



Wasit University  
Repository

Wasit University Repository

[repository.uowasit.edu.iq](https://repository.uowasit.edu.iq)

## إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

Self-Management and Its Relationship to Job Adjustment Among Secondary School Principals  
from the Perspective of Teaching Staff Members

عبيد, سجاد عدنان

إشراف: الأستاذ المساعد الدكتور سلام غياض عنبر العتاي

جامعة واسط — 2026

<https://repository.uowasit.edu.iq/handle/123456789/282>

<https://doi.org/10.31185/uowasit-125>

حُمِّلَ هذا الملف من مستودع جامعة واسط

Downloaded from the Wasit University Repository — [repository.uowasit.edu.iq](https://repository.uowasit.edu.iq)



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
الدراسات العليا / ماجستير  
الإدارة التربوية

## إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة واسط وهي جزء  
من متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية)

إشراف

الأستاذ المساعد الدكتور  
سلام غياض عنبر العتابي

من قبل الطالب

سجاد عدنان عبيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

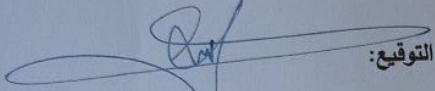
﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾

صدق الله العظيم

(الآية: 11 من سورة الرعد)

## إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) التي قدمها الطالب (سجاد عدنان عبيد) قد جرت تحت إشرافي في جامعة واسط، كلية التربية للعلوم الانسانية، قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية)، وقد استوفت خطتها استيفاء تاماً يوهلها للمناقشة.

التوقيع: 

الاسم: أ.م.د. سلام غياض عنبر العتاي  
المشرف على الرسالة

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٨ / ٢٦

توصية رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية:

بناء على التوصيات المتوافرة أرى هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع: 

الأستاذ الدكتور  
عدنان مارد جبر  
رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية

٢٠٢٦ / ٨ / ٢٦

## إقرار المقوم للغوي

أشهد بأني قرأت الرسالة الموسومة بـ (إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) التي قدمها طالب (سجاد عدنان عبيد) إلى كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية)، وجدتها خالية من الأخطاء اللغوية والتعبيرية وغير السليمة وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة لموافقتها ضوابط اللغة وقواعدها، ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

2026 /     /

## إقرار المقوم العلمي الاول

أشهد أنني قرأت الرسالة الموسومة بـ إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية التي قدمها الطالب (سجاد عدنان عبيد) إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، وهي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية)، وقد وجدتھا صالحة للمناقشة من الناحية العلمية ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

2026 /     /

## إقرار المقوم العلمي الثاني

أشهد أنني قرأت الرسالة الموسومة بـ (إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية)، التي قدمها الطالب (سجاد عدنان عبيد) إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، وهي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية)، وقد وجدت لها صالحة للمناقشة من الناحية العلمية ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

2026 /     /

## اقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة نشهد أننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية) التي قدمها الطالب (سجاد عدنان عبيد)، وقد ناقشناه في محتوياتها وفيما له علاقة بها ووجدنا انها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بتقدير ( ) .

التوقيع:

الاسم: ا.م.د. مثنى اسماعيل تركي

التاريخ: ٢٠٢٦ / /

عضو اللجنة

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. سلام غياض عنبر العتابي

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٩ / ٢٠

عضواً ومشرفاً

التوقيع:

الاسم: ا.م.د. ثائر محمد السويدي

التاريخ: ٢٠٢٦ / /

عضو اللجنة

التوقيع:

الاسم: ا.د. عباس ناهي كعيد

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٩ / ٢٠

رئيس اللجنة

صدقت من قبل مجلس كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة واسط

التوقيع: محمود حمود عراك

الاسم: أ.د. محمود حمود عراك  
عميد كلية التربية للعلوم الانسانية

٢٠٢٦ / ١٠ / ٢٠

## الاهداء الأول

من كفي التي كتبت ..... إلى كفك التي سقطت

سجاد عدنان

## الاهداء الثاني

إلى ... من تعلمت منه الصبر والتضحية.. الذي غرس بذرة الإيمان

في نفسي، والدي العزيز حفظه الله.

أمي حفظها الله.. تقديراً وإجلالاً وبراً وإحساناً

أساتذتي ..... رمز الإنسانية والخير

من كان لي أملاً وسبيلاً للنجاح ... زوجتي إخواني وأخواتي الأفاضل جميعاً

أهدي هذا الجهد معطراً بالحبّ والوفاء.



## شكر وامتنان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ (الاية: ٤٠ من سورة النمل)

صدق الله العلي العظيم

إما وأنني قد انتهيت من إعداد هذا الرسالة فلا يسعني إلا إن أتوجه بالشكر والامتنان  
للعلي القدير على ما وفقني إليه، كذلك أتقدم بالشكر والعرفان إلى الذين قال في حقهم  
الجواهري:

لرأيت عبداً للمعلم ساجداً

لو جاز للحر السجود تعبداً

ويطيب لي إن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المساعد الدكتور (سلام  
غياض عنبر العتابي) المشرف على هذا البحث لما قدمه من توجيهات قيمة وآراء سديدة  
أغنت البحث وكان لها الأثر الكبير في إنجازه.

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى (أعضاء لجنة السمنار والسادة الخبراء والمحكمين)، لما أبدوه  
من آراء علمية وتصويبات سديدة، كذلك أتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى جميع أساتذة قسم العلوم  
التربوية والنفسية لما أبدوه من عون ومساعدة، فجزاهم الله خيراً.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة  
رسالتي.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى زملاء الدراسة، وجميع أصدقائي الذين كانوا لي عوناً لإتمام هذا  
العمل، وأخيراً أتقدم بالشكر لمن فاتني ذكرهم فهم حاضرون في بحثي حتى وإن أغفلت عن ذكرهم.



الباحث



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
الدراسات العليا / ماجستير  
الإدارة التربوية

## إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

مستخلص رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة واسط وهي جزء  
من متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية)

إشراف

الأستاذ المساعد الدكتور  
سلام غياض عنبر العتابي

من قبل الطالب

سجاد عدنان عبيد

2026م

1448هـ

ث

م

تناول البحث الحالي مفهومي (إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية)، وتأتي أهمية البحث من أهمية متغيريه، وعينة البحث مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وفي ضوء ذلك سعى الباحث إلى تعرف العلاقة بين إدارة الذات والتكيف الوظيفي، عن طريق الأهداف والتعرف البحث على:

1. درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
2. درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية
3. العلاقة بين درجة إدارة الذات ودرجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية
4. الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً للمتغيرات الآتية: (أ- الجنس، ب- مدة الخدمة، ج- التخصص).
5. الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً للمتغيرات الآتية: (أ- الجنس، ب- مدة الخدمة، ج- التخصص).

ولتحقيق أهداف البحث الحالي اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطية، كما اختار العينة من المجتمع البالغ عدده (3187) من مدرسي ومدرسات المدارس الثانوية في محافظة واسط باستعمال الأسلوب الطبقي العشوائي ذات التوزيع المتناسب، إذ بلغ حجم عينة البحث الحالي (344) تدريسي وتدرسية.

أعتمد الباحث أداتين لقياس متغيري البحث، إذ قام ببناء مقياس إدارة الذات على وفق الخطوات العلمية لبناء المقاييس النفسية، إذ تم توزيع استبانة استطلاعية على عدد من الخبراء والمحكمين في مجال قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية) لغرض تحديد مجالات مقياس إدارة الذات، إذ بلغت عدد فقراته (30) فقره بصيغته النهائية موزع على ثلاثة مجالات هي (الاستجابة الذاتية، الملاحظة الذاتية، التقويم الذاتي).

ولقياس متغير التكيف الوظيفي تبني الباحث المقياس المعد من قبل ( Savickas & Porfeli, 2012)، إذ بلغت عدد فقراته (24) فقره بصيغته النهائية، موزعة على اربعة مجالات هي (الاهتمام بالمسار الوظيفي، التحكم الذاتي، بناء التصورات، الثقة بالنفس)، وبعد التحقق من صلاحية فقرات المقياسين تم تطبيقهما على عينة التحليل الإحصائي لاستخراج الخصائص السيكمترية لهما، وتحليل فقراتهما إحصائياً.

وبهدف تحليل البيانات للبحث الحالي استعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة منها (الاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون، تحليل الثلاثي التفاعل، ومعامل ألفا كرو نباخ، والاختبار الزائي).

#### وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. يتمتع مديري المدارس بدرجة مرتفعة في إدارة الذات.
2. يتمتع مديري المدارس بدرجة مرتفعة في التكيف الوظيفي.
3. وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين إدارة الذات والتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية.
4. اظهر المديرين الذكور بدرجات اعلى في متغيري ادارة الذات والتكيف الوظيفي مقارنة بالاناث.
5. عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص (علمي/ انساني) او التفاعل الثلاثي للمتغيرات.

وبناء على النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وضع الباحث عدد من التوصيات والمقترحات وسيأتي ذكرها في الفصل الخامس.

# ثبت المحتويات

| الموضوع                     | رقم الصفحة |
|-----------------------------|------------|
| العنوان                     | أ          |
| الآية القرآنية              | ب          |
| إقرار المشرف                | ج          |
| إقرار المقوم اللغوي         | د          |
| إقرار المقوم العلمي الأول   | هـ         |
| إقرار المقوم العلمي الثاني  | و          |
| إقرار لجنة المناقشة         | ز          |
| الإهداء                     | ح - ط      |
| شكر وامتنان                 | ي          |
| واجهة مخلص الرسالة          | ك          |
| ملخص الرسالة باللغة العربية | ل - م      |
| ثبت المحتويات               | ن - ف      |
| ثبت الجداول                 | ف - ص      |
| ثبت الملاحق                 | ق          |
| الفصل الأول: التعريف بالبحث | 1 - 11     |
| مشكلة البحث                 | 2 - 4      |
| أهمية البحث                 | 4 - 7      |
| أهداف البحث                 | 7 - 8      |
| حدود البحث                  | 8          |
| تحديد المصطلحات             | 8 - 11     |

| الموضوع                                            | رقم الصفحة |
|----------------------------------------------------|------------|
| الفصل الثاني: خلفية نظرية ودراسات سابقة            | 12 - 57    |
| المحور الأول: الخلفية النظرية                      | 13 - 45    |
| أولاً: إدارة الذات                                 | 13 - 29    |
| مفهوم إدارة الذات                                  | 13 - 14    |
| نبذة عن إدارة الذات                                | 15 - 17    |
| أسس إدارة الذات                                    | 17 - 18    |
| خصائص إدارة الذات                                  | 18         |
| مكونات إدارة الذات                                 | 19 - 20    |
| مميزات إدارة الذات                                 | 20 - 21    |
| مراحل استعمال إدارة الذات                          | 21 - 22    |
| مكونات إدارة الذات من وجهة نظر باندورا             | 22 - 23    |
| المكونات الأساسية لإدارة الذات من وجهة نظر زيمرمان | 23 - 24    |
| ابعاد إدارة الذات                                  | 24 - 25    |
| خطوات إدارة الذات                                  | 25 - 26    |
| مبادئ إدارة الذات                                  | 26 - 27    |
| اهمية إدارة الذات                                  | 27         |
| معوقات إدارة الذات                                 | 27 - 29    |
| ثانياً: التكيف الوظيفي                             | 29 - 45    |
| مفهوم التكيف الوظيفي                               | 29 - 30    |
| مفهوم التكيف الوظيفي لمديري المدارس                | 30 - 32    |
| العوامل التي تحد من التكيف الوظيفي                 | 32 - 33    |
| العوامل التي تعزز من التكيف الوظيفي                | 33 - 35    |
| العوامل المؤثرة في التكيف الوظيفي                  | 35 - 36    |
| العوامل المؤثرة في التكيف الوظيفي لمديري المدارس   | 36 - 37    |

| الموضوع                                                   | رقم الصفحة     |
|-----------------------------------------------------------|----------------|
| طرق تحقيق التكيف الوظيفي لمديري المدارس                   | 38 - 37        |
| ابعاد التكيف الوظيفي                                      | 39 - 38        |
| خصائص التكيف الوظيفي                                      | 40             |
| مجالات التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس                   | 41 - 40        |
| النظريات المفسرة للتكيف الوظيفي                           | 45 - 42        |
| <b>المحور الثاني: دراسات سابقة</b>                        | <b>57 - 45</b> |
| أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الذات     | 49 - 45        |
| ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير التكيف الوظيفي | 52 - 49        |
| ثالثاً: موازنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة        | 57 - 53        |
| جوانب الافادة من الدراسات السابقة                         | 57             |
| <b>الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته</b>               | <b>83 - 58</b> |
| منهجية البحث واجراءاته                                    | 59             |
| أولاً: منهج البحث                                         | 59             |
| ثانياً: مجتمع البحث                                       | 60 - 59        |
| ثالثاً: عينة البحث                                        | 61             |
| رابعاً: أدوات البحث                                       | 84 - 62        |
| الوسائل الإحصائية                                         | 84             |
| <b>الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها</b>       | <b>95 - 85</b> |
| عرض النتائج وتفسيرها                                      | 95- 86         |
| <b>الفصل الخامس</b>                                       | <b>98 - 96</b> |
| أولاً: الاستنتاجات                                        | 97             |
| ثانياً: التوصيات                                          | 98 - 97        |
| ثالثاً: المقترحات                                         | 98             |

| الموضوع                          | رقم الصفحة |
|----------------------------------|------------|
| المصادر                          | 111 - 99   |
| المصادر العربية                  | 107 - 100  |
| المصادر الأجنبية                 | 111 - 107  |
| الملاحق                          | 136 - 112  |
| مستخلص الرسالة باللغة الانكليزية | A - C      |



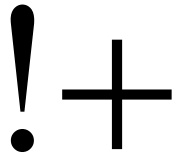
| ت   | الجدول                                                                                                  | الصفحة  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1.  | اهداف بعض الدراسات السابقة                                                                              | 54 – 53 |
| 2.  | بيان تباين العينات للدراسات السابقة                                                                     | 55      |
| 3.  | نتائج المتغيرات في الدراسات السابقة                                                                     | 57 – 56 |
| 4.  | مجتمع البحث موزع حسب اقسام التربية تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة) لمدرسي المدارس الثانوية | 60      |
| 5.  | عينة البحث موزعة حسب اقسام التربية تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة) لمدرسي المدارس الثانوية | 61      |
| 6.  | الاهمية النسبية لكل مجال من مجالات إدارة الذات                                                          | 64      |
| 7.  | نسبة اتفاق المحكمين على صلاحية فقرات مقياس إدارة الذات                                                  | 65      |
| 8.  | معامل تميز فقرات مقياس إدارة الذات                                                                      | 68 – 67 |
| 9.  | علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس إدارة الذات                                                     | 69      |
| 10. | معاملات ارتباط كل فقره من فقرات مجالات إدارة الذات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه                | 70      |
| 11. | مصفوفة العلاقات الارتباطية بين المجالات والدرجة الكلية لمقياس إدارة الذات                               | 71      |
| 12. | توزيع افراد عينة الثبات بطريقة اعادة الاختبار حسب التخصص والجنس                                         | 74      |
| 13. | قيم معامل مقياس إدارة الذات بطريقتي اعادة الاختبار ومعادلة الفا كرونباخ                                 | 75      |
| 14. | نسبة اتفاق المحكمين على صلاحية فقرات مقياس التكيف الوظيفي                                               | 77      |
| 15. | معامل تميز فقرات مقياس التكيف الوظيفي                                                                   | 79 – 78 |
| 16. | علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التكيف الوظيفي                                                  | 80      |
| 17. | علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال التي تنمي اليه لمقياس التكيف الوظيفي                                     | 81      |
| 18. | مصفوفة العلاقات الارتباطية بين المجالات والدرجة الكلية لمقياس التكيف الوظيفي                            | 82      |
| 19. | نتيجة الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس إدارة الذات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية                 | 86      |
| 20. | نتيجة الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس التكيف الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية              | 88      |

|    |                                                                                                                  |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 89 | العلاقة الارتباطية بين إدارة الذات والتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية | 21. |
| 91 | تحليل التباين الثلاثي بتفاعل لمعرفة دلالة الفروق في إدارة الذات تبعاً لمتغيرات (الجنس، مدة الخدمة، التخصص)       | 22. |
| 93 | تحليل التباين الثلاثي بتفاعل لمعرفة دلالة الفروق في التكيف الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، مدة الخدمة، التخصص)    | 23. |

## ثبت الملاحق

| الصفحة    | الملحق                                                             | ت |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|---|
| 113       | كتاب تسهيل مهمة طالب                                               | 1 |
| 115 - 114 | استبيان آراء الخبراء حول الأهمية النسبية لمجالات مقياس إدارة الذات | 2 |
| 16        | استبانة استطلاعية                                                  | 3 |
| 121 - 117 | مقياس إدارة الذات بصيغته الأولى                                    | 4 |
| 126 - 122 | مقياس التكيف الوظيفي بصيغته الأولى                                 | 5 |

|           |                                                                                                                               |   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 127       | اسماء الخبراء والمحكمين في تحديد صلاحية مقياسي إدارة الذات والتكيف<br>الوظيفي والاهمية النسبية للمقياسين بحسب الحروف الهجائية | 6 |
| 132 - 128 | مقياس إدارة الذات بصيغته النهائية                                                                                             | 7 |
| 136 - 133 | مقياس التكيف الوظيفي بصيغته النهائية                                                                                          | 8 |



## التعريف بالبحث

- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- حدود البحث
- تحديد المصطلحات



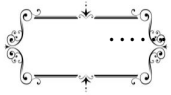
## مشكلة البحث (Problem of Research)

انحصر الدور التقليدي للإدارة التربوية على مدى عقود عدة في التركيز على دراسة الجوانب السلبية في الشخصية التربوية وإهمال خصالها الإيجابية، إذ كان تركيزها على إصلاح الأضرار الوظيفي، وعلاج مشاكلها أكثر من اهتمامه بذلك الجانب المضيء في حياة الإنسان كالشعور بالسعادة، والتفائل، والرضا عن الحياة، فضلاً عن الجوانب الإنسانية الأكثر رقياً وتحضراً كالإحساس بمعنى الحياة، ونوعية الحياة، هذا بالإضافة إلى الجوانب الإيجابية في علاقة الإنسان بأخيه الإنسان، والواقع الخارجي من حوله وغير ذلك من الجوانب الأخرى التي تجعل الذات أكثر إيجابية وفاعلية، فقد تجاهل علماء الإدارة مثل هذه الجوانب الإيجابية لدى الإنسان لعقود طويلة وكان جل اهتمامهم بالجوانب السلبية، وهذا ما يظهر جزء مهم من مشكلة البحث.

إذ أن إدارة الذات لا تتطلب فقط مهارات تنظيم ذاتي، وإنما يحتاج إلى اعتقاد ذاتي في قدرة المدير على التأثير بفاعلية في التحكم الذاتي، وامتلاكه القدرة والقابلية على توظيف وتطبيق مهارات التنظيم الذاتي بفاعلية وكفاءة، وتواصل تحت ضغوط وصعوبات ومؤثرات تتعارض معها بعيداً عن الخطأ والتردد والخوف لتطويعها في خدمة النتاج العلمي والمهنة التي تعد مطلباً أساساً في أحداث تغيرات في المفاهيم والأفكار والأدوار والمسؤوليات ومستويات الأداء وعلاقات العمل وتسخيرها خدمة للمجتمع (الطائي، 2011: 3).

ولما كانت المدارس من المؤسسات التربوية والعلمية المرموقة في أي مجتمع إنساني، وباعتبار مدير المدرسة هو عماد المجتمع والذي يقع على عاتقه تقدم أي مجتمع وتطوره وازدهاره، فهو الأولى من غيره بامتلاكه قدراً كبيراً من مستويات الأداء الإيجابي الأمثل، والقدرة على تحمل الظروف الإدارية رغم هذه الظروف والأحداث القاسية، والتعامل المستمر مع الشخصيات المختلفة للطلبة والهيئة التعليمية (جواد، 2015: 178).

يرجع الضغط الذي يواجهه المديرون في البيئة التعليمية إلى عدة أسباب محورية، أبرزها: مشكلات التكيف مع المتطلبات الوظيفية، وعوائق التطور المهني. كما تؤدي البيئة المحيطة دوراً في



زيادة هذه الضغوط، ويظهر ذلك في تدني مستوى اهتمام الوالدين بمتابعة أبنائهم، وسوء العلاقات بين الزملاء، بالإضافة إلى نقص الدعم الاجتماعي المناسب (المشعان، 2002: 77).

ومن هنا تبرز مشكلة التكيف الوظيفي، لأن المدير الذي لديه قصور في التكيف الوظيفي قد لا يستمر في عمله طويلاً، وقد لا يؤدي عمله على أكمل وجه، ولا يحقق الإنجازات التي يرغب في تحقيقها في مجال عمله (الصالح، 2015: 7).

كما أكدت توصيات الندوة العلمية التي نظمتها كلية التخطيط العمراني في جامعة الكوفة سنة 2021، تحت عنوان (إدارة الذات وقيادة الآخرين إلى النجاح)، على أن ضعف مهارات إدارة الذات لدى العاملين يشكل أحد العوامل المؤثرة في انخفاض مستوى الأداء داخل المؤسسات التعليمية، وأشارت الندوة إلى أن ضغوط العمل، وضعف مهارات التخطيط الشخصي، وغياب برامج التدريب الملائمة، جميعها تؤدي إلى ضعف القدرات الذاتية لدى الملاكات التربوية، الأمر الذي ينعكس سلباً على قدرتهم في ضبط الانفعالات، وتنظيم الوقت، وإدارة الجهد المهني بصورة فعالة (جامعة الكوفة، 2021).

كما أكدت توصيات مركز التعليم المستمر في جامعة بغداد في دورته التدريبية الموسومة (فن إدارة الوقت وتنظيم الذات)، والتي عقدت بتاريخ 2024/12/1، على ضرورة تنمية مهارات إدارة الذات لدى الملاكات التعليمية والوظيفية، وتعزيز قدرتهم على تنظيم الأولويات والحد من ضغوط العمل، باعتبار أن تحسين الأداء المهني يعتمد بشكل مباشر على فاعلية إدارة الذات داخل المؤسسات الجامعية (جامعة بغداد، 2024: 1).

وكذلك أكدت توصيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مؤتمرها العلمي الأول، تحت شعار (واقع التعليم في العراق)، والذي عقد بتاريخ 2010/2/28، على ضرورة تنمية مهارات القيادات الوظيفية، وتعزيز قدرتها على التكيف الوظيفي مع ظروف العمل التربوي، إذ يرتبط نجاح العملية التعليمية بدرجة تكيف هذه القيادات داخل المؤسسات، وبالتالي فإن مواجهة المشكلات والتحديات والعوائق والأزمات التي تُضعف تكيفهم الوظيفي وولاءهم تعدّ ضرورة أساسية



(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010: 17).

وأظهرت دراسة يوسف وآخرون (2015) أن إنتاجية المديرين وعطائهم الإداري والعلمي تتأثر بالضغط النفسي الناتجة عن تراكم الخبرات السابقة، والتي تحدد قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل اليومية (Yusuf et al., 2015: 135).

وأكدت دراسة نصيف (2012) أن المدير الذي يتمتع بمهارات إدارة الذات وأساليب فعالة في التعامل مع التحديات يتمتع بتكيف وظيفي أعلى، مما يرفع من إنتاجيته ورضاه الوظيفي (نصيف، 2012: 137)، كما بينت دراسة الخالدي (2013) أن أسلوب التفكير الإبداعي والتخيل يساهم في تعزيز التكيف الوظيفي، ما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته وكفاءته في أداء المهام الوظيفية، ويظهر من ذلك أن المديرين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتخطيط الاستراتيجي يكونون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة في بيئة العمل، والتعامل مع الضغوط بشكل مرن دون التأثير على جودة الأداء (الخالدي، 2013: 128).

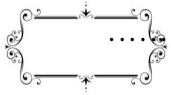
وتأسيساً على ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل الاتي:

هل هنالك علاقة ارتباطية بين إدارة الذات والتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

### أهمية البحث (The Importance of Research)

تعد التربية الوسيلة الأساسية لتنمية القدرات العقلية والنفسية للمديرين، وهي الأداة الأولى لبناء شخصياتهم وتطويرها بما ينسجم مع التغيرات السريعة في مجالات الحياة المختلفة، سواء الوظيفية أو الاجتماعية، أي أن للتربية دوراً مهماً في نشر القيم والأفكار والمعتقدات ونقلها إلى الأجيال الجديدة من خلال المؤسسات التعليمية التي تمثل الركيزة الأساسية لأي مجتمع.

من نعم الله على الإنسان قدرته على معرفة ذاته وإدراكها، وكذلك وضعها في المكان اللائق بها، فالشعور السلبي تجاه النفس قد يؤثر بشكل كبير في تدمير الإيجابيات التي يمتلكها الشخص، وإن المشاعر والأحاسيس التي نشعر بها تجاه أنفسنا هي التي تشكل شخصيتنا، فقد جعلنا أقوياء ومتميزين



أو سلبين وخاملين، كما أن مقدار العطاء والإنتاجية التي نحققها يتأثر بدرجة إدراكنا لذاتنا، لذلك، فإن زيادة المشاعر الإيجابية تجاه الذات تتزامن مع ارتفاع مستوى الثقة بالنفس

(كردي وبهجت، 2007: 28).

يمتاز المديرون الذين يمتلكون مهارة إدارة الذات بالقدرة على التعرف على نقاط ضعفهم، واستثمار الأخطاء كفرص لتحسين سلوكهم وتحقيق أهدافهم المهنية، كما يساهم استخدام التغذية الراجعة بفعالية في تطوير مهاراتهم الوظيفية وزيادة وعيهم الذاتي، وتساعد إدارة الذات المدير على ضبط سلوكه واتخاذ القرارات الصائبة في مواجهة التحديات اليومية، كما تعزز هذه المهارة القدرة على التخطيط وتنظيم المهام وترتيب الأولويات بشكل منهجي، ويؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة المدرسة ككل، مع تعزيز الثقة بالنفس واستقرار المدير في موقعه (Bandura, 2005: 17).

في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، يحتاج مديرو المدارس الثانوية إلى مهارات تساعدهم على تنظيم وقتهم بين مهام المدرسة ومسؤولياتهم الشخصية، تساعد إدارة الذات المدير على مراقبة قدراته وتقييم نقاط قوته وضعفه، مما يمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات بفعالية، كما يتيح له تحديد أهدافه المستقبلية ووضع استراتيجيات واضحة لتحقيقها، بعيداً عن التشوش والارتباك الناتج عن ضغوط العمل أو التعرض لأساليب غير مناسب، وتعزز إدارة الذات الثقة بالنفس، وتزيد القدرة على مواجهة الضغوط اليومية وإدارة الوقت والموارد بكفاءة، كما تساهم في بناء شخصية متوازنة تمكن المدير من التكيف مع التغيرات في بيئة المدرسة وتحقيق أداء إداري متميز، وبذلك ينعكس أثرها إيجاباً على جودة العملية التعليمية ونجاح الطلبة (سليم، 2006: 13).

يعد التكيف الوظيفي قدرة المدير على تكيف نفسه مع السياق الاجتماعي والمهني الذي يعمل فيه من مختلف نواحيه الوظيفية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وهو العملية الديناميكية التي يعبر من خلالها المدير عن سلوكه ليقيم علاقة فعّالة مع بيئته العملية، مما يجعله أكثر كفاءة في أداء مهامه ومسؤولياته، ويشير التكيف الوظيفي إلى فهم المدير لسلوكه وأفكاره ومشاعره بما يسمح له بوضع استراتيجيات مناسبة لمواجهة ضغوط ومتطلبات الحياة اليومية والعمل الإداري

(أبو النيل، 2005: 33).



وكما يعد التكيف الوظيفي مؤشراً فعالاً لتقويم مدى نجاح المدير في أداء مهامه ومهنته، من خلاله يمكن قياس رضا المدير عن عمله، ويعتبر هذا المؤشر أساسياً لتحقيق أداء فعال للمهام الوظيفية بما يتوافق مع القدرات المتاحة والتوقعات المهنية، ويساهم التكيف الوظيفي بشكل مباشر في تعزيز التكيف الوظيفي لدى المدير، ويؤدي إلى تحقيق التكيف الشامل والاستقرار في حياته المهنية والشخصية (سكران، 2011: 3).

أن المدير المتكيف وظيفياً هو الذي يدرك سياق العمل ويستجيب له بفعالية، ويعمل بتعاون مع زملائه لتحسين الأداء الإداري لصالح المدرسة (المنطاوي، 2007: 77).

فكلما زاد التكيف الوظيفي لدى المدير، ارتفعت احتمالية تبنيه لسلوكيات إيجابية تجاه المدرسة، وزادت مساهمته في تقديم خدمات تعليمية وإدارية فعّالة، مع تعزيز رغبته في الاستمرار في موقعه، ويؤدي ذلك إلى تقليل الغياب أو الاستقالات، وزيادة الجهد المبذول بشكل منتظم، كما يؤثر بشكل إيجابي على متغيرات عديدة مثل جودة العملية التعليمية وزيادة التعاون بين الزملاء (بدران، 2013: 21).

يشير الأداء التكيفي إلى قدرة المدير على التكيف مع مواقف العمل المتغيرة، والقدرة على تعديل سلوكه وفق متطلبات البيئة أو الأحداث المختلفة

(Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012: 280).

وبناءً على ما تقدم يمكن بيان أهمية الدراسة الحالية بإيجاز في عدة جوانب نظرية وتطبيقية وكالاتي:

### الأهمية النظرية:

1. أهمية الدور الإداري الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية في سير العملية التعليمية وتأثير حسن إدارته على أداء المؤسسة التعليمية.
2. إثراء الفكر التربوي من خلال دراسة فئة مديري المدارس الثانوية، وتوضيح دورهم القيادي والتربوي في غرس المبادئ الأخلاقية والاجتماعية وصياغة توجهات الأجيال القادمة.



3. تركز الدراسة على أهمية إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المدرسين، بما تعكسه هذه المتغيرات من مفاهيم الالتزام والانتماء والتعاون والتضحية والإيثار والمشاركة في التعامل مع الآخرين.
4. تعد هذه الدراسة (على حد علم الباحث) أول دراسة تهدف إلى الكشف عن درجة إدارة الذات والتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق، كما تمثل أسبق دراسة ذات طابع ارتباطي تبحث في العلاقة بين هذين المتغيرين على مستوى العراق والوطن العربي.

### الأهمية التطبيقية:

1. تعد الدراسة ذات أهمية تطبيقية لأنها تبرز العلاقة بين إدارة الذات والتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المدرسين، بما يدعم أهداف المؤسسات التعليمية في تعزيز مفاهيم الالتزام والتعاون والتضحية في أداء المهام والمسؤوليات.
2. تساعد الدراسة على التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتحديد بدقتها، مما يوفر فرصة مهمة للمسؤولين في مديريات التربية في العراق لوضع خطط لمعالجة أي ضعف في التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس.
3. توفر الدراسة أدوات قياس مهمة، تشمل أداة لقياس إدارة الذات وأخرى لقياس التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المدرسين ضمن سياق الثقافة المحلية، وهذا يمثل إضافة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في الواقع التربوي.

### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

1. درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
2. درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
3. العلاقة بين درجة إدارة الذات ودرجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.



4. درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً للمتغيرات الآتية: (أ- الجنس، ب- مدة الخدمة، ج- التخصص).
5. الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً للمتغيرات الآتية: (أ - الجنس، ب- مدة الخدمة، ج - التخصص).

### حدود البحث (Research Limitation)

يتحدد البحث الحالي بما يأتي:

- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية الحكومية الصباحية في المديرية العامة لتربية محافظة واسط.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية محافظة واسط بجميع اقسامها.
- الحدود الزمنية: طبق البحث الحالي في العام الدراسي (2025 - 2026) م.

### تحديد المصطلحات (Definition The terms)

أولاً: إدارة الذات (Self-Management)، وعرفها كل من:

- الشрман (2009):

عملية معرفة الذات وتنشيط طاقاتها وتوجيهها بصورة سليمة، بما يضمن أداءً مستقراً ومستداماً ويقلل العوامل التي تُضعف قوة الفرد (الشрман، 2009: 19).

- محمود (2012):

مجموعة من الآليات والمهارات التي يوظفها الفرد في مواقف مختلفة لتحسين سلوكه وتحديد احتياجاته، ومن ثم تحقيق أهدافه التي يسعى إليها، وتشمل مهارات إدارة الوقت والانفعالات والعلاقات الاجتماعية، إضافة إلى الثقة بالنفس والدافعية الذاتية (محمود، 2012: 8).



– (Berger, 2013):

قدرة الشخص على إعادة تنظيم بنيته المعرفية والإنسانية والانفعالية وسلوكه لتحقيق أهدافه المنشودة، وتحسين حالته الوجدانية، والحصول على التقدير الناتج عن كفاءته في إدارة ذاته ومهاراته (Berger, 2013: 216).

