

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس  
وعلاقتها بأساليب حل المشكلات لديهم

إعداد

فاطمة جمال فتحي عكليك

إشراف

د. فايز محاميد

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية  
بكلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2017

سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس  
وعلاقتها بأساليب حل المشكلات لديهم

إعداد

فاطمة جمال فتحي عكليك

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 21 / 12 / 2017 م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التواقيع



1. د. فايز محاميد / مشرفاً ورئيساً

2. د. أشرف الصايغ / ممتحناً خارجياً

3. د. فاخر الخليلي / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

إلى كل من علمني حرفاً.. أنحني إجلالاً

وإكباراً...

إلى الرجل العظيم..... إلى القلب الحنون..... أبي...

إلى التي ينساب اسمها انسياباً عذباً رقيقاً

كانسياب أرق الجداول في الربيع... إلى الحضن

الدافئ الحنون... إلى أُمي...

إلى عوني وسندي.. إلى رفيق دربي.. إلى

زوجي الحبيب يحيى

إلى الفراشة الجميلة... التي تملأ قلبي

حيوية وتفاؤلاً... إلى ابنتي... اسراء

إلى من هو أُملي وقرّة عيني... إلى إبني... أنس

إلى من شاركوني طفولتي... واستحقوا مني كل

محبة وتقدير... إلى أخي خالد وأخواتي... اميرة... و نور..... و رغد

إلى كل أصدقائي... زميلاتي.. وزملائي...

إلى كل من أحببت...

إلى كل أولئك... أهدي جهدي هذا بكل حب

وتواضع...

## الشكر والتقدير

أحمد الله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذه الأطروحة، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل فايز محاميد الذي لم يبخل إطلاقاً بجهوده بتقديم المساعدة والعون والتوجيه لي.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور فاخر الخليفي عضو لجنة المناقشة بصفته ممتحناً داخلياً والذي لم يدخر جهداً في تقديم التوجيه والإرشاد.

كما وأتقدم بالشكر إلى الدكتور أشرف الصايغ عضو لجنة المناقشة بصفته ممتحناً خارجياً والذي مدني من خبرته وآرائه وجهده واقتراحاته في سبيل إنجاز هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في نجاحي من الأساتذة الكرام، وجميع الهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا قسم الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

ونسأل الله لنا ولكم الصلاح لما فيه مرضاة الله تعالى.

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بأساليب حل

### المشكلات لديهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة علمية أو بحث علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's Name:**

اسم الطالبة:

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية</b>
2	مقدمة الدراسة
6	مشكلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
12	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
13	الإطار النظري
39	الدراسات السابقة
49	التعقيب على الدراسات السابقة
51	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
52	منهج الدراسة
52	مجتمع الدراسة
53	عينة البحث
54	أداة الدراسة
54	صدق الأدوات
58	ثبات الأدوات

59	إجراءات الدراسة
59	متغيرات الدراسة
60	المعالجات الإحصائية
61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
62	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
77	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
78	مناقشة النتائج
88	التوصيات
89	قائمة المصادر والمراجع
103	الملاحق
b	Abstract

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
53	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغيرات المرحلة الدراسية ونوع المدرسة المديرية	الجدول (1)
53	توزيع العينة وفقا للمتغيرات المستقلة في الدراسة	الجدول (2)
55	معامل ارتباط بيرسون لفحص ارتباط فقرات مقياس سمات الشخصية بدرجتها الكلية	الجدول (3)
57	معامل ارتباط بيرسون لفحص ارتباط فقرات مقياس أسلوب حل المشكلات بدرجتها الكلية	الجدول (4)
58	معامل الثبات لمقياس سمات الشخصية والأبعاد الفرعية لكل مجال والدرجة الكلية	الجدول (5)
58	معامل الثبات لمقياس حل المشكلات والأبعاد الفرعية لكل مجال والدرجة الكلية	الجدول (6)
63	معامل ارتباط بيرسون لفحص دلالة الفروق بين أبعاد مقياس سمات الشخصية ومقياس أسلوب حل المشكلات	الجدول (7)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسمات شخصية المدراء وفق متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة)	الجدول (8)
66	نتائج اختبار التباين الخماسي لاستجابة أفراد العينة في سمات شخصية المدير في محافظة نابلس وفق متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة)	الجدول (9)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسمات شخصية مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس	الجدول (10)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسلوب حل المشكلات وفق متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة)	الجدول (11)

71	نتائج اختبار التباين الخماسي للدرجة الكلية وأبعاد مقياس أسلوب حل المشكلات وفق متغيرات الدراسة ( الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة)	الجدول (12)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أسلوب حل المشكلات	الجدول (13)
74	نتائج اختبار القياسات المتكررة لفحص دلالة الفروق بين أساليب حل المشكلات المستخدمة من قبل المدراء	الجدول (14)
74	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات أسلوب حل المشكلات	الجدول (15)

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
29	مخططاً إدراكياً لعملية حل المشكلات	الشكل رقم (1)

## فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
103	استبانة الدراسة في صورتها النهائية	ملحق الرقم (1)
112	كتاب عميد كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	ملحق الرقم (2)
113	كتاب رسمي موجه من مدير التربية والتعليم في محافظة نابلس إلى المدارس المعنية لتسهيل مهام الباحثة	ملحق الرقم (3)

سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بأساليب حل

المشكلات لديهم

إعداد

فاطمة عكليك

إشراف

د. فايز محاميد

الملخص

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين السمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس، كما هدفت إلى فحص مدى تأثير كل من متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، في سمات الشخصية والقدرة على حل المشكلات لدى المديرين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة نابلس في العام الدراسي 2017/2018، والبالغ عددهم (257) مديراً ومديرة، استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (71) مديراً ومديرة، مثلوا ما نسبته (38.9%) من مجتمع الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين سمات شخصية المدير والقدرة على حل المشكلات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.278) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha=$ ، في سمات شخصية مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha=$ ، في أسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، و موقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة،

وأكثر الأساليب حلاً لمدراء المدارس كانت لصالح المجتمع المحلي. بناءً على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: إمكانية إفادة وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة الحالية فيما يخص سمات الشخصية الإدارية والقيادية على العمل الإداري وضرورة مراعاة سمات الشخصية عند اختيار مدراء المدارس والمؤسسات التعليمية في إقامة دورات تدريبية للمدراء حول استراتيجية حل المشكلات والطريقة الأمثل للتعامل مع المشكلات الإدارية والصفية والمجتمعية، توجيه الآباء والاساتذة وتوعيتهم بأهمية استخدام أسلوب حلّ المشكلات بشكل صحيح وتكوين الأنموذج أو القدوة لأبنائهم والاهتمام بهم من خلال تنشئتهم بما يؤدي إلى بناء جيل متوافق مع نفسه، ومجتمعه يستخدم أسلوب جيد في حلّ مشكلات الحياة.

**كلمات مفتاحية: سمات الشخصية - مدراء المدارس - أسلوب حل المشكلات**

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### مقدمة Introduction:

تعيش الإدارة التربوية اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، من أجل حل المشكلات التي تواجهها، نتيجة التغيرات، والتطورات السريعة والمتلاحقة في كافة القطاعات. كما وتعد مقدره مدير المدرسة على مواجهة المشكلات، من أهم المؤثرات في فاعلية النظام المدرسي، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات المطلوبة في المدرسة، فهو الذي يستطيع التأثير، وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى النجاح(الأغبري، 2001).

ونتيجة ذلك تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر، أمام تحديات تفرض إيجاد حلول، وفق نظم ومبادئ وأساليب، تم تجربتها ولاقت نجاحاً، إذ يتعين على المدير المدرسي، أن يكون خبيراً في عمله، إذ أصبحت الخبرة الحقيقية مرادفة للإدارة، فقضايا هذا العصر تحتاج إلى مدير دينامي، من أجل القيام بواجباته كاملة. إذ أصبحت الخبرة تحتل مكان الصدارة وتمثل عنصراً حاسماً فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وتمثل جزءاً كبيراً من عملية اختيار الخبرات الإدارية الكلية للمؤسسات، بصرف النظر عن طبيعة، وشكل، وحجم النشاط، وموقعه(أخوارشيدة، 2006).

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة في جميع النواحي، ومن هنا ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه فواجبات المدير كثيرة وتقسّم إلى مجالين: المجال الإداري، ومجال الإشراف التربوي، فالمدير يعتبر مشرف مقيم في المدرسة. إن للمدير دور كبير في تشجيع التفكير العلمي، فالتفكير العلمي أهم نمط لحل المشكلات والوصول للحقائق المختلفة لذلك وجب على مدير المدرسة الاهتمام بالتفكير العلمي للطلبة والعاملين في مؤسسته لما لذلك من مردود إيجابي واقعي على المدرسة والمجتمع (الصايغ، 2013).

وبعد أن أصبحت التربية تهدف إلى تكوين الشخصية وإعداد الأفراد للحياة السليمة في مجتمع صحي سليم، تغير معنى الإدارة المدرسية فأصبحت وفقاً لذلك عملية إنسانية، وهذا التغيير في معنى (الإدارة المدرسية) جعلتها رسالة ذات شقين، الشق الأول: يتعلق بالأعمال الإدارية، والشق الثاني: ارتبط بالنواحي الفنية، وهو الأهم، لأن الأعمال الإدارية على أهميتها يمكن أن يُعهد بها إلى بعض الموظفين الإداريين كي يقوموا بها، أما النواحي الفنية ومنها (الإشراف التربوي) الذي يعتبر على رأس المهام الفنية والذي هو بالضرورة من أهم أهداف العملية التعليمية والتي لا بد لمدير المدرسة أن يُلم بها بشكل جيد، كل ذلك يحتاج من المدير الخبرة والحنكة والقيادة الحكيمة لأن ذلك يتصل بأمور التلاميذ وتحصيلهم، وكفاءة المعلمين وسمعة المدرسة العلمية والتربوية وعلاقة ذلك بأولياء الأمور وما يربط المدرسة بالمجتمع المحلي من علاقات وما يرتبط بالمناهج وطرق وأساليب التدريس والوسائل التعليمية والإشراف التربوي (عابدين، 2001).

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال، الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، إذ أن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، فإنّ الاهتمام بمدير المدرسة، ورفع مستوى أدائه، وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله، أمر بالغ الأهمية (الصايغ، 2012).

ويرى المحمد (2010) أن عملية اختيار مدير مدرسة لا تتعدى كونه سليم النطق والحركة ويحمل وثيقة تؤهله لتولي المنصب الإداري أي أن هناك قصوراً يكتنف عمليتي (الإعداد والاختيار) بل أضيف إلى ذلك أنه لا تتوفر أي أسس أو ضوابط ومعايير تنظيمية، سوى بعض مبادئ عامة حتى أصبحت البداية العلمية لأي ميدان دراسي ميداناً خصباً لكل من «هب ودب» من مدييرين متفاعسين، وأصحاب كفاءات متدنية. وحتى لا نجنح لاجتهاد أو وصف مبالغ، نتحتم الإشارة إلى بعض المهام والمقومات اللازم توافرها في ذلك المدير، والتي

يمكن من خلالها عقد مقارنة بين «ما هو واقع» في صفوف المديرين وبين المهام والمقومات: تكوين مناخ اجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين وخارجها مع المجتمع المحلي، و التحلي بالصبر والحلم، و الاستعداد الذاتي والرغبة الجادة للعمل، والاستعداد التام للنمو المعرفي من خلال الاسترشاد بخبرات الآخرين وآرائهم وتجاربهم، وبالمصادر والقراءات المتنوعة، و تكوين وتعزيز المفاهيم والميول والعادات والاستعدادات الإيجابية، وملاحظة أصحاب الفئات الخاصة، والمواهب الكامنة ورعاية جوانب الإبداع بالمقدار الذي يتناسب ومراحلهم العمرية، مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين والتعرف على خصائصهم التي تميز كل منهم عن الآخر بما يهم مصلحة العمل، و التعرف على المخاوف المستقبلية التي تهدد المدرسة وتهدد الأجيال، و حل المشكلات التي تواجه المدرسة والمعلمين والطلاب بأسلوب عقلائي حكيم ينم عن خبرة وحكمة وحنكة ان تتطلب الأمر ذلك.

وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة في تسيير الأمور، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة إلا أنه يواجه مشكلات تعترض طريقه في أثناء قيامه بدوره كما يحتاج إلى توثيق العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي بطريقة تبادلية، ولا بد للمدير من تحمل كل أنواع الضغوط ومصاعب العمل بالإضافة لكونه أحد جوانب التفاعل بين المدرسة والمجتمع، فالمدرسة هي مؤسسة اجتماعية داخل المجتمع المحيط، وجدت لتعليم أبنائه، وتحقيق غاياته من خلال حفظ تراثه وقيادته للتغيير الذي يؤدي إلى رقيه وتقدمه، فالمدارس وجدت لتحقيق حاجات المجتمع، وإشباع تلك الحاجات أساس لنجاح برامج المدرسة، كما أن تفسير البرنامج المدرسي للمجتمع أمر حيوي أيضاً للدعم الذي تلقاه المدرسة من المجتمع (اللهواني، 2007).

ويرى عابدين(2001) بأن حل هذه المشكلات أمرٌ ليس بالسهل ولكنه ليس عسيراً أيضاً، إلا أنه غير سهل لأنه يحتاج إلى تغيير في القيم والاتجاهات كي تتغير الممارسات، كما يحتاج إلى تضافر الجهود والتعاون الدائم بين الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية ويتعين تغيير القيم والاتجاهات فيما يختص بضعف الانضباط، والترهل والركون إلى التقليد، وبما أن التخلص من المعوقات غير عسير، فذلك بسبب النمو والتطور الواضحين في مستويات إعداد

المديرين، وتأهيلهم والرغبة في الإصلاح، والتجديد التربويين، والاستعداد لهما من قبل المديرين، ومن يرتبط بهم من الإدارة التعليمية. إنّ عدم المساهمة في مساعدة المدير المدرسي من أجل تحقيق أهداف المدرسة بجدارة يخلق مشكلات نفسية واجتماعية ويؤثر في فاعلية العملية التربوية برمتها، وقد حدد عابدين المشكلات التي ربما تواجه مدير المدرسة المبتدئ مثل الخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة والخوف من الجديد، وصراع الدور، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات، وعدم الطموح، والإحباط، واليأس، والتشاؤم.

وتعتبر المشكلات التي تواجه مديري المدارس الباعث الرئيس الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها لديهم، ويحتاجون إلى التعامل معها بسرعة ودقة، وتكون المشكلات بحاجة إلى جهد منظم للوصول لحلها من أجل التعامل معها بشكل جيد (الموسوي، 2005).

كان لابد للمدير المدرسة من التحلي بصفات تمكنه من حل ما يواجهه من مشكلات في مؤسسته التعليمية، ويمكن تعريف سمات شخصية المدير المدرسي وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لديه، بأنها الشعور أو الإحساس بوجود صعوبة اجتماعية أو تنظيمية أو شخصية لا بد من تخطيها، ولا بد من تجاوزها لتحقيق هدف، أو يمكن القول إنها الاصطدام بواقع لا نريده، فكأننا نريد شيئاً ثم نجد خلافه. وفي أثناء قيام المدير المدرسي بمهامه يصطدم بمشكلات تعترض سير عمله، ويعيق قيامه بمسؤولياته خير قيام، فلا بد من مواجهة هذه المشكلات، والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان عمل المدير مبنياً على التخطيط السليم والفعال، وأول عمليات التخطيط السليم تشخيص الداء قبل وصف الدواء، وتحديد المشكلات التي قد تواجهه قبل أن يفاجأ بوقوعها، ومن ثم يكون مستعداً لمواجهتها، ويكون لديه التصور المسبق له ولكيفية حلها (العاجز، 2001).

وانسجاماً مع هذا الاتجاه الرامي إلى متابعة الجديد في مجال الإدارة، فقد جاءت هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على سمات شخصية المدير المدرسي وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لديه. ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب التربوي السابق المتعلق بالدراسة، لم تعثر

الباحثة -حسب علمها- على دراسات تتعلق بسمات شخصية المدير المدرسي وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لديه، وهنا تولدت لديها فكرة إجراء الدراسة في هذا الموضوع، ويؤمل أن تقيّد من نتائج هذه الدراسة إدارة التعليم في المدارس الحكومية في مدينة نابلس والمديرون والمعلمون والمشرفون التربويون ومن له علاقة بالتعليم والتعلم في المدارس.

### مشكلة الدراسة:

يعد مدير المدرسة القائد التربوي والمشرف المسؤول عن إدارة المؤسسة التعليمية وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمناخ الدراسي الملائم للطلبة ، وتنظيم جهود العاملين عن طريق تفهم واقعهم ومعرفة احتياجاتهم وتوجيههم والعمل على توفيرها، ومتابعة أعمالهم من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة وهذا يتطلب من مدير المدرسة الناجح أن يعرف المهام والمسؤوليات والأعمال الإدارية والفنية المنوطة به وتنفيذها بكل مهارة وفاعلية.

لا يقوم المدير الناجح بالجانب الفني دون الجانب التنفيذي أو العكس لأن كلا الجانبين الإداري التنفيذي والإشرافي الفني متكاملان و هما محور العملية الإدارية.

وتشير الدراسات الميدانية والأدب النظري وواقع الميدان في الإدارة التربوية، إلى أن مدير المدرسة يصرف معظم وقته في إنجاز المهام الإدارية التنفيذية والمسؤوليات الإشرافية الفنية كما في دراسة (نزال، 2009) و دراسة (المنصور، 2007).

كما و تتعرض الإدارة المدرسية لمشكلات أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها، على أنها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى وأن القدرة على حل المشكلات ترتبط ارتباطاً بسمات شخصية المدير وهو احد أسس عمل الإدارة وهذه المشكلات تضع المديرين تحت وطأة الضغوط النفسية التي تؤثر على أدائهم سلباً، علماً بأنه لم يتم التطرق إلى العلاقة بين سمات الشخصية في علاقتها بأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس في فلسطين وبالتحديد في محافظة نابلس التي تمتاز بالعدد الكبير من المدارس ذات المراحل المختلفة والتي يترأسها مدير أو

مديرة، ومن هنا برزت فكرة البحث الذي حاول فحص العلاقة بين سمات شخصية المدير المدرسي و أسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

وبشكل محدد فإن الدراسة الحالية حاولت الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي في الدراسة وهو محور الدراسة:

1- هل هناك علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

2- هل تختلف سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس باختلاف متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة؟

3- ما سمات الشخصية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

4- هل يختلف أسلوب حل المشكلات المتبع من قبل مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس باختلاف متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة؟

5- ما هي أكثر أساليب حل المشكلات استخداماً من قبل مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

فرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين سمات شخصية مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس وأسلوب حل المشكلات لديهم.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، في سمات شخصية مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغيرات: الجنس، و سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، و المرحلة، و عدد الدورات في مجال الإدارة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، في أسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، و المرحلة، و عدد الدورات في مجال الإدارة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين سمات شخصية مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس وأسلوب حل المشكلات لديهم.

2- التعرف إلى دور كل من متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة في سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

3- التعرف على السمات الشخصية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

4- التعرف إلى دور كل من متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة في أساليب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

5- التعرف على أكثر أساليب حل المشكلات استخداماً من قبل مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية فيما يأتي:

تعد من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع سمات شخصية المدير المدرسي وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لديه إذ أنها ستوفر مادةً علميةً ومرجعاً حديثاً للباحثين الذين سيتناولون موضوع الإدارة المدرسية بشكلٍ عام، إذ تكاد تخلو المكتبة العربية من المراجع في هذا المجال.

قد تساعد هذه الدراسة في توفير افاق عملية، وبحثية للباحثين في مجال سمات شخصية مدير المدرسة وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لديه، وتعتبر من الدراسات الأولى التي تحاول استطلاع سمات شخصية المدير المدرسي وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لديه، وربطها بعملية الإدارة والتطوير في المدارس الحكومية الفلسطينية، لإحداث التغيير الإيجابي لمخرجات التعليم.

وقد تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي، من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدراسات التدريبية الخاصة، بمديري المدارس اللازمة للنهوض بمستوى العملية الإدارية، كما يمكن لهذه الدراسة أن تخدم العاملين في مجال الإدارة المدرسية من مدراء ومديرات من حيث تعريفهم بسمات شخصية المدير المدرسي الفاعل وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لديه في المدارس الحكومية، و تقديم " تقييم واقعي" للمشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

## حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

• **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي (2016-2017).

• **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

• **أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:** تتحدد نتائج الدراسة بأدواتها وخصائصها السيكومترية.

### مصطلحات الدراسة:

**أسلوب حل المشكلات (Problem-Solving Method):** إنه أحد الأساليب التي يقوم فيه المدير بدور إيجابي للتغلب على صعوبة ما تحول بينه و بين تحقيق هدفه و لكي يكون الموقف مشكلة لابد من توافر ثلاثة عناصر: هدف يسعى إليه، صعوبة تحول دون تحقيق الهدف، رغبة في التغلب على الصعوبة. (عطوي، 2001) كما يعرف على أنه النشاط والإجراءات التي يقوم بها المدير عند مواجهته لموقف معين للتغلب على الصعوبات التي تحول دون توصله إلى الحل . ومعنى ذلك أن سلوك حل المشكلة يتطلب من المدير قيامه بنشاط ومجموعة من الإجراءات فهو يربط بين خبراته التي سبق تعلمها في مواقف متنوعة وسابقة وبين ما يواجهه من مشكلة حالية، فيجمع المعلومات ، ويفهم الحقائق والقواعد ، وصولاً إلى التعميمات المختلفة. (أحمد، 2012) وتعرف إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس أسلوب حل المشكلات المستخدم في الدراسة الحالية.

**الشخصية (Personality):** ويعرفها البورت (Allport) بأنها ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية التي تملي على الفرد طابعه الخاص في التكيف مع البيئة (سفيان، 2004، 56) وتعرف إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس سمات الشخصية المستخدم في الدراسة.

**مدير المدرسة (School's Director):** هو المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف

العامّة للتربّية (عطوي، 2001). ويعرف إجرائياً: هو ذلك الشخص المكلف بأداء الأعمال الإدارية والفنية وإمكانية مواجهة العقبات التي تواجهه نحو تحقيق هدفه.

الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة:

ظروف الحياة المتغيرة والصعبة جعلت الناس يهتمون بشكل أكبر بشخصياتهم وشخصيات من هم حولهم ربما لا يتواءم الإنسان مع بيئته فإنه غالباً ما يقع بين أمرين: أن يتفحص جوانب القصور في سلوكه ومواطن الضعف في شخصيته، أو أن يتفحص ما حوله، وكلا الأمرين يعنيان تفحص الطبيعة البشرية، أنها أهم معضلة شغلت التفكير البشري، ويرى سقراط سابقاً بأن الموضوع الأكثر أهمية في التفكير هو "معرفة النفس" حيث يعتقد أن الإنسان يمكن أن يعرف نفسه، غير أن معرفة النفس ليست هي العملية النهائية بحد ذاتها بل هي الخطوة الأكثر أهمية، من أجل السيطرة على النفس (صالح، 1997).

