

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم

من وجهة نظر المعلمين

ندين وليد الياس ابو سعده

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ - 2023 م

واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم

من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

ندين وليد الياس ابو سعده

بكالوريوس لغة إنجليزية وأدائها - جامعة بيت لحم / فلسطين

إشراف الدكتور

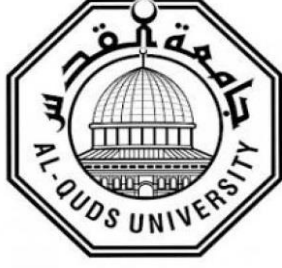
محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

التربوية من كلية العلوم التربوية

الدراسات العليا/ جامعة القدس

1444 هـ - 2023 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالبة: ندين وليد الياس ابو سعده

الرقم الجامعي: (21920076)

المشرف: الدكتور محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة و أجازت بتاريخ: 2023\5\27 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم و
تواقيعهم:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. محمد شعيبات

التوقيع:

2- ممتحن داخلي: د. كامل هاشم

التوقيع:

3- ممتحن خارجي: د. جعفر ابو صاع

القدس - فلسطين

1444 هـ - 2023 م

الإهداء :

إلى من أنا مدينة له بكل ما وصلت إليه و ما أرجو أن أصل إليه، قنديل ظلامي و نور أيامي،
أبي الغالي

إلى من علمتني الحرف و نقشت في قلبي حب العلم، رمز الحب و التضحية، أُمي الحبيبة
إلى سندي في السراء و الضراء، شريك الحياة، إلى من دعمني حد التفوق، زوجي المخلص
إلى من ساندوني بحب و اخلاص و قدموا لي التشجيع، أشقاء القلوب، أحبائي إخواني و أختي
إلى عائلتي و أصدقائي و زملائي و أحبائي المقربين

إلى وطني الغالي فلسطين الحبيبة

إلى كل من أحب ... أهدى إليكم جميعاً هذا الجهد المتواضع.

الباحثة

ندين وليد الياس ابو سعده

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، و أنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، و أن هذه الرسالة أو جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.



التوقيع:

الاسم: ندين وليد الياس ابو سعده

التاريخ: 2023\5\27

الشكر و التقدير

"إن إله السماء يعطينا النجاح، و نحن عبده نقوم و نبني " (سفر نحميا 2:20)

تقديراً و عرفاناً مني لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى صفوة العلم، و أصحاب العطاء، إلى أساتذتي الذين لم يبخلوا بتقديم النصح و الإرشاد طول مسيرتي التعليمية، و أخص بالذكر مشرف الرسالة الدكتور محمد شعيبات، الذي كان بالنسبة لي كنزاً في المعرفة و العلم، و المرشد و المثال الأعلى.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر و التقدير إلى جميع من ساعدني و بذل جهداً و وقتاً لمساندتي في إعداد وإتمام هذه الرسالة.

بارككم الله، و جزاكم الله خير الجزاء.

الباحثة

ندين وليد الياس ابو سعده

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الذات و علاقته بالابداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، إذ تم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة بيت لحم، في العام الدراسي 2022 / 2023 والبالغ عددهم (2930) معلماً و معلمة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية والتي اشتملت على (382) معلم و معلمة من مديرية بيت لحم بنسبة (13%) من مجتمع الدراسة ، و قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من ثلاثة أقسام: القسم الأول و يمثل المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، القسم الثاني: و تضمن بصورته النهائية على (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات، لقياس واقع إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، والقسم الثالث: و تضمن بصورته النهائية على (20) فقرة ، لقياس درجة الابداع الاداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، و قد تم التحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة.

و أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، و أن درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. كما تبين أنه توجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص. كما

بينت وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة و كانت الفروق لصالح الخاصة.

كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص. كما بينت وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة كانت الفروق لصالح الخاصة.

و في ضوء هذه النتائج خرجت الباحثة بعدد من التوصيات، منها زيادة الوعي لدى مديري المدارس بمفهوم إدارة الذات و الابداع الاداري و أهميتهما في التطوير والوصول للميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الذات، الإبداع الإداري، محافظة بيت لحم

The Status of Self-Management and Its Relationship to Administrative Creativity of Schools' Principals in Bethlehem Governorate from the Perspective of Teachers

Prepared by: Nadeen Walid Elias Abu Sada

Supervised: Dr. Mohammad Awad Shuibat

Abstract:

This study aimed at identifying the reality of self-management and its relationship to administrative creativity of schools' principals in Bethlehem Governorate from the perspective of teachers. The population of the study consisted of all and the study community included all (2930) teachers in government and private schools in Bethlehem Governorate. The study was done on the first semester of 2022/2023 academic year.

The researcher used a random stratified sample of (382) teachers which represents 13% of the study population. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of three sections: the first section represents the demographic information of the study sample, the second section included (44) paragraphs distributed over five domains to measure the reality of self-management among school principals in Bethlehem Governorate, and the third section included (20) paragraphs to measure the degree of administrative creativity among school principals in Bethlehem Governorate. Both validity and reliability of the tool were verified using appropriate statistical methods.

Study results revealed that the degree of self-management among schools' principals in Bethlehem Governorate from the perspective of teachers came

moderate. Also, the degree of administrative creativity among schools' principals in Bethlehem Governorate from the perspective of teachers came moderate.

The study also showed that there was a high positive correlation between the level of self-management and the administrative creativity among school principals in Bethlehem Governorate from the perspective of teachers, as well as to the fields. That is, the higher the level of self-management, the greater the degree of administrative creativity of schools' principals in Bethlehem Governorate from the perspective of teachers.

In addition, the study found no statistically significant differences in the reality of self-management among school principals in Bethlehem Governorate from the perspective of teachers due to variable of years of experience, academic qualification, and specialization. While there were statistically significant differences in the reality of self-management due to variable of supervision authority in favor of private schools.

On the other hand, the study found no statistically significant differences in the administrative creativity among school principals in Bethlehem Governorate from the perspective of teachers due to variable of years of experience, academic qualification, and specialization. While there were statistically significant differences in the administrative creativity due to variable of supervision authority in favor of private schools.

In the light of the results, the researcher has reached several recommendations included raise awareness of school principals and their teachers of the importance of self-management and administrative creativity in the educational system.

Keywords: self-management, administrative creativity, Bethlehem Governorate

الفصل الأول

الإطار العام

1.1 المقدمة

لطالما كانت دراسة الصفات الشخصية للفرد و مدى تأثيرها على سلوكياته و علاقاته مع الآخرين و أعماله، تبعث التساؤلات في أذهان العديد من المهتمين و الباحثين في مجال علم النفس. و تعد إدارة الذات من المفاهيم المهمة و الجديدة في مجال إدارة المدرسة الحديثة. حيث أصبح من الضرورة على القائد الإداري اكتساب الأنماط الإدارية المتعلقة بالذات لكي يكون ناجحاً و مبدعاً إدارياً. حيث أن الإبداع الإداري يعد مطلباً رئيسياً للوصول للميزة التنافسية و مواجهة التحديات، و مواكبة التطورات التكنولوجية.

تُعتبر الإدارة من العناصر المهمة المرتبطة بإنجاز المهام، وتنظيمها، إذ أنها تُساهم في تطوير الفرد، والأسرة، والمجتمع ككل. فإذا ما أراد الفرد مواكبة التطورات الحاصلة في العصر الحالي، فإنه من الضروري أن يتبع خطوات لإدارة أعماله وعلاقاته، بدءاً بعلاقته مع نفسه ثم مع الآخرين، وأن تكون هذه العلاقة مبنية على التعاون المتبادل؛ من أجل تحقيق أفضل النتائج، وأيضاً تكون مبنية على أساس الثقة بالنفس وبالآخرين (اللبان، 2015).

تقوم الإدارة في المؤسسات التعليمية بدور رئيس، في تحقيق أفضل النتائج، وفي تطوير المنظومة التعليمية. كما تكون نقطة انطلاق الهيئات التدريسية في اتخاذ اتجاهات أكثر حداثةً، والتي بدورها تُساهم في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وإدارتها، ومتابعة خططها، مثل: إدارة الوقت، وإدارة الجودة الشاملة (Waweru et al, 2020).

كما تطور مفهوم الذات مع ظهور العولمة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بجميع جوانب الفرد؛ بهدف التطوير على الذات بما يخدم مصالحه، ويلبي احتياجاته. كما أصبح الفرد يهتم أكثر للجوانب التي ترفع من مستوى وعيه، ومهاراته، وقدراته، و تشمل نظرتة لنفسه، وانطباعاته عن مظهره، وشكل جسمه، ومعتقداته، وقيمه، وآرائه (النعمان والخطاف، 2013).

فالذات هو من المفاهيم الأساسية، التي تهتم بدراسة التكوين الشخصي للفرد، والتكوين المعرفي له. كما أن الذات هي ما يظهره الفرد عن شخصيته بما يرتبط مع إدراكه لذاته، وحقيقته، والتي تتحدد على أساس سلوكياته، وأفكاره. كذلك فإن الذات هي عبارة عن الطريقة التي يُدرك بها الفرد ذاته، والتي من خلالها يمكن تحديد نوع شخصيته، فإن فكرة الفرد عن ذاته هي الأساس، الذي تقوم عليها شخصيته (أحمد، 2014).

إن إدارة الفرد لذاته لها نتائج إيجابية ومهمة، على اعتبار أن الإدارة تلعب دوراً مهماً، في التخطيط والتنظيم للأمور المرتبطة بالذات. كما أن للإدارة دوراً في تعزيز قدرات الفرد الذاتية، وتُساعد في وصوله إلى التميز والإبداع (أبو عفيفة، 2019).

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى قائد إداري، مُبدع قادر على فهم نفسه، وفهم من حوله؛ من أجل تحقيق العملية التعليمية بأفضل النتائج، فإن إدارة الذات إحدى أهم الخطوات التي توصل الفرد إلى مرحلة الإبداع والإبتكار، وترفع من مستواه المهني، والشخصي، والفكري، والنفسي، والمعرفي، والسلوكي، والاجتماعي، إذ تُعتبر من أهم المهارات الإدارية الإبداعية؛ من أجل تحقيق القيادة، أي أن نجاح أي شخص، يعتمد على كيفية تعامله مع نفسه، وبالتالي ينعكس على التعامل مع الآخرين من محيطه (النعمان والخطاف، 2013).

إن أهم ما يميز المؤسسات التي تمارس الإبداع الإداري هو قدرتها على استيعاب الطاقات الإبداعية الاستثنائية التي تملكها، و افساح المجال لها بابتكار أفكار مبدعة بجميع المجالات المتاحة. و تعمل هذه الإدارات على تحفيز و مكافئة هذه الطاقات، و ذلك من أجل المصلحة العامة للمؤسسة و زيادة ثقة العاملين في هذه المؤسسة بأنفسهم و بالمؤسسة التي يعملون لديها.

حيث أن الإبداع هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المتكاملة، والأفكار والأساليب الجديدة، التي تهدف إلى تحقيق مخرجات، ذات قيمة للفرد والمجتمع، إذ يتطلب ذلك وجود مشكلة، و قدرة على التفكير بشكل غير تقليدي، أو مختلف عن التفكير المتعارف عليه، وبشكل إبداعي، ومن ثم وضع حل يتناسب مع المشكلة، من خلال إنتاج أفكار جديدة، ومفيدة، وخارجة عن المألوف، تحقق النفع للمجتمع (ابراهيم، 2018).

و لتحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات التعليمية خاصةً، أصبح هناك حاجة إلى دمج الإدارة بالإبداع؛ من أجل تحقيق أعلى منفعة، وذلك من خلال تعزيز قدرات الفرد ومهاراته، والسعي إلى تطويرها، وتمييزها، وبالتالي يتكون مصطلح الإبداع الإداري (أبو ميالة، 2018).

كما أن الإبداع الإداري يتمثل في الأفكار والممارسات، التي يقدمها مديرو المدارس، من أجل تحقيق العمليات الإدارية، أو برامج تنموية للمعلمين، ومن ثم التعرف على المعوقات، التي تقف أمام تحقيق الإبداع؛ من أجل التغلب عليها (القحطاني، 2020).

كما أظهرت أبو عمشا (2010)، أن واقع الإبداع الإداري، في مدارس محافظة بيت لحم، يحظى باهتمام كبير؛ نتيجة التطورات التكنولوجية والعلمية، إذ أصبح مديرو المدارس يسعون إلى تطوير أنفسهم، وذلك باللجوء إلى إدارة الذات بالأساليب الإدارية الإبداعية. فترى الباحثة أنه يُمكن للإبداع الإداري، أن يحقق إدارة الذات في المؤسسات التعليمية الفلسطينية خاصةً في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال دمج القدرات

الإبداعية للمديرين بجوانبهم الشخصية، والمعرفية، والسلوكية، والاجتماعية، والنفسية، باتباع التخطيط الإداري الموجه نحو المدير؛ من أجل تحقيق الإبداع والتميز في المنظومة التعليمية.

2.1 مشكلة الدراسة

منذ تطور العلم وما يرتبط بمفهوم الإدارة والعمل الإداري، كان لزاماً على مديري المدارس، مواكبة التطورات العلمية الحاصلة في الإدارة؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية بأفضل النتائج، لذا من شأن مديري المدارس، اكتساب الأنماط الإدارية المرتبطة بالذات، والتي تؤدي بهم إلى الإبداع والتميز في أدائهم المهني والتربوي، وبالتالي سيصبحون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، مما يعزز من قدراتهم على الابتكار والإبداع في مجالهم. بالإضافة إلى كون (الباحثة) معلمة مدرسة، وتواجه العديد من المشكلات، التي تعيق العاملين في إدارة المدرسة، والمعلمين والمعلمات، على ابتكار أساليب وأفكار جديدة خلاقية، تحقق العملية التعليمية المخطط لها، مثل الافتقار إلى التخطيط السليم، ووضع استراتيجيات واضحة قائمة على تطوير القدرات والمهارات الإبداعية، إضافة إلى ضعف الخبرات الإدارية المرتبطة بمديري المدارس. لذا جاءت هذه الدراسة؛ لتعرف إلى واقع إدارة الذات، وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، من أجل التوصل إلى حلول خلاقية؛ من أجل تعزيز كفايات هؤلاء المديرين حول إدارة الذات، وكيفية تحقيق إدارة قائمة على الإبداع والتميز.

ولذا تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع إدارة الذات، وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات عينة الدراسة حول درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة

بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين باختلاف (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجهة

المشرفة)؟

السؤال الثالث: ما درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات عينة الدراسة حول درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة

بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين باختلاف (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجهة

المشرفة)؟

السؤال الخامس: : هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ادارة الذات و الابداع الاداري لدى مديري المدارس

في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين؟

4.1 فرضيات الدراسة

في ضوء المشكلة التي تناولتها الدراسة تكمن صياغة فرضيات الدراسة كما يأتي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجهة المشرفة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجهة المشرفة.

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

5.1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى دور بعض المتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، التخصص، والجهة المشرفة)، في درجة إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين.

3. التعرف إلى درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين.
4. التعرف إلى دور بعض المتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، التخصص، والجهة المشرفة)، في درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين.
5. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين.
6. الوصول إلى توصيات ومقترحات، حول واقع إدارة الذات، وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في المحاور الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية في حدوثها، وتُعد من الدراسات المهمة لكونها تتناول موضوع واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري، لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم، لذا سعت هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة العربية والفلسطينية التربوية، بإطار نظري في مجال إدارة المدرسة الحديثة، بتطبيق معايير إدارة الذات، والإبداع الإداري، وكذلك ستفيد الباحثين، في اتخاذها كمرجعية لهم في أبحاثهم العلمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

كما تأتي أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية، في كونها تُضيف بُعداً جديداً، في تطوير إدارة الذات، والإبداع الإداري، لدى مديري المدارس في منطقة الدراسة، كذلك فإن نتائجها ستفيد مديري المدارس في تطبيق معايير إدارة الذات، والإبداع الإداري، وستساعد المسؤولين وصنّاع القرار القائمين على تطوير العمل الإداري، في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لفت انتباههم حول تطبيق معايير إدارة الذات، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة والحكومية، في منطقة الدراسة والمناطق الفلسطينية الأخرى، بإعتبارها فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس وإبداعهم، والإستفادة من النتائج والتوصيات التي يتم التوصل إليها، في كيفية استخدامها وتوظيفها بالشكل الصحيح، من أجل تطبيقها على مديري المدارس.

7.1 حدود الدراسة

تتضمن الدراسة الحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على الكشف، عن واقع إدارة الذات، وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم.

2. **الحدود المكانية:** تمثل تطبيق هذه الدراسة، في حدود مدارس محافظة بيت لحم الحكومية والخاصة.

3. **الحدود الزمانية:** اقتصرت نتائج هذه الدراسة، في تطبيقها خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

2023/2022.

4. **الحدود البشرية:** اقتصرت نتائج هذه الدراسة، في تطبيقها على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم.

8.1 مصطلحات الدراسة

الإدارة: هي عبارة عن عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة، معاً كالتخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والاتصال، والرقابة وغيرها من الأنشطة. كذلك فإن الإدارة توجّه سلوكيات الفرد نحو تحقيق الأهداف المخطط لها بشكل أسهل وأفضل، إذ تعتمد على موارد بشرية وموارد مادية، وتتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها، ولا يمكن اعتبارها ناجحة، إلا عندما يتم الوصول إلى الأهداف المخطط لها، بأقل تكلفة، وأعلى كفاءة، وأقل وقت وجهد (قرون، 2017).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً، على أنها عبارة عن أنشطة مدروسة، تعتمد على معايير معينة، تسعى إلى تطوير أداء المؤسسات والأفراد، من أجل الوصول إلى أهداف محددة يراد تحقيقها، وترفع من مستواهم، وقدراتهم، وبالتالي تحقيق أعلى منفعة.

إدارة الذات: هي عبارة عن عملية ترتبط بشكل رئيس، بمقومات الفرد العلمية، والشخصية، والنفسية، والسلوكية، والاجتماعية، والتي من خلالها يمكن للفرد أن يوجه مشاعره، وأفكاره، وإمكانياته باتجاه الأهداف، التي يسعى إلى تحقيقها (الضحيان، 2019).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً، أنها عبارة عن نشاط قائم على التخطيط، والتنفيذ، والتنظيم، والرقابة، تتمركز حول الذات؛ بهدف تطوير جميع النواحي المرتبطة بالفرد، سواء الشخصية، أو النفسية، أو الاجتماعية، أو السلوكية، أو الانفعالية، أو العقلية، وبالتالي الوصول إلى مستوى أعلى من الوعي، والإدراك، حول كيفية ضبط النفس، وإدارتها.

الإبداع الإداري: عبارة عن عملية يتم فيها إحداث تغييرات، وتطورات داخل المؤسسة، وبالتالي تتمكن هذه المؤسسة، من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وبطريقة مختلفة عن المعتاد، تتضمن تطوير الممارسات والأفكار، لدى الأفراد العاملين في هذه المؤسسة (القحطاني، 2020).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً، على أنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة، تتضمن معايير محددة، تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسات والأفراد من الناحية الإدارية حول تعزيز القدرات والمهارات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات.