– باندورا (Bandura, 1991) "

مجموعة المهارات والعمليات المعرفية التي تمكّن الفرد من التحكم في سلوكه وتوجيهه ذاتياً نحو تحقيق أهدافه، من خلال منظومة متكاملة تعتمد على الملاحظة الذاتية للأداء، وتطبيق عمليات التقويم الذاتي بناءً على معايير الشخص، ثم إحداث الاستجابة الذاتية السلوكية أو النفسية بناءً على نتائج ذلك التقييم (Bandura, 1991, p. 249) "

– التعريف النظري لإدارة الذات:

تبني الباحث تعريف باندورا (Bandura, 1991) مجموعة المهارات والعمليات المعرفية التي تمكّن الفرد من التحكم في سلوكه وتوجيهه ذاتياً نحو تحقيق أهدافه، من خلال منظومة متكاملة تعتمد على الملاحظة الذاتية للأداء، وتطبيق عمليات التقويم الذاتي بناءً على معايير الشخص، ثم إحداث الاستجابة الذاتية السلوكية أو النفسية بناءً على نتائج ذلك التقييم (Bandura, 1991, p. 249)

– التعريف الاجرائي لإدارة الذات:

الدرجة الكلية التي تحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال الاستجابة على فقرات المقياس الذي تم بناؤه في الدراسة الحالية



ثانياً: التكيف الوظيفي، وعرفه كل من:

- أبو العيش (2016):

مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تقوم بها إدارة المؤسسة بهدف توفير بيئة عمل إيجابية تنعكس على تحقيق مستوى مرتفع من التكيف الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بوضعهم المهني والاجتماعي والمادي والشخصي بما يعزز انتماءهم للمؤسسة (أبو العيش، 2016: 47).

- الطائي (2017):

ارتباط المدير عاطفياً ومعرفياً وسلوكياً بالعمل الذي يقوم بأدائه (الطائي، ٢٠١٧: ٢١).

- الحوامدة (2018):

حالة رضا الفرد عن عمله واندماجه فيه ووجود علاقات اجتماعية طيبة في العمل يسودها الألفة والمحبة مما يؤثر إيجابياً على انتاجية الفرد وعطاؤه في العمل (الحوامدة، 2018: 422).

- سعيد (2018):

الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أو مهنته، فيصبح الفرد مهتماً بوظيفته، ومتكاملاً معها، من خلال طموحه الوظيفي، وتحقيق الرضا التام عنها (سعيد، 2018: 15).

- التعريف النظري للتكيف الوظيفي:

تبني الباحث تعريف الحوامدة (2018): حالة رضا الفرد عن عمله واندماجه فيه ووجود علاقات اجتماعية طيبة في العمل يسودها الألفة والمحبة مما يؤثر إيجابياً على انتاجية الفرد وعطاؤه في العمل (الحوامدة، 2018: 422).

- التعريف الاجرائي للتكيف الوظيفي:

الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الاستجابة على فقرات المقياس الذي تم تبنيه في الدراسة الحالية.



ثالثاً: المدارس الثانوية:

- وزارة التربية (1988):

المرحلة التعليمية التي تلي المرحلة الابتدائية وتسبق المرحلة الجامعية، ويقبل فيها كل طالب أنهى المرحلة الابتدائية وبلغ سن الثانية عشرة، ومدة الدراسة فيها ست سنوات وتنقسم إلى مرحلتين (متوسطة وإعدادية)، وتتضمن المرحلة المتوسطة ثلاثة صفوف عامة، بينما تتضمن المرحلة الإعدادية نوعين من الدراسة هما (علمي، أدبي) وتتكون من ثلاثة صفوف (وزارة التربية، ١٩٨٨: ٢٣).

رابعاً: مدير المدرسة:

- وزارة التربية (1988):

أحد أعضاء الهيئة التعليمية المكلفين بإدارة المدرسة، ويفضل أن تكون لديه خبرة في التدريس لا تقل عن خمس سنوات، يثبت فيها الكفاءة العلمية والتربوية والقدرة على الإدارة والتنظيم، ويفضل أن يكون قد عمل معاوناً وأن يكون خريج كلية أو معهد وحصل على إعداد تربوي (وزارة التربية، ١٩٨٨: ٢٥).

خامساً: أعضاء الهيئة التعليمية:

- وزارة التربية (1977):

يتم تعيين من يقومون بالتدريس في المدارس المتوسطة والإعدادية من كان متخرجاً في كلية أو معهد عال ذي علاقة في أحد ميادين الدراسة الثانوية ويفضل حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس أو أعلى والمعد إعداد تربوي تدريسي

(وزارة التربية، نظام المدارس الثانوية، ١٩٧٧: ٢).



## خلفية نظرية ودراسات سابقة

### المحور الأول: خلفية نظرية

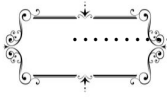
➤ إدارة الذات

➤ التكيف الوظيفي

### المحور الثاني: دراسات سابقة

➤ دراسات تناولت إدارة الذات

➤ دراسات تناولت التكيف الوظيفي



## الفصل الثاني

### المحور الأول: الخلفية النظرية

#### أولاً: إدارة الذات (Self-Management)

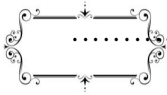
##### مفهوم إدارة الذات

يُعدّ مصطلح الذات من المصطلحات النفسية المهمة ذات الدلالات العميقة، ولا بد من الإشارة إلى أنه لا توجد لغة في العالم قديمة كانت أم حديثة، وباختلاف الحضارات، إلا واستعملت ألفاظاً مثل (أنا، نفسي، لي) وهي تشير إلى النفس، لذلك فإن جذور مفهوم الذات تعود إلى عصور قديمة جداً، إذ تؤكد المصادر أن بدايتها كانت قبل الميلاد، وأن بعض الأفكار السائدة في الوقت الحاضر ترجع أصولها إلى (هومبروس) الذي ميّز بين الجسم المادي للإنسان وبين الوظيفة غير المادية التي أطلق عليها فيما بعد النفس أو الروح (فرحان، 1986: 8).

وقد قدّم العالم روجرز مفهوماً معمقاً للذات حتى أن نظريته عُرِفَتْ بـ نظرية الذات الشخصية، إذ يرى أن الذات هي تنظيم متكامل يتكوّن من إدراك الفرد لخصائص (الأنا) والآخرين، وللجوانب المختلفة للحياة السوية، مع القيم المرتبطة بتلك المدركات كنتيجة للتفاعل مع البيئة، وأن جزءاً من هذه المدركات يتميز تدريجياً ليشكّل مفهوم الذات المدركة، وهذا المفهوم يؤثر في الإدراك والسلوك

(Mooney, 1991: 2).

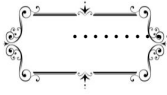
أما من أوائل علماء الاجتماع الذين أحرزوا تقدماً في دراسة مفهوم الذات فهو كولي (Cooley, 1902)، إذ يرى أن المجتمع بمثابة مرآة يلاحظ فيها الإنسان نفسه، وأن مفهوم (مرآة الذات) يعني أن الشخص يرى ذاته بالطريقة نفسها التي يراها بها الآخرون، وتنمو الذات عبر التفاعل الاجتماعي، حيث تتكوّن صورة الفرد عن نفسه من خلال إدراكه لملاحظات الآخرين وتخليه لأحكامهم، وما يترتب على ذلك من مشاعر، وهو ما يُعرف بـ (الذات المنعكسة)، وقد توصّل كولي إلى أن مفهوم الذات الاجتماعية هو حصيلة تفاعل الفرد مع المجتمع الذي يعيش فيه، ليصبح عضواً في جماعة تسودها علاقات الألفة والتعاون (الجبوري، 2013: 21).



وتُعدّ الذات الكيان الكلي الجوهري للفرد، وغالباً ما تُستعمل كمرادف للشخصية، فهي تعبّر عن شعور الفرد بوجوده وكيانه، إذ يشعر بالفرح والرضا عند النجاح، وبالحزن وخيبة الأمل عند الفشل، وقد يكافئ نفسه على العمل المتقن، أو يلومها على الأخطاء، كما يشعر بندمٍ على قرارات سيئة ورضا عن الجيدة منها، مما يدل على وجود ذات تُنسب إليها هذه المشاعر التي تملأ حياة الإنسان (المحاميد، 2003: 163).

ومع اختلاف المجالات التي تناولت مفهوم إدارة الذات، ظهرت تعريفات متعددة، من أهمها:

- يعرف **عبد الحميد وكفافي (1995)** إدارة الذات: بأنها برنامج علاجي سلوكي يتدرب فيه الفرد على تطبيق الأساليب التي تساعد في تعديل سلوكياته غير المرغوبة مثل التدخين، الإفراط في الأكل، أو السلوك العدواني، وذلك من خلال تحديد المشكلة ووضع أهداف واقعية واختيار البدائل المناسبة للسلوك المطلوب ومتابعة تقدمه الشخصي (عبد الحميد وكفافي، 1995: 345)
- ويرى **فيريتي (Ferretti et al., 1993)** إدارة الذات: هي عملية يُدرَّب فيها الفرد على وصف السلوك المستهدف وتسجيل حدوثه أو عدم حدوثه (Ferretti, 1993: 190).
- وتوضح **(Storey, 2007)** أن إدارة الذات تعني قدرة الفرد على التحكم بحياته من خلال تعلم مهارات شخصية واستراتيجيات محددة تساعد على تنظيم سلوكه وتعديله (Storey, 2007: 3).
- ويشير **عبد الله (2008)** إلى أن إدارة الذات هي قدرة الفرد على تلبية احتياجاته النفسية الأساسية بما يحقق توازناً بين متطلبات الحياة من واجبات ورغبات وأهداف (عبد الله، 2008: 61).
- وتعرّف **الششتاوي (2009)** إدارة الذات بأنها عمليات عقلية متقدمة قائمة على التعلم الذاتي والتعلم المستمر عبر التدريب الممتد على المدى الطويل (الششتاوي، 2009: 6).
- وتشير **ريان (2015)** إلى أن إدارة الذات تمكّن الفرد من التحكم في مجريات حياته عن طريق تعلم مهارات شخصية، وتنظيم أفكاره وقدراته واستثمار وقته بصورة فعّالة، مع استخدام استراتيجيات تساعد على تعديل السلوك، وتغيير البناء المعرفي والانفعالي بما يعزز حالته الوجدانية ويزيد من إنجازه لأهدافه (ريان، 2015: 11).
- ويرى **عباس (2015)** أن إدارة الذات تشمل قدرة الفرد على تنظيم وجدانه، وبناءه المعرفي، وعلاقاته الاجتماعية، وإمكاناته البدنية، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها (عباس، 2015: 84).



## نبذة عن إدارة الذات

يرجع استخدام مفهوم إدارة الذات إلى سبعينات القرن العشرين، وعلى الرغم من التطور الواسع في المصطلحات التي أشارت إلى هذا المفهوم، فإن مكدوجال (1998) تشير إلى أن بدايته اعتمدت على مصطلح الضبط الذاتي للسلوك في أوائل السبعينات، ثم تطور لاحقاً ليُعرف باسم إدارة الذات السلوكية، وترى مكدوجال أن استبدال مصطلح "الضبط الذاتي للسلوك" بـ "إدارة الذات" مع نهاية الثمانينات يعود إلى المعاني السلبية المرتبطة بكلمة "ضبط"، وليس إلى تغيرات جوهرية في المفهوم ذاته، وبالرغم من هذا التغيير يبقى مصطلح إدارة الذات من أكثر المفاهيم انتشاراً في ميادين العلوم النفسية والتربوية (Mcdougall, 1998: 87).

وترتبط إدارة الذات ارتباطاً وثيقاً بالدافعية للإنجاز، إذ تمتلك أبعاداً ومكونات متعددة إذ أن الأفراد الذين يتميزون بقدرتهم على إدارة ذواتهم وأوقاتهم يتصفون بصفات الشخصية ذات الدافعية العالية للإنجاز مثل الإحساس بأهمية الوقت، والثقة بالنفس، والمثابرة، والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، إلى جانب الالتزام بالأهداف المستقبلية التي يسعون لتحقيقها

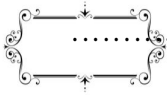
(عوض، 2016: 14).

كما أن التحكم الانفعالي في المواقف الصعبة أو العدائية مع الآخرين يُعد من أبرز مظاهر إدارة الذات، إذ يتطلب التعامل الهادئ مع المواقف الغاضبة والقدرة على التبرير والمرونة الانفعالية، إضافة إلى التوافق مع مواقف القلق وتبني الأفكار الجديدة لتحقيق أفضل النتائج

(الطائي، 2010: 36).

وأن الذكاء الانفعالي يعد عاملاً مساعداً في إدارة الذات والعمل مع الآخرين بفاعلية أكبر، إذ يمكن الفرد من التعامل الواعي مع مشاعره وسلوكياته

(Boyatzis et al., 1999: 1).



وتُسهم الإدارة الجيدة للذات في استثمار الوقت والفرص على نحو أفضل، فالفرد الفعّال ليس من يُنجز أكبر كمية من الأعمال، بل من ينجز أهمها في وقت أقل، الأمر الذي يعزز شخصيته ويجعله أكثر إيجابية وفاعلية (أبو النصر، 2008: 140).

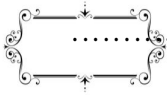
ويستخدم الفرد إدارة الذات حين يسعى للسيطرة على أحد محاور حياته من خلال ممارسة أعمال متنوعة، سواء خاصة أو عامة، إذ يمكن تحقيق التكيف الذاتي عندما يتمكن الفرد من إدارة سلوكه وضبط انفعالاته بشكل مستمر، بما يحقق التوازن والاستقرار النفسي (الطائي، 2010: 27).

كما أوضح باندورا (1991) أن الآلية الأساسية لإدارة الذات تتمثل في تنظيم ثلاث وظائف رئيسية: (المراقبة الذاتية للسلوك، الحكم على التصرفات وفق المعايير الأخلاقية والظروف المحيطة، ورد الفعل الذاتي)، أي أن الأفراد يمتلكون القدرة على إدارة ذواتهم من خلال التحكم في انفعالاتهم وأفكارهم ودوافعهم وتصرفاتهم (Bandura, 1991: 249).

وتوصف إدارة الذات بأنها القدرة على التحكم بالانفعالات السلبية واستثمار الوقت للتحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وممارسة مهارات الحياة بفاعلية، بحيث يتمكن الفرد من إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متزنة ومرنة عبر مواقف وبيئات مختلفة سواء كانت اجتماعية أو مادية، كما يتمكن من مواجهة الانفعالات العاصفة التي تفرضها الحياة من خلال تقبلها بدلاً من قمعها، لأن لكل انفعال قيمة وأهمية في التجربة الحياتية (عثمان ورزق، 2001: 46).

يملك كل فرد نوعين من الانفعالات: انفعالات سارة وإيجابية، وانفعالات حزينة ومكثّرة وسلبية، وينبغي التعبير عن كل نوع في الوقت والمكان المناسب، إذ أن التنوع بين الفرح والحزن والابتسامة والتجهم يمنح الحياة حيوية وتجدد، وقد أشار أرسطو إلى أن ما نسعى إليه هو العاطفة الملائمة، أي المشاعر التي تناسب الموقف (معمورية، 2005: 48).

وتعني إدارة الذات أن يكون الفرد مسيطراً على نفسه في المواقف الانفعالية، فلا يصبح عبداً لانفعال محدد يصعب التحكم فيه، كما هو الحال في حالات الاكتئاب والخوف والقلق والغضب، الهدف ليس تجنب المشاعر السلبية، بل فهمها وعدم السماح لها بأن تغطي على الإيجابية، فالكثير من الناس يمرون بتلك المشاعر ومع ذلك يشعرون بالرضا إذا تمكنوا من موازنتها بمشاعر إيجابية



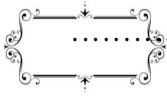
(روبنسن وسكوت، 2000: 47).

ويعد الاهتمام بالمشاعر جزءاً أساسياً من الحياة اليومية، حيث تسعى الممارسات المختلفة إلى تحقيق مزاج جيد، مثل قراءة قصة، مشاهدة التلفاز، مصاحبة صديق، ممارسة رياضة المشي، أو الانخراط في نشاط معين، ويعتبر تهدئة النفس مهارة حياتية أساسية، ويعد الغضب من الانفعالات السلبية التي يسعى الناس لتجنبها، فهو مشحون ومحفز على عكس الحزن، وينشأ الغضب غالباً عن شعور بالخطر، ليس المادي بالضرورة، بل الرمزي مثل الإهانة، فقدان الاحترام، أو الحرمان من هدف أو حاجة، وتغذية الأفكار الداخلية، لكنها في الوقت نفسه مفتاح للتعامل معه، إذ يمكن للفرد تهدئتها عند إعادة تقويم الموقف بشكل أكثر إيجابية (معمورية، 2005: 47).

إلا أن بعض الأفراد يجدون صعوبة في توجيه الحوار الداخلي نحو الإيجابية، فيستمر تكرار الأفكار الغاضبة ويؤدي إلى تصعيد الغضب، وقد يتحول إلى عنف، إذ تصبح الأفكار موجهة للانتقام دون التفكير بالعواقب ويرافق هذه الحالة شعور زائف بالقوة، مما يشجع العدوان، ويجعل الفرد يتصرف باندفاع غير ناضج (كولمان، 2000: 65).

ويقترح زيلمان طريقتين للتدخل: الأولى التوقف عن الغضب ومراجعة الأفكار المثيرة له، إذ كلما كان التوقف مبكراً كانت النتيجة أفضل، لأن الغضب يكون أخف، بينما الغضب الشديد يهيمن عليه العجز المعرفي والطريقة الثانية التهدئة، وذلك بالابتعاد عن المواقف المثيرة للغضب لتلطيف المشاعر مثل الابتعاد أثناء نقاش حاد، كما توجد استراتيجيات لتخفيف الغضب مثل الانفراد بالنفس، ممارسة الرياضة، مشاهدة التلفاز، الذهاب للسينما، أو القراءة، ووجد أن كتابة الأفكار الغاضبة فور ورودها يسهل تحليلها ومناقشتها (روبنسن وسكوت، 2000: 145).

إن إدارة الذات بشكل سليم مع الآخرين تشكل أساس إقامة علاقات صحية وإيجابية، ويتطلب النجاح فيها نضج الفرد في ضبط انفعالاته، بما في ذلك مراقبة الحوار الداخلي للسيطرة على الرسائل السلبية، وهو ما يعرف بالكبح الداخلي (Goleman, 1995: 30).



## أسس إدارة الذات

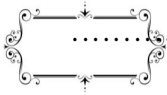
تستند إدارة الذات إلى مجموعة من الأسس الرئيسية التي تُعدّ الإطار المنهجي لتمكين الفرد من التحكم في سلوكه وتنظيم أفكاره وانفعالاته بصورة فعّالة، ومن أبرز هذه الأسس ما يأتي:

1. **المعرفة:** وتشير إلى وعي الفرد بذاته من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه، وكذلك تحديد الموارد المتاحة التي يمكن توظيفها، إلى جانب الإلمام باستراتيجيات الإدارة الذاتية الملائمة لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.
2. **التقييم:** ويُقصد به عملية متابعة الفرد لحالته النفسية والصحية بصورة مستمرة، وملاحظة التقلبات المزاجية ومستوى الضغوط التي يتعرض لها، بما يساعده على فهم ذاته واتخاذ قرارات واقعية لضبط انفعالاته وتحسين أدائه.
3. **الاختيار:** ويعني قدرة الفرد على اتخاذ قرارات سليمة واختيار السلوكيات المناسبة التي تسهم في منع الانتكاس أو الفشل، وذلك من خلال تعزيز التصرفات الإيجابية التي تدعم النمو الذاتي وتوجه السلوك نحو الأفضل.
4. **التصرف:** ويتمثل في تحويل الخطط والسلوكيات المختارة إلى أفعال واقعية قابلة للتنفيذ، بما يعكس كفاءة الفرد في تطبيق مهاراته الذاتية وإدارة شؤونه اليومية ( Bandura, 2005:243).

## خصائص إدارة الذات

تتميز إدارة الذات بمجموعة من الخصائص التي تُعزز قدرة الفرد على التكيف وتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي، ومن أهم هذه الخصائص:

1. الفهم العميق للصعوبات والتحديات التي تواجه الفرد في حياته الشخصية والمهنية.



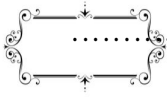
2. القدرة على تحسين وتطوير نوعية الحياة من خلال تبني سلوكيات إيجابية ببناء.
  3. المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار واتخاذ بصورة واعية ومسؤولة.
  4. امتلاك مهارات حل المشكلات والقدرة على طلب المساعدة عند الحاجة.
  5. معرفة كيفية الاستفادة من خدمات الدعم المختلفة واستغلالها بالشكل الأمثل
- (ابو روبة، 2011: 109).

### مكونات إدارة الذات

أكدت النظريات والنماذج الحديثة في علم النفس، ولا سيما النظرية المعرفية الاجتماعية ونظريات التعلم المعرفي، على أهمية المبادئ التي تفسر كيفية تنظيم الفرد لسلوكه وانفعالاته، وهو ما يشكل جوهر مفهوم إدارة الذات، فقد اهتم الباحثون بتوضيح كيفية التي يمكن للفرد من خلالها أن يدير ذاته من خلال استيعاب المعلومات وتخزينها واستخدامها بصورة فعالة في المواقف الحياتية والمهنية المختلفة.

وقد أوضح بلانشارد وإبستين (Epstein & Blanchard, 1978) أن إدارة الذات تتكون من أربعة مكونات رئيسة، يمكن عرضها كما يأتي:

1. **المراقبة الذاتية:** وتعني متابعة الفرد لسلوكه وأدائه في المواقف المختلفة بهدف تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وملاحظة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل، وهي مهارة ضرورية لكل من يتحمل مسؤوليات قيادية أو إشرافية.
2. **التمييز:** ويُقصد به قدرة الفرد على إدراك المواقف التي تستدعي تطبيق مهارات إدارة الذات، ولا سيما في أوقات الضغوط أو الأزمات، من أجل اتخاذ قرارات متزنة وتحقيق أفضل النتائج.
3. **الضبط الذاتي:** وهو قدرة الفرد على استخدام مهاراته الانفعالية والسلوكية بشكل يساعده على الوصول إلى حالة من التوازن، وضبط الانفعالات في المواقف الصعبة أو المسببة للتوتر، بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل والتعامل مع الآخرين.



4. **التعزيز الذاتي:** ويشير إلى قدرة الشخص على تحفيز نفسه ومكافئتها داخلياً أو خارجياً عند تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام بنجاح، مما يعزز الاستمرار في السلوك الإيجابي ويقوي روح المبادرة والمسؤولية لديه (Epstein & Blanchard, 1978: 256).

وكذلك فيما يرتبط بمكونات إدارة الذات، يشير عبد الغفار (2003) إلى أنها تتضمن ستة عناصر أساسية، وهي: (الضبط الانفعالي للذات، والشفافية، والقدرة على التكيف، والإنجاز، والاستثارة، والتفاؤل) (عبد الغفار، 2003: 139).

كما حدّدها ريان (2015) في عشرة أبعاد تضم: التنظيم الذاتي، وإدارة الوقت، والتمكن من التخطيط الجيد، وإدارة الضغوط والانفعالات، والثقة بالنفس، والتفاؤل، وإدارة العلاقات الاجتماعية، والدافعية الذاتية، واتخاذ القرار، والضبط الذاتي (ريان، 2015: 142).

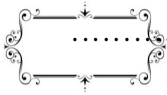
وأشارت عبد العال (2016) إلى أن مكونات إدارة الذات تتضمن أربع عمليات مركزية هي: مراقبة الذات، وتقييم الذات، وتعزيز الذات، وتوجيه الذات (عبد العال، 2016: 108).

ويضيف الدريد وآخرون (2018) أن إدارة الذات تتكوّن من سبعة أبعاد، وهي: التخطيط والعادات الدراسية، وإدارة الوقت، وتقدير الذات، والقدرة على العمل تحت الضغط، وتقويم الذات، والثقة بالنفس (الدريد وآخرون، 2018: 114).

### مميزات إدارة الذات

أوضح (بدير، 2008) أن إدارة الذات من المهارات الأساسية التي تسهم في تطوير الأداء والارتقاء بالسلوك المهني والشخصي، إذ تساعد الفرد على تنظيم جهوده وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية، ومن أبرز مميزاتها ما يأتي:

1. **تطوير القدرات الشخصية والمهنية:** تسهم إدارة الذات في تنمية مهارات الفرد وتعزيز نموه الذاتي، بما يتيح له استثمار إمكانياته بصورة تميّزه عن الآخرين، وتساعد على تحقيق أفضل أداء ممكن في مجاله العملي أو التعليمي.



2. تعزيز الاعتماد على النفس: إذ تُنمّي في الفرد روح الاستقلالية والثقة بقدراته، مما يقوّي شخصيته ويزيد من ميله إلى الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
3. التغلب على الصعوبات الجماعية: تساعد إدارة الذات الفرد على التعامل بفعالية مع الضغوط الناتجة عن العمل الجماعي أو المواقف المعقدة، من خلال تنظيم أفكاره وضبط انفعالاته والتعاون مع الآخرين بمرونة.
4. تنمية مهارات مواجهة المشكلات: فهي تعزز قدرة الفرد على التعامل مع المواقف الصعبة وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها، مما ينعكس إيجاباً على تطوره الشخصي والمهني.
5. تحفيز الدافعية الداخلية: توفر إدارة الذات دافعية قوية نحو الإنجاز من خلال تنويع الأساليب والأنشطة والأهداف، مما يجعل الفرد أكثر نشاطاً وتفاعلاً مع بيئته.
6. تحسين الأداء والتركيز: تساهم في زيادة القدرة على التركيز والانتباه، وتمكّن الفرد من الاحتفاظ بخبراته ومعارفه لفترات أطول، مع سهولة تطبيقها في مواقف جديدة، الأمر الذي يرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية (بدير، 2008: 127).

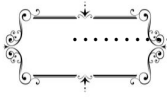
### مراحل إدارة الذات

#### أولاً: مرحلة التنظيم:

تُعد هذه المرحلة الأساس في عملية إدارة الذات، إذ يعمل الفرد على تحديد أهدافه بدقة ووضع خطة مناسبة لتنظيم وقته وجهده، مع ترتيب أولوياته واختيار الوسائل التي تساعد على تحقيق ما يسعى إليه بفعالية واتزان.

#### ثانياً: مرحلة الأداء:

في هذه المرحلة يبدأ الفرد بتنفيذ ما خُطّط له مسبقاً، مع ممارسة الضبط الذاتي والملاحظة السلوكية، من خلال متابعة خطواته وتعديل سلوكه عند الحاجة لضمان السير في الاتجاه الصحيح، مع التركيز على الالتزام والانضباط في تطبيق ما تم التخطيط له.



### ثالثاً: مرحلة التقويم الذاتي:

تتضمن هذه المرحلة عملية التغذية الراجعة، حيث يقوم الفرد بمراجعة أدائه وتقييم مدى التقدم الذي حققه، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية مسبقاً، ثم تحليل أسباب النجاح أو القصور، بما يسهم في تطوير الذات وتحسين الكفاءة الشخصية في المستقبل (ريان، 2015: 113).

### رابعاً: مرحلة الضبط:

في هذه المرحلة يسعى الفرد إلى تنظيم وضبط مختلف الجوانب التي تؤثر في أدائه لضمان الاستمرار في تحقيق الأهداف، وتشمل أربعة أنواع من الضبط:

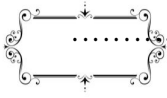
- أ. **الضبط المعرفي:** ويقصد به إعادة تنظيم الأفكار والمعلومات بما يعزز الفهم ويساعد على اتخاذ قرارات واعية ومناسبة للمواقف المختلفة.
- ب. **ضبط الدافعية:** ويتمثل في تحفيز النفس على الاستمرار في العمل والتغلب على مشاعر الفتور أو التردد، عبر الحوار الذاتي الإيجابي وتنمية روح المبادرة.
- ج. **ضبط السلوك:** ويشير إلى إدارة الوقت بفاعلية، وتنظيم الجهد، والحفاظ على الالتزام بالسلوكيات الإيجابية التي تدعم تحقيق الأهداف.
- د. **الضبط البيئي:** ويعني تهيئة البيئة المناسبة من حيث الزمان والمكان والعلاقات الاجتماعية والنفسية، بحيث تساعد على التركيز والإنجاز بكفاءة عالية (Zimmerman, 2002: 64).

### مكونات إدارة الذات من وجهة نظر باندورا

يرى باندورا أن إدارة الذات تتضمن مجموعة من المكونات الأساسية التي تساعد الفرد على تنظيم سلوكه وتحقيق أهدافه بكفاءة، ومن أبرز هذه المكونات ما يلي:

#### 1. الملاحظة الذاتية:

تعد الملاحظة الذاتية جانباً أساسياً في إدارة الذات، حيث يقوم الفرد بمتابعة سلوكه وأدائه في مختلف المواقف لمعرفة مدى تقدمه نحو تحقيق أهدافه، وتحديد أي أجزاء من أدائه تسير على الطريق



الصحيح وأيها تحتاج إلى تعديل، وتشمل الملاحظة الذاتية أيضاً مراقبة نتائج السلوك والآثار المترتبة عليه، وفهم العوامل المؤثرة في السلوك لضبط الأداء الشخصي (أبو علام، 2004: 183).

كما تشير التحليلات النظرية إلى أن الأفراد يختلفون في مدى قدرتهم على مراقبة سلوكهم والتحكم فيه، وهو ما يؤثر على فعالية التنظيم الذاتي (الخفاجي، 2002: 21).

## 2. الحكم الذاتي:

يعني تقييم الفرد لأدائه وفق معايير شخصية يضعها لنفسه، بحيث يُقرر ما إذا كان سلوكه جيداً ويستحق التعزيز، أو غير مناسب ويستوجب النقد أو التعديل، وتعتمد هذه العملية على الفاعلية الذاتية وتحديد الأهداف التي توجه السلوك، بحيث يقيم الفرد أفعاله على أساس المعايير الشخصية دون مقارنة أدائه بأقرانه (عبد الرحمن، 1998: 682).

كما تتوقف عملية الحكم الذاتي على المعايير الشخصية ومعايير الأداء، وتمكن الفرد من تنظيم سلوكه بشكل مستقل وتحقيق أهدافه بطريقة واعية (عبد الفتاح، 2005: 264).

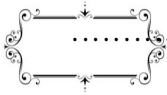
## 3. الاستجابة الذاتية:

تشير إلى قدرة الفرد على الاستجابة لسلوكه سواء بالإيجاب أو السلب، بناءً على مدى مطابقته للمعايير الشخصية، فإذا كان السلوك متوافقاً مع هذه المعايير، يشعر الفرد بالرضا والاعتزاز بذاته، أما إذا لم يكن كذلك، فقد ينتج عن ذلك نقد الذات أو الشعور بعدم الرضا، ويرى باندورا أن هذه الاستجابة تساعد في تعزيز السلوكيات الإيجابية وتجنب العقوبات وفق المعايير الذاتية

(Bandura, 1991: 436).

## المكونات السلوكية لإدارة الذات من وجهة نظر زيمرمان

### 1. التخطيط وتحديد الأهداف:



يُعد التخطيط من أهم عناصر إدارة الذات، إذ يعكس قدرة الفرد على تحديد أهداف واضحة يسعى لتحقيقها، واختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتنظيم الوقت والموارد المتاحة للوصول إلى النتائج المرجوة، ويُظهر الأفراد الذين يخططون ويحددون أهدافهم ويراقبون تقدمهم في تنفيذها إنجازات أعلى مقارنة بأقرانهم الذين لا يستخدمون مثل هذه الأساليب، إذ يعزز متابعة التقدم نحو الأهداف الفاعلية الذاتية المدركة ويدفع نحو تنظيم الجهد بفاعلية (أبو عليا والوهر، 1999: 16).

## 2. المراقبة الذاتية:

تشمل عملية متابعة الفرد لسلوكه وأدائه لمعرفة مدى فاعلية الخطوات المتخذة وتحسينها، فهي تمكن الشخص من إدراك نقاط القوة والضعف في أدائه ومقارنة نفسه بالمعايير أو بالآخرين عند الحاجة (العمر، 2001: 237).

وتشير الدراسات إلى أن المراقبة الذاتية المرتفعة ترتبط بقدرة الفرد على التحكم في سلوكه وإظهاره بالشكل المرغوب، كما تدخل ضمن مكونات التحكم الذاتي، وتساعد على توجيه السلوك وفق الأهداف الموضوعية والمعايير الشخصي (Snyder & Gangsted, 1986: 125).

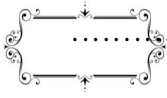
كما أن الاختلاف بين الأفراد في اعتمادهم على معتقداتهم وآرائهم الشخصية يؤثر على طريقة مراقبتهم لسلوكهم، وهو ما تعتبره نظرية مراقبة الذات من أهم العوامل التي تحدد اختلاف السلوكيات بين الأشخاص (نجم، 2000: 71).

## 3. تعزيز الذات:

يشير إلى قدرة الفرد على مكافأة نفسه عند تحقيق الأهداف أو أداء السلوكيات المطلوبة، سواء كان التعزيز مادياً أو معنوياً، ويعمل الفرد على إقناع نفسه بقيمة الإنجاز أو السلوك الإيجابي الذي قام به، ما يعزز استمرار الأداء المرغوب ويزيد من الدافعية لتحقيق أهداف إضافية (كمال، 1982: 483).

## أبعاد إدارة الذات

### 1. القدرة على التكيف:



تعني المرونة في التعامل مع المواقف المتغيرة، وإن الأفراد الذين يمتلكون كفاية التكيف يكونون منفتحين للمعلومات الجديدة، قادرين على التخلي عن الافتراضات القديمة، والتكيف في عملهم، تسمح هذه المرونة الانفعالية بالحفاظ على الراحة وتقليل القلق، وتمكنهم من التفكير بشكل إبداعي وتطبيق أفكار جديدة لتحقيق النتائج الإيجابية (Spenser & Spenser, 1993: 79).