وفي معرفة شخصية الإنسان نجد أن طاقته تكمن من خلال معرفته لذاته ولمدى قبوله من الآخرين وانجذابهم له أو نفورهم عنه، فهو إذا كان من غير الأسوياء فإنه يستشعر القصور وانعدام التكافؤ بينه وبين البيئة الاجتماعية والمادية التي يتفاعل معها، وإن كان من الأسوياء يستشعر الأمن والطمأنينة والرضا عن الذات حيث تكون علاقاته الاجتماعية تتوافق والحياة الاجتماعية القائمة.

إن نظرة الإنسان لذاته لا تقوم على الموضوعية ولا يخلو منها التحيز ونحن بحاجة لدراسات متعمقة تتعلق بالشخصية خاصة شخصية الانسان الذي يتمركز في بؤرة مهمة من مراكز المجتمع الا وهو مدير المدرسة ولتحديد جوانب شخصيته والتعرف على أبعادها وخصائصها التي تميزها عن غيرها من الشخصيات والتي ينبع من خلالها سلوكه وتوجهه (منصورة وأبو عباة، 1996).

الهدف من دراسة الشخصية هو اكتشاف المبادئ العامة لنموها وورقيتها وتنظيمها وتنسيقها والتعبير عنها، ونقل المبادئ العامة حتى حينما نؤكد الحقيقة الثابتة بأن الذي يميز خصائص الإنسان هو فرديته وتميزه عن الآخرين (المليجي، 2001).

## الشخصية Personality

ازداد الاهتمام بدراسة الشخصية زيادة كبيرة، واختلفت الآراء حول طبيعتها ومنشأها وبنيتها، واخذت الدراسات التي تختص بها تتشكل وتتنظم منذ ثلاثينات القرن الماضي بدءاً مع أعمال البورت Allport وإلى ما تبعها من دراسات وابحاث وكتابات متخصصة متواصلة حول مجمل جوانبها. فتناولت موضوع الشخصية نظريات التحليل النفسي والنظرية السلوكية ونظرية السمات، والنظرية الانسانية ونظريات نفسية أخرى كل تبعاً منظوراتها. ويتضح الاهتمام المتزايد بدراسة الشخصية من خلال العديد من الابحاث المنشورة في الدوريات المتخصصة. (Schultz, 2004).

والشخصية كمصطلح تعني "Personality" باللغة الانجليزية، وهو مصطلح لاتيني مشتق من كلمة "برسونا Persona" وهي القناع، ويعود استعمالها إلى زمن الاغريق حين كان الممثل المسرحي يضع القناع على وجهه عند أداءه لدور شخصيات معينة بغية ايضاح الصفات المميزة التي يتطلبها ذلك الدور على المسرح. أي إن المقصود بمصطلح الشخصية هو المظهر. ويقابل ذلك في علم النفس الحديث، السلوك الذي يتفق مع القيام بدور معين (Kala, 1990, p. 467).

فالشخصية تعني ايضاً شخصاً بالذات، وهذا التحديد يعطي كياناً خاصاً بالفرد يعرف به ويضفي عليه صفات فردية تميزه عن غيره (كمال، 1993، 69-70). ويمكن القول بأن الشخصية تشير إلى خصائص الفرد الخارجية المكشوفة التي يمكن للاخرين رؤيتها (Schultz. & Schultz 2004، P. 9) ولكل فرد منّا شخصية يتميز بها عن غيره من الناس،

لكنه مع هذا فإنه يشترك مع الآخرين في الكثير من مظاهر تلك الشخصية التي فيها نوع من الثبات في أساليبها واتجاهاتها وتأكيد هويتها (السلوم، 2001).

كلمة الشخصية تشير إلى معان كثيرة، فربما تشير إلى التعامل مع الناس اجتماعياً بصورة جيدة أو تشير إلى انطباعات يخلفها الفرد لدى الآخرين (المنصور، 2007). بالنظر لكون مفهوم الشخصية يعدّ من المفاهيم الأكثر تعقيداً، فإن علماء النفس والباحثون لا يتفقون على تعريف موحد شامل له، حيث وضعوا تعاريف عديدة تختلف تبعاً لاختلاف منظوراتهم النفسية. فالشخصية لدى ألبرت (Allport, 1997) هي التنظيم الديناميكي لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طابع الفرد الخاص في سلوكه وتفكيره ويوجد هذا التنظيم في داخل الفرد (غنيم، 1993، ص8). ويتفق روشكا (Roschka 1989) مع ألبرت في تعريفه للشخصية ويرى بأنها التنظيم الديناميكي المتكامل أو التركيب الموحد للخصائص النفسية التي تتصف بالثبات، وبدرجة عالية من الاستقرار متضمنة المظهر العقلي الخاص بالإنسان" (Roschka, 1989). فيما يؤكد كاتيل (Cattell, 1950)، على أن الشخصية هي ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع في موقف معين (بوكاني، 2001، ص10). وهي مجموعة منظمة من الأفكار والسجايا والميول والعادات التي يتميز بها شخص ما عن غيره (الوردي، 1991، ص7).

ويراها الوقفي (1998) أنها مجموعة من الأنماط والأفعال السلوكية التي يظهرها الفرد أو يخفيها سواء نتيجة عوامل وراثية أو البيئة المحيطة، تميزه عن غيره من الآخرين. إن شخصية الفرد تختلف عن الآخر حتى لو كان ذلك الشخص توأمه بغض النظر عن مدى التشابه في بنية الجسد والشكل الخارجي إلا أن كلاً من الأشخاص يمتلكون كياناً مختلفاً ومميزاً في صفاتهم وخصائصهم.

تتأثر طبيعة الإنسان الداخلية بعوامل خارجية من خلال تفاعله مع البيئة المحيطة، ولهذا التفاعل تأثيره على الإنسان منذ بداية خلقه و مع الزمن يتزايد تأثيره في سلوكه وخصائصه الاجتماعية والخلقية، إلى أن ترسم هذه السمات وتصل شخصيته (الشيواني، 1998).

ويرى عيسوي (1997) إن سمات شخصية الفرد وتكوينه ونموه وسلوكه واتجاهاته وميوله وافكاره هي وليدة التفاعل بين البيئة والوراثة. فضلاً عن السمات البيولوجية التي يورثها الفرد عن طريق الجينات، هناك بعض سمات الشخصية التي تتكون لديه من جراء المؤثرات البيئية و عن طريق ما يتلقاه من تربية وتعامل وتنشئة اجتماعية وسياسية واخلاقية ودينية وفكرية.

يشير غنيم (1993) إلى اربعة محددات رئيسة في تكوين الشخصية وهي: المحددات التكوينية (البيولوجية) أو الوراثةية بتكوينها البيوكيميائي والغدي- ومحددات البيئة وتشمل على البيئة الاجتماعية والثقافية والاسرة والتعليم- ومحدد الدور- وأخيراً محدد الموقف.

وفيما يتعلق بالمحددات البيولوجية يقول غنيم: "كان يعتقد في السابق ان المريض النفسي، والمريض العقلي و الشخص ذو السلوك الاجرامي هم في الحقيقة ضحايا افرازات الغدد، وكان الذكاء يفسر بأنه نتيجة لزيادة افراز الغدة النخامية، ونسبوا وجود امرأة مسترجلة في حركاتها او ميولها إلى زيادة افراز لحاء غدة الادريالين، وسرعة الغضب لدى بعض الاشخاص إلى زيادة في الغدة الادرينالية، واوزوا التهيج والانفعال إلى زيادة افراز الغدة الدرقية" (غنيم،1996).

مثلما للوراثة دور بالغ في تحديد سلوك الانسان، فان للبيئة الاجتماعية دور مؤثر في سلوكه وتكوين شخصيته. فالفرد هو نتاج التكوين الفريد من الجينات الوراثةية، التي تعطيه الاختلاف في الاستعدادات والنمو الطبيعي والقدرات، والتفاعلات التي تنتجها البيئة المحيطة بالانسان و تترك تأثيراتها على نموه وميوله وسلوكه (عيد، 2000). ويرى ويلسون (2000) بأنه يبدو أن معالم الشخصية تتحدد بحوالي 50% من العوامل الوراثةية (الجينات) وحوالي 50% من العوامل البيئية المختلفة.

وللبيئة الثقافية تأثير كبير على شخصية الفرد وعلى نموه مثلما للبيئة الطبيعية تأثيرها على بناء شخصية الانسان، فبدونها ليس الافراد الإكائنات حية عضوية كبقية الكائنات. ان

عملية التطبيع الاجتماعي التي تجرى داخل الأسرة هي التي تحول الفرد من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها، وتعدّ إحدى العوامل المهمة في تكوين شخصيته. فالفرد الاجتماعي هو نتاج الثقافة التي يعيش فيها، وإذا ما انتقل إلى وسط ثقافي آخر لسبب ما، فإنه سيجد صعوبة للتأقلم والتوافق مع معايير الثقافة الجديدة. إن البيئة الاجتماعية هي التي تُدعى بالثقافة، وهي تشكل وتصون سلوك أولئك الذين يعيشون بداخلها. وتختلف شخصية الفرد في تكوينها واتجاهاتها حسب أنماط الثقافة التي يتميز بها المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتختلف المجتمعات كذلك حسب مستويات الحياة التي تتسم فيها العلاقات الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية للأفراد وتنعكس بدورها على تكوين شخصية الفرد (Wright, 1990).

### أنماط الشخصية:

كان وما يزال من المؤلف وصف الشخص، كأن يشبه بالمجرمين أو عكس ذلك من خلال ملامح وجهه، أو ينظر إليه حسب خصائصه البدنية التي تحكم من خلالها على سلوك ونمط شخصية الفرد طبقاً لما هو متعارف عليه حسب الاعتقاد السائد. فمثلاً يرى ان الشخص قصير القامة يتسم بالدهاء والطويل بالسذاجة. وجرت محاولات تصنيف الانسان من خلال سماته الجسمية كالبنية والطول وشكل الجمجمة وغيرها من الصفات الخارجية للانسان وقسموا الناس بموجبها إلى أنماط معينة، حيث أن النمط هو عبارة عن مجموعة من السمات التي يمتلكها الفرد (Eysenck & Wilson, 1975).

ومن أقدم نظريات الأنماط هي نظرية الفيلسوف اليوناني هيبوقراط (400 ق.م) Hypocrats، الذي قسم الناس بموجبها إلى أربعة أنماط تقابل الأمزجة المعروفة، والتي تقابل بدورها العناصر الأربعة الموجودة في الكون: الهواء والتراب والنار والماء، وهذه الأمزجة الأربعة هي: المزاج الدموي ويتسم بالتفاؤل والمرح المزاج الصفراوي ويتسم بقوة البنية والعنف- والمزاج السوداوي الذي يكون متشائماً يميل إلى الاكتئاب والقلق- والمزاج البلغمي الذي يميل إلى الخمول والبلادة (غنام، 2005).

وقسم يونك المشار اليه في كريمان (2007) شخصية الانسان إلى نمطين رئيسيين وهما: النمط الانبساطي Extroversion والنمط الانطوائي Introversion. فالإنسان المنبسط يرغب في الاختلاط ومعاشرة الآخرين، و الإنسان المنطوي هو إنسان غير اجتماعي يميل إلى الانعزال والانطواء.

وتبنى إرنست كرتشمير فكرة العوامل الجسمية وأثرها في تكوين الشخصية، إذ يرى أن التكوينات الجسمية للناس تنحصر في أربعة أنماط، هي: النمط الهزيل ويتميز بطول القامة والنحافة، والنمط البدين أو السمين الممتلئ بدنياً مع قلة العضلات، والنمط الرياضي العضلي القوي، والنمط المختلط ذو خصائص غير عادية (Crow,1988).

بينما لاحظ وليم شيلدون وجود ثلاثة أبعاد جسمية وقسم الناس إلى ثلاثة أنماط وفقاً لهذه الأبعاد وامتزجتهم وتقابلها سمات نفسية وهي: النمط الهضمي ويقابله المزاج الحشوي ويتميز بالسمنة وهمه إشباع حاجاته الأساسية والنمط العضلي ويقابله المزاج الجسدي ويتميز بعضلات بارزة والحيوية والنشاط، والنمط العصبي ويقابله المزاج الدماغي ويتميز بجسم نحيل ويتصف بالجدية والذكاء والخوف والقلق والعزلة (Wright,1990).

وتوصل إدوارد سبرانكر المشار اليه في الوقفي (1998) من خلال دراسته لتاريخ بعض الشخصيات وملاحظته لسلوك الافراد، إلى تصنيف الناس على أساس القيم السائدة في الشخصية إلى ستة أنماط مختلفة ويمثل كل نمط نموذجاً معيناً من الشخصية وهذه الانماط هي: النمط النظري، والنمط الاقتصادي، والنمط الجمالي، والنمط الاجتماعي، والنمط السياسي، والنمط الديني (وحيد، 2001).

أما تورنر وكريكو فاعتقدتا بتصنيف شخصية الانسان \_ حسب التقسيم الثقافي الجغرافي للبشر وأطلقتا على ذلك بوصلة الشخصية (Personality Compass) \_ إلى أربعة انماط ويتميز كل نمط بصفات خاصة يقل وجودها في الأنماط الأخرى وهذه الانماط هي: طبيعة الشمال، و طبيعة الجنوب، وطبيعة الشرق، وطبيعة الغرب. وتؤكدان بأن لدى كل فرد بعض

المميزات من كل أنماط الطبيعة الاربعة، لكن احدى الطبائع تكون طاغية على جوهر الشخصية اكثر من البقية (Turner, 1998).

إن أكثر ادبيات علم النفس في مجال الشخصية تختزل الأساليب التي تناولت الشخصية بالوصف والتقويم، وتركز على نظريتي الأنماط والسمات، وان العديد من نظريات الشخصية التي تفسر سلوك الافراد تندرج ضمن مجال الأنماط، و تقابلها ما تندرج ضمن مجال السمات (Cattell,1996).

إن ما يجمع بين نظريات الأنماط هو المدخل التركيبي للشخصية ومحاولة تقسيم الناس إلى فئات تتميز كل واحدة منها بعدد من الخصائص أو السمات التي تؤلف مجتمعة نمطاً معيناً. بينما تشترك نظريات السمات في المدخل التحليلي للشخصية وتوضع قائمة بالسمات التي تتكون منها الشخصية (عامود، 2001).

ظهرت نظريات كثيرة ذات وجهات نظر متباينة في تفسير الشخصية، بسبب تعدد آراء علماء النفس عند دراسة الشخصية، لأن هذا المصطلح متعدد الوجوه، فقد تلقى الضوء في تفسيرها على الجوانب أو المظاهر الجسمية الخارجية للشخصية، والجانب الاجتماعي فيها وكيف يبدو الفرد في مواجهة الآخرين. وهناك اتجاه آخر من النظريات يلقي الضوء على الشخصية كجهاز معقد من الاستجابات، وطبقاً لوجهة النظر هذه فإن سلوكنا يدل على شخصيتنا، ويتفق هذا النوع من التعريفات مع المدرسة السلوكية. ومن هذه النظريات:

### **نظرية السمات:**

تعتبر نظرية السمات من بين النظريات التي لها تاثير ودور كبيرين في تحليل الشخصية، والتي تميز خواص الشخصية وتحدد سلوك الفرد طبقاً لقياس الصفات الشخصية لديه، إذ تفترض هذه النظرية بأن الاستجابات المختلفة للفرد في المواقف الخاصة تستند إلى الاستعدادات المحددة المتوفرة لديه ومخزنه لديه حسب ما ورد سابقاً من حياته. وتطلق على هذه الاستعدادات الصفات الفردية، بمعنى آخر، أنه بالامكان وصف الافراد والتعرف عليهم تبعاً للسلوك الخاص بهم (خسروي، 2004).

يعتقد أنصار نظريات السمات بان الشخصية تتألف من مجموعة كبيرة من الصفات والسمات، ويجمعون على أن السمة هي الوحدة الرئيسية للشخصية (عامود، 2001)، والسمة: هي مفهوم له طبيعة مجردة لا تلاحظ بطريقة مباشرة بل يمكن ملاحظتها من خلال مؤشرات وأفعال معينة (النداوي، 2006). وكثير من السمات يعبر عنها بصفات وقسم منها بالأسماء و بعضها بالأفعال، و يمكن أن يختلف الأفراد في السمات ويتميز بعضهم عن البعض أى أن هناك فروقا فردية فيها، وتكون السمة وراثية أو مكتسبة، أو قد تكون جسمية أو معرفية أو إنفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية (عبد الخالق، 1994).

كان لإسهامات ألبرت في مجال الشخصية وسماتها أثر كبير في حث الكثير من الباحثين وعلماء النفس على القيام بأجراء الابحاث والدراسات في الشخصية بإستخدام السمة كمفهوم لوصف الشخصية، واستخدام التحليل العاملي Factor Analysis للوصول إلى الابعاد الاساسية للشخصية. ومن أبرز هم: (جيفورد Guilford) و (كاتل Cattell) و(أيزنك Eysenck) و فيما يلي عرض لأبرز الجوانب المهمة في نظرياتهم فيما يلي:

عرّف جوردن البورت السمة بأنها هي الوحدة الطبيعية Natural Unit لوصف الشخصية. إن السمات طبقاً لألبورت هي البناءات الداخلية الموجهة لسلوك الفرد بشيء من الثبات والخاصية، وهي وحدات مستقلة داخل الفرد ولكنها متوافقة (Interdependent) بحيث تتجمع لأحداث الآثار السلوكية (النداوي، 2006). و يميز أولبورت بين السمة وبين الاتجاه والمعايير، فالسمة لاترتبط بموضوع أو شئ محدد، بينما الاتجاه يكون نحو شيء محدد. وتكون السمة اكثر عمومية من الاتجاه (مليكة، 1998). أما المعايير التي يمكن بواسطتها قياس السمة لدى فرد ما فحددها ألبورت بـ: عدد الحالات التي يسلك فيها الفرد سلوكاً معيناً، ومدى استمرار تلك الحالة التي يتبنى فيها الشخص طريقة معينة في السلوك.

أمّا سيلفورد (1987) فيرى أن الشخصية يجب أن تحتوي أنواع من السمات التي اعتبرها أسلوباً عمومياً ثابتاً نسبياً يختلف من فرد لأخر. وهذه السمات هي سمات فسيولوجية وسلوكية وقدرات عقلية ومزاجية.

ويتفق كاتل (1998) مع ألبورت حول وجود سمات مشتركة لدى الناس، وأعتبر السمة أساس بناء الشخصية، واعتمدها كمفهوم رئيسي في نظريته حول الشخصية، كما قسم كاتل السمات إلى قسمين: سمات مصدرية أو أساسية (Source Traits) وهي تلك السمات التي تعتبر ذات أهمية كبيرة ولها ثبات ودوام، وسمات سطحية (Surface Traits) وهي تمثل خصائص الشخصية وتعتبر غير ثابتة نسبياً (Ryckman, 1993). وطبق كاتل عدداً كبيراً من الإختبارات لملاحظة سلوك الناس في مواقف معينة، باستخدام منهج التحليل العائلي Factor Analysis توصل إلى تحديد العوامل الستة عشر للشخصية المعروفة اختصاراً بـ (16 PF) (Glimps, 1999).

بينما يوضح أيزنك (1997) تصوراته عن الشخصية ويرى بأنها تتكون من مجموعة من الأفعال والاستعدادات، فقد توصل من خلال تطبيق منهج التحليل العائلي لتسع وثلاثين فقرة اخذت من صفحة البيانات الشخصية لجنود أمريكيان، إلى وجود بعدين أساسيين في الشخصية يضمنان معظم السمات الرئيسة وهما: الانطواء - الانبساط، والعصبية - الاستقرار الانفعالي، ثم اضاف اليهما لاحقاً الذهنية كبعد ثالث.

### قياس سمات الشخصية:

يشير البورت أن هناك ثلاثة معايير مستخدمة لاكتشاف سمات الفرد وهي :

✓ أولاً: هو عدد المرات الذي يستخدم فيها شخص ما نوعاً معيناً من التكيف أو التوافق في البيئة المحيطة.

✓ ثانياً: هو سلسلة المواقف الذي يستخدم فيها نفس النمط.

✓ ثالثاً: هو شدة تفاعلاته للمحافظة على نمطه السلوكي المفضل (سفيان، 2004) وتعتمد

العديد من محاولات تقييم شخصية الأفراد على دقة الملاحظة عند الأخصائيين الذين يقومون بهذه العملية وعلى قدرتهم في استخلاص الأحكام الصائبة، ويمكن قياس سمات الشخصية من خلال عدة أدوات منها: مقاييس التقدير، واختبارات الحصر، واختبار منيسوتا المتعدد الأوجه، ومقياس كاتل للشخصية، وقياس السمات الخاصة

بأسلوب الحياة، واختبار ايزنك للشخصية، ومقياس بروفيل للشخصية المعدل لجوردن (عدس و قطامي ، 2002).

### نظريات الشخصية:

كثير من علماء النفس والباحثين توجد لهم نظريات و آراء مختلفة حول الشخصية وتفسيرها وطرق فهم مكنونها، فلها الكثير من المعاني فقد نجده يسلط الضوء على الجوانب الجسمية الخارجية للشخصية والجانب الاجتماعي فيها وكيف يبدو الفرد في مواجهة الآخرين. وهناك رأي آخر من النظريات يلقي الضوء على الشخصية بوصفها جهاز معقد من الاستجابات، وطبقاً لوجهة النظر هذه فإن سلوكنا يدل على شخصيتنا، ويتفق هذا النوع من التعريفات مع المدرسة السلوكية. أما عن وجهة النظر الأخيرة فتري أن الشخصية هي الميكانزمات الداخلية التي تتحكم في السلوك، وطبيعة هذه الميكانزمات تحدد شخصية الفرد، وتتبع نظرية الذات ونظرية السمات حيث تقع ضمن هذه الفئة من التعريفات، فكل شخص لديه سمات معينة، ومن أهم النظريات التي اعتبرت الشخصية عبارة عن نظام من السمات هي نظرية البورت وايزنك (عبد الرحمن، 1998).

### أبعاد الشخصية والعوامل الخمسة الكبرى:

وجد علماء النفس والباحثين في مجال الشخصية الحاجة الماسة إلى نموذج وصفي أو تصنيف يشكل الأبعاد الأساسية للشخصية الانسانية عن طريق تجميع الصفات المرتبطة معاً، وتصنيفها تحت نمط أو بُعد أو عامل مستقل يمكن تعميمه عبر الأفراد ومختلف الثقافات والمجتمعات. وجاءت ابحاث مختلف الباحثين باستخدام منهج التحليل العاملي بهدف الوصول إلى الأبعاد أو العوامل الأساسية للشخصية (الانصاري، 1997).

