, S. J., (2002). **Culture, Self-Discrepancies and Self-Satisfaction**, University of Pennsylvania.
- Krug, (1992). **Instructional Leadership Administration Perspective**, Educational Administration Quarterly, 28(3) 35.
- Leithwood, Kenneth (2004). **How leadership influences student learning**. Center for Applied Research and Educational Improvement. University of Minnesota.
- Neini,ii (2003). Toward self-gelation in web based learning journal of education media. Vo1,28 (2), fox .n **the development of self-control of emotion**. Journal of motivation and emotion.
- Nishimura, Trisha (2014). **Effective Professional Development of Teachers: A Guide to Actualizing Inclusive Schooling**. International Journal of Whole Schooling, Vo1. 10 (1), 19-42.
- Petridou, A., Nicolaidou, M., and Williams, J., (2014) “ **Development and Validation of the School Leaders' Self-Efficacy Scale**”, Journal of Educational Administration,52 (2).

- Robinson, Viviane., and A.Lloy, Claire.,and J, Rowe, Kenneth., (2008).  
**The Impact of Leadership on Student Outcome: An Analysis of the Differential Effects Leadership Types.** Educational Administration Quarterly, Vo1. 44(5), 635-674.
- Soer, Emmy (2009). **Teacher Proffesional Development: The impact of career identity, self-construal and school climate.** Master Thesis, Faculty of Behavioural Sciences, University of Twente, Netherlands.
- Toremen, Fatib (2003). **Creative Schools and Administration.** Educational sciences: theory & practical, 3 (1), 248-253.
- Torrington. D & Hall. L & Taylor. S. (2002): **Humau Resource management.** 5<sup>th</sup>ed. Financial prentice Hall. England.
- Truman, M. and Hartley, J. (1996). **A comparison between the time-management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students,** Kluwer Academic Publishers.

## الملحقات

### ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

حضرة الأستاذة/ الدكتور/..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة آل البيت في الأردن؛ وتحقيقاً لهدف الدراسة فقد تم إعداد استبانة أولية مكونة من ( 61 ) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (إدارة الجانب السلوكي، إدارة الجانب المهني، إدارة الوقت، التخطيط، الثقة بالنفس، الإتصال، التوازن) . ونظراً لما تملكونه سعادتكم من خبرات أكاديمية ومهنية في هذا المجال، وما عُرف عنكم من التعاون والرغبة الصادقة في التوجيه البناء للباحثين؛ فإنني أمل من سعادتكم التكرم بقراءة الاستبانة الأولية وإبداء وجهة نظركم في مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى مناسبتها للمجالات الواردة، وتعديل ما يلزم تعديله. وتقبلوا فائق شكري وتقديري لجهودكم ووقتكم الثمين،،،

الباحث

وليد محمد احمد عليوات

	اسم المحكم الثلاثي
	الرتبة العلمية
	التخصص
	القسم
	الجامعة

أولاً: المتغيرات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- الخبرة المهنية: 1-5 سنوات  6-15 سنة  16-25 سنة  أكثر من 25 سنة
- 3- العمر: 25-30 سنة  30-40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 4- المؤهل العلمي دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراة
- 5- الجامعة: جامعة جدارا  جامعة اليرموك  جامعة آل البيت

ثانياً: استبانة درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.

يرجى وضع إشارة ( × ) أمام العبارة المناسبة

الرقم	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	سلامة الصياغة اللغوية	ملاحظات
<b>المجال الأول: إدارة الجانب السلوكي</b>					
1	أحرص على التسامح مع الآخرين.				
2	أتعامل مع المشكلات التي تعترضني بأسلوب علمي.				
3	أبادر بإنهاء الخلاف مع أي شخص آخر.				
4	أمتدح الزملاء في غيابهم.				
5	أبادر ولا أنتظر مبادرة الآخرين.				
6	أحرص على الصراحة والصدق مع الآخرين.				
7	أحافظ على الدقة في المواعيد.				
8	أصغي بشكل واضح للمتحدث.				
9	أهتم بالآخرين ومشاكلهم.				
10	أمتلك الابتساماة عندما أتحدث مع الآخرين.				