## 2. ضبط الذات الانفعالي:

يشير إلى القدرة على تنظيم الانفعالات وفق المعايير الاجتماعية، والتحكم بالمؤثرات المزعجة مثل الغضب والقلق، والتعبير عن المشاعر بطريقة إيجابية، والسيطرة على المشاعر السلبية، والحفاظ على وضوح التفكير والاستقرار النفسي عند التعرض للضغوط (Goleman, 1995: 165).

## 3. المبادرة:

تعني النشاط والفعالية تجاه المواقف المحركة للفعل، حيث يتصرف الفرد قبل أن تجبره الظروف الخارجية على ذلك، ويتخذ إجراءات متنوعة ومتوقعة، ويستفيد من الفرص التي قد لا يلاحظها الآخرون، مما يعزز الأداء المتميز (Roberto, 1997: 75).

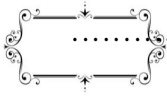
## 4. التوجه نحو الإنجاز:

يشير إلى بذل الجهد لتحقيق الأفضل، ومواجهة العوائق وتجاوزها، والاستمرار في تحسين الأداء، الأفراد ذوو التوجه نحو الإنجاز غالباً ما يقومون بمجازفات محسوبة، يدعمون الأفكار الإبداعية، ويحددون أهدافاً تتسم بالتحدي، مما يمنحهم شعوراً بالرضا عن النفس (Spenser & Spenser, 1993: 44).

## 5. الجدارة بالثقة:

تعني اتساق القيم والسلوك مع المعايير الأخلاقية، والحفاظ على الصراحة والصدق في التعامل، والاتساق بين القول والفعل، مما يسهم في بناء علاقة ثقة مع الآخرين (Whibeck, 1995: 403).

## خطوات إدارة الذات



تتم عملية إدارة الذات من خلال مجموعة من الخطوات الأساسية، من أبرزها:

### 1. تقييم الذات:

إنَّ جَهِلَ الفرد لذاته وإمكاناته وقدراته يجعله يقيم نفسه بصورة غير دقيقة، فيمنحها أكثر أو أقل مما تستحق، بينما يؤدي وعيه بمواهبه وقدراته الكامنة إلى تطويرها وتنميتها بما يخدم نجاحه في مختلف مجالات الحياة، وهو ما يُعين مدير المدرسة على فهم ذاته وإمكاناته القيادية والوظيفي.

### 2. تحديد الاحتياجات والأهداف:

تتطلب إدارة الذات تحديد الأهداف المراد بلوغها، وتخصيص الوقت اللازم لتحقيقها، مع المتابعة المستمرة للوسائل المستخدمة لمعرفة مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

### 3. التحكم الذاتي:

ويقصد به ضبط عناصر الوقت والبيئة والتعامل مع المشكلات بأسلوب فعال ومتزن.

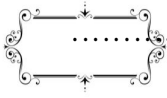
### 4. تقييم الأداء الذاتي:

ويتمثل في قياس مستوى التقدم في تنفيذ الخطط، وإعادة النظر في العوامل المؤثرة بهدف معرفة ما تم إنجازه يومياً وتطويره نحو الأفضل (Mygan, 2004: 54).

### مبادئ إدارة الذات

تستند إدارة الذات إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. الاستعانة بالله تعالى وضبط النفس وتربيتها وتوجيهها نحو السلوك الإيجابي.
2. توضيح الأهداف وتحويل النوايا الحسنة إلى أفعال ملموسة.
3. تخطيط الأهداف المتعددة وتنظيمها حسب الأولويات.
4. إنجاز عمل واحد على الأقل يومياً في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.
5. مواجهة المسؤوليات الصعبة في وقتها وعدم تأجيلها.



6. تطبيق أساليب التنظيم المختلفة في مكان العمل والمنزل، ولاسيما في إدارة المدرسة.

7. تغيير العادات والسلوكيات التي تعيق تحقيق الأهداف (القعيد، 2002: 62).

### أهمية إدارة الذات

تُعد إدارة الذات من المهارات الجوهرية التي تسهم في تحقيق النجاح الشخصي والمهني، ومن أهم فوائدها ما يأتي:

1. تساعد على تكوين رؤية واضحة للأهداف المرجوة.
2. تجعل خطوات العمل تسير وفق أهداف محددة وقابلة للتحقيق على المدى القريب.
3. تسهم في بناء حياة متوازنة على المستويات الشخصية والاجتماعية والمهنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المديرين في الميدان التربوي.
4. تُمكن الفرد من التقييم المستمر للاستراتيجيات والمهارات والموارد اللازمة لتحقيق أهدافه.
5. تساعد على إيجاد الحلول للعقبات التي تحول دون تحقيق النجاح (Brightman, 2000: 228).

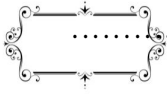
### معوقات إدارة الذات

رغم أهمية إدارة الذات في تحقيق النجاح والفاعلية الشخصية والمهنية، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تُضعف من قدرة الفرد على إدارتها بالشكل المطلوب، ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

#### 1. غياب الخطط والأهداف الواضحة للمستقبل:

إن غياب الهدف يجعل الفرد يسير في حياته دون اتجاه محدد، مما يؤدي إلى ضياع الجهود والوقت في أعمال غير مثمرة، فعدم التخطيط للمستقبل يُضعف من القدرة على ترتيب الأولويات، ويجعل القرارات ارتجالية وغير مدروسة، مما ينعكس سلباً على مستوى الإنجاز.

#### 2. التسويف وتأجيل تنفيذ المهام:



يُعد التسويف من أكثر المعوقات شيوعاً في إدارة الذات، إذ يؤدي إلى تراكم الأعمال وتأجيلها حتى اللحظة الأخيرة، مما يسبب ضغطاً نفسياً وفوضى في الأداء، وغالباً ما يرتبط التسويف بالخوف من الفشل أو ضعف الدافعية الداخلية للإنجاز.

### 3. عدم توثيق الأهداف والمهام:

إهمال تسجيل الأهداف والمهام اليومية يجعل الفرد يعتمد على ذاكرته فقط، مما يزيد احتمالية نسيان المهمات أو خلط الأولويات، فتوثيق الأهداف يساعد على التنظيم والمتابعة الدقيقة، ويمنح الفرد شعوراً بالإنجاز عند إتمام كل هدف جزئي.

### 4. الانشغال بالمقاطعات وتشويش الآخرين:

يواجه كثير من الأفراد صعوبة في التركيز نتيجة المقاطعات المستمرة سواء من الآخرين أو من استخدام وسائل التواصل أو الانشغالات الجانبية، وهو ما يبذل الوقت والجهد ويضعف التركيز الذهني، فينخفض مستوى الإنتاجية (أحمد، 2014: 17).

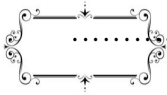
### 5. ضعف الاستفادة من تجارب الآخرين:

قد يتجاهل بعض الأفراد الاطلاع على خبرات وتجارب من سبقوهم في مجالاتهم، مما يجعلهم يعيدون الأخطاء نفسها ويضيعون فرص التعلم والتطور، فالتعلم من الآخرين يساهم في تجنب الفشل وتطوير مهارات الإدارة الذاتية بسرعة أكبر.

### 6. ضعف القناعة بقدرة الفرد على تحقيق أهدافه:

إذا افتقد الفرد الثقة بقدراته، فإنه يتردد في اتخاذ القرارات أو البدء في تنفيذ الخطط، مما يؤدي إلى الجمود وعدم التقدم، فالإيمان بالذات يمثل الدافع الأساسي للعمل الجاد وتحمل المسؤولية ومواجهة التحديات.

### 7. الاعتماد المفرط على الآخرين:



عندما يعتمد الفرد على غيره في اتخاذ القرارات أو إنجاز المهام، فإنه يفقد السيطرة على ذاته، ويصبح أسيراً لتوجيهات الآخرين، مما يُضعف من شخصيته القيادية وقدرته على ضبط نفسه وتنظيم وقته.

#### 8. ضعف إدارة الوقت:

سوء تنظيم الوقت أو عدم تقدير أهميته يؤدي إلى تضییع الفرص، وتأخير إنجاز الأهداف، وزيادة الضغط النفسي، وهو أحد أبرز مظاهر ضعف إدارة الذات.

#### 9. غياب الدافعية والتحفيز الذاتي:

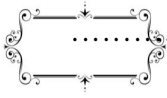
حين يفتقر الفرد إلى الحافز الداخلي والرغبة في التطوير، فإنه يفقد القدرة على الالتزام بخطه، حتى لو كانت أهدافه واضحة، فالدافعية تُعد القوة الدافعة التي تُبقي الفرد في مسار الإنجاز والتطور المستمر (Brightman, 2000: 229).

### ثانياً: التكيف الوظيفي (Job Adjustment)

يعمل الفرد داخل المؤسسة ضمن جماعة عمل يتحدد من خلالها الدور الذي يؤديه، حيث يمارس مهامه مستنداً إلى مجموعة من المشاعر الداخلية التي تعكس مستوى رضاه عن العمل الذي يقوم به، ويُعد هذا الرضا حصيلة اتجاهات متباينة يحملها الفرد تجاه مهنته والعوامل المرتبطة بها، وكذلك تجاه الحياة بشكل عام (قليه وعبد المجيد، 2014: 259)، وتبرز أهمية هذا الجانب بشكل أوضح في الوظيفة التي تتطلب قيادة وتنظيماً وتفاعلاً مستمراً مع البيئة المحيطة.

#### مفهوم التكيف الوظيفي

وتتمثل عملية التكيف في الجهد المستمر الذي يبذله الفرد لمحاولة التوفيق بين احتياجاته ومتطلبات البيئة المحيطة، فقد يجد الفرد نفسه أحياناً في بيئة تُشبع حاجاته بشكل ملائم، وفي أحيان أخرى قد يواجه بيئة لا تتيح له هذا الإشباع، بل قد تكون معيقة أمام تلبية متطلباته، وفي مثل هذه



الحالات يصبح من الضروري أن يبذل جهداً أكبر لمواجهة الصعوبات وحل المشكلات التي تعترضه حتى يحقق التكيف المطلوب (غباري وأبو شعيرة، 2015: 19)، وتزداد أهمية هذا الجانب كلما كانت طبيعة العمل تتطلب مسؤوليات أعلى وتفاعلاً أكبر مع الظروف المهنية.

أن التكيف الوظيفي قد حمل أبعاداً متعددة، وتعددت تفسيرات الباحثين حوله، إذ يرى (Aswathappa, 2013) أن التكيف الوظيفي يختلف من فرد لآخر داخل المؤسسة؛ فالبعض ينظرون إليه من زاوية الأجور العادلة، ظروف العمل الآمنة، والعلاقات الاحترامية مع الجهات العليا والزملاء، بينما الموظف الجديد على سبيل المثال يربط التكيف الوظيفي بالمستقبل المهني، وفرص الترقية، وتنمية المهارات، والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، وتظهر هذه الاختلافات بوضوح في البيئات الوظيفية التي تتطلب قدرة أكبر على التعامل مع متغيرات العمل ومسؤولياته

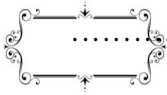
(Aswathappa, 2013: 358).

وأشارت تربعة (2018) إلى أن التكيف الوظيفي هو عملية توافق الفرد مع المواقف الجديدة أو المتغيرة في بيئة العمل، وبذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على الانسجام مع متطلبات العمل وظروفه ومع الأشخاص الذين يتعامل معهم من زملاء ورؤساء (تربعة، 2018: 55).

### مفهوم التكيف الوظيفي لمديري المدارس:

يُعد التكيف من أكثر المفاهيم تداولاً في ميدان علم النفس، وذلك لكونه يرتبط بتفسير السلوك الإنساني، بينما يُعرف علم النفس بأنه "العلم المعني بسلوك الإنسان وقدرته على التوافق مع بيئته"، ومن ثمّ، فإن الدراسات النفسية لا تُركز على السلوك بحد ذاته أو على التكيف كعملية منفصلة، بل تهتم بكيفية الوصول إلى التكيف وما إذا تحقق فعلاً أم لا (أحمد، 1999: 29).

ومع التحولات المستمرة في ظروف الحياة، يجد الإنسان نفسه - ومنهم مدير المدرسة - مطالباً بإعادة تنظيم استجاباته وتعديل نشاطاته بما ينسجم مع المستجدات، فقد يضطر المدير مثلاً إلى تبني أساليب قيادية جديدة إذا تبين أن الطريقة السابقة لم تعد مناسبة لتحقيق الأهداف المدرسية،



تماماً كما يلجأ العامل إلى تعلم مهنة أخرى عند عدم كفاية دخله، وهذا لا يعني تغيير البيئة كلها، بل قد يكفي المدير بتعديلات بسيطة داخل المدرسة للوصول إلى توازن أفضل (نجاتي، 1984: 362).

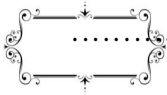
ويُعرّف التكيف كذلك بأنه الحالة التي يصل إليها الفرد بعد التخلص من توتر الحاجة والشعور بالراحة عقب تحقيق الهدف، فمدير المدرسة عندما يواجه ضغطاً وظيفياً أو صراعاً داخل المؤسسة التعليمية، يسعى إلى تطبيق استراتيجيات تقلل من هذا التوتر وتعيد إليه حالة الاتزان، وقد يواجه المدير مواقف تتطلب تكيفاً سهلاً وسريعاً، بينما تفرض عليه مواقف أخرى تحديات معقدة تتسبب في الإحباط أو القلق، مما يدفعه أحياناً إلى استخدام أساليب دفاعية نفسية، سواء كانت إيجابية أو غير سليمة للتخفيف من حدة التوتر (الخالدي والعلمي، 2009: 4).

كما أن العلاقة بين المدير وبيئته ينبغي أن تبقى مستقرة قدر الإمكان، غير أنّ التغيرات التي تطرأ على الشخص أو البيئة تتطلب تعديلات مناسبة تُعيد لهذه العلاقة توازنها، وينطبق ذلك على مدير المدرسة الذي يتعين عليه مواكبة التغيرات الوظيفية والتربوية من خلال التكيف والتأقلم والانسجام مع الواقع التعليمي (البحر، 1984: 30).

ورغم شيوع مفهوم التكيف وأهميته، إلا أنه لم يُحدد بتعريف واحد متفق عليه، بسبب استخدامه في مجالات متعددة، مثل العلوم البيولوجية والصحة النفسية والإدارة التربوية، وتنوع التعريفات يعكس اختلاف وجهات النظر وكثرة المجالات التي يوظف فيها المفهوم، وبشكل عام يُشير التكيف إلى قدرة الفرد - وفي سياقنا مدير المدرسة - على تعديل أساليبه وسلوكه عند مواجهة ضغوط أو تحديات معينة، شريطة أن يكون هذا التغيير طبيعياً ومنسجماً مع متطلبات البيئة المدرسية، أما إذا عجز المدير عن إجراء هذا التعديل فقد يُعد غير قادر على التكيف مهنيّاً (الصفطي وآخرون، 2000: 585).

ويمثل التكيف الوظيفي مجموعة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها إدارة المؤسسة بهدف توفير بيئة عمل إيجابية تنعكس على تحقيق مستوى مرتفع من التكيف الوظيفي لدى المديرين، وذلك من خلال الاهتمام بوضعهم المهني والاجتماعي والمادي والشخصي بما يعزز انتماءهم للمؤسسة

(أبو العيش، 2016: 47).



ويُعدُّ بُعد التكيف الوظيفي من العناصر المؤثرة بوضوح في رضا الأفراد العاملين، فهو يعد من الجوانب التي تمنح المؤسسة تميزاً في بيئتها الوظيفية مقارنة بغيرها، ومن هنا، فإن تحسين وتطوير جودة حياة العمل بجوانبها الاجتماعية والنفسية والمادية تمثل مسؤولية تقع على إدارة المؤسسة، وتنفيذ هذه المسؤوليات ينعكس إيجاباً على نتائج الأداء، وتحقيق الأهداف، وزيادة طاقات المديرين وتحفيز قدراتهم الإبداعية والابتكارية التي تُسهم في رفع الكفاءة (الهيتمي، 2016: 275).

إن الاهتمام الجاد بالتكيف الوظيفي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا لدى المديرين ويعزز ثقتهم بالمؤسسة، ويُحقق العديد من المزايا الذات، كما أن تعزيز جودة التكيف الوظيفي عبر مرونة الوقت، وتوفير الفرص، وتطوير ثقافة المؤسسة، والإثراء الوظيفي يضمن للمؤسسة تحقيق أعلى درجات الفاعلية والإنتاجية المعرفية الممكنة (Swamy et al., 2015: 232).

### العوامل التي تحد من التكيف الوظيفي

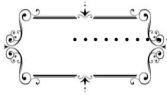
تتعدد العوامل التي قد تُضعف من مستوى التكيف الوظيفي، ومن أبرزها:

#### 1. الحوافز السلبية:

وتشمل العقوبات أو التهديد بها باعتبارها وسيلة لتعديل سلوك الفرد نحو الاتجاه المطلوب، ومن الأساليب المستخدمة في هذا السياق التأنيب والتوبيخ، وتوجيه الإنذارات، وخفض الراتب، أو منع الترقية، ويرى عدد من المشرفين أن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الانضباط والالتزام، إلا أنه قد يتسبب في توليد خوف لدى الفرد يعوق استجابته الإيجابية للتعليمات، مما يؤدي إلى نشوء اتجاهات غير مناسبة نحو العمل (مساعدة، 2018: 204).

#### 2. الأمن الوظيفي:

وتتمثل في أنماط ومتغيرات سلوكية يتعامل معها المديرون بطريقة غير مستقرة، وتشمل غموض المهام والصلاحيات، وعدم وضوح المدة الزمنية للوظيفة، أو ضعف الاحترام والتقدير من الزملاء، إضافة إلى غياب العدالة في الترقية أو تقييم الأداء، وهذه العوامل قد تُحدث خللاً في شعور الفرد بالأمن الوظيفي، مما يحد من قدرته على التكيف داخل بيئة العمل (اشتياي، 2017: 65).



### 3. النزاع في العمل:

ويعد النزاع ظاهرة سلوكية طبيعية تنشأ نتيجة العلاقات المتداخلة في بيئة العمل، باعتبارها انعكاساً لاختلاف الآراء والدوافع والحاجات، أو تنازع الأدوار والمسؤوليات، أو السعي للحصول على نفوذ أو سلطة أو مكاسب مادية أو معنوية (قليه وعبد المجيد، 2014: 132).

### 4. ضغوط العمل:

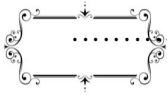
وتنشأ هذه الضغوط من تفاعل الفرد مع بيئة عمله، مثل المشكلات التي قد تحدث داخل المدرسة بين المدير وزملائه، أو بينه وبين الإدارات العليا، إضافة إلى كثافة الواجبات اليومية، أو ضعف البيئة المدرسية الداعمة لحل المشكلات، كما قد تنتج الضغوط من نقص مستلزمات الدرس وتفعيله، مثل عدم توافر الصفوف المناسبة أو القاعات الملائمة أو الوسائل التعليمية الضرورية (عطير، 2019: 220).

## العوامل التي تعزز من التكيف الوظيفي

يرتبط قياس التكيف الوظيفي بعدد من العوامل المؤثرة في قدرة الفرد على الاندماج في بيئة عمله، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

### 1. نمط القيادة:

تُظهر الدراسات أن طبيعة القيادة داخل المؤسسة تؤثر مباشرة في درجة التكيف؛ فالقيادة الديمقراطية التي يمارسها المدير تُسهم في تعزيز المشاعر الإيجابية لدى المدرسين وشعورهم بأن القائد



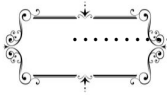
يهتم بآرائهم واحتياجاتهم، بينما يؤدي الأسلوب الأوتوقراطي إلى ضعف مشاعر الرضا ونمو اتجاهات سلبية، مما يحد من قدرة المدرسين على التكيف في بيئة العمل.

## 2. الأجور والرواتب:

يمثل الأجر أحد أهم العوامل التي تلبي احتياجات الفرد المادية والاجتماعية، وتشير معظم البحوث إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي؛ فارتفاع الدخل يعزز الشعور بالرضا، في حين أن انخفاضه ينعكس سلباً على اتجاهات الفرد نحو العمل. (عباس، 2011: 176).

ويطرح الزغبى (2011) عدداً من المقترحات التي تُسهم في رفع مستوى التكيف الوظيفي، ومن أبرزها:

1. **التدريب المستمر:** ويقصد به مدى التزام المدرسه بتنمية قدرات موظفيها من خلال التدريب المتواصل وتطوير المهارات، مما يعزز تكيفهم مع متطلبات العمل.
2. **تحقيق التوازن بين العمل والأسرة:** ويتعلق بمدى قدرة المدرسة على دعم الموظف حتى لا يحدث تعارض بين أدواره المهنية ومسؤولياته الأسرية، مثل صعوبات التنقل أو بعد مكان العمل، وهي عوامل قد تولد ضغطاً نفسياً يؤثر في التكيف.
3. **الشعور بالأمن الوظيفي:** ويشير إلى إدراك الفرد لاستقرار موقعه الوظيفي وقلة احتمالية تعرضه للفصل أو فقدان وظيفته مستقبلاً، مما يرفع إحساسه بالأمان ويزيد تكيفه.
4. **التغذية الراجعة:** وتعني مقدار المعلومات التي يحصل عليها الموظف بشأن أدائه، سواء من المدير أو الزملاء أو من طبيعة العمل نفسه، وتُعد التغذية الراجعة عاملاً أساسياً في تعزيز ثقة الفرد بقدراته.
5. **ارتفاع مستوى التحكم:** ويقصد به قدرة المدير على تنظيم مهامه وتحديد مواعيد البدء والانهاء، مما يمنحه شعوراً أكبر بالسيطرة على بيئته الوظيفية.
6. **وجود قيادة داعمة:** ويعكس هذا العامل مدى دعم المدير للمدرسين عبر التوجيه دون فرض سيطرة، وبناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام.



7. وجود زملاء داعمين: ويتمثل في حجم المساندة التي يتلقاها المدير من زملائه بما يمكنه من الاعتماد عليهم وطلب المعونة عند الحاجة، الأمر الذي يخفف الضغوط ويعزز التكيف (الزغبى، 2011: 22).

### العوامل المؤثرة في التكيف الوظيفي

هناك مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر في قدرة الأفراد والمجتمعات على التكيف، وتشمل ما يأتي:

أولاً: العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد:

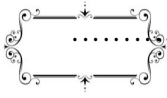
#### 1. إشباع الحاجات الأولية الفطرية البيولوجية:

ويقصد بها الحاجات الأساسية التي تُعد ذات وظيفة حيوية لضمان بقاء المدير، وترتبط بتكوينه العضوي والفسولوجي، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب، والملبس والسكن، والجنس، والنوم وغيرها من المتطلبات الأساسية.

#### 2. إشباع الحاجات الثانوية المكتسبة:

ويقصد بها الحاجات النفسية والاجتماعية التي يكتسبها المدير من البيئة عبر مراحل التنشئة الاجتماعية، فإذا كانت التنشئة قائمة على أسس سليمة فإن هذه الحاجات تُعد عوامل مهمة لحدوث التوافق بين المدير وبيئته، وتساعد على تنظيم إشباع الحاجات البيولوجية وضبطها مثل حاجات الأمن والحرية والنجاح، أما إذا واجه المدير عوائق بيئية أو اجتماعية حالت دون إشباع هذه الحاجات، فقد ينشأ عن ذلك سلوك منحرف ومشكلات اجتماعية مثل الجرائم والسرقات.

#### 3. معرفة المدير لذاته وقدراته:



وتعتبر شرطاً مهماً للتكيف، حيث تتناسب رغبات المدير وطموحاته مع قدراته وإمكانياته الفعلية، مع الاقتراب من الواقع وإمكانية تحقيق تلك الرغبات.

#### 4. التقبل والرضا الذاتي:

ويعد من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الإنسان، لأنه يكشف عن قدراته وإمكاناته ويُسهم في تكيفه مع نفسه ومع الآخرين.

#### 5. المرونة وعدم الجمود:

فالمدير المرن الذي يتأثر بالمتغيرات الجديدة ويستجيب لها بشكل مناسب يكون أكثر قدرة على التوافق مع بيئته الاجتماعية والعملية.

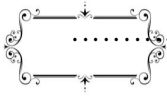
#### 6. اكتساب العادات والمهارات الشخصية:

إذ يُعد التكيف حصيلة ما يمر به الإنسان من تجارب وخبرات تساهم في تكوين شخصيته وتشكيل عاداته، وتعلمه كيفية إشباع حاجاته والتعامل مع الآخرين (عطية، 2001: 12).

### ثانياً: العوامل الخارجية المحيطة بالفرد:

#### 1. الأزمات الاجتماعية والكوارث:

تؤدي الأزمات الاجتماعية كالتفكك الأسري (كالطلاق أو الوفاة)، أو الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات، أو الحروب وما ينتج عنها، إلى تغيرات سلوكية سلبية لدى الأفراد والجماعات، وقد تسبب اضطرابات في الوظائف البدنية والنفسية والاجتماعية، قد تكون مؤقتة أو تستمر لفترة طويلة.



## 2. وسائل الإعلام:

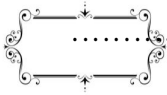
وتشمل مختلف الوسائل المقروءة والمسموعة والمرئية، إضافة إلى تأثير العولمة والإنترنت، والتي تُعد جميعها مؤثرة في تشكيل سلوك المدير وتفاعله مع محيطه (ملال، 2017: 60).

## العوامل المؤثرة في التكيف الوظيفي لمديري المدارس

تتعدد العوامل التي تؤثر في قدرة مدير المدرسة على تحقيق التكيف الوظيفي، ويمكن توضيح أبرزها فيما يأتي:

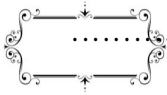
1. **الحوافز السلبية:** وتشمل الوسائل التي تُستخدم في مواقف معينة مثل التوبيخ، والإنذار، وخفض الأجور، أو منع الترقية، وعلى الرغم من أن بعض المسؤولين يرون في العقاب وسيلة للضبط، إلا أنه غالباً يولد خوفاً يؤدي إلى ضعف استجابة المدير للتوجيهات، وبالتالي تتكون لديه اتجاهات وظيفية غير إيجابية.
2. **الابتعاد عن الأمن الوظيفي:** ويتمثل في المتغيرات التي تجعل مدير المدرسة يشعر بعدم الاستقرار، مثل غموض الدور الوظيفي، وغياب وضوح الصلاحيات، وضعف التقدير من الزملاء أو المراجع العليا، وعدم العدالة في التقييم والترقية، مما يضعف شعوره بالأمان ويحد من قدرته على التكيف الوظيفي.
3. **الصراع داخل بيئة العمل:** وهو أمر شائع ينشأ من اختلاف الآراء أو تضارب الأدوار والمسؤوليات أو المنافسة المهنية، مما يخلق ضغطاً إضافياً على المدير ويؤثر في درجة تكيفه الوظيفي.
4. **ضغوط العمل:** وتظهر نتيجة تعدد المهام اليومية، والتعامل المستمر مع الهيئات التدريسية والطلبة وأولياء الأمور، إضافة إلى نقص الإمكانيات أو عدم توافر بيئة مساعدة على حل المشكلات، وهذا كله يزيد عبء العمل ويؤثر على قدرة المدير على التكيف الوظيفي (عطير، 2019: 220).

## طرق تحقيق التكيف الوظيفي لمديري المدارس



1. أسلوب الإدارة المتبع: فالإدارة الديمقراطية تزيد من مشاعر الارتياح والانتماء، بينما الأسلوب المتسلط يؤدي إلى الاستياء ويقلل من قدرة المدير على التكيف الوظيفي.
2. اختيار المدير المناسب للوظيفة: من خلال تحليل المهام الوظيفية بدقة، والاستعانة بوسائل علمية في الكشف عن القدرات القيادية والمهنية، وإجراء مقابلات واختبارات تبين مدى توافق المدير مع متطلبات الوظيفة.
3. الأجور والرواتب: إذ تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في الرضا والتكيف الوظيفي، حيث ترتبط مستويات الدخل مباشرة بشعور المدير بالاستقرار والدافعية.
4. تعزيز العلاقة بين المدير والمؤسسة التعليمية: وذلك عبر دراسة الضغوط التي يواجهها المدير، وتوفير الدعم والحلول المناسبة، وتقديم الإرشاد والخدمات المهنية التي تساعد على تحقيق التكيف الوظيفي.
5. تهيئة بيئة عمل مناسبة: عن طريق تحسين الظروف الذات والمادية داخل المدرسة، وتوفير الأدوات اللازمة، ومراعاة احتياجات المدير النفسية والاجتماعية، وتمكينه من تطوير مهاراته المهنية، وتزويده بالمعلومات الواضحة المتعلقة بعمله.
6. تقوية العلاقة بين المدير والرئيس المباشر: من خلال احترام المدير وتقدير جهوده، وإشراكه في القرارات، وتطبيق الأنظمة بمرونة، وإتاحة فرص التدريب، ووضع نظام عادل للترقية، مما يرفع معنوياته ويزيد تكيفه الوظيفي (سكران، 2011: 5).
7. تحقيق التوازن بين العمل والأسرة: ويُقصد به تقليل التعارض بين الأدوار الوظيفية والأسرية، والحد من الضغوط الناتجة عن بعد المدرسة أو صعوبة المواصلات أو الالتزامات الأسرية، مما يساعد المدير على المحافظة على توازن نفسي ووظيفي.
8. الحصول على التغذية الراجعة: وتشير إلى توفير معلومات دقيقة للمدير حول أدائه ونقاط القوة والضعف لديه، على أن تأتي من مصادر متعددة كالرئيس المباشر والزملاء وطبيعة العمل، لأن ذلك يعزز وعيه المهني ويزيد من قدرته على التكيف الوظيفي (الزغبى، 2011: 22).

### أبعاد التكيف الوظيفي



يمتلك الإنسان مجموعة من الحاجات التي تدفعه للقيام بسلوك معين بهدف إشباعها، كما أن هناك بعض العوامل والمحددات التي تجعل المدير راضياً عن عمله إذا توفرت، أو غير راضٍ عنه إذا نقصت، وتختلف هذه العوامل من فترة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، ومن فرد لآخر، وتشمل:

### 1. الأجر:

على الرغم من محاولة بعض الباحثين التقليل من أهمية الأجر أو عدم التركيز عليه، إلا أنه يظل عاملاً أساسياً واستراتيجياً سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويعتبر الأجر من أهم مصادر النزاعات العالمية، فهرز برع وأتباعه يرونه مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، بينما يرى لورسي أن العائد المادي يعد عاملاً رئيسياً يؤثر بشكل كبير على مستوى التكيف في العمل، خاصة في ضوء توقعات العامل (حمو وآخرون، 2007: 50).

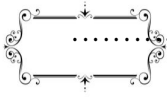
### 2. فرص الترقية:

يشير حلمي (1977) إلى أن الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع أعلى، سواء بنقله إلى وظيفة أو فئة أعلى، ويتوقف أثر فرص الترقية على مدى طموح العامل وتوقعاته لها؛ فكلما كانت توقعاته أكبر من الواقع المتاح، يقل تكيفه مع العمل، والعكس صحيح، ويمكن القول إن أثر الترقية الفعلية يعتمد على مدى توقع المدير لها؛ فالحصول على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر من كون الترقية متوقعة (حلمي، 1977: 262).

### 3. الإشراف:

يتأثر مستوى التكيف في العمل بنمط الإشراف الذي يعتمد عليه الرئيس مع مرؤوسيه، وتشير الدراسات إلى أن المشرف الذي يركز على تنمية علاقات الدعم الشخصي مع مرؤوسيه، ويظهر تفهماً لصعوباتهم ويتسامح مع أخطائهم، يعزز ولاءهم ويرفع مستوى تكيفهم في العمل (حمو وآخرون، 2007: 54).

### 4. العلاقة مع الزملاء:



تؤثر جماعة العمل على التكيف الفردي بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو توتر للفرد، فكلما كان التفاعل بين المدير وزملائه في العمل يحقق تبادلاً للمنافع، كلما كانت جماعة العمل مصدر تعزيز لتكيف المدير مع عمله (عاشور، 1979).

### خصائص التكيف الوظيفي

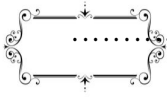
لا يمكن فهم الأداء في المؤسسات دون التعرف على الخصائص التي تؤثر على السلوك والأداء، ومن أهم هذه الخصائص ما ذكره جواد (2010):

1. تحقيق التوازن والتوافق: يسعى التكيف الوظيفي إلى إيجاد حالة من التوازن والتوافق بين الفرد، ومؤسسته، وبيئته.
2. خفض التوتر والقلق: يساعد التكيف على تقليل أو إزالة التوتر والقلق الناتج عن حاجة أو دافع، مع تجنب الوقوع في الصراع
3. إشباع الحاجات والدوافع: يساهم التكيف الوظيفي في تلبية دوافع وحاجات المدير المختلفة، مما يعزز رضا الموظف واستمراره في العمل.
4. الاستعانة بالوسائل المتاحة: تتطلب عملية التكيف استخدام الوسائل المتاحة التي تتجانس مع بيئة المدير والإطار الثقافي الذي يعيش فيه، بما يحقق الانسجام بين المدير ومحيطه (جواد، 2010: 75).

