

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

## أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي

### الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة

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

#### DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب: هبة محمد محمود أحمد

Signature:

التوقيع: هبة أحمد

Date:

التاريخ: 2014/01/15م



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

# أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة

إعداد الباحثة:

هبة محمد محمود أحمد

إشراف:

الدكتور / سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1435هـ - 2013م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم..... ج س غ/35/

التاريخ..... 2014/01/15م

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ هبة محمد محمود أحمد لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 14 ربيع الأول 1434هـ، الموافق 2014/01/15م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. سامي علي أبو الروس
.....	مناقشاً داخلياً	د. يوسف عبد عطيه بحر
.....	مناقشاً خارجياً	د. وفيق حلمي الأغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي وللدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز

أ.د. فؤاد علي العاجز





﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ  
أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

(سورة البقرة: 32)

## إهداء

إلى حبيبي وسيدي رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من برضاهما أوفق وأسعد .

والدتي الغالية . . رمز المحبة والعطاء حفظها الله وأمد الله في عمرها على طاعته .

والدي الغالي . . من أضياء دربي نحو مستقبلي وبث النور في جوانحي .

إلي روح أخي الشهيد الغالي محمود .

إلى زوجي الغالي وأبنائي شهد وملك والمعتم بصالله ومجد . . ربيع حياتي .

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء . . من أحياء بجسور محبتهم .

إلى أساتذتي الكرام . . من تلقيت عنهم العلم .



## شكراً وتقديراً

قال تعالى: ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾ {لقمان: 12}

وقال رسوله الكريم ﷺ: " من لم يشكر الناس، لم يشكر الله ﷻ".

بأسى آيات التقدير ومعاني الوفاء، تتقدم الباحثة بشكرها الخالص العميق مقروناً بجزيل العرفان والامتنان إلى كل من تفضل وأثرى جوانب هذه الدراسة، سواء برأي أو توجيه أو نصيحة، أو ساهم في هذا العمل ولو بجزء يسير، وفي مقدمة هؤلاء أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى من تقصر كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحقه إلى مرشدي ومعلمي وأستاذي الفاضل المشرف الدكتور/ سامي على أبو الروس حفظه الله ورعاه الذي منحني الوقت والجهد والاهتمام طيلة مرحلة الدراسة، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل /يوسف بحر والدكتور الفاضل / وفيق الأغا لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة فجزاهما الله خيراً، ويسعدني أن أتقدم بخالص شكري للجامعة الإسلامية بإدارتها وجميع كوادرها الإدارية والأكاديمية وأخص بالذكر كلية التجارة وخاصة قسم إدارة الأعمال، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المحكمين الذين ساعدوا بأرائهم السديدة في إخراج أداة الدراسة في أحسن صورة، وأقدم شكري وتقديري لزوجي العزيز الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي لإنجاز هذه الدراسة فجعله الله ذكراً وعوناً لي ولأبنائي، وأخيراً أشكر كل من ساهم وتعاون وعمل على إخراج هذه الدراسة.

اللهم ولى التوفيق

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية "الاستهلال"
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص الدراسة
س	Abstract
<b>5-1</b>	<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
<b>37-6</b>	<b>الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة</b>
8	المبحث الأول الذات و إدارة الذات
8	مقدمة
9	تعريف ومفهوم الذات
10	أنواع مفهوم الذات
11	سمات مفهوم الذات
12	وظائف مفهوم الذات
13	الذات والشخصية
13	مفهوم إدارة الذات
14	خطوات إدارة الذات
15	أبعاد إدارة الذات
16	فعالية إدارة الذات
17	فوائد إدارة الذات
17	معوقات إدارة الذات
18	الفرق بين إدارة الذات وبناء الذات

الصفحة	الموضوع
20	المبحث الثاني اتخاذ القرارات
20	مقدمة
20	تعريف اتخاذ القرارات
21	أهمية اتخاذ القرارات
22	المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات
22	أنواع القرارات
26	مراحل اتخاذ القرارات الإدارية
27	مشكلات اتخاذ القرارات
28	أسباب الفشل في اتخاذ القرارات
29	شروط القرار الجيد
29	العلاقة بين إدارة الذات وعملية اتخاذ القرارات
32	المبحث الثالث نبذة عن الجامعة الإسلامية
32	نظرة عامة عن الجامعة الإسلامية بغزة
32	التخصصات والبرامج الأكاديمية
33	دور الجامعة في المجتمع
34	نظرة عامة على مرافق ومباني الجامعة
36	عدد الموظفين في الجامعة الإسلامية
<b>69-38</b>	<b>الفصل الثالث الدراسات السابقة</b>
39	مقدمة
39	الدراسات المحلية
50	الدراسات العربية
67	التعليق على الدراسات السابقة
<b>85-70</b>	<b>الفصل الرابع الطريقة والإجراءات</b>
71	مقدمة
71	منهجية الدراسة
71	مجتمع وعينة الدراسة
76	أداة الدراسة
84	المعالجات الإحصائية
<b>116-86</b>	<b>الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>
87	اختبار التوزيع الطبيعي
104	فرضيات الدراسة



الصفحة	الموضوع
121-117	<b>الفصل السادس النتائج والتوصيات</b>
118	مقدمة
118	النتائج
120	التوصيات
121	دراسات مستقبلية مقترحة
129-122	<b>قائمة المراجع</b>
123	1-المراجع العربية
128	2-المراجع الأجنبية
130	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	عدد وتصنيف موظفي الجامعة الإسلامية.	(.1)
37	الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعة الإسلامية	(.2)
72	مجتمع الدراسة	(.3)
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(.4)
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(.5)
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(.6)
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	(.7)
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	(.8)
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(.9)
77	مقياس ليكارت الخماسي	(.10)
78	الصدق الداخلي لفقرات الجزء الأول: إدارة الذات	(.11)
80	الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات	(.12)
82	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	(.13)
83	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)	(.14)
84	معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)	(.15)
85	مقياس الإجابات	(.16)
87	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	(.17)
88	تحليل فقرات المحور الأول(القدرة على تحقيق الأهداف)	(.18)
90	تحليل فقرات المحور الثاني (القدرة على تخطيط وإدارة الوقت)	(.19)
92	تحليل فقرات المحور الثالث (التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة)	(.20)
94	تحليل فقرات المحور الرابع (المرونة)	(.21)
96	تحليل فقرات المحور الخامس (تحمل المسؤوليات)	(.22)
98	تحليل فقرات المحور السادس (الدافعية للإنجاز)	(.23)
100	تحليل محاور الدراسة المتعلقة بالجزء الأول : إدارة الذات	(.24)
101	تحليل فقرات الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات	(.25)
104	معامل الارتباط بين السعي إلى تحقيق الأهداف و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	(.26)
105	معامل الارتباط بين القدرة على التخطيط وإدارة الوقت و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	(.27)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
106	معامل الارتباط بين المنافسة والتحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	(.28)
107	معامل الارتباط بين المرونة في العمل و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	(.29)
107	معامل الارتباط بين تحمل المسؤوليات و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	(.30)
108	معامل الارتباط بين الدافعية للإنجاز و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	(.31)
110	نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى الجنس	(.32)
111	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى التحصيل العلمي	(.33)
112	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى سنوات الخبرة	(.34)
113	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى نوع الوظيفة	(.35)
115	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى العمر	(.36)
116	نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى المسمى الوظيفي	(.37)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
131	قائمة بأسماء لجنة التحكيم	(1)
132	الاستبانة	(2)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات لمجتمع الدراسة البالغ (177) موظفا وموظفة من الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية من ذوي المناصب الإدارية، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS .

### وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. أظهرت الدراسة أن هناك إدارة للذات بدرجة جيدة عند العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.
2. أظهرت الدراسة موافقة بدرجة جيدة من قبل افراد عينة الدراسة على وجود (القدرة على تحقيق الأهداف، القدرة على تخطيط وإدارة الوقت، القدرة على التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة، المرونة، تحمل المسئوليات، الدافعية للإنجاز، القدرة على اتخاذ القرارات) لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.
3. أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين (السعي إلى تحقيق الأهداف ، القدرة على تخطيط وإدارة الوقت، التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة، المرونة، تحمل المسئوليات، الدافعية للإنجاز) والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.
4. أشارت النتائج أن هناك قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة.

### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1. تعزيز الدور الذي تلعبه إدارة الذات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية من خلال ربط كل هدف بحدود زمنية ووضع الموظفين أهدافهم والاحتفاظ بها في ذاكرتهم البيولوجية وجدولة الأهداف التي يضعونها في جداول زمنية.
2. تطوير برامج وآليات متنوعة وعمل دورات تدريبية تخلق دافعا داخليا لدى الموظفين للعمل علي تطوير كفايات إدارة الذات لديهم.

3. ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً من خلال التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا بما يحقق أهداف الجامعة.
4. العمل على عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق إدارة الذات في مجال اتخاذ القرارات.
5. ضرورة العمل على استخدام الأساليب التقنية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات في مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة والمساهمة في رفع مستوى الجامعة.

## Abstract

This study aims to identify the impact of self-management on decision-making process among workers in senior management in the Islamic University in Gaza (IUG). The researcher adopted descriptive analytical method as she used comprehensive inventory method to collect data from study population, which is 177 male and female administrative employees and academic staff with administrative positions in the university. She also used the questionnaire to measure study variables and SPSS program for statistical analysis.

### **The most important results:**

1. The study showed that there is a good degree of self-management by those who work in senior management at IUG.
2. The study showed a good degree of approval by its sample members about obtaining (ability to achieve goals, ability to plan and manage time, ability to challenge and persist to face hard situations, flexibility, undertake responsibility, motivation for achievement, ability to make decisions) by those who work in the senior management at IUG.
3. The study indicated a positive relationship between (the quest to achieve the goals, ability to challenge and persist to face hard situations, flexibility, undertake responsibility, motivation for achievement) and the ability to make decisions by those who work in the senior management at IUG.
4. The results indicated an ability to make appropriate decisions by those who work in senior management at IUG.

### **The most important recommendations:**

1. Strengthen the role of self-management of employees in senior management at the Islamic University by connecting each target with time limits and the staff should put their goals and keep them in their memory, besides scheduling goals that they out in timetables.
2. Develop programs, variety of action mechanisms and training courses to create internal motivation among employees to work on the development of self-management competencies they have.
3. Promote the participation of workers in decision-making process more than it is now through decentralization and tasks delegations for lower levels to fulfill IUG goals.
4. Work on holding training courses and practical workshops to train staff on how to implement self-management in the field of decision-making.
5. Work to use modern technology in the decision-making process to keep pace with latest technological developments and continue to develop IUG.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة



## مقدمة:

إن أول طريق النجاح في الحياة هو النجاح في إدارة الذات، والتعامل مع النفس بفعالية، وإن الفشل مع النفس يؤدي غالبا إلى الفشل في الحياة عموما وربما الفشل في الآخرة والعياذ بالله، حيث إن تحديد الخطوة الأولى لطريق النجاح يعتمد على الإنسان نفسه، وما رسم لها من أهداف (القرني، 1997، ص53)، ويعرف البعض إدارة الذات بأنها الطرق والوسائل التي تعين الفرد على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين واجباته ورغباته وأهدافه إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذاتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسيير على هداها، إذ لا حاجة إلى إدارة الذات بلا أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا يحقق فيها شيء وإن حققت شيء فسيكون الإنجاز ضعيفا، وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة، فموضوع إدارة الذات هام للغاية، حيث أنه يساعد الإنسان على تحديد أهدافه والتخطيط السليم للوصول إلى هذا الهدف، فالإنسان الناجح هو الذي يدرك كمية وقيمة الطاقات التي أودعها الله سبحانه وتعالى فيه وبناء على حجم هذا الإدراك يتخذ القرار المناسب حول كيفية استخدام هذه الطاقات، ومن ثم يقيم هذا الاستخدام، إن الصورة التي يرسمها الإنسان عن نفسه هي الدافع الحقيقي وراء مجموعة السلوكيات الصادرة عنه، فطريقة عمل النفس البشرية كما يقرر المختصون معقدة ومركبة ، لأن كل إنسان له مجموعة من المبادئ والقيم التي تتحكم في طريقة تفكيره ومن ثم مشاعره ورغباته والسلوك الصادر عنه، وإدارة الإنسان لذاته إدارة إيجابية هو تطوير وارتقاء بالإنسان، ومن الواقع أن يتم تطوير الإنسان تلقائيا منذ ولادته فتقوم الأسرة والمدرسة والمجتمع بتطوير الإنسان وتربيته وتنشئته على الأخلاقيات وتعوده لأن يطور ذاته ولكن تدخل الإنسان في تطوير ذاته هو من أهم وأجل الأعمال التي يقوم بها ليتمكن من إدارة ذاته (المهيري، 2004م، ص144-146).

## مشكلة الدراسة:

تقاس حياة أي منظمة بل وأي بلد بعدد القرارات الجوهرية والإستراتيجية التي تؤثر في حياتها واتجاهاتها وتغير مسارها نحو الإنتاجية والكفاءة (جاد الرب، 2005، ص63)، فمقدار النجاح الذي تحققه الإدارة الجامعية يتوقف على قدرة وكفاءة الأعضاء العاملين في الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الفاعلة التي تحقق الأهداف المنشودة (عماد الدين، 1997، ص70) ومن هنا كان لابد

من متخذ القرار أن يكون قادرا على إدارة ذاته بالشكل الصحيح ليصدر قرارات سليمة وصائبة، وتعد الجامعة الإسلامية نظاما اجتماعيا وإداريا فريدة من نوعها، وتختلف عن غيرها من الجامعات في أساليب إدارتها وأهدافها التقنية والمهارات التي تحتويها، فهي تحتاج إلى إدارة تستطيع تنظيم القدرات البشرية وتوظيفها، وقادرة على إدارة ذاتها واتخاذ قرارات ذات مشروعية ورشد بنائي يراعي القدرات الذاتية (كنعان، 1999، ص94).

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي:  
"ما أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة؟".