قام العديد من علماء النفس ومنهم، كلاكس، وألبرت وأودبيرت، بالتصنيف العلمي للصفات الشخصية بالإستناد إلى اللغة المألوفة كمصدر لذلك وبدأوا العمل بإستخراج المفردات ذات الصلة بالشخصية من معجم اللغة . واستخرج ألبرت و أودبرت من قواميس اللغة قائمة

تتضمن 17953 كلمة من مفردات اللغة الإنكليزية لوصف الشخصية وتمييز سلوك كل فرد عن الآخر. وقام كاتيل بمراجعة تلك القائمة وحذف حوالي 99% من العبارات وأبقى على 35 سمة فقط، واعتقد ان كل شخص يمتلك هذه المجموعة من السمات وسماها بالسمات السطحية، وبمساعدة منهج التحليل العاملي توصل كاتيل فيما بعد إلى تحديد ستة عشر عاملاً أساسياً عرفت إختصاراً بـ (16PF) اعتبرها سمات مصدرية اعتمدها في دراساته التي استخدمت فيها استخبارات الشخصية (الوقفي، 1998).

وإن ما توصل إليه كاتل حث الآخرين إلى معاينة التركيب البعدي لتقدير السمات، وتوصل نورمان إلى تحديد خمسة أبعاد للشخصية وهي: الانبساطية، والطيبة، وحيوية الضمير، والعصابية، والتفتح، مستخدماً التحليل العاملي لقائمة الصفات (Morgan & King,1991).

أطلق كُوليرج تسمية العوامل الخمسة الكبرى (BFF) The Big Five Factors على تلك الأبعاد. ولم يكن اختيار التسمية ليعكس ضخامتها الجوهرية، بل ليؤكد على المدى الواسع الذي تشمله هذه الأبعاد (Schultz,2004).

وفي منتصف الثمانينات من القرن الماضي، بدأ إجراء الأبحاث على العوامل الخمسة الكبرى بشكل متزايد وأكدت جميعها على تماسكها وثباتها واستقرارها. وقام كُوليرج في عام (1992) بسلسلة من دراسات التحليل العاملي لتتقنة وتطوير الصفات لتمثل مجالات العوامل الخمسة باختيار ما هو مناسب من الصفات لكل العامل من تلك العوامل بشكل فريد لوضع المقياس المناسب له. وظهرت هذه المقاييس اتساقاً داخلياً عالياً جداً (John and Srivastava,1999).

وقام كوستا وماكري (Costa & McCrae1985) بسلسلة من الدراسات الامبيريقية لاجل التحقق من وجود العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وأوليا أهتمامهما في البداية ببعدي (الانبساط والعصابية) اللذان أكد عليهما "أيزنك"، بعد ذلك قاما بتحليل عوامل الشخصية الستة عشر (16 PF) لـ "كاتل"، وتوصلا إلى استخراج ثلاثة عوامل كبرى للشخصية: الانبساط

والعصابية والانفتاح. وفي عام 1985 قاما ببناء مقياس جديد لقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية.

وقد قام جون ( 1989 ) بإعادة صياغة مفهوم العوامل الخمسة الكبرى في إطار جديد، بإجراء دراسة حديثة بهذا الخصوص، وبرهنت الدراسة على استخراج خمسة عوامل كبرى للشخصية تطابق العوامل الخمسة الكبرى التي توصل إليها كوستا وماكري (McAdams,1990). ويرى جون إن تصنيف العوامل الخمسة الكبرى يؤدي وظيفة تكاملية لأنها يمكن أن تمثل الانظمة المختلفة والمتنوعة لوصف الشخصية في اطار عمومي، لذا فإنها توفر بداية للبحث والتنظير الحيوي الذي يؤدي في النهاية إلى شرح ومراجعة التصنيف الوصفي في عبارات سببية وديناميكية (John and Srivastava, 1999) .

إن الدراسات الخاصة بأبعاد الشخصية التي عرفت بالعوامل الخمسة الكبرى أكدت تصنيف سمات الشخصية، وحسب ديكمان وكوليرج Digman & Goldberg ان نظرية السمات اثبتت وجودها، وتم التحقق من العوامل الخمسة الكبرى من خلال مختلف الدراسات والأبحاث في فترات زمنية مختلفة وكما تم اعتمادها في البحوث الخاصة بسمات الشخصية خلال الاعوام الاربعين الماضية. وحققت نجاحا كبيرا في مجال اختبارات الشخصية في ثقافات مختلفة حيث أثبتت ملائمتها من خلال نتائج الابحاث التي اجريت بلغات مختلفة وفي بلدان وثقافات عديدة (Caligiuri,2000).

ورغم أن كثير من علماء النفس أيدوا نظرية أيزنك التي تؤكد على ثلاثة أبعاد للشخصية والتي تعرف بالعوامل الثلاثة والذي خالف بها نموذج العوامل الخمسة، لاعتقاده بأنها تعتبر اكثر ملائمة ودقة من العوامل الخمسة. إلا أن عوامل الخمسة الكبرى ظلت هي النظرية السائدة في الابحاث النفسية لكونها تعدّ من بين أحدث النماذج التي طورت لتفسير الشخصية من الناحية العملية والتطبيقية في مجال سايكولوجية الشخصية ويقول جون إن علم النفس الشخصية كان بحاجة إلى نموذج وصفي أو تصنيف لمادته البحثية. ويسمح التصنيف في علم الشخصية للباحثين بدراسة المجالات المحددة لمميزات الشخصية (John and Srivastava,1999).

واثبت نموذج العوامل الخمسة الكبرى ملائمة اكثر من نموذج العوامل الثلاثة لـ "أيزنك" ونموذج العوامل الستة عشر لـ "كاتل" PF16 ، وطبقاً للتحليل العاملي فان تركيب الشخصية يمكن وضعه في اطار مفهوم يحتوي السمات الخمسة الرئيسية، ويشير انصار نموذج العوامل الخمسة الكبرى إلى أن التحليل العاملي يعمل كجسر يربط اكثر النظريات الاكاديمية، والنظريات السلوكية، ونظريات التعلم (Pervin,1998).

### سمات مدير المدرسة:

ويرى الصايغ (2014) بأن الإدارة المدرسية تتطلب سمات خاصة لمن يقوم بها ؛ نظراً لأن مدير المدرسة هو القائد في مدرسته، و من أبرز خصائص مدير المدرسة الناجح ما يلي:

- 1- أن تكون شخصية مدير المدرسة قيادية و جذابة ليستقطب إليه العاملين ولا ينفروهم.
- 2- أن يكون في مستوى علمي مناسب للمرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- 3- أن يكون لديه الخبرة الواسعة في مجال التدريس بحيث تمكنه من متابعة و توجيه المعلمين العاملين معه في المدرسة.
- 4- أن يكون متعاوناً مع جميع العاملين بالمدرسة يتجنب التحيز لمجموعة دون أخرى "الشللية".
- 5- أن يكون متفهماً لأهداف المرحلة التي يعمل بها حتى يستطيع تحقيق تلك الأهداف.
- 6- أن يكون متفهماً للأهداف السلوكية لتدريس كل مادة حتى يستطيع متابعتها و توجيه القائمين بتدريسها بما يحقق تلك الأهداف.
- 7- أن يكون متابعاً للتطورات الحديثة متفهماً للتعليمات الصادرة من قبل إدارة التربية و التعليم.

و يمكن تحديد أهم الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة فيما يأتي كما يراها تيم (2015):

**أ - الصفات الشخصية: و تتمثل فيما يلي:**

- 1- الذكاء و الثقافة و سعة الاطلاع.
- 2- الحلم و الأناة و حسن التصرف.
- 3- سرعة البديهة و اللباقة في الحديث.
- 4- تقدير المسؤولية.
- 5- بعد النظر و الرؤية الواضحة للأحداث.
- 6- قوة الشخصية و قدرتها على فرض احترامها و تقديرها.

**ب - الصفات التربوية:**

- 1- العطف و الرحمة و التعامل الأبوي مع التلاميذ.
- 2- صدق الانتماء للمجال التربوي، و الاعتزاز به و التمسك بأخلاقياته و قيمه.
- 6- احترام العاملين في المدرسة و مد جسور العلاقات الإنسانية معهم بما يناسبهم سواء كانوا معلمين، أو مستخدمين أو طلبة و أولياء أمور.

**ج -الصفات النفسية:**

- 1- اعتدال المزاج و ثبات الشخصية و عدم تقلبها.
- 2- القدرة على التعامل مع المتغيرات و المستجدات.
- 3- القدرة على تقبل نجاحات الآخرين و تدعيمها.

4- الثقة بالنفس و عدم التعنت و التصلب في الرأي.

5- امتلاك الشجاعة على اتخاذ القرار.

#### د - الصفات الفنية و الإدارية:

1 - الإمام الكافي بالعملية التربوية و متطلباتها بما يكفل له النجاح.

2- معرفة مقومات اتخاذ القرار و الآثار المترتبة عليه.

3- تنظيم و تنسيق العمل داخل المدرسة بصورة تحقق أهدافه.

4- القدرة على قيادة المجموعة بالطرق الملائمة لقيادتها بما يحقق الأهداف المنشودة.

5- التعامل الواعي مع نظم العمل اليومية و تطويرها و تحسينها حتى تصل للمستوى الأمثل.

7- معرفة اللوائح و الأنظمة التي تحكم العمل، و تحديد مجالات التجديد والابتكار بما لا يتعارض مع التعليمات.

8- الإحاطة التامة بظروف العاملين معه من المعلمين و الوقوف على ظروف الطلاب، و تكوين خلفية عن المجتمع المحيط بالمدرسة، و التعامل معه على ضوء هذه الخلفية.(عابدين،2001)

#### مفهوم المشكلة :

فالمشكلة اصطلاحاً: بصفة عامة هي كل موقف غير معهود لا يكفي لحله الخبرات السابقة والسلوك المألوف، والمشكلة هي عائق في سبيل هدف منشود، ويشعر الفرد ازواها بالحيرة والتردد والضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف المنشود، والمشكلة شيء نسبي فمايعده الطفل الصغير مشكلة قد لا يكون مشكلة عند البالغ الكبير. ( البستاني، 1993).

يرى حجي (2001) أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في المدرسة حيث يعتبر المبنى المدرسي المناسب للعملية الإدارية التربوية من أهم أسس نجاحها، وذلك بما يسهل على مدير المدرسة في الإشراف وقيادة العمل التربوي التعليمي المدرسي بكفاءة كونه مشرفاً مقيماً، ولكن مع الزيادة الكبيرة في أعداد السكان، زادت أعداد الطالبة بصورة أصبحت معها المباني المدرسية القائمة لا تكفي لاستيعاب تلك الزيادة، ويشكل ذلك ازدحاماً في الصفوف الدراسية، مما يزيد العبء الملقى على كاهل المدير ومنها ما يأتي:

1. وجود عدد من المباني المدرسية غير المخصصة لأغراض تعليمية أو تربوية .
2. وجود عدد من المباني غير الصالحة (بحالة سيئة)، وتحتاج إلى إصلاحات، ومدارس آيلة للسقوط .
3. قلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية وأحياناً إلى انعدامها، إذ تم تحويل كثير من هذه الأماكن إلى فصول دراسية .
4. البناء في الأرضية والملاعب، مما أدى إلى تقليص مساحتها بشكل كبير وجعلها غير صالحة لممارسة النشاط.

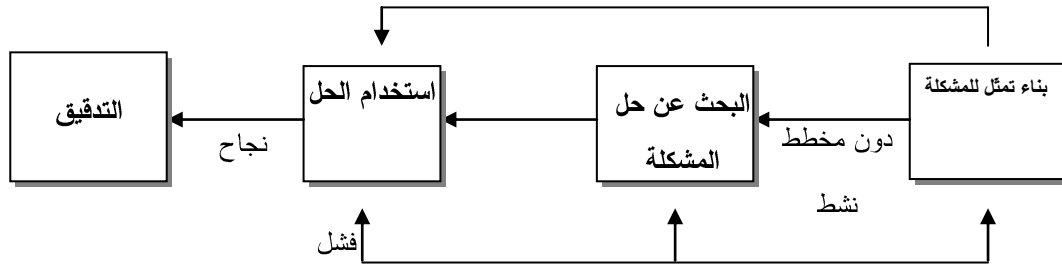
### أسلوب حل المشكلات: Method of Problem Solving

إنَّ حلَّ المشكلات هو عملية عقلية تتأكد من خلال استعمال ما تم معرفته من معلومات ومهارات سابقة، وتتضمن خطوات عديدة تبدأ بإدراك المشكلة، والفرد الذي يقوم بحلِّ مشكلته لا بدَّ أن يدرك نوع المشكلة التي يتعامل معها ويحدد المبادئ الأساسية اللازمة لحلها، كما إنَّ الحلَّ الفعال للمشكلة يتطلب النظر إلى ما بعد الخصائص السطحية للمواقف من أجل الوصول إلى التشابهات الكامنة بين المشكلات. (كروس، وآخرون، 2004: 210).

ويرى (عدس، 2000) أنه عندما يصعب على الفرد حلّ مشكلة بالطرائق المألوفة، عليه استعمال طرائق أخرى يمارس فيها عمليات عقلية أرقى وإستراتيجيات تفكير تساعده على الحلّ ، ويفترض في عملية حلّ المشكلة التركيز في شيئين مهمين هما :

أولاً: توليد تمثّل للمشكلة أو مجال المشكلة.

ثانياً: عملية الحل التي تتضمن البحث في مجال المشكلة، والشكل رقم (1) يمثل مخططاً إدراكياً لعملية حل المشكلات:



الشكل رقم (1)

ويرى حنفي أنّ مهمات حل المشكلة تنطوي على موقف تعليمي يؤديه الطالب لاكتشاف حلّ مشكلة معينة تواجهه. وذلك بوجود استجابات أو حلول بديلة عديدة يتمكن من أدائها، وقد تؤدي إحدى هذه الاستجابات إلى الحل المقبول. (حنفي، 2003: 1)

وخالصة ما يقال إنّ حلّ المشكلات ليس فقط ببساطة تطبيق المبادئ والقوانين المتعلمة سابقاً ولكنه أيضا يتيح تعلماً جديداً. (أبو زينة وآخرون، 1992)

#### نظريات حل المشكلات:

أولاً: النظرية السلوكية ويضم هذا الاتجاه العديد من العلماء مثل (سكنر، Skinner وثورندايك، Thorndik) فيقول ثورندايك Thorndik إنّ أسلوب حلّ المشكلات يقوم على المحاولة والخطأ فحينما يواجه المتعلم بمشكلة يتحتم عليه التخلص منها فيقوم بعدة محاولات للوصول إلى الحلّ المناسب (عبد الهادي، 2001: 73).

أمّا سكينر (Skinner) فيقول إنّ حلّ المشكلات عملية إجرائية ذهنية يقوم بها الفرد في حالة مواجهة للمشكلة أو حدث. (قطامي، 2001: 25).

وإنّ الحلّ الذي يتبع بتعزيز ايجابي يتقوى وينكرر ظهوره من قبل الكائن الحي في حين إنّ الحل الذي يتبع بعقاب تقل احتمالية ظهوره لدى الكائن الحي.

### ثانياً: نظرية معالجة المعلومات (Information processing model)

ويفسر أصحاب هذا الاتجاه ما يحدث داخل نظام معالجة المعلومات لدى الإنسان على نحو مماثل لما يحدث في أجهزة الاتصالات من حيث عمليات تحويل الطاقة المستقبلية من شكل إلى آخر إذ يتم استقبال المدخلات في الحاسوب، ويتم معالجتها في وحدة معالجة المعلومات وفق أوامر وتعليمات مخزنة ليتم انتاج مخرجات معينة، يشبه بعمله عمل الدماغ البشري. (التكريتي، 2006: 39)

وقد تطورت هذه النظرية على يد اتكنسون وهينت الذين ساهموا في حقل أنموذج معالجة المعلومات وصياغته وذلك بافتراض أنموذج ثلاثي الأبعاد للذاكر البشرية. إدراك المعلومات ومعالجتها. ( Craik&Jacobby, Bower, Bjork, 1995, p.22 )

### ثالثاً: نظرية هينر (Heppner)

يعد هينر (Heppner) حلّ المشكلات بأنّها من أعقد العمليات العقلية ؛ لأنها تتضمن استخدام الفرد لأكثر من قاعدة معينة في تسلسل محدد وتطبيقها في محاولة إيجاد الحلول للمشكلات خاصة التي لم يسبق التعرض لها من قبل.

ويقول هينر (Heppner) إنّ لحلّ المشكلات أهمية كبيرة في حياة المتعلم، وزيادة مستوى تحصيله العلمي، وجعله منظم التفكير والعمل، وقادراً على تحديد المشكلات وتحليلها إلى عناصرها الرئيسية، وإمعان البحث فيها لجمع المعلومات وتمحيصها، واقتراح الفرضيات واختبارها، ثم إقرار الحل الصحيح والانتفاء إلى أحكام عامة ترتبط بحل المشكلة المبحوثة،

وتعميم الحلول على مواقف تعليمية أخرى في المدرسة أو الحياة، وعلاوة على ذلك، فإنّ التعلم المستند إلى حلّ المشكلات يساعد في ربط الطلبة مع العالم المحيط، لاسيما إذا كانت المشكلات حقيقية تعزز من فرصة مشاركة الطلبة في الحياة المدنية لمجتمعهم، وأن يصبحوا أكثر استعداداً للنجاح في عالم الكبار (Snorre، 1998 .p42).

ويركز هبندر (Heppner) في حلّ المشكلات على أسلوب الحل وإجراءاته وكيفية اكتشافه؛ لأنّ معرفة الطالب كيفية الحل يمكن أن يكون هدفاً بحد ذاته، عندما يستخدم الطالب الأساليب المختلفة في حلّ المشكلات، أو تخطي العوائق، أو إعاقات التعلم والوصول إلى القدرة على مواجهة المشكلات التعليمية بنحو خاص، وإنّ سلوك حلّ المشكلات يقع بين الإدراك التام، والإدراك غير التام: الإدراك التام لمعلومات سابقة، والإدراك غير التام لموقف جديد معروض أمامه يمكن أن يستعمل فيه ما لديه من معلومات ومهارات، وان ينظم خبراته ومعلوماته السابقة ليختار منها ما يطابقه في الموقف (المشكلة الجديد) الذي يوجهه. (شحاته، 1993: 63)

وتركز نظرية حل المشكلات لدى هبندر (Heppner) على المهارات الآتية:

- 1 – التوجه العام: وهي قدرة الفرد على التعامل مع مشكلات الحياة اليومية بصورة ايجابية.
- 2 – تعريف المشكلة: وهي قدرة الفرد على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وصياغتها بعبارة واضحة.
- 3 – توليد القرار: وهي قدرة الفرد على أنتاج أكبر عدد من البدائل، والحلول للمشكلة التي تواجهه.
- 4 – اتخاذ القرار: وهي قدرة الفرد على اختيار البديل المناسب للبدء بتنفيذ من أجل حل المشكلة.
- 5 – التحقق من النتائج: وهي قدرة الفرد على إجراء تقويم مرحلي للحل الذي بدأ بتنفيذه. (غنام، 2005)

ويلاحظ من ما سبق أن أقرب النظريات التي تخدم متطلبات البحث الحالي هي نظرية (هبنر،1990).

أما مدني (1998) فأشار إلى أن من أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة تتمثل في:

1. ضعف المحتوى التربوي وعجز المناهج التربوية عن مواكبة التطور العلمي والتقني.
2. عدم ملائمة طرق التربية وعدم النجاح في إصلاحها ورفع مستوى فعاليتها، وضمان سلامة منهجها ووضوح أهدافها .
3. انخفاض مستوى خبرة المعلم وذلك إذا ما قيست بالمستويات التي حصلت عليها النظم التربوية في الأمم المتفوقة .
4. عدم جدية الإشراف الفني والإداري في المدارس الذي يتمثل في عدم تقديم الدعم المطلوب للمعلمين فنيا من ناحية الدورات والمهارات المطلوبه.
5. شكلية الامتحانات وعدم تركيزها على الخبرات النوعية التي تزود الخريجين بأعلى الفعاليات، وإمكانات النجاح في الحياة العلمية والعملية .

ويرى عطوي (2001) أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض المشكلات التي تعرقها عن القيام بمهامها، ويمكن تصنيف المشكلات التي تتعرض لها الإدارة على النحو الآتي :

أولاً: مشكلات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في:

1. النقص في الكوادر التعليمية في المبنى المدرسي.
2. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.وقلة خبراتهم العملية
3. الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.

4. ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
5. ضعف التعاون والاتصالات بين المدرسين وأولياء أمور الطلبة.
6. زيادة الطلبة في الصف الواحد للمعلم الواحد مما يلقي بأعباء إضافية على الأخير.
7. عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة .
8. النقص في التجهيزات من مكتبات، ومختبرات، ومشاعل، وساحات، وملاعب وغيرها
9. تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.

#### ثانياً: مشكلات إدارية وتتمثل في :

1. عدم كفاية المدارس.
2. عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها، لا يوجد دعم من المجتمع المحلي على سبيل المثال.
3. ضعف روح الإبداع لدى القائد التربوي ومساعدوه.
4. عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات وكذلك قيام المعلم بتدريس مواد لا تناسب طبيعة تخصصه.
5. الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي .
6. التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها كنسبة %5.
7. عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء

8. عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والجدير بالذكر أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة ايجابية يترتب عليه اعتبارات القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع (شحادة، 1990).

9. ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيراً في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.

10. الانفراد بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى تذمر المرؤوسين وضيقتهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا بها.

11. جمود بعض الإداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة النزاعات التجديدية لدى العاملين وفرض أنظمة رقابة أشبه ما تكون بالتجسس على تحركاتهم ونشاطاتهم وأفكارهم المتصلة بمختلف مجالات العمل، ما يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار بينهم وبالتالي يؤدي إلى تدهور روحهم المعنوية (عطوي، 2001).

وتتعدد المشكلات التي يواجهها المدير في المدرسة تلك المشكلات:

أولاً: المشكلات الإدارية:

عرفها الديراني (1997) على أنها كل ما من شأنه عرقلة سير العمل في المدرسة، سواء ما تعلق منها بالإعمال الكتابية أو التلاميذ، أو العاملين في المدرسة، أو المبنى المدرسي أو أولياء الأمور، وعرفتها الجبوري (1990) على أنها كل ما يؤدي إلى عرقلة سير العمل في المدرسة سيراً طبيعياً، ويحول دون تحقيق الأهداف.

ثانياً: المشكلات الفنية:

عرفها موسى على أنها صعوبات أو موانع مادية أو معنوية لها علاقة بمجالات التعليم وأساليبه مثل الامتحانات والتخطيط، وأسس النجاح والإكمال والرسوب والتقييم،

وما شابه ذلك (موسى، 1995). كما عرفها الديراني على أنها: كل ما من شأنه عرقلة أو إعاقة سير العمل في المدرسة سواء ما تعلق بالمعلمين أو المنهاج وكذلك بالإشراف التربوي (الديراني، 1997).

### ثالثاً: المشكلات الاجتماعية:

وهي مشكلات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة ويتناول كرو (2006) أنماطاً من التفاعل الاجتماعي لدى المدير المدرسي بحيث تكون المرحلة الأولى عندما يجلب المدير المدرسي المعرفة والثقافة التي اكتسبها في السابق سواء من عمله أو من خلال خبرته معلماً أو مشرفاً أو مساعد مدير، إذ تشير دراسة كل من

(Aiken,2002; Darseh,2004; Norton,1994) إلى أن هؤلاء لا يجدون صعوبة كبيرة في تقبل بيئة العمل.

