

Journal pre-proofs

Leading the Self, Shaping the School: Self-Management and Culture in Jordanian Public Schools

Hatem Mohammad Abdul Halim Ananbeh

PII: 1301.2025

DOI: <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1301.2025>

Reference: JJOAS-H 1301.2025

To appear in: Jordan Journal of Applied Science-
Humanities Science Series

Received Date: 09 Mar 2025

Revised Date: 21 May 2025

Accepted Date: 28 May 2025

Please cite this article as: Ananbeh, H. M. A. (in press). Leading the Self, Shaping the School: Self-Management and Culture in Jordanian Public Schools. *Jordan Journal of Applied Science – Humanities Science Series*. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1301.2025>

This is a PDF of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form. As such, this version is no longer the Accepted Manuscript, but it is not yet the definitive Version of Record; we are providing this early version to give early visibility of the article.

Please also note that, during the production process, errors may be discovered which could affect the content, and all legal disclaimers that apply to the journal pertain.



Leading the Self, Shaping the School: Self-Management and Culture in Jordanian Public Schools

درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين

Hatem Mohammad Abdul Halim Ananbeh

Ministry of Education, Ajloun, Jordan.

hatemananbh76@gmail.com

Abstract

This study examines the degree to which public-school principals in Jordan's Ajloun Directorate of Education demonstrate self-management skills and their relationship with organizational culture from teachers' perspectives. Using a correlational survey design and a validated questionnaire, data were collected from 810 teachers selected via simple random sampling. Teachers reported moderate levels of principals' self-management and school organizational culture. No statistically significant differences appeared in perceived self-management by principal gender or years of service. A positive association emerged between principals' self-management and organizational culture, suggesting that strengthening self-regulation—goal setting, time and stress management, and reflective practice—can improve collaborative norms, trust, and instructional focus. Implications include embedding self-management competencies into leadership standards, selection, induction, and professional development; providing coaching and mentoring that target self-regulatory routines; and aligning appraisal and feedback systems with culture-building behaviors. Policymakers and district leaders can leverage these findings to design capacity-building initiatives that enhance school climate and, ultimately, student learning. Future research should test causal pathways and contextual moderators through longitudinal and intervention designs.

Keywords: Educational Leadership, Self-Management, Organizational Culture, Principals, Teachers, Ajloun Governorate.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (810) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وأن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المديرين لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات إدارة الذات والثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، مهارات إدارة الذات، الثقافة التنظيمية، مديرو المدارس، المعلمون، محافظة عجلون.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يؤدي مدير المدرسة دورًا مهمًا في تسيير العملية التعليمية، لذا لا بد أن يتحلى بمجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من أداء عمله على أكمل وجه، وأن يكون قادرًا على التأثير في العاملين معه، وتحفيز جميع الأفراد المنتمين للمدرسة على تنمية استعداداتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحقيق ميولهم وطموحاتهم، لتكون بذلك ثقافة تتميز بها المدرسة عن غيرها، وتعد مهارات إدارة الذات من المهارات المهم أن يمتلكها مدير المدرسة، وتجعله قادرًا على التكيف مع البيئة المدرسية والمادية والاجتماعية، كما أنه يشكل القدوة لكل العاملين معه بالمدرسة، وللطلبة ولأولياء الأمور.

تؤثر إدارة الذات في تنظيم حياة الأفراد بشكل سليم، وتساعدهم في التعامل والتعايش مع مجتمعاتهم، وأنها تعد عاملاً مهمًا وأساسيًا في نجاح الفرد أكاديميًا واجتماعيًا، ويتسم مفهوم إدارة الذات بالمرونة، فهو يختلف من شخص لآخر بل ويختلف لدى الفرد الواحد من موقف لآخر، وتتضمن إدارة الذات مجموعة من المهارات الأساسية مثل مهارات الإدراك الذاتي، ومهارات الإدراك الاجتماعي، ومهارات الوعي الذاتي، والتي بدورها تتضمن مهارات فرعية مثل مهارات التحكم الذاتي العاطفي، ومهارة القدرة على التكيف، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة الإحساس بالمشكلات وتحديدها (عبد الحميد وآخرون، ٢٠١٢).

وتعرف إدارة الذات بأنها مقدرة الفرد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفته بقدراته ومهارته واستغلاله بفاعلية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والمقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية (المحرزي، ٢٠١٧)، ويتكون مصطلح إدارة الذات من كلمتين، الأولى: الإدارة، والثانية: الذات، ومعنى الإدارة توجيه الإمكانيات إلى آلية استخدام معينة تضمن تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، أما الذات فتعرف بأنها اتجاهات ومشاعر الشخص نفسه، وبالتالي تعرف إدارة الذات بأنها معرفة الشخص لقدراته واستخدامه الأمثل لهذه القدرات، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها" (نخبة من الخبراء المتخصصين، ٢٠١٦).

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن مفهوم إدارة الذات يتمحور حول مقدرة الفرد على إدارة أموره الذاتية من خلال امتلاكه مجموعة من المهارات، والقيم، والأساليب في التعامل مع المشكلات التي تواجهه، ومقدرته على التحكم بمشاعره، كما تشير إدارة الذات إلى مدى إدراك الفرد ومعرفته نقاط القوة والضعف لديه، ومقدرته على توظيفها لتلبية احتياجاته ورغباته.

وتتضمن إدارة الذات مجموعة من المهارات ومن ضمنها:

- مهارة إدارة الوقت: وتعرف بأنها إحدى العمليات التي تستطيع أن تنجز من خلالها المهمات والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عملك وخط سيرك في حياتك المهنية (جعو، ٢٠١٨).
- مهارة الاتصال والتواصل: تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية أساسية للأفراد، يتم من خلالها إرسال المعلومات والأفكار واستقبالها فيما بينهم، وبالتالي يتمكنون من نقل الخبرات وتبادلها فيما بينهم، والتوصل لحل للمشكلات المتنوعة التي يواجهونها (أبو النصر، ٢٠١٢).
- مهارة التخطيط: يعرف التخطيط بأنه عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل (جعو، ٢٠١٨).
- مهارة اتخاذ القرارات: تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القادة، ويمثل القرار رأياً أو موقفاً من بين البدائل المتاحة أمامهم، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتعد عملية صنع القرارات الصائبة واتخاذها في الوقت المناسب من أهم أسباب النجاح في أداء المهام، وتسيير الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة (السعودي، ٢٠١٤).
- مهارة إدارة الغضب: وتعرف بأنها مقدرة الفرد على التحكم في انفعالاته السلبية، وتحويلها إلى انفعالات إيجابية وكسب الوقت للتحكم فيها بوساطة تحمل الانفعالات العاصفة التي تأتي بها الحياة، وذلك بتقبلها وليس قمعها لأن كل الانفعالات والمشاعر لها قيمتها في الحياة (عبد الحميد، ٢٠١٢).

وأضافت دحبور (٢٠٢٤) أن على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات العمل الجماعي والتعاوني، وأن يمتلك القدرة على التواصل مع الآخرين وأن يؤثر بهم، وأن يشعرهم بأنه يثق بهم من خلال إشراكهم بعملية صنع القرارات وحل المشكلات.