### مجالات التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس

تتعدد مجالات التكيف الوظيفي التي ينبغي لمدير المدرسة تحقيقها، وذلك تبعاً لطبيعة العلاقة بينه وبين بيئة العمل المدرسية وما تشهده من تغيرات مستمرة، ويُعد الوصول إلى حالة الانسجام بين المدير ومحيطه المهني أساساً للفاعلية الوظيفي، ومن أبرز هذه المجالات:

#### 1. التكيف مع الذات المهنية:



ويقصد به قدرة المدير على تحقيق الاتزان بين دوافعه الشخصية ومهامه الوظيفية، بما يعزز شعوره بالكفاءة والرضا الوظيفي، ويمكنه من إدارة انفعالاته وإشباع حاجاته المهنية بصورة متوازنة.

## 2. التكيف الاجتماعي داخل المدرسة:

ويتضمن قدرة المدير على بناء علاقات إيجابية مع المدرسين والطلبة والمجتمع المحلي، والالتزام بالقيم المدرسية، والتفاعل الاجتماعي المناسب الذي يحقق الانسجام داخل البيئة المدرسية.

## 3. التكيف العقلي في العمل الإداري:

ويتجلى من خلال استخدام المهارات العقلية في أداء المهام، مثل الإدراك السليم، والقدرة على التعلم المستمر، وتنظيم المعلومات، والتفكير الفعال، مما يساعد المدير على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

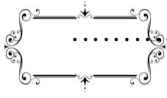
## 4. التكيف المؤسسي:

ويتحقق من خلال انسجام المدير مع الأنظمة والسياسات التعليمية المتبعة داخل المدرسة والجهات الإشرافية، والقدرة على المواءمة بين قناعاته المهنية والمتطلبات الرسمية لضمان أداء وظيفي مستقر.

## 5. التكيف مع الجوانب النفسية والاجتماعية المرتبطة بالجنس:

ويظهر في قدرة المدير على مراعاة الفروق النفسية والاجتماعية بين المدرسين من كلا الجنسين، والتعامل معهم بعدالة ومهنية، الأمر الذي يساهم في خلق بيئة عمل متوازنة وخالية من التوتر.

## 6. التكيف الاقتصادي المرتبط بالعمل الإداري:



ويشمل قدرة المدير على التعامل مع المتغيرات الاقتصادية، وإدارة الموارد المالية المتاحة داخل المدرسة بمرونة، وتحقيق مستوى مناسب من الرضا المهني، مما يقلل من الشعور بالإحباط ويعزز الاستقرار الوظيفي (عوض، 1996: 30).

### النظريات المفسرة للتكيف الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير كيفية حدوث التكيف الوظيفي ومساعدة المدراء على التأقلم مع بيئة العمل المدرسية، ومن أبرز هذه النظريات:

#### أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية في العمل

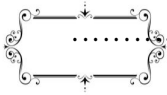
أسسها عالم الاجتماع الأمريكي إلتون مايو، حيث أظهرت أبحاثه حول دافعية العمل أهمية العلاقات الإنسانية في بيئات العمل، فقد أجرى مايو دراسة استمرت نحو تسع سنوات (1924-1932) في مصنع شركة "ويسترن إلكترونيك"، وذلك بعد انخفاض معدلات الإنتاج بشكل ملحوظ وما صاحبه من تذمر واستياء بين العمال، رغم أن الشركة لم تكن تواجه مشاكل مالية، خلال الدراسة، قام مايو بإجراء تغييرات على الظروف المادية مثل شدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة، وسلم الأجور، ولاحظ تأثيرها على الإنتاج، فزاد الإنتاج تدريجياً رغم استمرار سوء الظروف، واستنتج أن زيادة الإنتاجية ترتبط بالاهتمام الخاص بالعمال وارتفاع معنوياتهم أكثر من ارتباطها بالعوامل الخارجية

(حاروش، 2016: 123).

#### ثانياً: نظرية العاملين (العوامل الصحية والدافعة)

توصل عالم النفس هيرزبرغ في دراسته حول دوافع العاملين ورضاهم ومراجعة اتجاهاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن إنجاز العمل والاعتراف بقيمته، إلى جانب التقدير من الزملاء والرؤساء والترقي الوظيفي، هي من أهم العوامل التي تولد مشاعر السعادة والرضا عن العمل.

وأشار هيرزبرغ إلى أن للإنسان مجموعتين من الحاجات:



1. **العوامل الصحية أو الوقائية:** تشمل أنظمة وإجراءات التنظيم والإشراف، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، ظروف العمل الملائمة، والضمانات الوظيفية. توفر هذه العوامل يؤدي إلى حياد الاستياء، بينما عدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا، وهي تشبه الحاجات الدنيا في هرم ماسلو.
2. **العوامل الدافعة:** تشمل الإنجاز والاعتراف والتقدير من الزملاء والمسؤولية، وتتشابه مع الحاجات العليا في هرم ماسلو. توفر هذه العوامل يؤدي إلى الرضا، بينما عدم توفرها يؤدي إلى حياد الرضا.

ويمكن تطبيق هذه النظرية على مديري المدارس، حيث إن توافر العوامل الصحية والدافعة في بيئة المدرسة يعزز التكيف الوظيفي لديهم ويحفزهم على أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة (سرار، 2010: 50).

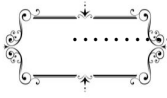
### ثالثاً: نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو

يعد أبراهام ماسلو من الرواد الأوائل في دراسة الدافعية والحاجات الإنسانية، حيث قدم نظرية سلم الحاجات التي تعد من المساهمات المهمة في فهم الدافعية والسلوك الإنساني، عبر تقسيم الحاجات الإنسانية وفق ترتيب هرمي.

وتقوم النظرية على عدة مبادئ أساسية:

1. الإنسان كائن يشعر باحتياجات معينة بشكل مستمر، وتؤثر هذه الاحتياجات على سلوكه من خلال خلق التوتر، مما يدفع المدير للسعي لإشباع الحاجة غير المشبعة.
2. الحاجات الإنسانية مرتبة في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان، وتتدرج حتى الحاجات العليا، وفق أهميتها وضرورتها.
3. يسعى الإنسان لإشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.
4. عدم إشباع الحاجات لفترة طويلة قد يؤدي إلى توتر نفسي شديد، يدفع المدير لاستخدام وسائل دفاعية للتكيف مع الضغط النفسي (بغول وعطوي، 2017: 1312).

وفق ماسلو، الحاجات الأساسية مرتبة على شكل هرم، من القاعدة إلى القمة:



1. الحاجات الفسيولوجية: مثل الأكل، الشرب، النوم، والجنس، وهي حاجات فطرية ضرورية لبقاء الفرد.
  2. حاجات الأمان: الحاجة للاستقرار المادي، الحرية من الخوف والقلق، والطمأنينة على النفس والعلاقات، والتي تحفز المدير على الإنجاز وبذل الجهد.
  3. حاجات الحب والانتماء: مثل الرغبة في القبول من الآخرين وتكوين الصداقات.
  4. حاجات التقدير والمكانة: تشمل الثقة بالنفس والإنجاز والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
  5. حاجة تحقيق الذات: القدرة على التعبير عن الذات، الإبداع، والابتكار.
- (المصري وعامر، 2014: 101).

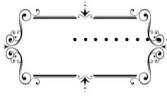
ويمكن تطبيق هذه النظرية على مديري المدارس، حيث إن تلبية هذه الحاجات على مستويات مختلفة يساهم في تعزيز التكيف الوظيفي لديهم، ويحفزهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة.

#### رابعاً: نظرية منيسوتا

تعد نظرية منيسوتا من أبرز النظريات التي تناولت عنصري التوافق: الرضا والإرضاء في بيئة العمل، حيث قامت جامعة منيسوتا في الولايات المتحدة بإعداد بحوث حول التكيف المهني ركزت على عدة محاور، منها: الرضا عن العمل، الروح المعنوية واتجاهات العاملين، دوافعهم، المحركات السلوكية (مثل الحوادث والجزاءات)، والصلاحية المهنية.

وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن التكيف المهني يمكن استنتاجه من عاملين رئيسيين:

1. الرضا: يشمل قبول العامل لظروف العمل بشكل عام، مثل الإشراف، الزملاء، إدارة العمل، ساعات العمل، الأجر، ونوع العمل، ويُعد رضا العامل انعكاساً لإشباع حاجاته.
2. الإرضاء: يعبر عن كفاءة العامل وأهليته وكيفية تقديره من قبل رؤسائه وزملائه، ويمكن ملاحظته سلباً من خلال التغيب أو التأخر عن العمل والحوادث، وإيجاباً من خلال توافق قدراته ومهاراته مع متطلبات العمل.



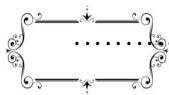
وتحتاج عملية التكيف الوظيفي إلى وقت، إذ تختلف مستويات الرضا والإرضاء للفرد الواحد عبر الزمن، وقد تتغير مع التجارب المهنية المختلفة. كما تتأثر أنماط التكيف بعوامل مثل العمر، الجنس، مستوى التعليم، التدريب، نوع الشخصية، والتكيف خارج العمل، ما يجعل فهم التكيف الوظيفي مرتبطاً بهذه المتغيرات.

وتشير النظرية أيضاً إلى أن العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل تشمل: الأجر، الزملاء، الشعور بالأمن، الإدارة، وفرص الترقية، أما تقييم التكيف الوظيفي فيتم من خلال قياس: الرضا المهني، اتجاهات العاملين، الروح المعنوية، الطموح، الاستعدادات والقدرات، الميول، الصلاحية للعمل، والتاريخ الوظيفي للفرد (حرز الله، 2010: 187).

### المحور الثاني: دراسات سابقة

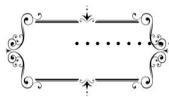
أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير إدارة الذات

دراسة (بركات، 2009)



|                             |                                                                                                                        |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة               | سيكولوجية التخطيط للحياة وإدارة الذات وأثر ذلك على الدافعية للإنجاز عند عينة من مدرسي جامعة القدس المفتوحة             |
| مكان الدراسة                | مدرسي جامعة القدس المفتوحة، فلسطين                                                                                     |
| هدف الدراسة                 | معرفة مستوى التخطيط للحياة وإدارة الذات عند مدرسي جامعة القدس المفتوحة                                                 |
| مجتمع وعينة الدراسة         | (137) مدرساً ومدرسة                                                                                                    |
| أداة الدراسة                | مقياس إدارة الذات، مقياس التخطيط للحياة (بناء الباحث)                                                                  |
| الوسائل الإحصائية المستخدمة | معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط فاي                                                              |
| أهم نتائج الدراسة           | عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز تبعاً لإدارة الذات، ووجود فروق في التخطيط للحياة والدافعية لصالح المدرسين المتفرغين. |

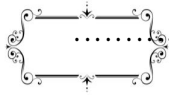
| دراسة (الهذلي، 2010)        |                                                                                                                          |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة               | إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من جهة نظرهن |
| مكان الدراسة                | المرحلة الثانوية بمدينة مكة، السعودية                                                                                    |
| هدف الدراسة                 | التعرف على درجة ممارسة إدارة الذات لدى مديرات ومساعدات ومعلمات المرحلة الثانوية.                                         |
| مجتمع وعينة الدراسة         | (300) مديرة ومعلمة ومساعدة مديرة                                                                                         |
| أداة الدراسة                | مقياس ليكرت الخماسي                                                                                                      |
| الوسائل الإحصائية المستخدمة | تحليل التباين الأحادي، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، معامل ارتباط بيرسون.                                         |



|                   |                                                                                                                    |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهم نتائج الدراسة | عدم وجود فروق بين ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل والخبرة ومجال العمل والحالة الاجتماعية. |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

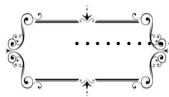
| دراسة (الطائي، 2010)        |                                                                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة               | الشخصية الناضجة وعلاقتها بإدارة الذات وتوكيدها لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية                             |
| مكان الدراسة                | الجامعة المستنصرية، العراق                                                                                |
| هدف الدراسة                 | دراسة الشخصية الناضجة وعلاقتها بإدارة الذات وتوكيدها لدى التدريسيين ومعرفة دلالة الفروق وتأثير المتغيرات. |
| مجتمع وعينة الدراسة         | (300) تدريسي وتدرسية                                                                                      |
| أداة الدراسة                | مقياس الدباج (1991)، مقياس إدارة الذات وفق نظرية كولمان، مقياس الحلاق (2007) لتوكيد الذات.                |
| الوسائل الإحصائية المستخدمة | معامل ارتباط بيرسون، التحليل الانحداري المتعدد، الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين.                         |
| أهم نتائج الدراسة           | لا توجد فروق في متوسط درجات إدارة الذات تبعاً للجنس، والتخصص، والمرتبة العلمية.                           |

| دراسة (Bishop et al., 2008) |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة               | Self-management, perceived control, and subjective quality of life in multiple sclerosis: An exploratory study .<br>العلاقة بين إدارة الذات وجودة الحياة والتحكم المدرك |
| مكان الدراسة                | نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية                                                                                                                                     |

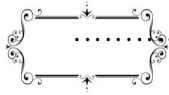


|                             |                                                                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| هدف الدراسة                 | معرفة العلاقة بين إدارة الذات وكل من جودة الحياة والتحكم المدرك                   |
| مجتمع وعينة الدراسة         | (157) فرداً من أفراد المجتمع.                                                     |
| أداة الدراسة                | مقياس إدارة الذات، مقياس جودة الحياة، مقياس التحكم المدرك                         |
| الوسائل الإحصائية المستخدمة | معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار شيفيه.                          |
| أهم نتائج الدراسة           | إدارة الذات مرتفعة، ووجود علاقة موجبة بين إدارة الذات وجودة الحياة والتحكم المدرك |

| دراسة (Cohen, 2012)         |                                                                                                          |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة               | The importance of self-regulation for college student learning<br>أهمية التنظيم الذاتي لتعلم طلاب الكلية |
| مكان الدراسة                | بروكلين / الولايات المتحدة الأمريكية                                                                     |
| هدف الدراسة                 | معرفة العلاقة بين التنظيم الذاتي والتعلم لدى العينة وهل يحتاج المتعلم إلى معرفة الاستراتيجيات.           |
| مجتمع وعينة الدراسة         | (89) طالباً وطالبة.                                                                                      |
| أداة الدراسة                | استبيان / مقابلة التنظيم الذاتي                                                                          |
| الوسائل الإحصائية المستخدمة | معامل ارتباط بيرسون، الاختبار الثاني لعينة واحدة، الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين.                      |
| أهم نتائج الدراسة           | وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التنظيم الذاتي تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.                        |



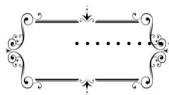
| دراسة (Özgün & Çinkır, 2024)                                                                                                                                                                                           |                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Teachers' and Administrators' Perspectives on School Principals' Self-Regulation Skills and Decision-Making Styles                                                                                                     | عنوان الدراسة               |
| وجهات نظر المعلمين والمدراء حول مهارات التنظيم الذاتي لمدراء المدارس وأنماط اتخاذ القرار                                                                                                                               |                             |
| تركيا                                                                                                                                                                                                                  | مكان الدراسة                |
| فحص مهارات التنظيم الذاتي من وجهة نظر المدراء والمدرسين ومعرفة انماط اتخاذ القرار التي يستخدموها.                                                                                                                      | هدف الدراسة                 |
| (208) مدراء مدارس، و(410) معلمين في مدارس اسطنبول الحكومية.                                                                                                                                                            | مجتمع وعينة الدراسة         |
| مقياس "Self-Regulation Skills Scale for School Administrators" مقياس خاص طوره الباحثون لتقييم أبعاد: "التخطيط/التبصر (foresight)"، "ضبط الإرادة (will control)"، و"التأمل الذاتي/ المراجعة الذاتية (self-reflection)". | أداة الدراسة                |
| معامل ارتباط بيرسون، الاختبار التائي لعينة واحدة، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.                                                                                                                                    | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| للبيانات النوعية: استخدمت تحليل تفسيري ظاهراتي ( Interpretative Phenomenological Analysis — IPA) لتحليل المقابلات وتفسير كيف يرى المشاركون التنظيم الذاتي واتخاذ القرار.                                               |                             |
| مهارات التنظيم الذاتي لدى مدراء المدارس تُمثل عنصرًا مهمًا في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري، وبالتالي يمكن أن تُسهم في تحسين أداء المدرسة والنتائج التربوية.                                                         | أهم نتائج الدراسة           |



### ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير التكيف الوظيفي

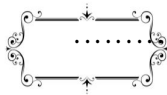
| دراسة (الصليبي، 2017)       |                                                                                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة               | مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت واتجاهاتهم نحو المهنة. |
| مكان الدراسة                | الكويت                                                                                         |
| هدف الدراسة                 | معرفة مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين في وزارة التربية من وجهة نظرهم.                        |
| مجتمع وعينة الدراسة         | (751) معلما ومعلمة.                                                                            |
| أداة الدراسة                | استبانة                                                                                        |
| الوسائل الإحصائية المستخدمة | معامل ارتباط بيرسون، الاختبار الثاني لعينة واحدة، الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين.            |
| أهم نتائج الدراسة           | ان مستوى التكيف لديهم جاء بدرجة متوسطة.                                                        |

| دراسة (الخوالدة، 2018) |                                                                                            |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة          | الشعور بالسعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف والرضا الوظيفي.       |
| مكان الدراسة           | فيلادلفيا/ الولايات المتحدة                                                                |
| هدف الدراسة            | هدفت للكشف عن السعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف والرضا الوظيفي. |
| مجتمع وعينة الدراسة    | جميع العاملين الإداريين البالغ عددهم (339).                                                |
| أداة الدراسة           | مقياس السعادة (صالح، 2013)، ومقياس التكيف (جبريل، 1996).                                   |

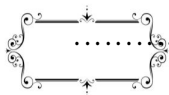


|                             |                                                                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوسائل الإحصائية المستخدمة | تحليل التباين الأحادي، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، معامل ارتباط بيرسون.                     |
| أهم نتائج الدراسة           | إشارة النتائج الى وجود علاقة قوية بين كل من السعادة والتكيف الوظيفي لدى العاملين في جامعة فيلادلفيا. |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسة (Chao-Kai Hsu, 2006)  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| عنوان الدراسة               | الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس<br>The Study of Beginning Teachers' Work Adjustment and Its Influential Factors in Junior High Schools<br>مديري مدارس العاصمة عمان الأحدث<br>هدفت الى استقصاء العلاقة بين التنمية المهنية لدى معلمي المدارس دراسة التكيف الوظيفي للمعلمين المبتدئين والعوامل المؤثرة فيه في الثانوية والتكيف الوظيفي.<br>المدارس المتوسطة.                                                                                                                         |
| مكان الدراسة                | عمان (1996) مدير ومديرة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| هدف الدراسة                 | هدفتم الدراسة الى التعرف على التكيف الوظيفي لدى المعلمين المبتدئين في المدارس المتوسطة، والكشف عن العوامل المؤثرة في تكيفهم مع العمل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط فاي التوظيفي، ولا سيما العوامل الشخصية والاجتماعية والمهنية المرتبطة ببيئة العمل. الدراسة الى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين متوسط التكيف الوظيفي ومستوى التنمية المهنية في مدينة تايبيه ومقاطعة تايبيه في تايوان ممن كانت خدمتهم أقل من خمس سنوات، العينة: (378) معلماً من (58) مدرسة متوسطة حكومية. |
| مجتمع وعينة الدراسة         | مقياس التكيف الوظيفي، ومقياس العوامل المؤثرة في التكيف الوظيفي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| أداة الدراسة                | الإحصاء الوصفي، التحليل العنقودي الهرمي، شجرة التصنيف والانحدار، الانحدار اللوجستي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| الوسائل الإحصائية المستخدمة | أظهرت الدراسة أن مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين المبتدئين كان أعلى من المستوى المتوسط، وتبين أن العوامل الشخصية، والدعم الاجتماعي، وضغوط العمل، والتوجيه والتهيئة المهنية من أهم العوامل المؤثرة في التكيف الوظيفي.                                                                                                                                                                                                                                                                                |



| دراسة (Rana et al., 2021)                                                                                                                                                                                                                              |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Linking workplace spirituality and adaptive performance and cultural intelligence through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies<br>المقاصد المهنية للمغتربين: روابط التكيف مع المسار الوظيفي والذكاء العاطفي. الثقافي. | عنوان الدراسة               |
| البحث الروحانية في مكان العمل والاداء التكيفي من خلال وساطة متسلسلة للتكيف الوظيفي واستراتيجيات العمل العاطفي. الذاتي يحقق سلوكاً مهنيًا                                                                                                               | مكان الدراسة                |
| باكستان. الذات الفردية والقدرة التنظيمية على الازدهار في بلد آخر تكفي                                                                                                                                                                                  | هدف الدراسة                 |
| ويهدف البحث إلى تطوير واختبار نموذج شامل يفحص آثار الروحانية في مكان العمل WPS على الأداء التكيفي من خلال الوساطة التسلسلية (643) طالباً من جامعة القلبين.                                                                                             | مجتمع وعينة الدراسة         |
| للرضا الوظيفي واستراتيجيات العمل العاطفي.                                                                                                                                                                                                              | أداة الدراسة                |
| تم جمع البيانات من (390) من أعضاء الهيئة التدريسية في التعليم المختار. الفا- كرونباخ، اختبار هارمان احادي العامل، الارتباط الجزئي.                                                                                                                     | الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| مقياس Charbonnier, Voirin & Roussel (2012) الوظيفي تكون                                                                                                                                                                                                | أهم نتائج الدراسة           |
| تم تطوير النموذج الإحصائي وشيكله من أجل اختبار الفرضيات في SPSS                                                                                                                                                                                        |                             |
| بالملاحظة المباشرة على الاختصاصات على معلومات ثقافية ذات صلة الفهم                                                                                                                                                                                     |                             |
| للمراحل المتكيفة إلى أوضاعها بالاعتبار وظيفية هذه النتائج لم تستطع المختبرين،                                                                                                                                                                          |                             |
| ويطلق الإجراء التكيفي للموظفين يكون للفصل الوصول على الموظفين في التدابير                                                                                                                                                                              |                             |
| الوظيفي واستراتيجيات العمل العاطفي.                                                                                                                                                                                                                    |                             |



### ثالثاً: موازنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوعي إدارة الذات والتكيف الوظيفي بتنوع المتغيرات المرتبطة بهما على اختلاف مفاهيمهما وأهدافها وطرق جمع البيانات في كل دراسة، وتباين النتائج وتحليلها التي توصلت إليها بالاعتماد على طريقة الدراسة والهدف منها، مما كان لهذه الدراسات ونتائجها التأثير الواضح في تزويد هذه الرسالة بالمعلومات والنتائج كافة:

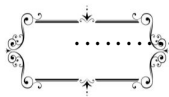
#### 1. الأهداف:

تباينت أهداف الدراسات السابقة تبعاً لاختلاف البيئة والعينات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وكذلك الأخذ بوجهات النظر في الاعتبار لدى الباحثين والهيئة التعليمية عليها واختلاف المتغيرات المعتمدة في الدراسات السابقة، وسنوضح من خلال الجدول بعض هذه الأهداف المتباينة في المتغيرين (إدارة الذات / والتكيف الوظيفي):

#### جدول (1)

##### أهداف بعض الدراسات السابقة

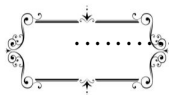
| الهدف                                                                                                     | الدراسة                   | المتغير     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|
| معرفة مستوى التخطيط للحياة وإدارة الذات عند مدرسي جامعة القدس المفتوحة.                                   | بركات، 2000               | إدارة الذات |
| التعرف على درجة ممارسة إدارة الذات لدى مديرات ومساعدات ومعلمات المرحلة الثانوية.                          | الهذلي، 2010              |             |
| دراسة الشخصية الناضجة وعلاقتها بإدارة الذات وتوكيدها لدى التدريسيين ومعرفة دلالة الفروق وتأثير المتغيرات. | الطائي، 2010              |             |
| معرفة العلاقة بين إدارة الذات وكل من جودة الحياة والتحكم المدرك.                                          | Bishop et )<br>(al., 2008 |             |
| معرفة العلاقة بين التنظيم الذاتي والتعلم لدى العينة وهل يحتاج المتعلم إلى معرفة الاستراتيجيات.            | Cohen, )<br>(2012         |             |
|                                                                                                           |                           |             |



|                                                                                                                                                                                                              |                          |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|
| فحص مهارات التنظيم الذاتي من وجهة نظر المدراء والمدرسين ومعرفة أنماط اتخاذ القرار التي يستخدموها.                                                                                                            | Özgün & Çınkır, (2024)   | التكيف الوظيفي |
| معرفة مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين في وزارة التربية من وجهة نظرهم.                                                                                                                                      | الصليبي، 2017            |                |
| هدفت للكشف عن السعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف والرضا الوظيفي.                                                                                                                   | الحوالدة، 2018           |                |
| هدفت الى استقصاء العلاقة بين التنمية المهنية لدى معلمي المدارس الثانوية والتكيف الوظيفي.                                                                                                                     | العموش 2020              |                |
| هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين المبتدئين في المدارس المتوسطة، والكشف عن العوامل المؤثرة في تكيفهم الوظيفي، ولاسيما العوامل الشخصية والاجتماعية والمهنية المرتبطة ببيئة العمل. | Chao-Kai Hsu, 2006       |                |
| تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية ارتباط نوايا المسار الوظيفي للمغتربين بالتكيف الوظيفي والذكاء الثقافي، ودورهما في تعزيز قدرة الفرد على التكيف والازدهار الوظيفي في بلد آخر.                                     | Presbitero & Quita, 2017 |                |
| يهدف البحث إلى تطوير واختبار نموذج شامل يفحص آثار الروحانية في مكان العمل على الاداء التكيفي من خلال الوساطة التسلسلية للرضا الوظيفي واستراتيجيات العمل العاطفي.                                             | Rana et al., 2021        |                |

اعتمد الباحث خلال هذه الدراسات في تحديد الأهداف التي ستمحور عليها الدراسة الحالية، فقد التقت الدراسات السابقة في أهدافها مع ما يرجى الباحث تحقيقه في هذه الدراسة، إذ يهدف الباحث إلى التعرف على إدارة الذات والتكيف الوظيفي والعلاقة بينهما ومدة تأثير احدهما على الآخر.

## 2. العينات:

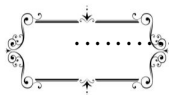


إن اختيار العينة وحجمها وتحديد نوعها تفرضه طبيعة الدراسة ونوعها والأهم من هذا كله أن تمثل العينة المختارة المجتمع تمثيلاً صحيحاً لا غبار عليه، وتتباين أحجام عينات الدراسات السابقة وحسب الفئة المدروسة تبعاً لاختلاف المواضيع ومتغيراته واختلاف الباحثين، إذا تراوحت أعداد العينات السابقة بين (89) عضواً بوصفهم حداً أدنى للدراسات المعتمدة سابقاً إلى (751) بوصفهم حداً أعلى للدراسات المستخدمة في السابق.

## جدول (2)

### بيان تباين العينات للدراسات السابقة

| المتغير        | الدراسة                  | عدد العينة |
|----------------|--------------------------|------------|
| إدارة الذات    | بركات، 2000              | 137        |
|                | الهذلي، 2010             | 300        |
|                | الطائي، 2010             | 300        |
|                | (Bishop et al., 2008)    | 157        |
|                | (Cohen, 2012)            | 89         |
|                | (Özgün & Çinkır, 2024)   | 618        |
| التكيف الوظيفي | الصليلي، 2017            | 751        |
|                | الخوالدة، 2018           | 339        |
|                | العموش، 2020             | 196        |
|                | Chao-Kai Hsu, 2006       | 378        |
|                | Presbitero & Quita, 2017 | 514        |
|                | Rana et al., 2021        | 390        |



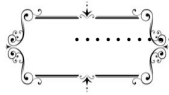
### 3. النتائج:

تباينت النتائج بين الدراسات السابقة وذلك بسبب التباين الحاصل في المتغيرات والأهداف والعينات المختارة للدراسات السابقة

#### جدول (3)

##### نتائج المتغيرات في الدراسات السابقة

| المتغير     | الدراسة                       | نتائج الدراسة                                                                                                                                                |
|-------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الذات | بركات، 2000                   | عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز تبعاً لإدارة الذات، ووجود فروق في التخطيط للحياة والدافعية لصالح المدرسين المتفرغين.                                       |
|             | الهذلي، 2010                  | عدم وجود فروق بين ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل والخبرة ومجال العمل والحالة الاجتماعية.                                           |
|             | الطائي، 2010                  | لا توجد فروق في متوسط درجات إدارة الذات تبعاً للجنس أو التخصص أو المرتبة العلمية.                                                                            |
|             | Bishop et )<br>(al., 2008     | إدارة الذات مرتفعة، ووجود علاقة موجبة بين إدارة الذات وجودة الحياة والتحكم المدرك.                                                                           |
|             | Cohen, )<br>(2012             | وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التنظيم الذاتي تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.                                                                            |
|             | Özgün & )<br>Çınkır,<br>(2024 | مهارات التنظيم الذاتي لدى مدراء المدارس تمثل عنصراً مهماً في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري، وبالتالي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المدرسة والنتائج التربوية. |
|             | الصليبي، 2017                 | أن مستوى التكيف لديهم جاء بدرجة متوسطة.                                                                                                                      |

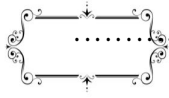


|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                          |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين كل من السعادة والتكيف الوظيفي لدى العاملين في جامعة فيلادلفيا.                                                                                                                                                                                                                           | الخوالدة، 2018           | التكيف<br>الوظيفي |
| أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة الافراد على واقع التنمية ومستوى التكيف.                                                                                                                                                                                                              | العموش، 2020             |                   |
| أظهرت الدراسة أن مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين المبتدئين كان أعلى من المستوى المتوسط، وتبين أن العوامل الشخصية، والدعم الاجتماعي، وضغوط العمل، والتوجيه والتهيئة المهنية من أهم العوامل المؤثرة في التكيف الوظيفي.                                                                                                     | Chao-Kai Hsu, 2006       |                   |
| توصلت نتائج الدراسة على ان قابلية التكيف مع المسار الوظيفي تكون مرتبطة بشكل إيجابي وبشكل ملحوظ بالأهداف المهنية في الخارج، بالإضافة إلى ذلك تم العثور على معلومات ثقافية ذات صلة ان لفهم المراحل المبكرة من وظائف الاغتراب، وتوفر هذه النتائج اساس المغتربين، وعلى وجه الخصوص، كيف يكون للفرد الحصول على وظيفة في بلد آخر. | Presbitero & Quita, 2017 |                   |
| تشير النتائج إلى أن الممارسات الروحانية في مكان العمل تساعد على زيادة الأداء التكيفي للموظفين من خلال الوساطة المتسلسلة لتكيف الوظيفي واستراتيجيات العمل العاطفي.                                                                                                                                                          | Rana et al., 2021        |                   |

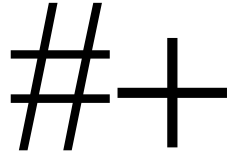
### جوانب الإفادة من الدراسات السابقة

أفاد الباحث في الدراسات السابقة الجوانب الآتية:

1. تعزيز مشكلة هذا البحث.
2. الاطلاع على المصادر والأدبيات التي تعزز أهمية البحث المتعلقة بموضوع البحث.
3. اتباع المنهج البحثي الملائم للبحث.
4. تحديد مجتمع البحث وعينته.
5. إعداد خطوات بناء أدوات البحث.



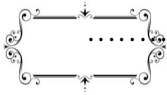
6. انتقاء الوسائل الإحصائية المناسبة وصولاً إلى أهداف البحث وفرضياته.
7. تحليل النتائج التي توصل إليها هذا البحث وتفسيرها.
8. صياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ما توصل إليه البحث من نتائج.



## منهجية البحث وإجراءاته

- منهجية البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- اداتا البحث
- الوسائل الاحصائية

منهجية البحث وإجراءاته



يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي والإجرائي الذي اتبعه الباحث في البحث الحالي؛ حيث يتضمن تحديد المنهج العلمي المتبع، ووصف مجتمع البحث الذي ستُعَمَّم عليه النتائج، واختيار عينة تُمثِّل خصائص هذا المجتمع وديموغرافيته، إضافةً إلى تطوير أداة الدراسة المعتمدة في جمع البيانات، وصولاً إلى استعراض الأساليب والمعالجات الإحصائية المُستخدمة في التحليل، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث في البحث الحالي على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة المتغيرات والأهداف المراد تحقيقها، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج البحثية شيوعاً في مجالات التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع، إذ يصف الظاهرة وصفاً عميقاً كمياً وكيفياً، ومن خلال تحديد كيفية الظاهرة وخصائصها والسمات التي تتميز بها يوفر تقديراً دقيقاً لشكل الظاهرة وحجمها ويمنحها قيمة رقمية معيارية تدل على درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، وبعبارة أخرى فإنه يقنن الظاهرة ويمنحها قيمة رقمية لغرض تفسيرها والكشف عن الفروق فيها وتحليلها، بهدف التعرف على جوانب القوة والضعف، كما يقوم بوظائف التفسير والمقارنة والتقويم سعياً للوصول إلى تفسيرات ونتائج ذات دلالة ومعنى

(الدليمي، 2023: 41).

### ثانياً: مجتمع البحث:

تعد خطوة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات التي ينبغي الوقوف عندها والتركيز عليها إذ يعرف مجتمع البحث بأنه جميع الأفراد أو الوحدات أو الأشخاص الذين يشكلون المجتمع الأصلي وتتنوع مفرداته سواء كانوا أشخاصاً أم أشياء تجمعهم خصائص مشتركة، يتم تحديدها بصورة واضحة ليهتم الباحث بدراستها، كما يشير مصطلح مجتمع البحث إلى المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها وتكون هذه النتائج ذات صلة مباشرة بالمشكلة المدروسة

(احمد، 2023: 97).