				اقتراح بديل مناسب بأسلوب إيجابي عند المعارضة.	11
				أستطيع أن أبقى هادئاً غير منفعلًا خلال الحوارات.	12
				أقوم على اختيار الكلمات ونبرات الصوت المناسبة عند التحدث.	13
				أحرص على أن أكون عضواً فاعلاً داخل الجماعة.	14
				أضبط نفسي أمام الآخرين.	15
				أمتلك المرونة في اتخاذ القرارات.	16
<b>المجال الثاني: إدارة الجانب المهني</b>					
				أكتب أهدافي على ورقة أو في كراسة.	1
				أضع وقت لتحقيق الهدف.	2
				أحرص على استشارة المقربين في الأهداف.	3
				أضع أهداف واضحة على المدى القريب والبعيد.	4
				أستخدم طرق علمية لتحقيق الأهداف.	5
				أحدد المهمات المراد القيام بها يومياً.	6
				ارتب المهمات حسب الأهمية.	7
				أجدول الأعمال التي سأقوم بها يومياً.	8
				أحرص على إيجاد الوقت الكافي للتخطيط للعمل.	9
				استشير اصحاب المعرفة والخبرة لتقييم أهدافي والخطط والإجراءات المطلوبة.	10
				امتلك المقدرة على منع الآخرين من إفساد برامجي اليومية.	11
				أعمل على تحضير برامج الغد بشكل يومي.	12
				أقوم على الاحتفاظ بقائمة الأولويات والخطط البديلة.	13
				أمتلك المقدرة على رؤية الأشياء من عدة زوايا.	14
				أتعامل مع جميع الناس مهما اختلفوا في شخصياتهم.	15

المجال الثالث: إدارة الوقت					
				1	أشرك الزملاء في تحديد إنجاز الأعمال.
				2	أحرص على الوصول للعمل في الوقت المحدد.
				3	أقوم على البدء بالمهام وإنهائها في الأوقات المحددة.
				4	أحرص على عدم تضييع الوقت دون فائدة.
				5	أهتم بترتيب مكان العمل توفيراً للوقت.
				6	أقوم على إنجاز الواجبات المطلوبة في موعدها.
				7	أحدد وقت لممارسة الهوايات.
				8	أقارن بين الأعمال المطلوبة مني والوقت المتبقي لدي.
				9	أحرص على تقييم الأهداف كل فترة زمنية معينة.
المجال الرابع: التخطيط					
				1	أحرص على تحديد الأهداف بكل دقة ووضوح.
				2	أخصص وقت للتخطيط للعمل اليومي.
				3	أضع قائمة عمل يومية مرتبة حسب الأهمية.
				4	أقدم الأهم على المهم في أولويات العمل.
				5	أكون أهداف واقعية في العمل.
المجال الخامس: الثقة بالنفس					
				1	أعمل على اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما.
				2	أحرص على تقبل النقد الذاتي البناء.
				3	أسعى دائماً للأفضل في أداء العمل.
				4	أأخذ القرارات الجريئة والشجاعة في المواقف

				الصعبة.	
				أستطيع التحكم في الانفعالات عند المواقف الصعبة.	5
<b>المجال السادس: الاتصال</b>					
				أعطي العلاقات الرسمية الأهمية الكبرى في تحقيق الكفاءة في العمل.	1
				أراعي مستويات الآخرين عند الحديث عن موضوع ما.	2
				أعمل على الإصغاء والاهتمام لما يقوله الآخرون.	3
				أحرص على صياغة الرسالة التي أُرغب بإيصالها بكلام قليل موجز.	4
				أعمل على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.	5
				أحرص على التواصل المباشر وجهاً لوجه مع المتحدثين.	6
<b>المجال السابع: التوازن</b>					
				أبتعد عن المشتتات الخارجية التي تؤثر على أداء عملي.	1
				أقوم على الموازنة بين الواجبات الاجتماعية ومتطلبات العمل.	2
				أعمل على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.	3
				أحرص على إنجاز كافة الأعمال المطلوبة أثناء الدوام الرسمي.	4