وتكمن أهمية إدارة الذات بأنها تمكن القائد من وضع رؤية واضحة للأهداف المطلوبة من مؤسسته، وتحديد خطوات العمل نحو الأهداف القابلة للتحقيق على المدى القريب وعلى المدى البعيد، ووضع الاستراتيجيات والمهارات والموارد اللازمة لتحقيقها، ومساعدته في تحقيق حياة مهنية ناجحة، وتنمية مهاراته على حل المشكلات، وعلى إيجاد الحلول للعقبات التي تحول دون النجاح في تحقيق أهدافه (Barid, 2000)، ويتسم القائد الذي يمتلك مهارات إدارة الذات بعدة خصائص منها الاتزان والنضج العاطفي، والتواضع في التعامل مع الآخرين (سالم، ٢٠١١).

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتها (أبو بكر، ٢٠٠٢)، وتتصف الثقافة التنظيمية للمدرسة بأنها عملية مكتسبة، تنتج من خلال التفاعل والتواصل بين الأفراد في بيئة العمل، وتصبح جزءاً من سلوكهم وتعبّر عن ثقافة مدراسهم، وتعد الثقافة التنظيمية نظاماً مركباً يتكون من مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتكمل بعضها البعض، وتضم هذه العناصر الجانب المعنوي مثل الأخلاق والمعتقدات والقيم وأفكار الفرد التي يؤمن بها وتظهر على سلوكياته، أما الجانب الثاني فيتمثل بالجانب السلوكي ويتمثل في العادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والجانب المادي وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة، كما تتصف الثقافة التنظيمية للمدرسة بأنها تعكس المناخ التنظيمي السائد فيها من ناحية طرق المشاركة في عمليتي صنع واتخاذ القرارات، وآلية التعامل بين الكادر الإداري والتعليمي والطلبة والمجتمع المحلي، وأيضاً اتجاهات الإدارة ومشاعرها نحو العاملين.

ويرى شاين (٢٠١١) أنّ الثقافة التنظيمية للمدارس تؤثر بشكل كبير في فاعليتها التنظيمية ومناخها التنظيمي، بحيث تظهر أهميتها من خلال تأثيرها في مستوى تحصيل الطلبة، وتعزيز روح الانتماء لدى العاملين والطلبة، وتعزز من جودة الإنجاز وكفاءتهم لديهم، وتحسن مستوى ولائهم التنظيمي، وتشجعهم على العمل بروح الفريق، مع السعي نحو تحقيق الذات. كما تؤثر إيجاباً بعملية إدارة المدرسة وأداء العاملين فيها، فغالباً ما يكون فهم الثقافة التنظيمية للمدرسة سبباً في اتخاذ قرارات صائبة وحل المشكلات المدرسية، كما تؤثر الثقافة التنظيمية للمدرسة في فكر العاملين فيها، وخاصة مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً، يتأثر بثقافة المدرسة أثناء إدارته لها في جميع النواحي الإدارية (الخلايلة، ٢٠١٢).

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم مثل القوة، أي أن يكون القائد قادر على التأثير في العاملين وكسب تأييدهم ودعمهم، مما يساعده في التغلب على مشكلات المقاومة للسلطة عند المرؤوسين، وقيمة الصفوة إذ تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة مجموعة كبيرة من القدرات والكفاءات، وتتبنى الإدارة الناجحة قيمة المكافأة لما لها من أهمية في التأثير على تصرفات الأفراد، حيث يستطيع القائد استخدام قوة المكافأة في اجتذاب العاملين القادرين، وتشكيل السلوك الإيجابي، كما تتبنى المنظمات قيمة الفاعلية في صنع القرارات، إذ يهتم القادة بفاعلية البناء التنظيمي من خلال جمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المتنوعة لفهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح البدائل لحلها، وقيمة الكفاءة على التكيف مع القرارات، وعلى المديرين معرفة أن المشاركة في صنع القرارات لها تأثير في تنمية كفاءة القيادات الإدارية، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة، وتتبنى المنظمات قيمة العدالة لإدراكها لأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي عند العاملين، مما يتطلب من المديرين والقادة معاملة جميع العاملين معاملة واحدة للحصول على ولائهم وانتمائهم (الليثي، ٢٠٠٨).

من خلال ما سبق يتبين أن مدير المدرسة وقائدها هو العنصر الأكثر تأثيراً في الثقافة التنظيمية للمدرسة، فمن خلال الصفات والمعارف والخبرات والكفاءات التي يمتلكها يستطيع وضع ثقافة تنظيمية فاعلة وقادرة على إيجاد مناخ مناسب لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، فمن خلال السمات الشخصية والمهارات التي يتحلّى بها يستطيع التأثير على الآخرين وكسب ولائهم له وللمدرسة، ولأن الثقافة التنظيمية مشتقة من عادات وتقاليد وأعراف وقيم المجتمع يتوجب أن يمتلك قائد المدرسة مجموعة من المهارات التي تجعله قادراً على غرس هذه المصادر في نفوس الطلبة والعاملين معه، وتكون منسجمة مع الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، فالثقافة المدرسية السليمة ترتبط غالباً بإنجاز الطلبة ودافعيتهم وإنتاجية المعلمين ورضاهم.

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بإدارة الذات

كما أجرى العنزي والعجمي (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت لإدارة الذات من وجهة نظر المديرين أنفسهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت إدارة الذات من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وفي ذات السياق أجرى خاشوق وياسين (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الذات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية في الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة ولصالح (١٠ سنوات فأكثر).

هدفت دراسة أبو سعدة (٢٠٢٣) التعرف إلى واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٢) معلم ومعلمة من مديرية بيت لحم. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة إدارة الذات لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

وفي ألمانيا أجرى بيركامير وآخرون (Berkemeyer et al, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الثقافات التنظيمية في التعليم من خلال استخدام أداة لتحديد الثقافة المدرسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٧٣) معلماً. أظهرت النتائج أن معظم المدارس تميزت بوجود ثقافة تنظيمية وأن المدارس تركز بقوة على سياساتها ومهامها وأعمالها، في حين أنها في الوقت نفسه مفتوحة على ثقافات المدارس الأخرى، كما أظهرت النتائج قدراً كبيراً من الاستقرار الثقافي للمدارس التي تم التحقيق فيها على مدار عامين، وأن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً فاعلاً في تحديد الاستقرار الثقافي للمدرسة.

هدفت دراسة زياناكوبولو ومنسيس (zianakopoulou & Manesis, 2018) التعرف إلى تصورات المديرين حول مفهوم الثقافة التنظيمية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٠) من مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة أتيكا باليونان. أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في مقاطعة أتيكا ينظرون إلى مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية على أنه الهدوء في البيئة المدرسية، والجو الإيجابي، والتوازن بين الواجبات والحقوق، وأن مدير المدرسة الفعال يسمح للمدرسة بإدارة مواردها البشرية الحيوية بشكل أكثر فاعلية، كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تسهم في تحسين تنظيم المجتمع المدرسي.

وقام المرقطن (٢٠٢٠) بدراسة هدفت التعرف إلى القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، لصالح "أقل من ٥ سنوات"، ولصالح "البكالوريوس"، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح "١٠ سنوات فأكثر"، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس"، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ومستوى الثقافة التنظيمية للمعلمين.

وأجرى الحربي والحراشة (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجھراء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٥) معلما ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجھراء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطا، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، وجاء مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس متوسطا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس.