ومن المشاكل التنظيمية التي أشار لها كرو (2006) عدم رغبة أولياء الأمور في التعاون مع إدارة المدرسة في تسيير أمورها، وكذلك عدم رغبة مديري بعض المدارس في عقد مجلس الآباء والمعلمين إلا إذا كانوا محتاجين لبعض التمويل.

و يذكر حسين (2004) أهم المشكلات الاجتماعية والتي تتمثل في:

1- عدم احترام النظام وقلة الانضباط.

2- الفساد الأخلاقي.

3- الأنانية والحسد والتباغض.

4- التسويف وسوء استخدام الوقت أو عدم تقديره.

5- المحسوبية والشللية.

6- شلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي.

7- السخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة التربوية والاستخفاف بأهميتها.

8- انعدام ثقة المجتمع بالمدرسة.

9- انشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة.

#### رابعاً: المشكلات التنظيمية:

وهي مشكلات متداخلة أيضاً وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية. وأشارت دراسة ريشي ومسيكال (2005) إلى أن المدير المدرسي يمضي أكثر الوقت في المهمات الروتينية وتصنيف العمل حسب الأولويات، فهم يركزون على المهارات الإدارية والاجتماعية مثل إدارة الوقت وتعريف دورهم وكتابة التقارير وتأسيس المصداقية وإدارة المعلمين والأهالي وغيرهم.

ويشير عطوي (2001) إلى أن المدير المدرسي تواجهه مشكلات تنظيمية تتمثل في عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، كما وأنه يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء. كما أنه لا يتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية والجدير بالذكر أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة إيجابية يترتب عليه اعتبارية القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع، وهذا يؤدي إلى ميل بعض مديري المدارس إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيراً في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن كاهل المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.

وتشمل المشكلات التنظيمية التي تواجه المدير المدرسي كما يراها كرو(2006)على مايلي:

- 1- اتخاذ نمط الإدارة التسلطي.
- 2- سوء الصحة التنظيمية.
- 3- المركزية.
- 4- المناخ التنظيمي السلبي.
- 5- سوء نظام الاتصالات.
- 6- غياب التخطيط والتنظيم.
- 7- انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنظيم والتنفيذ.
- 8- المغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية.
- 9- غياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها.
- 10- عدم وضوح الواجبات والمسئوليات وتضاربها.
- 11- الجهل بالمدخل السلوكية في الإدارة.

رابعاً: مشكلات تتعلق بالمباني والتجهيزات:

يعتبر المبنى المدرسي الملائم للعملية الإدارية التربوية من أهم أسس نجاح تلك العملية، وذلك بما يسهل على مدير المدرسة في الإشراف وقيادة العمل التربوي التعليمي المدرسي بكفاءة، ولكن مع الزيادة الكبيرة في أعداد السكان، زادت أعداد الطلبة بصورة أصبحت معها المباني المدرسية القائمة لا تكفي لاستيعاب تلك الزيادة، ويشكل ذلك ازدحاماً في الصفوف الدراسية، ومن ثم عبئاً أكبر على قيادة المدير لها.(أبو قحف،2002).

ويلخص حسين(2004) المشكلات المتعلقة بالمباني تتمثل قصور الإدارة المدرسية عن تبني المستجدات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها لاحتياجات التعليم، فقد ارتبطت الأساليب الإدارية في جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينات خطوط السلعة التقليدية، مما ينتج عنه كبح لحرية المعلم داخل الفصل، وقيد لحرية المدرسة ومحدودية مساحة الحركة لها. عدم توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات في المدرسة، فهناك مدارس بلا أسوار، وبلا مرافق صحية، وبعضها أثاثه تالف ولا يشجع التلاميذ على البقاء في الفصل.

وقد حدد عابدين (2001) بعض المشكلات التي ربما تواجه المدير المدرسي منها: مشكلات شخصية ( الخوف، ضعف الثقة، نقص المعرفة، الضغط النفسي وغياب المبادرة ) ومشكلات تنظيمية مثل ( اختيار نمط الإدارة المناسب، المناخ التنظيمي، الاتصال، التخطيط والتنظيم) ومشكلات اجتماعية، إن مديري المدارس لا يمتلكون حرية مطلقة في تدبير شؤون مدارسهم إذ تقع عليهم عدة ضغوط وقيود، فقد تكون توقعات الأهل والمسؤولين في المستويات العليا والوسطى والدنيا متضاربة وصعبة التلبية، لذلك يحتاج المديرون للتكيف مع المسؤوليات الكثيرة لمهارات وأنماط مختلفة من السلوك مما يحد من تطور المدرسة. وهذه التوقعات والمسؤوليات تشكل جانبا واحدا فقط من العوامل الموقفية التي يحتاج المديرون والرؤساء الآخرون في المدرسة إلى مراعاتها.

إن كل إنسان بحاجة إلى تعلم أساليب ومهارات التفكير لكي يتمكن من ممارسة التفكير، وهذه المهارات يمكن إتقانها بتدريب خاص على هيئة مستقلة في منأى عن المناهج الدراسية، ويمكن تعلمها من خلال القرارات التي يتخذها في الموقف الإداري الذي يواجهه والأنشطة التي تحدث بالمدرسة، ومن المديرين المبدعين من يدمج أكثر من أسلوب ليحقق أكبر فائدة ممكنة للهيئة المدرسية والطلاب لتصل مهاراتهم وخبراتهم (صادق،1996).

والمهارة كما هو معروف هي " نشاط حيوي يقوم به الإنسان، ويمارسه على مستويات متنوعة من التعقيد، كلما كُفَّ بأداء واجب، أو طلب منه اتخاذ قرار في موضوع ما، أو طلب منه إيجاد حلول مناسبة ومنطقية للمشكلات التي تواجهه في الحياة العامة (فخرو،2010).

القدرة على حل المشكلات هي متطلب أساسي في حياة الفرد، فكثير من المواقف التي تواجهنا في الحياة اليومية هي أساساً مواقف تتطلب حل المشكلات ، ويعتبر استخدام أسلوب حل المشكلات أكثر أشكال السلوك الإنساني تعقيداً وأهمية، ويتعلم الطلاب حل المشكلات ليصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات السليمة في حياتهم. فلو كانت الحياة التي سيواجهها الأفراد ذات طبيعة ثابتة، وكان لكل منهم دور أو أدوار محددة يؤديونها، لما كان حل المشكلات قضية ملحة. فكل ما على الفرد أن يتعلمه هو تأدية أدواره المحددة له، ولكن الحياة متغيرة، ومعقدة، وكل ما نستطيع أن نتنبأ به هو أنها لن تكون على ما هي عليه الآن في عالم كهذا، تغدوا مقدرة الفرد على التكيف وحل المشكلات أمراً بالغ الأهمية لذا توجب على المدير أن يتحلى ببعض الصفات التي تمكنه من حل مشاكل تواجهه في المدرسة أو في مكان خارجها (ابراهيم، 2015).

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة في جميع النواحي، ومن هنا ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه فواجبات المدير كثيرة وتقسم إلى مجالين: المجال الإداري، ومجال الإشراف التربوي، فالمدير يعتبر مشرف مقيم في المدرسة. إن للمدير دور كبير في تشجيع التفكير العلمي، فالتفكير العلمي أهم نمط لحل المشكلات والوصول للحقائق المختلفة لذلك وجب على مدير المدرسة الاهتمام بالتفكير العلمي للطلبة والعاملين في مؤسسته لما لذلك من مردود إيجابي واقعي على المدرسة والمجتمع ( الصايغ، 2013).

### ثانياً: الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، إذ سيتم عرض تلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث، كما سنتبع الدراسات السابقة الترتيب الآتي في عرضها:  
**أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع سمات شخصية وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس.**

ودرس المنصور (2007) أساليب التفكير وعلاقتها بحل المشكلات لدى عينة من تلامذة الصف السادس الأساسي في مدارس مدينة دمشق الرسمية، إذ بلغ عدد أفراد العينة 100 تلميذ

وتلميذة من مدارس مدينة دمشق الرسمية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض أساليب التفكير التي يستخدمها التلاميذ ومستوى الأداء لديهم على مقياس حل المشكلات، و عدم وجود علاقة بين أساليب التفكير لدى أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الجنس، و عدم وجود فروق في مستوى الأداء على مقياس حل المشكلات لدى أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الجنس.

ومن تلك الدراسات دراسة موسى وعبد الواحد (2013) بعنوان بعض سمات الشخصية وعلاقتها بحل المشكلات لدى طلبة الجامعة، إذ استخدم الباحث المنهج الارتباطي الوصفي، وتكونت عينة البحث من (200) طالب وطالبة من طلبة جامعة تكريت في العراق، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في أسلوب حل المشكلات تعزى لمتغيرات الدراسة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في سمات الشخصية تعزى لمتغيرات الدراسة كذلك، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين سمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لدى طلبة الجامعة.

**ثانياً: الدراسات التي تناولت فحص سمات شخصية لدى مديري ومديرات المدارس.**

أما دراسة أبو كف (1990) فقد هدفت إلى التعرف على واقع سمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (136) مديراً ومديرة مثلوا مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك أربع سمات يتصف بها مدراء المدارس بنسب متفاوتة وهي السيطرة، و المسؤولية، و الاتزان الانفعالي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مدراء المدارس في سمات السيطرة، الاتزان الانفعالي، المسؤولية الاجتماعية، تعزى للمؤهل أو الخبرة الإدارية، و أوصى الباحث بضرورة أن تقوم وزارة التربية

والتعليم بوضع معايير مقننة لاختيار المدرء تأخذ بعين الاعتبار نوع ودرجة مستوى السمات الشخصية لهم.

وفي دراسة قام بها الهدود (1991) هدفت إلى تحديد الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى مديري مدارس التعليم العام في الكويت لمساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل، إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألقت عينتها من (140) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج بأن العلاقات الإنسانية في العمل قد تصدرت قائمة الكفايات لجميع العاملين، مما يدل على وعي العاملين في الحقل التربوي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وأثاره الإيجابية على المردود التربوي كما أظهرت النتائج على ترتيب أربعة مجالات هي: العلاقات الإنسانية، وتدريب العاملين والتقييم، والتنظيم، أما مجالات التنفيذ والمتابعة وتنفيذ المنهج، والعلاقات مع المسؤولين والتخطيط، فقد حدث حولها اختلاف في تقدير أهميتها.

وقام اشيتون (1994) بدراسة هدفت إلى معرفة بعض أبعاد الشخصية ذات العلاقة بالإبداع، كما تناولت مدى ارتباط سمات الشخصية ببعض السمات العقلية مثل الأصالة في التفكير والقدرات التوسعية. إذ أجري الاختبار على (196) طالبا كانوا مسجلين في مساق مدخل علم النفس في جامعة جورجيا، وقد تباينت العينة من حيث الجنس والعرق والكلية، وأظهرت نتائج الدراسة مدى الارتباط فقرات سمات الشخصية والأصالة من جهة، ومقياس سمات الشخصية والقدرات التوسعية من جهة أخرى. وتم حصر الفقرات التي ارتبطت بالطلبة الأكثر أصالة في (12) فقرة وصفتهم بأنهم فضوليون، ويميلون إلى الوحدة، وأنهم متعددون الاهتمامات، ولديهم ثقة عالية بأنفسهم.

وفي دراسة قام بها كوهن (1999) هدفت التعرف إلى أثر الخصائص الشخصية (العناد، وحب الاستطلاع، والمرونة، والذكاء، والتصميم على تحقيق الأهداف، والقدرة على التكيف) على العمل، لاثنتي عشرة امرأة في الولايات المتحدة الأمريكية من مديرات المدارس، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث أسلوب المقابلات المفتوحة. أظهرت النتائج بأن هناك دلالة إحصائية إيجابية بين

خصائص الشخصية والنجاح في العمل، حيث تبين أن سمات الشخصية لدى المديرات قد أسهمت بشكل كبير في نجاحهن في العمل.

وأجرى بيركشير (2000) دراسة هدفت إلى تحديد السمات الانفعالية الشخصية الإبداعية وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لدى مجموعات العمل في مؤسسات الرعاية الصحية، إذ تألفت عينة الدراسة من (21) مراقباً خبيراً قام الباحث بمقابلتهم، وأستخدمت في الدراسة تقنية الأحداث الناقدة لفلانجنز (Flangans Critical Incident Tecchnique) في جمع التقارير الخاصة بالسمات الانفعالية التي يعتقد بأنها فعالة أو غير فعالة في تشجيع التجديد والإبداع لدى مجموعات حل المشكلات في مؤسسات الرعاية الصحية. وأدى تحليل (317) تقريراً إلى تشخيص (441) سمة تم تصنيفها في (13) فئة يعتقد بأنها فعالة في تشجيع الحل الإبداعي للمشكلات، و(14) فئة يعتقد بأنها تعيق الحل الإبداعي للمشكلات، كما وأظهرت نتائج الدراسة بأن السمات الداعمة للإبداع في حل المشكلات متمثلة بسمة الانفتاح والتعاون والتكيف والمشاركة والانتباه والتنظيم والاستعداد للتغيير والاعتراف بجهود الآخرين والتوضيح والالتزام والتماسك والتفكير التخميني والإحساس بالتاريخ، أما تلك التي تعيق الإبداع في حل المشكلات فقد تضمنت الضبط وعدم الالتزام والتنافس وتوجيه اللوم وعدم الانتباه والدافعية والاختلاف في الرأي وعدم الوثوق بالآخرين وعدم التنظيم وعدم الانتباه والخوف من الثأر والعقلانية والتفكير الروتيني.

وقامت ليندا (2002) بدراسة عنوانها قياس الشخصية ونوعية القيادة الممارسة وتشجيع المعلمين على اتخاذ القرار لدى المدير المبتدئ بعد ثلاث سنوات من توليه إدارة المدرسة، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الثانوية المصرية وتكونت عينة الدراسة من 43 مديراً و400 معلم من ذوي الخبرة الطويلة التي تزيد عن 15 عام، أظهرت النتائج أن المدير المبتدئ يكون ممارساً ومدافعاً عن الديمقراطية، وفعالاً يعمل على تمكين المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرار ويساندهم في حل المشكلات، وبعد أن يصبح خبيراً فإن الخبرة الإدارية الشخصية ونمط القيادة تميل أكثر باتجاه الهرمية، والبيروقراطية، والصرامة، والعقلانية

ويكون التواصل باتجاه الهرمية، وفسرت الدراسة ذلك بضغوطات العمل، فالمدير الخبير قد يعاني من الاحتراق الوظيفي أكثر من المدير المبتدىء.

وفي دراسة قام بها ناصر و اللامي (2006) هدفت إلى الكشف عن الصفات الضرورية في شخصية المدير الكفاء، تكونت عينة الدراسة من (126) مديراً، و لغرض التحقيق من هدف البحث اعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ضرورة تحلي المدير بصفات قيادية شخصية وفنية من أجل إنجاز واستمرار العملية التربوية، وتذليل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.

وفي دراسة قام بها العتيبي (2008) هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية الفاعلة والسمات الشخصية المناسبة لمديري المدارس ومدى علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في الطائف، إذ تكونت عينة الدراسة من (125) مدرسة اختيروا بشكل عشوائي، وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من قسمين، قام بتطويرها لجمع المعلومات، كما وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والإهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج إن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية.

**ثالثاً: الدراسات التي تناولت أسلوب حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس.**

وفي دراسة قام بها اللواتي (1992) هدفت إلى تحديد المشكلات التي يواجهها المديرون في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان، إذ بلغت عينة الدراسة (193) مديراً ومديرة أي ما نسبته (39%) من المجتمع الكلي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديري المدارس تتعلق بالأبنية المدرسية و ضعف تحصيل الطلبة الأكاديمي، وقلة زيارة أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم، وعدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء.

وقام دير وسيثويزن (1996) **Monastery of Sithwiesen** بدراسة هدفت إلى تحديد أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية المبتدئين في كينيا، استخدم لهذا الغرض استبانة، إذ تكونت عينة البحث من (200) مدير مدرسة ثانوية في (8) مقاطعات كينية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي: أخطر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في كينيا هو عدم مقدرة الطلبة على دفع الرسوم المدرسية المقررة، وكذلك عدم مقدرتهم على شراء الكتب المدرسية، ونقص التجهيزات المدرسية، ونقص تكيف العاملين في المدرسة، ونقص الملاعب، والمسافات الطويلة التي يقطعها الطلبة إلى المدرسة، واستخدام اللغة الإنجليزية كوسيط تعليمي. وهناك مشكلات تعزى إلى فشل النظام التعليمي مما يتطلب دائماً دعماً مالياً مقبولاً للتغلب عليه، وأوصت الدراسة بتقديم برامج تعليمية ونشاطات أثناء الخدمة لمديري المدارس الثانوية

وفي دراسة قام بها **Thomas and others (1998)** المشار إليها في **طبيب (2001)** هدفت إلى التعرف على أثر متغيري الجنس و العمر على استراتيجيات القدرة على حل المشكلات الاجتماعية، إذ تكونت عينة الدراسة من (904) طالبا من طلبة البكالوريوس ممن تتراوح أعمارهم بين (17-20) سنة من جامعة (Northeastern State University)، كما اشتملت العينة على أشخاص متوسطي العمر من (40-55) سنة حيث بلغ عددهم (100) فردا، إضافة إلى عينة من كبار العمر (60-80) سنة، حيث وصل عددهم إلى (100) فردا. وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود فروق في استراتيجيات القدرة على حل المشكلات تبعا لمتغيري العمر والجنس، حيث تبين أن الشباب ومتوسطي العمر أكثر عقلانية وقدرة على حل المشكلات مقارنة بكبار العمر (60-80) سنة، وأن الأشخاص متوسطي العمر أكثر الفئات قدرة على حل المشكلات، إضافة إلى تفوق الذكور باستراتيجيات القدرة على حل المشكلات مقارنة بالإناث.

أما عن دراسة **ليمينغ (Liming1998)** هدفت إلى الكشف عن الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية وكيفية التغلب عليها باعتبارها إحدى المشكلات التي تواجهه فتؤثر على صحته وراحته النفسية وأدائه في العمل، وتكونت عينة الدراسة من (24)

مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تختلف مستويات الضغوطات المدركة لدى مديري المدارس في مدارس المنطقة فمديري المدارس العليا أعلى مستوى في الضغوطات التي تواجههم من مديري المدارس المتوسطة، وجود فروق في الضغوطات التي تواجه المدراء لصالح المديرات، يستخدم المديرون التأليف بين استراتيجيات الحد من الضغط قبل حصوله وبعد حصوله لتقليل مستوى الضغط في حده الأدنى.

وفي دراسة **جلمبس (1999) Glimbs** هدفت إلى مقارنة طرق حل المشكلة للقيادة الإدارية التعليمية وإلى معرفة القدرة القيادية للإداريين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة فعّالة، إذ تكونت عينة الدراسة من (25) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج التجريبي للمقارنة بين عدة مجموعات تستخدم أساليب مختلفة في العمل القيادي، استخدمت المقابلات كأداة للدراسة، وتضمنت أسئلة المقابلة ثلاثة أقسام حول حل المشكلة وهي عمليات فهم المشكلة، والعوامل المؤثرة في حل المشكلة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود أثر للتعاون الإداري، وجمع المعلومات على زيادة فعاليتهم في اتخاذ القرارات، انعكست الفكرة الإدارية إيجابياً على قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات وحل المشاكل، يستعمل الإداريون المشاركون في اتخاذ القرارات مفهوم الفكرة بدرجة أكبر من غيرهم من الإداريين، وجود فروق لصالح الذكور في مدى استخدام التعاون الإداري في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

ودرس **النهواني (2007)** المشكلات التي يواجهها مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري ومعلمي هذه المدارس في محافظات شمال فلسطين. أجريت الدراسة على عينة قوامها ( 27 ) مديراً ومديرة أي بنسبة ( 71 ) من مجتمع المديرين والمديرات، وعلى ( 221 ) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته ( 24 % ) من مجتمع المعلمين والمعلمات، أظهرت نتائج الدراسة، وجود فروق في مجالات المشكلات التي يواجهها مدراء المدارس التابعة لوكالة الغوث تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال المنهاج، وكانت هناك فروق في المشكلات التي يواجهها مدراء المدارس تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مجال الطلبة لصالح فئة الماجستير فأعلى على فئة البكالوريوس، وكذلك كان هناك فروق في مجال

التطبيق التكنولوجي المدرسي لصالح فئات الدبلوم على فئة البكالوريوس. أيضاً كان هناك فروق في المشكلات التي تواجه مدراء مدارس الغوث تعزى لسنوات الخبرة في مجال المنهاج، وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من ( 15 ) سنوات على فئة أقل من ( 5 ) سنوات.

وقامت **الجددي (2008)** بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة المديرات في المدارس الثانوية للبنات في معالجة مشكلات الطالبات، وهل يختلف تقدير المعلمات في الحكم على ممارسة مديرات المدارس الثانوية لدورهن في معالجة مشكلات الطالبات باختلاف متغير سنوات الخدمة، و المؤهل العلمي، و المنطقة التعليمية، كما سعت الدراسة إلى وضع سبل تربوية مقترحة لتفعيل دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات الطالبات. وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (300) مدرسة، إذ أظهرت النتائج أن أقوى المجالات في البعد التربوي، كان في تعزيز دور المرشدة التربوية، يليها حث المعلمات على التعامل مع المشكلات أولاً بأول، وأقوى المجالات في البعد الاجتماعي والاقتصادي كان في تشجيع ثقافة العمل بروح الفريق بين الطالبات، يليها تعزيز ثقافة التسامح بين الطالبات، وأقوى المجالات في البعد السلوكي كانت في توجيه الطالبات توجيهاً، يليها غرس قيمة غض البصر لدى الطالبات، كما دلت النتائج على أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى للمنطقة التعليمية لصالح المنطقة الجنوبية.

وقد أجرت **نزال (2009)** دراسة هدفت التعرف إلى فحص العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، إذ تكونت عينة الدراسة من (188) مديراً ومديرة، اختيروا بشكل عشوائي. أظهرت نتائج الدراسة: أن القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت مرتفعة جداً، و وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية

الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا و لصالح المدينة.

وقام بالانس وأوتوكان (Balabalance and Otican (2010 بدراسة عنوانها تفسير مهارات مديري المدارس على حل المشكلة مع خصائصهم الشخصية وذكائهم العاطفي وميولهم، هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يفسر مهارات مديري المدارس في حل المشكلات، اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي واستخدما استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (308) مديراً لمدارس حكومية في وسط تركيا، وأجريت التحليلات الإحصائية المناسبة من خلال معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج وجود ارتباط مرتفع بين مهارات مديري المدارس في حل المشكلات وخصائصهم الشخصية.