ملحق رقم (2):  
قائمة أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د إبراهيم حنش سعيد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة القصيم
2	أ.د سلطان غالب الديحاني	القيادة والإشراف التربوي	جامعة الكويت
3	أ.د صالح سويلم الشرفات	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
4	أ.د عمر عبدالرحيم رباحه	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
5	أ.د فهد صالح الحضيف	أصول تربوية	جامعة القصيم
6	أ.د محمود حامد المقدادي	أصول تربوية	جامعة آل البيت
7	أ.د يوسف موسى مقدادي	الإرشاد والنفس	جامعة آل البيت
8	د بسام محمود بني ياسين	إدارة صفية	جامعة جدارا
9	د نجوى عبد الحميد دراوشه	إدارة تربوية	جامعة جدارا
10	د. دلال المصري	الإرشاد النفسي والتربوي	جامعة جدارا
11	د. ريم الزعبي	أصول تربوية	جامعة آل البيت
12	د. سعيد كامل الجعفري	اللغة العربية	وزارة التربية والتعليم
13	د صياح إبراهيم الشمالي	علم نفس تربوي	جامعة جدارا
14	د. كمال صبحي نزال	الإرشاد والنفس	جامعة جدارا

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

أعزائي الطلبة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات)، نرجو منكم الإجابة على المعلومات والاهتمام بها علماً أن هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي وسوف تعالج المعلومات بسرية تامة. وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم.

الباحث: وليد محمد عليوات

أولاً: المتغيرات الشخصية

5- الجنس:  ذكر  أنثى

6- الخبرة المهنية: 1- أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

7- المؤهل العلمي: دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراة

8- الجامعة: حكومية  خاصة

ثانياً: استبانة درجة امتلاك طلبة الدراسات العليا بتخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لمهارات إدارة الذات.

يرجى وضع إشارة ( × ) أمام العبارة المناسبة

رقم الفقرة	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	<b>إدارة الجانب السلوكي</b>					
1.	أحرص على التسامح مع الآخرين.					
2.	أقوم على التعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وموضوعي دون قلق أو توتر.					
3.	أعمل على المبادرة بإنهاء الخلاف مع أي شخص آخر.					
4.	أعمل على مدح الزملاء في غيابهم.					
5.	أقوم على البدء المبادرة ولا أنتظر مبادرة الآخرين.					
6.	أحرص على الصراحة والصدق دائماً.					
7.	أعمل على المحافظة على الدقة في المواعيد.					
8.	أستطيع الإنصات بشكل واضح للمتحدث.					
9.	أعمل على الاهتمام بالآخرين ومشاكلهم.					
10.	أبتسم عندما أتحدث مع الآخرين.					
11.	أكون بديلاً مناسباً بأسلوب إيجابي عند المعارضة.					
12.	أحافظ على هدوئي خلال الحوارات.					
13.	أختار الكلمات ونبرات الصوت المناسبة عند التحدث.					
14.	أحرص على أن أكون عضواً فاعلاً داخل الجماعة.					

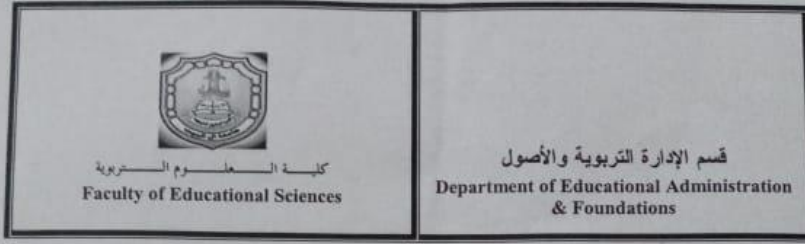
					15. أمتلك المرونة في إتخاذ القرارات.	
					<b>إدارة الجانب المهني</b>	
					أعمل على كتابة أهدافي على ورقة أو في كراسة.	1 6
					أقوم على وضع وقت لتحقيق الهدف.	1 7
					أحرص على استشارة المقربين في الأهداف.	1 8
					أضع أهدافا واضحة على المدى القريب والبعيد.	1 9
					أستخدم طرقا علمية لتحقيق الأهداف.	2 0
					أحدد المهمات المراد القيام بها يوميا.	2 1
					أعمل على تصميم جدول زمني لكل ما أرغب في القيام به يوميا.	2 2
					أحرص على إيجاد الوقت الكافي للتخطيط للعمل.	2 3
					أملك المقدرة على منع الآخرين من إفساد برامجي اليومية.	2 4
					أعمل على تحضير برامج الغد بشكل يومي.	2 5
					أقوم على الاحتفاظ بقائمة الأولويات والخطط البديلة.	2 6
					أملك المقدرة على رؤية الأشياء من عدة	2