هدفت دراسة مقابلة (٢٠٢٢) التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) معلما ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين متوسطا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

أجرى أبيل وأويس (Abele & wiese, 2015) دراسة هدفت إلى تحليل أهمية اعتماد استراتيجيات عامة في إدارة الذات ودورها في تحقيق النجاح المهني في سويسرا، وكذلك استراتيجية متخصصة في التخطيط للمستقبل والمؤشرات على النجاح في السيرة المهنية، مثل العائد المادي والمعنوي والرضا الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة من (١١٨٥) فردا، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين الاستراتيجية العامة التي يشكلها الفرد وبين الاستراتيجية المتخصصة المتعلقة بالتخطيط المهني، وأن النجاح المادي في الحياة المهنية للفرد لا يرتبط بالنجاح المعنوي والرضا الوظيفي.

كما أجرى إيروال وبيير وبنجستون (Airola & Bengeston & Peer, 2014) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين شعور مديري المدارس بفعالية الذات، ومشاركتهم في برنامج الدعم المدرسي لدى مديري أكاديمية القيادة أركنساس (الأكاديمية)، وتشير النتائج إلى أن مديري المدارس ذات الأداء المنخفض التي شاركت في برنامج الدعم المدرسي، في أكاديمية القيادة أركنساس لأكثر من سنة لديهم شعور أقوى من فعالية القيادة من مديري المدارس ذات الأداء المنخفض الذين شاركوا للتو، تمت عملية مناقشة مع مجموعة تركيز (Group focus) لتقديم رؤية بشأن الممارسات الفعلية التي أدت إلى زيادة الاعتقاد بفعالية الذات نتيجة المشاركة في برنامج الدعم المدرسي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين اهتمام الباحثين التربويين بموضوعي إدارة الذات والثقافة التنظيمية، إلا أنه لم تتناول أي من الدراسات السابقة موضوع درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات إدارة الذات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المديرين بالرغم من أهمية مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم، أفاد الباحث من الجوانب النظرية للدراسات السابقة من عدة جوانب مثل كيفية عرض الإطار النظري والمراجع وتحديد مشكلة الدراسة، وفي تطوير أداة الدراسة واختيار المنهج والأساليب الإحصائية ومجتمع وعينة الدراسة، وتميزت الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وهي بذلك تعد الدراسة الأولى -في حدود علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين وضمن حدود مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون في الأردن.

مشكلة الدراسة وأستلها

تعد مهارات إدارة الذات من أهم المهارات التي يحتاجها مديري المدارس لمواكبة المتغيرات والمستجدات في العملية التعليمية، وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة لأهمية مهارات إدارة الذات في العملية التعليمية مثل دراسة (خاشوق وياسين، ٢٠٢١؛ أبو سعدة، ٢٠٢٣؛ الخالدي وآخرون، ٢٠٢٤) ولأن مدير المدرسة هو القدوة للمعلمين والطلبة، فإن مهاراته الذاتية تنعكس بشكل كبير عليهم وتشكل النواة الأولى لثقافة المدرسة بشكل عام وثقافتها التنظيمية بشكل خاص، وهو ما أكدته نتائج بعض الدراسات التي بينت تأثير مستوى الثقافة التنظيمية بالأنماط القيادية لمديري المدارس مثل دراسة (مقابلة، ٢٠٢٢؛ الحربي والحراشة، ٢٠٢١)، ومن خلال عمل

الباحث في القطاع التعليمي وما لاحظته من قلة اهتمام المديرين بتنمية مهاراتهم الذاتية وتركيزهم على المهارات الإدارية، ونظرا لقلّة الدراسات التي بحثت في مهارات إدارة الذات لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية فقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية والمتمثلة بالأسئلة التالية.

أسئلة الدراسة

١. ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخدمة)؟
٣. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟
٤. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات إدارة الذات وبين مستوى الثقافة التنظيمية لديهم؟

أهمية وأهداف الدراسة

أهمية الدراسة

١. أهمية نظرية: تعد هذه الدراسة الأولى -في حدود علم الباحث- التي تناولت موضوع مهارات إدارة الذات لدى المديرين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، لذا من المؤمل أن تضيف الدراسة أدبا نظريا إلى المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص حول مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
٢. الأهمية العملية: من المؤمل أن تنفيذ الدراسة مديري المدارس في تعرف أهمية تطوير مهاراتهم الذاتية وأهم المهارات التي تفيد بتقدم وتحسين مستوى أدائهم ومستوى العملية التعليمية، وأيضا في تعرف أهمية الثقافة التنظيمية في إيجاد بيئة عمل غنية ومريحة تسهم في تطوير أدائهم وأداء العاملين، كما من المؤمل أن تنفيذ الدراسة القائمين على إعداد برامج تدريب المديرين في التعرف إلى المهارات التي يجب تطويرها لديهم.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تعرف درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين.

مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية

الفلسفات والأيدولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والمواقف والقواعد المشتركة التي يحتفظ بها أعضاء المدرسة والتي تحدد إلى حد كبير، كيف يتصرفون تجاه بعضهم بعضا، كما يمثل تصورا مشتركا لدى أعضاء المدرسة مما يؤثر على سلوكهم" (العنزي، ٢٠١٧). وتقاس إجرائيا بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أداة (الاستبانة) الدراسة المعدة خصيصا لذلك.

إدارة الذات

بذل الجهد للسيطرة على التصرفات، وتتمثل في حل المشكلات وإدارة الوقت والبيئة واستخدام الثواب والعقاب للسيطرة والوصول للأهداف، ويتم ذلك عبر تحكم الفرد بنفسه، بحيث يصبح مسؤولا أمام نفسه عن أدائه، وتكون إدارة الذات ضمن خطوات محددة وهي تقييم الذات، ومن ثم تحديد الهدف والتحكم بالوقت والبيئة والمشكلات، ومحاولة السيطرة عليها، ومن ثم إعادة تقييم الذات لقياس مدى النجاح في محاولة ضبط العناصر المؤثرة وتنفيذ الخطة" (Scott, 2017). وتقاس إجرائيا بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أداة (الاستبانة) الدراسة المعدة خصيصا لذلك والمتمثلة بالمهارات (ضبط الذات، وتقييم الذات، والتحدي والمثابرة، والتخطيط وإدارة الوقت).

حدود الدراسة

أجريت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- الحد المكاني: المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون.
- الحد البشري: عينة من معلمي المدارس الحكومية.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي؛ لتناسبه مع طبيعة هذه الدراسة، التي تهدف إلى الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية والثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون، من العام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥) والبالغ عددهم (٣٨١٨) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٨١٠) معلماً ومعلمة ونسبة (٢١٪) من المجتمع الكلي، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (١) يوضح تقسيم عينة الدراسة.

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٣٧٢	٤٥,٩٣٪
	أنثى	٤٣٨	٥٤,٠٧٪
	المجموع	٨١٠	١٠٠٪
سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	٤٣٣	٥٣,٤٦٪
	١٠ سنوات فأكثر	٣٧٧	٤٦,٥٤٪
	المجموع	٨١٠	١٠٠٪

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة مكونة من محورين، المحور الأول يتعلق بمتغير مهارات إدارة الذات، بينما يتعلق الجزء الثاني بمتغير الثقافة التنظيمية لدى المديرين، وذلك بعد الرجوع للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة (الخالدي وآخرون، ٢٠٢٤؛ المقابلة، ٢٠٢٢؛ الحربي والحراحشة، ٢٠٢١؛ أبو سعدة، ٢٠٢٣؛ خاشوق وياسين، ٢٠٢١).