### فرضيات الدراسة:

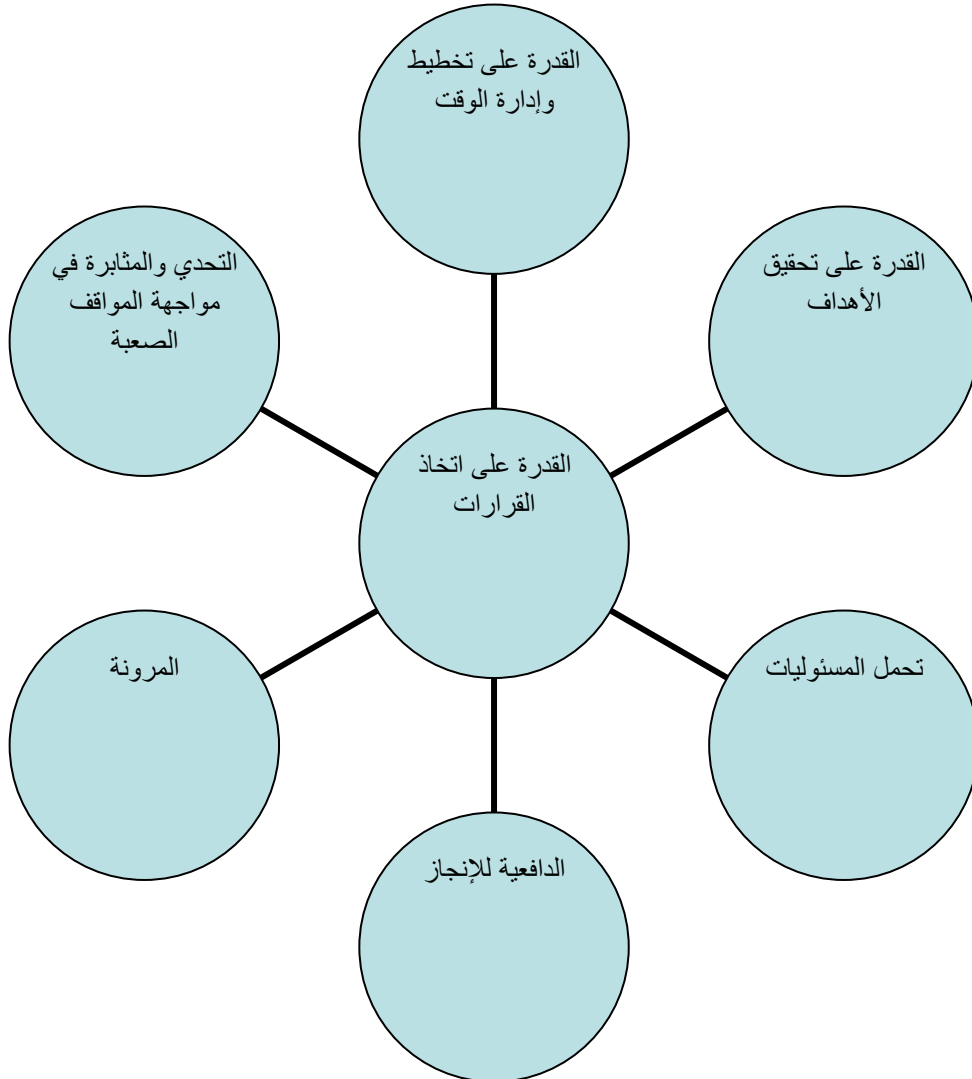
سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين السعي إلى تحقيق الأهداف و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين القدرة على تخطيط وإدارة الوقت والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين المرونة في العمل والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية .
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تحمل المسؤوليات والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.
- 6 . هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الدافعية للإنجاز و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.
7. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي ، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي).

## متغيرات الدراسة:

تنقسم متغيرات الدراسة إلى ما يلي:

1. المتغير المستقل: إدارة الذات بأبعادها المختلفة والتي منها القدرة على تحقيق الأهداف، القدرة على تخطيط وإدارة الوقت، التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة، المرونة، تحمل المسؤوليات، الدافعية للإنجاز.
2. المتغير التابع: القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.



المصدر: جرد بواسطة الباحثة

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. معرفة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في إدارة العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية لذاتهم وأثرها على اتخاذ قراراتهم.
2. معرفة واقع إدارة الذات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية من خلال المعوقات المختلفة لديهم.
3. دراسة العلاقة بين إدارة الذات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية وعملية اتخاذ القرارات لديهم.
4. التعرف على بعض المقترحات المساعدة في إدارة الذات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية .

## أهمية الدراسة:

برزت أهمية هذه الدراسة من زوايا كثيرة منها:

1. إلقاء الضوء على أهم المتغيرات التي تحقق النجاح في إدارة الذات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة والتي يجب وضعها في بؤرة اهتمام العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية لتفعيل دورهم والارتقاء بالجامعة الإسلامية.
2. تعد هذه الدراسة إضافة في مجال إدارة الأعمال حيث ستكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات جديدة في هذا المجال.
3. المساهمة في الارتقاء بمستوى الوعي بإدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية من خلال الوصول إلى النتائج والتوصيات والاستفادة من المقترحات.
4. قد تسهم هذه الدراسة في بيان أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الذات على المستوى الشخصي والمهني في تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف والتحكم بالسلوك البشري في مواقف الحياة المختلفة، حيث ترى الباحثة أن لدراسة إدارة الذات قيمة نظرية، من حيث أنها تشكل مفاهيم تساعد على فهم السلوك البشري والتعرف على محدداته، كما أنها تأمل أن تفيد هذه الدراسة الباحثين وكذلك المؤسسات الإدارية المسؤولة عن سن القوانين والأنظمة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: الذات وإدارة الذات.
- المبحث الثاني: اتخاذ القرارات.
- المبحث الثالث: نبذة عن الجامعة الإسلامية.

# المبحث الأول

## الذات وإدارة الذات

- مقدمة
- تعريف ومفهوم الذات
- أنواع مفهوم الذات
- سمات مفهوم الذات
- وظائف مفهوم الذات
- الذات والشخصية
- مفهوم إدارة الذات
- خطوات إدارة الذات
- أبعاد إدارة الذات
- فعالية إدارة الذات
- فوائد إدارة الذات
- معوقات إدارة الذات
- الفرق بين إدارة الذات وبناء الذات

## المبحث الأول الذات و إدارة الذات

### مقدمة:

إن كل إنسان يولد وفي تكوينه بذور النبوغ والعبقرية، والكفاءة والفاعلية، ويتوقف نمو هذه البذور أو موتها على نوع التربية والرعاية التي يتلقاها الإنسان من أسرته وبيئته ومجتمعه، فلو ترك الإنسان لينمو ويتزعزع على فطرته لغدا شخصية سوية فعالة، قادرا على إدارة ذاته وتحقيق أهدافه ولعل هذا بعض ما نتلمحه من إشارة نبينا صلى الله عليه وسلم: " كل مولود يولد على الفطرة، فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه "لذلك لابد من صياغة الذات قبل إدارة الذات فكيف نتقن فنون إدارة الذات ونحن أصلا نفتقر إلى تلك الذات السوية، القادرة على تشرب تلك الفنون، ولقد توصل أهل الاختصاص إلى عادات سبع تمثل المبادئ الأساسية للنجاح والفاعلية في طريقة الحصول على الشخصية الفعالة القادرة على إدارة ذاتها وتحقيق أهدافها وهي:

1. الايجابية والأخذ بزمام المبادرة .
2. البدء بأهداف واضحة.
3. ترتيب الأولويات الأهم فالمهم.
4. التفكير في المنفعة المشتركة للجميع .
5. محاولة فهم الآخرين قبل التحدث إليهم.
6. العمل مع الجماعة والتعاون مع الآخرين.
7. تحديد القدرات باستمرار للارتقاء بالنفس.

وهذه العادات لا يؤخذ كل منها على حدة، بل هي منظومة متكاملة تتفاعل مع بعضها البعض لتضبط عجلات قطار ذاتك على قضبان الكفاءة والفاعلية، فالعادات الثلاثة الأولى تصنع من الإنسان شخصية قادرة على الاستقلال الذاتي والاعتماد على النفس، والعادات الثلاثة التالية تجعل الفرد شخصا قادرا على التعاون والتعاقد مع الآخرين، ثم العادة السابعة وهي الشحذ المستمر للقدرات الذاتية تمثل الإطار العام الذي يجمع كل العادات السابقة، حتى نصل إلى إدارة الذات لابد أولا أن نبدأ بإعادة صياغة الذات وفق مبادئ الإنجاز والفاعلية لنزيد من الكفاءة والفاعلية في إدارة الذات نحو الأفضل(كتابي دوت كوم، نسخة الكترونية،2007).

## تعريف ومفهوم الذات:

إن مفهوم الذات يشكل ذلك المكون أو التنظيم الإدراكي غير واضح المعالم الذي يقف وراء وحدة أفكارنا ومشاعرنا، والذي يعمل بمثابة الخلفية المباشرة لسلوكنا ، والمحرك الموجه والموحد للسلوك بهذا المعنى يلعب مفهوم الذات دور القوة الدافعة للفرد في كل سلوكه، والذات هي التي توجه السلوك وتحقق التكامل بين أنواعه في المجالات المختلفة لتحقيق الهدف المرسوم من قبلها، ذات الإنسان حقيقته وهي الحامل لكل الصفات الأخرى الجسمية والنفسية والاجتماعية، وينكر مفهوم الذات في الدراسات النفسية في معاني مختلفة:(شكشك، 2009، ص8-11)

1. الذات هي الفرد أو الشخص أو الكائن الحي.
2. الذات هي الأنا أو خاصة الفرد.
3. الذات هي الفرد كما يعرف نفسه.
4. الذات تعني الصفات المميزة التي تكون الفردية المتميزة وتكون هنا مرادف لمصطلح الشخصية.
5. الذات تعني الأفكار والمشاعر والجهود المعترف بها والمنسوبة إلى فرد ما وتشمل إدراك المرء لنفسه أي انطباعاته عن جسمه، وصورته عن مظهره ، وعن كل ما هو خاص ومحسوس فيه باعتباره شخصا، وتشكل اتجاهات الفرد حول نفسه ومعتقداته وآرائه وقيمه، وتشمل تفكيره ودوره في أن يمارس حقه في أن يكون حرا ومسئولا .

ويعتبر مفهوم الذات من المفاهيم الأساسية في دراسة الشخصية والتوافق ،إن مفهوم الذات عبارة عن تكوين معرفي منظم ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورية والتقنيات الخاصة بالذات، فهو ذلك الكل التصوري المنظم والمتناسب المكون من إدراكات الفرد لخصائص ذاته وعلاقته مع الآخرين ، كما أن مفهوم الذات كموضوع مركزي في بنية الفرد الإدراكية يعد مركبا للظواهر الشخصية يرتبط بإدراك الفرد لذاته كما يراها هو في الواقع لا كما يراها الآخرين(شكشك،2009،ص12)، وينقل آخرون عن كارل روجرز بأن الذات هي الجزء الظاهري الذي يتحدد على أساسه السلوك المميز للفرد ، كذلك فالطريقة التي ندرك بها ذاتنا هي التي تحدد نوع شخصيتنا فإن فكرة الشخص عن نفسه هي النواة الرئيسية التي تقوم عليها شخصيته (الطحان، 1995،ص37)، ، ومنهم من عرف مفهوم الذات على أنه " ظاهرة مستقرة نسبيا وشعورية إلى حد ما يتم معاشتها انفعاليا كنظام فريد لأفكار الفرد عن نفسه واستنادا إليها ويتفاعل معها الآخرون ويكون موفقا تجاه نفسه"(بتروفسكي، 1996،ص276)،ويرى روجرز أن مفهوم الذات هو مفهوم أو تصور شكلي كلي منظم يتكون من إدراكات الفرد عن ذاته بمفردها كما يعبر عنها ضمير المتكلم



الفاعل أنا أو لذاته في علاقتها بالأشخاص الآخرين والأشياء الموجودة في البيئة بالإضافة للقيم المتصلة بهذه الإدراكات (الشناوي ، بدون تاريخ،ص275)،ومنهم من عرفها بأنها " انعكاس للصورة التي كونها الطفل عن نفسه من خلال تجاربه ومن خلال رسائل أنت التي يرسلها الآباء لأبنائهم" (أبو سعود، 2006،ص24)

### أنواع مفهوم الذات:

وهناك أنواع عديدة لمفهوم الذات منها: (شكشك،2009،ص20-22)

1. مفهوم الذات العام : يرى "يونغ" بأنه الجانب المنظم أو مجموعة الجوانب التنظيمية للشخصية والتي تستقطب حولها مجمل النشاطات المختلفة الموجهة من أجل تحقيق كفاءة الإنسان وهذه الجوانب تزود الشخصية بالوحدة والاستقرار اللذان يعتبران هدف الفرد في حياته. أما "روجرز" يعتبر مفهوم الذات ذلك التنظيم العقلي والمعرفي والمفاهيم والقيم الشعورية التي تتعلق بالسمات المميزة للفرد وعلاقته المتعددة.

2. مفهوم الذات النفسي : يتكون مفهوم الذات من فكرة الإنسان عن نفسه في علاقاته بالبيئة كما يتولى بدوره تحديد السلوك الذي يمارسه الشخص ومستواه ، فمفهوم الذات النفسي يمثل الوعي أو الشعور المتمثل فيما يقوم به الإنسان من عمليات الإدراك والتفكير والتذكر والإحساس وغيرها .

3. مفهوم الذات الاجتماعي : هو سلسلة متدرجة من حاجات المحافظة على البقاء مثل الجوع والعطش التي تأخذ بالارتقاء نحو حاجات نفسية أعلى كالشعور بالأمن والانتماء والحب والتقدير وتحقيق الذات ،إلى أن تصل إلى الحاجات المعرفية كالرغبة في الاكتشاف والعلم والحاجات الجمالية ولا يمكن إشباع الحاجات العليا دون إشباع الحاجات العضوية والأساسية أولاً لأنها أكثر سيطرة وأكثر بدائية ويعني ذلك أن حاجات الأمن والطمأنينة تكون ملحة ومسيطرة عندما تتعرض للتهديد بينما تظل الحاجات العليا التي تتضمن تحقيق الذات كامنة لدى الفرد في حالة عدم توفر الظروف المناسبة ولا تستطيع التعبير عن نفسها إلا بعد أن يتحرر الإنسان من سيطرة الحاجات الدنيا .

4. مفهوم الذات الجسمية : هي توفر المرونة الكافية لدى الفرد لمراجعة خبراته الذاتية ونظمه الداخلية وتعديلها بشكل يتماشى مع العالم المحيط به ، وبأن الإنسان في موقع قوي محققاً وحدة متكاملة .

5. مفهوم الذات المثالية : هو ما يتمنى الشخص أن يكون عليه كما يتمناها المجتمع ، وهي صورة الذات التي تشعر الفرد أن كثيراً من السلوك الوجداني يصبح منسجماً متناغماً عندما

يفهم في حدود الذات المثالية التي يطمح إليها ، وتقييمه الشخصي للطريقة التي يرى فيها نفسه من هذا المثال ، والمثالية جانب النمو والتعالى في الشخصية الفريدة المميزة بنشاطها الأخلاقي والمعرفي .

6. مفهوم الذات الواقعية : هي الذات الحقيقية الموضوعية التي تعبر عن اتجاهات الفرد ومشاعره ومدركاته وتقييمه لنفسه ، وهي قدرة الفرد على قياس قدراته وتوظيفها واقعا للاستفادة من الخبرات المكتسبة في التكيف الناجح مع الواقع .