وفي دراسة قام بها أبي (Abe (2011 بعنوان الخصائص الشخصية لدى مدراء المدارس في ولاية إيكيتي في نيجيريا، و تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في ولاية إيكيتي، البالغ عددهم (600) مدير ومعلم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: عدم وجود فرق في فعالية القيادة بالنسبة تبعاً لجنس المدير، ووجود فرق كبير في فعالية القيادة لدى المدراء الذين يمتلكون فرقا في الخبرة، فكانت من التوصيات التي توصلت لها الدراسة ضرورة تعيين المدراء الذين يمتلكون سنوات خبرة طويلة لما لها من اثر على فعالية قيادة المدرسة.

و أجرى منصور (2011) دراسة هدفت التعرف إلى درجة امتلاك مدراء المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، إذ تكونت عينة الدراسة من (465) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، القائم على الاستبانة في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن هناك مستوى مرتفع في حل المشكلات لدى المديرين، وإلى عدم وجود

فروق في القدرة على حل المشكلات تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات الإتصال وحل المشكلات ولصالح حملة البكالوريوس.

وفي دراسة قامت بها أحمد (2012) هدفت التعرف إلى فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم وإلى أثر متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية وموقع المدرسة والمحافظه وعدد الطلبة في المدرسة، على الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات في محافظات الضفة الغربية البالغ عددهم (686)، و تكونت العينة من (230) مديراً ومديرة، كما أظهرت عدة نتائج من أهمها : أن هناك درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات الثقافة التنظيمية ومهارة حل المشكلات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وموقع المدرسة والمحافظه وعدد الطلبة في المدرسة.

وقد أجرت سلطان و عكار (2012) دراسة بعنوان التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بأسلوب حل المشكلات الإدارية، إذ تكونت العينة من (38) مديراً، و من أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة: وجود مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي لدى المدراء، كما أن المدراء لديهم القدرة على تشكيل رؤية جديدة، و لديهم الثقة في قدراتهم على حل المشكلات التي يواجهونها، وعلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين عوامل التفكير الإبداعي مجتمعة ومؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية.

وقام شهدان اريزادا (2014) Shadan Arizada بدراسة هدفت إلى استكشاف المشاكل والتحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في ولاية سيلانجور، ماليزيا. أظهرت النتائج أن: مديري المدارس اتباع المبادئ التوجيهية القياسية وتحقيق الأهداف المدرجة في

الخطءة؁ كما أشارت إلى ضرورة توفير الفهم العام لمديري المدارس لكيفية حل المشاكل التي يواجهونها الأمر الذي يسهم إسهاماً كبيراً في القيادة التربوية والتحديات في إدارة المدارس الابتدائية.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة العربية والأجنبية خلصت الباحثة إلى النتائج الآتية:

■ كانت أكثر المتغيرات المستقلة تناوياً في الدراسات السابقة متغير الجنس؁ وكان التباين في النتائج واضحاً؁ فواحدة من الدراسات تؤكد عدم وجود فروق بين الجنسين؁ وأخرى تظهر بعض الفروق في سمة ما سرعان ما تنفي الاختلاف فيها دراسة أخرى وهكذا؁ وإن دل ذلك على شيء إنما يدل على عدم قدرة الباحثين اثبات تفوق الرجال في السمات الشخصية والقدرات على العمل في مهنة التعليم؁ بما يضحض القول بأفضلية الذكور على الإناث في العمل.

■ اتفقت تلك الدراسات على أن وجود تلك المشكلات والصعوبات يؤدي إلى عرقلة عمل مدير المدرسة؁ ومن ثم عدم الإفادة من كفايته وكفاءته في العمل الإداري المدرسي المدرسة.

■ اتفقت تلك الدراسات أن مديري المدارس سواء أكانت مدارس ثانوية أو أساسية يواجهون مشكلات إدارية ومشكلات فنية كما جاء في دراسة ديراني (1997)؁ و دراسة غنيمات (1995).

■ اتفقت كل من دراسة (دراسة موسى وعبد الواحد (2013)؛ منصور؁ (2011)؛ و دراسة نزال (2009)؛ ودراسة سلطان وعكار (2012)؁ مع الدراسة الحالية بتناولها ممارسة المهمات الإدارية لمديري المدارس.

■ اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي؁ وهذا ما يناسب هذا النوع من الدراسات.

- اتفقت جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة، حيث تم استخدام الإستبانة.
- ما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها ستقوم بقياس مدى الترابط بين سمات شخصية مشكلات التي يواجهها وأسلوب حله للمشكلات التي يواجهها في البناء التعليمي وما يحيط به.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة:

هدفت الدراسة التعرف إلى سمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لمدرّاء المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات المستقلة، كما و يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الإرتباطي، نظراً لملائمته لأغراض وأهداف الدراسة وأسئلتها، حيث حاولت الباحثة فحص مدى ارتباط السمات الشخصية بأسلوب حل المشكلات في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس ( المدينة، وجنوبها ).

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة مدرّاء ومديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية العاملين في محافظة نابلس، وقد بلغ عددهم (257) مديراً ومديرة والموزعين على مدارس المحافظة وقراها، كذلك جنوب المحافظة والجدول ( 1 ) يوضح توزيع مجتمع الدراسة :

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات المرحلة الدراسية و نوع المدرسة المديرية.

المكان	نوع المدرسة	عدد المدارس	المرحلة الدراسية
نابلس	حكومية	107	المرحلة الأساسية
نابلس	حكومية	69	المرحلة الثانوية
جنوب نابلس	حكومية	39	المرحلة الأساسية
جنوب نابلس	حكومية	42	المرحلة الثانوية

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية وفق المكان إذ تكونت العينة من (100) مدير ومديرة حيث تم توزيع 100 استبانة واسترجع 71 استبانة مثلوا ما نسبته 38.9% من مجتمع الدراسة، وذلك وفقاً لما هو مبين في الجدول رقم (2):

### جدول (2) توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المجموع	النسبة المئوية %	التكرار	المستويات	المتغيرات
71	46.5	33	ذكر	النوع
	53.5	38	أنثى	
71	5.8	6	دبلوم	المؤهل العلمي
	64.8	46	بكالوريوس	
	26.8	19	ماجستير أو أعلى	
71	22.2	20	خمس سنوات أو أقل	سنوات الخبرة
	60.2	21	خمس سنوات - عشر سنوات	
	17.6	30	عشر سنوات فأكثر	
71	50.7	36	أساسي	المرحلة الدراسية للمدرسة
	49.3	35	ثانوي	
71	40.8	29	أقل من 5	عدد الدورات بالإدارة
	49.3	35	من 5-10	
	9.9	7	11 فأكثر	
71	62.0	44	مدينة	موقع المدرسة
	38.0	27	قرية	

## أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة الأدوات التالية:

أولاً: مقياس كاتل للشخصية: استخدمت الدراسة المقياس الذي قام كاتل بإعداده (1977) وقامت باختبار ستة أبعاد من ذلك المقياس نظراً لملائمتها لأغراض الدراسة الحالية، والأبعاد الستة هي:

- 1- متحفظ وغير متحفظ وتمثله الفقرات: 1، 12، 13، 22، 23، 30، 38، 46، 54، 64.
- 2- هادئ و سهل الإثارة وتمثله الفقرات: 2، 3، 14، 15، 24، 31، 32، 39، 40، 47، 48، 55، 56، 65.
- 3- محب للسيطرة و خضوع وتمثله الفقرات: 4، 5، 16، 17، 25، 26، 33، 41، 49، 57، 66، 67.
- 4- انبساطي و انطوائي وتمثله الفقرات: 8، 18، 27، 34، 35، 42، 43، 50، 51، 58، 59، 68، 69.
- 5- حي الضمير و لا مبالي وتمثله الفقرات: 9، 19، 28، 36، 44، 52، 60، 61، 70، 71.
- 6- مجدد وتقليدي وتمثله الفقرات: 10، 11، 20، 21، 29، 37، 45، 53، 62، 63.

**صدق المقياس:** قامت الباحثة باستخراج صدق المقياس وفقاً للآتي:

1- **صدق المحكمين:** تم توزيع الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وقد طلب من منهم ابداء الرأي في بنود المقياس من حيث صياغة فقرات المقياس، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة والمجال الذي تنتمي إليه، وقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات بناءً على آراء المحكمين.

2- **صدق البناء:** تم توزيع المقياس على 30 مدير ومديرة من خارج عينة الدراسة لاستخراج صدق البناء، وذلك من خلال إحتساب ارتباط كل فقرة بدرجتها الكلية، كما هو موضح بالجدول

رقم (3)

جدول رقم (3): معامل ارتباط بيرسون لفحص إرتباط فقرات مقياس سمات الشخصية بدرجةها الكلية.

الفقرة	ارتباطها بدرجةها الكلية	الدلالة الإحصائية	الفقرة	ارتباطها بدرجةها الكلية	الدلالة الإحصائية	الفقرة	ارتباطها بدرجةها الكلية	الدلالة الإحصائية
1	0.42*	0.000	25	0.68**	0.000	49	0.52**	0.000
2	0.64**	0.000	26	0.41*	0.000	50	0.45*	0.000
3	0.53**	0.000	27	0.5**	0.000	51	0.68**	0.000
4	0.52**	0.000	28	0.44*	0.000	52	0.41*	0.000
5	0.47*	0.000	29	0.54**	0.000	53	0.68**	0.000
6	0.36*	0.000	30	0.43*	0.000	54	0.39*	0.000
7	0.51**	0.000	31	0.65**	0.000	55	0.37*	0.000
8	0.6**	0.000	32	0.39*	0.000	56	0.33*	0.000
9	0.49*	0.000	33	0.37*	0.000	57	0.42*	0.000
10	0.61**	0.000	34	0.33*	0.000	58	0.64**	0.000
11	0.66*	0.000	35	0.58**	0.000	59	0.53**	0.000
12	0.51*	0.000	36	0.58**	0.000	60	0.52**	0.000
13	0.44*	0.000	37	0.45*	0.000	61	0.47*	0.000
14	0.54*	0.000	38	0.66**	0.000	62	0.36*	0.000
15	0.43*	0.000	39	0.67**	0.000	63	0.51**	0.000
16	0.65**	0.000	40	0.67**	0.000	64	0.6**	0.000
17	0.39*	0.000	41	0.57**	0.000	65	0.49*	0.000
18	0.37*	0.000	42	0.47*	0.000	66	0.61**	0.000
19	0.33*	0.000	43	0.57**	0.000	67	0.66**	0.000
20	0.58**	0.000	44	0.35*	0.000	68	0.51**	0.000
21	0.58**	0.000	45	0.38*	0.000	69	0.67**	0.000
22	0.45*	0.000	46	0.45*	0.000	70	0.45*	0.000
23	0.66**	0.000	47	0.56**	0.000	71	0.34*	0.000
24	0.67**	0.000	48	0.67**	0.000			

يتضح من الجدول السابق أن ارتباط فقرات مقياس سمات الشخصية بدرجةها الكلية كانت مرتفعة ودالة إحصائياً.

ثانياً: مقياس أسلوب حل المشكلات: استخدمت الدراسة المقياس الذي قام أبو حماد بإعداده (2007) بأبعاده الستة، نظراً لملائمته لأغراض الدراسة الحالية، والأبعاد الستة هي:

- 1- مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج وتمثله الفقرات: من 1-4
- 2- مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية) وتمثله الفقرات: من 5-10
- 3- مشكلات تتعلق بالطلبة وتمثله الفقرات: من 11-20
- 4- مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وتمثله الفقرات: من 20-25
- 5- مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية وتمثله الفقرات: من 26-32
- 6- مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة وتمثله الفقرات: من 33-37

**صدق المقياس:** قامت الباحثة باستخراج صدق المقياس وفقاً للآتي:

1- **صدق المحكمين:** تم توزيع الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وقد طلب من منهم ابداء الرأي في بنود المقياس من حيث صياغة فقرات المقياس، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة والمجال الذي تنتمي إليه، وقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات بناءً على آراء المحكمين.

2- **صدق البناء:** تم توزيع المقياس على 30 مدير ومديرة من خارج عينة الدراسة لاستخراج صدق البناء، وذلك من خلال إحتساب ارتباط كل فقرة بدرجتها الكلية، كما هو موضح بالجدول رقم (4)

جدول رقم ( 4 ): معامل ارتباط بيرسون لفحص إرتباط فقرات مقياس أسلوب حل المشكلات بدرجتها الكلية.

الفقرة	ارتباطها بدرجتها الكلية	الدلالة الإحصائية	الفقرة	ارتباطها بدرجتها الكلية	الدلالة الإحصائية
1	0.58**	0.000	20	0.68**	0.000
2	0.36*	0.000	21	0.41*	0.000
3	0.45*	0.000	22	0.51**	0.000
4	0.66**	0.000	23	0.44*	0.000
5	0.67**	0.000	24	0.54**	0.000
6	0.67**	0.000	25	0.43*	0.000
7	0.57**	0.000	26	0.65**	0.000
8	0.47*	0.000	27	0.39*	0.000
9	0.57**	0.000	28	0.37*	0.000
10	0.61**	0.000	29	0.33*	0.000
11	0.66**	0.000	30	0.42*	0.000
12	0.31*	0.000	31	0.64**	0.000
13	0.44*	0.000	32	0.53**	0.000
14	0.52**	0.000	33	0.52**	0.000
15	0.43*	0.000	34	0.47*	0.000
16	0.65**	0.000	35	0.36*	0.000
17	0.39*	0.000	36	0.51**	0.000
18	0.37*	0.000	37	0.6**	0.000
19	0.33*	0.000	38	0.49*	0.000

يتضح من الجدول السابق أن ارتباط فقرات مقياس أسلوب حل المشكلات بدرجتها الكلية كانت مرتفعة ودالة إحصائياً.

## ثبات الأدوات:

تم التحقق من ثبات مقياسيين الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، إذ تم إحتساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للأبعاد والدرجة الكلية لأداتي الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (5) والجدول رقم (6).

جدول (5) معامل الثبات لمقياس سمات الشخصية والأبعاد الفرعية له والدرجة الكلية.

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
سمات شخصية المدير	غير متحفظ - متحفظ	10	0.85
	هادئ - سهل الإثارة	14	0.86
	محب للسيطرة - خضوع	12	0.85
	انبساطي - انطوائي	13	0.87
	حي الضمير - لامبالي	10	0.83
	مجدد - تقليدي	10	0.84
الدرجة الكلية لمجال سمات الشخصية			0.852

جدول (6) معامل الثبات لمقياس أسلوب حل المشكلات والأبعاد الفرعية له والدرجة الكلية:

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
أسلوب حل المشكلات	مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	4	0.86
	مشكلات تتعلق بالمعلمين	8	0.82
	مشكلات تتعلق بالطلبة	8	0.81
	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	5	0.87
	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	7	0.85
	مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	5	0.84
الدرجة الكلية لمجال أسلوب حل المشكلات			0.810

يتضح من الجدولين السابقين إلى أن معاملات ثبات الدرجة الكلية لأبعاد مقياس أداتي الدراسة كانا مرتفعان وملائمان لأغراض الدراسة.

## إجراءات الدراسة:

لقد تم اتباع الخطوات التالية لتطبيق الدراسة:

1. إعداد أداتي الدراسة بصورتها النهائية.
  2. تحديد مجتمع الدراسة.
  3. حصر أفراد عينة الدراسة
  4. توجيه كتاب إلى وزارة التربية والتعليم العالي من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة.
  5. الحصول على الموافقة المطلوبة من الجهات ذات الاختصاص لإجراء تطبيق الدراسة.
  6. قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة.
  7. إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.
- ## متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية

أ) المتغيرات المستقلة

1. الجنس: وله مستويان: ( ذكر، أنثى ).
2. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: ( دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى).

3. سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية: ولها ثلاثة مستويات ( أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10سنوات، 10 سنوات فأكثر).

4. التخصص: وله مستويان ( علمي، أدبي).

5. المرحلة الدراسية للمدرسة: ولها مستويان ( أساسي، ثانوي )

(ب) المتغيرات التابعة:

تتكون من مجالين وهما:

1. السمات الشخصية.

2. أسلوب حل المشكلات

**المعالجات الإحصائية:**

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة تم ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسب الآلي ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) ومن المعالجات والاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية .

2. -اختبار تحليل التباين الخماسي.(Five- Way ANOVA)

3. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe Post Hoc Test).

4. اختبار كرونباخ ألفا لفحص درجة الثبات.

5. معامل ارتباط بيرسون.

6. اختبار القياسات المتكررة.( Repeated Measure Test)

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

- نتائج متعلقة بأسئلة الدراسة
- نتائج متعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

### نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي بعنوان "سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بأساليب حل المشكلات لديهم" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

### نتائج اسئلة الدراسة:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

هل هناك علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين سمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون لفحص الارتباط بين أبعاد مقياس سمات الشخصية ومقياس أسلوب حل المشكلات لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

أسلوب حل المشكلات:

الدرجة الكلية	المشكلات المتعلقة بالتكنولوجيا	المشكلات المتعلقة بالأبنية	المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي	المشكلات المتعلقة بالطلبة	المشكلات المتعلقة بالمعلمين	المشكلات المتعلقة بالمنهاج	أسلوب حل المشكلات سمات الشخصية
الدرجة الكلية	المشكلات المتعلقة بالتكنولوجيا	المشكلات المتعلقة بالأبنية	المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي	المشكلات المتعلقة بالطلبة	المشكلات المتعلقة بالمعلمين	المشكلات المتعلقة بالمنهاج	أسلوب حل المشكلات سمات الشخصية
0.19	-0.044	-0.183	-0.26	-0.18	-0.22	-0.078	متحفظ
0.239	0.258	.420*	.432*	0.262	0.277	-0.023	غير متحفظ
0.032	0.068	-0.108	-0.06	0.209	23-0.	-0.07	هادئ
0.257	0.089	0.228	.482**	0.132	0.182	0.193	سهل الإثارة
0.024	0.03	0.199	0.042	0.28	0.074	-0.14	محب للسيطرة
0.124	0.034	0.218	.312*	0.024	0.122	-0.075	خضوع
0.184	0.28	0.313	-0.17	0.172	0.196	0.09	انبساطي
0.222	-0.136	.387**	.344*	0.117	0.134	0.155	انطوائي
-0.23	0.398	-0.58	-0.16	-0.08	-0.13	-0.016	حي الضمير
0.012	0.091	0.193	-0.01	0.158	-0.02	-0.167	لا مبالى
.740*0	0.579	0.504	.825**	0.502	0.507	.770*0	مجدد
0.025	-0.064	-0.052	-0.04	-0.05	0.042	0.127	تقليدي
.279*	0.218	.348**	.411**	.242*	.253*	0.032	الدرجة الكلية لسمات الشخصية

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة غير متحفظ و أسلوب حل المشكلات المتعلقة بالمشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والأبنية والتكنولوجيا.

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة هادئ و أسلوب حل المشكلات المتعلقة بالطلبة والتكنولوجيا.

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة سهل الإثارة و أسلوب حل المشكلات المتعلقة بالمنهاج والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والأبنية والتكنولوجيا.

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة محب للسيطرة و أسلوب حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والأبنية والتكنولوجيا .

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة خضوع و أسلوب حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والأبنية والتكنولوجيا.

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة انبساطي وأسلوب حل المشكلات المتعلقة بالمنهاج والمعلمين والطلبة والأبنية والتكنولوجيا.

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة انطوائي وأسلوب حل المشكلات المتعلقة بالمنهاج والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والأبنية.

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة حي الضمير وأسلوب حل المشكلات المتعلقة بالتكنولوجيا.

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة لامبالي وأسلوب حل المشكلات المتعلقة بالطلبة والأبنية والتكنولوجيا.

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة مجدد وأسلوب حل المشكلات المتعلقة بالمنهاج والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والأبنية والتكنولوجيا

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة تقليدي وأسلوب حل المشكلات المتعلقة بالمنهاج والمعلمين.

كما تبين من الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية وإيجابية بين سمات شخصية المدير وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس في محافظة نابلس حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.27857) وهي قيمة دالة احصائياً.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس باختلاف متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد مقياس سمات الشخصية لمدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسمات شخصية المدراء وفق متغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة.

الرقم	المتغير	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الجنس	ذكر	33	0.81220	0.180120
		أنثى	38	0.78320	0.125570
		الدرجة الكلية	71	0.79670	0.152900
2	المؤهل العلمي	دبلوم	6	0.81690	0.202350
		بكالوريوس	46	0.79880	0.160610
		ماجستير أو أعلى	19	0.78500	0.121510
3	سنوات الخبرة	الدرجة الكلية	71	0.79670	0.152900
		أقل من 5 سنوات	20	0.7894	0.16567
		5-10	21	0.8169	0.17603

0.12905	0.7873	30	أكثر من 10 سنوات		
0.15290	0.7967	71	الدرجة الكلية		
0.15434	0.8127	44	مدينة	موقع المدرسة	4
0.14966	0.15434	27	قرية		
0.15290	0.7967	71	الدرجة الكلية		
0.143960	0.7726	35	ثانوي	المرحلة	5
0.15964	0.8200	36	أساسي		
0.15290	0.7967	71	الدرجة الكلية		
0.15888	0.7717	29	أقل من 5	عدد الدورات في الإدارة	6
0.15538	0.8169	35	10-5		
0.11289	0.7988	7	أكثر من 10		
0.15290	0.7967	71	الدرجة الكلية		

تبين من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد مقياس سمات الشخصية تبعاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، وللتحقق من الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الخماسي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): نتائج اختبار التباين الخماسي للدرجة الكلية وأبعاد مقياس سمات الشخصية لمدرء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة.