حيث تكونت الاستبانة الأولى بصورتها الأولى من (٣٢) فقرة وهدفت التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات إدارة الذات، وتكونت الاستبانة الثانية بصورتها الأولى من (٢٣) فقرة هدفت لتعرف مستوى الثقافة التنظيمية لدى المديرين، مدرجة بتدرج ليكرت الخماسي بدءاً من (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وتم إعطاؤها الأوزان الآتية مقابل كل تدرج (١،٢،٣،٤،٥).

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (١٠) مُحكِّمين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقييم، في عدد من الجامعات الأردنية حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للأداة، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحث الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) من المُحكِّمين. حيث تم حذف (٣) فقرات هي: (٩، ١٢، ٤)، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات محور مهارات إدارة الذات، ليتكون المحور بصورته النهائية من (٢٩) فقرة، مقسمة إلى أربع مجالات هي:

١. ضبط الذات، وتكون من (٥) فقرات.

٢. تقييم الذات، وتكون من (٧) فقرات

٣. التخطيط وإدارة الوقت، وتكون من (٩) فقرات.

٤. التحدي والمثابرة، وتكون من (٨) فقرات.

كما تم حذف (٣) فقرات هي: (١١، ٧، ٦)، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات محور الثقافة التنظيمية لدى المديرين، ليتكون المحور بصورته النهائية من (٢٠) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٢٥) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وللتحقق من صدق بناء محور "مهارات إدارة الذات" فقد تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للأداة، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، كما تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة من محور "الثقافة التنظيمية لدى المديرين" مع الأداة ككل، والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢): معاملات الارتباط لأداة الدراسة

معاملات الارتباط المحور الثاني: مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس				معاملات الارتباط المحور الأول: درجة امتلاك مديري المدارس مهارات إدارة الذات				
معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور ككل	معامل الارتباط مع المجال الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة
٠,٧٩**	١١	٠,٦٩**	١	٠,٥٢*	٠,٤٥*	١٦	٠,٧٢**	١
٠,٧١**	١٢	٠,٨٢**	٢	٠,٧٢**	٠,٧٨**	١٧	٠,٧١**	٢
٠,٧٢**	١٣	٠,٨٢**	٣	٠,٤٤*	٠,٥٥*	١٨	٠,٤٧*	٣
٠,٥٥*	١٤	٠,٨٣**	٤	٠,٧٩**	٠,٩٠**	١٩	٠,٤٨*	٤
٠,٨٢**	١٥	٠,٥٢*	٥	٠,٧١**	٠,٤٨*	٢٠	٠,٥٥*	٥
٠,٥٢*	١٦	٠,٧٢**	٦	٠,٥٥*	٠,٧١**	٢١	٠,٩٠**	٦
٠,٦٥**	١٧	٠,٤٤*	٧	٠,٦٩**	٠,٤٦*	٢٢	٠,٤٨*	٧
٠,٥٤**	١٨	٠,٦٥**	٨	٠,٤٤*	٠,٦٣**	٢٣	٠,٨٣**	٨
٠,٦٥**	١٩	٠,٦٣**	٩	٠,٩٠**	٠,٧٦**	٢٤	٠,٦٥**	٩
٠,٦٦**	٢٠	٠,٦١**	١٠	٠,٧٨**	٠,٦٩**	٢٥	٠,٣٩*	١٠
				٠,٧١**	٠,٦٩**	٢٦	٠,٣٩*	١١
				٠,٥٢*	٠,٨٢**	٢٧	٠,٦٧**	١٢
				٠,٦٥**	٠,٧٣**	٢٨	٠,٥٩**	١٣
				٠,٦٦**	٠,٧١**	٢٩	٠,٤٧**	١٤
							٠,٦٨**	١٥

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)

يلاحظ من النتائج في الجدول (٢) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٢٥) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة

الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٣): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المحور
	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي	
٢٩	٠,٩٣	٠,٩٠	مهارات إدارة الذات
٢٠	٠,٩١	٠,٩٢	الثقافة التنظيمية لدى المديرين

يبين الجدول (٣) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمحور مهارات إدارة الذات بلغ (٠,٩٠)، في حين أن قيمة ثبات الإعادة للمحور بلغ (٠,٩٣). وأن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية لدى المديرين بلغت (٠,٩٢)، في حين أن قيمة ثبات الإعادة للمحور بلغ (٠,٩١)، وجيها قيم مقبولة تربويا.

المعيار الإحصائي

من أجل تحليل البيانات والتعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الفقرات وذلك حسب الدرجات الآتية: درجة (١) تعبر عن قليلة جداً، درجة (٢) تعبر عن قليلة، درجة (٣) تعبر عن متوسطة، درجة (٤) تعبر عن كبيرة، درجة (٥) تعبر عن كبيرة جداً، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}} = \frac{1-5}{3} = 1,33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

والجدول (٤) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملاءمة للمتوسط الحسابي وذلك للإفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

جدول (٤): مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي

درجة التقييم	الوسط الحسابي
منخفضة	٢,٣٣ - ١
متوسطة	٣,٦٧ - ٢,٣٤
مرتفعة	٥ - ٣,٦٨

المعالجة الإحصائية

اتبعت الدراسة في تنفيذ الدراسة منهج البحث الوصفي الارتباطي، ولأغراض المعالجة الإحصائية ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة تم إدخال البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها. وللإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني لمعرفة أثر متغيري الجنس وسنوات الخدمة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى امتلاك المديرين لمهارات إدارة الذات تم استخدام تحليل "ت" لعينتين مستقلتين (T-test for two independent sample)، وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول الذي ينص على " ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	٣	ضبط الذات	٣,٦٩	٠,٩٢	مرتفعة
٢	٢	تقييم الذات	٣,٦٧	٠,٩٣	متوسطة
٣	١	التخطيط وإدارة الوقت	٣,٦٢	٠,٩٠	متوسطة
٤	٤	التحدي والمثابرة	٣,٦١	٠,٨٦	متوسطة
		الدرجة الكلية للمحور	٣,٦٥	٠,٩٠	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٥) أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وقد تعزى النتيجة إلى أن معظم الدورات التدريبية التي يتلقاها مديرو المدارس تتعلق بالمهارات الإدارية، مثل حل المشكلات وإدارة الموظفين، وأن قلة من التدريبات التي تركز على مهارات إدارة الذات، مثل مهارة التنظيم وترتيب الأولويات وإدارة الوقت، كما قد تعزى النتيجة إلى كثرة ضغوطات العمل التي تواجه مديري المدارس، مثل التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور والموظفين؛ والتي تؤدي إلى الشعور بالتوتر والقلق، مما قد يجعلهم يهتمون بمهارات إدارة الذات، وأن كثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق المديرين تجعلهم يعتقدون أن مهاراتهم الإدارية كافية لتحقيق النجاح، دون الحاجة إلى مهارات إدارة الذات، كما قد تعزى النتيجة إلى قلة الموارد التي قد تدعم تطوير مهارات إدارة الذات لدى المديرين. وعلى مستوى المجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٩-٣,٦١)، وقد حصلت مهارة "ضبط الذات" على أعلى تقدير، بانحراف معياري (٠,٩٢)، وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين يلمسون احترام المديرين لهم في التعامل وأن العلاقة بينهم مبنية على أساس الود والثقة المتبادلة وهو ما يظهر على تصرفات المديرين والطريقة التي يتعاملون بها مع المعلمين في المواقف المختلفة. تلاها مهارة "تقييم الذات" بانحراف معياري (٠,٩٣) وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين يثقون بمديريهم وبمقدرتهم على إدارة شؤون المدرسة المختلفة وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وفي المرتبة الثالثة جاءت مهارة "التخطيط وإدارة الوقت" بانحراف معياري (٠,٩٠) ربما تعزى النتيجة إلى كثرة الضغوط التي يتعرض لها مدير المدرسة خاصة بسبب كثرة القرارات الصادرة من الإدارات العليا مما يجعله متخبطاً بعض الشيء في إنجاز المهام المطلوبة وفق جدولها الزمني المحدد، وفي الترتيب الرابع جاءت مهارة "التحدي والمثابرة" بانحراف معياري (٠,٨٦)، وربما تعزى النتيجة إلى المركزية في العمل الإداري، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة والتي تحد من إمكانية اتخاذه للقرارات حول المشكلات التي تواجه مدرسته. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو سعدة (٢٠٢٣)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (الخالدي وآخرون، ٢٠٢٤؛ خاشوق وياسين، ٢٠٢١؛ العنزي والعجمي، ٢٠٢١).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي.