7. مفهوم الذات الخاص : تسمى الصورة النفسية أي كما يعيها الفرد ولا يتمنى أن يكتشف أحد عنها سلوكيات معينة أو أفكار خاصة ، لأنه يعتبرها جزء من ذاته الخاصة ، وأنه لا يتمنى أي إنسان أن يعرف عنها شيئا . فمثلا لا أعطي كل أسراري لكل أصدقائي ، وهي مدركة كما يراها ويتصورها الشخص نفسه .

### سمات مفهوم الذات:

ولمفهوم الذات سمات كثيرة منها: (الظاهر، 2004، ص42-46)

1. مفهوم الذات منظم: أن الفرد يدرك ذاته من خلال الخبرات المتنوعة التي تزوده بالمعلومات، ويقوم الفرد بإعادة تنظيمها حيث يصوغها ويصنفها طبقا لثقافته الخاصة.
2. مفهوم الذات متعدد الجوانب: إن الفرد يصنف الخبرات التي يمر بها إلى فئات، وقد يشاركه الكثير في هذه التصنيفات، إذا لمفهوم الذات جوانب متعددة وليس أحادي الجانب، وقد تكون هذه التصنيفات في مجالات كالمدرسة، الجاذبية الجسمية، التقبل الاجتماعي.....إلخ.
3. مفهوم الذات هرمي: يشكل مفهوم الذات هرما قاعدته الخبرات التي يمر بها الفرد في مواقف خاصة وقيمتها مفهوم الذات العام، وهناك من يقسم قمة الهرم إلى قسمين (مفهوم الذات الأكاديمي، ومفهوم الذات غير الأكاديمي) فالجانب الأكاديمي يتفرع إلى مفاهيم تتعلق بمفهوم الذات التحصيلي كالمفاهيم التي تتعلق بالعلوم الطبيعية، الاجتماعية، واللغات والرياضيات، أما مفهوم الذات غير الأكاديمي فينقسم إلى:
  - الذات الجسمية: وتتفرع إلى مفهوم المظهر العام، مفهوم لون البشرة والشعر ولون العيون... إلخ.
  - الذات الاجتماعية: وتتفرع إلى مفهوم تقبل الذات، مفهوم تقبل الغير ، وعلاقة الفرد بالآخرين.

- الذات النفسية: وتنقسم إلى مفهوم الانطباعات الشخصية، مفهوم الأحاسيس والمشاعر الذاتية الخاصة ، مفهوم الاتجاهات.
- 4. مفهوم الذات ثابت: يتسم مفهوم الذات بالثبات النسبي وخاصة في قمة الهرم، ويقل ثباتا كلما اتجهنا إلى قاعدة الهرم، حيث يتنوع مفهوم الذات بشكل كبير وذلك لتنوع المواقف والأحداث والخبرات التي يمر بها الفرد، فمفهوم الذات الأكاديمي مثلا أكثر ثباتا من مفهوم تقبل الغير .
- 5. مفهوم الذات نمائي تطوري: تتنوع جوانب مفهوم الذات لدى الفرد خلال مراحل تطوره، فهو لا يميز في مرحلة الطفولة نفسه عن البيئة المحيطة به، وتتطور مفاهيم جديدة كلما تقدم في العمر عبر مرحلة المراهقة والبلوغ، حيث أن الفرد كلما نما زادت مفاهيمه وخبراته.
- 6. مفهوم الذات تقييمي: مفهوم الذات ذو طبيعة تقييمية ووصفية، فيعطي الفرد تقييما لذاته في كل موقف من مواقف حياته، فهو لا يقتصر على وصف ذاته فحسب، وإنما يقيم ذاته في المواقف التي يمر بها كالمقارنة مع الزملاء.
- 7. مفهوم الذات فريقي: هناك تمايز بين المفاهيم التي يوجد بينها ارتباط نظري فمثلا مفهوم الذات الجسمية ترتبط بمفهوم المظهر العام أكثر من ارتباطه بمفهوم الاتجاهات.

### وظائف مفهوم الذات:

من وظائف مفهوم الذات ما يلي:(الظاهر، 2004، ص60-62)

1. يعتبر حجر الزاوية في الشخصية، حيث أن وظيفته الأساسية هي السعي لتكامل واتساق الشخصية، ليكون الفرد متكيفا مع البيئة التي يعيش فيها وجعله بهوية تميزه عن الآخرين.
  2. العمل على وحدة وتماسك الشخصية، فهي تساعد على اتساق الفرد وتقييمه.
  3. لمفهوم الذات دور رئيسي في تحديد المفاهيم التي يمكن استيعابها في التنظيم الكلي للشخصية.
  4. تنظيم عالم الخبرة من أجل التكيف السلوكي.
  5. يؤثر في تنظيم الإدراك واستيعاب الخبرات وتحديد السلوك.
  6. يعتبر العامل الجوهري في التحكم في السلوك البشري، فهو قوة دافعة لتنظيم وضبط وتوجيه السلوك.
  7. يحدد الاستجابات الذاتية في مواقف الحياة المختلفة.
- ومن وجهة نظر الباحثة تعتبر وظيفة مفهوم الذات وظيفة دافعية وتكامل وتنظيم وبلورة عالم الخبرة المتغير الذي يوجد الفرد في وسطه، ولذا فإنه ينظم ويحدد السلوك، وينمو

تكوينيا كنتاج للتفاعل الاجتماعي جنبا إلى جنب مع الدافع الداخلي لتأكيد الذات، وبالرغم من أنه ثابت تقريبا إلا أنه يمكن تعديله تحت ظروف معينة.

### الذات والشخصية:

تعد الذات من أهم أبعاد الشخصية، والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، وقد يكون مفهوم الشخص عن ذاته إيجابيا أو سلبيا وهنا تزداد أو تنخفض قدرته على التكيف تبعاً لمفهومه عن ذاته. "وينظر بعضهم إلى الذات على أنها الشخصية، والشخصية هي الذات، مثل أدلر، والذي يستعرض الأدبيات في ميدان الذات يخرج بنتيجة هي أن الذات تشكل بعدا مركزيا في الشخصية أو أنها الشخصية بأكملها أو الأنا أو القائم بالسلوك أو التنظيم المعقد من الخصائص التي لها تأثير كبير على سلوك الإنسان وشخصيته، وقد عرفها روجرز بأنها نموذج منظم ومنسق من الخصائص المدركة "الأنا" أو الضمير المتكلم مع القيم المتعلقة بهذه الرموز، وينبغي ألا نخلط بين الأنا ومفهوم الذات، فبينما الأنا هو جوهر الشخصية فإن مفهوم الذات هو تقييم الفرد لقيمه كشخص، أي تقييم الشخص لنفسه، وبينما الأنا هو طاقة الفرد للأداء فإن مفهوم الذات يحدد أداءه الفعلي، فالذات فكرتك عن نفسك وشكلك وقدراتك وعلاقاتك ومشاعرك، ومدى حقيقة تصورك عن نفسك وفكرة الناس عنك وفكرتك عن تصور الناس لذلك أما الشخصية فهي نمط سلوكي مركب ثابت دائم نسبيا، يميز الفرد عن غيره من الناس، ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من الوظائف والسمات والأجهزة المتفاعلة معا والتي تضم القدرات العقلية والوجدان والانفعال أو النزوع والإرادة والتركيب الجسمي والوظائف الفيزيولوجية والتي تحدد طريقة الفرد الخاصة في الاستجابة وأسلوبه الفريد في التوافق مع البيئة، (التاية، بدون تاريخ، ص73-76).

### مفهوم إدارة الذات:

فعملية إدارة الذات مسألة تعتمد في الأساس على مقومات المتعلم العلمية والشخصية والنفسية والسلوكية والاجتماعية، كما أنها تتطلب دافعا وقدرة ووسيلة وطريقة وأسلوبا وبيئة تتوافر فيها حوافز التعلم، ويمكن أن نعرف إدارة الذات بأنها: "العملية المتعلقة بتحقيق الأهداف الشخصية بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرخاء والسعادة للشخص نفسه"، فإذا حسن إدارة الفرد لذاته، سيسعد في حياته، فالنواة الرئيسية الأصلية (الذات) إذا صلحت فسيتم الصلاح للجميع وهذه قاعدة لا مجال للجدل فيها (مفلح وحريز، 2007، ص11)، كما ذكر آخرون أنه من خلالها يتم معرفة الفرد لطبيعة إحساسه ومشاعره وكيفية التعامل مع هذه المشاعر وإدارته لها والسيطرة عليها، وتوظيفها إيجابيا في نشاطاته الحياتية المختلفة، مثلا كيف يكون صادقا ومتفائلا، وبواجه الغير والسيطرة

على حالات الغضب والحزن ( الطائي والدهام، 2008، ص76) وتعرف إدارة الذات بأنها" القدرة على إدارة شعور الفرد ودوافعه وردود أفعاله، ليكون قادرا على التكيف والتغيير حسب الضرورة (Shella,2006,p9)، ويعرفها آخرون بأنها" إدارة الحالات الداخلية للفرد، واندفاعاته وتسهيل حصوله على الموارد لتحقيق أهدافه (Porter,2002,p6)، وبعضهم عرفها بأنها" التفكير الإيجابي للعقل، واستخدام الإجراءات الإيجابية التي تساعدك في أن تعيش حياتك بالطريقة التي تريدها على أكمل وجه، وتحقق أهدافك مهما كانت صغيرة أو كبيرة حتى تستطيع إدارة ذاتك بفعالية (Myers,2003,p6) والبعض الآخر عرفها بأنها" عملية تعظيم الوقت والمواهب لتحقيق أهداف جديرة بالاهتمام (Paul, 1993,p4) وأيضا تعرف بأنها" قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، فالذات إذن هي ما يملكه الشخص من مشاعر وأفكار وإمكانيات وقدرات، وإدارتها تعني استغلال ذلك كله الاستغلال الأمثل في تحقيق الأهداف والآمال، وكفاءة إدارة الذات وفعاليتها يمكن تحقيقها من خلال ما يلي: تحديد الأهداف، تنظيم الوقت، السيطرة على الذات، الثقة بالنفس، التركيز والتفكير بطريقة صحيحة، اتخاذ القرار بطريقة سليمة، كسب الآخرين وإقامة علاقات ناجحة معهم، إدارة العمل ومواجهة المشكلات وإيجاد حلول لها، زيادة الإنتاجية، إتقان فن التفاوض، التخطيط السليم للعمل وتطويره ووضع رؤية مستقبلية له ( رضا، 2004، ص51) ومنهم من عرفها بأنها" قدرة الأفراد على تقييم وتنظيم أنفسهم وأن يكونوا مسئولين أمام أنفسهم عن تقدمهم وعن أدائهم، وبذلك هم يمارسون إدارة الذات ، وأيضا عرفها بأنها" جهود الفرد للتحكم في أفعاله، وعوامل البيئة، واستخدام الثواب والعقاب لضبط التقدم نحو تحقيق الأهداف (Myghan,2004,p20)، من كل ما سبق تتفق الباحثة مع أغلب التعريفات الكتاب والباحثين لإدارة الذات من أنها تخص دواخل الإنسان من مشاعر ودوافع وتصرفات تقوده لفعل ما قد يكون إيجابيا أو سلبيا حسب تفسيره وتحليله لكل ما يدور حوله.

### خطوات إدارة الذات:

لإدارة الذات عدة خطوات منها: (Myghan,2004,p54)

1. تقييم الذات :حيث أن جهل الإنسان بذاته وعدم معرفته بقدراته وإمكانياته، تجعله يقيم ذاته تقييما خاطئا فيعطي ذاته أكثر مما تستحق، أو يقلل من قيمة ذاته، فعندما يتوصل الإنسان إلى معرفة مواهبه وقدراته الكامنة، فإنه سوف يستطيع تطوير ذاته وإدارتها وتمييزها لصالح نجاحه في مختلف أوجه الحياة.
2. تحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف : تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ووضع وقت كاف لتحقيقها، والمراجعة المستمرة للوسائل المستخدمة في تحقيقها، لمعرفة هل هذه الوسائل مناسبة

وملائمة لإنجاز الهدف، والعمل على مراجعة الأهداف لمعرفة هل هي واقعية ومنطقية، ويمكن تحقيقها، الاستفادة من تجارب الآخرين عند وضع وتحديد الأهداف والاحتياجات لتوفير الوقت والجهد، تحديد الاحتياجات تحديدا دقيقا للمساهمة في تحقيق الأهداف لأن عدم تحديدها يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال.

3. التحكم الذاتي الفعال في عناصر الوقت والبيئة والمشكلات: ضبط الفرد لذاته عن طريق التحكم في عناصر الوقت والبيئة والمشكلات من العوامل الهامة التي تساعده على إدارة ذاته وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للوقت واستغلال وقت الفراغ فيما هو مفيد ونافع، بذل الجهد لاستغلال الوقت المتاح لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية، واستغلال الوقت بشكل فعال يعتبر عنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة، وإدراك الفرد بقدرته على التحكم في البيئة المحيطة يزيد من دافعيته للتغيير نحو الأفضل وبالتالي تطوير ذاته والمساهمة في إدارتها فلا بد من اتخاذ خطوات مناسبة تتناسب والتغيرات البيئية المحيطة من أجل تحقيق الأهداف، فنجاح الفرد في إدارة ذاته يتوقف على التجانس والتوافق بينه وبين المناخ المحيط به، حتى يستطيع الفرد إدارة ذاته عليه أن ينظر حوله وأن يتفاعل مع البيئة المحيطة به وان يتصدى للمشاكل ويقوم بحلها بالطرق العلمية السليمة ويعرف أسبابها ويعمل على الحد منها.

4. تقييم الذات من خلال قياس مستوى النجاح في تنفيذ الخطط وإعادة ضبط العناصر المؤثرة: على الإنسان أن يقوم بالتخطيط ويجعله عادة لأنه وسيلة للنجاح في الحياة، ومتابعة ما تم إنجازه من أعمال بشكل يومي للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، ومعرفة نشاطه وطاقاته ومراقبة تطوره ومتابعة نتائج التخطيط باستمرار، لأن ذلك يساهم في تطوير الإنسان لذاته.

### أبعاد إدارة الذات:

تتكون إدارة الذات من الأبعاد الفرعية التالية: (Sheena & Umesh, 2006, p3)

1. رقابة الذات: تعرف بأنها "منع أو تجاهل السلوكيات التلقائية المعتادة أو الفطرية والرغبات التي تتعارض مع السلوك الموجه نحو الهدف، فالتغلب على نمط غريزي أو عادة معينة يتطلب رقابة الذات (Muravren, 2006, p524)، مثلا إذا كان هناك شخص يدخل عادة بعد تناول الطعام فإنه يتطلب منه بذل رقابة للذات لتغيير هذه العادة، وعدم التدخين بعد تناول الطعام، وإذا لم يمارس الشخص الرقابة فإنه يتصرف بشكل تلقائي ويدخن (Tiffnay, 1990, p149).