تألف مجتمع البحث الحالي من (3187) مدرساً ومدرسة موزعين على (114) مدرسة تابعة لخمس اقسام تربيه، حيث كان عدد المدرسات (2305) مقابل (882) مدرس، ومن حيث التخصصات، انقسم المجتمع إلى (1556) مدرساً ومدرسة في التخصص العلمي و(1631) في التخصص الإنساني، أما المسار المهني فقد بلغت فئة الخدمة (1-5 سنوات) (1246) مدرساً ومدرسة، تليها فئة (6-10 سنوات) بـ (1175) مدرساً ومدرسة، بينما مثلت الفئة من (11- فاكتر) الحلقة الأقل عدداً بـ (766) مدرساً ومدرسة، وكما هو موضح في جدول (4).

#### جدول (4)

مجتمع البحث موزع حسب اقسام التربية تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة)

#### لمدرسي المدارس الثانوية

| المجموع | سنوات الخدمة |        |       | المجموع | الجنس |      | المجموع | التخصص |      | عدد المدارس | اقسام التربية |
|---------|--------------|--------|-------|---------|-------|------|---------|--------|------|-------------|---------------|
|         | 11 فاكتر     | (10-6) | (5-1) |         | اناث  | ذكور |         | انساني | علمي |             |               |
| 1349    | 293          | 483    | 573   | 1349    | 1090  | 259  | 1349    | 666    | 683  | 39          | المركز        |
| 443     | 99           | 173    | 171   | 443     | 280   | 163  | 443     | 185    | 258  | 19          | الحي          |
| 286     | 94           | 77     | 115   | 286     | 157   | 129  | 286     | 164    | 122  | 12          | النعمانية     |
| 505     | 146          | 176    | 183   | 505     | 353   | 152  | 505     | 272    | 233  | 19          | العزيرية      |
| 604     | 134          | 266    | 204   | 604     | 425   | 179  | 604     | 344    | 260  | 25          | الصويرة       |
| 3187    | 766          | 1175   | 1246  | 3187    | 2305  | 882  | 3187    | 1631   | 1556 | 114         | المجموع       |



## ثالثاً: عينة البحث:

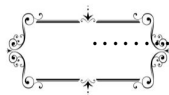
تألفت عينة البحث من (344) مستجيباً تم اختيارهم (بمعادلة ستيفن\_ثامبسون) بأسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة من (114) مدرسة موزعة على خمس اقسام تربية. وانقسمت العينة إلى (108) مدرساً و(236) ومدرسة، أما من حيث التخصص، فقد تقاربت نسب التوزيع بواقع (169) للتخصص العلمي و(175) للتخصص الإنساني، وتوزع أفراد العينة جغرافياً مع تركيز واضح في منطقة "المركز" التي ضمت (132) مدرساً ومدرسة، تليها الصويرة بـ (72) مدرساً ومدرسة، ثم العزيزية بـ (58) مدرساً ومدرسة، والحي بـ (48) مدرساً ومدرسة، وصولاً إلى النعمانية بـ (34) مدرساً ومدرسة، وفيما يخص الخبرة المهنية، فقد أظهرت النتائج تقارباً بين الفئات، حيث بلغت الفئة من (1-5 سنوات) (130) مدرساً ومدرسة تلتها الفئة (6-10 سنوات) بـ (126) مدرساً ومدرسة، بينما كانت فئة (11- فاكثر) هي الأقل بواقع (88) مدرساً ومدرسة، وكما موضح في جدول(5)

## جدول (5)

عينة البحث موزعة حسب اقسام التربية تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة)

لمدرسي المدارس الثانوية

| اقسام التربية | عدد المدارس | التخصص |        | المجموع | الجنس |      | المجموع | سنوات الخدمة |        |          | المجموع |
|---------------|-------------|--------|--------|---------|-------|------|---------|--------------|--------|----------|---------|
|               |             | علمي   | انساني |         | ذكور  | اناث |         | (5-1)        | (10-6) | 11 فاكثر |         |
| المركز        | 39          | 69     | 63     | 132     | 32    | 100  | 132     | 50           | 48     | 34       | 132     |
| الحي          | 19          | 23     | 25     | 48      | 18    | 30   | 48      | 18           | 19     | 11       | 48      |
| النعمانية     | 12          | 18     | 16     | 34      | 16    | 18   | 34      | 13           | 12     | 9        | 34      |
| العزيزية      | 19          | 26     | 32     | 58      | 18    | 40   | 58      | 23           | 20     | 15       | 58      |
| الصويرة       | 25          | 35     | 37     | 72      | 24    | 48   | 72      | 26           | 27     | 19       | 72      |



|     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |         |
|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| 344 | 88 | 126 | 130 | 344 | 236 | 108 | 344 | 173 | 171 | 114 | المجموع |
|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|

#### رابعاً: اداتا البحث:

#### الأداة الأولى: مقياس إدارة الذات:

بعد اطلاع الباحث على الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير إدارة الذات قام الباحث ببناء مقياس يتناسب وعينة البحث متبعاً الخطوات الاتية:

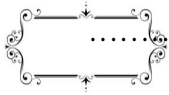
#### 1. تحديد المفهوم:

تُعَدّ خطوة تحديد المفهوم الخطوة الأولى والأساس في بناء المقاييس النفسية والتربوية، إذ لا يمكن صياغة فقرات المقياس قبل ضبط المتغير المراد قياسه وضبط حدوده النظرية والإجرائية، فكلما تبنّى الباحث تعريفاً محدداً وواضحاً للمفهوم، أمكنه ترجمة هذا التعريف إلى مؤشرات سلوكية وفقرات دقيقة تتسق مع ما يراد قياسه، كما أن وضوح المفهوم يساعد على تحديد أبعاد المقياس وصياغة عباراته بما يضمن صدقه واتساقه مع الإطار النظري، لذلك فإن بناء المقياس يبدأ من المفهوم لا من الفقرات، لأن الفقرات ليست إلا انعكاساً إجرائياً لذلك المفهوم (ابو علام، 2011: 260).

لذلك فقد قام الباحث ببناء مقياساً مكون من (30) فقرة، معتمداً بذلك على تعريف باندورا (Bandura 1991)

مجموعة المهارات والعمليات المعرفية التي تمكّن المدير من التحكم في سلوكه وتوجيهه ذاتياً نحو تحقيق أهدافه، من خلال منظومة متكاملة تعتمد على الملاحظة الذاتية للأداء، وتطبيق عمليات التقويم الذاتي بناءً على معايير الشخص، ثم إحداث الاستجابة الذاتية السلوكية أو النفسية بناءً على نتائج ذلك التقويم (Bandura, 1991, p. 249) "

كما يتضمن المتغير على ثلاثة مجالات هي:



1. **الملاحظة الذاتية:** قدرة المدير على ملاحظة ومراقبة أدائه الخاص وتقدمه نحو تحقيق أهدافه وتتضمن هذه العملية الوعي والانتباه المراحل التقدم تجاه تحقيق الأهداف بصورة منسقة (12 فقرات).

2. **التقويم الذاتي:** هو الحكم الذاتي على السلوك سواء كان مرضي يستحق التقدير أو غير مرضي يستحق العقاب ويصدر المدير هذه الأحكام في ضوء معايير أو أهداف شخصية، وعملية الحكم هذه تعتمد على عمليات شخصية مثل الفاعلية الذاتية وتحديد الأهداف والمعرفة (10 فقرات).

3. **الاستجابة الذاتية:** التعزيز الذاتي من خلال الشعور بالفخر والاعتزاز نتيجة القبول الذاتي الإيجابي للسلوك، كما تشير إلى العقاب من خلال الشعور بالأسف والذنب نتيجة التقبل السلبي عن استجابات الذات (8 فقرات).

## 2. أهمية المجالات السلوكية:

نظراً لقيام الباحث ببناء المقياس الحالي، فقد جرى تحديد المجالات السلوكية وفقراتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عُرضت الصورة الأولية للمقياس على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والأدارة التربوية والمقياس النفسي والتربوي والبالغ عددهم (15) محكماً، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم بشأن مدى ملاءمة المجالات السلوكية لمقياس المتغير، ومدى تمثيل كل مجال للمفهوم، فضلاً عن تحديد العدد المناسب من الفقرات التي ينبغي أن يتضمنها كل مجال، وتُعد آراء المحكمين مصدراً من مصادر الأدلة على صدق المحتوى؛ إذ ينبغي أن تمثل فقرات المقياس المجال السلوكي المراد قياسه تمثيلاً مناسباً، وأن تستند عملية اختيار الفقرات وتوزيعها إلى حكم متخصصين يمتلكون المعرفة بالمجال، ويشير (DeVellis, 2017) إلى أن مراجعة مجموعة الفقرات الأولية من قبل الخبراء تمثل خطوة أساسية في بناء المقاييس، ولا سيما في تحديد مدى ملاءمة الفقرات للمجال النظري وتنظيمها ضمن أبعاد أو مجالات محددة (DeVellis, 2017: 135)، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين، استقر المقياس في صورته النهائية على (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات سلوكية، بواقع (12) فقرة للمجال الأول و(10) فقرات للمجال الثاني و(8) فقرات للمجال الثالث، وحُسبت الأهمية النسبية لكل مجال، وحساب الوزن المثوي والوسط المرجح لكل مجال، وكما هو موضح في جدول (6).



## جدول (6)

الاهمية النسبية لكل مجال من مجالات مقياس إدارة الذات

| المجال            | عدد | الوسط المرجح | الوزن المئوي | الاهمية النسبية للمجال |
|-------------------|-----|--------------|--------------|------------------------|
| الملاحظة الذاتية  | 12  | 0.40         | 40%          | 1                      |
| التقويم الذاتي    | 10  | 0.333        | 33.33%       | 2                      |
| الاستجابة الذاتية | 8   | 0.267        | 26.67%       | 3                      |

## 3. صياغة الفقرات:

لصياغة الفقرات فقد اتبعت مجموعة من الاعتبارات في بناء المقاييس التربوية والنفسية، وهي

كما يأتي:

1. أن تكون الفقرات واضحة ومحددة.
2. أن تصاغ الفقرات بشكل يسهل على الباحث تكميم إجابتها.
3. الابتعاد عن الفقرات المزدوجة التي تتضمن مطلبين في آن واحد.
4. أن تكون لغة الفقرات مفهومة وتتماشى مع ثقافة المجيب.
5. يجب أن لا تتضمن الفقرات على وقائع شخصية أو محرجة.
6. يجب أن لا تصاغ بطريقة توحي بإجابات معينة.
7. ينبغي أن تكون الفقرات محدودة العدد قدر الإمكان وبالشكل الذي يخدم البحث (الشجيري والزهيري، 2022: 362).

## 4. تحديد بدائل القياس والاوزان:

بعد أن قام الباحث بصياغة فقرات مقياس إدارة الذات، قام الباحث باعتماد تدرج ليكرت الخماسي المتمثلة بـ (تنطبق عليّ دائماً، تنطبق عليّ غالباً، تنطبق عليّ أحياناً، نادراً ما تنطبق عليّ،



لا تنطبق عليّ مطلقاً) وبالأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، علماً أن جميع الفقرات صيغت بالاتجاه الايجابي.

#### 5. تجربة وضوح التعليمات:

بعد أن أكمل الباحث من بناء مقياس إدارة الذات تم عرضه على عينة وضوح التعليمات، والبالغ عددها (40) مدرساً ومدرسة، لبيان مدى وضوح التعليمات والوقت المستغرق للإجابة، فتبين للباحث أن جميع فقرات المقياس واضحة بالنسبة للعينة،

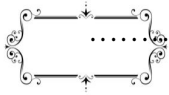
#### التحليل المنطقي لفقرات مقياس إدارة الذات:

على الرغم من أن التحليل المنطقي للفقرات قد يكون مضللاً في بعض الأحيان وذلك لاعتماده على آراء الخبراء والمحكمين الذاتية، إلا أنه يعد ضرورياً في بدايات إعداد فقرات المقياس لأنه يكشف عن مدى ارتباط الفقرة على ما تبدو ظاهرياً بالسمة التي أعدت لقياسها (الكبيسي، 2010: ١٧)، ولغرض التحقق من الصدق الظاهري عرض مقياس إدارة الذات بصورته الأولية والمتكون من (30) فقرة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في العلوم التربوية والنفسية وبلغ عددهم (15) ملحق (6)، وطلب منهم أن يبدو ملاحظاتهم عن هذا المقياس وملائمته للتطبيق على أفراد عينة البحث، وقد حددت نسبة (٨٠%) فأكثر للاتفاق بين الخبراء والمحكمين على قبول الفقرات، وقد اقترحوا بعض التعديلات اليسيرة على بعض الفقرات، وكما موضح في جدول (7) .

#### جدول(7)

نسبة اتفاق الخبراء والمحكمين حول صلاحية فقرات مقياس إدارة الذات

| المجالات            | الفقرات                     | الموافقون |        | غير الموافقون |        | الدالة |
|---------------------|-----------------------------|-----------|--------|---------------|--------|--------|
|                     |                             | العدد     | النسبة | العدد         | النسبة |        |
| الملاحظة<br>الذاتية | 1، 2، 3، 5، 6، 8، 9، 10، 12 | 15        | 100%   | —             | —      | دالة   |
|                     | 4، 7، 11                    | 14        | 93%    | 1             | 7%     | دالة   |



|                |                                       |    |      |   |     |      |
|----------------|---------------------------------------|----|------|---|-----|------|
| التقويم الذاتي | 21، 22، 13، 14، 15، 16، 17،<br>20، 18 | 15 | %100 | - | -   | دالة |
|                | 19،                                   | 13 | %86  | 2 | %14 | دالة |
| الاستجابة      | 23، 24، 25، 27، 28، 29، 30            | 15 | %100 | - | -   | دالة |
| الذاتية        | 26                                    | 14 | %93  | 1 | %7  | دالة |

#### 6. التحليل الاحصائي لفقرات مقياس إدارة الذات

##### أ. القوة التمييزية لفقرات مقياس إدارة الذات:

بما أن المقاييس النفسية تستند إلى مبدأ الفروق الفردية في السمة المقاسة لذا ينبغي أن تكون فقراتها قادرة على التمييز بين المفحوصين، وبما انه لا يمكن التمييز بين كل الأفراد في الظواهر النفسية لذا نلجأ إلى أسلوب المجموعتين الطرفيتين في الدرجة الكلية (Anastasi, 1976: 209)، وقد أكد كيلي (Kelley) على ضرورة الاعتماد على نسبة (27%) من الافراد في كل من المجموعتين الطرفيتين، واستبعاد نسبة (46%) الوسطى، لذلك تم تطبيق مقياس إدارة الذات على عينة التحليل الاحصائي المشار إليها في جدول رقم (8) والبالغ عددهم (344) مدرساً ومدرسة، واتباع الاجراءات الاتية:

1. تصحيح جميع الاستمارات وإعطاء لكل واحدة درجة كلية للمقياس.
2. ترتيب الاستمارات ترتيباً تنازلياً.
3. سحب نسبة (27%) من الاستمارات يمثلون اعلى الدرجات كمجموعة عليا وقد بلغ عدد الاستمارات (93) استمارة، وكذلك سحب نسبة (27%) من الاستمارات الذين حصلوا على ادنى الدرجات كمجموعة دنيا والبالغ عددهم (93) استمارة، وبذلك فقد اصبح مجموع الاستمارات (186) استمارة.

ولبيان دلالة الفروق بين المجموعتين يرى ايدوارد (Edwards, 1957) ضرورة استعمال الاختبار "ت" t-test لعينتين مستقلتين في حساب القوة التمييزية لكل فقرة، بعد أن القيمة المحسوبة تمثل القوة التمييزية (Edwards, 1957: 153-154)، ويستبعد أي فقرة تكون قوتها التمييزية غير



دالة عند مستوى (0.05)، وقد اشارت الاحصائيات إلى أنَّ جميع فقرات مقياس إدارة الذات مميزة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (184)، عند مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (1.96)، وكما هو موضح في جدول رقم (8).

### جدول (8)

معامل تمييز فقرات مقياس إدارة الذات

| رقم<br>الفقرة | المجموعة العليا    |                      | المجموعة الدنيا    |                      | القيمة التائية |          | الدالة |
|---------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------|--------|
|               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المحسوبة       | الجدولية |        |
| 1             | ٣.١٣               | ١.٠٨١                | ٢.٦٢               | .٦٤٤                 | ٣.٨٩٤          | ١.٩٦     | دالة   |
| 2             | ٤.٣٥               | .٦٠١                 | ٣.٢٤               | .٧٤٧                 | ١١.٠٩٤         | ١.٩٦     | دالة   |
| 3             | ٤.١٢               | .٨٧٥                 | ٣.١٧               | .٨٩٧                 | ٧.٢٣٨          | ١.٩٦     | دالة   |
| 4             | ٤.٣٢               | .٧٤٠                 | ٣.١٢               | .٨٨٨                 | ٩.٩٢٣          | ١.٩٦     | دالة   |
| 5             | ٤.١٢               | .٨٢٣                 | ٢.٨٦               | .٧٦٤                 | ١٠.٧٦٥         | ١.٩٦     | دالة   |
| 6             | ٤.١٦               | ١.١٣٢                | ٣.٢٤               | .٩٥٤                 | ٥.٩٨٨          | ١.٩٦     | دالة   |
| 7             | ٤.٢٦               | .٧٣٩                 | ٣.١٧               | .٨٨٥                 | ٩.٠٤٣          | ١.٩٦     | دالة   |
| 8             | ٤.٠٣               | ١.٠٨٤                | ٣.٠١               | .٧٤٩                 | ٧.٤٤٠          | ١.٩٦     | دالة   |
| 9             | ٣.٧٢               | .٩٧٦                 | ٢.٥٠               | .٩٥٥                 | ٨.٥٥٢          | ١.٩٦     | دالة   |
| 10            | ٤.٥٥               | .٦٨٥                 | ٢.٨٤               | .٨١٦                 | ١٥.٤٦٢         | ١.٩٦     | دالة   |
| 11            | ٤.٥٢               | .٦٠٢                 | ٢.٩١               | .٩٤٥                 | ١٣.٧٧٠         | ١.٩٦     | دالة   |
| 12            | ٤.٤١               | .٨٠٠                 | ٣.٠٣               | ١.٠١٠                | ١٠.٢٧٢         | ١.٩٦     | دالة   |
| 13            | ٤.٧٧               | .٤٢٢                 | ٣.٢٩               | .٨٥٩                 | ١٤.٨٢١         | ١.٩٦     | دالة   |
| 14            | ٤.٦١               | .٤٩١                 | ٣.٤١               | .٨٤١                 | ١١.٧٨٢         | ١.٩٦     | دالة   |



|    |      |      |      |       |        |      |      |
|----|------|------|------|-------|--------|------|------|
| 15 | ٤.٣٩ | .٦٦٢ | ٢.٧٨ | .٦٩٣  | ١٦.١٠٢ | ١.٩٦ | دالة |
| 16 | ٤.٣٩ | .٥٩٢ | ٣.٠٠ | ١.٠١٦ | ١١.٣٤٥ | ١.٩٦ | دالة |
| 17 | ٤.٢٦ | .٦٢٧ | ٢.٩١ | .٨٤٧  | ١٢.٢٦٩ | ١.٩٦ | دالة |
| 18 | ٤.٤٦ | .٧٤٧ | ٣.٣٧ | .٧٨٠  | ٩.٦٤٨  | ١.٩٦ | دالة |
| 19 | ٤.٧٦ | .٥٠٠ | ٣.١٣ | .٩١٦  | ١٤.٩٨٠ | ١.٩٦ | دالة |
| 20 | ٤.٥٩ | .٦٩٨ | ٣.٣٤ | .٩٦٤  | ١٠.٠٧٦ | ١.٩٦ | دالة |
| 21 | ٤.٦٣ | .٥٦٩ | ٣.٠٢ | .٩٢٦  | ١٤.٢٠٤ | ١.٩٦ | دالة |
| 22 | ٤.٥٠ | .٧٣٤ | ٢.٨٧ | .٩٤٠  | ١٣.١١٣ | ١.٩٦ | دالة |
| 23 | ٤.٥٥ | .٥٤٢ | ٣.١٧ | .٧٢٠  | ١٤.٦٨٨ | ١.٩٦ | دالة |
| 24 | ٤.٨٤ | .٣٧١ | ٣.٣٢ | .٧١٠  | ١٨.٢١٨ | ١.٩٦ | دالة |
| 25 | ٤.٦٦ | .٥٧٩ | ٣.٢٨ | .٧٤٦  | ١٤.٠١٦ | ١.٩٦ | دالة |
| 26 | ٤.٥٧ | .٥٦١ | ٢.٦٠ | .٩٠٢  | ١٧.٧٦١ | ١.٩٦ | دالة |
| 27 | ٤.٤٣ | .٥٤١ | ٢.٩٠ | .٧٨٥  | ١٥.٤١٨ | ١.٩٦ | دالة |
| 28 | ٤.٦٠ | .٥٧٥ | ٣.٠٧ | .٧٨٢  | ١٥.١٤٦ | ١.٩٦ | دالة |
| 29 | ٤.٦٢ | .٥٣١ | ٢.٩٩ | .٧٧٧  | ١٦.٦٠٩ | ١.٩٦ | دالة |
| 30 | ٤.٥٥ | .٥٤٢ | ٢.٨٤ | .٧٧٤  | ١٧.٤٣٠ | ١.٩٦ | دالة |

ويتضح من الجدول (8) ان جميع الفقرات كانت تتمتع بقوة تمييزية جيدة وأنها ذات قدرة على ان تكون العينة الطبقة التائية المحسوبة كانت أكبر من القيمة التائية الجدولية ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05).



## ب. مصفوفة العلاقات الارتباطية:

## ❖ علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس إدارة الذات:

يُعد صدق الفقرة مؤشراً على قدرتها لقياس المفهوم المراد قياسه الذي تقيسه الدرجة الكلية، ويمثل الصدق التجريبي للفقرة الذي يعد أكثر أهمية من الصدق المنطقي لها، لأنه يؤثر على مدى الارتباط بين العناصر والمكونات الأساسية للسمة، وقد يُعد ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشراً على الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (حبيب، 2007: 312)، وكذلك أشارت انستازي (1988) إلى أنَّ ارتباط الفقرة بمحك خارجي أو داخلي يعد من مؤشرات صدقها، وحينما لا يتوافر محك خارجي فإن أفضل محك داخلي هو الدرجة الكلية للمفحوصين على المقياس (Anastasi, 1988: 211).

لقد استعمل الباحث (معامل ارتباط بيرسون) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية له، وقد تم مقارنة قيمة معامل الارتباط المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (0.113)، وبذلك ظهر أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (342)، وجدول (9) يوضح ذلك.

## جدول (9)

## علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس إدارة الذات

| معامل الارتباط | ت  | معامل الارتباط | ت  | معامل الارتباط | ت |
|----------------|----|----------------|----|----------------|---|
| ٠.٦٩٣          | 21 | ٠.٤٩٣          | 11 | ٠.٦٦٦          | 1 |
| ٠.٦٣٢          | 22 | ٠.٥٢٧          | 12 | ٠.٧٥٣          | 2 |
| ٠.٤٥٣          | 23 | ٠.٦٩٩          | 13 | ٠.٦٧٧          | 3 |



|       |    |       |    |       |    |
|-------|----|-------|----|-------|----|
| ٠.٦٣٨ | 24 | ٠.٥٦٣ | 14 | ٠.٤٣٢ | 4  |
| ٠.٦٧٢ | 25 | ٠.٦٦١ | 15 | ٠.٤٧٦ | 5  |
| ٠.٦٠٤ | 26 | ٠.٦٤٩ | 16 | ٠.٤٣٦ | 6  |
| ٠.٦٤٤ | 27 | ٠.٤٣٥ | 17 | ٠.٥١٦ | 7  |
| ٠.٦٣٢ | 28 | ٠.٥٩٨ | 18 | ٠.٦١٥ | 8  |
| ٠.٦٤٧ | 29 | ٠.٤٥٨ | 19 | ٠.٤٤٦ | 9  |
| 0.562 | 30 | ٠.٦٠٢ | 20 | ٠.٤٧٨ | 10 |

❖ علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال التي تنتمي اليه لمقياس إدارة الذات:

لقد استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية له، وقد تم مقارنة قيمة معامل الارتباط المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (0.113)، وبذلك ظهر ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (342)، وجدول رقم (10) يوضح ذلك.

### جدول (10)

معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مجالات إدارة الذات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه

| الاستجابة الذاتية | ت  | التقويم الذاتي | ت  | الملاحظة الذاتية | ت |
|-------------------|----|----------------|----|------------------|---|
| 0.584             | 23 | 0.543          | 13 | 0.449            | 1 |
| 0.432             | 24 | 0.453          | 14 | 0.675            | 2 |
| 0.520             | 25 | 0.456          | 15 | 0.456            | 3 |
| 0.432             | 26 | 0.543          | 16 | 0.689            | 4 |
| 0.669             | 27 | 0.432          | 17 | 0.453            | 5 |
| 0.321             | 28 | 0.432          | 18 | 0.686            | 6 |



|       |           |       |           |       |           |
|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|
| 0.346 | <b>29</b> | 0.345 | <b>19</b> | 0.611 | <b>7</b>  |
| 0.450 | <b>30</b> | 0.345 | <b>20</b> | 0.453 | <b>8</b>  |
|       |           | 0.432 | <b>21</b> | 0.453 | <b>9</b>  |
|       |           | 0.342 | <b>22</b> | 0.695 | <b>10</b> |
|       |           |       |           | 0.543 | <b>11</b> |
|       |           |       |           | 0.453 | <b>12</b> |

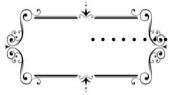
❖ علاقة درجات المجالات مع بعضها وبالدرجة الكلية لمقياس إدارة الذات:

يُعد ايجاد علاقة ارتباط درجة المجالات بالدرجة الكلية للمقياس اساسياً لبيان مدى تجانس مجالات السلوك المراد قياسه (Anastasi, 1976: 155)، وقد استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المجالات، ولبيان دلالة معاملات الارتباط تم مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (0.113) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة حرية (342)، وكانت جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً، وجدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

مصفوفة العلاقات الارتباطية بين المجالات والدرجة الكلية لمقياس إدارة الذات

| الاستجابة الذاتية | التقويم الذاتي | الملاحظة الذاتية | إدارة الذات |             |
|-------------------|----------------|------------------|-------------|-------------|
|                   |                |                  | ١           | إدارة الذات |



|   |       |       |       |                   |
|---|-------|-------|-------|-------------------|
|   |       | ١     | ٠.٥٦٤ | الملاحظة الذاتية  |
|   | ١     | ٠.٦١٦ | ٠.5٤٥ | التقويم الذاتي    |
| ١ | ٠.٧١٧ | ٠.٦٣٧ | 0.432 | الاستجابة الذاتية |

### الخصائص السيكمترية لمقياس إدارة الذات

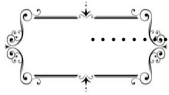
تتمثل الخصائص السيكمترية بمجموعة من المؤشرات التي تعبر عن إمكانية الثقة في نتائج المقياس واستقرار نتائجه واتساقها، كما أنها تعبر عن الالاس التي يعتمد عليها في تفسير نتائجه (الكبيسي، 2010: 85).

تشير هذه الخصائص إلى مفهومي من المفاهيم الأساسية التي تتعلق باختبارات والمقاييس التربوية والنفسية هما الصدق (Validity) والثبات (Reliability) (علام، 2000: 130)، وقد يتم حسابهما بعد تطبيق المقياس على عينة ممثلة للمجتمع، وكلما كانت البيانات مناسبة لهذه الخصائص كلما وفرت مؤشرات على جودة المقياس (مراد وسليمان، 2005: 350)

### أولاً: صدق المقياس (Validity of the Scale)

الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها في بناء المقاييس، وأن المقياس الصادق هو ذلك المقياس القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع لأجلها (مجيد، 2014: 40). وقد تم التحقق من نوعين من الصدق هما:

أ. الصدق الظاهري:



يُعد الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين من أكثر طرق الصدق شيوعاً وسهولة وأشهرها استعمالاً لدى الباحثين، ويتم الحصول عليه عن طريق عرض المقياس على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال التربوي، وذلك للتأكد من سلامة صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه (المشهداني، 2019: 168)، ويجب ألا يقل عدد المحكمين عن عشرة، وأن يكونوا من المختصين في المجال التربوي وفي القياس النفسي، ولا تقل درجة الاتفاق على كل فقرة عن (80%) (مراد وسليمان، 2005: 351)، وقد تم التحقق من الصدق الظاهري لفقرات مقياس إدارة الذات، وتبين أن جميع فقراته دالة احصائياً وكما هو مشار إليه في جدول (7).

#### ب. صدق البناء :

تؤكد الاتجاهات الحديثة في القياس النفسي ضرورة تحديد البناء الفكري أو السلوك الذي نريد قياسه عن طريق تحليل درجات القياس، استناداً إلى البناء النفسي للخاصية المراد قياسها، لذا يُعد صدق البناء أحد أنواع الصدق قبولاً كونه يعكس مدى قدرة المقياس على قياس التكوين الفرضي للخاصية أو السمة المراد قياسها (هادي ومحمد، 2017: 14)، ويعبر عن صدق البناء بالدرجة التي يقيس فيها المقياس بناءً نظرياً أو سمة معينة، لأن التحقق من الخصائص السيكمترية للفقرات يمكننا من بناء مقياس يتمتع بخصائص قياسية جيدة وزيادة قدرتها على قياس ما وضعت لأجله فلا تقل أهمية الفقرات عن الخصائص القياسية للمقياس نفسه (Holden, 1985: 386-393)، وقد تم التحقق من مؤشرات صدق البناء عن طريق استخراج مصفوفة العلاقات الارتباطية، وكذلك معامل تمييز الفقرة.

#### ثانياً: ثبات المقياس (Scales Reliability)

يسعى المختصون في مجال القياس جاهدين إلى استخراج واحتساب مؤشرات الثبات باعتبارها تقديرات كمية تعمل على تحقيق غايتين مهمتين، فهي تكشف عن دقة المقياس في قياس الظاهرة



وتتحرى عن درجة الاستقرار والاتساق في الاداء (النعي، 2014: 238)، وكذلك أن معرفة الثبات تسمح لنا بمعرفة الخطأ المعياري للقياس، أي درجة الدقة التي يمكن في ضوءها أن نفسر الدرجة التي حصلنا عليها (عمر وآخرون، 2010: 215)، لذا فقد تم حساب الثبات بطريقتين هما:

#### أ. طريقة الاختبار - إعادة الاختبار (Test-Retest)

تكشف هذه الطريقة عن مدى استقرار النتائج عندما يطبق الاختبار على عينة من الأفراد أكثر من مرة عبر مدة زمنية محددة (عزيز وعبد الرحمن، 1990: 122)، وقد أعيد تطبيق المقياس على (40) مدرساً ومدرسة من مجتمع البحث، جدول (12) يوضح ذلك، وكانت المدة الزمنية بين التطبيق الأول والثاني (15) يوم، إذ يرى آدمز (Adams) أن إعادة تطبيق المقياس للتعرف على ثباته لا تتجاوز مدة أسبوعين من التطبيق الأول (Adams, 1964: 58)، وقد بلغ ثبات المقياس (0.85) ويعد هذا الثبات مناسباً إذا ما قورن بالمعيار الذي حددته الأدبيات الخاصة بالقياس النفسي، إذ أشارت إلى أن معامل الثبات ينبغي أن يتراوح ما بين (0,70 - 0,90) (عيسوي، 1985: 85).

#### جدول (12)

توزيع أفراد عينة الثبات بطريقة إعادة الاختبار حسب التخصص والجنس

| ت | التخصص        | الجنس |      | المجموع |
|---|---------------|-------|------|---------|
|   |               | ذكور  | إناث |         |
| 1 | علمي          | 10    | 10   | 20      |
| 2 | إنساني        | 10    | 10   | 20      |
|   | المجموع الكلي |       |      | 40      |

#### ب. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) - (الاتساق الداخلي)

تؤكد هذه الطريقة على العلاقات القائمة بين مفردات المقياس أكثر من تأكيدها على استقرار درجات المقياس بمرور الزمن أو تكافؤها، وقد وجد كرونباخ أن معامل ألفا يعد مؤشراً جيداً لمعامل



التكافؤ، الى جانب الاتساق الداخلي أو التجانس، ويعطي معامل ألفا الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل ثبات الاختبار (علام، 2000: 165)؛ قام الباحث باستعمال معادلة الفاكرونباخ وقد بلغ معامل الثبات لفقرات مقياس إدارة الذات والبالغ عددها (30) (0.82)، ويُعدّ المقياس متسقاً داخلياً لأن هذه المعادلة تعكس مدى اتساق فقرات المقياس داخلياً، إذ ان معامل الثبات الذي يتراوح بين (0,70 – 0,90) يعد مؤشر جيد للمقياس الثابت (عيسوي، 1985: 58)، وجدول (13) يوضح ذلك.