أولاً: ضبط الذات

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمهارة ضبط الذات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	٣,٨٢	يفصل مدير المدرسة مشكلاته الحياتية عن عمله ولا يدعها تؤثر عليه.	٣,٨٢	٠,٩٠	مرتفعة
٢	٣,٧١	يضبط مدير المدرسة نفسه عندما يواجه مواقف تثير الغضب.	٣,٧١	٠,٨٩	مرتفعة
٣	٣,٦٦	يتحكم في ردود أفعاله بحيث تتناسب مع طبيعة المواقف التي تواجهه.	٣,٦٦	٠,٩٥	متوسطة
٤	٣,٦٤	يضبط انفعالاته عندما يرى موقفاً غير ملائماً أثناء عمله.	٣,٦٤	٠,٩٢	متوسطة

متوسطة	٠,٩٤	٣,٦١	يحافظ على ثباته الانفعالي إذا ما تعرض لمواقف مجحفة.	٣,٦١	٥
مرتفعة	٠,٩٢	٣,٦٩	الدرجة الكلية لبعد ضبط الذات		

يلاحظ من الجدول (٦) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمهارة ضبط الذات جاءت بدرجة امتلاك كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٨٢-٣,٦١)، حيث حصلت الفقرة رقم (٢٣) التي تنص على " يفصل مدير المدرسة مشكلاته الحياتية عن عمله ولا يدعها تؤثر عليه." على أعلى تقدير وبانحراف معياري (٠,٩٠)، وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن المديرين قادرين على ضبط الذات وتكييفها من أجل تكوين توافق أفضل بينها وبين المحيط الخارجي وهي من سمات المدير الناجح، كما أن هذه المهارة تعد من أهم السمات الشخصية التي تركز عليها الإدارة العليا عند تعيين المديرين ويكون لديه القدرة على التحكم الذاتي والعاطفي بحيث لا تؤثر حياته الشخصية على كفاءته في العمل، وتحقق التوازن بين طموحاته ودوافعه وأنشطته، بينما حصلت الفقرة رقم (٣) التي تنص على " يحافظ على ثباته الانفعالي إذا ما تعرض لمواقف مجحفة" على أقل تقدير وبانحراف معياري (٠,٨٧)، وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين ورغم تقديرهم العام لضبط الذات لدى المديرين، قد لاحظوا بعض التحديات في قدرتهم على الحفاظ على ثباتهم الانفعالي في المواقف الصعبة. قد يعزى ذلك إلى أن المواقف المجحفة تختبر صبر المديرين ومهاراتهم في التعامل مع الضغوط بشكل خاص، مما يجعل الحفاظ على الثبات الانفعالي أكثر صعوبة. ومع ذلك، فإن بقاء التقدير ضمن النطاق الكبير يعني أن المعلمين يرون أن المديرين بشكل عام قادرين على التحكم في انفعالاتهم، ولكن قد يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم في التعامل مع المواقف الصعبة بشكل أكثر فعالية.

ثانياً: تقييم الذات

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد تقييم الذات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	١٨	يتأكد مدير المدرسة من متابعة تقدمه بانتظام عندما يعمل على تحقيق هدف ما.	٣,٨١	٠,٩٦	مرتفعة
٢	٢٦	يتعامل مدير المدرسة مع الأشياء الصعبة بالتخطيط ليشعر بالمتعة بعد تجاوزها.	٣,٧٧	٠,٩٤	مرتفعة
٣	١٧	يكافئ مدير المدرسة نفسه عندما ينجز أهدافه التي وضعها.	٣,٧٢	٠,٩٣	مرتفعة
٤	١٣	يركز مدير المدرسة كل انتباهه على العمل الذي يقوم به.	٣,٦٩	٠,٩٣	مرتفعة
٥	١	يعي مدير المدرسة ما يقوم به جيداً عندما يعمل على تحقيق هدف ما.	٣,٦٤	٠,٩٣	متوسطة
٦	٨	يستطيع مدير المدرسة وضع خطط واضحة لحل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.	٣,٥٨	٠,٩٢	متوسطة
٧	٣	يركز مدير المدرسة في المهام التي يقوم بها، حتى لو لم يحبها.	٣,٥١	٠,٨٧	متوسطة
		الدرجة الكلية لمهارة تقييم الذات	٣,٦٧	٠,٩٣	متوسطة

يُظهر الجدول (٧) أن المعلمين في محافظة عجلون يرون أن مديري مدارسهم يمتلكون مهارات تقييم الذات بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٩٣)، مما يعكس وجود هذه المهارات، ولكن ليس بالشكل الأمثل، حيث تفاوتت تقديراتهم بين جوانب هذه المهارة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور مهارة (تقييم الذات) بين (٣,٨١-٣,٥١)، وقد حصلت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على " يتأكد مدير المدرسة من متابعة تقدمه بانتظام عندما يعمل على تحقيق هدف ما." على أعلى تقدير وبانحراف معياري (٠,٩٦) مما يشير إلى إدراك المعلمين لأهمية التقييم المستمر والتغذية الراجعة، بينما حصلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يركز مدير المدرسة في المهام التي يقوم بها، حتى لو لم يحبها." على أقل تقدير وبانحراف معياري (٠,٨٧)، مما يعكس الصعوبة التي يراها المعلمون في قدرة المديرين على التعامل مع هذه المهام، وهذا

الواقع يعكس ما يراه المعلمون في مدارسهم، حيث يرون أن التقييم الذاتي المستمر يعزز المسؤولية، لكن تجنب المهام غير المرغوبة يؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف، ويجعلهم يرون أن المديرين قد يتجنبون مهامًا ضرورية، أو يؤدونها بشكل غير فعال، كصعوبة التعامل مع المهام الروتينية، أو التأجيل، أو عدم التكيف مع التغيرات، لذا يرغب المعلمون في أن يطور مديروهم مهاراتهم في تقييم الذات، وأن يركزوا على جميع المهام، وأن يطوروا أنفسهم باستمرار، مما يتطلب برامج تدريبية متخصصة، وتشجيع المديرين على طلب التغذية الراجعة، وتعزيز ثقافة التقييم الذاتي في المدارس.