محافظة بيت لحم: هي إحدى محافظات دولة فلسطين، وتقع بين محافظتي الخليل والقدس، وتمتد على هضبة ارتفاعها (750م)، فوق مستوى سطح البحر، فهي جزء من سلسلة جبال فلسطين الوسطى، الممتدة من غور الأردن حتى البحر الميت (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني-وفا، 2021).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بإدارة الذات، وعلاقته بالإبداع الإداري، في ضوء الرجوع إلى الدراسات السابقة، والأبحاث العلمية، والكتب والدوريات، التي تطرقت لهذه المفاهيم، كما تضمن هذا الفصل، الدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية وفيما يلي عرضاً لذلك.

1.2 مفهوم الإدارة

عرّفت قرون (2017) الإدارة على أنها عبارة عن عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة معاً كالخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والاتصال، والرقابة وغيرها من الأنشطة. كذلك فإن الإدارة توجّه سلوكيات الفرد، نحو تحقيق الأهداف المخطط لها بشكل أسهل وأفضل، فهي تعتمد على موارد بشرية وموارد مادية، وتتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها، ولا يمكن اعتبارها ناجحة، إلا عندما يتم الوصول إلى الأهداف المخطط لها بأقل تكلفة، وأعلى كفاءة، وأقل وقت وجهد.

بينما عرّف أبو سعدى (2022) الإدارة بأنها عبارة عن عمليات وأنشطة تنظيمية وتخطيطية، يتم من خلالها توظيف الموارد الموجودة في المؤسسات والمنظمات، من أجل التطوير عليها، والتوصّل إلى أفضل النتائج، والمستويات، والمهارات، والقدرات، والإمكانات في أداء العمل والعاملين داخل هذه المؤسسات والمنظمات.

كما أن الإدارة عبارة عن أنشطة يتم من خلالها توظيف القدرات البشرية، والإمكانيات المالية في تحقيق أعلى استفادة، بأقل وقت وجهد وتكلفة وبالتالي الحصول على نتائج أفضل، ومستوى جودة أعلى (النعمان ونواف، 2013).

كذلك فإن الإدارة هي عمليات وأنشطة تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه. بالإضافة إلى أن الإدارة توجه الموارد المادية والبشرية لتحقيق النتائج المطلوبة والمخطط لها في المؤسسة أو المنظمة (أحمد، 2014).

نستنتج مما سبق، بأن هنالك تشابهاً في مفهوم الإدارة، كما عرّفه الباحثون السابقون، وبناءً على ذلك، فإن الإدارة تتمثل بكونها طريقة أو أسلوباً يمكن من خلالها توظيف العمليات التخطيطية، والتنظيمية، والتوجيهية، والرقابية، والتنفيذية لتحقيق هدف محدد. كما أن الإدارة تسهل على صنّاع القرار في اتخاذ القرارات السليمة، وتوجيههم نحو تحقيق أعلى استفادة من الإمكانيات المادية والبشرية قدر المستطاع. كذلك فهي عبارة عن أنشطة مدروسة، تعتمد على معايير معينة، تسعى إلى تطوير أداء المؤسسات والأفراد، من أجل الوصول إلى أهداف محددة يراد تحقيقها، وترفع من مستواهم، وقدراتهم، وبالتالي تحقيق أعلى منفعة.

2.2 مفهوم إدارة الذات

عرّفت الضحيان (2019) إدارة الذات، كونها عملية ترتبط بشكل أساسي بمقومات الفرد العلمية، والشخصية، والنفسية، والسلوكية، والاجتماعية، والتي من خلالها يمكن للفرد أن يوجه مشاعره، وأفكاره، وإمكانياته باتجاه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

في حين قدّم كل من العنزي والعجمي (2021) وأبو مسلم والموافي (2012) مفهوماً مختلفاً لإدارة الذات تتضمن طرقاً ووسائل تُساهم في زيادة استعادة الفرد من وقته في تحقيق أهدافه، والسعي نحو تحقيق التوازن في حياته حول واجباته، ورغباته، وأهدافه. لذا فإن الموازنة أمر ضروري في عملية إدارة الذات، والقائمة على التخطيط للأهداف بشكل سليم، وبالتالي تسهيل اتخاذ القرارات المناسبة، ووصول الفرد إلى النجاح. كذلك يوازن الموازنة ما بين حاجات العاملين وحاجات المؤسسة التي يعملون فيها، والموازنة ما بين الجوانب النظرية والعملية، وتحقيق التوازن بين رضا العاملين النفسي والأهداف المخطط لها في المؤسسة.

إن إدارة الذات عبارة عن عملية تعتمد على مقومات الفرد العلمية، والشخصية، والنفسية، والسلوكية، والاجتماعية، فهي عملية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الشخصية، وتحقيقها بكفاءة. كما أن إدارة الذات من العمليات التي تُساعد الفرد على معرفة طبيعة مشاعره، وكيف يمكنه التعامل معها، وضبطها، وتوظيفها بطريقة مناسبة وصحية في نشاطاته الحياتية (أحمد، 2014).

كذلك أشار Salama (2000) أن إدارة الذات عبارة عن عمليات وأنشطة تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه ذات مهارات متنوعة وعديدة، وتشتمل على كل ما يرتبط بالجانب الإداري، والشخصي للفرد، وصولاً إلى كيفية التعامل مع نفسه، والتعرّف إلى قدراته، وإمكانياته، ومهاراته؛ حتى يوظفها بالشكل الصحيح والفعال.

3.2 أبعاد إدارة الذات

بيّنت كل من Ahmed (2021) وحشيش (2020) و Waweru (2020) بأن إدارة الذات تشمل على

بعض الأبعاد الضرورية من أجل تحقيقها، وهي كالآتي:

1. إدارة الوقت: وهي إمكانية الفرد باستغلال الوقت بالشكل الصحيح، من خلال تحديد التزاماته

واحتياجاته، والتخطيط للأهداف المراد تحقيقها، ووضع الأولويات والمهام الأساسية، والتخطيط لها،

ومتابعتها، ومراقبتها، وتنفيذها، وتقييمها، مع وضع تقديرات زمنية لإنجازها.

2. إدارة الانفعالات: وهي قدرة الفرد على التعامل مع مشاعره، وانفعالاته، وقدرته على تحسين حالاته

المزاجية، وضبط النفس، والتحكم في انفعالاته في مختلف المواقف سواء المواقف التي تشعره

بالسعادة، أو الحزن، أو الخوف، أو الغيرة، كذلك التحكم في انفعالاته حسب درجتها سواء الشديدة،

أو المتوسطة، أو المنخفضة.

3. إدارة العلاقات الاجتماعية: وهي قدرة الفرد على خلق علاقات اجتماعية، صحية وسليمة مع

محيطه، والتواصل مع الأفراد، وحل المشكلات بينهم، والتأثير فيهم، والتمتع بمهارة الإصغاء، ومهارة

الإقناع، وتشجيع مهاراتهم وقدراتهم من خلال إرشادهم، وقيادتهم، وتقييمهم، والتعاون معهم لتحقيق

أفضل الأهداف.

4. الثقة بالنفس: وهي إحساس الفرد بقيمته، وشعوره بالتقدير الذاتي، والتقبل الذاتي، والرضا، والاحترام،

والتصالح، على اعتبار أن لديه قدرات، ومهارات تؤهله على تحمّل المسؤولية، والتحكم في تصرفاته

بشكل عقلائي.

5. الدافعية الذاتية: وهي إمكانية الفرد على تشجيع ذاته، وضبط رغباته، من أجل تحقيق أفضل النتائج، وبذل مجهود أكبر، والسعي للمثابرة، والاستمرارية، والانضباط، ومواجهة المشكلات بطريقة ايجابية. لذا فإن أبعاد إدارة الذات تتمثل في رقابة الذات، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد المستلزمات الضرورية والأساسية، والثقة بالنفس، والضمير الحي، ومراقبة الذات، وتقييمها، وتعزيزها، مع وجود دافعية نحو تطوير الذات، ووضع تقارير للذات (الجيزاني والجاف، 2019).

في حين أشار كل من خاشوق وياسين (2021) و Ahmed (2014) أن إدارة الذات تتمثل في عدة أبعاد فرعية، ويأتي في البعد الأول الرقابة الذاتية، أي التعامل مع الذات بأسلوب التجاهل للسلوكيات الفطرية التي تتعارض مع السلوك المحدد في تحقيق الأهداف، مع السعي للتخلص منها من خلال مراقبتها. كما يتمثل البعد الثاني في الثقة، وهي عبارة عن سلوكيات منظمة تُبنى على هيئة معايير مترابطة بين طرفين؛ لتحقيق التبادل الاجتماعي، كما أن الثقة تعتبر إحدى الشروط الأساسية لنجاح أية علاقة بشكل صحي وسليم، وتعتمد على التعاون والمشاركة. كذلك يقظة الضمير تتمثل في البعد الثالث، والتي يُعنى بها أسلوب أو وسيلة للتنبؤ بدوافع الإنجاز، وتحقيق الهدف، والأداء الكلي للوظيفة، وبالتالي فإنه يعطي درجة عالية من الوعي.

يتّضح مما سبق بأنه من الضروري أن يتّبعها الأفراد، الذين يسعون إلى تحقيق الأهداف، والإنجازات بأقل وقت وجهد، وأفضل النتائج، وذلك بعد تحقيق ذاتهم، والتطوير عليها.

4.2 مهارات إدارة الذات

وَصَّح كل من الزاكي والشامي (2011) أن هناك العديد من مهارات إدارة الذات، وتتمثل في الإبداع، والإبتكار، وفن الحوار والمناقشة، وفن الاستماع والإصغاء، وفن التحدّث بلباقة، وفن الاتصال وحوار بدون كلمات، وخلق علاقات اجتماعية وتنميتها، وحب الآخرين، ومعرفة أنواع الشخصيات، وإدارة الوقت، ومهارات القراءة والمذاكرة، والثقة في النفس.

كما أشار كل من أبو مسلم و الموافي (2012) وشعيب (2011) أنّ من مهارات إدارة الذات يتمثل في مهارات التواصل والعلاقات بين الأفراد، كالإصغاء الجيد، والتواصل اللفظي وغير اللفظي، والتعبير عن الأحاسيس، كذلك مهارات التفاوض، ومهارات الرفض، ومهارات توكيد الذات، ومهارة التقمّص العاطفي، كالقدرة على الاستماع لاحتياجات الآخرين، ومهارة التعاون ضمن الفريق، ومهارات الدعوة لكسب التأييد، والتأثير في الآخرين، وإقناعهم، ومهارات التشبيك والحفز، ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارة التفكير الناقد، ومهارات حل المشكلات، ومهارات التعامل وإدارة الذات، وتقدير الذات، والوعي الذاتي، وتحديد الأهداف، وتقييم الذات، ومراقبة الذات، وإدارة المشاعر. بالإضافة إلى مهارات إدارة التعامل مع الضغوط كإدارة الوقت، والتفكير الإيجابي، وتقنيات الاسترخاء.

في حين نكر كل من Jason (2015) وأبو مسلم والموافي (2012) أن مهارات إدارة الذات تتضمن الإدراك الذاتي، وضبط الذات، والإدراك الاجتماعي، والوعي الذاتي، والتحكم في الذات، وضبط العواطف، والثقة، والوعي، والقدرة على التكيف مع الظروف والمحيط، وتنظيم الوقت، وإدارته، وتحديد الأهداف، وتنظيمها، وتنفيذها، وممارسة دور القيادة، والإحساس بوجود مشكلة، والسعي إلى حلها بكفاءة وفاعلية، واحترام الوقت، والقدرة على التعبير، وخلق علاقات ناجحة سليمة مع الآخرين، وتقدير الذات.

يتضح من خلال ما سبق، أن الباحثين اتفقوا على وجود مهارات أساسية لإدارة الذات، خاصةً عند انتقال الفرد من مرحلة الدراسة إلى سوق العمل، لذا فهو بحاجة إلى العديد من المهارات من أجل مساعدته على كيفية التعامل مع ذاته، ومع محيطه في العمل، ومن أهم هذه المهارات، ضبط الانفعالات، وتقدير الذات، واحترامها، وتعزيزها، وتطويرها، كذلك السعي لحل المشكلات، وإدارة الوقت، وتحديده، وتنظيمه، والتخطيط للأهداف، ومتابعتها، وتحقيقها.

5.2 المبادئ التي تقوم عليها تطبيق إدارة الذات في المؤسسات التعليمية

فبعدما تم التحدث بشكل أوسع عن إدارة الذات، سيتم التطرق إلى المبادئ التي تقوم عليها تطبيق إدارة الذات في المؤسسات التعليمية، خاصةً في المدارس، إذ ذكر كل من أبو مسلم وآخرون (2012) وضحاوي والمليجي (2010) أن المشاركة الفعّالة في صناعة القرار من المبادئ التي تقوم عليها تطبيق إدارة الذات في المؤسسات التعليمية، إذ تركز على الشعور بالملكية؛ مما ينعكس على زيادة فاعلية هذه المؤسسات. كما أن أسلوب المشاركة يُساهم في دعم الملكية الذاتية للمؤسسات التعليمية، ويمكن تفعيل هذا الأسلوب من خلال إنشاء مجلس إدارة لهذه المؤسسات، مع إعطاء العاملين فيها فرصة المشاركة في إدارتها. كذلك يعتبر تدريب المعلمين في المؤسسات التعليمية من المبادئ المهمة التي تقوم على تطبيق إدارة الذات، إذ إنّ إدارة الذات تتطلب قيام هذه المؤسسات بمسؤولية تأهيل المعلمين، من خلال زيادة معارفهم، ومعلوماتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم في مجال التعليم، وذلك من أجل تحقيق المشاركة في صنع القرار، والعمل الجماعي الديمقراطي، وتنمية قدراتهم إدارياً على التخطيط، والتنظيم، ورفع مستوى الجودة.

في حين أشار كل من العمري (2015) وDagyte (2010) إلى مبدأ توزيع السلطات بين المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسات التعليمية، والمشاركة في صنع القرارات، أي لامركزية الإدارة التي تمنح لهذه

المؤسسات وأولياء أمور الطلبة أهمية في المساهمة بتعزيز المناخ التربوي داخلها، مع إتاحة الفرص والصلاحيات للقادة لممارسة أدوارهم التنظيمية والتخطيطية، وضمان مستوى جودة النتائج التي تتوصل إليها، ودعم المهارات الإدارية، والسعي إلى التفويض، والمرونة، والشفافية، والمساءلة. لذا فإن المساءلة والشفافية من المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق إدارة الذات في المؤسسات التعليمية، وتعتبر من أهم المبادئ التي تقوم على تطبيق هذه الإدارة، خاصةً في مجال صنع القرار. بالإضافة إلى أنها تُعتبر من حقوق العاملين تجاه المؤسسات التعليمية، كأحد الضمانات الأساسية التي تعزز من الديمقراطية.

كما أضاف الزعبي وبدير (2010) إلى المبادئ التي تقوم عليها تطبيق إدارة الذات في المؤسسات التعليمية، منها تحسين ظروف تعليم الطلبة، إذ يعتبر الاهتمام بتعليم الطلبة من أهم المبادئ التي من الضروري تطويرها، من أجل تحقيق أعلى استفادة في التعليم والإنجاز. ناهيك عن المؤسسات التعليمية التي تُدار ذاتياً، فإنها تركز في نشاطاتها على التعليم الفعال، فمثلاً المعلم الجيد يفهم كيفية إدارة صفه، ويسعى بأسلوب مبتكر للتخطيط داخل غرفة الصف، من أجل تحفيز الطلبة، وضبطهم، وبالتالي رفع مستوى قدراتهم، ومهاراتهم، وتميزهم.

6.2 فوائد إدارة الذات

أشار (Ahmed، 2013) إلى العديد من الفوائد المتعلقة بإدارة الذات، كونها تُعطي رؤية واضحة للأهداف المخطط لها، وإعداد سلسلات من الإجراءات المتتابعة التي تسعى إلى الوصول لهذه الأهداف خاصة المحددة على المدى القصير. كما أن إدارة الذات تُساعد الفرد لتطوير الجانب المهني لديه، وجعله أكثر فاعلية. بالإضافة إلى أن إدارة الذات تُساعد الفرد على تقييم الإجراءات التي يتخذها، وما يحتاج إليه

من موارد بشرية ومادية؛ للوصول إلى الأهداف من أجل تسهيل متابعتها، وأيضاً تُساعد على وضع حلول للمشكلات التي تقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف.

كما اتفقت دراسة Ahmed (2021) مع الدراسة السابقة، بأن فوائد إدارة الذات قائمة على خلق رؤية ورسالة واضحة للأهداف المراد تحقيقها، وتُساعد على أخذ خطوات عمل نحو الأهداف القابلة للتحقيق على المدى القصير، وتُحقق حياة مهنية تتصف بالفاعلية والنجاح، وتُساعد على عمل تقييم للاستراتيجيات، والمهارات، والموارد المطلوبة بشكل مستمر، وتُساهم في وضع حلول خلاقاً للمشكلات التي تقف أمام تحقيق الأهداف، ونجاحها.

كما أنه من فوائد إدارة الذات في المؤسسات التعليمية، تحقيق إدارة الأفراد من مسؤولين، وأعضاء هيئة تدريسية، وأولياء أمور، وطلبة، وقيادة حياتهم بالشكل الصحيح وصولاً إلى النجاح، وتوفير الوقت واستثماره، وتطوير شخصيتهم للأفضل، وفتح الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية؛ بهدف توجيه الخدمات العملية والتعليمية. بالإضافة إلى زيادة صلاحية المؤسسات التعليمية الممنوحة لها، ومنحها سلطات تتساوى مع المسؤوليات التي تقع تحت عاتقها. كما أن إدارة الذات يمكنها إحداث تغييرات لتطوير مخرجات العملية التعليمية والتربوية، مع إمكانيتها في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، وتوفير الموارد البشرية والمادية المناسبة (حشيش، 2020؛ والضحيان، 2019).

7.2 معوقات إدارة الذات

هنالك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة الذات، وهي عدم التخطيط بوضع أهداف واضحة على المدى القصير والمدى الطويل، وتأجيل تنفيذ الأهداف عند التخطيط لها مسبقاً، وتجاهل أهمية

توثيق الأهداف، وعدم الاستفادة من الأشخاص ذي الخبرة للاستفادة منهم في كيفية إدارة الذات وتحقيق الأهداف، وقلّة الإيمان والثقة بقدرة الفرد على تحقيق الهدف (أحمد، 2014).

كما أشار كل من العنزي والعجمي (2021) والعمري (2015) أنه من معيقات تطبيق إدارة الذات تتمثل في وجود الكثير من الأعباء المرتبطة بإدارة المؤسسات التعليمية، ووجود الكثير من المسؤوليات التي تقع على عاتق المؤسسات والعاملين فيها، والتي من الضروري تحقيقها. بالإضافة إلى قلة وجود موارد مادية كافية للمؤسسات التعليمية من قبل الجهات المعنية، مع عدم وجود صلاحيات كافية ممنوحة لهذه المؤسسات في رفع مستواها، والتطوير عليها، وعلى العاملين فيها.