					زوايا.	7
					أستطيع التعامل مع جميع الناس مهما اختلفوا في شخصياتهم.	2 8
					أقدم الأهم على المهم في أولويات العمل.	2 9
					<b>إدارة الوقت</b>	
					أشارك الزملاء في تحديد إنجاز الأعمال.	3 0
					أحرص على الوصول للعمل في الوقت المحدد.	3 1
					أبدأ المهام و أنهيتها في الأوقات المحددة.	3 2
					أجاهد نفسي على عدم تضييع الوقت دون فائدة.	3 3
					أهتم بترتيب مكان العمل لتحقيق راحة نفسية	3 4
					أنجز الواجبات المطلوبة في موعدها.	3 5
					أحدد وقتا لممارسة الهوايات.	3 6
					أوازن بين الاعمال المطلوبة مني والوقت المتبقي لدي.	3 7
					أحرص على تقييم الأهداف كل فترة زمنية معينة.	3 8

					الثقة بالنفس	
					أعمل على اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما.	3 9
					أحرص على تقبل النقد الذاتي البناء.	4 0
					أسعى دائماً للأفضل في أداء العمل.	4 1
					أأخذ القرارات الجريئة والشجاعة في المواقف الصعبة.	4 2
					أستطيع التحكم في الانفعالات عند المواقف الصعبة.	4 3
					أأبنى العلاقات الاجتماعية بسهولة.	4 4
					أبتعد عن المشتتات الخارجية التي تؤثر على أداء عملي.	4 5
					أوازن بين الواجبات الاجتماعية ومتطلبات العمل.	4 6
					أحرص على إنجاز كافة الأعمال المطلوبة أثناء الدوام الرسمي.	4 7

ملحق (4):

## كتاب تسهيل المهمة



التاريخ 11/ربيع الثاني/ 1441  
الموافق: 2019/12/8

### الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم التربوية المحترم

#### تحية طيبة وبعد .....

أرجو مخاطبة إدارة جامعات جدارة/اليرموك/أل البيت، لمنح طالب الماجستير وليد محمد عليوات ورقمه الجامعي (1871106002) وتخصصه إدارة تربوية، كتاب تسهيل مهمته لتطبيق أداة الدراسة الموسومة "اثر دراسة تخصص الإدارة التربوية على تنمية إدارة الذات من وجهة نظر طلبة تخصص الإدارة التربوية".  
مرفقاً بطيه استبانته الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

رئيس قسم الإدارة التربوية والأصول

أ.د. محمود المقدادي





جامعة آل البيت

AL al-BAYT UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences

كلية العلوم التربوية

الرقم : ع ١ / ١ / ١٩ / ع ح

الموافق: 8 / 12 / 2019م.

عطوفة رئيس جامعة اليرموك الأكرم

عطوفة رئيس جامعة جدارا الأكرم

تحية طيبة وبعد ،،،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالب الماجستير وليد محمد عليوات ورقمه الجامعي (1871106002) لتطبيق اداة الدراسة الموسومة بـ: "أثر دراسة تخصص الإدارة التربوية على تنمية إدارة الذات من وجهة نظر طلبة تخصص الإدارة التربوية" ، استكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير.

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية العلوم التربوية

أ.د. صالح الشرفات



امل