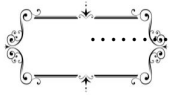
### جدول (13)

قيم معامل ثبات مقياس إدارة الذات بطريقتي الاختبار إعادة الاختبار ومعادلة وألفاكرونباخ

| قيمة معامل الثبات | نوع الثبات     |                 |
|-------------------|----------------|-----------------|
| 0.85              | إعادة الاختبار | الاتساق الخارجي |
| 0.82              | ألفاكرونباخ    | الاتساق الداخلي |

### ❖ الخطأ المعياري للقياس (SEM) standard error of Measurement

إن الدرجة التي يحصل عليها الفرد في المقاييس التربوية والنفسية تسمى بالدرجة الملاحظة، غير ان هذه الدرجة ليست الدرجة الحقيقية، لان طبيعة المتغيرات التي تدرس في ميدان التربية وعلم النفس تتميز نتائجها بالثبات النسبي كونها متغيرات دينامية مستمرة، ولا يمكن تنقيتها على مستوى القياس من المؤثرات الخارجية أو تحديد العوامل المؤثرة بها بشكل مطلق، لذلك فان الدرجات المحصلة فيها غالباً ما يشوبها الخطأ، وذلك لتعدد وتنوع مصادر الاخطاء فمنها ما تكون أخطاء منتظمة



وأخطاء عشوائية متعلقة بـ (أداة القياس أو تطبيق الاختبار وتصحيحه أو الافراد المختبرين)، لذلك فإن الدرجة التي نحصل عليها من القياس قد لا تكون معبرة بدقة عن السمة أو القدرة المراد قياسها (علام، 2000: 175).

وبذلك فقد بلغ الخطأ المعياري لمقياس إدارة الذات (11.54) عندما كان معامل الثبات (0,85) المحصل بطريقة الاتساق الخارجي (إعادة الاختبار)، وبلغ (12.64) عندما كان معامل الثبات (0,82) المحصل بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) وبذلك فإن الدرجة الحقيقية للمستجيب تساوي درجته على المقياس ( $\pm$ ) الخطأ المعياري.

### ❖ وصف المقياس بصورته النهائية

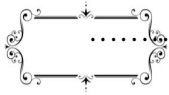
تألف مقياس إدارة الذات بصيغته النهائية من (30) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات (الملاحظة الذاتية، التقويم الذاتي، الاستجابة الذاتية)، بواقع (12) فقرة للمتغير الأول و(10) فقرات للمتغير الثاني و(8) فقرات للمتغير الثالث، وقد استعمل الباحث التدرج الخماسي كبداية للإجابة والمتمثلة بـ (تنطبق عليّ دائماً، تنطبق عليّ غالباً، تنطبق عليّ أحياناً، نادراً ما تنطبق عليّ، لا تنطبق عليّ مطلقاً) وبالأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وإن أعلى درجة يحصل عليها المستجيب (150) درجة، وأدنى درجة (30) درجة، بمتوسط فرضي قدره (90) درجة،

### الأداة الثانية: مقياس التكيف الوظيفي:

بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة فقد تم تبني مقياس (الحوامة، 2018)، والذي عرفه على أنه: "حالة رضا الفرد عن عمله واندماجه فيه ووجود علاقات اجتماعية طيبة في العمل يسودها الألفة والمحبة مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية الفرد وعطاؤه في العمل" (الحوامة، 2018: 422).

يتضمن مقياس (Savickas & Porfeli, 2012) (24) فقرة موزعة على أربع مجالات هي:

1. المجال الأول: الاهتمام بالمسار الوظيفي: تعني بالقابلية التي يمتلكها الافراد في التكيف مع الأفاق المهنية المستقبلية من خلال الادراك والاستعداد لما ينتظرهم من مهام، (6 فقرات).



2. المجال الثاني: التحكم بالذات: هي قدرة الأفراد في السيطرة تجاه خيارات المستقبل المهني والتحضير لها من خلال الجهد والمثابرة، (6 فقرات).
3. المجال الثالث: بناء التصورات: تعرف بناء التصورات بأنها قدرة الافراد في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة من خلال البحث والاستكشاف عن الافاق المهنية المستقبلية التي تلبي طموحاتهم، (6 فقرات).
4. المجال الرابع: الثقة بالنفس: تعرف الثقة بالنفس على أنها قدرة المدير في مواجهة التحديات والعقبات من اجل تحقيق تطلعاته بشأن الافاق المهنية المرغوبة من خلال زيادة موارد التكيف الوظيفي، (6 فقرات).

#### ❖ التحليل المنطقي لفقرات مقياس التكيف الوظيفي

لغرض التحقق من الصدق الظاهري تم عرض مقياس التكيف الوظيفي بصورته الأولية والمتكون من (24) فقرة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في العلوم التربوية والنفسية، وبلغ عددهم (15) ملحق (6) ، وطلب منهم أن يبدو ملاحظاتهم عن هذا المقياس وملائمته للتطبيق على أفراد عينة البحث، وقد حددت نسبة (80%) فأكثر للاتفاق بين الخبراء والمحكمين على قبول الفقرات، وقد اقترحوا بعض التعديلات اليسيرة على بعض الفقرات، وكما موضح في جدول (14).

#### جدول (14)

نسبة موافقة المحكمين على فقرات مقياس التكيف الوظيفي

| المجالات                    | الفقرات    | الموافقون |                | مستوى<br>الدالة |
|-----------------------------|------------|-----------|----------------|-----------------|
|                             |            | العدد     | النسبة المئوية |                 |
| الاهتمام بالمسار<br>الوظيفي | 1، 2، 5، 6 | 15        | 100%           | دالة            |
|                             | 3، 4       | 14        | 93%            | دالة            |



|               |                        |    |      |      |
|---------------|------------------------|----|------|------|
| التحكم بالذات | 7، 8، 9، 10، 12        | 15 | 100% | دالة |
|               | 11                     | 14 | 93%  | دالة |
| بناء التصورات | 13، 14، 15، 16، 17، 18 | 15 | 100% | دالة |
| الثقة بالنفس  | 19، 20، 21، 22، 23، 24 | 15 | 100% | دالة |

#### ❖ تجربة وضوح التعليمات

تم عرض المقياس على عينة وضوح التعليمات البالغة (40) مدرساً ومدرسة، وتم اثناء التطبيق التأكد من مدى وضوح التعليمات الواردة في المقياس، والاستماع إلى الملاحظات التي قدموها افراد العينة.

#### ❖ التحليل الاحصائي لفقرات مقياس التكيف الوظيفي

##### أ. القوة التمييزية:

قام الباحث باستخراج معامل تمييز فقرات مقياس التكيف الوظيفي عن طريق استعمال اسلوب المجموعتين الطرفيتين بأخذ نسبة (27%) كحد أعلى للدرجات والبالغ عددهم (93) تدريسي وتدرسية، و(27%) كحد أدنى للدرجات والبالغ عددهم (93) مدرساً ومدرسة، وبذلك اصبح العدد الكلي (186)، واستعمل الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لبيان مدى صلاحية الفقرات، فقد أشارت الاحصائيات في الجدول ادناه إلى أن جميع فقرات مقياس التكيف الوظيفي مميزة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (184)، عند مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) وكما، هو موضح في جدول (15).

#### جدول (15)

معامل تمييز فقرات مقياس التكيف الوظيفي

| المجموعة العليا | المجموعة الدنيا | القيمة التائية | الدالة |
|-----------------|-----------------|----------------|--------|
|-----------------|-----------------|----------------|--------|



| رقم<br>الفقرة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المحسوبة | الجدولية |      |
|---------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------|----------|------|
| 1             | ٤.٦٠               | ٠.٥٧٥                | ٢.٩٠               | ١.١٩٦                | ١٢.٢٥٧   | ١.٩٦     | دالة |
| 2             | ٤.٤١               | ٠.٦١٤                | ٢.٣٩               | ٠.٩٩٤                | ١٦.٥٩٨   | ١.٩٦     | دالة |
| 3             | ٤.٧١               | ٠.٥٤٥                | ٢.٧٩               | ١.٠٦٤                | ١٥.٣٤٣   | ١.٩٦     | دالة |
| 4             | ٤.٨٩               | ٠.٣١٣                | ٣.٤٧               | ١.٢٣٥                | ١٠.٧١٦   | ١.٩٦     | دالة |
| 5             | ٤.٧٥               | ٠.٤٣٥                | ٣.٢١               | ١.٢٨٨                | ١٠.٨٨٥   | ١.٩٦     | دالة |
| 6             | ٤.٦٧               | ٠.٤٧١                | ٣.١٤               | ١.٣٣٩                | ١٠.٣٥٥   | ١.٩٦     | دالة |
| 7             | ٤.٥٢               | ٠.٦٢٠                | ٢.٩٠               | ١.٣٧٥                | ١٠.٢٩٨   | ١.٩٦     | دالة |
| 8             | ٤.٧١               | ٠.٤٥٨                | ٣.٠٢               | ١.٣٥٠                | ١١.٣٣٣   | ١.٩٦     | دالة |
| 9             | ٤.٦٧               | ٠.٤٩٤                | ٢.٣٢               | ١.١٥٧                | ١٧.٩٨٠   | ١.٩٦     | دالة |
| 10            | ٤.٦٢               | ٠.٥١٠                | ٢.٢٨               | ١.٠٥٢                | ١٩.١٧٦   | ١.٩٦     | دالة |
| 11            | ٤.٧٠               | ٠.٥٥٠                | ٢.٣٥               | ٠.٨٣١                | ٢٢.٦٠١   | ١.٩٦     | دالة |
| 12            | ٤.٥٥               | ٠.٦٨٥                | ٢.٥٢               | ٠.٩٧٨                | ١٦.٣٣١   | ١.٩٦     | دالة |
| 13            | ٤.٦٥               | ٠.٥٨٢                | ٢.٢٩               | ٠.٧١٩                | ٢٤.٤٤٥   | ١.٩٦     | دالة |
| 14            | ٤.٦٣               | ٠.٥٢٩                | ٢.٣٢               | ٠.٨٦٤                | ٢١.٩٣٢   | ١.٩٦     | دالة |
| 15            | ٤.٢٧               | ٠.٧٥٧                | ٢.٢٩               | ٠.٨٩٦                | ١٦.١٧٢   | ١.٩٦     | دالة |
| 16            | ٤.٣٠               | ٠.٦٩١                | ٢.٠١               | ٠.٦٨٧                | ٢٢.٥٦٧   | ١.٩٦     | دالة |
| 17            | ٤.٤٧               | ٠.٦٣٧                | ٢.٠٥               | ٠.٧٤٧                | ٢٣.٥٨٦   | ١.٩٦     | دالة |
| ١٨            | ٤.٦٦               | ٠.٥٤٠                | ٢.٥٥               | ١.٠٧٣                | ١٦.٨٣٩   | ١.٩٦     | دالة |



|      |      |        |       |      |       |      |    |
|------|------|--------|-------|------|-------|------|----|
| دالة | ١.٩٦ | ١٧.٠٨٢ | ١.٠٢٢ | ٢.٤٩ | ٠.٦١٠ | ٤.٦١ | ١٩ |
| دالة | ١.٩٦ | ١٦.٤٣٢ | ٠.٩٠٨ | ٢.٢٩ | ٠.٧٩٣ | ٤.٣٦ | ٢٠ |
| دالة | ١.٩٦ | ١٠.١٧٢ | ١.٢٨٨ | ٢.٧١ | ٠.٧٨١ | ٤.٣٠ | ٢١ |
| دالة | ١.٩٦ | ٢٠.٠٦٥ | ٠.٩٤٤ | ٢.٢١ | ٠.٦١٧ | ٤.٥٧ | ٢٢ |
| دالة | ١.٩٦ | ١٩.٣١١ | ٠.٨١٨ | ٢.١١ | ٠.٧٤٥ | ٤.٣٤ | ٢٣ |
| دالة | ١.٩٦ | ٢٦.٧٥٨ | ٠.٧٥٩ | ٢.١٣ | ٠.٥١٢ | ٤.٦٨ | ٢٤ |

ب. مصفوفة العلاقات الارتباطية:

❖ علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التكيف الوظيفي:

تم حساب مؤشر صدق الفقرة عن طريق استخراج مصفوفة العلاقات الارتباطية لكل من علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التكيف الوظيفي، وقد استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون لبيان درجة العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية له، وقد تم مقارنة قيمة معامل الارتباط المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (0.113)، وبذلك ظهر أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (342)، وجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التكيف الوظيفي

| معامل الارتباط | ت | معامل الارتباط | ت | معامل الارتباط | ت | معامل الارتباط | ت |
|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|
|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|



|      |    |      |    |      |    |      |   |
|------|----|------|----|------|----|------|---|
| 0.56 | 19 | 0.45 | 13 | 0.67 | 7  | 0.55 | 1 |
| 0.45 | 20 | 0.56 | 14 | 0.64 | 8  | 0.54 | 2 |
| 0.42 | 21 | 0.45 | 15 | 0.44 | 9  | 0.42 | 3 |
| 0.33 | 22 | 0.65 | 16 | 0.54 | 10 | 0.65 | 4 |
| 0.49 | 23 | 0.66 | 17 | 0.50 | 11 | 0.68 | 5 |
| 0.59 | 24 | 0.56 | 18 | 0.34 | 12 | 0.70 | 6 |

❖ علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال التي تنتمي اليه لمقياس التكيف الوظيفي:

لقد تم استعمال معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمجال التي تنتمي اليه، وظهر أن جميع الفقرات ترتبط بدرجة المجال ارتباطاً ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (342)، وعند مقارنة القيم معاملات الارتباط بالقيمة الجدولية البالغة (0.113)، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال التي تنتمي اليه لمقياس التكيف الوظيفي

| ت | الاهتمام بالمسار الوظيفي | ت | التحكم بالذات | ت | بناء التصورات | ت | الثقة بالنفس |
|---|--------------------------|---|---------------|---|---------------|---|--------------|
|---|--------------------------|---|---------------|---|---------------|---|--------------|



|      |    |      |    |      |    |      |   |
|------|----|------|----|------|----|------|---|
| 0.56 | 19 | 0.65 | 13 | 0.54 | 7  | 0.56 | ١ |
| 0.76 | 20 | 0.67 | 14 | 0.54 | 8  | 0.66 | ٢ |
| 0.67 | 21 | 0.46 | 15 | 0.34 | 9  | 0.76 | ٣ |
| 0.65 | 22 | 0.70 | 16 | 0.54 | 10 | 0.78 | ٤ |
| 0.65 | 23 | 0.56 | 17 | 0.43 | 11 | 0.74 | ٥ |
| 0.65 | 24 | 0.68 | 18 | 0.54 | 12 | 0.67 | ٦ |

❖ علاقة درجات المجالات مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس التكيف الوظيفي:

يُعد ايجاد علاقة ارتباط درجة المجالات مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس اساسياً لبيان مدى تجانس مجالات السلوك المراد قياسه (Anastasi, 1976: 155)، وقد استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المجالات، ولبيان دلالة معاملات الارتباط تم مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (0.113) عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة حرية (342) وكانت جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً، وجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18)

مصفوفة العلاقات الارتباطية بين المجالات والدرجة الكلية لمقياس التكيف الوظيفي



| الثقة بالنفس | بناء التصورات | التحكم بالذات | الاهتمام بالمسار الوظيفي | التكيف الوظيفي |                          |
|--------------|---------------|---------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
|              |               |               |                          | ١              | التكيف الوظيفي           |
|              |               |               | 1                        | 0.67           | الاهتمام بالمسار الوظيفي |
|              |               | 1             | 0.59                     | 0.65           | التحكم بالذات            |
|              | 1             | 0.56          | 0.63                     | 0.76           | بناء التصورات            |
| ١            | 0.56          | 0.77          | 0.65                     | 0.65           | الثقة بالنفس             |

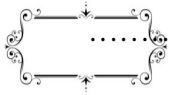
### الخصائص السيكومترية لمقياس التكيف الوظيفي

#### أولاً: صدق المقياس (Validity of the Scale)

##### أ. الصدق الظاهري:

تم التحقق من مؤشرات الصدق الظاهري عن طريق عرض المقياس بصيغته الأولى على مجموعة من المحكمين المختصين بالتربية وعلم النفس وتم الاتفاق على صلاحية الفقرة بنسب تجاوزت (80%) وبذلك يعد المقياس يتمتع بصدق ظاهري.

##### ب. صدق البناء:



تم التحقق من مؤشرات صدق البناء عن طريق حساب القوة التمييزية لفقرات مقياس التكيف الوظيفي، وكذلك حساب مصفوفة العلاقات الارتباطية والتي كانت جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً.

#### ثانياً: ثبات المقياس (Scales Reliability)

##### أ. طريقة الاختبار - إعادة الاختبار (Test-Retest)

قام الباحث بتطبيق مقياس التكيف الوظيفي تطبقين على عينة الثبات البالغ عددها (40) مدرساً ومدرسة والمشار إليها في جدول رقم (14)، وقد كانت المدة الزمنية بين التطبيق الأول والثاني (15) يوم، وبلغ ثبات المقياس (0.88) ويعد هذا الثبات مناسباً إذا ما قورن بالمعيار الذي حددته الأدبيات الخاصة بالقياس النفسي، أذ أشارت إلى أن معامل الثبات ينبغي أن يتراوح ما بين (0.70 - 0.90) (عيسوي، 1985: 85).

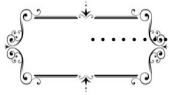
##### ب. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) - (الاتساق الداخلي)

لقد تم استعمال معادلة ألفا كرونباخ وقد بلغ معامل الثبات لفقرات مقياس التكيف الوظيفي والبالغ عددها (24) فقرة (0.75)، ويُعدّ المقياس متسقاً داخلياً لأن هذه المعادلة تعكس مدى اتساق فقرات المقياس داخلياً، إذ إن معامل الثبات الذي يتراوح بين (0.70 - 0.90) يعد مؤشر جيد للمقياس الثابت (عيسوي، 1985: 58).

#### ❖ الخطأ المعياري للمقياس (SEM) standard error of Measurement

بلغ الخطأ المعياري لمقياس التكيف الوظيفي (1.40) عندما كان معامل الثبات (0.88) المحصل بطريقة الاتساق الخارجي (إعادة الاختبار)، وبلغ (2.02) عندما كان معامل الثبات (0.75) المحصل بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) وبذلك فإن الدرجة الحقيقية للمستجيب تساوي درجته على المقياس ( $\pm$ ) الخطأ المعياري.

#### ❖ وصف مقياس التكيف الوظيفي بصيغته النهائية



تألف مقياس التكيف الوظيفي بصيغته النهائية من (24) فقرة، موزعة على اربع مجالات (الاهتمام بالمسار الوظيفي، التحكم بالذات، بناء التصورات، الثقة بالنفس)، بواقع (6 فقرات) لكل مجال، وقد استعمل الباحث التدرج الخماسي كبداية للإجابة والمتمثلة بـ (تتطبق عليّ دائماً، تتطبق عليّ غالباً، تتطبق عليّ احياناً، نادراً ما تتطبق عليّ، لا تتطبق عليّ مطلقاً) وبالأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وان أعلى درجة يحصل عليها المستجيب (120) درجة، وأدنى درجة (24) درجة، بمتوسط فرضي قدره (72) درجة،

#### خامساً: الوسائل الاحصائية:

استعمل الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة في البحث الحالي، فضلاً عن الاستعانة بالحقيبة الاحصائية (spss) على النحو الاتي:

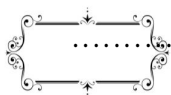
1. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: لبيان معامل تمييز الفقرة للمقياسين.
2. معامل ارتباط بيرسون: لبيان معامل صدق الفقرة للمقياسين عن طريق استخراج مصفوفة العلاقات الارتباطية لهما،
3. ألفا كرونباخ: لاستخراج ثبات المقاييس بطريقة الاتساق الداخلي.
4. الاختبار التائي لعينة واحدة: لاحتساب الفرق بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي للمتغيرات.
5. تحليل التباين الثلاثي بتفاعل لبيان الفرق الاحصائي بين المتغيرات الديمغرافية عند المتغيرات (إدارة الذات، والتكيف الوظيفي) واستعملت القيمة الفائية لدلالة الفرق.

3+

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

➤ عرض النتائج

➤ مناقشة النتائج وتفسيرها



## الفصل الرابع

### عرض النتائج وتفسيرها

الهدف الاول: التعرف إلى درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

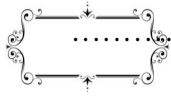
لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق مقياس إدارة الذات بصيغته النهائية على عينة البحث الأساسية البالغة (344) مدرس ومدرسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات العينة (117.03) بانحراف معياري قدره (9.408)، كما بلغ المتوسط الفرضي (90)، ولبيان دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، كما هو موضح في جدول (19).

#### جدول (19)

نتيجة الاختبار التائي لعينة واحدة لبيان دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي في إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

| المتغير     | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | القيمة التائية |          | الدلالة |
|-------------|--------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|----------|---------|
|             |        |                 |                   |                | المحسوبة       | الجدولية |         |
| إدارة الذات | 344    | 117.03          | 9.408             | 90             | 53.3           | 1.96     | دالة    |

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات ولصالح المتوسط الحسابي بدلالة قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (53.3) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (343)، مما يشير الى أن مديري المدارس الإعدادية يتمتعون بإدارة الذات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.



ولمعرفة درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، تم إسقاط المتوسط الحسابي للعينة والبالغ (117.03) ، وتبين أنه يقع ضمن الفئة العليا (110 - 150)؛ مما يشير إلى أن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بدرجة مرتفعة في إدارة الذات.

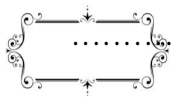
تتفق هذه النتيجة مع نتائج بيشوب وآخرون (Bishop et al., 2008) والطائي (2010) و(Özgün & Çınkır, 2024) التي أكدت امتلاك الأفراد مستويات عالية من مهارات الضبط والتخطيط الذاتي، بينما اختلفت جزئياً مع دراسة كوهين (Cohen, 2012) التي أظهرت تباينات حادة بحسب متغير الجنس والظروف البيئية.

كما تتفق هذه النتيجة مع إطار باندورا (Bandura) المعرفي الاجتماعي ونموذج زيمرمان (Zimmerman) للضبط الذاتي، حيث تُفسر الارتفاع بقدرة أفراد العينة على ممارسة المراقبة الذاتية، التخطيط المحكم، وإدارة الانفعالات والوقت لتلبية المتطلبات البيئية وتحقيق التوازن النفسي والمهني.

ويرى الباحث أن حصول إدارة الذات على درجة مرتفع يُعزى لزيادة الوعي الذاتي لدى العينة وتراكم الخبرات العملية للتعامل مع ضغوط العمل والحياة، مما يعكس أهميتها كمنظومة مهارية مكتسبة وقابلة للتطوير المستمر بالتدريب لرفع جودة الحياة والإنتاجية.

**الهدف الثاني: التعرف إلى درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.**

لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق مقياس التكيف الوظيفي بصيغته النهائية على عينة البحث الأساسية البالغة (344) مدرس ومدرسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات العينة (90.065) بانحراف معياري قدره (4.040)، كما بلغ المتوسط الفرضي (72)، ولبيان دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، كما هو موضح في جدول (20).



## جدول (20)

نتيجة الاختبار التائي لعينة واحدة لبيان دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي في التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

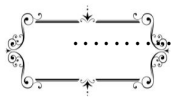
| المتغير        | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | القيمة التائية |          | الدالة |
|----------------|--------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|----------|--------|
|                |        |                 |                   |                | المحسوبة       | الجدولية |        |
| التكيف الوظيفي | 344    | 90.065          | 4.040             | 72             | 82.94          | 1.96     | دالة   |

تشير النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ولصالح المتوسط الحسابي للعينة؛ بدلالة قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (82.94)، وهي أكبر بكثير من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند درجة حرية (343).

ولمعرفة درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، تم إسقاط المتوسط الحسابي للعينة والبالغ (90.065) ، وتبين أنه أعلى من المتوسط الفرضي بشكل جوهري ويقترّب من النطاق المتقدم؛ إذ يقع ضمن الفئة المرتفعة (88 - 120)، مما يشير إلى أن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بدرجة مرتفعة في التكيف الوظيفي.

تُعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى تحقق أسباب التكيف المهني في ضوء نظريات العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) والعاملين (هيرزبرغ) والتكيف (منيسوتا)؛ حيث يعكس المؤشر وجود بيئة عمل إيجابية تتسم بوضوح الأنظمة وتوفر الدعم النفسي والتقدير المتبادل/ كما تُظهر نجاح المديرين في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وضغوطه عبر اعتماد أساليب قيادية تشاركية وديمقراطية، ويؤكد هذا الانسجام قدرتهم العالية على إدارة المشكلات المرتبطة بالبيئة المدرسية بمرونة لاتخاذ القرارات السليمة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة شو كاي هسو (Chao-Kai Hsu, 2006) التي أظهرت أن التكيف الوظيفي جاء بدرجة أعلى من المتوسط، ودراسة الخوالدة (2018) وعموش (2020) ورانا



وآخرين (Rana et al., 2021) التي أكدت ارتباط التكيف الإيجابي بالدعم المهني والسعادة التنظيمية، بينما اختلفت مع دراسة الصليلي (2017) التي أظهرت درجة متوسطه للتكيف لدى المعلمين الجدد؛ ويُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة العينة الحالية (مديرو المدارس الثانوية) ممن يمتلكون خبرة قيادية ونضجاً مهنيّاً أطول يساعدهم على الضبط الانفعالي والتكيف العالي مقارنة بالمعلمين المبتدئين.

يرى الباحث أن هذا الدرجة المرتفعة تعود للخبرة التراكمية والنضج المهني الذي يمتلكه مديرو المدارس الثانوية، مما يمنحهم مرونة في التعامل مع الكادر التعليمي، إضافة إلى استشرعهم العالي للمسؤولية والضبط الانفعالي لضمان نجاح العملية التربوية، مما عزز ثقافة الاحترام والدعم المتبادل داخل المؤسسة.

**الهدف الثالث: التعرف إلى العلاقة بين درجة إدارة الذات ودرجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.**

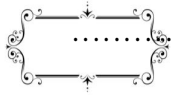
للتحقيق الهدف الحالي قام الباحث ببيان العلاقة الارتباطية بين بيانات المتغيرين (إدارة الذات، والتكيف الوظيفي) وذلك عن طريق استعمال معامل ارتباط بيرسون ومقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (0.098) ودرجة حرية (342). وكما هو موضح في جدول (21).

#### جدول (21)

**العلاقة الارتباطية بين إدارة الذات والتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر**

**أعضاء الهيئة التعليمية**

| المتغيرات                    | قيمة معامل الارتباط |          | الدالة   |
|------------------------------|---------------------|----------|----------|
|                              | المحسوبة            | الجدولية |          |
| إدارة الذات & التكيف الوظيفي | 0.62                | 0.098    | غير دالة |



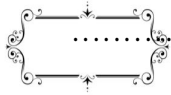
تشير النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة بين متغيري (إدارة الذات) و(التكيف الوظيفي) قد بلغت (0.62)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (0.098) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (342).

تُعزى هذه العلاقة الارتباطية الموجبة والدالة إحصائياً (0.62) إلى أن إدارة الذات تُعد الحجر الأساس للتكيف الوظيفي وفقاً لنظرية التنظيم الذاتي (باندورا) والذكاء العاطفي (جولمان)؛ إذ إن امتلاك المدير لمهارات ضبط النفس، والتحكم بالانفعالات، وتخطيط الوقت يُكسبه مرونة عالية لمواجهة ضغوط العمل وتلبية متطلباته، كما تتوافق النتيجة مع نظرية منيسوتا للتكيف المهني التي تؤكد أن قدرة الفرد على ضبط سلوكه الذاتي تُعزز التناغم والانسجام بين قدرات الفرد والبيئة التنظيمية، وبذلك فإن ارتفاع قدرة المدير على إدارة ذاته ينعكس مباشرة في صورة سلوكيات تكيفية إيجابية يلمسها الكادر التعليمي.

حيث أن هذه العلاقة الإيجابية العلاقة منطقية وواقعية، كون إدارة الذات تمثل المحرك الداخلي والركيزة السلوكية التي تمكن المدير من التكيف مع المواقف المدرسية المتباينة، فكلما امتلك المدير قدرة عالية على ضبط انفعالاته وتنظيم أولوياته، انعكس ذلك إيجاباً على استقراره النفسي والمهني وتعزيز علاقاته مع المعلمين، مما يؤكد أن تطوير مهارات إدارة الذات يُعد مدخلاً أساسياً لرفع درجة التكيف الوظيفي والنجاح الإداري لدى مديري المدارس.

**الهدف الرابع: التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً للمتغيرات الآتية: (أ- الجنس، ب- مدة الخدمة، ج- التخصص).**

لتحقيق الهدف الحالي تم استعمال تحليل التباين الثلاثي بتفاعل وبيان دلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية لكل من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، مدة الخدمة، والتخصص)، وكما هو موضح في جدول (22).



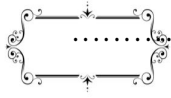
## جدول (22)

نتيجة تحليل التباين الثلاثي بتفاعل لبيان دلالة الفرق في إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً للمتغيرات (الجنس، مدة الخدمة، والتخصص)

| الدلالة  | القيمة الفائية |          | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المتوسطات | مصدر التباين              |
|----------|----------------|----------|----------------|--------------|-----------------|---------------------------|
|          | الجدولية       | المحسوبة |                |              |                 |                           |
| دالة     | 3.00           | 4.690    | 242.866        | 2            | 485.731         | مدة الخدمة                |
| دالة     | 3.84           | 21.666   | 1121.94        | 1            | 1121.941        | الجنس                     |
| غير دالة | 3.84           | 1.829    | 94.726         | 1            | 94.726          | التخصص                    |
| غير دالة | 3.00           | 0.875    | 45.308         | 2            | 90.616          | مدة الخدمة، الجنس، التخصص |
|          |                |          | 51.7831        | 332          | 17192.01        | الخطأ                     |
|          |                |          |                | 344          | 18985.02        | المجموع                   |

تشير النتائج الى الاتي:

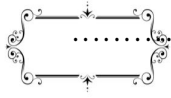
- **مدة الخدمة:** أشارت النتائج في الجدول اعلاه الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة من مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (4.690) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.00) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجتي حرية (2 - 344) ولصالح ذو الخدمة اكثر من 11 سنة.
- **الجنس:** أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (21.666) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجتي حرية (1 - 344).



- **التخصص:** أشارت النتائج في الجدول اعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية وفقاً لمتغير التخصص، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (1.829) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجتي حرية (1 - 344).
- **تفاعل مدة الخدمة\*الجنس\*التخصص:** أشارت النتائج في الجدول اعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية وفقاً لتفاعل المتغيرات الديمغرافية، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0.875) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (3.00) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجتي حرية (2 - 344).

تُفسر الفروق الدالة إحصائياً لصالح مدة الخدمة (أكثر من 11 سنة) ولصالح الذكور في ضوء نظرية الذكاء العاطفي (جولمان) ونظرية التعلم الاجتماعي (باندورا)؛ إذ تعزز الخبرة الطويلة التراكمية قدرة المدير على الضبط الانفعالي وإدارة الوقت والتحكم بالذات نتيجة التمرس في مواجهة ضغوط العمل المدرسية، بينما قد تعود الفروق لصالح الذكور إلى طبيعة القيود الاجتماعية والضغوط الأدوار المضاعفة التي قد تواجهها المديرات الإناث وتؤثر على إدارة الذات لديهن، وفي المقابل، فإن عدم وجود فروق في متغير التخصص والتفاعل الثلاثي يعود إلى أن إدارة الذات تُعد سمة سلوكية وإدارية عامة تتشكل عبر الممارسة والتدريب القيادي ولا ترتبط بطبيعة التخصص الأكاديمي (علمي أو إنساني)، كما أن تأثير الخبرة والجنس يعمل بشكل مستقل دون أن تتفاعل أبعادها مع التخصص لتحدث فارقاً جوهرياً.

تتفق النتيجة الحالية في وجود فروق دالة لمتغير مدة الخدمة مع الدراسات الموجودة في جدول رقم (1) التي تؤكد دور الخبرة والاقدمية في تطوير المهارات القيادية وإدارة الذات، بينما تختلف مع الدراسات التي لم تجد فروقاً تبعاً لمتغير الجنس أو التي رجحت كفة الإناث؛ ويُعزى هذا الاختلاف إلى البيئة الثقافية والتنظيمية لطبيعة مجتمع البحث الحالي، كما تتفق النتيجة مع معظم الأدبيات الإدارية في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص، مما يؤكد أن الكفايات القيادية ومهارات التنظيم الذاتي هي كفايات عامة ومكتسبة لا تتأثر بالخلفية الأكاديمية للمدير.



أن تفوق ذوي الخدمة الطويلة يُعد أمراً منطقياً ونتاجاً طبيعياً للتراكم المعرفي والتمرس الميداني الذي يُكسب المدير نضجاً انفعالياً وقدرة أعلى على تنظيم ذاته، في حين يعكس التفوق لصالح الذكور حاجة المديرات الإناث إلى مزيد من برامج الدعم والتمكين الإداري لتخفيف أثر الأعباء المتداخلة، كما يؤكد عدم تأثير التخصص أو التفاعل الثلاثي أن إدارة الذات هي مهارة قيادية مرنة ومكتسبة بالدرجة الأولى، تتطلب التركيز على التطوير المستمر والتأهيل القيادي بغض النظر عن التخصص العلمي أو الأدبي للمدير.

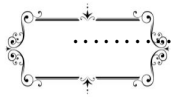
**الهدف الخامس: التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً للمتغيرات الآتية: (أ- الجنس، ب- مدة الخدمة، ج- التخصص).**

لتحقيق الهدف الحالي قام تم استعمال تحليل التباين الثلاثي بتفاعل وبيان دلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية لكل من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، مدة الخدمة، والتخصص)، وكما هو موضح في جدول (23).