2. الثقة: تعرف بأنها" التوقع الإيجابي الذي ينشأ بين طرفين وذات سلوك منتظم وتعاوني في الاعتماد على الأسس والمعايير والأعراف المشتركة مما يشجع ويسهل علاقات التبادل الاجتماعي بين الطرفين(Barlow,2001,p15) ، تبرز أهميتها كون أن المنظمات التي تتبناها تكون أكثر نجاحا وتكيفاً وإبداعية من المنظمات التي تتعدم الثقة فيها ( الطائي،2007،ص64)، كما يعدها البعض بأنها شرط أساسي للعلاقات الشخصية الإيجابية في مختلف السياقات التنظيمية، وفي الحالات التي تتطلب التعاون والاعتماد المتبادل، وفاعلية فرق العمل، ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام( الشرجي،2008،ص75).
3. يقظة الضمير: نعني بها وسيلة تنبؤ واعدة بشكل خاص للأداء الإجمالي للوظيفة، إن طبيعة هيكل الوعي يعاد النظر فيه، إذ أن الاهتمام يعطي للسلوك المحتمل والمرتبط مع الدرجة العالية من الوعي(Robertson,2000,p17) ، تبرز أهمية يقظة الضمير من خلال ارتباطها المباشر بالأداء، كما أنها تعد وسيلة تنبؤ قوية بدوافع الإنجاز والتوجه نحو الأهداف(Anderson,2009,p10).

### فعالية إدارة الذات:

- هناك بعض القواعد العامة التي إذا حولها الإنسان إلى عمل في حياته تحقق له بإذن الله ما يمكن أن نطلق عليه إدارة الذات بفعالية:(القرني،1997،ص53-59)
1. تأدية حقوق الله سبحانه وتعالى والاستعانة به في كل أمور الحياة( إياك نعبد وإياك نستعين)، لأن الإنسان إذا أصلح ما بينه وبين ربه أصلح الله له أمور حياته، وإذا تعرف الإنسان إلى ربه وقت الرخاء وجدته وقت الشدة( الفاتحة،5)
  2. ملء الذهن بالتفاؤل وتوقع النجاح بإذن الله، و جعل الاستبشار دائما هو المسيطر على الفكر والشعور (بشروا ولا تنفروا).
  3. أن تكون الأهداف سامية وواضحة..
  4. التخطيط لأمر الحياة المختلفة، والبعد عن الفوضى والارتجالية قدر الإمكان، وتنظيم الجهد والاتجاه لهدف واضح ومحدد.
  5. تحويل الخطط في السعي نحو الهدف إلى عمل ملموس وواضح والبعد عن التسويف والبطالة.
  6. الحذر من ضياع شيء من الوقت دون عمل فهو ضياع للحياة، والحرص على التقدم نحو الأهداف كل يوم ولو خطوة واحدة، فمن سار على الدرب وصل.
  7. تنظيم المواعيد والالتزامات بكتابتها والتعود على حفظها.

8. مقاومة محاولات النفس للهروب من الأعمال الجادة المهمة إلى المتعة واللهو.
9. عدم تضييع الوقت في توافه الأمور، بل يجب تقديم الأهم من الأعمال على من سواه.
10. المبادرة والمصارعة إلى كل خير ومفيد، وتعويد النفس على فعل الخير والعمل والإنتاج لتعتاد على ذلك ولا تعودها الكسل والخمول.
11. مواجهة نتائج الأعمال بشجاعة وصبر وثبات ومسئولية، والحذر من كثرة الشكوى والضجر فهما من صفات الضعفاء.
12. التمرن على ضبط المشاعر والأحاسيس مع الاحتفاظ بالهدوء ورباطة الجأش في المواقف المثيرة والجادة وعدم جعل شخصية الإنسان كالزجاج الشفاف الذي يسهل كشف ما وراءه ومعرفة حقيقتها لكل عابر سبيل.
13. جعل الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم المثل الأعلى والقُدوة في كل أمور الحياة، إذ هو الذي بلغ أعلى درجات الكمال، فلو تم البحث لحل أي مشكلة في أي جانب من جوانب الحياة إلا وجد ذلك الحل في سيرته العطرة صلى الله عليه وسلم.

#### فوائد إدارة الذات:

لإدارة الذات فوائد نذكر منها: (Brightman,2000,p302)

1. أنها تخلق رؤية واضحة للأهداف المرجوة.
2. أنها تأخذ خطوات العمل نحو الأهداف الواضحة القابلة للتحقيق على المدى القصير.
3. أنها تعمل على تحقيق حياة مهنية جيدة.
4. أنها تعمل على التقييم المستمر للاستراتيجيات، والمهارات، والموارد اللازمة لتحقيق الهدف.
5. أنها تعمل على تطوير وإيجاد حلول للعقبات التي تحول دون النجاح.

#### معوقات إدارة الذات:

لإدارة الذات معوقات منها : (الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف،2009)

1. عدم وجود خطط وأهداف للمراحل الحياتية المقبلة.
2. التكاثر والتسويف والتأجيل في تنفيذ ما تم التخطيط له.
3. النسيان بسبب عدم توثيق الأهداف بحيث تتراكم الأعباء.
4. الاستجابة لمقاطعات الآخرين وتشويشهم، وعدم استشارة أهل الخبرة للاستفادة من تجاربهم.
5. عدم الإيمان بإمكانية تحقيق ما نهدف إليه.



## الفرق بين إدارة الذات وبناء الذات:

بناء الذات "منهج استراتيجي بعيد المدى يقوم على مناهج عامة ومجربة، وينطوي تحت هذه المناهج جميع التقنيات والأدوات اللازمة لنجاح المنهج في البناء". ونعني به أيضا الوصول إلى أعلى مراتب الحاجات الإنسانية وهو صرح من الطاقات المتكاملة والفعالة قادر على الصعود ومواكبة حاجات الروح، فالروح دائما أرقى، أما إدارة الذات فهي أسلوب قصير المدى يعتمد إلى التكتيكات التي تجعل الإنسان يستفيد من الأدوات والتقنيات في إدارته للذات دون النظر إلى منهج متكامل يعيش عليه الإنسان، وبناء الذات يبني في الشخص ما يجب أن يكون عليه، بكل ما تحمله كلمة بناء من معنى، أما إدارة الذات فإنها تنظر للبناء الموجود وتحاول أن ترتب ما هو موجود أو تعيد تشكيله وترتيبه، بناء الذات يشمل إدارة الذات وليس العكس (التاية، بدون تاريخ، ص83-85).

# المبحث الثاني

## اتخاذ القرارات

- مقدمة
- تعريف اتخاذ القرارات
- أهمية اتخاذ القرارات
- المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات
- أنواع القرارات
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
- خصائص القرار الإداري
- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية
- مشكلات اتخاذ القرارات
- أسباب الفشل في اتخاذ القرارات
- شروط القرار الجيد
- العلاقة بين إدارة الذات وعملية اتخاذ القرارات

## المبحث الثاني اتخاذ القرارات

### مقدمة:

لقد خلق الله تبارك وتعالى الإنسان وترك له مهمة الاختيار وذلك لإعمار الأرض ، لذا كان على الإنسان أن يقرر ، وأن يساعد نفسه بل والآخرين على اتخاذ القرارات . ومن يقول أنه لا يستطيع أن يتخذ قرارا فهذا في حد ذاته قرار بعدم اتخاذ القرار ، إننا جميعا لدينا قرارات مشتركة وهي أن نكون سعداء في حياتنا ، وأن نكون ناجحين في عملنا ، لكننا نجد أنفسنا لم نفعل أي مما قررناه، وهذه القرارات تعرف باسم القرارات الضعيفة ، أما القرارات القوية فهي القرارات التي يستطيع صاحبها أن ينفذها ، وعلينا أن ندرك أن القرار هو ما يحدد المصير، ولكي نتخذ قراراتنا بشكل صحيح علينا أن نعلم كيفية اتخاذ القرار الصحيح حتى نصل إلى أفضل حال في الدنيا والآخرة. فلا بد للإنسان أن يقرر، وأن يساعد نفسه على اتخاذ القرارات ، ولا يقول لم يعد هناك وقت ، لقد كبرت على أن أحدث تغييرا بحياتي ، كما أنه لا بد وأن يساعد أولاده كذلك على اتخاذ القرارات (الفقي ، 2008، ص8-10)، عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعا ، لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب ، والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير، ولأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلقة دون حل ، وعلينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة ، وفي نفس الوقت يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة، فإن التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى الأخطاء ويقوض الكثير من أهدافنا وكلنا نعلم أن هناك خيارات طويلة الأمد . فعلينا أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإلمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة وكيفية تطبيقه ولأن مفتاح النجاح دائما هو اتخاذ القرارات الصحيحة (السكرانة، 2009، ص353-354) .

### تعريف اتخاذ القرارات:

القرار اصطلاحا هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة ، وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود ، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضررا، أو هي سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة مواقف معينة ، أو هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز

الهدف أو الأهداف التي يبتغيها ، أي لحل المشكلة التي تشغله (عبوي، 2010، ص231)، وهناك تعاريف أخرى للقرار منها، تعني كلمة قرار فصلا أو حكما في مسألة ، أو خلافا ، أي أنه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو الجماعة ، والمقصود بالتصرف الشعوري هو ذلك التصرف الصادر من الأفراد بعد تفكير وتأمل، والقرار هو العملية التي استطاع بها شخص التوصل إلى الاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين في مساهمتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، أو هو الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة(السكرانة، 2009، ص355-356)، وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات(تعليق، 2011، ص34)، يعرف أيضا اتخاذ القرار بأنه استجابة فعالة توفر النتائج المرغوبة للحالة أو الحالات المحتملة التي تشمل الظواهر الاجتماعية والفردية، والتي تستند إلى حقائق وقيم تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل المناسبة لمواجهة الحالة أو الحالات المحتملة(السعدني، 2008، ص78)، ومنهم من عرفها بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ، ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية: (عبوي، 2010، ص232).

1. أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول إلى حل أمثل .
2. أن لأي موقف أو مشكلة عامة حولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها بقواعد أو مقاييس محددة .
3. أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل ، تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها ، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار .

### أهمية اتخاذ القرارات:

لاتخاذ القرار أهمية كبيرة نذكر منها(الشامي، نينو، 2001، ص287)

1. أنها تعتبر عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فالوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كذلك نشاطات التسويق، والإنتاج، والأفراد، لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرارات.
2. أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها المدير أو المشرف أو القائد، ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المنظمة.

3. اتخاذ القرار الإداري هو ترجمة فعلية لما هو مطلوب تحقيقه من أهداف ومهام وهي مهمة تتناط عادة بالمدير سواء كان موقع هذا المدير في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية، وهذه المهمة لا تتم بشكل فجائي، بل بالعكس هي عبارة عن عملية منسقة تجري وفق خطوات منطقية محكومة بإمكانات محددة، ويتم تنظيم هذه العملية وفق صلاحيات معينة (الفضل، 2004، ص26).

### المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات:

إن تنظيم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية ومن هذه المتغيرات: (السكارنة، 2009، ص359).

1. المدخلات: هي التي يتمثل الموقف المعني وتتبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها .
2. قنوات الاتصال : وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة وبلورتها وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.
3. مركز النظام الإداري "سلطة القرار": وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها.
4. المخرجات: وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها.
5. نتائج القرار: وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.
6. التغذية العكسية أو المرتدة: هي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار .

### أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات حسب ما يلي: (موسى، 2010، ص48-53)

#### 1. القرارات حسب أهميتها:

- قرارات تتعلق بالسوق: تتناول حل المشكلات وتحقيق الأهداف ذات الأبعاد والتأثيرات الكبيرة ولا يتحدد هذا المستوى من القرارات بمرحلة زمنية.
- قرارات تعبوية "استراتيجية": يتعامل هذا النوع من القرارات مع المشكلات القائمة، ويسعى لتحقيق أهداف قصيرة الأمد ولا يتطلب جهدا ذهنيا كبيرا لاتخاذها، يعد القرار الاستراتيجي دليل القرارات الوظيفية والتشغيلية في المنظمة.

## 2. القرارات حسب تنظيمها:

- قرارات تنظيمية: هي القرارات التي يتخذها المدير بحكم سلطته التي يتمتع بها، ويمكن عن طريقها تفويض السلطة للآخرين، وتتضمن قواعد وتعليمات شاملة تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق الأعمال وأنشطة أفرادها وتحديد صلاحياتهم وطريقة تعاملهم مع الجمهور كقرارات وزارة التعليم العالي لأسس القبول في الجامعة.
- قرارات شخصية: هي قرارات فردية يتخذها المدير وتعكس ميوله وقيمه الذاتية، تتضمن القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذا لما تضمنته القرارات التنظيمية، ولا يمكن تخويل صلاحية اتخاذ القرارات الشخصية بينما يمكن تخويل صلاحية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى المستويات الإدارية الأخرى.

## 3. القرارات حسب عدد المشاركين فيها:

- القرارات الفردية: هي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار وتمثل أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة.
- القرارات الجماعية: هي قرارات ديمقراطية تكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية من قبل المدير وبعض العاملين، حيث تتم المناقشة وتبادل الرأي، وتعد هذه القرارات دعائم الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسكها.
- قرارات على مستوى المجتمع: هي قرارات تتعلق بنوع النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي يتوجه إليه أفراد المجتمع، وعلى كيفية تخصيص الموارد الطبيعية وكيفية إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها.

## 4. القرارات حسب موضوعيتها:

- القرارات العقلانية: هي القرارات التي تركز على العمليات الإدارية أكثر من تركيزها على بنية النظام وأهدافه، إذ ينصب اهتمامها على عملية صناعة القرار، وهي تعنى بالتحليل المنطقي العقلاني المنظم للمواقف، بهدف التعرف على البدائل وتقييمها وتطبيقها ومراقبتها ومراجعتها ضمن نهج متسلسل.
- القرارات العاطفية: هي القرارات التي تتأثر بالمشاعر الداخلية لمتخذ القرار عند صناعة القرار إلا أنها ليست بديلة للتفكير المنطقي.

5. القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند عليها وتشمل:

- القرارات المؤكدة: يمتلك فيها متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة.
- القرارات في حالة المخاطرة: يقوم المدير فيها بتطوير البدائل وبحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل.
- القرارات غير المؤكدة: تكون فيها احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة .

6. القرارات حسب درجة سريتها:

- القرارات الصريحة: هي القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.
- القرارات الضمنية: هي القرارات التي لا يفصح فيها المدير عن رأيه وإنما يستشف من قوله الموافقة أو عدمها.

7. القرارات حسب نوع إصدارها:

- القرارات المكتوبة: هي التي تصدر في صحيفة أو صحائف مكتوبة.
- القرارات الشفوية: تصدر عن طريق كلمات يتفوه بها المدير.
- القرارات المخططة: هي التي تصدر بناء على برنامج معين وفي ظروف اعتيادية تتوافر فيها جميع المعلومات المطلوبة وتكون نتائجها مضمونة ومؤكدة.

### العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي: (تعليق، 2011، ص 329-330).

1. أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة ، فأهداف المنظمة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات ، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية .
2. الثقافة السائدة في المجتمع : تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار ، فالمنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها في

المجتمع وللمجتمع ، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة : لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل ، وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع ، لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية : يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب ، الأول يتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها ، والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره، والثاني يتصل بالبيئة النفسية للفرد ، حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ، ومن ثم كان اتخاذ له، و الثالث هو دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له .
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

### خصائص القرار الإداري:

يتصف القرار الإداري بخصائص تملئها ظروف اتخاذ وآلية صنعه وأهدافه نوجزها فيما يلي: (عبوي، 2010، ص 240-241).

1. يتصف القرار الإداري في مختلف مستوياته بالصفة الاجتماعية، لأنه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية معينة من الناس أو المجتمع ، وتأخذ آثار تنفيذه صبغة اجتماعية ، تنعكس من خلال ردود الفعل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والنفسية عليه ، من قبل من يعينهم القرار الإداري.

2. إن أي قرار إداري في أي موقف من المواقف الإدارية التي تتطلب حل مشكلة ما ، هو في الحقيقة امتداد واستمرار لقرارات أخرى، سبق واتخذها أفراد أو جهات أخرى أو نفس الأفراد أو الجهات التي يتعين عليها اتخاذ قرار جديد في ظروف جديدة، أي قرار إداري لا بد أن ينطلق



من واقع موضوعي سائد ، أو قد يكون نتيجة لقرارات سابقة وهذا يعني أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القرارات السابقة .

3. أن القرار الإداري عمل مستقبلي ، بمعنى أن آثاره تنصرف دوما إلى المستقبل ، فنحن لا نتخذ قرارا يتعين تنفيذه في الماضي وتنصرف آثاره إلى ما قد مضى ، وإنما نتخذ قرارا سيتم تنفيذه في المستقبل ، وستنصرف آثاره إلى فترة مستقبلية ، لذلك من عوامل الحسم في اتخاذ القرارات الإدارية ، درجة التأكد من نجاح القرار في إنتاج الحل المنشود للمشكلة في المستقبل.

4. يعتبر علماء الإدارة القرار الإداري مشكلة إدارية وعملية معقدة ، تواجه متخذي القرار وتحتاج إلى حل ، نتيجة لاختلاف طبائع المشكلات المطروحة أمام متخذي القرار وتباين المواقف الإدارية السائدة وتعدد أساليب ومداخل اتخاذ القرار .

5. القرار الإداري لا يتم دفعة واحدة بل على مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوفرة لدى متخذ القرار .

6. تشكل عملية اتخاذ القرار وظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري في أي عملية إدارية حيث يتوقف إنجاز وظائف الإدارة الأخرى للنظام على إتمام إنجاز هذه الوظيفة.

### مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:

عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول للقرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة، وهذه المراحل نجملها فيما يلي : (تعليق، 2011، ص290-291)

1. تحديد المشكلة : ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة حول تاريخ ظهور المشكلة، ومدى حدتها أو خطورتها وعن الأشخاص الذين يتأثرون بها ، والأسباب التي أدت إلى ظهورها ، وغير ذلك من المعلومات التي يمكن تبويبها وتحليلها بما يساعد على استيعاب جوانب المشكلة تمهيدا لحلها .

2. تحديد البدائل : المحتملة لحل المشكلة ، ويتم ذلك عادة عن طريق استشارة الخبراء والفقهاء والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة وذلك في ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة لمتخذي القرار بما في ذلك عنصر الوقت .

3. تقييم البدائل : ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية للسلبات والإيجابيات الخاصة بكل بديل ثم التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلا من جراء تنفيذ كل واحد من تلك البدائل .

4. مرحلة القرار النهائي : والذي يتمثل في اختيار أحد تلك البدائل المطروحة أو ربما يتمثل في الأعراض عن اتخاذ أي قرار بشأن ذلك الموضوع ، ويكون هذا التصرف بمثابة القرار الذي وقع عليه اختيار المسؤولين .
5. تنفيذ القرار : طبقا لاتجاهاته وبالإستناد للأساليب والأدوات والإمكانيات المتاحة، يتم اتخاذ الإجراءات التمهيديّة وتهيئة الظروف والإمكانيات اللازمة للتنفيذ .
6. متابعة القرار : أثناء تنفيذه وبعد الانتهاء من التنفيذ والتأكد أنه تم طبقا لما هو مخطط ومأمول وأنه تم اتخاذ القرار السليم، التأكد من أن إجراءات التنفيذ تسير نحو تحقيق الهدف .

### مشكلات اتخاذ القرارات:

يمكن أن نجمل مشكلات اتخاذ القرار على النحو التالي: ( طعمة، 2010، ص29-30)

1. الإخفاق في تحديد الأهداف: إن إخفاق متخذ القرار في تحديد أهدافه أو تجاهله في تحديد الأهداف يؤدي إلى افتقار العملية بمجملها إلى التركيز مما يجعل عملية الوصول إلى نتيجة مرضية ومقبولة أمرا صعبا، لأن متخذ القرار بنفسه لا يعرف الهدف النهائي الذي يريد الوصول إليه.
2. اعتماد منظور ضيق: عندما يكون متخذ القرار مقيدا ضمن منظور ضيق فإن ذلك من شأنه تقويت القرارات الفعالة والملائمة والإخفاق في التفكير بطريقة إبداعية منطقية الأمر الذي سينعكس بالضرورة على سلامة القرار وعقلانيته.
3. الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل السليم: عندما لا يتوقف متخذ القرار عند كل خيار مطروح وقفة متأنية ومدروسة بعمق ومعرفة نتائج كل خيار ومزاياه ومحاذيره، سيكون القرار متسرعاً والنتيجة تختلف عن الهدف المرسوم.
4. عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة: عندما لا يتمكن متخذ القرار من الإدراك الواقعي للمشكلة وتحديدها بشكل دقيق، قد تتوجه جهوده نحو اتخاذ قرارات تتركز على المشكلات الفرعية دون أن يؤدي ذلك إلى التركيز على المشكلة الأساسية.
5. شخصية متخذ القرار: عندما يكون متخذ القرار خاضعا لبعض القيود مثل الجمود، والروتين، والتنظيم الهرمي، وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية، أو خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية أو العادات والتقاليد و غير ذلك سيؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على أفكار متخذ القرار وتطلعاته.
6. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار: يعتمد نجاح القرار وفعاليتة على كم المعلومات الصحيحة المتوافرة حول المشكلة، فكلما كانت المعلومات الصحيحة متوافرة كلما تمكن متخذ

القرار من الإحاطة بكل جوانب المشكلة المدروسة، ومكنه ذلك من وضع الحلول المتكاملة التي من شأنها معالجة الموضوع وتحقيق الأهداف المرسومة.

7. صعوبة تفهم متخذ القرار للمشكلة: لعل إدراك متخذ القرار لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها، وعليه ينبغي الإلمام بكل أبعاد المشكلة ومعرفة الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه، فهذا سيساعد في توجيه الجهود نحو الهدف الصحيح.

### أسباب الفشل في اتخاذ القرارات:

- توجد مجموعة من الأسباب تؤدي إلى فشل عملية اتخاذ القرار ومنها: (عبوي، 2010، ص244).
1. الفشل في تحديد الأهمية النسبية للأولويات المختلفة .
  2. الاهتمام والاعتزاز بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه السابقة .
  3. احتكار عملية اتخاذ القرارات .
  4. عدم اتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل وإرجاء ذلك للمستقبل .
  5. الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات .
  6. الإفراط في جمع البيانات والمعلومات الثانوية والغير متعلقة مباشرة بموضوع القرار .
  7. الخوف والحرص من الفشل والنزوع للتبرير حفاظا على ماء الوجه .
  8. السير في مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمنظمة المعنية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة .
  9. عدم ملائمة القرار للظروف الجديدة من ناحية ، واحتكار المديرين للقرارات المتعلقة بمرؤوسيتهم ، نظرا لعمق خبرتهم في ذلك .
  10. ازدياد أعباء القيادات الإدارية ، وتعطيل أعمالهم الأساسية عند انصرافها للاهتمام بالفرعيات إضافة إلى بروز عدم الحماس من المرؤوسين للتنفيذ طالما لم يشاركوا بأي درجة في القرارات التي تم اتخاذها .
  11. تراكم الأعباء والمشكلات لدرجة لا يصبح من الممكن معها التصرف مما يؤدي إلى انهيار المنظمة المعنية .
  12. عدم القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلمية ، مما يزيد من درجة الخطورة التي ستترتب على القرارات المختلفة .
  13. زيادة تكلفة القرارات وفوات الأوان أحيانا بضياح الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

## شروط القرار الجيد :

لكي يفي القرار الإداري بأهدافه ، لابد من أن يتحقق فيه مجموعة من الشروط أو المواصفات نورد منها ما يلي: ( عبوي ،2010،ص259).

1. أن يكون اتخاذه في الوقت المناسب .
2. أن يكون الحل المتخذ به قرار مبرهن على صحته .
3. أن يحمل القرار طابعا إرشاديا أو أوامر محددة .
4. أن يكون معنونا إلى جهة تنفيذية محددة .
5. أن يكون غير متناقض في مضمونه .
6. أن يكون ذو صلاحية تنفيذية.

## العلاقة بين إدارة الذات وعملية اتخاذ القرارات :

كل إنسان يتميز عن غيره من أبناء جنسه بتكوين نفسي خاص به كغيره من أفراد هذا المجتمع، وبذلك فإن كل شخص له كينونته الخاصة به(العتيبي،2007،ص3) والإنسان قيمة وقيمة الإنسان تأتي من كيفية إدارته لذاته وحياته، وهذه الإدارة تنعكس في مجموع قراراته التي يتخذها لكي يحقق آماله ورغباته وأهدافه، وقرارات الإنسان خلال فترة حياته لا تتخذ بالصدفة، ولكنها وليدة تربيته وتعليمه وثقافته وخبرته ومعتقداته الدينية والدينيوية(تعلم،2011،ص23)، فهناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار، عوامل تتعلق بالنواحي النفسية كالإدراك، والقيم، والاتجاهات، والدوافع، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية، والقدرات العقلية، وعمر متخذ القرار، جميعها عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار(طعمة،2010،ص28) فلكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها، والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا لتلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد(تعلم،2011،ص113) فإن أكثر الناس الذين يخفقون في النجاح يتأثرون بآراء الآخرين بسهولة، فالذين يتأثرون بآراء الآخرين عند اتخاذ قراراتهم لن ينجحوا في أي مشروع من مشاريعهم خصوصا في مجال تحويل الرغبات إلى إنجازات، لأن ذلك التأثير يعني عدم امتلاك قدرة على إدارة الذات، لذا وجب على كل إنسان أن يستشير نفسه في مسألة اتخاذ القرار، وذلك من خلال قرارات يصوغها بنفسه، وعدم الوثوق بالغير باستثناء الأصدقاء والمخلصين وأصحاب الخبرة(براون،2010،ص290-291)، ومن وجهة نظر الباحثة فإن اتخاذ القرار يتطلب إدارة لذات متخذ القرار لكي تساعده على اتخاذ القرار وخصوصا القرارات التي تمس حياة الشخص وتمس حياة الآخرين معه، فعندما يستطيع الشخص إدارة ذاته، فإنه يميل لأن يكون أكثر إنجازا وتقديرا لذاته، وتكون قدرته على التحكم في الضغوط

التي يواجهها مرتفعة ويكون أكثر دقة في أنماط قراراته التي تمسه وتمس الآخرين، كما أن قدرة الشخص على إدارة ذاته تنعكس على المجهودات التي يبذلها في عمله، وعلى ثقة الفرد بنفسه، وعلى قدرته على مواجهة العقبات، وعلى قدرته على النجاح في أداء مهماته، وأنه كلما زادت هذه القدرة زاد إصراره على تخطي كل ما يقابله من مشاكل وعقبات تعيقه عن اتخاذ القرار المناسب.

## المبحث الثالث

### نبذة عن الجامعة الإسلامية

- نظرة عامة عن الجامعة الإسلامية بغزة.
- التخصصات والبرامج الأكاديمية.
- دور الجامعة في المجتمع.
- نظرة عامة على مرافق ومباني ومراكز الجامعة.
- عدد الموظفين في الجامعة الإسلامية.

## المبحث الثالث

### نبذة عن الجامعة الإسلامية

#### نظرة عامة عن الجامعة الإسلامية بغزة:

أنشأت الجامعة الإسلامية بغزة سنة 1978م، وتعد الجامعة الإسلامية بغزة أول مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وترتبطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية، توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية، وللجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شئونها وأهمها: هيئة المشرفين، مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، أما رؤية الجامعة الإسلامية فهي أنها منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة، في حين أن رسالة الجامعة هي أنها مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية (دليل الجامعة، 2011-2012).

#### التخصصات والبرامج الأكاديمية:

تمنح الجامعة درجة البكالوريوس في 69 تخصصاً، من خلال 11 كلية وهي: كلية الطب، كلية الهندسة، كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم، كلية التمريض، كلية التجارة، كلية الآداب، كلية التربية، كلية أصول الدين، كلية الشريعة والقانون، كلية العلوم الصحية، كما وتمنح الجامعة درجة الماجستير في 28 تخصصاً في 9 كليات هي كلية الهندسة، كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم، كلية التجارة، كلية التربية، كلية الآداب، كلية أصول الدين، كلية الشريعة والقانون، كلية التمريض كما تمنح الجامعة درجة الدكتوراه في تخصص واحد في كلية أصول الدين، كما وتمنح درجة التأهيل التربوي في تخصص واحد في كلية التربية، وتمنح درجة الدبلوم العالي في أربع تخصصات في كليتي التربية وأصول الدين، وهي الإدارة التربوية، الدراسات الإسلامية، الصحة

النفسية والاجتماعية، الإرشاد النفسي والتربوي، كما وتمنح درجة الدبلوم المهني المتخصص في دائرة التعليم المستمر في 11 تخصصا وهي تكنولوجيا الإبداع، الريادة وتطبيقات الأعمال، التخدير والإنعاش، الدعم النفسي والإرشاد، السياحة والسفر، علوم مالية ومصرفية، صحة وتغذية الطفل، تجارة خارجية وإدارة الأعمال الدولية، الترجمة، إدارة مؤسسات المجتمع المدني، اللغة الإنجليزية (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي في فلسطين، 2013).