بالإضافة إلى أن معيقات إدارة الذات تتمثل في صعوبة تحقيق الرغبات والاحتياجات الخاصة التي يحددها الأفراد، وتأثير الآخرين سلباً في الفرد وكيفية تعامله مع ذاته، وقلّة الوعي بأهمية إدارة الذات من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، والأخذ بنظره الفرد لذاته ونظرة الآخرين له عند تقييم إدارة الذات، والشعور بقلّة الثقة بالنفس، وعدم تقبل الذات، وتضييع الوقت، وضعف في كيفية إدارة الذات، وعدم توظيف المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد في تحقيق الأهداف (المحرزي، 2017، ص 12).

بناءً على ما تم ذكره سابقاً، فإن على المدير أو القائد التربوي أن يتخذ من الإبداع منهجاً في تطوير العملية التعليمية، وذلك بدمجه مع أسس إدارة الذات؛ مما يُساعد على تطوير أدائهم المهني، والشخصي، والنفسي، والاجتماعي، والمعرفي، والسلوكي، وبالتالي الوصول إلى التميّز على المستوى الشخصي أو الذاتي للمدير، وتحقيق أعلى استفادة في العملية التعليمية. كما أن تعزيز قدرات ومهارات المدير، والوصول إلى الإبداع لديه في كيفية إدارة المدرسة من أهم العناصر الواجب التركيز عليها.

8.2 مفهوم الإبداع الإداري

يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه مجموعة من الأفكار التي يقدمها الفرد بهدف تطوير أداء المؤسسة، والذي ينعكس بشكل إيجابي على أهدافها، ورسالتها وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى جودة المؤسسة، وتحقق المنفعة للأفراد المرتبطين بهذه المؤسسة والمحيطين بها (كمال، 2013).

كما أضافت العجاج (2015) أن الإبداع الإداري يتضمن مجموعة من العمليات ترفع من أداء العاملين في مؤسسة ما، وتقلل الإداء الإبداعي لها، وبالتالي تسهيل حل المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة بشكل إبداعي ومتميز.

في حين أشار الغزاوي (2015) أن الإبداع الإداري، سلوكيات تؤدي إلى إيجاد أفكار جديدة متمثلة في عمليات التخطيط، والتنفيذ، والتوجيه، والرقابة، والتقييم؛ من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية بين المؤسسات، والوصول إلى حلول ابداعية للمشكلات التي تواجه هذه المؤسسات.

كما عرّف الإبداع الإداري على أنه قدرة الفرد بالاعتماد على الأساليب الفعّالة، من خلال توفير مناخ مناسب بهدف تنمية التفكير والتطوير عليه، وتحسين القدرات والمهارات الإبداعية لدى الفرد، وتسهيل حل المشكلات، والوصول إلى القدرة على التنافس مع المؤسسات الأخرى (أبو عمشا، 2010).

بينما أشار القحطاني (2020) إلى أن الإبداع الإداري، عملية يتم فيها إحداث تغييرات وتطورات داخل المؤسسة، وبالتالي تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وبطريقة مختلفة عن المعتاد، تتضمن على تطوير الممارسات والأفكار لدى الأفراد العاملين في هذه المؤسسة.

في ضوء ما سبق، فإن الباحثة تعرف الإبداع الإداري بأنه مجموعة من الأنشطة، تتضمن معايير محددة، تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسات والأفراد من الناحية الإدارية بهدف تعزيز القدرات والمهارات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات.

9.2 أهمية الإبداع الإداري

تتعدد أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية في فلسطين، بأنه يُساهم في تنمية هذه المؤسسات وتطويرها من خلال تطوير أداء العاملين فيها، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المخطط لها مُسبقاً بأسهل وأفضل الطرق، وبالتالي المساهم في تحقيق الميزة التنافسية فيها (أبو ميالة، 2018). في حين بيّن كل من السوداني (2016) والحارثي (2014) أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وهي كالآتي:

1. إمكانية التفاعل مع المتغيرات الحاصلة في المحيط التعليمي والتربوي، وبالتالي الوصول إلى حالة من الاستقرار بما يتناسب مع العملية التربوية والتعليمية.
2. التطوير على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بما ينفع العملية التعليمية والتربوية.
3. تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسات التعليمية، من خلال تشجيعهم على اختبار هذه القدرات.
4. إمكانية توظيف الموارد المالية بشكل أمثل، من خلال استخدام طرق علمية متطورة.

5. موازنة البرامج التنموية المتنوعة والمختلفة مع القدرات المادية والبشرية المتاحة.

6. توظيف الموارد البشرية بشكل أمثل بما يتناسب مع العملية التربوية والتعليمية، مع الاستفادة من

قدرات هذه الموارد، من خلال إعطائها الفرصة للبحث عن كل ما هو جديد ومرتبط بالتعليم، والسعي

إلى تحديث أنظمة العمل بشكل مستمر بما يتناسب مع التطورات العلمية والتقنية الحاصلة.

من أجل تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات التعليمية في فلسطين وخاصةً في محافظة بيت لحم، فإنه

من الضروري الاهتمام بالإبداع والتعرف إلى أهميته من أجل تحقيق أعلى منفعة، لما لها من دور في تعزيز

قدرات الفرد ومهاراته، والسعي إلى تطويرها، وتمييزها. كما أن أهمية الإبداع تكمن في إحداث تغييرات

وتطورات داخل المؤسسة التعليمية الفلسطينية، وبالتالي تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل،

وبطريقة مختلفة عن المعتاد، إذ تتمثل أهمية الإبداع في الأفكار والممارسات التي يقدمها مديرو المدارس من

أجل تحقيق العمليات الإدارية، أو برامج تنموية للعاملين فيها.

10.2 عناصر الإبداع الإداري

وضّح كل من الزهراني والألفي (2019) وأبو عفيفة (2019) وغوانمة (2017) أن عناصر

الإبداع الإداري متعددة، وهي كالاتي:

1. عنصر الطلاقة: يتمثل بكيفية الإبداع، ويوظف فيه الفرد خبراته العقلية السابقة من أجل تحقيق

الإبداع، من خلال توليد عدد من الأفكار الإبداعية المناسبة للهدف، أو الاقتراحات، أو البدائل، أو

المرادفات. بالإضافة إلى قدرة الفرد على وضع تفسيرات، وتبريرات مناسبة في اتخاذ القرارات، وطرح

الأفكار الإبداعية، وإقناع المحيطين به بطرق مختلفة، والاستفادة منهم في بناء أفكار إبداعية أخرى.

2. عنصر المرونة: يتمثل هذا العنصر في رؤية المشكلات من زاوية أخرى، والسعي إلى تغيير طريقة التفكير من أجل تحقيق الهدف بأسهل وأسرع وأفضل طرق.
3. عنصر الأصالة: يمكن تحقيق الأهداف من خلال اتباع الأصالة في إدارة الأبداع، وذلك من خلال السعي لإنتاج أفكار خلاقة غير مألوفة، وبعيدة المدى، وجديدة، وغير عادية، وذكية.
4. عنصر التوسيع: يمكن من خلال هذا العنصر إظهار قدرة الفرد على إضافة أو تطوير فكرة ما طرحها الآخرون؛ من أجل أن تكتمل الفكرة بشكل أفضل، وتحقيق الاستفادة منها.
5. عنصر الكم والكيف: من خلال هذا العنصر يمكن للفرد أن يضع أكبر عدد ممكن من الأفكار، وبالتالي إنتاج أفكار ذات قيمة، واستفادة عالية في وقت محدد.

في حين اتفق كل من الزبيدي (2019) و Alazeni (2016) أن هنالك عناصر أخرى للإبداع الإداري، وتتمثل في الإحساس بالمشكلة، والتي تُعتبر من أهم العناصر للتفكير بطريقة إبداعية، ووضع رؤية واضحة، والتعرّف إلى المشكلة بشكل دقيق من حيث أبعادها، وحجمها، وجوانبها، وآثارها. إضافة إلى وفرة الأفكار، والتي تتمثل في جمع أكبر قدر ممكن منها، ثم البدء بفحصها، وتقييمها، وتصنيفها. بالإضافة إلى عنصر مواصلة الإتجاه، ويتمثل في سير الفرد بخطى حثيثة نحو أهدافه وأفكاره الإبداعية، وتخطيه لأية مشكلة تقف عائقاً أمام تقدمه. وتحليه بالقدرة على تحليل الأفكار الإبداعية التي يفكر بها، وتبسيطها، وتنظيمها وفقاً لأسس مدروسة مسبقاً. كما تُعتبر المخاطرة من إحدى عناصر الإبداع الإداري، والتي تتمثل في استعداد الفرد لمواجهة المشكلات، والمسؤوليات المترتبة على الأفكار الإبداعية، وتحقيقها بوضع الحلول اللازمة، وأخذ زمام المبادرة من أجل تحقيقها.

11.2 الاتجاهات الحديثة للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية

يعتبر علم التربية وعلم الإدارة من العلوم الإنسانية التي تناقلته الحضارات والثقافات المختلفة، فهي تتجه نحو أنماط عملية أكثر فائدة ومعرفة للمستفيدين منها؛ نتيجة التطور الهائل الذي ارتبط في التطبيق والتجربة، إذ أنها تستلهم التجربة والخبرة من العلماء والمفكرين السابقين. كما أن تعدد التجارب وتنوعها يُساهم في عملية التطوير بشكل أسرع، ويخلق صلات تعاونية وتنافسية في إدارة الإبداع، وبالتالي تحقيق منظومة تربوية وتعليمية فضلى (البقيمي والزهراني، 2018؛ وغوانمة، 2017).

كما ذكر كل من الزهراني والألفي (2019) والخلف (2021) والسودي (2016) وصالحة (2014) بأن اتجاهات الإبداع الإداري الحديثة تتمثل في أسلوبين وهما، الأسلوب الفردي، والأسلوب الجماعي، وهما على النحو الآتي:

1. أسلوب الإبداع الفردي: ويتمثل في:

أ. الهيكل العظمي للسمكة: يتمثل هذا الأسلوب بتسجيل المشكلات، وأسبابها كما تظهر في صورتها النهائية كالهيكل العظمي للسمكة، وتُسجّل داخل خط مستقيم، يبدأ من الدائرة المرسومة وينتهي في الجزء الأيسر من الورقة، ثم تُرسم خطوط جانبية على هذا الخط بزاوية تُقدّر ب 10 درجات، وفي نهاية الخط تُكتب الأسباب، ويكون السبب الأقل تعقيداً أو أهميةً عند رأس السمكة، وتدرج بالصعوبة والتعقيد وصولاً إلى ذيل السمكة، ثم يقوم المدير بتحليل هذه الأسباب، بناءً على دراسة المشكلة من جميع جوانبها، وتبيان العلاقة بين الأسباب والأهمية، والتركيز على المشكلة الفعلية، ووضع مخطط منطقي لحل هذه المشكلة.

ب. مخطط الأسباب المتتابعة: يتمثل في تحديد أسباب المشكلة بشكل متتابع ومتسلسل، وذلك من خلال تسجيل المشكلة في الجانب الأيسر من الورقة، وتسجيل الأسباب على يمين الورقة من خلال طرح الأسئلة التي تبدأ بعلامة استفهام، حتى يصل المدير إلى معلومات مفصلة تتيح له تحديد المشكلة وأسبابها بشكل دقيق.

ت. الخريطة الذهنية: يتم في هذا الأسلوب إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية، ثم يقوم المدير بتسجيلها على شكل خريطة وذلك برسم دائرة في وسط الورقة، إذ يقوم بتسجيل المشكلة داخل هذه الدائرة، ويبدأ في إنتاج الأفكار بما يرتبط مع المشكلة، وذلك بوضع الأفكار على خطوط ممتدة من الدائرة باتجاه طرف الورقة، ثم دراسة الخريطة من أجل معرفة الترابط بين الأفكار، والحلول وبالتالي التوصل إلى أفكار جديدة إبداعية.

2. أسلوب الإبداع الجماعي: يمثل هذا الأسلوب في ما يأتي:

أ. العصف الذهني: يعتبر إحدى الوسائل المهمة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت معين، وذلك من خلال عرض المشكلة أمام الأعضاء المشاركين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم، إذ يعتمد نجاحه على عدم وضع قيود على التفكير، وتأجيل تقييم الأفكار المطروحة حتى إنتاج الأفكار بصورتها النهائية، والتركيز على كم الأفكار، والتطوير على أفكار الآخرين.

ب. القائمة المعدة مسبقاً: تتمثل في إنتاج عدد كبير من الأفكار، مع وضع مجموعة من البنود، تتضمن أفكاراً للتغيير أو التعديل على المشكلة المطروحة.

ت. التحليل المورفولوجي: يهدف هذا الأسلوب إلى دمج الأفكار المطروحة مع بعضها البعض؛ من أجل وضع حلول مناسبة ومتعددة، إذ يتم في هذا الأسلوب تحليل المشكلة إلى أبعادها المهمة،

ثم تحليل كل بعد من الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، ثم الخروج بأفكار جديدة، وتقييم حلولها، واختيار الحل الأنسب القابل للتطبيق.

12.2 معيقات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية

ذكر الشاعر (2017) في دراسته أن هناك معيقات إدراكية تتمثل في اتخاذ الفرد طريقة واحدة في نظرتة إلى الأمور والأشياء، إذ إن الفرد لا يدركها إلا من خلال النظر إلى أبعادها وخصائصها. كما أشار إلى أن المعوقات النفسية تؤثر في الإبداع الإداري لدى المؤسسات التعليمية، والتي تتمثل في الخوف من الفشل؛ نتيجة قلة ثقة الفرد في نفسه، وفي قدراته، ومهاراته على الخروج بأفكار إبداعية متميزة، واقناع الأفراد المحيطين بها.

بينما أشار كل من أبو عفيفة (2019) والزيدي (2019) إلى أن التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين من المعوقات التي تعيق من تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية؛ بسبب خوف الفرد من ظهوره أمام الآخرين بمظهر السخرية. كذلك هناك بعض القيود التي يفرضها الفرد ذاتياً على نفسه تعيق من التفكير الإبداعي، وذلك بقصد أو بدون قصد يضع هذه القيود في تعامله مع المشكلة.

كما أن التقيّد بأنماط محددة في التفكير في حل المشكلات يعيق التوصل إلى أفكار إبداعية في إدارة المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى التسليم للافتراضات دون تخطيط أو دراسة المشكلة لحلها، والتسرع في وضع تقييمات للأفكار وبالتالي الخروج بنتائج غير واضحة، وغير مضمونة في تحقيق الأهداف. كذلك فإن الخوف من اتهام الآخرين للأفكار المطروحة بالسخافة يمنع من تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية (Katleen et. Al., 2011).

في حين حدد عربيات (2011) و (Suleiman, et.al.,2011) أهم المعوقات التي تعيق من تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، وتتمثل في الخوف من التغييرات، واختيار الاستقرار والوضع الحالي بدلاً من السعي للتطور. كذلك تركيز المديرين على الأعمال اليومية الروتينية، وتجاهل تبني أفكار إبداعية على أنها مضيعة للوقت. بالإضافة إلى قلة الموارد المالية، والحوافز المعنوية، والكفاءات القيادية الإدارية، كذلك التمحور حول مركزية الإدارة، وإهمال العاملين المبدعين، وإشعارهم بقلة أهمية دورهم، وقدراتهم الإبداعية.

13.2 حلول لتعزيز من الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية

أشار الشاعر (2017) أن المعوقات النفسية تعيق من تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية المتمثلة في قلة الثقة بالنفس، لذا أوصى بضرورة قيام الفرد بتعزيز ثقته بنفسه، وقدرته على الإبداع والتميز، وألا يقلل من شأن نفسه، ومن قدراته ومواهبه، وذلك من خلال اكتساب معارف وخبرات جديدة. في حين وضّح كل من السوداني (2016) وكمال (2013) أن هناك العديد من الحلول لتعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وتتمثل في تشجيع الفرد بالتعبير عن أفكاره، وطرحها دون خوف من السخرية. كذلك دعم الأفكار الإبداعية المطروحة، وإمكانية إتاحة الفرصة للفرد للتفكير الإبداعي، وتشجيعه على المخاطرة، والتفاعل مع الآخرين في محيطه، والتنافس بين الأفراد والجماعات، واستخدام طرق إبداعية من أجل تسهيل حل المشكلات. بالإضافة إلى التقليل من رقابة المديرين على الأفراد والجماعات عند تأدية مهمتهم التعليمية والتربوية، وفتح مجال لتبادل الخبرات والمعارف، وتقبل الآراء، واستخدام طرق علمية تُساهم في تحفيز التفكير، وتعزيز الإبداع، وطرح أفكار إبداعية. كذلك المساهمة في اتخاذ القرارات، مع مراعاة توجيه الجهود التي يقدمها الأفراد نحو الطريق الصحيح،

أيضاً توظيف مهارات الأفراد، وقدراتهم في تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وفي حل المشكلات، و تطوير هذه المهارات والقدرات؛ من أجل تحقيق أفضل النتائج.

14.2 خصائص المؤسسة التعليمية المبدعة

هناك العديد من الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة التعليمية المبدعة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى، وتتمثل هذه الخصائص كما ذكرها كل من Abdul-Aal (2018) وأبو ميالة (2018)، وهي كالاتي:

1. تحفيز وتشجيع العاملين كافةً.
2. الابتعاد عن الأسلوب البيروقراطي.
3. الاعتماد على القيم التنظيمية كعنصر قوة يدفع المؤسسة التعليمية والعاملين فيها للأمام، بما يتناسب مع قيم التغيير، والإبداع، والتميز.
4. السعي إلى تنمية قدرات العاملين، وتشجيعهم نحو التميز والإبداع.
5. تتخذ من المرونة والانفتاح أسلوب للاتصال.
6. تهتم بخلق مجموعة تعاونية من العاملين فيها.
7. تهيئة بيئة مناسبة؛ لخلق التفكير الإبداعي.
8. الاهتمام بالعاملين المبدعين والمتفردين، من أجل طرح الأفكار الإبداعية، وحل المشكلات بأقل الأضرار، وبسهولة ويسر.
9. الاستثمار في الأبحاث العلمية بما يتناسب مع عمل المؤسسة التعليمية.

في حين أضاف Suleiman and Others (2011)، إلى خصائص المؤسسة التعليمية المبدعة، أنها تشجع على التخطيط الاستراتيجي بشكل مرن، ومُساند للأفكار الإبداعية التي يتم طرحها. كذلك تحقيق قيادة واعية بدور العمل الفردي والجماعي الإبداعي، والسعي إلى تعزيز الانتماء لقيم المؤسسة التعليمية، ورسالتها، وأهدافها؛ بهدف العمل على تحقيقها بثقة ومرونة. بالإضافة إلى حرص المؤسسة التعليمية المبدعة على اللامركزية في اتخاذ القرارات، مع مراعاة التخطيط الدقيق والواضح للعملية الإبداعية. كذلك حرص المؤسسة التعليمية المبدعة على خلق علاقة متينة مع البيئة الخارجية، خاصةً مع الجهات المسؤولة والمعنية؛ من أجل الاستمرار في التطوير، والتجديد، والإبداع.