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
متحفظ - غير متحفظ	الجنس	0.000	1	0.000	0.001	0.975
	المؤهل العلمي	0.306	2	0.153	1.079	0.346
متحفظ	سنوات الخبرة	0.004	2	0.002	0.015	0.985
	موقع المدرسة	0.111	1	0.111	0.784	0.380
	المرحلة	0.093	1	0.093	0.657	0.421
	عدد الدورات في الإدارة	0.341	2	0.170	1.204	0.307
هادئ-	الجنس	0.070	1	0.070	0.955	0.333

0.863	0.147	0.011	2	0.022	المؤهل العلمي	سهل الإثارة
0.635	0.457	0.034	2	0.067	سنوات الخبرة	
0.648	0.211	0.016	1	0.016	موقع المدرسة	
0.044	4.259	0.314	1	0.314	المرحلة	
0.728	0.319	0.024	2	0.047	عدد الدورات في الإدارة	
0.394	0.738	0.120	1	0.120	الجنس	محب للسيطرة- خضوع
0.650	0.434	0.071	2	0.141	المؤهل العلمي	
0.332	1.124	0.183	2	0.366	سنوات الخبرة	
0.144	2.191	0.356	1	0.356	موقع المدرسة	
0.184	1.808	0.294	1	0.294	المرحلة	
0.194	1.688	0.275	2	0.549	عدد الدورات في الإدارة	
0.937	0.006	0.000	1	0.000	الجنس	انبساطي- انطوائي
0.529	0.644	0.051	2	0.102	المؤهل العلمي	
0.632	0.463	0.037	2	0.073	سنوات الخبرة	
0.506	0.449	0.036	1	0.036	موقع المدرسة	
0.335	0.947	0.075	1	0.075	المرحلة	
0.497	0.708	0.056	2	0.112	عدد الدورات في الإدارة	
0.626	0.239	0.019	1	0.019	الجنس	حي الضمير - لا مبالى
0.791	0.235	0.019	2	0.038	المؤهل العلمي	
0.485	0.732	0.059	2	0.118	سنوات الخبرة	
0.211	1.597	0.129	1	0.129	موقع المدرسة	
0.310	1.050	0.085	1	0.085	المرحلة	
0.315	1.178	0.095	2	0.191	عدد الدورات في الإدارة	
0.759	0.095	0.006	1	0.006	الجنس	مجدد - تقليدي
0.630	0.466	0.031	2	0.063	المؤهل العلمي	
0.213	1.588	0.107	2	0.213	سنوات الخبرة	
0.852	0.035	0.002	1	0.002	موقع المدرسة	
0.272	1.231	0.083	1	0.083	المرحلة	

0.809	0.213	0.014	2	0.029	عدد الدورات في الإدارة	الدرجة الكلية
0.704	0.146	0.003	1	0.003	الجنس	
0.822	0.196	0.005	2	0.009	المؤهل العلمي	
0.341	1.095	0.026	2	0.052	سنوات الخبرة	
0.101	2.779	0.066	1	0.066	موقع المدرسة	
0.131	2.347	0.056	1	0.056	المرحلة	
0.185	1.739	0.041	2	0.083	عدد الدورات في الإدارة	

تبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، في سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على بعد سمة هادئ - سهل الإثارة تبعاً لمتغير المرحلة ولصالح مدراء المرحلة الثانوية.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما سمات الشخصية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسمات شخصية مدرء المدارس الحكومية في محافظة نابلس مرتبة تنازلياً.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السمة	الدرجة	الرقم
0.43999	1.23551	محب للسيطرة	الأولى	1
0.27722	1.21316	متحفظ	الثانية	2
0.12395	1.11741	انبساطي	الثالثة	3
0.12037	1.11143	هادئ	الرابعة	4
0.13642	1.11111	مجدد	الخامسة	5
0.11127	1.07143	حي الضمير	السادسة	6
0.19686	0.69876	سهل الإثارة	السابعة	7
0.22274	0.68065	غير متحفظ	الثامنة	8
0.19997	0.67604	انطوائي	التاسعة	9
0.20182	0.67361	خضوع	العاشرة	10
0.20239	0.62581	تقليدي	الحادية عشرة	11
0.21734	0.47143	لا مبالي	الثانية عشرة	12

تبين من الجدول (10) أن السمات الشخصية التي حصلت على الدرجة الأولى من الترتيب كانت سمة حُب السيطرة بمتوسط حسابي (1.23551) وانحراف معياري (0.43999) أما السمة التي حصلت على الدرجة الثانية، فكانت سمة المتحفظ بمتوسط حسابي (1.21316) وانحراف معياري (0.27722)، أما السمة التي حصلت على الدرجة الثالثة، فكانت سمة الانبساطي بمتوسط حسابي (1.11741) وانحراف معياري (0.12395) أما السمة التي حصلت على الدرجة الرابعة، فقد كانت سمة هادئ بمتوسط حسابي (1.11143) وانحراف معياري (0.12037) يليها بالترتيب سمة مجدد، ثم حي الضمير، و سهل الإثارة، و غير متحفظ، و إنطوائي، و خضوع، و تقليدي، و لا مبالي.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف أسلوب حل المشكلات المتبع من قبل مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس باختلاف متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد مقياس أسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

**جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسلوب حل المشكلات وفق متغيرات الدراسة الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة.**

الرقم	المتغير	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الجنس	ذكر	33	4.3202	0.55759
		أنثى	38	4.1991	0.55323
		الدرجة الكلية	71	4.2554	0.55462
2	المؤهل العلمي	دبلوم	6	4.3784	0.24354
		بكالوريوس	46	4.1851	0.56929
		ماجستير أو أعلى	19	4.3869	0.57756
		الدرجة الكلية	71	4.2554	0.55462
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	4.1054	0.35844
		5-10	21	4.1866	0.57726
		أكثر من 10 سنوات	30	4.4036	0.62196
		الدرجة الكلية	71	4.2554	0.55462
4	موقع المدرسة	مدينة	44	4.3194	0.56956
		قرية	27	4.1512	0.52291

0.55462	4.2554	71	الدرجة الكلية		
0.63952	4.2726	35	ثانوي	المرحلة	5
0.46618	4.2387	36	أساسي		
0.55462	4.2554	71	الدرجة الكلية		
0.63098	4.2852	29	أقل من 5	عدد الدورات في الإدارة	6
0.45223	4.2625	35	10-5		
0.73337	4.0965	7	أكثر من 10		
0.55462	4.2554	71	الدرجة الكلية		

تبيّن من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد مقياس أسلوب حل المشكلات تبعاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، وللتحقق من الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الخماسي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (12).

**جدول (12): نتائج اختبار التباين الخماسي للدرجة الكلية وأبعاد مقياس أسلوب حل المشكلات وفق لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة.**

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مشكلات تتعلق بالمنهاج	الجنس	0.141	1	0.141	0.036	0.850
	المؤهل العلمي	1.197	2	0.598	0.154	0.858
	سنوات الخبرة	17.841	2	8.921	2.289	0.110
	موقع المدرسة	6.084	1	6.084	1.561	0.216
	المرحلة	14.010	1	14.010	3.595	0.063
	عدد الدورات في الإدارة	17.373	2	8.687	2.229	0.116
مشكلات تتعلق بالمدرسين	الجنس	0.011	1	0.011	0.031	0.861
	المؤهل العلمي	0.518	2	0.259	0.757	0.473
	سنوات الخبرة	1.112	2	0.556	1.626	0.205

0.551	0.360	0.123	1	0.123	موقع المدرسة	
0.871	0.027	0.009	1	0.009	المرحلة	
0.460	0.786	0.269	2	0.537	عدد الدورات في الإدارة	
0.543	0.374	0.127	1	0.127	الجنس	مشكلات تتعلق بالطلبة
0.165	1.856	0.630	2	1.260	المؤهل العلمي	
0.126	2.142	0.727	2	1.454	سنوات الخبرة	
0.679	0.173	.059	1	0.059	موقع المدرسة	
0.335	0.946	0.321	1	0.321	المرحلة	
0.407	0.911	0.309	2	0.618	عدد الدورات في الإدارة	
0.950	0.004	0.001	1	0.001	الجنس	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي
0.471	0.763	0.245	2	0.490	المؤهل العلمي	
0.495	0.711	0.228	2	0.456	سنوات الخبرة	
0.596	0.284	0.091	1	0.091	موقع المدرسة	
0.109	2.645	0.849	1	0.849	المرحلة	
0.363	1.029	0.330	2	0.660	عدد الدورات في الإدارة	
0.925	0.009	0.002	1	0.002	الجنس	مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي
0.524	0.653	0.164	2	0.328	المؤهل العلمي	
0.607	0.504	0.126	2	0.253	سنوات الخبرة	
0.353	0.875	0.220	1	0.220	موقع المدرسة	
0.514	0.432	0.108	1	0.108	المرحلة	
0.310	1.194	0.300	2	0.599	عدد الدورات في الإدارة	
0.244	1.387	0.760	1	0.760	الجنس	مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا
0.781	0.248	0.136	2	0.272	المؤهل العلمي	
0.741	0.301	0.165	2	0.330	سنوات الخبرة	
0.513	0.433	0.237	1	0.237	موقع المدرسة	
0.954	0.003	0.002	1	0.002	المرحلة	
0.234	1.487	0.815	2	1.629	عدد الدورات في الإدارة	

0.636	0.226	0.069	1	0.069	الجنس	الدرجة الكلية
0.427	0.863	0.262	2	0.524	المؤهل العلمي	
0.129	2.119	0.643	2	1.286	سنوات الخبرة	
0.288	1.148	0.348	1	0.348	موقع المدرسة	
0.727	0.037	0.037	1	0.037	المرحلة	
0.349	1.072	0.325	2	0.650	عدد الدورات في الإدارة	

تبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، في سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما هي أكثر أساليب حل المشكلات استخداماً من قبل مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أسلوب حل المشكلات.

الرقم	الدرجة	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأولى	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	4.4141	0.562
2	الثانية	مشكلات تتعلق بالبناء	4.3823	0.4912
3	الثالثة	مشكلات تتعلق بالمنهاج	4.2993	0.4492
4	الرابعة	مشكلات تتعلق بالطلبة	4.1725	0.5944
5	الخامسة	مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا	4.1662	0.7266
6	السادسة	مشكلات تتعلق بالمعلمين	4.162	0.5784

تبين من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأسلوب حل المشكلات، وللتحقق من الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار القياسات المتكررة كما هو موضح في الجدول (14).

**جدول (14): نتائج اختبار القياسات المتكررة لفحص دلالة الفروق بين أساليب حل المشكلات المستخدمة من قبل المدرء الحكومية في محافظة نابلس.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مقياس أسوب حل المشكلات	7752.899	1	7752.899	3378.736	.000

تبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب حل المشكلات المستخدمة من قبل مدرء المدارس الحكومية وللتحقق من اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما هو موضح بالجدول رقم (15).

**جدول (15): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات أسلوب حل المشكلات.**

البعد	مشكلات تتعلق بالمعلمين	مشكلات تتعلق بالطالبة	مشكلات تتعلق بالبناء	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	مشكلات تتعلق بالتكنولوجيا
مشكلات تتعلق بالمنهاج	70.13	712.	-0.115	-0.083	133.
مشكلات تتعلق بالمعلمين		-0.011	-0.252*	-0.220*	-0.004
مشكلات تتعلق بالطالبة			-0.242*	-0.210*	006.
مشكلات تتعلق بالبناء				032.	.248*
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي					216*.
مشكلات تتعلق بالتكنولوجيا					

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تظهر نتائج الجدول السابق ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى استخدام أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالمعلمين والمشكلات التي تتعلق بالبناء و لصالح أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى استخدام أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالمعلمين والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي و لصالح أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى استخدام أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالطلبة والمشكلات التي تتعلق بالبناء و لصالح أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى استخدام أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالطلبة والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي و لصالح أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى استخدام أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والمشكلات التي تتعلق بالتكنولوجيا و لصالح أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى استخدام أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي والمشكلات التي تتعلق بالتكنولوجيا و لصالح أسلوب حل المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي.

وبذلك تكون الفروق لصالح أسلوبيّ حل المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي و المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، إذ يستخدم هذين الأسلوبين للحلول المرتبطة بهما بصورة أكبر من غيرهما من قبل المدراء في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج
- التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلتها، وفي نهاية هذا الفصل قامت الباحثة بعرض عدد من التوصيات التي انبثقت عن نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أ- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول و هو:

هل هناك علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض سمات الشخصية لدى المدرء وأسلوب حل المشكلات لديهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن سمات الشخصية تؤثر تأثير كبير في سلوك الفرد وكما نعلم أن حلّ المشكلات هو سلوك يقوم به الفرد اتجاه مشكله لذلك من الطبيعي أن يكون بين سمات الشخصية وحل المشكلات ارتباط قوي. وهذا يتفق مع دراسة (موسى وعبد الواحد، 2013) التي أظهرت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات، كما ويتفق مع رأي العالم هبner (Heppner) حيث يشير إلى أن أسلوب حلّ المشكلات هو تفكير منطقي يعتمد على تطبيق قواعد المنطق، وأنه شكل من أشكال التفكير يلجأ إليه الفرد في تعامله مع الكثير من المواقف وأنه لا يقل أهمية عن أنماط التفكير الأخرى مثل التفكير الناقد والتفكير الأبتكاري، وفي الواقع فإنّ الأسلوب المتبع لحلّ المشكلات له علاقة بدرجة الذكاء، والمستوى النمائي للفرد، وبما أن السمة في علم النفس تعد صفة ثابتة نسبياً تميز الفرد عن غيره وهي بهذا المعنى الشامل تضم المميزات الجسمية والحركية والعقلية أي أنها تضم الذكاء والقدرات والاتجاهات ويتم أحياناً التمييز بين السمة والقدرة فقدرة الفرد هي ما يستطيع أداءه، أما السمة فهي أسلوبه المميز في

الأداء (27 .P. 1987، Heppne)، كما تبين أن الذين يمتلكون السمات التالية أقدر على حل المشكلات من غيرهم وهي: سمة المجدد وذلك يرجع لكون المدير الذي يمتاز بهذه السمة يعد مجرباً وغير حرفي، ومتسامحاً، ذا تفكيرٍ حر، مما يمكنه من مواجهة المشكلات واستخدام أسلوب مناسب لحلها، سواء كانت المشكلات تتعلق بالمنهاج، أو المعلمين، أو الطلبة، أو المجتمع المحلي، أو الأبنية، أو التكنولوجيا، فهو يعمل على تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة، كما يسهم في إصلاح الأبنية ويسعى لتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، والحصول على أحدث الأجهزة التي تدعم العملية التعليمية من خلال ميزانية المدرسة أو من خلال علاقته بالمجتمع المحلي مما يتيح له التطور والنهضة في المسيرة التعليمية. أما عن سمة غير متحفظ فترجعه الباحثة إلى كون الفرد الغير متحفظ يكون ودياً اجتماعياً مشاركاً مما يمكنه من القدرة على التعامل مع المشكلات المتعلقة بالمعلمين فهو متعاون معهم والمشكلات المتعلقة بالطلبة لكونه متفهماً لحاجاتهم و احتياجاتهم و المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي لكونه اجتماعياً سهل التعامل معه فهو غير متحفظ. أما عن سمة انطوائي فيرجع ذلك لكون الفرد الإنطوائي رزيناً، و قليل الكلام، و جدياً، و عاقلاً، و أكثر انضباطية، تكمن فيه صفات أخرى مثل: الهدوء فهو مصدر طاقته، وبه تنبثق إبداعاته في مجالاته، المختصر المفيد لا يستويه لغو الحديث بل يميل للإسهاب في الفائدة، عمق الأفكار لا يمكنك تخيل البعد والعمق الذي تمتلكه أفكاره، كما يمتلك قدرة على التأمل، و ذكاء عاطفي أعلى من غيره، و التروي في اتخاذ القرار فهو يعطي القرار حقه الكامل مما يمكنه من التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها سواء كانت المشكلات تتعلق بالمنهاج والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والأبنية. أما عن سمة هادئ فهذا يرجع لكون الفرد الذي يمتاز بهذه السمة لديه ثبات عاطفي، ناضج يواجه الحقيقة، ولديه قوة أنا أعلى، وبالتالي قدرته على حل المشكلات تكون عالية سواء كانت تتعلق بالطلبة أو التكنولوجيا. أما سمة الانبساطي فتعزوه الباحثة إلى كون الفرد الذي يمتلك هذه الصفة مبتهجاً، سهل التعامل مع الآخرين مما يسهل عليه حل المشكلات التي يواجهها سواء كانت متعلقة بالمنهاج أو المعلمين أو الطلبة أو الأبنية أو التكنولوجيا. أما بالنسبة لسمة الخضوع فيعود

لكون الشخص الذي يمتاز بهذه الصفة لطيفاً بشكل كبير، ومجاملأً، مما يمكنه من التعامل بأسلوب مميز في حل المشكلات التي تعترضه خلال إدارته للمدرسة. أما عن سمة محب للسيطرة فذلك يرجع لكون الفرد المحب للسيطرة مائلاً للجزم والتوكيد، وبالتالي حسم المشكلات التي تواجهه وإيجاد الحلول المناسبة. وسمة حي الضمير من سمات الشخصية التي تمكنه من التعامل مع المشكلات التي تواجهه وإيجاد الحلول المناسبة لها، فهذا يرجع لكون المدير الذي يمتاز بهذه السمة يعد مثابراً، مواظباً، مثالياً، خلاق وقوة الأنا لديه أقوى، يلتزم بعمله ومما هو مطلوب منه دون كلل أو ملل، يشعر بموقع المسؤولية الذي يشغله، يتابع المعلمين والطلبة والمسيرة التعليمية ككل يحاول جاهداً الوصول إلى الحلول المنصفة. لذلك تعتقد الباحثة أنّ الفرد الذي لديه مستوى جيد من سمات الشخصية لا بدّ أن يمتلك قدرة جيدة على حلّ المشكلات وهذا ما أثبتته نتائج البحث الحالي.

#### ب- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني وهو:

هل تختلف سمات الشخصية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس باختلاف المتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة؟ أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق في سمات شخصية مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة. وهذا يتفق مع دراسة (أبو كف، 1999) والتي اشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين المديرين في سمات الشخصية تعزى للجنس والمؤهل أو الخبرة الإدارية. وترجع الباحثة النتيجة إلى أن السمات الشخصية ما هي إلا مجموعة أساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرارات والمشاعر المتأصلة والفريدة للشخص وهي من الممكن أن تتشابه بين أفراد العينة كون العينة من المجتمع الفلسطيني الواحد، وقد تختلف بين أفراد المجتمع ككل. بينما كانت هناك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين سمة هادئ - سهل الإثارة وبين متغير المرحلة حيث كانت مستوى الدلالة (0.044) وهذا دال احصائياً. وهذا يتفق مع دراسة (ثيوبالد، 2002) إلى وجود

فروق دالة إحصائيًا بين سمات الشخصية والمرحلة. وترجع الباحثة هذه النتيجة كون سمات الشخصية تتبع الأشخاص الذين نتعامل معهم من فئة الكبار أو المراهقين أو الصغار لذلك سيختلف الأسلوب وطريقة التعامل تبعاً للمرحلة لحاجة الصغار للعطف والمراهقين والكبار للفهم والاحتواء.

### ج-مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والذي نصه:

ما سمات الشخصية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟ تبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لسمة حب السيطرة مقابل خضوع (1.23551، 0.67361) أما السمة التي حصلت على الدرجة الثانية كانت سمة المتحفظ مقابل غير متحفظ (1.21316، 0.68065)، أما السمة التي حصلت على الدرجة الثالثة كانت سمة الانبساطي مقابل انطوائي (1.11741، 0.67604)، أما السمة التي حصلت على الدرجة الرابعة كانت سمة هادئ مقابل سهل الإثارة (1.11143، 0.69876) يليها سمة مجدد مقابل تقليدي (1.11111، 0.62581)، ثم حي الضمير مقابل لامبالي (1.07143، 0.47143). وبعد استخدام اختبار التباين الخماسي تبين أن القيم المستخرجة لجميع المكونات كانت غير داله إحصائية عند مستوى (0.05) مما يشير إلى ضعف المدراء في هذه السمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (موسى وعبد الواحد، 2013) إذ أشارت إلى أن طلبة الجامعة لا يتمتعون بهذه السمات بصورة جيدة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب الظروف التي مر بها البلد من حروب وما تبعها من ويلات أدت بالفرد أن يكون مشوش التفكير سريع الاستئارة وجعلت لديه صورة ضعيفة عن ذاته، ويقول كاتل (Cattel) أن الحصول على درجة جيد في هذه السمات يتطلب من الفرد أن يكون مثابر ولديه روح معنوية عالية ويكون ناضج انفعاليا وثابت ومستقر في اتجاهاته وميوله، ويمتاز بقوة ضبط النفس، ورضا عنها ولديه قوة إرادة، ولديه صورة جيدة عن ذاته وهذا ما لم تتمتع به عينة البحث. (Cattel,1996).

#### د- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والذي نصه:

هل يختلف أسلوب حل المشكلات المتبع من قبل مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس باختلاف المتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة؟ دلت نتائج الجدول رقم ( 12 ) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة نابلس تعزى إلى النوع. واتفقت هذه النتيجة مع (دراسة شحادة، 1999؛ و دراسة بلبيسي، 2007) ، وتفسر الباحثة سبب عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في درجة القدرة على حل المشكلات وذلك لان كل قائد في موقعه يسعى إلى أداء مهامه التعليمية والإدارية ومواجهة التحديات والمشكلات المختلفة، كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني متشابهة، وأن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال في أداء العمل. كما دلت نتائج الجدول رقم ( 12 ) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة نابلس تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال حل المشكلات. وتشير الباحثة إلى أن إحساس المديرين بالمشكلات هي أولى الخطوات في حلها. كما أظهرت نتائج الجدول (12) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة نابلس تعزى إلى سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، في مجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج، وتفسر الباحثة بأن المناهج واحدة، ونظم العمل بها والتعامل معها واحد في جميع المدارس وهي مناهج حديثة فلا يوجد دور كبير لمتغير الخدمة وعدم وجود فروق في قدرة مديري المدارس بمشكلات تتعلق بالطلبة، ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، ومشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، ومشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة وذلك أن مديري المدارس الثانوية غالبًا ما يكونوا مدراء ذوي خبرة ولديهم قدرة التعامل مع مشاكل الطلبة، ومشكلات تتعلق بالتعامل مع المعلمين والمجتمع المحلي ومشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا، وعلى الرغم من وجود فروق في المتوسطات لمدراء المدارس في

حلّ المشكلات تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، و عدد الدورات في الإدارة. كما موضح في جدول (11) ألا أنّ تلك الفروق لم ترق لمستوى الدلالة الإحصائية. وأظهرت نتائج الجدول رقم ( 12 ) أنه لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة نابلس تعزى إلى متغير موقع المدرسة، في مجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج، ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، ومشكلات تعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات. وتغزو الباحثة ذلك على إلى أن مشكلات المتعلقة بالمنهاج، والمعلمين، والمجتمع المحلي، والتجهيزات المدرسية، هي مشكلات عامة، وتناقشُ على مستويات مركزية مثل مديرية التربية أو وزارة التربية والتعليم، وتكاد تتشابه وتحدث في جميع المدارس تقريباً، أو بمعنى آخر أن حل مشكلات المنهاج والمعلمين والتجهيزات المدرسية، وحتى المجتمع المحلي غالباً ما يتم حلها في إطار أوسع من إطار المدرسة. وأشارت نتائج الجدول ( 12 ) انه لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة نابلس تعزى إلى متغير المرحلة، في مجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج، ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، ومشكلات تعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات. وتشير الباحثة إلى أنها جاءت لأن المشكلات التي تواجهها المدرسة الأساسية والثانوية تتشابه إلى حد ما لأنهم تحت نفس المنظومة التعليمية ومحاطين بنفس المجتمع المحلي وتتوافر نفس الأجهزة التكنولوجية في كلا المرحلتين. كما دلت نتائج الجدول رقم ( 12 ) أنه لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة نابلس تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال مشكلات تتعلق بالمنهاج والطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي والبناء والتجهيزات المدرسية والتكنولوجيا، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه المشاكل لا تحتاج إلى دورات لإتقانها، وإنما هنالك لوائح وقوانين في هذا المجال يقوم المدير بتطبيقها وتنفيذها بطريقة آلية. وكما أنه وبشكل عام لم يتلقى

مديري المدارس دورات تتضمن حل المشكلات، وغالباً ما يلجأ مدير المدرسة لقدراته وذكاءه في حل المشكلات، وكذلك فإن المشاكل التي يتعرض لها نظام التعليم بشكل عام متنوعة وغير خاضعة للثبات أو القياس، وتحتاج إلى مرونة وحل سريع، وغالباً ما يميل مدير المدرسة إلى الإستئثار بحل المشكلة، وبشكل سري وفردى خوفاً من المساءلة وانتشار المشكلة. هذا وتوصي الباحثة في هذا المجال إلى عمل دراسة واعية لاحتياجات مديري المدارس بالقدرة على حل المشكلات. تتشابه نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (نزال، 2009) إذ أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة المذكورة انفاً، وكذلك دراسة (موسى و عبد الواحد، 2013) حيث توصلت إلى نفس النتائج.