ثالثًا: بعد التخطيط وإدارة الوقت

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتخطيط وإدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	١٢	يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الحضور والانصراف.	٣,٧٦	٠,٨٩	مرتفعة
٢	٢٤	يرى المدير أن النجاح في أي عمل يتوقف على تنظيم الوقت.	٣,٧٢	٠,٩٣	مرتفعة
٣	٩	يرسم المدير أهدافا تتسم بالواقعية.	٣,٦٨	٠,٨٨	مرتفعة
٤	٤	يصنف المهام إلى: مهم وعاجل، عاجل، مهم، وعادي.	٣,٦٥	٠,٨٢	متوسطة
٥	١٠	يضع المدير خطط وبرامج للعمل بناء على مخرجات العملية التعليمية.	٣,٦١	٠,٨٩	متوسطة
٦	١١	يقيم مدير المدرسة الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز كل مهمة بدقة.	٣,٥٩	٠,٨٣	متوسطة
٧	٢٢	يحدد المدير أهداف المدرسة بدقة ضمن رؤية مستقبلية.	٣,٥٨	٠,٩١	متوسطة
٨	١٤	يقترح مدير المدرسة خطة زمنية لتحقيق الأهداف في المدرسة.	٣,٥٢	٠,٩٨	متوسطة
٩	١٦	يمتلك مدير المدرسة مهارات التخطيط الاستراتيجي.	٣,٤٩	٠,٩٤	متوسطة
		الدرجة الكلية لبعد التخطيط وإدارة الوقت	٣,٦٢	٠,٩٠	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٨) أن تقديرات المعلمين في محافظة عجلون لمدى امتلاك مديري مدارسهم مهارات التخطيط وإدارة الوقت جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٩٠)، مما يعني أنهم يرون هذه المهارات موجودة لدى المديرين، ولكن ليس بالقدر الكافي، حيث تراوحت تقديراتهم بين (٣,٤٩-٣,٧٦)، حيث حصلت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على " يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الحضور والانصراف" على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٨٩) فقد كان التزام المديرين بمواعيد الدوام هو الأعلى تقديرًا، وهو أمر منطقي لكونه نظامًا مفروضًا على الجميع، وتدعمه إجراءات الوزارة مثل نظام البصمة، بينما حصلت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على " يمتلك مدير المدرسة مهارات التخطيط الاستراتيجي" على أقل تقدير بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وانحراف معياري (٠,٩٤) وهذا يشير إلى أن المعلمين يرون أن مديري مدارسهم يركزون بشكل أكبر على الأمور اليومية ولا يملكون رؤية واضحة للمستقبل، وهذا الضعف في التخطيط الاستراتيجي قد يؤثر سلبًا على تطور المدرسة، إذ يفتقد المعلمون إلى رؤية واضحة لأهداف المدرسة، ويشعرون بأنهم غير مشاركون في صنع القرارات، ويرون أن مديريهم يركزون على حل المشاكل الآنية بدلاً من التخطيط للمستقبل، وهذا بدوره يؤثر على حماسهم وانتمائهم للمدرسة. بشكل عام يرى المعلمين أن المديرين يمكنهم تعزيز رؤيتهم المستقبلية وتوضيح أهداف المدرسة بشكل أفضل، مما يساهم في إشراك المعلمين بشكل أكبر في صنع القرارات. هذا بدوره سيزيد من حماس المعلمين وانتمائهم للمدرسة. لذا، يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية متخصصة للمديرين لتعزيز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، مما سيساعد في تحقيق رؤية واضحة ومستقبلية للمدرسة بالتعاون مع المعلمين.

رابعًا: التحدي والمثابرة

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لبعء التحدي والمثابرة مرتبة تنازليا

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	١٣	يحرص مدير المدرسة على زيادة معرفته بكل ما هو جديد.	٣,٦٩	٠,٨٧	مرتفعة
٢	١٩	يتعامل المدير بفاعلية مع معيقات العمل.	٣,٦٨	٠,٩	مرتفعة
٣	٢	يستثمر المدير كل الطاقات والإمكانات المتاحة في التنفيذ.	٣,٦٥	١,١٢	متوسطة
٤	١٢	يسعى المدير لتحقيق الأهداف مهما كانت العقبات.	٣,٦٢	٠,٧٢	متوسطة
٥	٤	يستخدم المدير أساليب حل المشكلات وفق منهجية علمية.	٣,٦٠	٠,٨٦	متوسطة
٦	٧	يتقبل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	٣,٥٧	٠,٨٢	متوسطة
٧	٢٢	يشخص المدير المشكلة التي تحدث ويبحث عن حلول ملائمة لها.	٣,٥٣	٠,٨٢	متوسطة
٨	١٠	يواجه المدير المصاعب والمشكلات غير المتوقعة في العمل بكل جرأة وثقة.	٣,٥١	٠,٧٧	متوسطة
		الدرجة الكلية لمهارة التحدي والمثابرة	٣,٦١	٠,٨٦	متوسطة

يُظهر الجدول (٩) أن المعلمين في محافظة عجلون يرون أن مديري مدارسهم يمتلكون مهارات التحدي والمثابرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور "مهارة التحدي والمثابرة" (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٨٦)، مما يعني أن المعلمين يرون بأن المديرين يمتلكون هذه المهارات، ولكن ليس بالقدر الكافي. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٦٩-٣,٥١)، حيث حصلت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على "يحرص مدير المدرسة على زيادة معرفته بكل ما هو جديد." على أعلى تقدير وانحراف معياري (٠,٨٧) وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين يلاحظون اهتمام مديريهم بالتطوير المهني ومواكبة التطورات في مجال القيادة التربوية، وهو أمر مدعوم بالدورات التدريبية التي تنظمها الوزارة. ومع ذلك، حصلت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على "يواجه المدير المصاعب والمشكلات غير المتوقعة في العمل بكل جرأة وثقة." وانحراف معياري (٠,٧٧) مما يشير إلى أن المعلمين يرون أن مديريهم قد يفتقرون إلى الثقة بالنفس أو القدرة على اتخاذ القرارات السريعة، وقد يكون لقلة الصلاحيات الممنوحة لهم تأثير في ذلك، ومن وجهة نظر المعلمين، هذه النتائج تعكس واقعاً يرونه في مدارسهم، فهم يقدرّون اهتمام مديريهم بالتطوير المهني، لكنهم يرون أنهم بحاجة إلى تطوير مهاراتهم في التعامل مع المشكلات غير المتوقعة، يرغب المعلمون في أن يكون لمديري مدارسهم صلاحيات أكبر تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وأن يمتلكوا مهارات تحدي ومثابرة عالية، مما سينعكس إيجاباً على الطلاب والعملية التعليمية. لذا، يرون أن المديرين بحاجة إلى تطوير مهاراتهم في التعامل مع المشكلات غير المتوقعة، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية تركز على تنمية مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المديرين لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخدمة)؟". للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (t-test) لمعرفة درجة امتلاك المديرين مهارات إدارة الذات من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير: الجنس: (ذكر، أنثى)، ومتغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) والجدول (١١) يبين تلك القيم.