بالإضافة إلى تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد والبناء وليس بغرض النقد والهدم، على اعتبار أنّ الإبداع الإداري لا بدّ أن يُفهم بأنه عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المنظمة، إذ إنّ بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هنالك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلاً وما هو متوقع بالنسبة للأداء مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية (أبو عفيفة، 2019، ص 38).

15.2 الصفات الشخصية المبدعة لدى مديري المدارس

يمتلك جميع الناس الأسوياء و الفاعلين في المجال التربوي و التعليمي قدرة على الإبداع والخلق والإبتكار، وهنا يأتي دور القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية المختلفة لتشخيص المجال الإبداعي لكل فرد وتهيئة الظروف الملائمة التي تُسهم في تطوير هذه الإمكانية والإرتقاء بها إلى أفضل مستوى. ومن الملاحظ أن الفرد يبدع في الميدان أو المجال الذي يحظى باهتمامه عندما يتوفر له المناخ والبيئة المناسبة التي تمكنه من تفجير طاقاته الإبداعية، وعادةً ما يتمتع القادة المبدعون بصفات سلوكية ونفسية

تميزهم عن الآخرين بغض النظر عن أعمارهم وجنسهم وثقافتهم ومجالات عملهم، كما أن القادة المبدعين مميّز باهتماماتهم ومواقفهم ودوافعهم أكثر من تميزهم بقدراتهم العضلية، وهذا ما كشفت عنه الدراسات التي تناولت هذا المجال (Suleiman, et.al., 2011; Bush, 2008).

في حين أشار الدليمي (2013) إلى أن القادة المبدعين يرفضون الأفكار العادية، والتي ليست لها أهمية، فهم يميلون إلى التجديد والتطوير، ويؤمنون بالمستقبل، ويعيشون من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها. كذلك عندما يتقدم القادة التربويون نحو تحقيق أهدافهم فإنهم لا يشعرون بالتردد، أو الخوف، أو القلق. كما أن القادة المبدعين يتميزون بقدرتهم على التكيف، والمرونة، وعلى تحقيق أفضل النتائج، والخروج بأفكار جديدة متعددة ومتنوعة، والتخلي بالصبر والحكمة في حل المشكلات، مع امتلاكهم لصفة الأصالة في طريقة التفكير، وطرح الأفكار الإبداعية الجديدة.

بينما أضاف كل من غوانمة (2017) والسودي (2016) صفات وخصائص أخرى للقائد التربوي المبدع، وهي كالآتي:

1. امتلاكه القدرة على تحليل المعلومات، وتقييمها، والاحتفاظ فيها؛ من أجل توظيفها بالشكل الصحيح.
2. امتلاكه عقل مفكّر متسائل.
3. النشاط المتميز مع امتلاكه الذكاء العالي، وإدراكه للأمور بطريقة مختلفة عن الآخرين.
4. قدرته على تحديد المسؤوليات والمهام المرتبطة بتحقيق أفضل النتائج.
5. يمتلك شخصية مؤثرة في المحيطين به.
6. يسعى إلى إيجاد بيئة إبداعية في العمل.
7. يسعى إلى تبني مشاريع جديدة، والمخاطرة في تجربة أفكار جديدة.

16.2 علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية

وَصَّحَ El-Ashkar (2017) أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الذات بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وذلك بممارسة مديري المدارس إدارة الذات من خلال التخطيط، وإدارة الوقت، والثقة بالنفس، والتوازن، والاتصال، لذا فإن مديري المدارس يمكنهم ممارسة الإبداع الإداري من خلال المرونة، والمخاطرة، والطلاقة، والأصالة.

كما أن العلاقة بين إدارة الذات والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية هي علاقة إنسانية نشطة، وتواصل إيجابي فاعل على جانب من الأهمية في العمل الإداري، فالإتصال من أهم عناصر التواصل مع الآخرين، ولأن نجاح أداء المدير في مدرسته مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير وتنمية الذات لديه (خاشوق وياسين، 2021).

في حين أشار المحرزي (2017) و Jason (2015) بأن تطبيق إدارة الذات في المؤسسات التعليمية يتطلب فهماً عميقاً وكاملاً لفلسفتها، ورسالتها، وأهدافها، ومبادئها، لذا من الضروري الأخذ بعين الاعتبار أسلوب عمل المؤسسات التعليمية في وضع أساليب جديدة لإدارتها، وبالتالي قد يؤدي إلى ابتكار أساليب، وتبني أفكار إبداعية توفّر التدريب الكافي للقادة الإداريين؛ حتى يصبحوا قادرين على معرفة مهامهم، وتطبيقها على أرض الواقع، والوصول إلى الإبداع الإداري، لذا يتطلب اتباع بعض المتطلبات في إدارة الذات لتحقيق الإبداع الإداري، كتحديد الأهداف، وإدارة الوقت، وتخطيط الوقت، واتخاذ القرارات السليمة، والاستمرار في تزويد القادة التربويين بالخبرة والمعرفة بما يرتبط مع إدارة الذات، والإدارة التربوية، وكيفية الإبداع في المهام، وذلك بشكل مستمر، بالإضافة إلى تعريفهم بأهمية إدارة الذات في المؤسسات التعليمية، وعلاقتها في الإبداع الإداري، وكيفية تطبيقها.

كذلك فإن إدارة الذات الصحيحة تُساهم في تطوير الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية لدى مديري المدارس، وذلك من خلال التقليل من الأعمال الروتينية، وبالتالي التركيز على المهام الإبداعية والتميزية، أيضاً المساهمة في التحكم بالمعيقات والمشكلات التي يواجهها المديرين، وتحديد الوقت بما يتناسب مع الأهداف الرئيسية، والمرونة، وتسهيل عمل الخطة اليومية، والمتابعة الدورية لإدارة الوقت، وتحليل الوقت (القحطاني، 2020؛ الخلف، 2021).

كما أظهرت أبو عمشا (2010) أن الإبداع الإداري في مدارس محافظة بيت لحم يُحظى باهتمام كبير؛ نتيجة التطورات التكنولوجية والعلمية، إذ أصبح مديرو المدارس يسعون إلى تطوير أنفسهم باللجوء إلى إدارة الذات بالأساليب الإدارية الإبداعية لما لها أهمية كبرى في تحقيق العملية التعليمية، وقدرتها على تطوير أداء العاملين ومهاراتهم في المؤسسات التعليمية.

من خلال ما سبق، استنتجت الباحثة أن علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية هي علاقة طردية، فكلما رفع المدير أداءه الذاتي زاد ذلك من إبداعه من الناحية الإدارية. كما أن كليهما مترابطان معاً؛ بإعتبارهما أسلوبين حديثين يمكن من خلالهما أن يتطور أداء مديري المدارس في المؤسسات التعليمية الفلسطينية خاصةً في محافظة بيت لحم، من النواحي الإدارية والشخصية، وذلك من خلال اتباع عناصر، وإدارة الوقت، والتخطيط، والتوازن، والاتصال، والثقة بالنفس، والمرونة، والطلاقة، والأصالة، والإحساس بالمشكلة، والمخاطرة. كما أنه كلما اتّبع مدير المدرسة عناصر إدارة الذات والإبداع الإداري، حقق النجاح والتميز في المنظومة التعليمية ومن الناحية الشخصية، وحقق الأهداف والمهام اللازمة بأفضل وأسهل وأسرع الطرق، وبالتالي ينعكس دوره المتطور ايجابياً في تطوير قدرات ومهارات المعلمين والمعلمات في تحقيق المنظومة التعليمية، وتحقيق أفضل النتائج.

17.2 الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وتمّ تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية متعلقة بإدارة الذات، ودراسات عربية متعلقة بالإبداع الإداري، ودراسات أجنبية متعلقة بإدارة الذات، ودراسات أجنبية متعلقة بالإبداع الإداري، تالياً عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث، إلى الأقدم، على النحو الآتي:

1.17.2 الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الذات

هدفت دراسة خاشوق وياسين (2021) للتعرف إلى مستوى إدارة الذات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية في الأردن من وجهة نظر المديرين، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (300) عيّنة من مديري المدارس. أيضاً توصلت هذه الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة حول مستوى إدارة الذات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية في الأردن من وجهة نظر المديرين.

في حين اهتمت دراسة العنزي والعجمي (2021) بالبحث في درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، إدارة الذات من وجهة نظرهم، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (140) عيّنة من مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت. أيضاً توصلت هذه الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، إدارة الذات من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة.

كما هدفت دراسة الخلف (2021) إلى البحث في إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتم تطوير استبانة تكونت من (40) فقرة تتعلق بإدارة الذات و(26) فقرة تتعلق بالإبداع الإداري، 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. و إسهام إدارة الذات في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت بدرجة كبيرة جدا . وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت بالحفاظ على مستوى إدارة الذات لدى المديرين والمديرات بعقد برامج تدريبية على مستوى المنطقة التعليمية، و استحداث آلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسمح لمديري ومدراء المدارس بتبادل الأفكار والخبرات في مجال إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري، إضافة إلى تخصيص حوافز مادية وأدبية للأفكار الإبداعية الجديدة لدى مديري ومديرات المدارس.

حددت دراسة العمري (2015) واقع تطبيق إدارة الذات في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (71) عينة من مديري مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك. أيضاً توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الذات تنتولى مسؤولية اختيار معلمي المدرسة، ومسؤولية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، ومسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة.

في حين ناقشت دراسة أحمد (2014) أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة بفلسطين، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (177) عيّنة من موظفي الإدارة، وتم التّوصّل إلى العديد من النتائج من أهمها أن هناك إدارة للذات بدرجة جيدة عند العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية، كما أظهرت النتائج أن هناك إدارة للذات بدرجة جيدة من قبل عينة الدراسة بوجود القدرة على تحقيق الأهداف، والتخطيط، وإدارة الوقت، والتحدي والمثابرة، وتحمل المسؤوليات، والدافعية للإنجاز، واتخاذ القرارات.

ناقشت دراسة النعمان والخطاف (2013) إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى معلمي التربية الرياضية في مدارس التربية الخاصة في الرياض بالمملكة العربية السعودية، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (187) عيّنة من المعلمين والمعلمات، وتم التّوصّل إلى العديد من النتائج من أهمها أن معلمي التربية الرياضية يمارسون إدارة الذات بدرجة عالية من خلال التخطيط وإدارة الوقت والثقة بالنفس والتوازن والاتصال، كما أنهم يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية في إدارتهم لعملهم في مدارس التربية الخاصة من خلال محاور الأصالة والمرونة والمخاطرة والطلاقة. بالإضافة إلى أن هناك علاقة موجبة بين درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري مما يدل على الارتباط الوثيق بينهما.

كذلك هدفت دراسة أبو مسلم والموافي، (2012) للبحث في مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلم في مدينة المنصورة بمصر، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (271) عيّنة من المعلمين والمعلمات، وتم

التّوصّل إلى العديد من النتائج من أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات مهارات إدارة الذات بين كل من المعلمين والمعلمات سواء على أبعاد المقياس أو الدرجة الكلية.

2.17.2 الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري

هدفت دراسة القحطاني (2020) للتعرف إلى تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (150) عيّنة من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية. أيضاً توصلت هذه الدراسة إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس من أجل تنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة.

كما هدفت دراسة الزهراني والألفي (2019) للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة بحثية، ووزعت على عينة من (873) معلماً، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، حول درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة تُعزى لمتغيرات كل من سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين بلغ (3.58) وبدرجة مرتفعة.

أيضاً حددت دراسة الزبيدي (2019) درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الإرتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على 355 عينة من المعلمين، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية. كما توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، وتتمثل في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أما في متغير سنوات الخدمة و متغير التخصص الدراسي اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة لإدارة التغيير.

في حين ناقشت دراسة البقمي والزهراني (2018) درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على (83) قائداً، وبناءً عليها تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري تقع عند مستوى متوسط حسابي (3.96) وهي درجة عالية. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة تبعاً لمتغيرات المرحلة، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجنس.

كما هدفت دراسة غوانمة (2017) للتعرف إلى واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية بالمملكة العربية السعودية، إذ إن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على عينة 252 قائداً وقائدةً، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن البعد الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لأثر متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من 10 سنوات فأكثر.

بينما سعت دراسة السوداني (2016) إلى البحث في درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، وتم اختيار عينة دراسة مجموعها (322) معلماً ومعلمةً، وبناءً عليها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تُعزى لمتغير العمر، و متغير الجنس، و متغير سنوات الخدمة. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أيضاً هدفت دراسة أبو عمشا (2010) إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم

استخدام الاستبانة كأداة بحث، وتكوّنت عيّنة الدراسة من 550 معلماً، وتم التوصل إلى العديد من النتائج، أهمها أن درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.98)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والجهة المشرفة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمرحلة التعليمية.

3.17.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الذات

في حين هدفت دراسة Ahmed (2021) للبحث في تطور إدارة الذات للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس ببغداد، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على عيّنة مكونة من (125) مديراً، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها، بلغ المتوسط الحسابي العام للمجالات الأربعة (الإعداد والترتيبات، والمبادئ والأهداف، والمتابعة، والتقييم) 2.624، ونسبة الوزن المئوي 87%، وهي نتيجة جيدة جداً في تطوير الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في محافظة بغداد، واحتل مجال التنفيذ والمتابعة والتقييم المرتبة الأولى يليه مجال الإعداد والترتيب، ثم مجال القوانين والمشاركة وأخيراً مجال الأهداف والمبادئ.

سعت دراسة Jason, et.al. (2015) للتعرف إلى استكشاف أنماط استخدام الوقت لدى مديري المدارس في مدينة ميامي بالولايات المتحدة الأمريكية، إذ اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت

الاستبانة كأداة بحثية، ووزعت على (69) عينة من المديرين، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المديرين من ذوي المهارات الذاتية في إدارة الوقت يستطيعون تخصيص الكثير من الوقت لإدارة العملية التعليمية في مدارسهم، وأن إدارة الوقت هي عملية كثيرة الأبعاد تحتوي على المهارات والسلوكيات المرتبطة بالتخطيط القصير المدى والوعي بالوقت وأهميته والتفويض لبعض المهام.

كما هدفت دراسة Dageyte (2010) للبحث في المناهج النظرية التي يمكن أن تبرر نزاهة إدارة المدرسة الموجهة نحو الابتكار والتميز، مع التركيز على إدارة الذات، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على المقابلات، كما توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس لكيفية إدارة الذات، وإدارة المدرسة بشكل إبداعي ومبتكر.

بينما سعت دراسة Waweru (2020) للبحث في إمكانية تطوير إدارة المدارس الثانوية في سلطنة عمان بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ نهج إدارة الذات للمديرين. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدامات الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعه على (117) من المعلمين كعينة للدراسة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية. ومن أهم نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الخمسة لمدى إمكانية تطبيق عناصر إدارة الذات للمديرين في المدارس الثانوية في سلطنة عمان جاءت مرتفعة جداً.

في حين ناقشت دراسة Salama (2000) إدارة الذات والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج، إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على أساسيات إدارة الذات وفعالية المدرسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الذات وفعالية المدرسة، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على المقابلات، كما

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الذات تقوي الدور الإداري للمدير في المدرسة، وتمنح المدير القدرة لتحمل مسؤوليات المدرسة بشكل أفضل.

4.17.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري

كما هدفت دراسة Abdul-Aal (2018) إلى البحث في واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في مصر، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعه على (52) من المديرين كعينة للدراسة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية. كذلك توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة، ومن أهمها أن إدارات المرحلة الثانوية بمحافظة سوهاج طبقت عناصر وجوانب الابتكار الإداري بمستوى منخفض، كما كشفت النتائج عن أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس للوصول إلى درجة عالية جداً.

في حين هدفت دراسة El-Ashkar (2017) للبحث في العلاقة ما بين إدارة التغيير والإبداع الإداري لدى مديري مديريات الشباب والرياضة في مصر، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على عينة مكونة من (134) مديراً بشكل عشوائي، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها، أن هناك بعض المديرين الذين يستخدمون الطريقة التقليدية أثناء التعامل مع الموظفين في المديرية وعدم استخدام المهارات الإبداعية والطريقة الشاملة في كثير من الأحيان.

في حين هدفت دراسة Alanezi (2016) للبحث في العلاقة ما بين القيادة المشتركة والإبداع الإداري في المدارس الكويتية من وجهة نظر المعلمين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على عينة مكونة من (636) معلماً ومعلمةً بشكل عشوائي، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها، أن القيادة المشتركة والإبداع الإداري كانا على مستويات عالية،

كما أن المستوى العالي للإبداع الإداري في عينة الدراسة تُعزى إلى ممارسة القيادة المشتركة من قبل مديري المدارس.

سعت دراسة Rahimi (2011) إلى البحث في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والإبداع بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أصفهان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على 85 عينة من الهيئة التدريسية في جامعة أصفهان، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. كما تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات التخرج المعرفي ومعدل الإبداع بنسبة 65%، كذلك فإن معامل الارتباط بين عملية إدارة المعرفة وإبداع هيئة التدريس كان ملحوظاً مما يُشير إلى وجود ارتباط متوسط ومباشر بين هذين المتغيرين.

كما هدفت دراسة Suleiman, et.al. (2011) للتعرف إلى درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس العامة في المديرية التعليمية بمدينة الطفيلة في الأردن، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ووزعت 402 عينة على المعلمين والمعلمات، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية. كما توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج أهمها أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العامة في مدينة الطفيلة تتسبب إلى التفاعل بين النوع والخبرة والتفاعل بين الخبرة والمؤهلات العلمية. كما توجد فروق في متوسطات مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العامة تُنسب إلى متغيرات النوع والخبرة والمؤهلات التعليمية.

5.17.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

أثرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية الدراسة الحالية بإطار نظري بما يتعلق بإدارة الذات والإبداع الإداري، كذلك أعطت الدراسات السابقة فكرة عن كيفية كتابة منهجية البحث أو الطريقة والإجراءات، وكيفية تصميم أدوات الدراسة، والمعالجات الإحصائية. كما اتفقت أهداف بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، والتي هدفت إلى واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري، كدراسة الأشقر (2017)، ودراسة رحيمي (2011). أيضاً اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الذي اعتمدت عليه معظم الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الاستبيان كأحدى أهم أدوات الدراسة في جمع المعلومات.

بينما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بما يتعلق بمقاييس الدراسة، التي تقيس درجة إدارة الذات والإبداع الإداري. كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة الخمسة (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة)، حيث تم استبعاد متغير الجنس منها على عكس الدراسات السابقة. وأيضاً اختلفت في مكان إجرائها، حيث تم إجرائها في حدود المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة بيت لحم. بالإضافة أنها اختلفت من حيث مجتمع الدراسة، حيث أن معظم الدراسات السابقة دمجت بين معلمي و مديري المدارس في المجتمع و البعض الآخر اعتمد على مديري المدارس فقط. أما في الدراسة الحالية فلقد كانت من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة بيت لحم. و اختلفت أيضاً في حجم العينة و نوعها. حيث أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على العينة العشوائية، أما في الدراسة الحالية تم استخدام العينة العشوائية الطبقية. في حين اختلفت عدد عينة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، إذ تراوحت ما بين (52) فرداً إلى (636) فرداً، أما في الدراسة الحالية كان عدد أفراد العينة 382 فرداً.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة و الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمن: وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها ، وتحديد عينة الدراسة، و أداة الدراسة(الاستبانة) التي استخدمت في جمع البيانات، وطرائق التحقق من صدقها وثباتها، و متغيرات الدراسة وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3 . 1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والذي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3 . 2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة بيت لحم، والبالغ عددهم (2930) معلماً و معلمة، اذ بلغ عدد معلمي المدارس الحكومية (2170) معلماً و معلمة،

بينما بلغ عدد معلمي المدارس الخاصة (760) معلماً و معلمة في محافظة بيت لحم وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023/2022.