#### ذ- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس والذي نصه:

ما هي أكثر أساليب حل المشكلات استخداماً من قبل مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟ يلاحظ من الجدول (13) أن أكثر الأساليب حلاً لمدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت لصالح المجتمع المحلي ويعزى ذلك كونهم مدراء يمتلكون مهارات اجتماعية تمكنهم من التعامل مع أفراد المجتمع المحلي وما يتعلق بذلك من مشكلات، كما تعزو الباحثة أن النظام التربوي نظاماً اجتماعياً يحظى باهتمام قطاعات المجتمع المختلفة ولن يستطيع هذا النظام ممارسة دوره بشكل فاعل بمعزل عن دعم بيئته المحلية وما تشتمل عليه من نظم اجتماعية، فثقة المجتمعات الإنسانية بنظمها التربوية أساسية لتعميق روابط التفاعل بينها، وهذا يفسر حصول هذا البعد على درجة كبيرة فإن الإداريين يجدون أنفسهم أمام تحديات مستمرة من عملية اتخاذ القرار لأن ما يحمله من قيم وما يتحلى به من سلوك له أثره في حياة المجتمعات الإنسانية، وبخاصة أن مجتمعات اليوم مجتمعات مؤسسية يشكل قاداتها وإداريوها حجر الزاوية، والمعلم البارز الذي لا يمكن إخفاء أثره، ويجب أن تتفعل دائرة الإتصال والتواصل كي يتمكن هذا النظام من كسب ثقة المجتمع ودعم المسيرة التربوية فيه. وجاء هذا متوافقاً مع ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم من الإهتمام بمجالس أولياء الأمور وعمل دورات واجتماعات دورية لهم، وتكريم أفضل مجلس آباء على مستوى المديرية، مما يؤدي إلى تنمية الاحترام وهذا التقدير

والاحترام يعزز في الهيئة التدريسية بعد الانتماء للعمل ويعمق دافعيتهم للاستمرار في العمل وهنا تتجم الموازنة بين احترام الفرد لذاته وتجاوبه لمتطلبات دوره، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (نزال، 2009). ثم جاء بالمرتبة الثانية مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية ويعزى ذلك لكون المدراء يمتلكون صلاحية وضع خطة تشمل توزيع ميزانية المدرسة ومن بينها البناء والتجهيزات المدرسية ليظهروا المدرسة بأفضل مظهر، و اهتمام الوزارة برصد نسبة مئوية لا تقل عن 25 من ميزانية المدرسة لإعمال الصيانة، وإضافة إلى الرقابة الإدارية المستمرة لهذا المجال لما له من أهمية على حفظ الأمن والسلامة للطلبة، وكذلك انتهاج وزارة التربية والتعليم سياسية بناء مدارس جديدة كل سنة مزودة بأحدث التقنيات، إن توفير مثل هذه الشروط يحسن من بيئة المدرسة ويؤدي إلى وجود جو تعليمي مناسب، وتؤكد الباحثة أن تعاون أولياء الأمور، وإمدادهم بالمساعدات المناسبة للمدرسة له الدور الأكبر في مساعدة مدير المدرسة في قدرته على حل المشكلات المتعلقة بهذا المجال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اللهواني ( 2007 ) حيث حصل هذا المجال على عالية. ثم يأتي بعدها مشكلات تتعلق بالمنهاج وذلك يعزى لكون مدير المدرسة قائداً تربوياً فهو ليس إدارياً محضاً ولكنه أيضاً مشرف تربوي مقيم، وجاء هذا متوافقاً مع ما ذكره (بطاح والسعود، 1993). ثم يأتي المشكلات المتعلقة بالطلبة لتكون بالمرتبة الرابعة وذلك يعزى إلى اختلاف انواع المشكلات وفقاً للمرحلة العمرية للطلبة فمن بين الأمور التي تواجه المدير فيما يخص الطلبة مشكلة غياب الطلبة وتشير الباحثة إلى أنه هناك عاملين أساسيين يرتبطان بغياب الطلبة، أما العامل الأول فيتمثل في العوامل الاجتماعية والثقافية والتي تتمثل في عدم ارتباط المنهاج بحاجات المجتمع، وعدم تلبية لميول الطلاب وهواياتهم وقدراتهم، وهذا يقلل من الغياب عند الطلاب في الانتظام في المدرسة والإقبال عليها، والعامل الثاني انخفاض مستوى الأسرة الصحي والاجتماعي أو الثقافي أو المادي، ولكن سياسة الوزارة الجديدة برفع مستوى التحصيل، وانضباط الطلاب بالحضور للمدرسة هو حماية للطلاب من الانحراف والتسرب هذا يؤكد على دور المدير بمتابعة مشكلة غياب الطلبة بدرجة كبيرة للحد من ظاهرة الغياب والتسرب، من خلال عقد الاجتماعات والاتصال بأولياء الأمور، ومراقبة غياب الطلاب وحضورهم من خلال سجلات خاصة وطلب

التقارير الطبية، ومن الأسباب أيضا لحصولها على اهتمام كبير من قبل مدراء المدارس النمط القيادي الديمقراطي الذي يستخدمه مديري المدارس الثانوية وذلك لحفز الطلاب على الإلتزام بالدوام المدرسي، وكذلك مشاركة الطلاب بالأنشطة المختلفة على مستوى المدرسة والمديرية، وكل ذلك يسهم في انتشار عادات طيبة عند الطلاب باحترام المعلمين وعدم الإساءة لهم والتي انتشرت بكثرة في الآونة الأخيرة، فقت مع دراسة (اللهواني، 2007) حيث جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الرابعة في دراسته. ثم المشكلات المتعلقة بالتكنولوجيا تعزو الباحثة اهتمام المدير بهذا النوع من المشكلات إلى أن الوسيلة التعليمية قد أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حصة الدرس، وليست مصاحبة لها متوفرة وجاهزة ويمكن شراؤها وإعدادها بسهولة، فبالتالي يجب تفعيلها، وتقوم المديرية المختلفة بعمل معارض سنوية للوسائل التعليمية، وتقوم بإعداد أيام دراسية مختلفة ودورات لاستخدامات الوسائل وطرق تفعيلها، وتعد أيضاً أيام دراسية وورش عمل لمديري المدارس وذلك لسببين أولاً تعريف المدير باستخدامات هذه الوسائل، وثانياً آلية المتابعة، والتكنولوجيا في العصر الحالي أصبحت موضوع مفروغ منه ولا بد أن يقتحم المدارس لأن الطالب يتعايش مع ضغوط التكنولوجيا بقوة خارج بيئته المدرسية وهذا يتوافق مع (دراسة اللهواني، 2007) حيث أخذت هذه المشكلة الترتيب السادس بالمشاكل التي يتعرض لها مدير المدرسة. ويليهما المشكلات المتعلقة بالمعلمين وذلك لأن الكادر التعليمي في المدرسة مختلف فتختلف بيئة كل معلم عن آخر مما يؤدي إلى اختلاف آرائهم وبالتالي تختلف طريقة المدير في حل المشكلات التي يواجهونها، فقدرة المدير كقائد و إداري ناجح تكمن في خلق علاقة ثقة ودعم مع المعلمين من خلال زيادة المساحة العلائقية التي يحتاجها المعلمون لتعزيز الثقة بأنفسهم، وخلق الإلتزام الذاتي لدى المعلمين، الأمر الذي ينعكس بالفائدة على تعلم التلاميذ وتحصيلهم من خلال إلتزام المعلمين بالدوام المدرسي وعدم التأخر عن دخول الحصص، وقلة الغياب، وقد اتفقت هذه النتائج مع (اللهواني، 2007). وترى الباحثة أن هذا الترتيب جاء منسجماً مع الاتجاه نحو مدارس المستقبل بمعداتها وأهدافها ومعاييرها وتجهيزاتها ومبانيها دليل قاطع على انتهاج بعض الحكومات سياسة جديدة لإحلال الجديد في مجال التربية والتعليم محل القديم ولتقديم أقصى ما يكمن تقديمه من خدمات حديثة ومتطورة لمواكبة تطورات العصر ولإعداد

جيل يتماشى وتلك التطورات، وحيث أن المدرسة كجزء مهم من المجتمع تواجه تحديات العصر من تراكم المعلومات ودخول التقنية الحديثة بمجالها الواسع فإنها ولا شك تحتاج إلى إدارة تواكب تلك التغيرات والتحديات وذلك باستخدام أسلوب علمي بحل المشكلات وطرق جديدة ومتطورة تتناسب واحتياجات المجتمع والأفراد وأن مديري ومديرات المدارس تتركز تصوراتهم على تحديد المشكلة وتشخيصها، وتعزى هذه النتيجة إلى تأثير سمات الشخصية بحل المشكلات وبأهداف التعليم والثقافة السائدة في المجتمع.

## التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بما يلي:

1. إقامة دورات تدريبية للمدراء حول استراتيجية حل المشكلات والطريقة الأمثل للتعامل مع المشكلات الإدارية والصفية والمجتمعية.
2. توجيه الآباء والاساتذة وتوعيتهم بأهمية استخدام أسلوب حلّ المشكلات بشكل صحيح وتكوين الإنموذج أو القدوة لأبنائهم والاهتمام بهم من خلال تنشئتهم بما يؤدي إلى بناء جيل متوافق مع نفسه، ومجتمعة، ويستخدم أسلوب جيد في حلّ مشكلات الحياة.
3. إجراء دراسة لمجالات أخرى لم يتم دراستها في الدراسة الحالية لسمات شخصية مديري المدارس وأسلوب حل المشاكل.
4. إجراء دراسات وبحوث مماثلة للبحث الحالي على عينات مختلفة وضمن المؤسسة التعليمية.
5. إمكانية إفادة وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة الحالية فيما يخص سمات الشخصية الإدارية والقيادية على العمل الإداري وضرورة مراعاة سمات الشخصية عند اختيار مدراء المدارس والمؤسسات التعليمية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو زينة، فريد؛ شرف، أحمد؛ أسعد، إبراهيم. (1992). الطرق الإحصائية للتربية والعلوم الإنسانية، ج 2، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو حماد، ناصر الديف. (2006). دليل المرشد التربوي ( دليل ميداني)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو علي، عبد القادر. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو قحف، أسعد. (2002). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة ). إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- أبو كف، إبراهيم. (1990). السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أحمد، ياسمين. (2012). فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- أخوارشيدة، عالية خلف ( 2006). درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الأغبري، فوزي حرب.(2001). واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الانصاري، فرج عبد القادر.(1997). الشخصية ومبادئ علم النفس. مكتبة الخانجي، القاهرة: لبنان.
- إبراهيم، مريم (2015). بحث ميداني حول حل المشكلات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- البستاني، بطرس. (1993). محيط المحيط(online). <https://ar.wikipedia.org/wiki>.
- البهواشي، السيد عبد العزيز.(2006). المدرسة الفاعلة مفهومها وإدارتها و آليات تحسينها (ط.1). دار عالم الكتب، القاهرة.
- بيركشير، كوهن. (2000). السمات الانفعالية الشخصية الإبداعية وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لدى مجموعات العمل في مؤسسات الرعاية الصحية. مجلة دراسات، <http://www.dirasaat.com/11/s00.html>، 31 ع.
- التكريتي، قحطان.(2006). اثر برنامج تدريبي لمهارات الإدراك والتنظيم في تنمية مهارات حل المشكلات لدى طلبة المرحلة الإعدادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تكريت.
- تيم، حسن.( 2010). اقتصاديات التربية. نابلس: مكتبة القدومي للخدمات الجامعية.
- تيم، حسن.( 2015). اقتصاديات التربية. نابلس: مكتبة القدومي للخدمات الجامعية.
- تيم، علي. (1984). صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- الجابري، وديع (2008). إدارة المعرفة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الجدي، عائدة.(2008). دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الجبوري، حنان. (1990). مشكلات إدارة المدرسة الثانوية في العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، العراق.
- حجي، إسماعيل حجي، (2001)، إدارة المدرسة وإدارة الصف، التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد. القاهرة: دار الفكر.
- حسين، فضيلة عباس. ( 2004 ). مشكلات إدارة المدرسة الابتدائية بمنطقة الرياض التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- حنفي، قدرى محمود (2003). الوعي بالمشكلة الخطوة الأولى نحو الحل. القاهرة، جامعة عين شمس، المجلس الأعلى للثقافة.
- خسروي، قاسم حسين.(2004). الشخصية بين التنظير والقياس. دار النشر للجامعات، صنعاء: اليمن.
- الخواجة، عبد الفتاح محمد سعيد.( 2004 ). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الديراني، عبد. (1997). دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية في المملكة السعودية. مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود.

- ربيع، هادي مشعان. (2006). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. عمان: مكتبة المجمع العربي.
- ربيع، هادي. (2006). المدير المدرسي الناجح (ط.1). عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
- سفيان، نبيل. (2004). المختصر في الشخصية والإرشاد النفسي. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- سلطان، وفاء وعكار، زينب. (2012). التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البصرة، العراق.
- السلوم، حكمة. (2001). اتجاهات حديثة في إعداد المعلمين. رسالة الخليج العربي، ج 9، ع 28، ص. ص 177-213، السعودية.
- شحاتة، حسن، النجار زينب، عمار، حامد (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- شحادة، محمد. (1990). السلوك والقياس الشخصي في علم النفس. رشاد برس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت: لبنان .
- شعلان، محمد وآخرون. ( 2000 ). الإدارة المدرسية والإشراف الفني. القاهرة: مكتبة الأنجلو المعرفية.
- الشيباني، عمر. (2000). الأسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب. بيروت: دار الثقافة.
- صادق، حصة. (1996). معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية نموذج مقترح. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، 5(9)، 11-47.

- صالح، حنان. (1997). الرضا الوظيفي لدى العاملين بمهنة التمريض: دراسة ميدانية للمرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. المجلة الطبية السعودية، مج 23، ع 1، ص22-30، السعودية.
- صالح، مروان.(2007). المعلم وتحديد مفاهيمه ودوره في العملية التعليمية. مجلة دراسات، <http://www.dirasaat.com/11/s00.html>، ع11.
- الصايغ، أشرف.( 2012). نظرية الإدارة التربوية. نابلس: مكتبة القدومي للخدمات الجامعية.
- الصايغ، أشرف.( 2013). نظرية الإدارة التربوية. نابلس: مكتبة القدومي للخدمات الجامعية.
- الصايغ، أشرف.(2014). نظرية الإدارة التربوية. نابلس: مكتبة القدومي للخدمات الجامعية.
- طبيب، مأمون.(2001).استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- العاجز، سيد.(2001). اتخاذ القرارات. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عابدين، محمد عبد القادر.(2001). الإدارة المدرسية الحديثة (ط.1). رام الله: دار الشروق للنشر.
- عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة(ط.1 ). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- عامود، قاسم حسين. (2001). الشخصية بين التنظير والقياس. دار النشر للجامعات، صنعاء: اليمن.
- عايش، احمد جميل محمد. (2005). المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الاساسي في وكالة الغوث في الاردن كما يمارسونها انفسهم. عمان: مكتبة الجامعة الاردنية.
- عبد الرحمن، محمد. (1998). نظريات الشخصية. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- عبد الخالق، أحمد. (1994). الأبعاد الأساسية للشخصية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- عبد المجيد، أحمد (2009). سمات وصفات المدير الناجح (online).
- [http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al\\_idara/chapter-1/part4/01.htm](http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter-1/part4/01.htm)
- عبد الهادي، نبيل، مصطفى، نادية (2001). التفكير عند الأطفال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبود، عبد الغني. (2000). إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة. عين شمس: دار الفكر.
- العتيبي، نواف. (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- عدس، عبد الرحمن وقطامي، نايفة (2002). مبادئ علم النفس، ط، دارا لفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

- عساف، عبد (2010). الإدارة المدرسية. نابلس: مكتبة القدومي للخدمات الجامعية.
- عطوي، منى. (2001). الإشراف التربوي - مفاهيم وافاق. عمان: منشورات الجامعة الأردنية.
- العمامرة، محمد. (2001). مبادئ الإدارة المدرسية (ط.3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عيد، سعد. (2000). السلوك الإنساني (تحليل وقياس المتغيرات). مكتبة الفلاح، الكويت: الكويت.
- عيسوي، فيصل. (1997). الشخصية في ضوء التحليل النفسي. دار المسيرة، بيروت.
- غنام، ختام. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
- غنيم، أمل عبد الرحمن. (1993). درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الفداوي، فيصل. (2006). الشخصية في ضوء التحليل النفسي. دار المسيرة، بيروت .
- فخرو، ثائر. (2010). دليل مهارات التفكير. عمان، دار القلم للنشر والتوزيع.
- قرقش، علا. (2000). نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- قطامي، فرج عبد القادر. (2002). الشخصية ومبادئ علم النفس. مكتبة الخانجي، القاهرة، لبنان.

- قطامي، نايفة، (2001). تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة.
- كرو، انجوي،(2006). المعلم وتحديد مفاهيمه ودوره في العملية التعليمية. (online)
- <http://www.dirasaat.com/11/s00.html>
- كروس، بورشيا، وأنجور، ثوماس، (2004). الأساليب الغير تقليدية في التقويم الصفّي. ترجمة حمزة محمد دودين، (2005) ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- كمال، طلال بن عايد.(1993). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة*. المجلة العربية للإدارة، مصر.
- كوهن، ارثر.(1999). أثر الخصائص الشخصية لدى مديرات المدارس (العناد، وحب الاستطلاع، والمرونة، والذكاء، والتصميم على تحقيق الأهداف، والقدرة على التكيف) على العمل في الولايات المتحدة الأمريكية. ترجمة محمد لاهم دودين، (2000) ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- اللهواني، هنية (2007). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- اللوزي، أمجد.(2000). دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الرائدة. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ليندا، فاتن.(2002). قياس الشخصية ونوعية القيادة الممارسة وتشجيع المعلمين على اتخاذ القرار لدى المدير المبتدئ بعد ثلاث سنوات من توليه إدارة المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر
- مدانات، كمال.(2000).الإشراف التربوي التعليمي.عمان، دار المجدلاوي للنشر.

- مدني، عباس.(1998). *مشكلات تربوية في البلاد الإسلامية*. مكتبة المنار، مكة المكرمة، السعودية.
- المليجي، حلمي.(2001). *علم نفس الشخصية*. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- المنصور، غسان.(2007). *أساليب التفكير وعلاقتها بحل المشكلات دراسة ميدانية على عينة من تلامذة الصف السادس الأساسي في مدارس مدينة دمشق الرسمية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. دمشق. سوريا.
- منصور، عبد المجيد أبو عباة و صالح بن عبد الله.(1996). *الشخصية الإنسانية والهدى الإسلامي*. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- المحمد، احمد.(2010). *الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون*. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- مطاوع، علي بن أحمد.(1991). *بعض سمات الشخصية وأثرها على أداء المعلم في المرحلة الابتدائية*. *المجلة التربوية*، مج الخامس عشر، ع 28، ص. ص 57\_68، الكويت.
- مليكة، بثينة.(1998). *المرأة العربية في القرن العشرين*. دار المدى للثقافة والنشر، سوريا، دمشق.
- موسى، واثق وعبد الواحد، بلال. (2013). *بعض سمات الشخصية وعلاقتها بحل المشكلات لدى طلبة الجامعة*. *مجلة كلية التربية الأساسية - بابل*، ع (13)، 54-76.
- الموسوي، ناصر.(2002). *الإدارة والإشراف التربوي*. عمان، دار الشروق.
- الموسوي، ناصر.(2005). *الإدارة القيادية*. عمان، دار الشروق.

- مياس، أحمد حسن.(1996). الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- ناصر، كريم و الامي، نشعة. (2006). *خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية*. مجلة الجامعة المستنصرية، 9(28)، 71-86.
- نزال، مي.(2009). *العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- الهباش، جودت عزت، (2002). *الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان، دار الثقافة.
- الهدهود، دلال عبد الواحد، (1991). *الكفايات الأساسية لمديري المدارس في التعليم العام في دولة الكويت،مجلة دراسات تربوية، (7)، القاهرة، عالم الكتب،ص140-185*.
- الوردي، جابر عبد الحميد. (1991). *نظريات الشخصية*. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- وحيد، انشراح.(2001). *الخصائص السيكولوجية للمرأة العاملة في المجال الأكاديمي*. مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ع (25)، (ص72-82)، مصر.
- الوقفي، رشدي.(1998). *العوامل الشخصية التي ترتبط بفاعلية المعلم في المرحلة الإلزامية في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- Abe, Thomas Olabode (2011). **The personal and key characteristics of the leadership effectiveness of school principals in Iquete, Nigeria** (online).  
[http://www.alshirazi.com/compilational\\_idara/chapter1/part4/01.htm](http://www.alshirazi.com/compilational_idara/chapter1/part4/01.htm)
- Aiken,D.(2002). **Making better decision about school problems**.New Bury park, CA: Corwim
- Ashton,Rosath M. "**Commitment and social Organization, as study of commitment: mechanism in utopian community**" Americium Socio Logical Review, (1968), P.P499-517.
- Balabalance,E. And Otican, L. (2010). **Interpret the skills of school principals to solve the problem with their personal characteristics, emotional..intelligence..and..tendencies**.(online).  
[http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al\\_idara/chapter1/part4/01.htm](http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part4/01.htm)
- Caligiuri,K.(2000). **Administration tasks practiced by school principals and verification of their size and order**. Abstract Dissertation Abstract International
- Cattell, R. (1996).**The scientific analysis of personality**,aldinepub, comchicago.

- Darseh,N.(2004). **Comparisons of Problem Solving Processes of Education Administration leadership**, Gender Decision Making University of Texas , Dissertation Abstracts International, vol.5901A, No.AA19822603, p.35.
- DerWesthuizen, P. (1996) **Problems facing beginning school Principle On Kenya**. Paper presented at annual meeting of American Education Research association, ERIC.
- Eysenck, N.(1992). **Generative teaching and personality characteristic of student teachers**, Teaching andTeacher Education, 2(4). p.p 355-363.
- Gleitman, M.(1999) **Organizational behavior**, 2Ed Addison-Wesley Publishing company, Inc.
- Glimps, J. (1999). **Comparisons of Problem Solving Processes of Education Administration leadership**, Gender Decision Making University of Texas, Dissertation Abstracts International, vol.5901A, No.AA19822603, p.35.
- John, A.& Srivastava,L. (1999). **Skills Percieved to Lead to Success in Higher Education Adminstration**. American Educational Research Association. Montreal , April
- Kall, I.(1990). *Personality,work characteristics, and employee well being: A Longitudinal Analysis of Additive and Moderating Effects*, **Journal of Occupational Health Psychology**, 8(1), p.p 20-38.