### دور الجامعة في المجتمع:

تشجع الجامعة البحث العلمي، وتعمل على تنميته وتنتظر إليه على أنه أحد ركائز العملية التعليمية، وتقدم الجامعة جوائز تشجيعية للبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى جوائز لأفضل أبحاث التخرج ورسائل الماجستير، وتصدر الجامعة مجلة متخصصة بالبحث العلمي تتناول الدراسات الإنسانية والدراسات الطبيعية والهندسية والدراسات الشرعية، وتهتم عمادة البحث العلمي بدعم البحث العلمي والمساهمة في توعية المجتمع الفلسطيني بالقضايا المختلفة محور اهتمامه من خلال المؤتمرات، والأيام الدراسية، والندوات، وتوجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع وربطه بالواقع والاهتمام بنتائج البحوث العلمية والتطبيقية، تقدم الجامعة عددا من المنح الدراسية التشجيعية لشرائح مختلفة من الطلبة، وتقدم القروض والمنح للطلبة ذوي الاحتياجات الاجتماعية، والذين تثبت حاجتهم بنتيجة البحث الاجتماعي الذي يجريه متخصصون في عمادة شؤون الطلبة، وقد أنشأت الجامعة إدارة متخصصة لصندوق الطالب، الذي يسهم في ميزانيته بالإضافة للجامعة عدد من المحسنين وكذلك بعض المؤسسات الخيرية، وقد رفعت الجامعة شعارا مفاده ألا يحرم الطلبة من الدراسة بسبب الظروف الصعبة، حصلت الجامعة على عدد من الجوائز الوطنية، والإقليمية، والدولية، ومن أبرزها جائزة البنك الإسلامي للتنمية في العلوم والثقافة عن فئة المؤسسات المشهود لها بالتميز في مجال البحث العلمي، وجائزة جاليليو الدولية للبصريات، وبراءة اختراع من المكتب الأمريكي لتسجيل براءات الاختراع بالولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة من شركة غوغل العملاقة، وجائزة مؤسسة كريم رضا سعيد، وجائزة مؤسسة إيمerald الدولية، وجائزة كيرشوف، وجائزة سمو الأمير سلطان بن عبد العزيز، وجائزة عبد الحميد شومان، وجائزة جامعة النجاح الوطنية للبحث العلمي، وجائزة هشام أديب حجاوي للبحث العلمي، وجائزة المهندس زهير حجاوي للبحث العلمي. كما وتلعب الجامعة الإسلامية دور هام في خدمة المجتمع الفلسطيني، بحيث تقدم الجامعة خدماتها



للمجتمع الفلسطيني في مختلف المجالات، فهي تساهم بشكل كبير في عملية التنمية المجتمعية، إذ تقدم خدمة التدريب الإداري لمختلف شرائح المجتمع، فتعقد من خلال عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر عشرات الدورات سنويا في مجالات التدريب الإداري، واللغات والحاسوب في مختلف المجالات الإدارية والتجارية والعلمية ولمختلف الشرائح، وتقدم هذه البرامج للمؤسسات الحكومية والخاصة وكذلك للمواطنين، وبالإضافة لذلك فإن الجامعة تقدم الاستشارات الهندسية والتجارية والإدارية والعلمية، وفي مجال تكنولوجيا المعلومات لمختلف المؤسسات، وتقدم مختبرات الجامعة خدمات الفحص للتربة والمياه ومختلف المواد المستخدمة في البناء، بالإضافة لخدمات فحص الأغذية والأعلاف، وكذلك خدمات التحليل الطبية وغير ذلك، وفي الجامعة عدد من الوحدات والمراكز تقدم الخدمة للمجتمع، أهم هذه الوحدات عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، مركز تكنولوجيا المعلومات، ومركز الدراسات البيئية والريفية، ووحدة الأبحاث التجارية، ووحدة التقنيات المساعدة للمكفوفين وضعاف البصر التي تتيح لهذه الشريحة استعمال الحاسوب والدخول إلى شبكة الانترنت، وكذلك مركز القرآن الكريم والدعوة الإسلامية، ومركز عمارة التراث، ولجنة الإفتاء، ومركز الإرشاد النفسي والتربوي، وبالجامعة أيضا يوجد مركز للمؤتمرات وهو الأكبر في فلسطين حيث تعقد الجامعة من خلاله سنويا عددا من المؤتمرات العلمية والندوات (الجامعة الإسلامية، 2013، الصفحة الإلكترونية للجامعة).

### نظرة عامة على مرافق ومباني الجامعة:

تضم الجامعة الإسلامية في مقرها الرئيس في الجزء الغربي من مدينة غزة عددا من المباني المخصصة للقاعات الدراسية، وكذلك مبنى الإدارة الرئيس ومبنى مركز المؤتمرات وهو أكبر مركز للمؤتمرات في فلسطين، إلى جانب المباني المخصصة للمكتبة وتكنولوجيا المعلومات وخدمة المجتمع، ومباني الخدمات الإدارية، ومسجد الجامعة ومبنى الأنشطة الطلابية، وفيما يلي وصف عام لبعض المراكز والمرافق الموجودة في الجامعة: (الجامعة الإسلامية، 2013، الصفحة الإلكترونية للجامعة)

1. المكتبة الإلكترونية: اهتمت الجامعة الإسلامية بتأسيس مكتبة مركزية هي الأكبر في قطاع غزة، وتقدم خدماتها لطلبة الجامعة، كما وتفتح أبوابها لجميع الطلبة والدارسين والباحثين من

أبناء القطاع، وتضم ما يقرب من مائة وثلاثين ألف مادة علمية، إضافة إلى الدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه، وتتصل المكتبة المركزية الكترونياً ببعض مكاتب الجامعات الأجنبية، وتقدم لطلبتها وللباحثين خدمة الانترنت، ولقد تمت حوسبة المكتبة بشكل كامل، وذلك لتسهيل وصول المستفيد للمعلومة بأيسر السبل، وتقدم خدماتها لجميع المواطنين في قطاع غزة.

2. مختبرات الجامعة: تضم الجامعة عددا كبيرا من المختبرات الطبية والهندسية والعلمية والنظرية المجهزة بأفضل التجهيزات، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر وتوفر من خلالها فرصة التدريب العملي لطلبتها، وتعني باستخدام وسائل التقنية والتكنولوجيا في العملية التعليمية، كما توفر تلك المختبرات الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإجراء الأبحاث العلمية.

3. مدينة العلوم الهندسية والتكنولوجية: شرعت الجامعة بإقامة مدينة العلوم الهندسية والتكنولوجية والمقرر أن تشيد على مساحة مائة وأربعين دونما، وستقدم المدينة خدمة التعليم العالي في مجالات الهندسة والتكنولوجيا، إلى جانب الحديقة التكنولوجية التي سوف تهيئ الفرص خدمة الاختراع والتطوير والشراكة مع قطاع الأعمال والصناعة.

4. المدينة الطبية: كما تم تخصيص قطعة من الأرض لإقامة المدينة الطبية التي ستضم كلية الطب والعلوم الصحية والمستشفى الجامعي، الذي شرعت الجامعة في بنائه، وذلك بهدف توفير تعليم طبي محلي متميز، وتخريج أطباء متميزين، ومرتبطين بالواقع المحلي، واستقطاب وتوفير كفاءات طبية ماهرة في التعليم الطبي، والمساهمة في تأهيل الطواقم الطبية، وتحسين مستوى الخدمات الطبية في قطاع غزة، وتقديم الخدمات الطبية لطلبتها.

5. المرافق العامة والساحات: تهتم الجامعة بتوفير أفضل الأجواء لطلبتها، وتهتم بالحدائق والمساحات الخضراء والساحات الواسعة، التي تضفي جوا من الراحة يشجع الطالب على قضاء الجزء الأكبر من نهاره داخل الجامعة، وتعنى الجامعة بتوفير التسهيلات اللازمة لذوي الاحتياجات الخاصة ليتمكنوا من الوصول إلى مختلف المباني والمرافق الجامعية.

6. مركز المؤتمرات: يعتبر مركز المؤتمرات في الجامعة الإسلامية الأكبر في فلسطين، وهو مبنى مهيب يحتوي على قاعة المؤتمرات الكبرى التي تتسع لألف شخص، بالإضافة إلى

القاعات المساندة، وقاعات الندوات، وورش العمل، والمرافق اللازمة، وتعد الجامعة في هذا المركز المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية لكليات وأقسام الجامعة، والاحتفالات والمحاضرات العامة والأنشطة الثقافية الهامة.

7. مركز القرآن الكريم والدعوة الإسلامية: يهتم المركز بنشر القرآن الكريم حفظاً ودراسة، وتعليم أحكام تلاوته وقراءته وعلومه وأحكامه ورعاية حفظته، ونشر الدعوة الإسلامية علماً وفهماً وقولاً وعملاً، ويطمح المركز إلى أن يكون مركزاً إسلامياً كبيراً يخدم مجتمع الجامعة الإسلامية والشعب الفلسطيني والأمة الإسلامية من خلال نشر العلوم القرآنية والعلوم الشرعية بشكل كامل.

8. مركز التعليم الإلكتروني: أنشأت الجامعة مركزاً للتعليم الإلكتروني ضمن مساعيها المستمرة في البحث عن أدوات وطرق تعلم جديدة، لتحسين عملية التعلم، وقد اهتمت الجامعة بتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية في هذا المجال وأثر ذلك عن طرح مساقات كثيرة لطلبة الجامعة للاستفادة منها من خلال صفحة الجامعة، كما وفرت الجامعة فرصة جيدة للتفاعل الإلكتروني بين الطلبة ومدرسيهم من خلال هذا المركز.

### عدد الموظفين في الجامعة الإسلامية:

يعمل في الجامعة الإسلامية ما يقارب من 1075 موظفاً، مصنفاً ما بين الموظفين الأكاديميين، والإداريين والخدمات مصنفاً حسب الجدول التالي:

#### جدول (1): عدد وتصنيف موظفي الجامعة الإسلامية.

العدد	التصنيف
416	أكاديمي
467	إداري
192	خدمات
1075	إجمالي عدد الموظفين

(المصدر: الجامعة الإسلامية، شؤون الموظفين، 2013)

حيث يبلغ عدد الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعة الإسلامية والوظائف الإدارية الوسطى والرئيس ونوابه 177 موظفا وموظفة مصنفيين حسب الجدول التالي:

جدول(2): الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعة الإسلامية

م.	المسمى الوظيفي	الجامعة الإسلامية (%100)
1.	رئيس الجامعة	1
2.	نواب ومساعدين	10
3.	عميد	22
4.	نائب/مساعد عميد	20
5.	رئيس قسم أكاديمي	49
6.	مدير	22
7.	قائم بأعمال مدير	12
8.	مساعد مدير	11
9.	رئيس قسم/مشرف إداري	30
	المجموع	177

(المصدر: الجامعة الإسلامية، شؤون الموظفين، 2013)

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعليق على الدراسات السابقة

## مقدمة:

تشكل الدراسات السابقة مصدرا مهما للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم. وفي هذا الفصل سوف تستعرض الباحثة أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها وجمعها، وقد قامت الباحثة بتقسيمها إلى 3 محاور ألا وهم الدراسات المحلية (11 دراسة)، والدراسات العربية (11 دراسة)، والدراسات الأجنبية (7 دراسات)، وتحاول الباحثة من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة، وسوف يتم استعراض هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم ومن ثم التعليق عليها.

## الدراسات المحلية:

1. دراسة (شعيب، 2011) بعنوان: "أثر إدارة الذات على فرص التشغيل دراسة تطبيقية على خريجي كلية مجتمع تدريب غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الذات في تحقيق فرص عمل مناسبة للخريجين من الأقسام الفنية في كلية مجتمع تدريب غزة - وكالة الغوث الدولية . ولقد قام الباحث بتحديد محاور لدراسة إدارة الذات لدى الخريج من خلال مؤشرات سلوكية يمكن قياسها بواسطة إدارة علمية استخدمها الباحث وهي استبانة أعدت لهذا الغرض. أما هذه المحاور فكانت "مستوى إدارة الجانب السلوكي ، مستوى إدارة الجانب الصحي (الجسدي والنفسي) والشخصية ، ومستوى إدارة الجانب المهني "، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات حول الظاهرة وتفسيرها .

وكانت أهم نتائج الدراسة:

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

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- تعزيز الدور الذي تلعبه الكلية لبناء كفايات إدارة الذات لدى طلابها.

- ب- تطوير المنهاج ليشمل على مواد تتناول مهارات وكفايات لبناء إدارة الذات.
- ت- تطوير برامج التوجيه المهني .
- ث- تصميم حقائب تدريبية خاصة لتدريب مدربي الكلية على أساليب ملاحظة سمات الشخصية وأساليب ووسائل العمل على تنمية وتطوير إدارة الذات للطلبة .
- ج- العمل على تطوير أهداف التدريب الميداني ليشمل التدريب على إدارة الذات .
- ح- تطوير وتحسين خدمات ما بعد التخرج من خلال متابعة الخريجين منذ لحظة تخرجهم وتزويدهم حسب حاجاتهم بمهارات إضافية لرفع مستوى كفاياتهم في إدارة الذات ليعينهم ذلك على الفوز بفرص العمل المناسبة .

## 2. دراسة (العمرى، 2011) بعنوان: " أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي والدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة .

كانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات (نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، كفاءة العاملين، المناخ التنظيمي) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية).
- ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى إلى مقر العمل الحالي ، العمر، عدد سنوات العمل في الوكالة، الدرجة الوظيفية والدائرة بشكل عام باستثناء بعض المجالات.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً.
- ب- العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الإستراتيجية.
- ت- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.
- ث- تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية.
- ج- العمل على زيادة التفويض وتدريب الرؤساء على كيفية التفويض وكيفية إشراكهم للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار .

### 3. دراسة (بركات، 2009) بعنوان: " علاقة مفهوم الذات بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة وعلاقتها ببعض المتغيرات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة مفهوم الذات بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة في المناطق التعليمية: نابلس وطولكرم وجنين وقلقيلية وسلفيت، في ضوء متغيرات: الجنس، والتخصص، والتحصيل الأكاديمي، لهذا الغرض طبق مقياسان هما، الأول لقياس مفهوم الذات والآخر لمستوى الطموح. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن مستوى مفهوم الذات ومستوى الطموح لدى أفراد الدراسة هما بالمستوى المتوسط، وأن هناك ارتباطاً موجباً بين مفهوم الذات ومستوى الطموح لدى طلبة الجامعة.
  - ب- كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجات الطلاب على مقياس مفهوم الذات ومستوى الطموح تبعاً لمغير التحصيل الدراسي لصالح فئة الطلاب ذوي التحصيل المرتفع، وعدم وجود فروق جوهرية في هذه الدرجات تبعاً لمتغيري الجنس والتخصص.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة القيام بدراسات مماثلة في المناطق التعليمية الأخرى، للتأكد من مدى ثبات هذه النتائج.
- ب- القيام بدراسات على مستوى فلسطين لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة الواردة أو غيرها على مفهوم الذات ومستوى الطموح لدى طلبة الجامعات الفلسطينية والمدارس.
- ت- تمكين الطلبة من التعبير عن أنفسهم، وضرورة تقبل الآباء والمدرسين لهم.
- ث- تفعيل دور وعلاقة الطلبة بالمجتمع الخارجي، لما لذلك من آثار نفسية إيجابية على نفسية وشخصية الطالب.