3 . 3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (382) معلماً و معلمة من مديرية بيت لحم، و استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية بنسبة (13%) من معلمي كلا المدارس الخاصة و الحكومية ، والجدول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	120	31.4
	من 5-10 سنوات	92	24.1
	أكثر من 10 سنوات	170	44.5
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	14	3.7
	بكالوريوس	265	69.4
	أعلى من بكالوريوس	103	27.0
التخصص	علوم إنسانية	156	40.8
	علوم تطبيقية	226	59.2
الجهة المشرفة	حكومية	283	74.1
	خاصة	99	25.9

3 . 3 . 1 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة أن نسبة 31.4% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 24.1% من 5-10 سنوات، ونسبة 44.5% لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 3.7% أقل من بكالوريوس، ونسبة 69.4% للبكالوريوس، ونسبة 27% أعلى من

بكالوريوس. ويبين متغير التخصص أن نسبة 40.8% علوم إنسانية، ونسبة 59.2% علوم تطبيقية. ويبين متغير الجهة المشرفة أن نسبة 74.1% حكومية، ونسبة 25.9% خاصة.

4.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير و إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) مقسمة الى ثلاثة أجزاء من أجل تحقيق أغراض الدراسة و ذلك بعد الرجوع إلى الدراسات التي اهتمت بالبحث عن إدارة الذات كدراسة Ahmed (2021) ودراسة خاشوق وياسين (2021) و دراسة حشيش (2020) ودراسة Ahmed (2014)، و الدراسات التي اهتمت بالبحث و قياس الإبداع الإداري كدراسة الزهراني والألفي (2019) ودراسة أبو عفيفة (2019) و دراسة غوانمة (2017) و ذلك لغايات قياس واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين. حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية، كما بينها ملحق (2) و هي على النحو الآتي:

القسم الأول: و يمثل المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، و تتمثل في متغيرات الدراسة و هي: (سنوات الخبرة و المؤهل العلمي و التخصص و الجهة المشرفة).

القسم الثاني: و تضمن بصورته النهائية على (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات، لقياس واقع إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين على النحو الآتي:

• المجال الأول: التخطيط، من فقرة (1-8)

• المجال الثاني: إدارة الوقت من فقرة (9-15)

• المجال الثالث: الثقة بالنفس من فقرة (16-26)

• المجال الرابع: التوازن من فقرة (27-36)

المجال الخامس: الإتصال من فقرة (37-44)

القسم الثالث: و تضمن بصورته النهائية على (20) فقرة ، لقياس درجة الابداع الاداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

و قد قام المبحوثون بالإجابة عن الفقرات بعد توزيعها عليهم إلكترونياً، وفق تدرج ليكرت الرباعي الذي يعبر عن مدى تطبيق كل فقرة كما يأتي: موافق بشدة و أعطيت درجة 4، موافق و أعطيت درجة 3، معارض و أعطيت درجة 2، و معارض بشدة و أعطيت درجة 1.

5.3 صدق الأداة

بعد القيام بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية، تم التحقق من صدقها بالطرق الآتية:

1. صدق المحكمين:

للتحقق من صدق الأداة، من حيث فقرات الاستبانة الموضوعية تقيس ما وضعت لأجله، و مدى تغطيتها لجوانب ادارة الذات و الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين و عددهم (10) محكمة ملحوق(3)، و قد تواصلت الباحثة مع المحكمين عبر البريد الإلكتروني، و طلب منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة، من حيث قدرة الأداة على قياس الهدف الذي وضعت لأجله، و مدى ملائمة أداة الدراسة لمستوى الفئة التي ستطبق عليها الأداة، و وضوح العبارات و سلامة اللغة، و إضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة يرونها مناسبة.

و بعد جمع الاستبانات المحكمة، تم إعادة ترتيب الفقرات في كل مجال فأصبحت أكثر تسلسلاً، كما تم إجراء بعض التعديلات لبعض الفقرات، و اضافة بعض الفقرات و حذف البعض الآخر. و وفقاً للتعديلات التي أجريت على الاستبانة أصبحت بصورتها النهائية تتكون من ثلاثة أقسام: القسم الأول: و يمثل المعلومات

الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني: و تضمن بصورته النهائية على (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات، و القسم الثالث: و تضمن بصورته النهائية على (20) فقرة كما يشير ملحق(4).

2. حساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة:

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.487**	0.000	16	0.513**	0.000	31	0.705**	0.000
2	0.393**	0.000	17	0.610**	0.000	32	0.614**	0.000
3	0.401**	0.000	18	0.595**	0.000	33	0.538**	0.000
4	0.368**	0.000	19	0.730**	0.000	34	0.547**	0.000
5	0.400**	0.000	20	0.564**	0.000	35	0.471**	0.000
6	0.560**	0.000	21	0.650**	0.000	36	0.613**	0.000
7	0.586**	0.000	22	0.536**	0.000	37	0.524**	0.000
8	0.673**	0.000	23	0.559**	0.000	38	0.678**	0.000
9	0.500**	0.000	24	0.472**	0.000	39	0.634**	0.000
10	0.512**	0.000	25	0.517**	0.000	40	0.708**	0.000
11	0.655**	0.000	26	0.394**	0.000	41	0.714**	0.000
12	0.666**	0.000	27	0.387**	0.000	42	0.698**	0.000
13	0.442**	0.000	28	0.569**	0.000	43	0.698**	0.000
14	0.558**	0.000	29	0.518**	0.000	44	0.692**	0.000
15	0.629**	0.000	30	0.372**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.564**	0.000	8	0.474**	0.000	15	0.723**	0.000
2	0.568**	0.000	9	0.637**	0.000	16	0.779**	0.000
3	0.478**	0.000	10	0.564**	0.000	17	0.706**	0.000
4	0.716**	0.000	11	0.758**	0.000	18	0.588**	0.000
5	0.489**	0.000	12	0.735**	0.000	19	0.631**	0.000
6	0.678**	0.000	13	0.775**	0.000	20	0.632**	0.000
7	0.554**	0.000	14	0.748**	0.001			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

3 . 6 ثبات الأداة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين (0.945)، و(0.918) لدرجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (4.3) يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التخطيط	8	0.742
إدارة الوقت	7	0.796
الثقة بالنفس	11	0.827
التوازن	10	0.813
الإتصال	8	0.905
الدرجة الكلية لإدارة الذات	44	0.945
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	20	0.918

3 . 7 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- سنوات الخبرة: و هي بثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- المؤهل العلمي: و هو بثلاثة مستويات (أقل من بكالوريوس ، بكالوريوس ، أكثر من بكالوريوس)
- التخصص: و له مستويان (علوم إنسانية و علوم طبيعية)
- الجهة المشرفة: و لها مستويان (حكومية و خاصة)

المتغيرات التابعة:

- إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين و يقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدير من وجهة نظر المعلمين في الاستبانة في القسم الثاني و المعدة خصيصاً لهذه الدراسة.
- الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين و يقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدير من وجهة نظر المعلمين في الاستبانة في القسم الثالث و المعدة خصيصاً لهذه الدراسة.

3 . 8 إجراءات الدراسة

تتمثل إجراءات الدراسة بإتباع الإجراءات الآتية:

1. حصول مقترح البحث على موافقة الجهات ذات العلاقة في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.
2. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها، و من ثم تصميم الأداة إلكترونياً عبر تطبيق Google Forms .
3. تم حصر مجتمع الدراسة و العينة.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة بحثية من مركز البحث و التطوير التربوي في وزارة التربية و التعليم، و إرساله لمديرية التربية و التعليم في محافظة بيت لحم.
5. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات إلكترونياً، على عينة الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2022\2023 و قد تم منحهم الفرصة و الوقت الكافي للإجابة.
6. إغلاق الإستبانة الإلكترونية، بعد الوصول للعدد المطلوب للعينة البالغ 382، أي ما يشكل (13%) من معلمي كلا المدارس الخاصة و الحكومية.
7. إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة و معالجتها بواسطة رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)، و إعداد الرسالة بصورتها النهائية حسب تعليمات كلية الدراسات العليا.
8. إرسال الدراسة الحالية إلى مدقق لغوي، لتصويبها لغوياً وإملائياً.

3 . 9 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (منحها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة

الدراسة (بيانات الدراسة)، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences). وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية: منخفضة من 1 - 2.00، و متوسطة من 2.01 - 3.00، و مرتفعة من 3.01 - 4. كما تم الاعتماد على المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد العينة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4-1}{3} = 1$$

3

عدد الفئات

طول الفئة = 1 و إضافته إلى نهاية كل فئة

و بذلك تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.00 فأقل
متوسطة	3.00-2.01
مرتفعة	3.01 فأعلى

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4 . 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة حول موضوع الدراسة وهو " واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة نحو أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	0.505	3.07	الإتصال	5
مرتفعة	0.449	3.04	إدارة الوقت	2
مرتفعة	0.342	3.01	التوازن	4
متوسطة	0.400	2.98	الثقة بالنفس	3
متوسطة	0.432	2.81	التخطيط	1
متوسطة	0.355	2.98	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.98) وانحراف معياري (0.355) وهذا يدل على أن درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (74.5%). ولقد حصل مجال الإتصال على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.07)، يليه مجال إدارة الوقت بمتوسط حسابي (3.04)، ومن ثم مجال التوازن بمتوسط حسابي (3.01)، ومن ثم مجال الثقة بالنفس بمتوسط حسابي (2.98)، يليه مجال التخطيط بمتوسط حسابي (2.81).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التخطيط.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يحرص مدير المدرسة على متابعة تنفيذ الخطط من الموظفين بحسب مجالاتهم	3.15	0.561	مرتفعة
5	تتسم أهداف مدير المدرسة بالواقعية	3.05	0.523	مرتفعة
6	يُهيئ مدير المدرسة بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها	3.03	0.501	مرتفعة
8	يُبدع مدير المدرسة في وضع أفكار جديدة للخطط المدرسية	3.01	0.741	مرتفعة
1	يحدد مدير المدرسة الأهداف بدقة	2.79	0.827	متوسطة
2	يوفر مدير المدرسة الدعم والمساندة اللازمة للموظفين لتنفيذ الخطط الموضوعية	2.53	0.809	متوسطة
4	يرتب مدير المدرسة المهام حسب الأهمية تنازلياً	2.48	0.825	متوسطة
3	يُشرك مدير المدرسة الموظفين في عملية التخطيط	2.42	0.886	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.81	0.432	متوسطة

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.81) وانحراف معياري (0.432) وهذا يدل على أن مجال التخطيط جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مؤية (70.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يحرص مدير المدرسة على متابعة تنفيذ الخطط من الموظفين بحسب مجالاتهم " على أعلى متوسط حسابي (3.15)، يليها فقرة " تتسم أهداف مدير المدرسة بالواقعية " بمتوسط حسابي (3.05). وحصلت الفقرة " يُشرك مدير المدرسة الموظفين في عملية التخطيط " على أقل متوسط حسابي (2.42)، يليها الفقرة " يرتب مدير المدرسة المهام حسب الأهمية تنازلياً " بمتوسط حسابي (2.48).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال إدارة الوقت .

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الوقت

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	0.597	3.25	يُحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل بأقل وقت	4
مرتفعة	0.632	3.23	يحرص مدير المدرسة على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد	2
مرتفعة	0.654	3.07	يحرص مدير المدرسة على بدء مهامه وعلى إنهاؤها في الأوقات المحددة	3
مرتفعة	0.540	3.07	يُقيّم مدير المدرسة الخطط بشكل دوري بناءً على وقت محدد	6
متوسطة	0.593	3.00	يدير مدير المدرسة الوقت بالشكل الصحيح في تحقيق مهامه	7
متوسطة	0.726	2.98	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للهيئة التدريسية	5
متوسطة	0.882	2.65	يُشارك مدير المدرسة الهيئة التدريسية في تحديد زمن إنجاز الأعمال والأهداف	1
مرتفعة	0.449	3.04		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة الوقت أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.04) وانحراف معياري (0.449) وهذا يدل على أن مجال إدارة الوقت جاء بدرجة مرتفعة ، وبنسبة مؤية (76%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يُحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل بأقل وقت " على أعلى متوسط حسابي (3.25)، ويليهما فقرة " يحرص مدير المدرسة على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي (3.23). وحصلت الفقرة " يُشارك مدير المدرسة الهيئة التدريسية في تحديد زمن إنجاز الأعمال والأهداف " على أقل متوسط حسابي (2.65)، يليها الفقرة " يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للهيئة التدريسية " بمتوسط حسابي (2.98).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الثقة بالنفس.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة بالنفس

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	يتبنى مدير المدرسة علاقات اجتماعية بكل سهولة	3.27	0.601	مرتفعة
9	يتحمّل مدير المدرسة مسؤولية أداء المدرسة كاملةً	3.15	0.734	مرتفعة
10	يقدر مدير المدرسة قيمته الذاتية	3.15	0.491	مرتفعة
6	يؤفّر مدير المدرسة الإمكانيات اللازمة لتمكين المعلمين من أداء عملهم بشكل متميز	3.08	0.514	مرتفعة
4	يسعى مدير المدرسة لتحقيق الأهداف بجودة أكبر	3.07	0.511	مرتفعة
5	يتخذ مدير المدرسة القرارات الجريئة والشجاعة في المواقف الصعبة	3.05	0.623	مرتفعة
7	يتحكم مدير المدرسة في انفعالاته عند مواجهة المشكلات	2.94	0.635	متوسطة
2	يبادر مدير المدرسة إلى مواجهة المشكلات التي تقع مع المعلمين بكل موضوعية	2.91	0.754	متوسطة
3	يتقبّل مدير المدرسة النقد الذاتي البناء	2.86	0.650	متوسطة
11	يظهر مدير المدرسة قابلية للنقد الذاتي	2.73	0.730	متوسطة
1	يعترف مدير المدرسة بأخطائه عند وقوعها ولا يلقيها على موظف آخر	2.52	0.910	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.98	0.400	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال الثقة بالنفس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.98) وانحراف معياري (0.400) وهذا

يدل على أن مجال الثقة بالنفس جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (74.5%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة و(5) فقرات جاءت بدرجة

متوسطة. وحصلت الفقرة " يتبنى مدير المدرسة علاقات اجتماعية بكل سهولة " على أعلى متوسط حسابي

(3.27)، ويليهما فقرة " يتحمّل مدير المدرسة مسؤولية أداء المدرسة كاملةً " والفقرة " يقدر مدير المدرسة

قيمه الذاتية " بمتوسط حسابي (3.15). وحصلت الفقرة " يعترف مدير المدرسة بأخطائه عند وقوعها ولا

يلقيها على موظف آخر " على أقل متوسط حسابي (2.52)، يليها الفقرة " يظهر مدير المدرسة قابلية للنقد الذاتي " بمتوسط حسابي (2.73).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التوازن.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوازن

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتأثر أداء عمل مدير المدرسة بالمشكلات	3.24	0.637	مرتفعة
4	يوازن مدير المدرسة بين واجباته وأهدافه الشخصية	3.10	0.522	مرتفعة
2	يوازن مدير المدرسة بين واجباته الاجتماعية ومتطلبات العمل	3.03	0.409	مرتفعة
3	يشارك مدير المدرسة المعلمين في الأنشطة الاجتماعية	3.03	0.493	مرتفعة
6	يوازن مدير المدرسة بين الجوانب النظرية والعملية في العمل	3.02	0.443	مرتفعة
7	يحقق مدير المدرسة التوازن بين رضا المعلمين والأهداف التربوية التعليمية المخطط لها	3.02	0.544	مرتفعة
10	يتعامل مدير المدرسة باحترافية مهنية مع تفاصيل العمل	3.02	0.648	مرتفعة
5	يوازن مدير المدرسة بين حاجات المعلمين وحاجات المدرسة	2.98	0.475	متوسطة
8	يتحكم مدير المدرسة في انفعالاته العاطفية	2.84	0.649	متوسطة
9	يوزع مدير المدرسة المهام بالعدل بين المعلمين	2.80	0.701	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.01	0.342	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التوازن أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.01) وانحراف معياري (0.342) وهذا يدل على أن مجال التوازن جاء بدرجة مرتفعة ، وبنسبة مؤية (75.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتأثر أداء عمل مدير المدرسة بالمشكلات " على أعلى متوسط حسابي (3.24)،

ويليها فقرة " يوازن مدير المدرسة بين واجباته وأهدافه الشخصية " بمتوسط حسابي (3.10). وحصلت الفقرة " يوزع مدير المدرسة المهام بالعدل بين المعلمين " على أقل متوسط حسابي (2.80)، يليها الفقرة " يتحكم مدير المدرسة في انفعالاته العاطفية " بمتوسط حسابي (2.84).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الإتصال.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإتصال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يمتلك مدير المدرسة فن الإتصال والتواصل مع البيئة المحيطة به	3.24	0.634	مرتفعة
3	يصوغ مدير المدرسة رسالته إلى المعلمين بطريقة تضمن وصولها	3.14	0.638	مرتفعة
6	يمتلك مدير المدرسة مهارة الحوار الفعال	3.14	0.696	مرتفعة
8	يتحدث مدير المدرسة بلباقة مع المعلمين	3.13	0.694	مرتفعة
4	يبيد مدير المدرسة اهتماماً بالمعلمين	3.06	0.576	مرتفعة
5	يبنى مدير المدرسة علاقات صحية مع المعلمين	3.03	0.624	مرتفعة
2	يحرص مدير المدرسة على الإصغاء باهتمام لما يقوله الآخرون	2.93	0.653	متوسطة
1	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين عند الحديث عن موضوع ما	2.85	0.692	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.07	0.505	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإتصال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.07) وانحراف معياري (0.505) وهذا يدل على أن مجال الإتصال جاء بدرجة مرتفعة ، وبنسبة مؤية (76.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يمتلك مدير المدرسة فن الإتصال والتواصل مع البيئة المحيطة به " على أعلى