جدول (١٠): نتائج تطبيق اختبار (t-test) تبعا لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	٣,٦٧	١,٥٠	٨٠٨	٠,١٢
	أنثى	٣,٦٤			
سنوات الخدمة	١٠ سنوات فأقل	٣,٦٤	٢,٧٦	٨٠٨	٠,٠٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٦٧			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ < α)

يلاحظ من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ < α) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغير الجنس. هذا يعني أن المعلمين، بغض النظر عن جنسهم، يرون أن مديريهم يمتلكون مهارات إدارة الذات بشكل متقارب. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين يتمتعون بقدرة على تحقيق التوازن بين رغباتهم وميولهم وحاجاتهم وبين أهداف ورغبات واتجاهات العاملين في المدرسة. كما أنهم يتعاملون مع الآخرين بنفس الطريقة التي يتعاملون بها مع أنفسهم، مما يعكس وعيهم بقدراتهم واستثمارها بنجاح، والسيطرة على عواطفهم وانفعالاتهم، وامتلاكهم لمهارات حياتية واجتماعية مثل العمل تحت الضغوطات وإدارة الوقت.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ < α) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المديرين لمهارات إدارة الذات تعزى لمتغير سنوات الخدمة. هذا يشير إلى أن المعلمين، بغض النظر عن سنوات خدمتهم، يدركون مهارات إدارة الذات لدى مديريهم بشكل متقارب. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين، سواء كانوا في بداية مسيرتهم المهنية أو لديهم سنوات طويلة من الخبرة، يمتلكون نفس القدرات في إدارة الذات. هذا يعكس قدرة المديرين على التكيف مع متطلبات العمل والتعامل مع التحديات المختلفة بفعالية، بغض النظر عن مدة خدمتهم.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخالدي وآخرون، ٢٠٢٤؛ أبو سعدة، ٢٠٢٣؛ العنزي والعجمي، ٢٠٢١)، بينما اختلفت مع دراسة خاشوق وياسين (٢٠٢١) بما يتعلق بأثر متغير سنوات الخدمة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى امتلاك المديرين لإدارة الذات وذلك بوجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة ولصالح (١٠ سنوات فأكثر).

للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على " ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟". فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون، وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى المديرين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الثقافة
١	٣	يشرف المدير مع المعلمين على الطابور الصباحي.	٣,٨٦	٠,٩١	مرتفع
٢	٩	يشرك المدير المعلمين في عملية التخطيط.	٣,٨٤	٠,٦٣	مرتفع
٣	١٤	مدير المدرسة أول من يحضر للمدرسة وآخر من يغادرها.	٣,٨٣	٠,٨٤	مرتفع
٤	٢٠	ينفذ المدير أفكار المعلمين البناءة.	٣,٨٠	٠,٩٠	مرتفع
٥	١٨	يتقن مدير المدرسة إدارة الوقت في المدرسة.	٣,٧٧	٠,٧٢	مرتفع
٦	٤	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات بين المعلمين.	٣,٧٤	٠,٧٤	مرتفع
٧	١	يسعى مدير المدرسة لتلبية احتياجات المعلمين.	٣,٦٩	٠,٨٥	مرتفع
٨	٥	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لإنجاز مهامهم دون الرجوع إليه.	٣,٦٦	٠,٦٩	متوسط
٩	٧	يتقبل مدير المدرسة المخاطر من أجل مصلحة المدرسة وتقدمها.	٣,٦٤	٠,٥٨	متوسط

متوسط	٠,٥٧	٣,٦١	يُتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية بهدف تطوير إجراءات العمل.	٢	١٠
متوسط	٠,٧٤	٣,٥٩	يربط مدير المدرسة الحوافز للمعلمين حسب نموهم المهني.	١٧	١١
متوسط	٠,٦٧	٣,٥٨	يتوفر لدى مدير المدرسة القدرة على التكيف والتطور مع التغيرات والتطورات التربوية الجديدة.	٦	١٢
متوسط	٠,٥٨	٣,٥٦	تقوم إدارة المدرسة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة.	١٠	١٣
متوسط	٠,٥٧	٣,٥٤	تشارك إدارة المدرسة في تعزيز احترام العاملين وتقديرهم فيما بينهم.	١٦	١٤
متوسط	٠,٧٤	٣,٥١	تساهم إدارة المدرسة في تعزيز العلاقات التنظيمية بين المعلمين.	٨	١٥
متوسط	٠,٨٥	٣,٤٧	يحافظ مدير المدرسة على علاقات العمل الطيبة التي تستند إلى مبدأ التشارك في إنجاز المهام.	١٣	١٦
متوسط	٠,٦٩	٣,٧٥	يخطط مدير المدرسة لزيادة قنوات الاتصال مع المعلمين لزيادة إنجاز العمل.	١٩	١٧
متوسط	٠,٨٤	٣,٤٤	تشارك إدارة المدرسة في تعزيز احترام العاملين وتقديرهم فيما بينهم.	١٥	١٨
متوسط	٠,٩٠	٣,٤٢	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير الانضباط الذاتي عند الطلبة.	١١	١٩
متوسط	٠,٧٢	٣,٣٨	يسعى مدير المدرسة لتوسيع دائرة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.	١٢	٢٠
متوسط	٠,٧٤	٣,٦٣	الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية		

يلاحظ من الجدول (١١) أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطًا و بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٧٤)، قد تعزى النتيجة إلى الخطة التطويرية التي تتبعها وزارة التربية والتعليم بهدف تعزيز النمو المهني للمديرين وصقل مهاراتهم، خاصة بما يتعلق بالمهارات اللازمة لإيجاد بيئة عمل إيجابية ومحفزة وكن قد تكون هذه التدريبات ذات طابع نظري أكثر من أن تكون ذات طابع عملي مما يجعل المديرين يجدون بعض الصعوبة بتطبيقها على أرض الواقع، كما قد تعزى النتيجة إلى أن بعض المديرين يواجهون بعض الرفض من المعلمين بالمشاركة بوضع رؤية ورسالة المدرسة، بالإضافة إلى ضعف التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين بالمدرسة، مما يعيق تبادل الأفكار والمعلومات بينهم، كما قد تعزى النتيجة إلى ضعف الموارد والبنية التحتية في بعض المدارس التي تحد من مستوى العمل بكفاءة مما يسبب الشعور بالإحباط لديهم، كما قد تعزى النتيجة إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية ربما يعتره بعض الضبابية لدى بعض المديرين مما يعيق من تحسينها وتطويرها. وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٣٨-٣,٨٣) وقد حصلت الفقرة رقم (٣) التي تنص على " يشرف المدير مع المعلمين على الطابور الصباحي" على أعلى تقدير وانحراف معياري (٠,٩١)، وقد تعزى النتيجة إلى أن المديرين يدركون أهمية الطابور الصباحي ودلالته الكبيرة في نفوس المعلمين والطلبة، وأن اللقاء المدير والمعلمين والطلبة بشكل يومي ومنتظم يشعرهم بأنهم أسرة واحدة، ومن خلال الفعاليات التي يتضمنها الطابور الصباحي من قراءة القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف والسلام والنشيد الوطني وغيرها من الفعاليات التي تغرس في نفوس الطلبة قيم المواطنة الصالحة وتعزز شعورهم بالولاء لدينهم ووطنهم، بينما حصلت الفقرة رقم (١٢) التي تنص على " يسعى مدير المدرسة لتوسيع دائرة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات" على أقل تقدير وقد تعزى النتيجة إلى أن معظم المديرين يواجهون صعوبة في دمج المعلمين بعملية اتخاذ القرارات ربما لأن المعلمين منشغلين بمهامهم التدريسية ويعتقدون أن المشاركة باتخاذ القرارات قد تشكل عبئًا إضافيًا عليهم، كما قد تعزى النتيجة إلى قلة الوقت الذي يسمح للمديرين بمشاركة المعلمين باتخاذ القرارات وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين التي تحد من مشاركتهم بهذه العملية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مقابله، ٢٠٢٢)؛ الحربي والحراشنة، (٢٠٢١) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة المرقطن (٢٠٢٠) التي أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات إدارة الذات وبين مستوى الثقافة التنظيمية