4. دراسة (مهنا، 2006) بعنوان: "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية" هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76%).
- ب- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.
- ت- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث و لصالح الذكور.
- ث- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير و لصالح الدكتوراه.
- ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في فاعلية اتخاذ القرارات بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية و لصالح الكليات العلمية.
- ح- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في فاعلية اتخاذ القرارات على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري و لصالح أكاديمي إداري.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة و خاصة الأقسام الأكاديمية.
- ب- ربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع.

ت- توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

ث- اهتمام مجالس الأقسام الأكاديمية بأساليب التقييم ودراسة نتائج الاختبارات وتحليلها من أجل رفع مستوى مهنة التدريس وإتاحة الفرصة للعاملين بالتجديد ومراجعة مناهجها وطرقها وأساليبها.

5. دراسة (عبد العلي، 2003) بعنوان: "مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين ونابلس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مفهوم الذات ، ومستويات الأبعاد الثلاثة للاحتراق النفسي ( الإجهاد الانفعالي ، وتبليد الشعور ، ونقص الشعور بالإنجاز ) وذلك من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظتي جنين ونابلس ، كما هدفت إلى التعرف على أثر المتغيرات ( الجنس ، العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، مستوى الدخل ، مكان السكن ، الحالة الاجتماعية ) على مفهوم الذات لدى هذه الفئة من المعلمين . وقد قام الباحث بتعديل مقياسين هما : الأول : مقياس ( تنسي ) لقياس مفهوم الذات، والثاني : مقياس ( ماسلاش ) لقياس الاحتراق النفسي .

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أن مستوى مفهوم الذات جاء بدرجة متوسطة على أبعاد الذات ( الجسمية، والشخصية، والأسرية ، والأخلاقية ، والدرجة الكلية ) ، بينما جاء بدرجة ضعيفة على بعد الذات الاجتماعية .

ب- أن مستوى الاحتراق النفسي جاء بدرجة مرتفعة على بعد الإجهاد الانفعالي، وبدرجة متدنية على بعد نقص الشعور بالإنجاز، وبدرجة معتدلة على بعد تبليد الشعور .

ت- توجد علاقة طردية ذات ارتباط هام دال إحصائياً بين مفهوم الذات والاحتراق النفسي بأبعاده الثلاثة .

ث- عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى مفهوم الذات بين الذكور والإناث على بعدي الذات ( الجسمية ، والشخصية ) ، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على أبعاد الذات (الأخلاقية ، والاجتماعية ، والأسرية ، والدرجة الكلية ) ، حيث كانت الفروق لصالح

الإناث ، أي أن لديهن مفهوم ذات أعلى مما هو عليه لدى الذكور على هذه الأبعاد والدرجة الكلية.

ج- عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى مفهوم الذات تعزى إلى متغيرات ( العمر ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ، ومستوى الدخل ، ومكان السكن ).

ح- أما بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية ، فلم توجد فروق دالة إحصائية في مستوى مفهوم الذات بين المتزوجين وغير المتزوجين على أبعاد الذات ( الشخصية ، والأسرية، والاجتماعية ، والجسمية ) ، بينما كانت الفروق دالة إحصائية على بعد الذات (الأخلاقية والدرجة الكلية ) ، حيث كانت الفروق لصالح غير المتزوجين ، أي أن مفهوم الذات لدى المعلمين غير المتزوجين أعلى مما هو عليه لدى المعلمين المتزوجين.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة من أجل رفع مستوى الذات عند المعلمين ، وتهيئة الأجواء المناسبة لتحقيق هذا الهدف .

ب- وكذلك ضرورة بناء علاقات إنسانية طيبة داخل مجتمع المدرسة وبينه وبين المجتمع الخارجي ، وتحسين ظروف العمل للمتعلمين.

ت- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المشابهة أو المرتبطة بهذه الدراسة على قطاع أوسع من مجتمع المعلمين يشمل معلمي المرحلة الابتدائية والإعدادية.

**6. دراسة (أقرع، 2002م) بعنوان: 'فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين'.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين الخمسة وهي : (نابلس، طولكرم، سلفيت، قلقيلية، جنين) من وجهة نظر المدراء والمعلمين، وبيان أثر كل من المتغيرات المستقلة التالية وهي: (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) على درجة فاعلية الذات للمدراء.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أن درجة فاعلية الذات للمدراء على مجمل الأداة كانت بدرجة عالية جداً، إذ بلغت (82.8%)، فقد حصلت (11) فقرة على درجة عالية و(55) فقرة على درجة عالية جداً.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة فاعلية الذات لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة عند أفراد عينة الدراسة من مديرين ومعلمين.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة فاعلية الذات لدى مدرء المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند أفراد العينة.

ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أي مجال من مجالات الدراسة ولا في الدرجة الكلية لفاعلية الذات للمدرء عند مستوى الدلالة (0.05) تبعا لمتغير الخبرة.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- أوصى الباحث بضرورة زيادة فاعلية الذات لمدرء المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

ب- اعتماد وتشجيع اتباع الأساليب الديمقراطية في إدارة المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية، لأنها الأفضل وذلك من خلال إعطاء مكافآت للمدرء الذين يسلكون هذه الطريقة.

ت- عند تعيين مدرء جدد يجب تقديم من يحمل اختصاص في الإدارة التربوية على غيرهم، وأن يكون لدى هؤلاء المدرء رغبة قوية في تولي هذه الوظيفة، وذلك بهدف تطوير المدارس والتقدم فيها .

7. دراسة (حنون، 2001) بعنوان: " مفهوم الذات لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية في فلسطين" هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الذات لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، إضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من (الجنس، مكان السكن، المعدل الدراسي، مكان الإقامة، والمستوى الدراسي) على مفهوم الذات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أظهرت النتائج أن درجة مفهوم الذات كانت منخفضة على جميع المجالات والدرجة الكلية.

ب- وجود فروق في مفهوم الذات تبعا لمتغيرات (الجنس، مكان السكن، المعدل الدراسي)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا على الدرجة الكلية لمفهوم الذات تبعا لمتغيري (مكان الإقامة والمستوى الدراسي).

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- الاهتمام بالأنشطة اللامنهجية لما لها من دور إيجابي في صقل شخصية الطلبة وتنمية مفهوم الذات لديهم.
- ب- ضرورة الاهتمام بمفهوم الذات لدى الذكور في جامعة النجاح الوطنية حيث أظهرت النتائج تفوق الإناث في مفهوم الذات على الذكور.

8. دراسة (جاد الله، 2000) بعنوان: "أثر التربية الموسيقية على مفهوم الذات لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في المدارس الحكومية في مدينة نابلس".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التربية الموسيقية على مفهوم الذات لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في المدارس الحكومية في مدينة نابلس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مقياس مفهوم الذات لبيرس-هارس الذي تم تعريبه إلى اللغة العربية وتطبيقه على البيئة الأردنية، وهذا المقياس يشتمل على ستة مجالات وهي (السلوك، والوضع الفكري والمدرسي، والمظهر الفسيولوجي والطلاء الخارجية، والقلق، والشهرة والشعبية، والرضا والسعادة).

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مفهوم الذات في المجموعة التجريبية والضابطة لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان السكن، مستوى تعلم الأب، مستوى تعلم الأم، المعدل الدراسي) على مجالات مفهوم الذات، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على بعض هذه المجالات وهي: المظهر الفسيولوجي والطلاء الخارجية، والقلق، والرضا والسعادة، والوضع الفكري والمدرسي.
- ب- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مفهوم الذات بين القياسين القبلي والبعدي عند أفراد العينتين التجريبية والضابطة لصالح القياس البعدي.
- ت- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مفهوم الذات لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في المدارس الحكومية في مدينة نابلس بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة يعزى إلى التربية الموسيقية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- أوصى الباحث بضرورة زيادة الفترة الزمنية اللازمة لدراسة تأثير التربية الموسيقية على مفهوم الذات، وضرورة إجراء دراسات بمقاييس أخرى لقياس مفهوم الذات لدى عينات تعيش في ظروف متشابهة.

9. دراسة (نوفل، 1998) بعنوان: " مفهوم الذات الأكاديمي وتأثره ببعض المتغيرات الديموغرافية

لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في المدارس الحكومية في محافظة نابلس "

هدفت هذه الدراسة معرفة تأثير مفهوم الذات الأكاديمي ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، قام الباحث باستخدام استبانة مقياس الذات الأكاديمي (البركوفر).

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- لا توجد فروق بين الذكور والإناث لطلبة الصف التاسع الأساسي في مقياس مفهوم الذات الأكاديمي في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

ب- وجود فروق بين متوسط استجابات طلبة الصف التاسع الأساسي في مقياس مفهوم الذات الأكاديمي في المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغير مستوى تعلم الأب.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- أن تعطي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أهمية لمفهوم الذات الأكاديمي وتطويره لدى الطلبة في المدارس الحكومية.

ب- إشراك المرشدين التربويين في المدارس الحكومية للإسهام بتعزيز المفهوم الأكاديمي لطلبة المدارس وذلك عن طريق الإرشاد والتوجيه الجمعي.

10. دراسة (سرحان، 1996) بعنوان: "العلاقة بين مفهوم الذات ومركز الضبط لدى الطلبة

الجامعيين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مفهوم الذات ومركز الضبط لدى الطلبة الجامعيين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وهي (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وجامعة القدس (كلية المهن الطبية))، كما هدفت إلى دراسة مفهوم الذات لدى الطلبة اعتماداً على متغيرات (الجامعة، الجنس، التخصص، المستوى الدراسي، المنطقة السكنية) و إلى دراسة مركز الضبط لدى الطلبة من مستويين هما مستوى سنة

ثانية ومستوى سنة رابعة موزعين على تخصصات إدارة الأعمال، الهندسة المدنية، الفقه والتشريع، التمريض، العلاج الطبيعي، الرياضيات. ولدراسة مفهوم الذات قامت الباحثة بتطبيق مقياس كوبر سميث والمعرب ليلائم البيئة الأردنية، كما قامت الباحثة بتقنين المقياس على البيئة الفلسطينية، كما طبق عليهم مقياس روتر للضبط الداخلي والخارجي والمعرب ليلائم البيئة الفلسطينية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية في مفهوم الذات فقد اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين طلبة جامعة النجاح الوطنية وطلبة جامعة بيرزيت، وطلبة جامعة النجاح الوطنية وطلبة جامعة بيت لحم، وطلبة جامعة النجاح الوطنية وطلبة جامعة القدس (كلية المهن الطبية)، إذ أظهر طلبة جامعة بيرزيت وبيت لحم والقدس مفاهيم ذات أعلى من طلبة جامعة النجاح.
- ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب الذكور وال طالبات الإناث في مفهوم الذات في مختلف الجامعات قيد الدراسة .
- ت- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مفهوم الذات تعزى للتخصص فقد اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين طلبة تخصص الفقه والتشريع وطلبة تخصص التمريض، إذ أظهر طلبة تخصص التمريض مفهوم ذات أعلى من طلبة تخصص الفقه والتشريع.
- ث- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين مفهوم الذات ومركز الضبط ، فالأفراد الذين يحملون مفاهيم إيجابية عن ذواتهم، يتمتعون بمركز داخلي للضبط والأفراد الذين يحملون مفاهيم سلبية عن ذواتهم يتمتعون بمركز خارجي للضبط.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- تفعيل دور مراكز الإرشاد بالجامعات ووضع برامج إرشادية منظمة ومدروسة، تعنى بالطالب وبشخصيته ومشكلاته، وتهدف إلى تعزيز مفهوم ذات إيجابي لديه وتعزيز معتقداته نحو الضبط الداخلي.
- ب- اهتمام الجامعة بشخصية الطالب من جميع الجوانب النفسية والجسمية والعقلية والاجتماعية وألا يقتصر دورها على تزويد الطالب بالمعارف والمعلومات فقط، بل يجب أن يمتد دورها ليشمل الاهتمام ببناء شخصية الطالب، فللجامعة دور هام في تشكيل الطالب لمفهومه عن ذاته واعتقاده بأن عوامل الجهد والمقدرة والمهارة هي المحددة لما

يترتب على أي سلوك يقوم به، وضرورة أن تراعي الجامعات ذلك في تخطيطها لبرامجها ومناهجها الدراسية وفلسفتها وحين إعداد المعلمين.

11. (دراسة إبراهيم، 1996) بعنوان: "تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وأريحا". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، وبين أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

وكانت أهم نتائج الدراسة :

أ- يصف المعلمون والمعلمات مستوى مشاركتهم بأنها متوسطة حيث كان أعلى متوسط لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة يقع في المستوى المتوسط، كما دلت المتوسطات الحسابية لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة واتخاذ القرارات المدرسية على وجود علاقة إيجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي عندهم.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى إلى مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، ودلت النتائج بأن هذه الفروق هي لصالح مجموعة المعلمين والمعلمات ذوي المشاركة العالية.

ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأثر تفاعل بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الجنس.

ث- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأثر تفاعل بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين المؤهل العلمي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- ضرورة تدريب المعلمين لزيادة خبرتهم وفعاليتهم للمشاركة في اتخاذ القرار.



ب- ضرورة توجيه نظر مديري المدارس إلى إفساح المجال للمعلمين للاتصال بأفراد المجتمع المحلي، وتوطيد العلاقة التعاونية معهم مما ينعكس بالإيجاب نحو الطلبة وتحصيلهم الدراسي.

ت- تعديل اللائحة التنظيمية للتعليم العام بشكل يتيح الفرصة للمعلمين والطلاب والآباء لأن يلعبوا دوراً أساسياً في عملية صنع القرارات التربوية على المستوى المدرسي.

## الدراسات العربية:

1. دراسة (الحموري والصالح، 2011) بعنوان: "مفهوم الذات لدى طلبة الدراسات الاجتماعية

في جامعة القصيم في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيه"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الذات لدى طلبة الدراسات الاجتماعية في جامعة القصيم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيه من أجل تطوير وتنمية مفهوم ذات إيجابي لديهم، وتعريف أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة بتركيز الجهود نحو زيادة مفهوم الذات الإيجابي لدى الطلبة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة سكان المدينة وسكان القرية لصالح الطلبة سكان المدينة في أبعاد (الذات الشخصية، والهوية) ولصالح الطلبة سكان القرية في أبعاد (الذات البدنية، الذات الأسرية، الذات الاجتماعية، والسلوك) وكذلك لصالح الطلبة من الأسر التي عدد أفرادها أقل من خمسة أفراد في أبعاد (الذات البدنية، الذات الشخصية، الذات الاجتماعية، السلوك) وكان لصالح الطلبة الذين ترتيبهم الأكبر في الأسرة في أبعاد (الذات الشخصية، الذات الأسرية، الذات الاجتماعية، ونقد الذات).