متوسط حسابي (3.24)، يليها فقرة " يصوغ مدير المدرسة رسالته إلى المعلمين بطريقة تضمن وصولها " بمتوسط حسابي (3.14). وحصلت الفقرة " يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين عند الحديث عن موضوع ما " على أقل متوسط حسابي (2.85)، يليها الفقرة " يحرص مدير المدرسة على الإصغاء باهتمام لما يقوله الآخرون " بمتوسط حسابي (2.93).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجهة المشرفة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضيات الدراسة الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة	المجال
2.8542	0.43914	120	أقل من 5 سنوات	التخطيط
2.8954	0.49353	92	من 5-10 سنوات	
2.7287	0.37685	170	أكثر من 10 سنوات	
3.1048	0.45543	120	أقل من 5 سنوات	إدارة الوقت
3.0202	0.56930	92	من 5-10 سنوات	
2.9975	0.35861	170	أكثر من 10 سنوات	
2.9076	0.33230	120	أقل من 5 سنوات	الثقة بالنفس
3.0198	0.47836	92	من 5-10 سنوات	
2.9989	0.39348	170	أكثر من 10 سنوات	
2.9400	0.29317	120	أقل من 5 سنوات	التوازن
3.0598	0.39169	92	من 5-10 سنوات	
3.0306	0.33969	170	أكثر من 10 سنوات	
2.9719	0.51410	120	أقل من 5 سنوات	الإتصال
3.0204	0.51963	92	من 5-10 سنوات	
3.1588	0.47667	170	أكثر من 10 سنوات	
2.9483	0.33140	120	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
3.0064	0.42163	92	من 5-10 سنوات	
2.9858	0.33066	170	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8.4):

جدول(8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	2.028	2	1.014	5.560	0.004
	داخل المجموعات	69.114	379	0.182		
	المجموع	71.142	381			
إدارة الوقت	بين المجموعات	0.842	2	0.421	2.103	0.123
	داخل المجموعات	75.910	379	0.200		
	المجموع	76.752	381			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	0.827	2	0.414	2.607	0.075
	داخل المجموعات	60.129	379	0.159		
	المجموع	60.956	381			
التوازن	بين المجموعات	0.888	2	0.444	3.851	0.022
	داخل المجموعات	43.690	379	0.115		
	المجموع	44.578	381			
الإتصال	بين المجموعات	2.719	2	1.360	5.457	0.005
	داخل المجموعات	94.422	379	0.249		
	المجموع	97.142	381			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.190	2	0.095	0.755	0.471
	داخل المجموعات	47.724	379	0.126		
	المجموع	47.915	381			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.755) ومستوى الدلالة (0.471) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في

محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال

التخطيط والتوازن والإتصال، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في

متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى

لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من بكالوريوس	14	3.0179	0.25877
	بكالوريوس	265	2.7901	0.45277
	أعلى من بكالوريوس	103	2.8265	0.38873
إدارة الوقت	أقل من بكالوريوس	14	3.1633	0.24332
	بكالوريوس	265	3.0809	0.46550
	أعلى من بكالوريوس	103	2.9057	0.39936
الثقة بالنفس	أقل من بكالوريوس	14	3.0000	0.23652
	بكالوريوس	265	2.9828	0.39676
	أعلى من بكالوريوس	103	2.9523	0.42694
التوازن	أقل من بكالوريوس	14	3.1357	0.27063
	بكالوريوس	265	2.9698	0.31514
	أعلى من بكالوريوس	103	3.0932	0.39662
الإتصال	أقل من بكالوريوس	14	3.0536	0.28043
	بكالوريوس	265	3.0958	0.50656
	أعلى من بكالوريوس	103	2.9939	0.52023
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	14	3.0698	0.21440
	بكالوريوس	265	2.9810	0.35871
	أعلى من بكالوريوس	103	2.9616	0.35973

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في

محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4):

جدول(10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.737	2	0.368	1.983	0.139
	داخل المجموعات	70.405	379	0.186		
	المجموع	71.142	381			
إدارة الوقت	بين المجموعات	2.509	2	1.255	6.404	0.002
	داخل المجموعات	74.243	379	0.196		
	المجموع	76.752	381			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	0.078	2	0.039	0.243	0.785
	داخل المجموعات	60.878	379	0.161		
	المجموع	60.956	381			
التوازن	بين المجموعات	1.362	2	0.681	5.973	0.003
	داخل المجموعات	43.216	379	0.114		
	المجموع	44.578	381			
الإتصال	بين المجموعات	0.772	2	0.386	1.517	0.221
	داخل المجموعات	96.370	379	0.254		
	المجموع	97.142	381			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.148	2	0.074	0.586	0.557
	داخل المجموعات	47.767	379	0.126		
	المجموع	47.915	381			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.586) ومستوى الدلالة (0.557) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في

محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي

إدارة الوقت والتوازن، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين

متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى

لمتغير التخصص.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص.

جدول (11.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط	علوم إنسانية	156	2.7804	0.46951	1.045	0.297
	علوم تطبيقية	226	2.8274	0.40425		
إدارة الوقت	علوم إنسانية	156	2.9954	0.41986	1.494	0.136
	علوم تطبيقية	226	3.0651	0.46658		
الثقة بالنفس	علوم إنسانية	156	2.9441	0.40280	1.267	0.206
	علوم تطبيقية	226	2.9968	0.39750		
التوازن	علوم إنسانية	156	2.9628	0.35943	2.211	0.028
	علوم تطبيقية	226	3.0412	0.32651		
الإتصال	علوم إنسانية	156	3.0104	0.42168	1.817	0.070
	علوم تطبيقية	226	3.1056	0.55274		
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	156	2.9388	0.36234	1.832	0.068
	علوم تطبيقية	226	3.0067	0.34730		

يتبين من خلال الجدول (11.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.832)، ومستوى الدلالة (0.068)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التوازن، حيث كانت الفروق لصالح العلوم التطبيقية، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة.

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة

المجال	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط	حكومية	283	2.7734	0.44445	2.686	0.008
	خاصة	99	2.9078	0.37947		
إدارة الوقت	حكومية	283	3.0061	0.46279	2.264	0.024
	خاصة	99	3.1241	0.39554		
الثقة بالنفس	حكومية	283	2.9470	0.39003	2.348	0.019
	خاصة	99	3.0560	0.41876		
التوازن	حكومية	283	2.9724	0.34118	3.603	0.000
	خاصة	99	3.1141	0.32388		
الإتصال	حكومية	283	3.0433	0.52929	1.539	0.125
	خاصة	99	3.1338	0.42305		
الدرجة الكلية	حكومية	283	2.9481	0.35739	2.905	0.004
	خاصة	99	3.0673	0.33282		

يتبين من خلال الجدول (12.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.905)، ومستوى الدلالة (0.004)، أي أنه توجد فروق في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الإتصال، حيث كانت الفروق لصالح الخاصة، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستمارة التي تعبر عن درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	يحرص مدير المدرسة على تجنب الوقوع في المشكلات	3.38	0.680	مرتفعة
17	يأخذ مدير المدرسة زمام المبادرة في حل المشكلات	3.21	0.553	مرتفعة
19	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات	3.19	0.776	مرتفعة
18	يملك مدير المدرسة مهارة حل المشكلات	3.18	0.600	مرتفعة
16	يملك مدير المدرسة المسؤولية اللازمة لمواجهة المشكلات	3.12	0.604	مرتفعة
12	يتعرّف مدير المدرسة إلى المشكلة بشكل دقيق من حيث أبعادها	3.04	0.607	مرتفعة
15	يستعد مدير المدرسة لمواجهة المشكلات	3.04	0.747	مرتفعة
1	يملك مدير المدرسة المهارات اللازمة لإقناع المعلمين والمعلمات بما يريده	3.00	0.755	متوسطة
9	يملك مدير المدرسة مرونة في طرق التفكير لتحقيق الأهداف بطريقة أفضل	2.99	0.369	متوسطة
14	يحرص مدير المدرسة على اقتراح أساليب جديدة لأداء مهامه	2.97	0.561	متوسطة
13	يتعرّف مدير المدرسة إلى المشكلة بشكل دقيق من حيث آثارها	2.95	0.547	متوسطة
3	تتوفر عند مدير المدرسة مهارات النقاش البناء	2.94	0.625	متوسطة
7	يسعى مدير المدرسة إلى الحصول على الأفكار التي تُساهم في حل المشاكل المرتبطة بالمدرسة	2.91	0.518	متوسطة
6	يستفيد مدير المدرسة من آراء المعلمين والمعلمات في بناء أفكار إبداعية جديدة	2.89	0.675	متوسطة
11	يسعى مدير المدرسة إلى حل المشكلات بطرق إبداعية	2.89	0.653	متوسطة
4	يقدم مدير المدرسة عدداً من الأفكار الإبداعية المناسبة لتحقيق الهدف المرسوم	2.88	0.588	متوسطة
8	يهتم مدير المدرسة بالآراء المخالفة لآراءه للإستفادة منها	2.83	0.578	متوسطة
10	يملك مدير المدرسة القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	2.82	0.582	متوسطة
5	يضع مدير المدرسة مبررات مناسبة عند اتخاذ القرارات	2.80	0.863	متوسطة
2	يسمح مدير المدرسة للمعلمين والمعلمات بالتعبير عن آرائهم	2.74	0.830	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.99	0.404	متوسطة

يلاحظ من الجدول (13.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.99) وانحراف معياري (0.404) وهذا يدل على أن درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة مؤية (74.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (13.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة و(13) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يحرص مدير المدرسة على تجنب الوقوع في المشكلات " على أعلى متوسط حسابي (3.38)، يليها فقرة " يأخذ مدير المدرسة زمام المبادرة في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.21). وحصلت الفقرة " يسمح مدير المدرسة للمعلمين والمعلمات بالتعبير عن آرائهم " على أقل متوسط حسابي (2.74)، يليها الفقرة " يضع مدير المدرسة مبررات مناسبة عند اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (2.80).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجهة المشرفة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضيات الدراسة التالية:

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	120	2.9442	0.33514
من 5-10 سنوات	92	3.0043	0.40928
أكثر من 10 سنوات	170	3.0121	0.44308

يلاحظ من الجدول رقم (14.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (15.4):

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.353	2	0.177	1.083	0.339
داخل المجموعات	61.787	379	0.163		
المجموع	62.140	381			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.083) ومستوى الدلالة (0.339) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية السادسة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من بكالوريوس	14	3.0643	0.29445
بكالوريوس	265	3.0138	0.39904
أعلى من بكالوريوس	103	2.9146	0.42198

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري

المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول(17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.813	2	0.406	2.511	0.083
داخل المجموعات	61.328	379	0.162		
المجموع	62.140	381			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.511) ومستوى الدلالة (0.083) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص.

تم فحص الفرضية السابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص.

جدول (18.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
علوم إنسانية	156	2.9929	0.44784	0.164	0.870
علوم تطبيقية	226	2.9861	0.37148		

يتبين من خلال الجدول (18.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.164)، ومستوى الدلالة (0.870)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية السابعة.

نتائج الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

تم فحص الفرضية الثامنة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة.

جدول (19.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة

الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
حكومية	283	2.9500	0.41054	3.220	0.001
خاصة	99	3.1000	0.36365		

يتبين من خلال الجدول (19.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.220)، ومستوى الدلالة (0.001)، أي أنه توجد فروق في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة، حيث كانت الفروق لصالح الخاصة، وبذلك تم رفض الفرضية الثامنة.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ادارة الذات و الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين ؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية الدراسة الآتية:

نتائج الفرضية التاسعة:

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين "

تم فحص الفرضية التاسعة بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (20.4).

جدول (20.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	0.536**	0.000
	0.597**	0.000
	0.801**	0.000
	0.705**	0.000
	0.821**	0.000
	0.832**	0.000

* داله احصائية عند ($0.05 \geq \alpha$)

** داله احصائية عند ($0.01 \geq \alpha$)

يتبين من الجدول (20.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.832)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة

بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، أي أنه كلما زادت درجة إدارة الذات زاد ذلك من درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، والعكس صحيح، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الاولى.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

استعرض هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال التحليل الاحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها بالإضافة إلى التوصيات التي أضافتها الباحثة في ضوء نتائج هذه الدراسة.

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.98) وانحراف معياري (0.355) وهذا يدل على أن درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (74.5%). ولقد حصل مجال الإتصال على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.07)، يليه مجال إدارة الوقت بمتوسط حسابي (3.04)، ومن ثم مجال التوازن بمتوسط حسابي (3.01)، ومن ثم مجال الثقة بالنفس بمتوسط حسابي (2.98)، يليه مجال التخطيط بمتوسط حسابي (2.81).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الوعي لدى المديرين فيما يتعلق بإدارة الذات، حيث يرجع ذلك إلى أن المديرين يمتلكون معرفة في إدارة الذات و لكنها بحاجة الى صقل و تحسين من حيث تعزيز خبراتهم و كفاياتهم و العمل على زيادة الثقة في أنفسهم من أجل تحقيق أفضل النتائج. كما تعزو الباحثة أن المديرين يعززون العلاقات بين جميع الهيئات التدريسية، والتي في حال تم تطبيق أبعاد إدارة الذات داخل المدرسة، سيؤدي إلى تطوير أداء المديرين والمعلمين على حد سواء، وزيادة مستوى نوعية ما تقدمه المدرسة، ورفع

كفاءة ووعي الطلبة، وبالتالي الحصول على نتائج ممتازة، وتعزيز القيادة، واتخاذ القرارات السليمة، والمشاركة فيها، والتي بدورها ستؤدي للوصول إلى التميز.

بالرغم من وجود وعي لدى المديرين بإدارة الذات، لكنها بحاجة إلى تحسين لأنها ليست مرتفعة، بل متوسطة.

أما بخصوص مجالات الدراسة فقد جاءت ثلاثة مجالات بدرجة عالية (مجال إدارة الوقت، مجال التوازن، مجال الاتصال)، ومجالان بدرجة متوسطة (مجال التخطيط، مجال الثقة بالنفس)، وهذا يُشير إلى أن معظم مديري المدارس لديهم إمكانية لاستغلال الوقت بالشكل الصحيح، وأنهم يحققون التوازن في حياتهم حول واجباتهم، ورغباتهم، وأهدافهم، و يمارسون فن الاتصال بشكل جيد.

في حين حصل مجال التخطيط ومجال الثقة بالنفس بدرجة متوسطة، وهذا يُشير إلى أن الموازنة أمر ضروري في عملية إدارة الذات، والقائمة على التخطيط للأهداف بشكل سليم، وبالتالي تسهيل اتخاذ القرارات المناسبة، ووصول الفرد إلى النجاح. وهذا يتوافق ما بين حاجات العاملين وحاجات المؤسسة التي يعملون فيها، والموازنة ما بين الجوانب النظرية والعملية، وتحقيق التوازن بين رضا العاملين النفسي والأهداف المخطط لها في المؤسسة (العنزي والعجمي، 2021). كذلك تعزو الباحثة إلى أن بعضاً من المديرين لديهم إحساس بقيمتهم، وشعورهم بالتقدير الذاتي، والتقبل الذاتي، والرضا، والاحترام، والتصالح، على اعتبار أن لديهم قدرات، ومهارات، تؤهلهم لتحمل المسؤولية، والتحكم في تصرفاتهم بشكل عقلائي.

ويجب على المدير التركيز على الجانب التطويري، والقيام بتحسين المجالات التخطيطية والمرتبطة بالثقة بالنفس، فعليه أن يشرك المعلمين في عملية التخطيط وصنع القرار، والتحكم في انفعالاته. كما جاءت فقرة "يُشرك مدير المدرسة الموظفين في عملية التخطيط" وفقرة "يعترف مدير المدرسة بأخطائه عند وقوعها

ولا يليقها على موظف آخر " أدنى فترتين في مجال التخطيط، ومجال الثقة النفس، لذا فإن الباحثة توصي بإشراك المديرين المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية أي من الضروري العمل على إشراكهم في هذه العملية، مع الاهتمام بتوعية المدير بتقبل أخطائه وتلافيتها.

وقد يُعزى السبب في الحصول على هذه النتائج، إلى أن بعض المعلمين يرون بأن المديرين يهتمون بإدارة الوقت الذي يتمثل في التخطيط والتنفيذ للمهام، وعلى تحمّل المسؤولية، و يهتمون بإشراكهم في عملية صنع القرار من خلال الاتصال والتواصل معهم. بينما تقل لدى بعض المديرين مهارات في إدارة الثقة بالنفس، وإدارة التخطيط، وكيفية إدارتهم لها وتحقيقها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم الوصول إلى التميّز، والإبداع، وعدم رفع مستوى وأداء المدرسة، والافتقار إلى الميزة التنافسية.

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل تختلف تقديرات عينة الدراسة حول درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين باختلاف (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجهة المشرفة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات، وفيما يأتي مناقشة نتائجها:

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تنوع سنوات الخبرة بين المعلمين ليس لها تأثير في تحديد معرفتهم لكيفية إدارة الذات لدى المديرين، فالمعلمون والمعلمات الذين تعاملوا مع المدير منذ سنوات طويلة (لأكثر من 10 سنين) على سبيل

المثال، ليس لديهم معرفة أكثر بأسلوب وتعامل المدير معهم ومع ذاته على وجه الخصوص، وقد يرجع ذلك إلى أن المدير يُظهر أداءه في مجال إدارة الذات بشكل واضح، ويتعامل مع جميع المعلمين والمعلمات بنفس الأسلوب.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العنزي والعجمي (2021)، ودراسة Ahmed (2014).

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين والمعلمات، حول إدارة الذات لدى المديرين لا تتأثر بالمؤهل العلمي، وقد يعود السبب في ذلك، أن المديرين يحاولون خلق بيئة تكاملية وتعاونية بين المعلمين والمعلمات على المستويات العلمية والمعرفية كافةً بشكل متشابه و متكامل.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

أظهرت نتائج هذه الفرضية أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التوازن، حيث كانت الفروق لصالح العلوم التطبيقية، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد فرق في آراء المعلمين بناءً على اختلاف تخصصاتهم وتتوعها حول إدارة الذات لدى المديرين، وقد يرجع ذلك إلى أن المدير يهتم بإدارة الذات في جميع التخصصات ولا يركز على تخصص معين، على اعتبار أن جميع التخصصات هامة للتطوير عليها.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة دراسة أبو مسلم والموافي (2012).

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

أظهرت نتائج هذه الفرضية، أنه توجد فروق في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الإتصال، حيث كانت الفروق لصالح الخاصة، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أنّ هناك اختلافات في إدارة الذات بين مديري المدارس الحكومية والخاصة، وقد يرجع ذلك إلى وجود اهتمام و وعي أكثر لدى مديري الجهات الخاصة للتطوير على إدارة الذات، و يوجد تعاون بين مديري المدارس لتطوير ذاتهم، بالإضافة إلى وضع خطط تطويرية لإدارة الذات لدى المديرين في هذه المدارس. بينما تبين بأن مديري المدارس الخاصة يركزون على مجال الاتصال أكثر من مديري المدارس الحكومية، وقد يرجع ذلك إلى وعي مديري المدارس الخاصة بضرورة تنمية وتعزيز جانب الاتصال بينهم وبين المعلمين من أجل تحقيق العملية التعليمية والتربوية بشكل أفضل.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العمري (2015) ودراسة ايريسن وآخرون (2014).

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

ما درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.99) وانحراف معياري (0.404) وهذا يدل على أن درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (74.8%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف معرفة المديرين

بموضوع الإبداع الإداري، وكيفية تحقيقه، إذ يرجع ذلك إلى أن المديرين يمتلكون خبرات ومعلومات كافية توصلهم حتى يصبحوا مبدعين إداريين. ومع ذلك من الضروري التطوير على الإبداع الإداري لدى المديرين في محافظة بيت لحم. كما تبين بأن هناك معرفة لدى المديرين ولكن يجب العمل على تحسين الجانب الإبداعي الإداري لديهم.