#### جدول (23)

نتيجة تحليل التباين الثلاثي بتفاعل لبيان دلالة الفرق في التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً للمتغيرات (الجنس، مدة الخدمة، والتخصص)

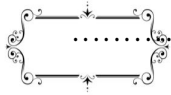
| الدلالة     | القيمة الفائية |          | متوسط<br>المربعات | درجات<br>الحرية | مجموع<br>المتوسطات | مصدر التباين                 |
|-------------|----------------|----------|-------------------|-----------------|--------------------|------------------------------|
|             | الجدولية       | المحسوبة |                   |                 |                    |                              |
| دالة        | 3.00           | 4.459    | 74.853            | 2               | 149.705            | مدة الخدمة                   |
| دالة        | 3.84           | 9.558    | 160.465           | 1               | 160.465            | الجنس                        |
| غير<br>دالة | 3.84           | 0.658    | 11.047            | 1               | 11.047             | التخصص                       |
| غير<br>دالة | 3.00           | 0.302    | 5.074             | 2               | 10.147             | مدة الخدمة، الجنس،<br>التخصص |
|             |                |          | 16.788            | 322             | 5573.537           | الخطأ                        |



|  |  |  |  |     |          |         |
|--|--|--|--|-----|----------|---------|
|  |  |  |  | 344 | 5904.901 | المجموع |
|--|--|--|--|-----|----------|---------|

تشير النتائج الى الاتي:

- **مدة الخدمة:** أشارت النتائج في الجدول اعلاه الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير مدة الخدمة بين افراد العينة من مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (4.459) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.00) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجتي حرية (2 - 344) ولصالح ذو الخدمة اكثر من 11 سنة، إذ أشارت النتائج الى ان مديري المدارس ممن لديهم خدمة تزيد عن عشر سنوات اظهروا تكيفاً وظيفياً.
- **الجنس:** أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (9.558) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجتي حرية (1 - 344).
- **التخصص:** أشارت النتائج في الجدول اعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية وفقاً لمتغير التخصص، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0.658) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجتي حرية (1 - 344).
- **تفاعل مدة الخدمة\*الجنس\*التخصص:** أشارت النتائج في الجدول اعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية وفقاً لتفاعل المتغيرات الديمغرافية، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (0.302) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (3.00) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجتي حرية (2 - 344).



تتفق نتيجة البحث الحالي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التكيف الوظيفي تعزى لمتغير مدة الخدمة (ولصالح الأطول خدمة) ومتغير الجنس (ولصالح الذكور) جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة هسو (Chao-Kai Hsu, 2006) التي أكدت أن العوامل الشخصية والخبرة تؤثران جوهرياً في التكيف، بينما تختلف مع النتيجة العامة لدراسة الصليبي (2017) التي أظهرت درجة متوسطة للتكيف دون تفصيل للفروق، في حين أيدت النتيجة عدم وجود فروق تذكر وفق متغير التخصص وما يتماشى مع الاتجاه العام لدراسة العموش (2020) ودراسة رانا وآخرين (Rana et al., 2021) التي ركزت على العوامل البيئية والروحية والمهنية العامة في بيئة العمل كمرتكزات للتكيف بدلاً من نوع التخصص الأكاديمي.

وتفسّر هذه النتائج في ضوء الأدبيات والإطار النظري، إذ تؤكد نظرية منيسوتا للتكيف المهني (حرز الله، 2010) ونظرية العاملين لهيرزبرغ (سرار، 2010) أن استقرار الموظف وتراكم خبراته الميدانية يعززان "الإرضاء والرضا" ويكسبانه مهارات أعلى في التعامل مع ضغوط العمل وإجراءات التنظيم، مما ينعكس على ارتفاع تكيف أصحاب الخدمة الطويلة (أكثر من 11 سنة)، كما تعزز أدبيات التكيف المؤسسي والاجتماعي (عوض، 1996) فكرة أن الاختلاف في الأساليب القيادية والظروف النفسية بين الجنسين قد يمنح الذكور مرونة أعلى في مواجهة أمتار المسؤولية، بينما يُفسر عدم وجود أثر دال لتفاعل المتغيرات الثلاثة بكون التكيف عملية توافقية وشاملة تخضع للقيم المؤسسية والبيئة التنظيمية لكل بمعزل عن التخصص.

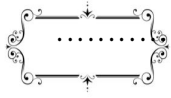
ويرى الباحث أن تفوق مديري المدارس الذكور والأكثر خدمة في درجة التكيف الوظيفي يعود منطقياً إلى تراكم الخبرات الإدارية والميدانية التي تسهم في بناء حيلة التعامل مع الأزمات المدرسية وضغوط العمل اليومية بأساليب أكثر ثباتاً، فضلاً عن الممارسات الاجتماعية والبيئية التي قد تمنح المديرين الذكور هامش حركة وتواصل أوسع مع أطراف العملية التعليمية، في حين أن التخصص الأكاديمي لا يشكل فارقاً جوهرياً كون الإدارة المدرسية تعتمد في المقام الأول على المهارات القيادية والتوافق النفسي والتنظيمي وليس على نوع المادة العلمية للمدير.

0%+

➤ الاستنتاجات

➤ التوصيات

➤ المقترحات

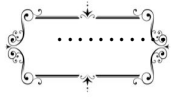


## أولاً: الاستنتاجات (Conclusions)

1. يتمتع مديرو المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة في كل من (إدارة الذات) و(التكيف الوظيفي) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مما يعكس نضجاً قيادياً ووعياً مهنيّاً عالياً في بيئة التربية والتعليم.
2. وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية (0.62) ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات والتكيف الوظيفي، مما يؤكد أن تنظيم السلوك والضبط الانفعالي والتخطيط الشخصي يُعد المرتكز الأساسي والأول لتحقيق الاستقرار والانسجام المهني لدى القادة التربويين.
3. تُسهم الخدمة الطويلة (أكثر من 11 سنة) بشكل رئيس في تطوير مهارات إدارة الذات والتكيف الوظيفي، نظراً للتراكم المعرفي والمرونة المكتسبة من ممارسة العمل الإداري ومواجهة الضغوط بمرور الوقت.
4. إظهار المديرين الذكور مستويات أعلى في متغيري إدارة الذات والتكيف الوظيفي مقارنة بالمديرات الإناث، وهو ما يُعزى إلى تداخل الأعباء والالتزامات الاجتماعية والأدوار المضاعفة لدى الإناث، إلى جانب التسهيلات والبيئة الاجتماعية الأكثر مرونة للذكور.
5. عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص (علمي/إنساني) أو التفاعل الثلاثي للمتغيرات، مما يُستنتج منه أن مهارات إدارة الذات والتكيف الوظيفي هي سمات قيادية وظيفية عامة ومكتسبة بالتدريب والممارسة وليست نتاجاً لنوع المادة العلمية للمدير.

## ثانياً: التوصيات (Recommendations)

1. إعداد برامج تدريبية وتأهيلية نوعية وموجهة للمديرين لتمكينهم من مهارات إدارة الذات وإدارة الضغوط وتحقيق التوازن بين المتطلبات المهنية والالتزامات الشخصية.
2. تفعيل برامج الإرشاد القيادي (Mentorship) عبر إشراك المديرين ذوي الخدمة الطويلة (أكثر من 11 سنة) في توجيه ونقل الخبرات للمديرين الجدد لتسريع تكيفهم الوظيفي وضبطهم للذات.
3. توظيف مقاييس إدارة الذات والضبط الانفعالي ضمن معايير وآليات اختيار وإعداد المديرين الجدد للقيادة المدرسية قبل التكليف الرسمي.



4. العمل على تقليل الحوافز السلبية وضغوط العمل التنفيذية وتوفير مناخ تنظيم ديمقراطي يُعزز من الرضا والإرضاء المهني وفق متطلبات التكيف الوظيفي.

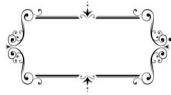
### ثالثاً: المقترحات (Suggestions)

1. إجراء دراسة تجريبية لمعرفة أثر برنامج تدريبي قائم على مهارات إدارة الذات في تحسين درجة التكيف الوظيفي والفاعلية القيادية لدى مديري المدارس.
2. إجراء دراسة مماثلة لتقييم درجة إدارة الذات والتكيف الوظيفي لدى مديري المراحل الدراسية الأخرى (الابتدائية والمتوسطة)، أو المقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية.
3. البحث في علاقة إدارة الذات والتكيف الوظيفي بمتغيرات أخرى مثل: (الذكاء العاطفي، والصلابة النفسية، وجودة الحياة الوظيفية، والاحتراق النفسي).
4. إجراء دراسات نوعية تعتمد المقابلات المباشرة مع مديري المدارس للوقوف الدقيق على المعوقات والعوامل الخارجية والاجتماعية التي تُضعف درجة التكيف الوظيفي لدى المديرات الإناث.

# المصادر

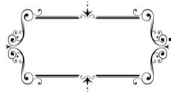
➤ المصادر العربية

➤ المصادر الأجنبية

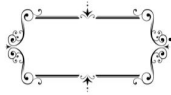


## أولاً: المصادر العربية

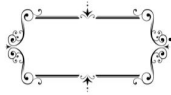
- القرآن الكريم
- ابو روبة، آمال (2011)، مدى مساهمة الأخصائي النفسي العيادي الممارس بالمؤسسة العقابية في إدارة الضغط النفسي لدى المساجين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبوري.
- أبو العيش، هيا سليمان (2016)، استراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من طالبات السنة التحضيرية في جامعة حائل - المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
- أبو علام، رجاء محمد (2004)، التعلم: أسسه وتطبيقاته، 1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو علام، رجاء محمود (2011)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أبو عليا، محمد، والوهر، محمود (1999)، مستوى امتلاك طلبة الجامعة الهاشمية للمعرفة المتعلقة بالمهارات الدراسية للطلبة وعلاقتها بالكلية التي يدرس فيها الطالب وجنسه ومعدله التراكمي، دراسات: مجلة العلوم التربوية، المجلد (26)، العدد (2).
- أبو النصر، مدحت (2008)، ادارة الذات المفهوم والاهمية والمحاور، القاهرة: دار الفجر.
- أبو النيل، محمود السيد (2005)، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربياً وعالمياً، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، سهير كامل (1999)، الصحة النفسية والتوافق، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- أحمد، هبة محمد (2014)، أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اشتيات، أحمد فؤاد (2017)، أثر الأمن الوظيفي في التكيف والتطور التنظيمي داخل بيئة العمل، عمان، الأردن.
- البحر، محمد عاطف (1984)، قياس التوافق المهني لمدارس التربية الرياضية ، الدمام: دار الإصلاح.



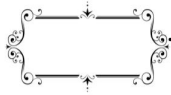
- بدران، عمر حسن (2013)، **الشخصية الطموحة، المنصورة، مصر: مكتبة الإيمان.**
- بدير، كريم (2008)، **التعلم النشط،** ، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بركات، زياد أمين سعيد (2009)، **سيكولوجية التخطيط للحياة وإدارة الذات وأثر ذلك على الدافعية للإنجاز عند عينة من مدرسي جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (52)، 477 - 514.**
- بغول، زهير، وعطوي، سعد الدين (2017)، **الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول مكليين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية.**
- تريعة، خولة (2018)، **فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية قالمة، قالمة، الجزائر.**
- جابر، جابر عبد الحميد، وكفاي، علاء الدين (1995)، **معجم علم النفس والطب النفسي، جامعة القاهرة: دار النهضة العربية.**
- جامعة بغداد - مركز التعليم المستمر (2024)، **فن إدارة الوقت وتنظيم الذات، [دورة تدريبية، 1 كانون الأول 2024].**
- جامعة بغداد - مركز التعليم المستمر (2025)، **فن إدارة الوقت وتنظيم الذات، [الورشة التدريبية الثانية، 13 نيسان 2025].**
- جامعة الزهراء (عليها السلام) - كلية التربية (2023)، **إدارة الذات وتطوير القدرات، [ورشة عمل].**
- جامعة الكوفة - كلية التخطيط العمراني (2021)، **إدارة الذات وقيادة الآخرين إلى النجاح، [ندوة علمية].**
- الجبوري، نادية عبد الكريم مسلم (2013)، **تحيز الذات وعلاقته بالتفكير التحليلي لدى المرشدين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.**
- جواد، فائق عبد الواحد (2015)، **التدفق وعلاقته بتنظيم الذات ونمط التفكير الشمولي لدى طلبة الجامعة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.**
- حاروش، نور الدين (2016)، **إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.**



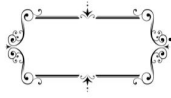
- حبيب، صفاء طارق (2007)، تقنين اختبار همنون - نلسون للقدرة العقلية لدى طلبة الجامعة، بحث مستل من اطروحة دكتوراه/ قياس وتقويم قدم من قبل ياسين الربيعي، مجلة القادسية للعلوم الانسانية، المجلد العاشر، العددان (3 - 4)، 291 - 347.
- حرز الله، أحمد أحمد (2010)، علم النفس المهني: التربية النفسية المهنية، ط1، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- حلمي، محمود (1977)، الوظيفة العامة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حمو، بوظيفة، واحمد، دوقة، وعبد القادر، لورسي (2007)، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية، دار طب الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والإعلام.
- الحوامدة، ثروت محمد محمود (2018)، ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات.
- الخالدي، عطالله فؤاد، والعلمي، دلال سعد الدين (2009)، الصحة النفسية وعلاقتها بالتكيف والتوافق، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، عفاف زياد وادي (2002)، بناء مقياس التحكم الذاتي لدى طلبة جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
- الخوالدة، سناء (2018)، الشعور بالسعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف النفسي والرضا الوظيفي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.
- الدريد، عبد المنعم أحمد، وعبد السميع، مجدي أحمد، وأحمد، صابر رفاعي (2018)، الخصائص السيكومترية لمقياس إدارة الذات لطلاب الثانوية العامة، مجلة العلوم التربوية، العدد (37)، الجزء (1)،
- رشوان، ربيع عبده (2006)، التعلم المنظم ذاتياً وتوجهات دافعية الإنجاز: نماذج ودراسات معاصرة القاهرة: عالم الكتب.
- ريان، إيمان محمد (2015)، التدريب على استخدام السيناريوهات المستقبلية في تنمية مهارات إدارة الذات لدى عينة من الشباب الجامعي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.



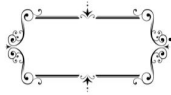
- 
- روبنسن، م. د.، وسكوت، ت. إ. (2000)، تنظيم الانفعالات وإدارة الذات: التطبيقات النظرية والعملية، دار الأكاديمية للنشر.
  - الزغبى، مروان طاهر (2011)، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
  - سرار، عمر (2010)، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية في ولاية المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية.
  - سعيد، ياسمينه عادل (2018)، التكيف الوظيفي كمتغير وسيط وأثره على الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الفكرية والإدارية، المجلد (2)، العدد (3)، 45-12.
  - سكران، ماهر عبد الرزاق (2011)، التكيف المهني وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمدارس التعليم العام.
  - السعودي، خالد عطية (2014)، مهارات الحياة اضاءات في مسيرة التميز والابداع، عمان: مطبعة السفير.
  - سليم، ريا جنان داؤد (2006)، تطور الهوية وعلاقته بالصحة النفسية لدى المراهقين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية التربية.
  - الشрман، عبد الله علي (2009)، إدارة الذات وهندسة القدرات، دار النفائس للنشر والتوزيع.
  - الششتاوي، رباب محمد (2009)، أثر تعلم إدارة الذات على فاعلية الذات والأداء الأكاديمي لدى طلاب المرحلة الإعدادية، اطروحة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
  - الصفتي، مصطفى محمد، ومكاري، نبيلة ميخائيل، والدمهوري، ناجي محمد قاسم (2000)، الصحة النفسية علم النفس الاجتماعي والتربية الصحية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
  - الصليبي، محمد (2017)، مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت واتجاهاتهم نحو المهنة، كلية العلوم التربوية، الكويت.
  - الطائي، مريم مهذول (2010)، الشخصية الإبداعية للأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.



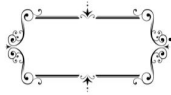
- الطائي، مريم مهذول محمد (2011)، التنظيم الذاتي لدى التدريسي الجامعي، مجلة كلية الآداب، العدد (97)، كلية الآداب، جامعة بغداد.
- الطائي، مهدي خليل جاسم (2017)، الحاجة الشخصية للبناء وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى المرشدين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية، العراق.
- الطائي، إيمان عبد الكريم عبد الحسن (2010)، الشخصية الناضجة وعلاقتها بإدارة الذات وتوكيدها لدى تدريسي الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- عاشور، أحمد صقر (1979)، إدارة القوة العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- عباس، صابر فاروق (2015)، برنامج إرشادي تكاملي لتحسين قدرة اتخاذ القرار وأثره على إدارة الذات لدى عينة من الشباب الجامعي، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- عباس، سهيلة محمد (2011)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، محمد السيد (1998)، نظريات الشخصية، القاهرة: دار قباء للطباعة.
- عبد العال، أسماء أحمد (2016)، برنامج إرشادي أسري وأثره في تفعيل الدور الوالدي لتنمية مهارات إدارة الذات لدى أبنائهم ذوي الإعاقات العقلية البسيطة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- عبد الغفار، أنور فتحي (2003)، الذكاء الوجداني وإدارة الذات وعلاقتها بالتعلم الموجه ذاتياً، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة.
- عبد الفتاح، فوقية (2005)، علم النفس المعرفي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي للنشر.
- عبد الله، شوقي (2008)، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، عمان: دار الشروق.



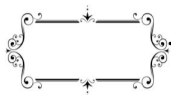
- 
- عثمان، فاروق السيد، ورزق، محمد عبد السميع (2001)، الذكاء الانفعالي: مفهومه وقياسه، مجلة علم النفس.
  - عطير، ربيع شفيق (2019)، الضغوط النفسية واستراتيجيات التعامل معها، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
  - عوض، عباس (1996)، الموجز في الصحة النفسية، ط2، دار المعارف بمصر.
  - عوض، أميلة جبر عبد الله (2016)، إدارة الذات وعلاقتها بالاتزان الانفعالي لدى زوجات شهداء حرب 2014 في غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
  - علام، صلاح الدين محمود (2000)، القياس والتقويم التربوي والنفسي، أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي.
  - العمر، بدر، وآخرون (2001)، تقويم مخرجات كلية التربية - جامعة الكويت، إدارة الأبحاث في جامعة الكويت، مشروع بحث.
  - العموش، وفاء إبراهيم (2020)، التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، كلية العلوم التربوية، الأردن.
  - عيسوي، عبدالرحمن محمد (1985)، القياس والتجريب في علم نفس والتربية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
  - غباري، ثائر أحمد، وأبو شعيرة، خالد محمد (2015)، التكيف: مشكلات وحلول، الأردن، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
  - فرحان، محمد جلوب (1986)، النفس الإنسانية، الموصل: مكتبة بسام.
  - القعيد، إبراهيم بن حمد (2002)، العادات العشر للشخصية الناجحة، الرياض: دار المعرفة للتنمية.
  - قليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2014)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط3، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.



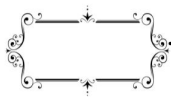
- الكبيسي كامل ثامر (٢٠١٠)، العلاقة بين التحليل المنطقي والتحليل الإحصائي لفقرات المقاييس النفسية، *مجلة الأستاذ*، العدد (٢٥) جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد.
- كردي، إيمان عبد الله، وبهجت (2007)، *رخصة قيادة الذات*، عمان: مكتبة دار الزمان للنشر والتوزيع.
- كمال، علي (1982)، *النفس: انفعالاتها، وأمراضها، وعلاجها*، ط4، بغداد: دار واسط للنشر والتوزيع.
- كولمان، د. (2000)، *الذكاء العاطفي: قيادة تحقق النتائج*، (ترجمة: ليلى الجبالي)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- مجيد، سوسن شاكر (2014)، *الاختبارات النفسية نماذج*، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المحاميد، شاكر (2003)، *علم النفس الاجتماعي*، عمان: دائرة المكتبة الوطنية.
- محمود، هويدة (2012)، *الصلابة النفسية وإدارة الذات وعلاقتها بالصحة النفسية والنجاح الأكاديمي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلاب الدبلوم المهنية بكلية التربية، مجلة الدراسات العربية في علم النفس*.
- مراد، صلاح احمد، وسليمان، أمين علي (2005)، *الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية خطوات اعدادها وخصائصه*، ط2، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- مساعدة، ماجد عبد الهادي (2018)، *السلوك التنظيمي*، ط2، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المشعان، عويد سلطان (2002)، *مصادر الضغوط في العمل المدرسي في العراق وعلاقتها بالاضطرابات النفسية الجسمية، مجلة العلوم التربوية*، المجلد (8)، جامعة بغداد.
- المشهداني، سعد سلمان (2019)، *منهجية البحث العلمي*، ط1، عمان: دار أسامة.
- المصري، إيهاب عيسى، وعامر، طارق عبد الرؤوف (2014)، *الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة*.
- معمورية، بشير (2005)، *الذكاء الوجداني، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية*.



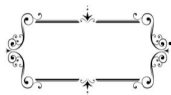
- ملال، سعيد (2017)، أثر وسائل الإعلام البديل على السلوك القيمي والاجتماعي للشباب، مجلة سوسيولوجيا للبحوث والدراسات الاجتماعية، المجلد (1)، العدد (2).
- المنطاوي، ايمان (2007)، اثر ثقة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاهرام المصرية، جامعة طنطا، مصر.
- نجاتي، محمد عثمان (1984)، علم النفس في حياتنا اليومية، ط10، الكويت: دار العلم.
- نجم، نادية خلف (2000)، مراقبة الذات والقلق وعلاقتها بالأداء المدرسي لدى طلاب الصف السادس الإعدادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية.
- نصيف، إنجي طلعت (2012)، إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- هادي، قيس محمد، ومحمد، اسامة حامد (2017)، أثر بناء مقياس للشجاعة النفسية لدى طلبة جامعة الموصل، مجلة دراسات موصلية، العدد (50)، 1-22.
- الهذلي، رجوه بنت سمران (٢٠١٠)، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من جهة نظرهن، كلية التربية، أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2016)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط4، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية (1977)، نظام المدارس الثانوية رقم (2) لسنة 1977، بغداد، العراق: وزارة التربية.
- وزارة التربية (1988)، دليل إدارة المدارس الثانوية، بغداد، العراق: وزارة التربية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2010)، وقائع المؤتمر العلمي الأول: واقع التعليم في العراق، بغداد، العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017)، وقائع المؤتمر الخامس للتعليم العالي: كليات التربية أساس البناء المجتمعي السليم، بغداد، العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

**ثانياً: المصادر الأجنبية:**

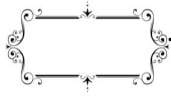
- Adams, J. (1964). **The Power of Proactive Thinking**. Journal of Psychology, 24(2), 45-58.
- Anastasi, A. (1976). **Psychological testing**. Macmillan publishing new york.
- Anastasi, A. (1988). **Psychological Testing**. 6th ed. New York, Macmillan Publishing Co. Inc
- Aswathappa, K. (2013). **Human resource and personnel management (7th ed.)**. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Bandura, A. (1991). **Social cognitive theory of moral thought and action**. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), **Handbook of moral behavior and development (Vol. 1)**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandura, A. (2005). **The primacy of self-regulation in health promotion**. Applied Psychology, 54(2), 245–254.  
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00208.x>
- Berger, D. S. (2013). **The effect of learning self-management on students' desire and ability to self-manage, self-efficacy, academic performance and retention**, [Doctoral dissertation, State University of New York at Albany].
- Bishop, M., Frain, M. P., & Tschopp, M. K. (2008). **Self-management, perceived control, and subjective quality of life in multiple sclerosis: An exploratory study**. Rehabilitation Counseling Bulletin, 52(1), 45-56.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). **Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)**.



- 
- Brightman, B. K. (2000). **Reinforcing professional self-management for improved service quality**. Managing Service Quality.
  - Cascio, W. F. (2016). **Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (10th ed.)**. New York, NY: McGraw-Hill.
  - Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). **Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations**. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration.
  - Cohen, M. T. (2012). **The importance of self-regulation for college student learning**. College Student Journal, 46(4), 892–902.
  - DeVellis, R. F. (2017). **Scale development: Theory and applications (4th ed.)**. SAGE Publications.
  - Edwards, A. L. (1957). **Techniques Of Attitude Scale Construction**. New York, Appleton Country Crafts, Inc..
  - Epstein, L. H., & Blanchard, E. B. (1978). **Biofeedback, self-control, and self-management**. Biofeedback and Self-Regulation.
  - Ferretti, R. P., Cavalier, A. R., Murphy, M. J., & Murphy, R. (1993). **The self-management of skills by persons with mental retardation**. Research in Developmental Disabilities, 14(3), 189–205.
  - Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. Bantam Books.
  - Holden, R.R. (1985). **structured personality test Item characteristics and Validity** . Journal of Research in personality , Vol (19).
  - Hsu, C. K. (2006). **The study of beginning teachers' work adjustment and its influential factors in junior high schools**. [Unpublished master's thesis]. Fu Jen Catholic University.

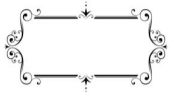


- 
- McDougall, D. (1998). **Research on self-management techniques used by students with disabilities in general education settings: A descriptive review.** Remedial and Special Education.
  - Mooney, S. (1991). **Academic locus of control, self-esteem, and perceived distance from home as predictors of college adjustment.** Journal of Counseling and Development.
  - Mygan, G. W. (2004). **Individual self-management.** Miami, USA.
  - Özgün, A., & Çinkır, Ş. (2024). **Teachers' and Administrators' Perspectives on School Principals' Self-Regulation Skills and Decision-Making Styles: A Mixed-Methods Study.** SAGE Open.
  - Presbitero, A., & Quita, C. (2017). **Expatriate career intentions: Links to career adaptability and cultural intelligence.** Journal of Vocational Behavior.
  - Rana, S., Ahmed, I., & Shahzadi, G. (2021). **Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies.** Management Research Review.
  - Roberto, R. (1997). **The PoNS test: Sensitivity to nonverbal cues.** In P. McReynolds (Ed.), Advances in psychological assessment. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  - Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). **On the nature of self-monitoring: Matters of assessment and validity.** Journal of Personality and Social Psychology.
  - Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). **Competence at work: Models for superior performance.** John Wiley & Sons.



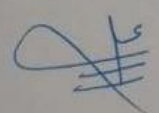
- 
- Storey, K. (2007). **Review of research on self-management interventions in supported employment settings for employees with disabilities.** Career Development for Exceptional Individuals, 30(1), 27–34.
  - Swamy, D., Swamy, N., & Rashmi, S. (2015). **Quality of work life: Scale development and validation.** International Journal of Caring Sciences.
  - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2013). **Education for all global monitoring report 2013/2014: Teaching and learning – Achieving quality for all.** UNESCO.
  
  - Yusuf, F. A., Olufunke, Y. R., & Valentine, M. D. (2015). **Causes and impact of stress on teachers' productivity as expressed by primary school teachers in Nigeria.** Scientific Research, College of Education. Osun State University. Ipetu-Ijesa, Nigeria.
  - Zimmerman, B. J. (2002). **A social cognitive view of self-regulated academic learning.** Journal of Educational Psychology.

الملاحق



## ملحق (1)

### كتاب تسهيل مهمة طالب

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                 |                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المديرية العامة للتربية واسط<br>قسم الاعداد والتدريب<br>الشعبة/البحوث والدراسات                                                                                                                                                                                                                                                                                            | بسمه تعالى<br> | جمهورية العراق<br>وزارة التربية<br> |
| العدد: (٤/٣ / ٤٦)<br>التاريخ: ٢٠٢٦ / ٣ / ٢٩                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                                        |
| <hr/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                                                        |
| إلى / المدارس الثانوية في محافظة واسط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                                                        |
| م / تسهيل مهمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                 |                                                                                                                        |
| نهدىكم أطيب التحايا.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                 |                                                                                                                        |
| <p>إشارة الى كتاب جامعة واسط كلية التربية للعلوم الانسانية ذي العدد ٦٣ في ٢٠٢٦/٢/٣ المقدم الينا من قبل طالب الدراسات العليا (سجاد عدنان عبيد) في قسم العلوم التربوية والنفسية ، يرجى تسهيل مهمة المومنا اليه من اجل الحصول على البيانات التي تخص رسالته الموسومة (ادارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجه نظر اعضاء الهيئة التعليمية) .</p> |                                                                                                 |                                                                                                                        |
| .. مع التقدير..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                 |                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                 |                                                                                                                        |
| م.م ماجد صلال شنه<br>المعاون الفني<br>الاستاذ علاء حسن الكتلاني                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                 |                                                                                                                        |
| <p>نسخة منه الى:<br/>* مكتب معاون الفني / للتفضل بالاطلاع .. مع التقدير<br/>* قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات .. مع التقدير</p>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                 |                                                                                                                        |
| Email : wassiteducation@yahoo.co.uk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                 |                                                                                                                        |



## ملحق (2)

استبيان آراء الخبراء حول الأهمية النسبية لمجالات مقياس إدارة الذات



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة واسط  
كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
ماجستير إدارة تربوية

الأستاذ الفاضل/ة ..... المحترم/ة

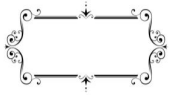
اللقب العلمي ..... التخصص الدقيق ..... مكان العمل.....

يسعى الباحث الى اجراء بحثه الموسوم (إدارة الذات وعلاقته بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية)، وهذا يتطلب القيام ببناء مقياس لذلك، ومن خلال التعريف النظري المتبنى لـ (Bandura, 1991, p. 249) الذي عرف إدارة الذات بأنها: (مجموعة المهارات والعمليات المعرفية التي تمكن الفرد من التحكم في سلوكه وتوجيهه ذاتياً نحو تحقيق أهدافه، من خلال منظومة متكاملة تعتمد على الملاحظة الذاتية للأداء، وتطبيق عمليات التقويم الذاتي بناءً على معايير الشخص، ثم إحداث الاستجابة الذاتية السلوكية أو النفسية بناءً على نتائج ذلك التقييم)، ومن خلال التعريف النظري حدد (3) مجالات، وكما مبين في الجدول أدناه، ولتحديد الأهمية النسبية وضع ترتيب لكل مجال من هذه المجالات، فالمجال الذي ترونه بأن أهميته كبيرة جداً يعطي الدرجة (5) وتعطي الدرجة (1) للمجال ذو الأهمية قليلة جداً وهكذا بالنسبة للمجالات الأخرى بحيث يكون كل مجال يحصل على ترتيب واحد فقط دون تكرار درجته للمجالات الأخرى، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية، يرجى الباحث من حضراتكم بيان رأيكم حول الأهمية النسبية في ضوء التدرج المعتمد مع الشكر والامتنان.

ولكم كل الاحترام والتقدير

الباحث

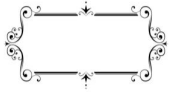
أشراف



أ.م.د. سلام غياض الشرباوي

سجاد عدنان عبيد

| ت | المجال                                                                                                                                                                                                                                      | الاهمية النسبية |   |   |   |   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|   |                                                                                                                                                                                                                                             | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | الملاحظة الذاتية: قدرة الفرد على ملاحظة ومراقبة أدائه الخاص وتقديمه نحو تحقيق أهدافه وتتضمن هذه العملية الوعي والانتباه المراحل التقدم تجاه تحقيق الأهداف بصورة منسقة.                                                                      |                 |   |   |   |   |
| 2 | التقويم الذاتي: هو الحكم الذاتي على السلوك سواء كان مرضي يستحق التقدير أو غير مرضي يستحق العقاب ويصدر الفرد هذه الأحكام في ضوء معايير أو أهداف شخصية، وعملية الحكم هذه تعتمد على عمليات شخصية مثل الفاعلية الذاتية وتحديد الأهداف والمعرفة. |                 |   |   |   |   |
| 3 | الاستجابة الذاتية: التعزيز الذاتي من خلال الشعور بالفخر والاعتزاز نتيجة القبول الذاتي الايجابي للسلوك كما تشير إلى العقاب من خلال الشعور بالأسف والذنب نتيجة التقبل السلبي عن استجابات الذات.                                               |                 |   |   |   |   |



## ملحق (3)

## استبانة استطلاعية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة واسط  
كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
ماجستير / إدارة تربوية

الأستاذ الفاضل/ة ..... المحترم/ة

## تحية طيبة

يروم الباحث انجاز دراسته الموسومة بـ (إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية) هو جزء من متطلبات الحصول على درجة (الماجستير في الادارة التربوية)، ونظراً لعدم وجود مقياس المتغير (ادارة الذات) لذا سعى الباحث لبناء استبانة تحقق عملية القياس باعتمادها على سؤال استطلاعي لذا نرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن الاجابة على السؤال الاستطلاعي او اي اقتراحات ترونها مناسبة من اجل تحقيق هدف الدراسة. وقد تبنا الباحث ((Bandura, 1991, p. 249)) الذي عرف إدارة الذات بانها: (مجموعة المهارات والعمليات المعرفية التي تمكن الفرد من التحكم في سلوكه وتوجيهه ذاتياً نحو تحقيق أهدافه، من خلال منظومة متكاملة تعتمد على الملاحظة الذاتية للأداء، وتطبيق عمليات التقويم الذاتي بناءً على معايير الشخص، ثم إحداث الاستجابة الذاتية السلوكية أو النفسية بناءً على نتائج ذلك التقييم)، ان الاسئلة تتمثل بالآتي:

1. هل ترون أن هذا التعريف مناسب لاعدّه الأساس في بناء أداة قياس في البيئة المدرسية؟
2. من وجهة نظركم، ما المجالات الرئيسية التي يجب أن يتكون منها مقياس ادارة الذات؟

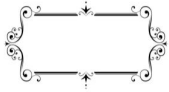
مع شكر الباحث وتقديره لجهودكم المخلصة

الباحث

سجاد عدنان عبيد

المشرف

أ.م.د. سلام غياض عنبر العتابي



## ملحق (4)

## مقياس إدارة الذات بصيغته الأولى



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة واسط  
كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
ماجستير / إدارة تربوية

الأستاذ الفاضل/ة ..... المحترم/ة

يروم الباحث إعداد دراسة بعنوان (إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) إذ تم تبني مقياس ( Savickas & Porfeli, 2012) للتكيف الوظيفي وقام الباحث ببناء مقياس إدارة الذات، ونظراً ولما نعهده فيكم من خبرة ودراية علمية في هذا المجال تفضلكم ابداء رأيكم العلمي واللغوي حول قائمة الفقرات المرافقة من حيث:

1. مدى صلاحية الفقرات وملائمتها للمجال الذي تنتمي اليه.