لديهم؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات ومستوى الثقافة التنظيمية لديهم، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون لمهارات إدارة الذات ومستوى الثقافة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين

مستوى الثقافة التنظيمية		مهارات إدارة الذات
معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	
٠,٨٦٦**	٠,٠٠٠	ضبط الذات
٠,٧٨٣**	٠,٠٠٠	تقييم الذات
٠,٨٥٦**	٠,٠٠٠	التخطيط وإدارة الوقت
٠,٩١٩**	٠,٠٠٠	التحدي والمثابرة
٠,٨٥٧**	٠,٠٠٠	الدرجة الكلية لمهارات إدارة الذات

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يلاحظ من الجدول (١٢) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين امتلاك مديري المدارس لمهارات إدارة الذات وبين مستوى الثقافة التنظيمية لديهم، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين جميع درجات مجالات مهارات إدارة الذات ومجموع درجات الثقافة التنظيمية أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمهارات إدارة الذات ومجموع درجات الثقافة التنظيمية أي أنه كلما زاد امتلاك مدير المدرسة لمهارات إدارة الذات زادت الثقة التنظيمية لديه، وقد تعزى النتيجة إلى أن مهارات إدارة الذات تساعد المديرين على إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين وحل المشكلات بكفاءة، فعندما يمتلك المدير مهارات قوية في إدارة الذات مثل التنظيم والتخطيط والاتصال الفعال فإنه يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية في المدرسة، إذ تعزز إدارة الذات من التزام المدير بالقيم والمعايير المؤسسية، وتؤثر بشكل إيجابي على التواصل والتعاون بين العاملين معه، وبالتالي تساهم إدارة الذات في تشكيل وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية في المدرسة، ويظهر تأثير مهارات إدارة الذات لدى المديرين على الثقافة التنظيمية في تمكين المديرين من إيجاد بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على العمل بجد وإبداع، وتشجيعهم على العمل الجماعي ومساعدتهم على العمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بـ:

١. عقد ورش ودورات تدريبية تعنى بتنمية شخصية السلوك الإنساني لدى مديري المدارس، خاصة المتعلقة بمهارات التخطيط وإدارة الوقت، ومهارات التحدي والمثابرة.
٢. عقد ورش تدريبية لتعزيز الثقافة التنظيمية، لزيادة وعي العاملين وتعميق معرفتهم فيها.
٣. إعادة النظر في أنماط الثقافة التنظيمية وخصائصها في المدارس، وتشجيع ودعم المديرين لتطبيق الأنماط الإدارية الحديثة التي تعزز من مستواها.
٤. إجراء المزيد من الدراسات حول مهارات إدارة الذات لدى المعلمين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لديهم، ضمن بيئات ومتغيرات جديدة.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيّمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية، كما أعرب عن تقديري لمشاركة المديرين والمعلمين الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون على تسهيل عملية جمع البيانات، جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقا لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤) وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون).
- مبدأ تقليل المخاطر من المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحث.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحث عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحث

- قام حاتم عنانة بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- قام حاتم عنانة بكتابة المسودة الأولى للمقال.
- قام حاتم عنانة بمراجعة النصوص وتحريدها، واعتمد النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحث على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهو بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وأوافق على نشرها في حال قبولها، كما أكد أن هذا العمل لم ينشر سابقا ولم يقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى. (٢٠٠٢). خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، ٢٢ (٢)، ١٨٩-٢٤٤.
- أبو سعدة، ندين. (٢٠٢٣). *واقع إدارة الذات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو النصر. مدحت. (٢٠١٢). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- جعو، خلف. (٢٠١٨). إدارة الوقت وعلاقتها بفاعلية الذات لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية. *مجلة كلية التربية الأساسية*، ٢٤ (١٠٠)، ٦٥٦-٦٩٦.

- الحري، عائشة والحراشة، محمد. (٢٠٢١). *مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
- خاشوق، أمية وباسين، بسام. (٢٠٢١). *مستوى إدارة الذات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٢٨)، ٣٣٩-٣٥٧.
- الخليلية، إيمان والهمشري، عمر. (٢٠١٢). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية، الأردن.
- دحبور، ناديا. (٢٠٢٤). *دور ممارسة مديري المدارس الحكومية بمديرية تربية وتعليم لواء الجامعة للإدارة الذاتية في تعزيز النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم*. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، ٤٣ (١)، ١٩-٣٥.
- سالم، علي. (٢٠١١). *مهارات إدارة الذات*. الأردن: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- السعودي، خالد. (٢٠١٤). *مهارات الحياة: إضاءات في مسيرة التميز والإبداع*. ط٤، الأردن: مطبعة السفير.
- شاين، إيجار. (٢٠١١). *الثقافة التنظيمية والقيادة*. ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهبي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عبد الحميد، آية وأبو مسلم، محمود والموافي، فؤاد. (٢٠١٢). *مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلم*. *مجلة بحوث التربية النوعية: جامعة المنصورة*، (٢٤)، ١٨٦-٢١٢.
- العززي، فهد. (٢٠١٧). *الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها*. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ٦ (١)، ٢٨٣-٢٩٧.
- العززي، تغريد، والعجمي، مبارك. (٢٠٢١). *درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت إدارة الذات من وجهة نظرهم*. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية*، (١٨)، ١٧٤-١٨٥.
- الليثي، محمد وبخاري، سلطان. (٢٠٠٨). *الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المحرزي، صالح. (٢٠١٧). *إدارة الذات وفن قيادة الآخرين*. دار عالم الثقافة، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://books.google>
- المرقطن، محمد ومقابلة، عاطف. (٢٠٢٠). *القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مقابلة، رشا. (٢٠٢٢). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط*، ٣١ (٩)، ١٧٩-٢١٢.
- نخبة من الخبراء المتخصصين. (٢٠٠٤). *إدارة الذات الأزمات*. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

References

- Abele, E. & Wiese, S. (2015). *Self-management strategies and career*. University of Erlangen Nuremberg and university of Zuerich.
- Airola, D, Bengston, E., Davis, D, Peer, D, (2014). Principals' sense of efficacy the influence of the Arknasas Leadership Academy. *Journal of Education Administration*. 52 (6), 20-31.
- Berkemeyer, N., Junker, R., Bos, W., & Müthing, K. (2016). Organizational cultures in education: Theory-based use of an instrument for identifying school culture. *Journal for Educational Research Online Journal*, 7(3), 86-102.

Journal pre-proofs

Barid, B. (2000). Reinforcing professional self-management for improved service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(15), 299-306.

Scott, J., Khoo, E., Seshadri, S., & Cree, M. (2017). *Assessment of Self-Management Skills in a Project-Based Learning Paper*. AAEE2017 Conference, Australia.

zianakopoulou, T., & Manesis, N. (2018). Managers' Perceptions of the Concept of Organizational Culture: The Case of Greece. *International Journal of Educational Research*, 6(11), 2519-2529

Journal pre-proofs