كما جاءت فقرة "يسمح مدير المدرسة للمعلمين والمعلمات بالتعبير عن آرائهم" في أدنى درجة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف وعي المدير بضرورة تعبير المعلمين والمعلمات عن آرائهم بما يرتبط بالعملية التعليمية، ويعود لشعوره بالدور القيادي كونه هو الأمر والنهي في اتخاذ القرارات.

4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

هل تختلف تقديرات عينة الدراسة حول درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين باختلاف (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجهة المشرفة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات، وفيما يأتي مناقشة نتائجها:

1.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تنوع سنوات الخبرة بين المعلمين ليس لها تأثير في تحديد معرفتهم لدرجة الإبداع الإداري لدى المديرين، لذا فإن الاختلافات هذه تعكس كون الإبداع الإداري ليس بحاجة إلى

مدة معينة ومحددة في تعامل المعلمين مع المديرين، على اعتبار أن الإبداع الإداري يمكن ملاحظته بغض النظر عن عدد سنوات خبرة المعلمين، والتي يمكن ملاحظتها من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها بالأسلوب الذي يتبعه المدير ما إذ كانت ناجحة أم لا، فإذا كانت الخطط المتبعة للمدير حققت الإبداع والإنجاز للمدرسة، وللعاملين فيها، وللطلبة فهذا يُشير إلى أن المدير يمتلك قدرات إبداعية ويطبقها من خلال أسلوبه.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من القحطاني(2020) ودراسة الأشقر (2017).

2.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة

أظهرت نتائج هذه الفرضية عدم وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين والمعلمات، تجاه الإبداع الإداري لدى المديرين لا تتأثر بالمؤهل العلمي، وقد يعود السبب في ذلك، أنّ المديرين يحاولون خلق بيئة تكاملية وتعاونية بين المعلمين والمعلمات على المستويات العلمية والمعرفية كافةً، بما يرتبط بموضوع الإبداع في تخصصهم والمواد الدراسية التي يقدمونها، وهذا يعني أنّ المديرين يمتلكون مهارات إبداعية في جمع وربط مهارات وقدرات المعلمين، للمستويات العلمية كافةً التي يمكن أن تُنتج مخرجات إبداعية تعود بالنفع على المدرسة، والعاملين، والطلبة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الأنيزي (2016) ، بينما اختلفت مع دراسة يوسف وراخا (2017).

3.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السابعة

أظهرت نتائج هذه الفرضية، أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية الثامنة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأنه لا يوجد فرق في آراء المعلمين بناءً على اختلاف تخصصاتهم وتوعوها، نحو درجة الإبداع الإداري لدى المديرين، وهذا يُشير إلى أنّ مديري المدارس لديهم قدرات إبداعية إدارية في التطوير على التخصصات العلمية والإنسانية، وربطهما معاً، إذ إنّ ربط هذه التخصصات يمكن أن يُنتج مخرجات إبداعية تعود بالنفع على المدرسة ككل.

4.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة

أظهرت نتائج هذه الفرضية، وجود فروق في متوسطات درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة، إذ كانت الفروق لصالح الخاصة، وبذلك تمّ رفض الفرضية الثامنة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أنّ هناك اختلافات في الإبداع الإداري بين المديرين في المدارس الحكومية والخاصة، وقد يعود ذلك إلى وجود نظام رقابة و متابعة في المدارس الخاصة، مما يجعل مديري المدارس الخاصة يعملون بكل إخلاص و يعززون قدراتهم الإبداعية التي من خلالها يستطيعون تحقيق الميزة التنافسية. كما أنه يوجد اهتمام من مديري الجهات الخاصة للتطوير على الإبداع الإداري، و يوجد تعاون بين

مديري المدارس لتنمية الإبداع الإداري لديهم، بالإضافة إلى وضع خطط تطويرية للإبداع الإداري لدى المديرين. لذا فإن الجهات الخاصة تهتم بالتطوير على الإبداع الإداري، تجاه الجهات الحكومية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سليمان وآخرون (2011).

5.5 مناقشة السؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة إدارة الذات و الإبداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التاسعة، وفيما يلي مناقشة نتائجها:

أي أنه توجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، أي أنه كلما زادت درجة إدارة الذات زاد ذلك من درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، والعكس صحيح، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الأولى. بالإضافة إلى أن النتائج هذه تظهر أنّ المدير لديه إبداع إداري يرتبط بإدارة الذات، فمثلاً يهتم المدير بإدارة الوقت مع حرصه على تجنب الوقوع في المشكلات، كما تبين في النتائج المعروضة في الفصل الرابع.

وهذا ما يؤكد El-Ashkar (2017) أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الذات نحو الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، يتمثل بممارسة مديري المدارس إدارة الذات من خلال التخطيط، وإدارة الوقت، والثقة بالنفس، والتوازن، والاتصال.

وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رحيمي (2011).

كما أن العلاقة بين إدارة الذات والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية هي علاقة انسانية نشطة، وتواصل إيجابي فاعل على جانب من الأهمية في العمل الإداري، فالإتصال من أهم عناصر التواصل مع الآخرين، ولأن نجاح أداء المدير في مدرسته مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير وتنمية الذات لديه (خاشوق وياسين، 2021).

كما أن العلاقة بين إدارة الذات والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية هي علاقة انسانية نشطة، وتواصل ايجابي فاعل على جانب من الأهمية في العمل الإداري، فالإتصال من أهم عناصر التواصل مع الآخرين، ولأن نجاح أداء المدير في مدرسته مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير وتنمية ذات لديه (خاشوق وياسين، 2021). كما أظهرت أبو عمشا (2010) أن الإبداع الإداري في مدارس محافظة بيت لحم يُحظى باهتمام كبير؛ نتيجة التطورات التكنولوجية والعلمية، أي أصبح مديرو المدارس يسعون إلى تطوير أنفسهم باللجوء إلى إدارة الذات بالأساليب الإدارية الإبداعية لما لها من أهمية كبرى في تحقيق العملية التعليمية، وقدرتها على تطوير أداء العاملين ومهاراتهم في المؤسسات التعليمية.

لذا فإن علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية هي علاقة طردية، فكلما رفع المدير من أدائه الذاتي زاد ذلك من إبداعه تجاه الناحية الإدارية. كما أن كليهما مترابطان معاً؛ بإعتبارهما منهجين حديثين يمكن من خلالهما أن يتطور أداء مديري المدارس في المؤسسات التعليمية الفلسطينية خاصةً في محافظة بيت لحم، من النواحي الإدارية والشخصية، وذلك من خلال إتباع عناصر، وإدارة الوقت، والتخطيط، والتوازن، والإتصال، والثقة بالنفس، والمرونة، والطلاقة، والأصالة، والإحساس بالمشكلة، والمخاطرة.

6.5 توصيات الدراسة

1. زيادة الوعي لدى مديري المدارس، خاصةً الحكومية، بمفهومي إدارة الذات و الإبداع الإداري و أهميتهما في التطوير والوصول للميزة التنافسية.
2. إقامة دورات لمديري المدارس الحكومية و الخاصة، تتمحور حول مهارات ادارة التخطيط و ادارة الثقة بالنفس، و كيفية ادارتهم لها و تحقيقها، وصولاً الى التميز و الإبداع، و رفع مستوى أداء المدارس، للوصول الى الميزة التنافسية.
3. العمل على خلق بيئة تفاعلية بين مديري المدارس الحكومية و الخاصة من جهة و المعلمين من جهة أخرى، و زيادة و تحسين طرق التواصل فيما بينهم نحو طريقة تضمن وصول المعلومات.
4. إشراك مديري المدارس الحكومية و الخاصة والمعلمين، في عملية اتّخاذ القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية أي من الضروري العمل على إشراكهم في هذه العملية التعليمية.
5. الاهتمام بتوعية مديري المدارس الحكومية و الخاصة بأهمية تقبل أخطائهم و الاعتراف بها و التطوير و التحسين عليها.
6. تشجيع الباحثين على عمل دراسات مرتبطة بادارة الذات و الابداع الاداري و العلاقة بينهما، وذلك في باقي المحافظات في فلسطين، و التطوير على الدراسة الحالية.

6. المصادر و المراجع

1.6 قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

ابراهيم، رانيا الصافي خليل (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مشروع إصلاح التعليم بمحافظة الإسكندرية. جامعة القاهرة، القاهرة: مصر (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو سعدى، عيسى (2022). واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. جامعة القدس: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو عفيفة، عبد الرحمن (2019). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في قطاع غزة. جامعة الأزهر، غزة: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو عمشا، جينا (2010). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين. جامعة القدس، أبو ديس: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو مسلم، محمود؛ والموافي، فؤاد (2012). مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلم. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع 24، ص 186 - 212.

أبو ميالة، فداء (2018). الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين. جامعة الخليل، الخليل: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

أحمد، هبة (2014). أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

البعمي، تراحيب؛ و الزهراني، عبد الواحد (2018). درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم. *مجلة البحوث والنشر العلمي*، جامعة أسيوط، ع 11، م 2، ص 111 - 153.

الجزباني، محمد؛ والجاف، نظيمة (2019). إدارة الذات وعلاقتها بأنماط الضبط الصفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية. *مجلة الفتح*، ع 80، م 3، ص 1 - 38.

الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر (2014). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. *جامعة نزوى، سلطنة عمان: الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة).

حشيش، شيماء (2020). مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بالتوافق المهني لدى معلمي التربية الفكرية. *الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة دمياط: مصر*.

خاشوق، أمية؛ وياسين، بسام (2021). مستوى إدارة الذات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع 28.

خاشوق، أمينة؛ وياسين، بسام (2021). مستوى إدارة الذات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، م 2، ع 28، ص 339 - 357.

الخلف، فاطمة (2021). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. *جامعة آل البيت: الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة).

الدليمي، طارق (2013). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. *مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان: الأردن*.

الزكري، منى؛ والشامي، إيناس (2011). العلاقة بين مستوى إتقان مهارات إدارة الذات والأداء التدريسي للطالبة المعلمة في كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر. المؤتمر السنوي (العربي السادس-الدولي الثالث)، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، 13 - 14 أبريل.

الزبيدي، سامي (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصور، ع 107، م 4، ص 90 - 123.

الزعبير، إبراهيم؛ وبدير، المتولي (2010). الإدارة الذاتية ودورها في تميز الأداء المؤسسي. بحث مقدم للمؤتمر الثامن لكلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

الزهراني، محمد؛ والألفي، أشرف (2019). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحوث والنشر العلمي، جامعة أسيوط، ع 9، م 2، ص 54 - 103.

السودي، سناء (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

الشاعر، عماد (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

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

صوالحة، أمل (2014). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

ضحاوي، بيومي؛ والمليجي، إبراهيم (2010). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.

الضحيان، منيرة صالح (2019). إدارة الذات وعلاقته بالوعي الإنفاقي والإدخاري لدى عينة من طالبات الجامعة. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، ع 53، ص 13 - 56.

العجاج، اعتزاز (2015). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة).

عربيات، بشير (2011). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

العمرى، باسم (2015). واقع تطبيق إدارة الذات في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك. مجلة البحث العلمي في التربية، ع 16.

العنزي، تغريد؛ والعجمي، مبارك (2021). درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت إدارة الذات من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع 18.

الغزاوي، أحمد (2015). *الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بدرجة تطبيقهم للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين*. جامعة الشرق الأوسط، العراق (رسالة ماجستير غير منشورة).

غوانمة، فادي فؤاد (2017). *واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية*. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع 175، م 2.

القحطاني، محمد قبلان عبدالله آل سلمان (2020). *تمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة*. *مجلة البحوث والنشر العلمي*، م 36، ع 11، ص 2 - 37.

قرون، خديجة (2017). *أنماط الاتصال والتواصل التربوي بين الإدارة المدرسية ومعلمي الطور الابتدائي - إبتدائيات بلدية أم البواقي*. جامعة العربي بن مهيدي: الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة).

كمال، حنان (2013). *إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة السودان*. *مجلة كلية التربية بأسوان*، ع 24، ص ص 265 - 305.

اللبان، شيماء السيد صبح (2015). *أثر غياب الأب على البيئة الأسرية وإدارة الذات للأبناء المراهقين - دراسة مقارنة بالأبناء المقيمين مع أبيهم*. كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة: مصر (رسالة دكتوراه غير منشورة).

المحرزي، صالح (2017). إدارة الذات وفن قيادة الآخرين. الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

مركز المعلومات الفلسطيني الوطني - وفا (2021). محافظة بيت لحم. تم الدخول بتاريخ 26 - 5 - 2022. الناشر: موقع [/https://info.wafa.ps](https://info.wafa.ps).

مركز المعلومات الفلسطيني الوطني - وفا (2021). محافظة بيت لحم. تم الدخول بتاريخ 11 - 9 - 2022. الناشر: موقع [/https://info.wafa.ps](https://info.wafa.ps).

النعمان، علي؛ والخطاف، نواف (2013). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى معلمي التربية الرياضية في مدارس التربية الخاصة. الرياض، المملكة العربية السعودية.

2.6 قائمة المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

Abdul-Aal, A (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principles of General Secondary Education Schools: a Field Study in Sohag City. **Global Journal of Management and Business Research: a Administration and Management**, Vol.18, No.13.

Ahmed, H (2013). Self-Management: Relationships and Interactive Effects with Organizational Performance. An Analytical Study of the Views of Faculty Members at the National Islamic University in Najaf. **Journal of Administration and Economics**, Vol.2, No, 8.

Ahmed, H (2014). **The Impact of Self-Management on the Decision Making Process of Senior Management Employees at the Islamic University of Gaza**. Islamic University, Gaza (Unpublished Master Thesis).

Ahmed, M (2021). The Development of Self-Management of Secondary Schools from the Point of View of Manager. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, Vol.27, No.1.

Alanezi, A (2016). The Relationship between Shared Leadership and Administrative Creativity in Kuwaiti Schools. **Sage Journal**, Vol.10.

Alawawdeh, S (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. **Journal of Educational and Practice**, Vol.7, No.11.

Al-Hamidi, I (2003). **The Possibility of Developing the Secondary School Management in the Sultanate of Oman in Light of the Principles of Self-Management Approach to the School**. College of Education, Sultan Qaboos University, Oman (Unpublished Master's Thesis).

Bush, T (2008). **Theories of Educational Leadership and Management**. 3th ed, London, Sage Publications, Ltd.

Dagyte, I (2010). Creative Self-Management as a Tool of Enhancing Innovation's Portfolio of Business Organization. Research Papers, **Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development**, Vol.5, No.24.

El-Ashkar (2017). Management Creativity and Its Relation to the Management of Change among the Managers of Youth and Sport Directorates. **Journal of Applied Sports Science**, Vol.7, No.1.

Erisen, Y; Iyitoglu, O; Sarisoy, B (2014). Evaluation of Self-Management Skills Setting and Aim Sub-Area in Primary Life Science Program. **Independent Journal of Management and Production**, Vol.12, No.3.

Jason, G; Susanna, L; Hajime, M (2015). Principle Time Management Skills. **Journal of Educational Administration**, Vol.53, No.3.

Katleen, S; Ashford, S; Buyens, D (2011). Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback Seeking Behavior in Creative Performance. **Academy of Management Journal**, Vol. 54, No, 4.

Rahimi, H; Arbabisarjou, A; Allameh, S; Aghababaei, R (2011). Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University of Isfahan. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management**, Vol.6.

Salama, A (2000). Self-Management and School Effectiveness in all of England, Austrakia and Hong Kong, and the Possibility of Benefiting from it in the Arab Republic of Egypt. **Journal of Education Development**, Vol.20.

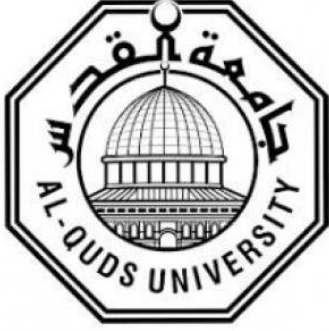
Suleiman, H; Atallan, A; Alroud, A (2011). The Administrative Creativity Skills of Education. **International Journal of Educational Science**, Vol.3, No.1.

Waweru, N; Gachunga, H; Kihoro, J (2020). Influence of Principal's Self-Management on the Organizational Commitment of Teachers in Secondary School in County Governments in Kenya. **Independent Journal of Management and Production**, Vol.11, No.4.

Yossef, S; Rakha, A (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. **Journal of Educational and Practice**, Vol.8, No.6.

الملاحق

ملحق رقم (1) خطاب الباحثة للمحكمين



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

برنامج الإدارة التربوية

خطاب الباحثة

حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة

الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على نتائج حول العلاقة بين إدارة الذات والإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. حيث يعتمد هذا النموذج على مجالات محددة في تقييم الأداء، وقد تم بناء هذه الاستبانة وفق هذه المجالات.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وإبداء توجيهاتكم الكريمة سواء بحذف أو تعديل أو إضافة أي معلومات ترونها مناسبة، شاكراً لكم حسن تعاونكم.

مع الاحترام والتقدير

ملحق رقم (2)



الاستبانة في صورتها الأولى "قبل التحكيم"

جامعة أبو ديس

كلية الدراسات العليا

تخصص الإدارة التربوية

استبانة حول واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة ماجستير بعنوان "واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين". حيث تُعرّف إدارة الذات على أنها عبارة عن نشاط قائم على التخطيط، والتنفيذ، والتنظيم، والرقابة، تتمركز حول الذات؛ بهدف التطوير على جميع النواحي المرتبطة بالفرد. كما يعرف الإبداع الإداري على أنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة، تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسات والأفراد من الناحية الإدارية حول تعزيز القدرات والمهارات الإبداعية لمدرّاء المدارس.