2. التعديل أو الاضافة والحذف لما ترونه مناسباً.

3. اي مقترحات او ملاحظات ترونها مناسبة.

إدارة الذات: هي قدرة الفرد على توجيه أفكاره ومشاعره وإمكاناته نحو الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (السعودي، 2014: 27).

ملاحظة: يرجى تدوين المعلومات الآتية دون ذكر الاسم:

التخصص: ☐ علمي ☐ انساني

اللقب العلمي: ☐ استاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐ مدرس مساعد

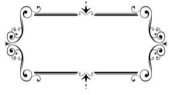
مع شكر الباحث وتقديره لجهودكم المخلصة

الباحث

سجاد عدنان عبيد

المشرف

أ.م.د. سلام غياض عنبر العتابي

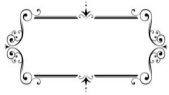


## مجالات إدارة الذات

### المجال الاول: الملاحظة الذاتية:

قدرة الفرد على ملاحظة ومراقبة أدائه الخاص وتقدمه نحو تحقيق أهدافه وتتضمن هذه العملية الوعي والانتباه المراحل التقدم تجاه تحقيق الأهداف بصورة منسقة.

| ت | الفقرات                                                                                               | منتمية | غير منتمية | تعديل | تعديل لغوي | حذف |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------|------------|-----|
| 1 | يمتلك مدير المدرسة القدرة على متابعة تنفيذ أهدافه الوظيفي بتأنٍ وتمعن.                                |        |            |       |            |     |
| 2 | يحرص مدير المدرسة على متابعة المستجدات الحديثة في مجال عمله التربوي بدقة.                             |        |            |       |            |     |
| 3 | يراجع مدير المدرسة أعماله وقراراته الوظيفي بعناية لتلافي الوقوع في الأخطاء.                           |        |            |       |            |     |
| 4 | يتفحص مدير المدرسة سلوكه وتصرفاته الوظيفي قبل الإقدام عليها.                                          |        |            |       |            |     |
| 5 | يشعر مدير المدرسة بتزايد ثقته بنفسه في أداء مهامه الوظيفي يوماً بعد يوم.                              |        |            |       |            |     |
| 6 | يستثمر مدير المدرسة أوقات فراغه في تنمية معارفه وخبراته المهنية.                                      |        |            |       |            |     |
| 7 | يستطيع مدير المدرسة التركيز على مهامه الوظيفي ومتابعة شؤون المعلمين والطلبة داخل المدرسة في آنٍ واحد. |        |            |       |            |     |
| 8 | يقوم مدير المدرسة بتسجيل المعوقات الوظيفي أو الأكاديمية التي تعيق إنجاز أعماله.                       |        |            |       |            |     |
| 9 | يراقب مدير المدرسة سلوكياته باستمرار بهدف تعزيز الإيجابي منها وتقليل السلبي.                          |        |            |       |            |     |

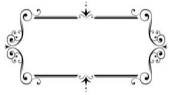


|  |  |  |  |  |                                                                            |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يسجل مدير المدرسة أخطاءه أثناء ممارسة عمله الإداري لتجنب تكرارها مستقبلاً. | 10 |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|----|

**المجال الثاني: التقويم الذاتي:**

هو الحكم الذاتي على السلوك سواء كان مرضي يستحق التقدير أو غير مرضي يستحق العقاب ويصدر الفرد هذه الأحكام في ضوء معايير أو أهداف شخصية، وعملية الحكم هذه تعتمد على عمليات شخصية مثل الفاعلية الذاتية وتحديد الأهداف والمعرفة.

| ت | الفقرات                                                                                                         | منتمة | غير منتمة | تعديل | تعديل لغوي | حذف |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|-------|------------|-----|
| 1 | لدى المدير القدرة على إصدار أحكام دقيقة تتعلق بمدى تحقيق الأعمال التي يقوم بها.                                 |       |           |       |            |     |
| 2 | يقوم المدير بتعديل أدائه عندما لا تتوافق أهدافه مع النتائج المحققة.                                             |       |           |       |            |     |
| 3 | يقارن المدير نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعية لتحديد نقاط القوة والضعف.                                         |       |           |       |            |     |
| 4 | يؤكد أعضاء الهيئة التعليمية أن أسلوب المدير وطرقه الوظيفي تأثير إيجابي على أعضاء الهيئة والطلاب على حد سواء.    |       |           |       |            |     |
| 5 | لدى المدير قدرة عالية على التمييز بين الصواب والخطأ ولا يحتاج عادةً لمساعدة الآخرين في اتخاذ القرارات الوظيفية. |       |           |       |            |     |
| 6 | يسعى المدير لتحسين أدائه عندما لا يقتنع بالنتائج التي وصل إليها.                                                |       |           |       |            |     |
| 7 | يرى أعضاء الهيئة أن التقويم الذاتي للمدير ضروري للارتقاء بالأداء الإداري وتطويره.                               |       |           |       |            |     |

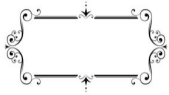


|  |  |  |  |  |                                                                                                    |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يحرص المدير على مقارنة أساليبه الوظيفي مع أفضل الممارسات العلمية للاستفادة من الطرق الأكثر فاعلية. | 8  |
|  |  |  |  |  | يولي المدير اهتماماً كبيراً بنتائج عملية التقويم ويلتزم بها لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.          | 9  |
|  |  |  |  |  | يحرص المدير على تطوير أسلوبه الإداري بما يتماشى مع متطلبات العصر وروح التطوير الحديثة.             | 10 |

### المجال الثالث: الاستجابة الذاتية:

التعزيز الذاتي من خلال الشعور بالفخر والاعتزاز نتيجة القبول الذاتي الإيجابي للسلوك كما تشير إلى العقاب من خلال الشعور بالأسف والذنب نتيجة التقبل السلبي عن استجابات الذات.

| ت | الفقرات                                                                                            | منتمية | غير منتمية | تعديل | تعديل لغوي | حذف |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------|------------|-----|
| 1 | يشعر المدير أن سلوكياته تجلب له الفخر والاعتزاز وتعكس التزامه بالقيم المهنية.                      |        |            |       |            |     |
| 2 | يمتلك المدير القدرة على تعزيز السلوك الذاتي الإيجابي لدى نفسه وللآخرين.                            |        |            |       |            |     |
| 3 | يعاقب المدير نفسه عندما يشعر أن سلوكه لا يتناسب مع قيمه ومبادئه.                                   |        |            |       |            |     |
| 4 | يضع المدير معايير وأهدافاً شخصية لسلوكياته بهدف الارتقاء بها وتحسين أدائه الإداري.                 |        |            |       |            |     |
| 5 | يشعر المدير بالاعتزاز والرضا الذاتي عند قيامه بعمل جيد ينعكس إيجاباً على الهيئة التعليمية والطلاب. |        |            |       |            |     |



|  |  |  |  |  |                                                                                                            |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يهتم المدير بالمكافآت الناتجة عن سلوكه الإيجابي ويعتبرها محفزاً لتطوير الأداء.                             | 6  |
|  |  |  |  |  | يعتقد المدير أن الثواب والعقاب وسيلة فعالة لتحسين السلوك الإنساني لدى الأفراد.                             | 7  |
|  |  |  |  |  | يشعر المدير بالرضا عن أدائه التدريسي والإداري لأنه متمكن من مهامه تماماً.                                  | 8  |
|  |  |  |  |  | عند إعداد المحاضرات أو الأنشطة الوظيفي، يلجأ المدير إلى الاطلاع على المراجع الحديثة لضمان الجودة والتطوير. | 9  |
|  |  |  |  |  | يشعر المدير بالاعتزاز الذاتي عندما يصل سلوكه إلى المعايير الشخصية التي وضعها لنفسه.                        | 10 |



## ملحق (5)

## مقياس التكيف الوظيفي بصيغته الأولى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة واسط  
كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
ماجستير إدارة تربوية

الأستاذ الفاضل/ة ..... المحترم/ة

يروم الباحث إعداد دراسة بعنوان (إدارة الذات وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية) إذ تم تبني مقياس ( Savickas & Porfeli, 2012) للتكيف الوظيفي، وقام الباحث بإعداد مقياس إدارة الذات، ونظراً ولما نعهده فيكم من خبرة ودراية علمية في هذا المجال تفضلكم ابداء رأيكم العلمي واللغوي حول قائمة الفقرات المرافقة من حيث:

1. مدى صلاحية الفقرات وملائمتها للمجال الذي تنتمي اليه.

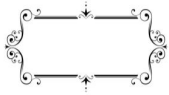
2. التعديل او الاضافة والحذف لما ترونه مناسباً.

3. اي مقترحات او ملاحظات ترونها مناسبة؟

**التكيف الوظيفي:** حالة رضا الفرد عن عمله واندماجه فيه ووجود علاقات اجتماعية طيبة في العمل يسودها الألفة والمحبة مما يؤثر إيجابياً على انتاجية الفرد وعطاؤه في العمل (الحوامده، 2018: 422).

ملاحظة: يرجى تدوين المعلومات الاتية دون ذكر الاسم:

التخصص: ☐ علمي ☐ انساني



اللقب العلمي: ☐ أستاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐ مدرس مساعد ☐

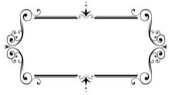
مع شكر الباحث وتقديره لجهودكم المخلصة

المشرف  
أ.م.د. سلام غياض عنبر  
الباحث  
سجاد عدنان عبيد  
مجالات التكيف الوظيفي

المجال الاول: الاهتمام بالمسار الوظيفي:

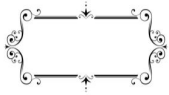
القابلية التي يمتلكها الافراد في التكيف مع الأفاق المهنية المستقبلية من خلال الادراك والاستعداد لما ينتظرهم من مهام.

| ت | الفقرات                                                                 | متنمية | غير متنمية | تعديل | تعديل لغوي | حذف |
|---|-------------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------|------------|-----|
| 1 | يُظهر مدير المدرسة اهتماماً واضحاً بمستقبله المهني في الإدارة المدرسية. |        |            |       |            |     |
| 2 | يحرص مدير المدرسة على التخطيط المسبق لمتطلبات تطوير العمل المدرسي.      |        |            |       |            |     |
| 3 | يبدو أن مدير المدرسة مستعد لمواجهة التحديات المستقبلية في المدرسة.      |        |            |       |            |     |
| 4 | يُدرك مدير المدرسة أهمية التخطيط للمستقبل في تحسين الأداء المدرسي.      |        |            |       |            |     |
| 5 | يهتم مدير المدرسة بتطوير مساره الوظيفي بما يخدم العملية التربوية.       |        |            |       |            |     |
| 6 | يُبدى مدير المدرسة اهتماماً مستمراً بمستقبل المدرسة وتوجهاتها.          |        |            |       |            |     |

**المجال الثاني: مجال التحكم بالذات:**

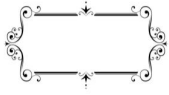
هي قدرة الأفراد في السيطرة تجاه خيارات المستقبل المهني والتحضير لها من خلال الجهد والمثابرة.

| ت | الفقرات                                                               | منتمية | غير منتمية | تعديل | تعديل لغوي | حذف |
|---|-----------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------|------------|-----|
| 1 | يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات الوظيفي التي يتخذها.              |        |            |       |            |     |
| 2 | يتخذ مدير المدرسة قراراته الوظيفي بثقة ووعي.                          |        |            |       |            |     |
| 3 | يُظهر مدير المدرسة قدرة على ضبط سلوكه المهني في مواقف العمل المختلفة. |        |            |       |            |     |
| 4 | يحرص مدير المدرسة على توجيه العمل المدرسي وفق أهداف واضحة.            |        |            |       |            |     |
| 5 | يعتمد مدير المدرسة على نفسه في معالجة القضايا الوظيفي.                |        |            |       |            |     |
| 6 | يسيطر مدير المدرسة على ضغوط العمل داخل المدرسة بشكل جيد.              |        |            |       |            |     |

**المجال الثالث: مجال بناء التصورات:**

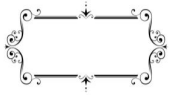
تعرف بناء التصورات بأنها قدرة الافراد في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة من خلال البحث والاستكشاف عن الافاق المهنية المستقبلية التي تلبي طموحاتهم.

| ت | الفقرات                                                             | منتمية | غير منتمية | تعديل | تعديل لغوي | حذف |
|---|---------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------|------------|-----|
| 1 | يحرص مدير المدرسة على استكشاف أساليب إدارية حديثة في العمل المدرسي. |        |            |       |            |     |
| 2 | يبحث مدير المدرسة عن فرص جديدة لتطوير المدرسة.                      |        |            |       |            |     |
| 3 | يُظهر مدير المدرسة اهتماماً بالاطلاع على التجارب التربوية الناجحة.  |        |            |       |            |     |
| 4 | يسعى مدير المدرسة إلى متابعة المستجدات في الإدارة التربوية.         |        |            |       |            |     |
| 5 | يبحث مدير المدرسة عن حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية.                 |        |            |       |            |     |
| 6 | يُشجّع مدير المدرسة على تبني أفكار جديدة لتطوير الأداء المدرسي      |        |            |       |            |     |

**المجال الرابع: مجال الثقة بالنفس:**

تعرف الثقة بالنفس على انها قدرة الفرد في مواجهة التحديات والعقبات من اجل تحقيق تطلعاته بشأن الافاق المهنية المرغوبة من خلال زيادة موارد التكيف الوظيفي.

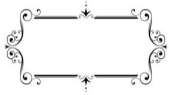
| ت | الفقرات                                                          | منتمية | غير منتمية | تعديل | تعديل لغوي | حذف |
|---|------------------------------------------------------------------|--------|------------|-------|------------|-----|
| 1 | يُظهر مدير المدرسة ثقة بقدرته على إدارة المدرسة بكفاءة.          |        |            |       |            |     |
| 2 | يتعامل مدير المدرسة مع المواقف الصعبة بثبات وثقة.                |        |            |       |            |     |
| 3 | يمتلك مدير المدرسة القدرة على حل المشكلات الوظيفي بفعالية.       |        |            |       |            |     |
| 4 | يُظهر مدير المدرسة قدرة على التكيف مع التغيرات في العمل المدرسي. |        |            |       |            |     |
| 5 | يتجاوز مدير المدرسة العقبات التي تواجه العمل المدرسي بثقة.       |        |            |       |            |     |
| 6 | يثق مدير المدرسة بقدراته المهنية في قيادة المدرسة                |        |            |       |            |     |



## ملحق (6)

أسماء الخبراء والمحكمين الذين استعان بهم الباحث في تحديد صلاحية كل من مقياس إدارة الذات ومقياس التكيف الوظيفي والاهمية النسبية للمقياسين بحسب الحروف الهجائية

| ت  | اللقب العلمي والاسم       | التخصص       | مكان العمل                                          | الصدق الظاهري | الاهمية النسبية |
|----|---------------------------|--------------|-----------------------------------------------------|---------------|-----------------|
| 3  | أ.د. كريم فخري خلف        | ادرة تربوية  | كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة بابل          | √             |                 |
| 4  | أ.د. منتهى جاسم           | إدارة تربوية | كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية / جامعة بغداد | √             | √               |
| 7  | أ.د. مي فيصل احمد         | إدارة تربوية | جامعة بغداد                                         | √             | √               |
| 12 | أ.د. منتهى عبد الزهرة     | إدارة تربوية | كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة المستنصرية    | √             | √               |
| 1  | أ.د. عباس ناهي زوين       | إدارة تربوية | كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط          | √             | √               |
| 2  | أ.د. عبد كاطع سموم        | إدارة تربوية | كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط          | √             | √               |
| 14 | أ.د. صبيح كرم زامل        | إدارة تربوية | كلية السلام الجامعة                                 | √             |                 |
| 10 | أ.م.د. محمد عبد كاظم غلام | إدارة تربوية | وزارة التربية - تربية الرصافة                       | √             |                 |
| 15 | أ.م.د. ميثم محمد فيصل     | إدارة تربوية | كلية التربية / جامعة ذي قار                         | √             | √               |
| 13 | أ.م.د. فائز جلال كاظم     | إدارة تربوية | جامعة بغداد                                         | √             |                 |
| 6  | أ.م.د. سعد نعيم رضوي      | إدارة تربوية | كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط          | √             | √               |
| 8  | أ.م.د. علاء حاكم محسن     | إدارة تربوية | ابن الهيثم / جامعة بغداد                            | √             |                 |
| 9  | أ.م.د. مثنى اسماعيل تركي  | ادرة تربوية  | كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة الانبار       | √             |                 |
| 11 | أ.م.د. هبة محمد علي       | قياس وتقويم  | كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط          | √             |                 |



|   |                          |              |                                               |   |   |
|---|--------------------------|--------------|-----------------------------------------------|---|---|
| 5 | أ.م.د. ثائر محمد السويدي | إدارة تربوية | كلية التربية للعلوم الإنسانية /<br>جامعة واسط | √ | √ |
|---|--------------------------|--------------|-----------------------------------------------|---|---|

## ملحق (7)

## مقياس إدارة الذات بصيغته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة واسط  
كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
ماجستير / إدارة تربوية

الأستاذ الفاضل/ة.....المحترم.

## تحية طيبة...

يسعى الباحث الى اجراء بحثه الموسوم (إدارة الذات وعلاقته بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية)، ويضع الباحث بين ايديكم مجموعة من الفقرات التي تنوّه على هذه الإجراءات ويُرْجى منك اختيار أحد البدائل الخمسة التي تقابل هذه الفقرات حسب وجهة نظرك بوضع علامة (√) على البديل الذي تجده مناسباً ولا يُعد هذا الاختيار بمثابة تقييم للمدير وإنما هو لأغراض البحث العلمي فقط لذا يرجى الإجابة بدقة وموضوعية علماً أن المعلومات ستكون سرية ولن يطلع عليها أحد سوى الباحثة ولا داعي لذكر الاسم.

ملاحظة: يرجى وضع اشارة (√) أمام المربع الذي ينطبق عليك:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐  
سنوات الخدمة: أقل من (5) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات ☐  
التخصص: علمي ☐ انساني ☐

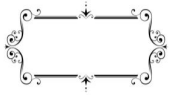
مع فائق التقدير والامتنان

المشرف

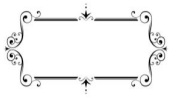
أ.م.د. سلام غياض عنبر

الباحث

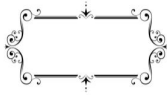
سجاد عدنان عبيد



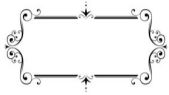
| ت  | الفقرات                                                                                   | تنطبق<br>علي<br>دائماً | تنطبق<br>علي<br>غالباً | تنطبق<br>علي<br>أحياناً | نادراً ما<br>تنطبق<br>علي | لا تنطبق<br>علي<br>مطلقاً |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1. | يملك مدير المدرسة القدرة على متابعة تنفيذ أهدافه الوظيفي بتأنٍ وتمعن.                     |                        |                        |                         |                           |                           |
| 2. | يحرص مدير المدرسة على متابعة المستجدات الحديثة في مجال عمله التربوي بدقة.                 |                        |                        |                         |                           |                           |
| 3. | يراجع مدير المدرسة أعماله وقراراته الوظيفي بعناية لتلافي الوقوع في الأخطاء.               |                        |                        |                         |                           |                           |
| 4. | يتفحص مدير المدرسة سلوكه وتصرفاته الوظيفي قبل الإقدام عليها.                              |                        |                        |                         |                           |                           |
| 5. | يشعر مدير المدرسة بتزايد ثقته بنفسه في أداء مهامه الوظيفي يوماً بعد يوم.                  |                        |                        |                         |                           |                           |
| 6. | يستثمر مدير المدرسة أوقات فراغه في تنمية معارفه وخبراته المهنية.                          |                        |                        |                         |                           |                           |
| 7. | يستطيع مدير المدرسة التركيز على مهامه الوظيفي ومتابعة شؤون المعلمين والطلبة داخل المدرسة. |                        |                        |                         |                           |                           |
| 8. | يقوم مدير المدرسة بتسجيل المعوقات الوظيفي أو الأكاديمية التي تعيق إنجاز أعماله.           |                        |                        |                         |                           |                           |



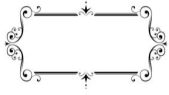
| ت   | الفقرات                                                                                                        | تنطبق علي دائماً | تنطبق علي غالباً | تنطبق علي احياناً | نادراً ما تنطبق علي | لا تنطبق علي مطلقاً |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 9.  | يراقب مدير المدرسة سلوكياته باستمرار بهدف تعزيز الإيجابي منها وتقليل السلبي.                                   |                  |                  |                   |                     |                     |
| 10. | يسجل مدير المدرسة أخطاءه أثناء ممارسة عمله الإداري لتجنب تكرارها مستقبلاً.                                     |                  |                  |                   |                     |                     |
| 11. | لدى المدير القدرة على إصدار أحكام دقيقة تتعلق بمدى تحقيق الأعمال التي يقوم بها.                                |                  |                  |                   |                     |                     |
| 12. | يقوم المدير بتعديل أدائه عندما لا تتوافق أهدافه مع النتائج المحققة.                                            |                  |                  |                   |                     |                     |
| 13. | يقارن المدير نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعية لتحديد نقاط القوة والضعف.                                        |                  |                  |                   |                     |                     |
| 14. | يؤكد أعضاء الهيئة التعليمية أن لأسلوب المدير وطرقه الوظيفي تأثير إيجابي على أعضاء الهيئة والطلاب على حد سواء.  |                  |                  |                   |                     |                     |
| 15. | لدى المدير قدرة عالية على التمييز بين الصواب والخطأ ولا يحتاج عادةً لمساعدة الآخرين في اتخاذ القرارات الوظيفي. |                  |                  |                   |                     |                     |
| 16. | يسعى المدير لتحسين أدائه عندما لا يقتنع بالنتائج التي وصل إليها.                                               |                  |                  |                   |                     |                     |



| ت   | الفقرات                                                                                            | تنطبق علي دائماً | تنطبق علي غالباً | تنطبق علي احياناً | نادراً ما تنطبق علي | لا تنطبق علي مطلقاً |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 17. | يرى أعضاء الهيئة أن التقويم الذاتي للمدير ضروري للارتقاء بالأداء الإداري وتطويره.                  |                  |                  |                   |                     |                     |
| 18. | يحرص المدير على مقارنة أساليبه الوظيفي مع أفضل الممارسات العلمية للاستفادة من الطرق الأكثر فاعلية. |                  |                  |                   |                     |                     |
| 19. | يولي المدير اهتماماً كبيراً بنتائج عملية التقويم ويلتزم بها لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.          |                  |                  |                   |                     |                     |
| 20. | يحرص المدير على تطوير أسلوبه الإداري بما يتماشى مع متطلبات العصر وروح التطوير الحديثة.             |                  |                  |                   |                     |                     |
| 21. | يشعر المدير أن سلوكياته تجلب له الفخر والاعتزاز وتعكس التزامه بالقيم المهنية.                      |                  |                  |                   |                     |                     |
| 22. | يمتلك المدير القدرة على تعزيز السلوك الذاتي الإيجابي لدى نفسه وللآخرين.                            |                  |                  |                   |                     |                     |
| 23. | يعاقب المدير نفسه عندما يشعر أن سلوكه لا يتناسب مع قيمه ومبادئه.                                   |                  |                  |                   |                     |                     |
| 24. | يضع المدير معايير وأهدافاً شخصية لسلوكياته بهدف الارتقاء بها وتحسين أدائه الإداري.                 |                  |                  |                   |                     |                     |



| ت   | الفقرات                                                                                                    | تنطبق علي دائماً | تنطبق علي غالباً | تنطبق علي احياناً | نادراً ما تنطبق علي | لا تنطبق علي مطلقاً |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 25. | يشعر المدير بالاعتزاز والرضا الذاتي عند قيامه بعمل جيد ينعكس إيجاباً على الهيئة التعليمية والطلاب.         |                  |                  |                   |                     |                     |
| 26. | يهتم المدير بالمكافآت الناتجة عن سلوكه الإيجابي ويعتبرها محفزاً لتطوير الأداء.                             |                  |                  |                   |                     |                     |
| 27. | يعتقد المدير أن الثواب والعقاب وسيلة فعالة لتحسين السلوك الإنساني لدى الأفراد.                             |                  |                  |                   |                     |                     |
| 28. | يشعر المدير بالرضا عن أدائه التدريسي والإداري لأنه متمكن من مهامه تمامًا.                                  |                  |                  |                   |                     |                     |
| 29. | عند إعداد المحاضرات أو الأنشطة الوظيفي، يلجأ المدير إلى الاطلاع على المراجع الحديثة لضمان الجودة والتطوير. |                  |                  |                   |                     |                     |
| 30. | يشعر المدير بالاعتزاز الذاتي عندما يصل سلوكه إلى المعايير الشخصية التي وضعها لنفسه.                        |                  |                  |                   |                     |                     |



## ملحق (8)

## مقياس التكيف الوظيفي بصيغته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة واسط  
كلية التربية للعلوم الإنسانية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
ماجستير / إدارة تربوية

الأستاذ الفاضل/ة.....المحترم.

## تحية طيبة...

يسعى الباحث الى اجراء بحثه الموسوم (إدارة الذات وعلاقته بالتكيف الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية)، ويضع الباحث بين ايديكم مجموعة من الفقرات التي تنوّه على هذه الإجراءات ويُرجى منك اختيار أحد البدائل الخمسة التي تقابل هذه الفقرات حسب وجهة نظرك بوضع علامة (√) على البديل الذي تجده مناسباً ولا يُعد هذا الاختيار بمثابة تقييم للمدير وإنما هو لأغراض البحث العلمي فقط، لذا يرجى الإجابة بدقة وموضوعية علماً أن المعلومات ستكون سرية ولن يطلع عليها أحد سوى الباحثة ولا داعي لذكر الاسم.

ملاحظة: يرجى وضع اشارة (√) أمام المربع الذي ينطبق عليك:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

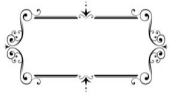
سنوات الخدمة: أقل من (5) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات ☐

التخصص: علمي ☐ انساني ☐

مع فائق التقدير والامتنان

الباحث

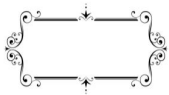
سجاد عدنان عبيد



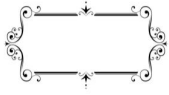
## المشرف

أ.م.د. سلام غياض عنبر

| ت  | الفقرات                                                                 | تنطبق علي دائماً | تنطبق علي غالباً | تنطبق علي احياناً | نادراً ما تنطبق علي | لا تنطبق علي مطلقاً |
|----|-------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 1. | يُظهر مدير المدرسة اهتماماً واضحاً بمستقبله المهني في الإدارة المدرسية. |                  |                  |                   |                     |                     |
| 2. | يحرص مدير المدرسة على التخطيط المسبق لمتطلبات تطوير العمل المدرسي.      |                  |                  |                   |                     |                     |
| 3. | يكون مدير المدرسة مستعد لمواجهة التحديات المستقبلية في المدرسة.         |                  |                  |                   |                     |                     |
| 4. | يُدرك مدير المدرسة أهمية التخطيط للمستقبل في تحسين الأداء المدرسي.      |                  |                  |                   |                     |                     |
| 5. | يهتم مدير المدرسة بتطوير مساره الوظيفي بما يخدم العملية التربوية.       |                  |                  |                   |                     |                     |
| 6. | يُبدي مدير المدرسة اهتماماً مستمراً بمستقبل المدرسة وتوجهاتها.          |                  |                  |                   |                     |                     |
| 7. | يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات الوظيفي التي يتخذها.                |                  |                  |                   |                     |                     |
| 8. | يتخذ مدير المدرسة قراراته الوظيفي بثقة ووعي.                            |                  |                  |                   |                     |                     |



|  |  |  |  |  |                                                                          |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 9. يُظهر مدير المدرسة قدرة على ضبط سلوكه المهني في مواقف العمل المختلفة. |
|  |  |  |  |  | 10. يحرص مدير المدرسة على توجيه العمل المدرسي وفق أهداف واضحة.           |
|  |  |  |  |  | 11. يعتمد مدير المدرسة على نفسه في معالجة القضايا الوظيفية.              |
|  |  |  |  |  | 12. يسيطر مدير المدرسة على ضغوط العمل داخل المدرسة بشكل جيد.             |
|  |  |  |  |  | 13. يحرص مدير المدرسة على استكشاف أساليب إدارية حديثة في العمل المدرسي.  |
|  |  |  |  |  | 14. يبحث مدير المدرسة عن فرص جديدة لتطوير المدرسة.                       |
|  |  |  |  |  | 15. يُظهر مدير المدرسة اهتماما بالاطلاع على التجارب التربوية الناجحة.    |
|  |  |  |  |  | 16. يسعى مدير المدرسة إلى متابعة المستجدات في الإدارة التربوية.          |
|  |  |  |  |  | 17. يبحث مدير المدرسة عن حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية.                  |
|  |  |  |  |  | 18. يُشجّع مدير المدرسة على تبني أفكار جديدة لتطوير الأداء المدرسي.      |
|  |  |  |  |  | 19. يُظهر مدير المدرسة ثقة بقدرته على إدارة المدرسة بكفاءة.              |
|  |  |  |  |  | 20. يتعامل مدير المدرسة مع المواقف الصعبة بثبات وثقة.                    |



|  |  |  |  |  |                                                                      |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 21. يمتلك مدير المدرسة القدرة على حل المشكلات الوظيفي بفعالية.       |
|  |  |  |  |  | 22. يُظهر مدير المدرسة قدرة على التكيف مع التغيرات في العمل المدرسي. |
|  |  |  |  |  | 23. يتجاوز مدير المدرسة العقبات التي تواجه العمل المدرسي بثقة.       |
|  |  |  |  |  | 24. يثق مدير المدرسة بقدراته المهنية في قيادة المدرسة.               |

---

---

## Abstract

The current study addressed the concepts of self-management and its relationship to job adjustment among secondary school principals from the perspective of teaching staff members. The significance of the study stems from the importance of its two variables and the target population represented by secondary school principals as perceived by teaching staff members. Accordingly, the researcher sought to identify the relationship between self-management and job adjustment through achieving the following objectives:

1. Determining the level of self-management among secondary school principals from the perspective of teaching staff members.
2. Determining the level of job adjustment among secondary school principals from the perspective of teaching staff members.
3. Identifying the relationship between the level of self-management and the level of job adjustment among secondary school principals from the perspective of teaching staff members.
4. Identifying statistically significant differences in the level of self-management among secondary school principals from the perspective of teaching staff members according to the following variables: (a) gender, (b) length of service, and (c) specialization.
5. Identifying statistically significant differences in the level of job adjustment among secondary school principals from the perspective of teaching staff members according to the following variables: (a) gender, (b) length of service, and (c) specialization.

---

To achieve the objectives of the current study, the researcher adopted the descriptive correlational approach. The study sample was selected using the proportionate stratified random sampling method. The final sample consisted of (344) male and female teachers.

The researcher employed two instruments to measure the study variables. A self-management scale was developed in accordance with the scientific procedures for constructing psychological measures. An exploratory sample was presented to a panel of experts and referees in the Department of Educational and Psychological Sciences, specializing in Educational Administration, to determine the domains of the self-management scale. The final version of the scale consisted of (30) items distributed across three dimensions: self-response, self-observation, and self-evaluation.

To measure job adjustment, the researcher adopted the scale developed by Savickas and Porfeli (2012). The final version of the scale consisted of (24) items distributed across four domains: career concern, self-control, building perceptions, and self-confidence.

After verifying the validity of the items of both scales, they were administered to the statistical analysis sample in order to extract their psychometric properties and analyze their items statistically.

For data analysis, the researcher employed a set of appropriate statistical methods, including the one-sample t-test, the independent-samples t-test, Pearson's correlation coefficient, three-way analysis of variance (ANOVA), Cronbach's alpha coefficient, and the z-test.

**Ministry of Higher Education  
And Scientific Research  
Wasit University – College of Education  
for Humanities  
Department of Educational and  
Psychological Sciences**



**Self-Management and Its Relationship to Job Adjustment  
Among Secondary School Principals from the Perspective of  
Teaching Staff Members**

**A Thesis Submitted to the Council of the College of Education  
for Human Sciences at the University of Wasit**

**In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of  
Arts in Educational and Psychological Sciences  
(Educational Administration)**

**Supervised by| Submitted by**

**Assistant Dr. Salam Ghiyadh**

**Anbar| Sajad Adnan Ubaid**

**1448 A.H.**

**2026 A.D.**