- Liming, R.W. (1998). **Stress sources and coping strategies of secondary public school principals**, Un published doctoral university of Denver, internet, no AAC991358.
- Morgan ,J. and King ,J.(1991) **.Reconsidering the case for organizational commitment.** Human Resource Management Journal,1, p.p 18-32.
- Norton,W.(1994). **Problems facing beginning school Principle On Kenya.** Paper presented at annual meeting of American Education Research association, ERIC.
- Pervin,R. ( 1998). **Basic Social Problems.** U.S.A Rund Mc Nally & Company Chicago.
- Schotte, A.(1990).**Problem Solving Skills in suicidal psychiatric patients and clinical psychology** (online).
- Schultz, A. (2004). **Skills Percieved to Lead to Success in Higher Education Adminstration.** American Educational Research Association, Montreal , April .
- Shadan Arizada.(2014) **Problems and Challenges Facing Primary School Principals in Selangor, Malaysia** (online).
- Snorre (1998). **The Experimental study of personality,** N.Y.Lawrence Erlbaum, publishers.

- Thomas, M.(1990). **Problem Solving Skills in suicidal psychiatric patients and clinical psychology** (online).
- Turner, M(1998) *Methodological challenges in union commitment studies*, **Journal of Applied Psychology** .
- Heppne I. (1987) *The Stability of the Five-Factor Model of Personality in Personnel Selection and Assessment in Greece*, **International Journal of Selection and Assessment**, 9 (4) P. 27.
- Wright,G. (1990). **Administration tasks practiced by schoolprincipals and verification of their size and order**. Abstract Dissertation Abstract International.

## الملاحق

### ملحق رقم (1): الاستبانة

=====

تحية طيبة وبعد:

تحتوي هذا الاستبانة على (103) فقرة تتصل بسمات شخصية المدير وأسلوب حل المشاكل لديه، (71) فقرة تتعلق بسمات الشخصية، و(32) فقرة تتعلق بأسلوب حل المشكلات أمام كل فقرة ثلاث إجابات محتملة، بالنسبة للمقياس الأول فإذا وقع اختيارك على الإجابة ( أ ) فضع إشارة ( x ) أمام رقم الفقرة وتحت العمود ( أ ) على ورقة الإجابة، وإذا اخترت الإجابة ( ب ) فضع إشارة ( x ) أمام رقم الفقرة وتحت العمود ( ب ) على ورقة الإجابة، وإذا اخترت الإجابة ( ج ) فضع إشارة ( x ) أمام رقم الفقرة وتحت العمود ( ج ) على ورقة الإجابة، أما المقياس الثاني نضع إشارة ( x ) تحت العمود المناسب بجانب كل فقرة.

ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، فلكل فرد وجهة نظره الخاصة في حياته — أرجو منك عند الإجابة مراعاة ما يلي:

- 1- لا تصرف وقتاً طويلاً في التأمل والتفكير، وأجب بأول إجابة تخطر ببالك.
- 2- حاول أن لا تختار الإجابة ( غير متأكد ) أو الإجابة ( بين بين ) إلا إذا استحال عليك تماماً، وربما مرة كل أربع أو خمس فقرات تقريباً.
- 3- تأكد بأنك لم تففز عن أية فقرة، وأجب عن كل فقرة قدر الإمكان، فبعض الفقرات قد لا تكون موافقا عليها بشكل جيد ولكن أرجو أن تضع أفضل جواب محتمل لها، وبعض الفقرات تظهر بأنها شخصية، فتأكد بان ورقة الإجابة في أيدي أمينه وموثوق بها ولأغراض الإرشاد فقط، ولن يطلع عليها احد غير المرشد.
- 4- اجب بصراحة وصدق بقدر الإمكان، ولا تختار الإجابة لمجرد اعتقادك بأنها ستعطي الانطباع الأفضل عنك.
- 5- يرجى مراعاة أن هناك جوابا واحد فقط لكل فقرة، ومن ثم يرجى أن لا تضع إلا إشارة ( x ) واحدة أمام رقم كل فقرة على ورقة الإجابة.

الباحثة: فاطمة علكيك

البيانات الديموغرافية

أرجو وضع إشارة (X) داخل المربع الذي تنطبق عليه حالتك :

1- النوع : ذكر  أنثى

2- المؤهل العلمي : دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

3- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية: أقل من 5 سنوات  (5-أقل من 10) سنوات  10 سنوات فأكثر

4- موقع المدرسة : مدينة  قرية

5- عدد الدورات في الإدارة : أقل من 5  5-10  11 فأكثر

6 - المرحلة: ثانوي  أساسي

القسم الأول: الفقرات المتعلقة بسمات الشخصية

الرقم	الفقرة	"أ"	"ب"	"ج"
1-	أثناء العطلة أفضل الذهاب إلى	بلد مزدحم بالناس	وسط بين الاجابة أ و ج	كوخ هادىء منعزل
2-	اشعر بالضيق عندما أكون في مكان صغير محصور مثل مصعد مزدحم بالناس	ابدا	نادراً	أحياناً
3-	أجد نفسي كثير التفكير في قضايا عديمة القيمة وابذل جهداً للتخلص منها	نعم	احياناً	لا
4-	إذا عرفت شخصاً ما يفسر الأشياء بطريقة خاطئة أميل إلى أن أكون	هادئاً	بين بين	معبراً عن راي
5-	تبدو أفكارى	سابقة لأوانها	غير متأكد منها	تظهر في أوانها
6-	أنا غير موهوب في إطلاق النكات وسرد القصص المسلية	صحيح	بين بين	خطأ
7-	أفضل أن أعيش عمراً طويلاً هادئاً على أن اتعب نفسي في خدمة مجتمعي المحلي	صحيح	احياناً	خطأ
8-	أنا غير موهوب في إطلاق النكات وسرد القصص المسلية	صحيح	بين بين	خطأ
9-	أفضل أن أعيش عمراً طويلاً هادئاً على أن اتعب نفسي في خدمة مجتمعي المحلي	صحيح	احياناً	خطأ
10-	إذا قدم لي طعام رديء في مطعم اعتقد أن من واجبى أن ابدي تدمري للخادم أو لمدير المطعم	نعم	احياناً	لا
11-	من اجل الراحة والاسترخاء أفضل	الرياضة والالعاب	غير متأكد	المناقشات والاحاجي والالغاز
12-	لو كنت في مصنع يبدو لي انه من الممتع أن أكون مسئولاً عن	النواحي الميكانيكية	غير متأكد	مقابلة الناس وتوظيفهم

13-	أفضل قراءة كتاب عن	السفر عبر الفضاء	غير متأكد	التربية في الاسرة
14-	إذا أتحت لي الفرصة أن أعيش مرة ثانية فاني	ساخط لحياة مختلفة	غير متأكد	ساعيش نفس الحياة التي اعيشها الان
15-	في اتخاذ القرارات في حياتي وعملي لم أزعج قط من سوء تفهم عائلتي لي	صحيح	بين بين	خطأ
16-	أفضل أن أتجنب قول أشياء سيئة تضايق الناس	صحيح	بين بين	خطأ
17-	إذا كان بيدي سلاحاً وعرفت بأنه معبأ يستمر شعوري بالضيق حتى أفرغه	نعم	بين بين	لا
18-	استمتع كثيراً في إطلاق النكات التي لا تحمل الإساءة للآخرين	صحيح	بين بين	خطأ
19-	يمضي الناس قسطاً كبيراً من أوقات فراغهم في خدمة جيرانهم والمساعدة في إيجاد حلول للقضايا المحلية	نعم	غير متأكد	لا
20-	ارتكبت حوادث لأنني كنت شارداً ذهن	نادراً تماماً	بين بين	بضع مرات
21-	في الصحيفة المفضلة لدي أحب أن أشاهد	بحث القضايا الاجتماعية الأساسية في العالم الحديث	بين بين	تغطية جيدة لجميع الأخبار المحلية
22-	لو كانت رواتب الوظائف التالية متساوية لفضلت أن أكون	باحث كيميائي	غير متأكد	مدير/ مديرة
23-	أن العمل لجمع الأموال لخدمة قضية أو من بها أو التنقل لبيع الأشياء هو بالنسبة لي	ممتع تماماً	بين بين	وظيفة مزعجة
24-	إن تغييرات الطقس لا تؤثر عادة في فعليتي ومزاجي	صحيح	بين بين	خطأ
25-	عندما أكون في مدينة غريبة فإنني سوف	أتجول أينما أشاء	غير متأكد	ابتعد عن الأماكن التي يقال عنها أنها خطيرة
26-	أنه من الأهمية بمكان أن	تكون لطيفاً مع الناس	بين بين	تضح افكارك موضع التنفيذ
27-	اعتقد في	الشعار الذي يقول (( اضحك وكن منشرحاً في معظم المناسبات ))	بين بين	أن تكون رزيناً جداً في عملك اليومي
28-	حينما أعطى مجموعة من التعليمات فإنني اتبعها عندما اقتنع بها	صحيح	غير متأكد	خطأ
29-	أفضل رؤية	فلم هزلي ذكي أو مسرحية هزلية	بين بين	فلم جيد جريء عن الأيام العصيبة

		قصير عن المجتمع في المستقبل		
30-	أثناء السفر أفضل النظر المناظر الطبيعية على أن أتحدث مع الناس	صحيح	غير متأكد	لا
31-	أجد من الصعوبة أن أتقبل كلمة " لا " حتى عندما اعرف أنني اطلب المستحيل	صحيح	بين بين	خطا
32-	غالباً ما أتألم من طريقة قول الناس للأشياء أكثر من القول نفسه	صحيح	بين بين	خطا
33-	أتضايق من انتظار الخدم لي	نعم	بين بين	لا
34-	عندما يكون الأصدقاء في مناقشة حية فإني	أفضل أن أصغي لهم بالانتباه	بين بين	ابدي ملاحظات أكثر من اغلب الناس
35-	أحب أن أتواجد في مواقف فيها كثير من الصخب	نعم	بين بين	خطا
36-	في العمل من الأهمية بمكان أن تكون محبوباً من الناس المناسبين من أن تعمل بوظيفة ممتازة	صحيح	بين بين	خطا
37-	من الأفضل أن يجتمع الناس ببعضهم في العبادة العامة ( صلاة الجمعة مثلاً ) بانتظام	صحيح	بين بين	خطا
38-	استمتع كثيراً لكوني	مدير مكتب العمل	غير متأكد	مهندس معماري
39-	اقطع الشارع لأتجنب مقابلة أنا لا ارغب برؤيتهم	ابدا	نادرا	احيانا
40-	في اليوم العادي، فان عدد المشاكل التي أقابلها والتي لا استطع حلها هي	واحدة صعبة	بين بين	اكثر من نصف دزينة
41-	إذا لم اتفق مع مسئول في وجهات نظره فعادة ما	احتفظ برأيي لنفسي	غير متأكد	اخبره بان رأيي يختلف عن رأيه
42-	أتجنب أي حديث محرج مع أفراد الجنس الأخر	صحيح	بين بين	خطا
43-	إني لست ناجحاً في معاملة الناس	صحيح	غير متأكد	خطا
44-	استمتع لقضاء أحسن وقتي وقوتي لـ	بيتي وحاجات أصدقائي الحقيقية	بين بين	النشاطات الاجتماعية والهوايات الشخصية
45-	تظهر في عملي مشاكل من الناس الذين	باستمرار يغيرون أساليبهم التي وفق عليها	غير متأكد	يرفضون استخدام الأساليب الحديثة
46-	سأكون أكثر استمتاعاً بان أكون مندوب شركة تأمين من أن أكون مزارعاً	نعم	بين بين	لا
47-	الحياة الحديثة بها كثير من الإزعاجات المحيطة والمحطمة	صحيح	بين بين	خطا
48-	اشعر بأنني مستعد للحياة ومتطلباتها	دائماً	احيانا	ابدا

49-	اعتقد بصدق بأنني أكثر تصميمًا وقوة وطموحاً من كثير من الناس الناجحين	نعم	أحياناً	لا
50-	غالباً ما يكون لدي رغبة ملحّة في إثارة أكثر	صحيح	بين بين	خطأ
51-	أفضل أن أكون	ممثلاً	غير متأكد	بناءً
52-	أجد من الأفضل أن أخطط لتجنب تضييع الوقت للتنقل بين وظيفة وأخرى	نعم	بين بين	لا
53-	يجب أن يدار المجتمع بطريقة منطقية وليس بالعاطفة والتقليد	نعم	بين بين	لا
54-	لهواية ممتعة أفضل أن انتسب إلى	نادي هواة التصوير	غير متأكد	جمعيات المناظرات الأدبية
55-	أجد صعوبة في إتباع ما يقوله الناس نتيجة استعمالهم الغريب لاصطلاحات دارجة	نعم	بين بين	لا
56-	يهتم القضاة دائماً في	الاتهامات دون اعتبار الشخص	غير متأكد	حماية البريء
57-	يدعوني الناس أحياناً بالمتفاخر وبأنني شخصية متكبرة ( متعالية )	نعم	بين بين	لا
58-	من الأفضل للإنسان أن يعيش حياة رئيس مطبوعة من أن يكون رجل دعاية مشجع للبيع	صحيح	غير متأكد	خطأ
59-	أميل للكلام ببطء	نعم	أحياناً	لا
60-	عندما أقوم بعمل شيء ما ينصب اهتمامي الرئيسي على	الشيء الذي عمله فعلاً	غير متأكد	أن لا تكون هناك نتائج سيئة لمن يساعدني
61-	اعتقد أن معظم القصص والأفلام يجب أن تعلمنا الأخلاق الحميدة	صحيح	بين بين	خطأ
62-	عندما اختلف مع أي شخص على قضايا اجتماعية أفضل	معرفة الأسباب الأساسية لاختلافنا أو ماذا يعني ذلك	غير متأكد	فقط الوصول إلى حل عملي مقنع للطرفين
63-	اعتقد أنه يجب على الناس أن يفكروا ملياً قبل أن يلعنوا حكم القاضي	نعم	غير متأكد	لا
64-	استمتع أكثر في	كوني مسئول عن ألعاب الأطفال	غير متأكد	كوني مساعداً للمساعداتي
65-	أفضل أن أعيش	نفس نمط الحياة التي أحيها الآن	غير متأكد	حياة محبة، قليلة المشاكل
66-	اعتقد أن أهم شيء في الحياة أن اعمل ما أريد	نعم	غير متأكد	لا
67-	صوتي في الحديث	قوي	بين بين	ناعم
68-	أحب العمل أن يؤدي في حينه حتى لو قادني ذلك إلى صعوبات فيما بعد	صحيح	غير متأكد	خطأ
69-	أوصف بأنني إنسان سعيد، محظوظ	صحيح	غير متأكد	خطأ

خطا	غير متأكد	نعم	70- اكره جدا منظر الفوضى
لا	بين بين	نعم	71- أحب أن أتأكد من حالة الممتلكات المقترضة عند إعادتها سواء لي أم للآخرين

نموذج ورقة الإجابة على مقياس سمات الشخصية

رقم الفقرة	أ	ب	ج	رقم الفقرة	أ	ب	ج	رقم الفقرة	أ	ب	ج
1				28				55			
2				29				56			
3				30				57			
4				31				58			
5				32				59			
6				33				60			
7				34				61			
8				35				62			
9				36				63			
10				37				64			
11				38				65			
12				39				66			
13				40				67			
14				41				68			
15				42				69			
16				43				70			
17				44				71			
18				45							
19				46							
20				47							
21				48							
22				49							
23				50							
24				51							
25				52							
26				53							
27				54							

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بأسلوب حل المشكلات:

درجة القدرة على حل المشكلة					المجال الأول: مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرات	الرقم
					أتابع قلة زيارة المشرف التربوي للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين والمعلمات للمنهاج المقرر	1
					أعالج تدني توظيف خبرات المعلمين في تحليل محتوى المنهاج من أجل إثرائه وتحسينه	2
					أعالج ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في شرح المقررات الدراسية	3
					أحل مشكلة قلة كفاية عدد الحصص الأسبوعية للقيام بأنشطة المنهاج المقررة	4
<b>المجال الثاني: مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)</b>						
					الاهتمام بحاجة المعلمين والمعلمات ومشكلاتهم	1
					أعالج بحكمة الخلافات الناتجة عن تعارض المصالح الشخصية بين المعلمين والمعلمات في المدرسة	2
					أعالج مشكلة تأخر بعض المعلمين والمعلمات عن الدوام المدرسي	3
					أعالج مشكلة تأخر بعض المعلمين والمعلمات عن دخول الحصة في الوقت المحدد	4
					أعالج مشكلة غياب بعض المعلمين والمعلمات المتكرر عن الدوام المدرسي	5
					أعالج مشكلة كثرة تنقلات المعلمين والمعلمات	6
					أتابع تدني مهارة بعض المعلمين والمعلمات في استخدام الوسائل التعليمية	7
					أعالج انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات.	8

درجة القدرة على حل المشكلة					المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالطلاب	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	الفقرات
					1	أعالج مشكلة زيادة أعداد الطلبة للصف الواحد
					2	أتابع مشكلة كثرة غياب الطلبة دون مبرر
					3	أدرس مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة
					4	أتابع وجود طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة
					5	أتابع مشكلة إتلاف بعض لممتلكات المدرسة
					6	أتابع مشكلة ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام
					7	أتابع مشكلة إساءة بعض الطلبة للمعلمين والمعلمات
					8	أتابع مشكلة تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة
<b>المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي</b>						
					1	العمل على حث أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم
					2	العمل على التعاون مع بعض الأهالي مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء
					3	تتمية روح احترام المدرسين والمدرسات من قبل أولياء الأمور
					4	تشجيع الأهالي على الاشتراك في الاجتماعات والأنشطة المدرسية
					5	تشجيع الأهالي على تقديم الدعم للمدرسة

درجة القدرة على حل المشكلة					المجال الخامس: مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرات	الرقم
					متابعة أعمال الصيانة للمبنى المدرسي	1
					توفير الغرف والقاعات الخاصة لممارسة النشاطات المختلفة.	2
					أسعى إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة للعمل.	3
					توفير غرف للمكتبة والمختبرات المدرسية.	4
					أتلتمس المشكلات الواقعية التي تحيط بالبيئة والتي تؤثر عليها.	5
					أزيل العقبات الفنية والإدارية التي من شأنها تحقيق التنفيذ الأمثل للأنشطة التربوية.	6
					أستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	7
<b>المجال السادس: مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا بالمدرسة</b>						
					أقوم بتوفير أجهزة حاسوب كافية لأعداد الطلبة	1
					أقوم بالإطلاع على نظريات تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة في إدارة المدرسة.	2
					قوم باستخدام الحاسوب في العمليات الإدارية.	3
					أدعم توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والعلمي في المدرسة.	4
					السعي إلى اشتراك المدرسة بشبكة الإنترنت.	5

## ملحق رقم (2)

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2017/2/15

حضرة السادة مديرة التربية والتعليم المحترمين/ جنوب نابلس

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ فاطمة جمال فتحي عكليك، رقم تسجيل(11457493).

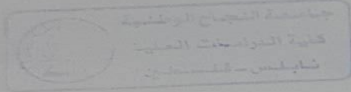
تخصص ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة و بعد،،  
يرجى من حضرتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ فاطمة جمال فتحي عكليك، ورقم تسجيلها (11457493) // تخصص ماجستير فاطمة جمال فتحي عكليك في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها: " سمات الشخصية لدى مدراء المدراس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بأساليب حل المشكلات لديهم ". يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في اجراء المقابلات وتوزيع الاستبانات وجمع البيانات، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية

د. فايز محاميد



نابلس، ص.ب 7،707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) (972) \* فاكسميل: 2342907 (09) (972)  
3200 (5) هاتف داخلي 2345115، 2345114، 2345113 (972) 9 \*Tel. Nablus, P. O. Box (7) \*  
\* Facsimile 972 92342907 \* www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ie - Nablus - Faisal St

edunab@hotmail.com

+970 9 2389495

+970 9 2380034

+970 9 2382820

ملحق رقم (3)

State of Palestine  
Ministry of Edu. & Higher Education  
Directorate of Education - Nablus

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم - نابلس

الرقم: م.ن/30/1/1933  
التاريخ: 2017/5/23  
الموافق: 1438/6/23

21

المحترم/ة

حضرة مدير/ة مدرسة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الدراسة الميدانية

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحياتها، لا مانع من السماح للباحثة (فاطمة جمال فتحي عكليك) بتوزيع استمارتها بعنوان (سمات الشخصية لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعلاقتها بأساليب حل المشكلات لديهم) في مدرستكم.

مع الاحترام،،،

د. عزمي بلاونه  
مدير التربية والتعليم

نسخة / الملف.  
أص / ع.م / د.م  
537

فلسطين - نابلس - شارع فيصل الرئيسي  
Palestine - Nablus - Faisal St.  
صندوق بريد فاطس ( 11 ) Box Nablus

Email / بريد الالكتروني  
edunab@hotmail.com

Fax / فاكس  
+970 9 2389495

Tel / هاتف  
+970 9 2380034  
+970 9 2382820

**An- Najah National University**

**Faculty of Graduate Studies**

**The personal Traits of the Headmasters of  
Governmental Schools in Nablus Governate and its  
Relation to problems Solving Techniques among them**

**By**

**Fatima Jamal Akleek**

**Supervised**

**Dr.Fayze Mahamed**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of  
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus - Palestine.**

**2017**

**The personal Traits of the Headmasters of Governmental Schools in  
Nablus Governate and its Relationship with problems Solving  
Techniques among them**

**By**

**Fatima Jamal Akleek**

**Supervised**

**Dr. Fayze Mahamed**

**Abstract**

This study aimed at identifying the personal Traits of the Headmasters at Governmental Schools in Nablus Governate and its Relationship to problems Solving Techniques among them. It also aimed at determining the effect of gender, qualifications, experience in school administration, the location of the school, and the number of courses in personality traits and problem solving skills.

Study population consists of all School principals at Secondary and basic governmental and private schools in Nablus governorate in the academic year 2016/2017.

Study sample consistal of (71) principals, which represents (38.9%) of the total population.

Study results indicatal a positive correlation personality traits and problem solving techniques among schools principals in Nablus governorate, where the correlation between them reached (0.278), where as there are no statistical significant differences at the level significance

( $\alpha=0.05$ ) in personality traits among schools principals in Nablus governorate due to: Gender, years of experience, scientific qualification, location of the school, stage, and number of courses in administration, and there are no statistical significant differences at the level of ( $\alpha=0.05$ ) problem solving techniques due to the: Gender, years of experience, scientific qualification, location of the school, stage, and number of courses in administration. Based on the results of the study, the researcher recommended several recommendations, the most important of which is: the ability to benefit researchers and guides from the measure prepared by the researcher in the measurement of problem solving in the principals and principals of schools, and can use each component of the scale itself to measure part of the parts of solving problems.