قامت الباحثة بإعداد استبانة، تتكون من ثلاثة أقسام؛ يتضمن القسم الأول المعلومات الديموغرافية، بينما تضمن القسم الثاني خمسة مجالات مكونة من (42) فقرة، والقسم الثالث تضمن (22) فقرة، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الرباعي الذي يُصنّف إلى (موافق بشدة وأعطيت 4 درجات، موافق وأعطيت 3 درجات، معارض وأعطيت درجتين، معارض بشدة وأعطيت درجة)، إذ أنّ الهدف من هذه الاستبانة، التّوصّل

إلى نتائج حول علاقة إدارة الذات بالتميز، من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن جميع المعلومات ستعامل بسريّة تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة ندين أبو سعدى

و تقبلوا شكري و تقديري لحسن تعاونكم

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يُعبّر عن حالتك:

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

1. سنوات الخبرة: (أ) أقل من 5 سنوات (ب) من 5 سنوات إلى 10 سنوات

(ج) أكثر من 10 سنوات

2. المؤهل العلمي: (أ) أقل من بكالوريوس (ب) بكالوريوس (ج) أعلى من بكالوريوس

3. التخصص: (أ) علوم انسانية (ب) علوم طبيعية

4. الجهة المشرفة: (أ) حكومية (ب) خاصة

القسم الثاني: معلومات حول مجالات إدارة الذات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
	المجال الأول: التخطيط				
1	يحدد مدير المدرسة الأهداف بكل دقة ووضوح				
2	يخصص مدير المدرسة وقتاً للتخطيط خلال اليوم				
3	يضع مدير المدرسة قائمة عمل يومية مرتبة بحسب الأهمية				

				4	يضع مدير المدرسة خطط قصيرة الأمد وطويلة الأمد
				5	يقدم مدير المدرسة الأهم على المهم في عمله
				6	تتسم أهداف مدير المدرسة بالواقعية
				7	يُهيئ مدير المدرسة بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها
				8	يعمل مدير المدرسة على تحقيق الخطط
				9	يُبدع مدير المدرسة في وضع أفكار جديدة للخطط المدرسية
المجال الثاني: إدارة الوقت					
				10	يُشارك مدير المدرسة الهيئة التدريسية في تحديد زمن إنجاز الأعمال والأهداف
				11	يحرص مدير المدرسة على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد
				12	يحرص مدير المدرسة على بدء مهامه وعلى إنهاؤها في الأوقات المحددة
				13	يُحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل بأقل وقت وجهد
				14	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للهيئة التدريسية

				15	يُقيّم مدير المدرسة الخطط بشكل دوري بناءً على وقت محدد
				16	يدير مدير المدرسة الوقت بالشكل الصحيح في تحقيق مهامه
				17	يخطط مدير المدرسة لتحقيق مهامه في الوقت المحدد
المجال الثالث: الثقة بالنفس					
				18	يختار مدير المدرسة الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما
				19	يتقبل مدير المدرسة النقد الذاتي البناء
				20	يسعى مدير المدرسة دائماً للأفضل
				21	يتخذ مدير المدرسة القرارات الجريئة والشجاعة في المواقف الصعبة
				22	يوفر مدير المدرسة الإمكانيات اللازمة لتمكين المعلمين من أداء عملهم بشكل متميز
				23	يتحكم مدير المدرسة في انفعالاته عند مواجهة المشكلات
				24	يتبنى مدير المدرسة علاقات اجتماعية بكل سهولة
				25	يتحمّل مدير المدرسة مسؤولية المدرسة كاملةً
				26	يقدر مدير المدرسة قيمته الذاتية

المجال الرابع: التوازن					
				يتأثر أداء عمل مدير المدرسة بالمشتتات والمشكلات	27
				يوازن مدير المدرسة بين واجباته الاجتماعية ومتطلبات العمل	28
				يشارك مدير المدرسة المعلمين في الأنشطة الاجتماعية	29
				يوازن مدير المدرسة ما بين واجباته ورغباته وأهدافه	30
				ينجز مدير المدرسة كافة أعماله أثناء الدوام الرسمي	31
				يوازن مدير المدرسة ما بين حاجات المعلمين وحاجات المدرسة	32
				يوازن مدير المدرسة ما بين الجوانب النظرية والعملية	33
				يحقق مدير المدرسة التوازن بين رضى المعلمين النفسي والأهداف التربوية التعليمية المخطط لها	34
				يتحكم مدير المدرسة في انفعالاته العاطفية	35
المجال الخامس: الإتصال					
				يراعي مدير المدرسة مستويات المعلمين عند الحديث عن موضوع ما	35
				يحرص مدير المدرسة على الإصغاء باهتمام لما يقوله الآخرين	36

				37	يجتهد مدير المدرسة في صياغة الرسالة التي يرغب في إيصالها للمعلمين
				38	يعطي مدير المدرسة أهمية للمعلمين
				39	يخلق مدير المدرسة علاقات سليمة وصحية مع المعلمين
				40	يمتلك مدير المدرسة مهارة الحوار
				41	يمتلك مدير المدرسة فن الإتصال والتواصل
				42	يتحدث مدير المدرسة بلباقة مع المعلمين

القسم الثالث: معلومات حول مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التّكّرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
1	يملك مدير المدرسة المهارات اللازمة التي من خلالها يقنع المعلمين والمعلمات				
2	يسمح مدير المدرسة للمعلمين والمعلمات بالتعبير عن آرائهم				
3	يتوفر لدى مدير المدرسة مهارات النقاش				
4	يولّد مدير المدرسة عدد من الأفكار الإبداعية المناسبة لتحقيق الهدف المرسوم				
5	يضع مدير المدرسة تبريرات مناسبة في اتخاذ القرارات				
6	يملك مدير المدرسة القدرة على الإقناع				
7	يستفيد مدير المدرسة من آراء المعلمين والمعلمات في بناء أفكار إبداعية جديدة				
8	يسعى مدير المدرسة إلى الحصول على الأفكار التي تُساهم بحل المشاكل المرتبطة بالمدرسة				
9	يهتم مدير المدرسة بالآراء المخالفة لآراءه للاستفادة منها				
10	يحرص مدير المدرسة على الاستفادة من انتقاد المعلمين والمعلمات له				

				يرى مدير المدرسة المشكلات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	11
				يسعى مدير المدرسة إلى تغيير طريقة تفكيره من أجل تحقيق الأهداف بأسهل وأسرع وأفضل طرق	12
				يملك مدير المدرسة القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	13
				يسعى مدير المدرسة إلى حل المشكلات بطرق إبداعية	14
				يتعزف مدير المدرسة إلى المشكلة بشكل دقيق من حيث أبعادها، وحجمها	15
				يتعزف مدير المدرسة إلى المشكلة بشكل دقيق من حيث جوانبها، وآثارها	16
				يحرص مدير المدرسة على اقتراح أساليب جديدة لأداء مهامه رغم مركزيته في التعليم	17
				يحرص مدير المدرسة على تقديم أفكار جديدة حتى لو لم تطبق	18
				يتردد مدير المدرسة بتطبيق أساليب جديدة خوفاً من الفشل فيها	19
				يستعد مدير المدرسة لمواجهة المشكلات	20
				يملك مدير المدرسة المسؤولية اللازمة لمواجهة المشكلات	21
				يأخذ مدير المدرسة زمام المبادرة في حل المشكلات	22

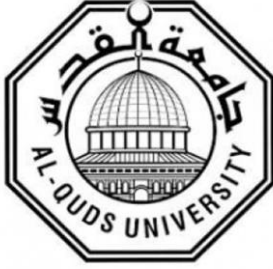
شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. بلال فلاح	جامعة البوليتكنك
2	د. جابي ابو سعدى	جامعة بيرزيت
3	د.جورج ابو الدين	جامعة دار الكلمة
4	د. حسان قدومي	جامعة الخليل
5	د. خضر مصلح	جامعة بيت لحم
6	د. عفيف زيدان	جامعة القدس
7	أ.عيسى ابو سعدى	المدرسة الإنجيلية الخليل
8	د. قسطندي الشوملي	جامعة بيت لحم
9	د. منذر علقم	جامعة الخليل
10	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية

• ملاحظة:ترتيب الأسماء وفقاً للتسلسل الأبجدي لأسماء المحكمين.

ملحق رقم (4) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة أبو ديس

كلية الدراسات العليا

تخصص الإدارة التربوية

استبانة حول واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

تحية طيبة وبعد،

تُعد الباحثة أطروحة ماجستير بعنوان "واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين". وتُعرّف إدارة الذات بأنها نشاط قائم على التخطيط، والتنفيذ، والتنظيم، والرقابة، تتمركز حول الذات؛ بهدف التطوير على جميع النواحي المرتبطة بالفرد. كما يعرف الإبداع الإداري بأنه مجموعة من الأنشطة، تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسات والأفراد من الناحية الإدارية، وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية لمدراء المدارس.

أعدت الباحثة استبانة، تتكون من ثلاثة أقسام؛ يتضمن القسم الأول المعلومات الديموغرافية، بينما تضمن القسم الثاني خمسة مجالات مكونة من (44) فقرة، وتضمن القسم الثالث (20) فقرة، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الرباعي الذي يُصنّف إلى (موافق بشدة وأعطيت 4 درجات، موافق وأعطيت 3 درجات، معارض وأعطيت درجتين، معارض بشدة وأعطيت درجة)، إذ إنّ الهدف من هذه الإستبانة، التّوصّل

إلى نتائج حول علاقة إدارة الذات بالتميز، من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن جميع المعلومات ستعامل بسريّة تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة ندين أبو سعدى

شاكراً لكم حسن تعاونكم

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يُعبّر عن حالتك:

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

1. سنوات الخبرة: (أ) أقل من 5 سنوات (ب) من 5 سنوات إلى 10 سنوات

(ج) أكثر من 10 سنوات

2. المؤهل العلمي: (أ) أقل من بكالوريوس (ب) بكالوريوس (ج) أعلى من بكالوريوس

3. التخصص: (أ) علوم إنسانية (ب) علوم طبيعية

4. الجهة المشرفة: (أ) حكومية (ب) خاصة

القسم الثاني: معلومات عن مجالات إدارة الذات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
	المجال الأول: التخطيط				
1	يحدد مدير المدرسة الأهداف بدقة				
2	يوفر مدير المدرسة الدعم والمساندة اللازمة للموظفين لتنفيذ الخطط الموضوعية				
3	يُشرك مدير المدرسة الموظفين في عملية التخطيط				

				يرتب مدير المدرسة المهام حسب الأهمية تنازلياً	4
				تتسم أهداف مدير المدرسة بالواقعية	5
				يُهيئ مدير المدرسة بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها	6
				يحرص مدير المدرسة على متابعة تنفيذ الخطط من الموظفين بحسب مجالاتهم	7
				يُبدع مدير المدرسة في وضع أفكار جديدة للخطط المدرسية	8
المجال الثاني: إدارة الوقت					
				يُشارك مدير المدرسة الهيئة التدريسية في تحديد زمن إنجاز الأعمال والأهداف	9
				يحرص مدير المدرسة على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد	10
				يحرص مدير المدرسة على بدء مهامه وعلى إنهاؤها في الأوقات المحددة	11
				يُحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجيات العمل بأقل وقت	12
				يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للهيئة التدريسية	13
				يُقيّم مدير المدرسة الخطط بشكل دوري بناءً على وقت محدد	14

				يدبر مدير المدرسة الوقت بالشكل الصحيح في تحقيق مهامه	15
المجال الثالث: الثقة بالنفس					
				يعترف مدير المدرسة بأخطائه عند وقوعها ولا يلقبها على موظف آخر	16
				يبادر مدير المدرسة إلى مواجهة المشكلات التي تقع مع المعلمين بكل موضوعية	17
				يتقبل مدير المدرسة النقد الذاتي البناء	18
				يسعى مدير المدرسة لتحقيق الأهداف بجودة أكبر	19
				يتخذ مدير المدرسة القرارات الجريئة والشجاعة في المواقف الصعبة	20
				يوفر مدير المدرسة الإمكانيات اللازمة لتمكين المعلمين من أداء عملهم بشكل متميز	21
				يتحكم مدير المدرسة في انفعالاته عند مواجهة المشكلات	22
				يتبنى مدير المدرسة علاقات اجتماعية بكل سهولة	23
				يتحمل مدير المدرسة مسؤولية أداء المدرسة كاملة	24
				يقدر مدير المدرسة قيمته الذاتية	25
				يظهر مدير المدرسة قابلية للنقد الذاتي	26

المجال الرابع: التوازن					
				يتأثر أداء عمل مدير المدرسة بالمشكلات	27
				يوازن مدير المدرسة بين واجباته الاجتماعية ومتطلبات العمل	28
				يشارك مدير المدرسة المعلمين في الأنشطة الاجتماعية	29
				يوازن مدير المدرسة بين واجباته وأهدافه الشخصية	30
				يوازن مدير المدرسة بين حاجات المعلمين وحاجات المدرسة	31
				يوازن مدير المدرسة بين الجوانب النظرية والعملية في العمل	32
				يحقق مدير المدرسة التوازن بين رضا المعلمين والأهداف التربوية التعليمية المخطط لها	33
				يتحكم مدير المدرسة في انفعالاته العاطفية	34
				يوزع مدير المدرسة المهام بالعدل بين المعلمين	35
				يتعامل مدير المدرسة باحترافية مهنية مع تفاصيل العمل	36
المجال الخامس: الإتصال					
				يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين عند الحديث عن موضوع ما	37
				يحرص مدير المدرسة على الإصغاء باهتمام لما	38

				يقوله الآخرون	
				يصوغ مدير المدرسة رسالته إلى المعلمين بطريقة تضمن وصولها	39
				يبيد مدير المدرسة اهتماماً بالمعلمين	40
				يبنى مدير المدرسة علاقات صحية مع المعلمين	41
				يمتلك مدير المدرسة مهارة الحوار الفعّال	42
				يمتلك مدير المدرسة فن الإتصال والتواصل مع البيئة المحيطة به	43
				يتحدث مدير المدرسة بلباقة مع المعلمين	44

القسم الثالث: معلومات عن مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التّكّرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تناسب رأيك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
1	يملك مدير المدرسة المهارات اللازمة لإقناع المعلمين والمعلمات بما يريده				
2	يسمح مدير المدرسة للمعلمين والمعلمات بالتعبير عن آرائهم				
3	تتوفر عند مدير المدرسة مهارات النقاش البناء				
4	يقدم مدير المدرسة عدداً من الأفكار الإبداعية المناسبة لتحقيق الهدف المرسوم				
5	يضع مدير المدرسة مبررات مناسبة عند اتخاذ القرارات				
6	يستفيد مدير المدرسة من آراء المعلمين والمعلمات في بناء أفكار إبداعية جديدة				
7	يسعى مدير المدرسة إلى الحصول على الأفكار التي تُساهم في حل المشاكل المرتبطة بالمدرسة				
8	يهتم مدير المدرسة بالآراء المخالفة لآراءه للاستفادة منها				
9	يملك مدير المدرسة مرونة في طرق التفكير لتحقيق الأهداف بطريقة أفضل				
10	يملك مدير المدرسة القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها				

				يسعى مدير المدرسة إلى حل المشكلات بطرق إبداعية	11
				يتعرّف مدير المدرسة إلى المشكلة بشكل دقيق من حيث أبعادها	12
				يتعرّف مدير المدرسة إلى المشكلة بشكل دقيق من حيث آثارها	13
				يحرص مدير المدرسة على اقتراح أساليب جديدة لأداء مهامه	14
				يستعد مدير المدرسة لمواجهة المشكلات	15
				يمتلك مدير المدرسة المسؤولية اللازمة لمواجهة المشكلات	16
				يأخذ مدير المدرسة زمام المبادرة في حل المشكلات	17
				يمتلك مدير المدرسة مهارة حل المشكلات	18
				يُشارك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات	19
				يحرص مدير المدرسة على تجنب الوقوع في المشكلات	20

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (5) تسهيل مهمة / جامعة القدس لمديرية التربية والتعليم في محافظة

بيت لحم

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/12/10

حضرة السادة / مركز البحث والتطوير المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة ندين وئيد النياس ابو سعدة (21920076) ، بإجراء دراسة بعنوان:

" واقع ادارة الذات وعلاقته بالابداع الاداري لدى مدبري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر

المعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



ملحق رقم (6) تسهيل مهمة / مديرية التربية والتعليم - بيت لحم، للمدارس في

محافظة بيت لحم



التاريخ: 2023/02/ 21 م

الرقم: و ت / ١٩١/١٣

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

" ندين وليد الياس ابو سعده "

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" واقع ادارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سنرسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع مديري المدارس برابط الأداة البحثية المحوسب.
- تنويه: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر

مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السيد مدير عام التربية والتعليم في مديرية بيت لحم المحترم.

د. محمد شعيبات/المحترم/ة المشرف/ة على الدراسة- بريد الكتروني: mshuibat@hotmail.com

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
99	خطاب الباحثة للمحكمين	1
100	الإستبانة بصورتها الأولىة	2
109	قائمة بأسماء السادة محكمي الإستبانة	3
110	الإستبانة بصورتها النهائية	4
119	تسهيل مهمة ا جامعة القدس لمديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم	5
120	تسهيل مهمة ا مديرية التربية والتعليم - بيت لحم، للمدارس في محافظة بيت لحم	6

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.3
50	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين	2.3
51	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين	3.3
52	نتائج معامل الثبات للمجالات	4.3
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين	1.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط	2.4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الوقت	3.4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة بالنفس	4.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوازن	5.4

61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإتصال	6.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	7.4
64	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	8.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	9.4
66	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	10.4
67	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص	11.4
68	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة	12.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين	13.4

72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	14.4
72	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	15.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	16.4
74	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	17.4
74	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص	18.4
75	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجهة المشرفة	19.4
76	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين	20.4

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	إقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	الملحق
هـ	Abstract
11-1	1. الفصل الأول : الإطار العام
1	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أسئلة الدراسة
6	4.1 فرضيات الدراسة
7	5.1 أهداف الدراسة
8	6.1 أهمية الدراسة
9	7.1 حدود الدراسة
10	1.8 مصطلحات الدراسة
45-12	2. الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة
12	1.2 مفهوم الإدارة
13	2.2 مفهوم إدارة الذات
15	3.2 أبعاد إدارة الذات
17	4.2 مهارات إدارة الذات
18	5.2 المبادئ التي تقوم عليها تطبيق إدارة الذات في المؤسسات التعليمية
19	6.2 فوائد إدارة الذات
20	7.2 معوقات إدارة الذات
22	8.2 مفهوم الإبداع الإداري

23	9.2 أهمية الإبداع الإداري
24	10.2 عناصر الإبداع الإداري
26	11.2 الاتجاهات الحديثة للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية
28	12.2 معيقات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية
29	13.2 حلول لتعزيز من الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية
30	14.2 خصائص المؤسسة التعليمية المبدعة
31	15.2 الصفات الشخصية المبدعة لدى مدرء المدارس
33	16.2 علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية
35	17.2 الدراسات السابقة
35	1.17.2 الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الذات
37	2.17.2 الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري
41	3.17.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الذات
42	4.17.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري
45	5.17.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
54-46	3. الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
46	1.3 منهج الدراسة
46	2.3 مجتمع الدراسة
47	3.3 عينة الدراسة
47	1.3.3 وصف متغيرات أفراد العينة
48	4.3 أداة الدراسة
49	5.3 صدق الأداة
51	6.3 ثبات الأداة
52	7.3 متغيرات الدراسة
53	8.3 إجراءات الدراسة
53	9.3 المعالجة الإحصائية
77-55	4. الفصل الرابع : نتائج الدراسة

88-78	5.الفصل الخامس : النتائج والاستنتاجات والتوصيات
78	1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول
80	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
80	1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى
81	2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية
81	3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
82	4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
82	3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث
83	4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع
83	1.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
84	2.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة
85	3.4.5 مناقشة نتائج الفرضية السابعة
85	4.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة
86	5.5 مناقشة السؤال الخامس
88	6.5 توصيات الدراسة
97-89	6. قائمة المصادر والمراجع
89	1.6 قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية
95	2.6 قائمة المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية
120-98	7. الملاحق
121	فهرس الملاحق
122	فهرس الجداول
125	فهرس المحتويات