ب- جاءت الفروق لصالح الطلبة الذين معدلاتهم في الثانوية العامة ممتاز في أبعاد (الذات الأخلاقية، الذات الشخصية، الذات الأسرية، الذات الاجتماعية، السلوك، ونقد الذات).

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- زيادة الاهتمام بموضوع مفهوم الذات وذلك من خلال قيام الجامعة باتخاذ التدابير اللازمة لرفع مستوى مفهوم الذات لدى الطلبة.

ب- العمل على تشجيع طلبة الجامعة في المملكة العربية السعودية على الاشتراك في الأنشطة اللامنهجية التي تنظمها الجامعة من أجل زيادة الاحتكاك مع الطلبة والموظفين وانعكاس ذلك على ذاتهم.

## 2. دراسة (الشهري، 2009) بعنوان: " الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة متغير العمل (عام/خاص) ومتغير المؤهل العلمي ومتغير عدد سنوات الخبرة في العمل ومتغير الدورات التدريبية ومتغير العمر ومتغير الحالة الاجتماعية (متزوج/أعزب)

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى أفراد عينة الدراسة موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف في السعودية .

ب- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء الوجداني لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف وفقا لمتغيرات الدراسة .

ت- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف وفقا لمتغيرات الدراسة.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق أبعاد الذكاء الوجداني في مجال اتخاذ القرار .

ب- العمل على إنشاء مركز يقوم بتبني تدريب الموظفين في القطاع العام بمحافظة الطائف على آليات إجراءات استخدام مهارات الذكاء الوجداني.

ت- تبني إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل والحلقات من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في مراكز التدريب بمحافظة الطائف حول عملية اتخاذ القرار لزيادة وعي الموظفين بطبيعة هذه العملية وكل خطوة من خطواتها والمهارات اللازم توافرها في الموظف ليقوم بها من حيث المعرفة والممارسة.

3. دراسة (العتيبي، 2008) بعنوان: "اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف في السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين كل من درجات القدرة على اتخاذ القرار وكل من درجات فاعلية الذات، والمساندة من جانب المدرسة، والمساندة من جانب أولياء الأمور، والمساندة من جانب المعلمين، ورضا المرشد الطلابي عن المساندة، والدرجة الكلية للمساندة الاجتماعية.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمكان العمل، ولسنوات الخبرة، وللراتب سواء لمتوسطات درجات القدرة على اتخاذ القرار أو متوسطات درجات فاعلية الذات أو متوسطات درجات المساندة الاجتماعية في جميع المحاور لدى المرشدين الطلابيين.
- ت- توجد إمكانية للتنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين من خلال كل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط 0.893 وهذا يعني أن 3.89% من القدرة على اتخاذ القرار تعتمد على فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- تنمية فاعلية الذات لدى المرشدين الطلابيين بسبب علاقتها باتخاذ القرار .
- ب- تقوية المساندة الاجتماعية لدى المرشدين الطلابيين بسبب علاقتها باتخاذ القرار .
- ت- تصميم برامج إرشادية وتدريبية لتنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين .
- ث- العمل على إزالة كافة المعوقات والمشكلات التي تحول دون قيام المرشد الطلابي بعمله على أكمل وجه.

4. دراسة (القحطاني، 2007) بعنوان: "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية وإلى التعرف على أبرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ

القرارات الإدارية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف على الآثار المتوقعة للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف على العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، وأيضا إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر ضباط منطقة مكة المكرمة حول الضغوط الاجتماعية التي تواجههم عند اتخاذ القرارات الإدارية والآثار المتوقعة لها والعوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية لها على اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي، لأنه أنسب إلى معرفة الواقع لجوانب الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- هناك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- ب- ضباط الجوازات يواجهون بدرجة عالية عامل ضغط اجتماعي واحد فقط عند اتخاذ القرارات الإدارية يتمثل في ( ضغوط بعض الأصدقاء والمعارف لمساعدتهم في قضاء مصالحهم الخاصة).
- ت- ضباط الجوازات يواجهون بدرجة متوسطة 14 عامل ضغط اجتماعي عند اتخاذ القرارات الإدارية أهمها: مجاملة بعض أصحاب الشأن من ذوي المراكز الاجتماعية على حساب الأنظمة والتعليمات، علاقات الفرد الشخصية خارج نطاق العمل، علاقات الفرد الشخصية مع أصحابه، والاعتبارات الشخصية لبعض المراجعين.
- ث- ضباط الجوازات يواجهون بدرجة ضعيفة عاملي ضغط اجتماعي عند اتخاذ القرارات الإدارية يتمثلا في استشارة الأسرة في بعض القرارات التي تخص العمل، والمشكلات الأسرية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- أهمية توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقتهم الشخصية والقبلية والأسرية عن العمل.
- ب- أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية.

5. دراسة (الضيدان، 2003) بعنوان: "تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تقدير الذات والسلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة، وتحديد مدى العلاقة بين تقدير الذات العائلي وأبعاد السلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تقدير الذات المدرسي وأبعاد السلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة، وتحديد مدى العلاقة بين تقدير الذات الرفاعي (جماعة الأصدقاء) وأبعاد السلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة والوصول إلى أهم النتائج المرتبطة بها.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائياً عند مستوى (0.01) بين مستويات تقدير الذات (تقدير الذات العائلي، وتقدير الذات المدرسي، وتقدير الذات الرفاعي "جماعة الأصدقاء") والسلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة .
- ب- توصلت النتائج إلى أن تقدير الذات العائلي، وتقدير الذات المدرسي منبئان للسلوك العدواني، وأشارت النتائج إلى أن تقدير الذات العائلي يعتبر أكثر إسهاماً في التنبؤ بالسلوك العدواني من تقدير الذات المدرسي.
- ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقدير الذات (المرتفع، المتوسط، المنخفض) والسلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة لصالح تقدير الذات المنخفض، وتقدير الذات المتوسط.
- ث- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير الذات ووظيفة ولي الأمر من جهة، والسلوك العدواني من جهة أخرى لدى طلبة المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.
- ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير الذات والمستوى التعليمي لولي الأمر من جهة، والسلوك العدواني من جهة أخرى.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- على الأسرة أن تبذل جهودها في الابتعاد عن أساليب المعاملة غير الصحيحة، كالرفض والتفرقة، والتحكم والتسلط والتحقير، واستخدام الكلمات الجارحة والشتائم، أو غير ذلك من المعاملات غير الصحيحة، نظراً لما تلعبه الأسرة من دور فعال في تنمية تقدير الذات الإيجابي لدى الأطفال في المراحل العمرية المختلفة.

ب- يجب على الوالدين أن يكونا على وعي بذواتهما وتقديرهما لها، لما له من بالغ الأهمية في نمو مفهوم صحي وسوي عن الذات لدى أطفالهما، حتى يستطيعا أن يتقبلا أنفسهما ويقدرها ويتقنا بها.

ت- ضرورة وضع برامج إرشادية أسرية بهدف إكسابهم الأساليب الصحيحة التي تؤدي إلى تنمية ذات إيجابية، وتبعدهم عن السلوك العدواني ومظاهره السيئة المؤثرة على الصحة النفسية لدى الأبناء.

ث- تنفيذ برنامج إرشادي لخفض السلوك العدواني لدى الطلاب وتنمية تقدير الذات الإيجابي لديهم.

6. دراسة (النوشان، 2003) بعنوان: "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات -دراسة

مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية، ومدى اتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات، والتعرف على أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية، وعلاقة المتغيرات الديموغرافية ( العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، مسمى الوظيفة، سنوات الخدمة، جهة العمل ، الدخل) بكل من ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وذلك بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أن مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية موضوع الدراسة بمدينة الرياض أقل من الوسط وأن مستوى الضغوط أعلى لدى القيادات الإدارية المدنية مقارنة بالقيادات الأمنية.

ب- أن معظم القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية يقومون باتباع جميع خطوات عملية اتخاذ القرارات بمستوى عال .

ت- أشارت النتائج إلى أن تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات سلبيا مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية كلما انخفض مستوى إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات وكلما قل مستوى الضغوط لدى القيادات الإدارية كلما زاد مستوى إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات .

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- الاستعانة بأداء الأساتذة والمفكرين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس بالتعاون مع إدارة العلاقات العامة بالمنظمات والأجهزة وذلك لإيجاد استراتيجية تهدف إلى تخفيف مستوى ضغوط العمل على القيادات الإدارية وذلك من خلال الوسائل والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لهذه المنظمات.
- ب- إصدار الأدلة التنظيمية التي توضح تفاصيل المهام والنشاطات التي ينبغي على العاملين اتباعها، وذلك قبل الجهات المختصة بإصدار مثل هذه الأدلة مما يخفف كثيرا من الأعباء على القيادات الإدارية.
- ت- العمل على إنشاء أندية ومراكز متخصصة في جميع الأجهزة والمنظمات لتقديم الأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية وذلك بهدف التغيير والابتعاد عن بيئة العمل الرسمية وإيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي بين كل من المراكز القيادية والمرؤوسين وفقا لبرامج هادفة ومدروسة.

7. دراسة (الحربي، 2003) بعنوان: "العلاقة بين مفهوم الذات والسلوك العدواني لدى الطلاب

الصم - دراسة مقارنة بين معهد وبرنامجي الأمل بالمرحلة المتوسطة بالرياض"

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فرق بمفهوم الذات بين الطلاب تبعاً للبيئة التربوية ، والتعرف على مدى انتشار مشكلة السلوك العدواني لدى الطلاب الصم بالمرحلة المتوسطة بمعهد وبرنامجي الأمل الملحقة بمدينة الرياض، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق بالسلوك العدواني بين الطلاب تبعاً للبيئة التربوية. استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته في التعرف على العلاقة بين مفهوم الذات والسلوك العدواني لدى الطلاب الصم.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة عند مستوى (0.01) بين مفهوم الذات والسلوك العدواني لدى الطلاب الصم في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب الصم في مفهوم الذات والسلوك العدواني حسب مستوى تعليم الأم والمستوى الاقتصادي.
- ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب الصم في مفهوم الذات تبعاً للبيئة التربوية.

ث- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب الصم في السلوك العدواني تبعاً للبيئة التربوية ومعهد وبرنامجي الأمل الملحقه لصالح طلاب برنامجي الأمل الملحقه عند مستوى (0.05).

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب الصم في مفهوم الذات تبعاً لمستوى تعليم الأب لصالح الأبناء لآباء مستوى تعليمهم أُمي وثانوي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- بناء مناهج وبرامج دراسية تقوم على تيسير توافقه مع الحياة العادية.
- ب- إثراء المناهج الدراسية للصم بالخبرات التعليمية التي تكسبهم حصيلة لغوية كبيرة وتعمل على توسيع مداركهم.
- ت- توعية الأسر والقائمين على تربية الصم بأهمية مفهوم الذات التي يكونها الشخص عن نفسه من خلال الخبرات التي يتعرض لها في المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه.
- ث- تعريف وإطلاع الآباء على المشكلات السلوكية التي تحدث من أبنائهم خلال وجودهم بالمدرسة ومساعدتهم على حلها.
- ج- تدريب الكوادر الفنية والإدارية في المعاهد والبرامج على إتقان لغة التواصل (لغة الإشارة) للتمكن من التعامل مع الآخرين حتى لا تجرح مشاعرهم.

8. دراسة (سليمان، 2000) بعنوان "تصميم برنامج إرشادي لتحسين مفهوم الذات عند أطفال المؤسسات الإيوائية".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على فعالية استخدام البرنامج الإرشادي المقترح كأحد الأساليب الإرشادية داخل المؤسسة الإيوائية في جمهورية مصر العربية ووضع برنامج إرشادي لتحسين مفهوم الذات لدى أطفال المؤسسات الإيوائية الذين ينخفض مفهوم الذات لديهم، كما هدفت إلى التوصل لبعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد المتعاملين مع أطفال المؤسسات الإيوائية، وإثراء الجانب النظري فيما يخص طفل المؤسسة الإيوائية في المرحلة العمرية من سن (9-12) سنة.



وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الأطفال (ذكور، إناث) المودعين بالمؤسسات الإيوائية في مصر من سن (9-12) سنة في مفهوم الذات قبل وبعد تطبيق البرنامج الإرشادي لصالح تطبيقه.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الأطفال الذكور والأطفال الإناث المودعين بالمؤسسات الإيوائية من سن (9-12) سنة في مفهوم الذات نتيجة استخدام البرنامج الإرشادي المقترح.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- زيادة الاهتمام بدراسة طفل المؤسسة الإيوائية وذلك لما لاحظته الباحث من قلة الدراسات التي اهتمت بتلك الفئة التي تمثل شريحة كبيرة من الأطفال والتي يمكن أن يكونوا عناصر فعالة داخل المجتمع .
- ب- إقامة الندوات والمؤتمرات التي تهتم بطفل المؤسسة الإيوائية ومناقشة أهم القضايا المتعلقة به والمقترحات للتطوير الذي شأنه تعريف المجتمع به.
- ت- هناك كثير من الأبعاد النفسية لطفل المؤسسة الإيوائية لم تتل حظا من الدراسة المستفيضة مثل (الخلج - الانطواء) ولكن معظم الدراسات التي اهتمت بذلك كانت عبارة عن التوصل لأهم سمات طفل المؤسسة وندرت الدراسات التي درست السمة النفسية دراسة مستفيضة ، فيدعو الباحث للدراسة المستفيضة لسمات طفل المؤسسة الإيوائية .
- ث- تطوير العمل داخل المؤسسات الإيوائية عن طريق تدريب الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين بها وزيادة معرفتهم بالبرامج الإنمائية والعلاجية والإرشادية التي تساهم في تطوير شخصية طفل المؤسسة الإيوائية .

## 9. دراسة (عبد الله، 2000) بعنوان: " مفهوم الذات لدى الأطفال المحرومين من الأم - دراسة مقارنة".

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم الذات لدى الأطفال المحرومين من الأم بسبب (الوفاة - الطلاق) ومقيمين لدى الأب والأطفال غير المحرومين من الأم، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق بين الأطفال المحرومين من الأم بسبب (الوفاة - الطلاق) ومقيمين لدى الأب

والأطفال غير المحرومين من الأم في مفهوم الذات وأيضا التعرف على مفهوم الذات لدى الأطفال من الجنسين (الذكور والإناث) في جمهورية مصر العربية .

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطفال المحرومين من الأم بسبب (الوفاة - الطلاق) والأطفال غير المحرومين من الأم في مفهوم الذات لصالح الأطفال غير المحرومين من الأم.
- ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور المحرومين من الأم بسبب (الوفاة - الطلاق) والذكور غير المحرومين من الأم في مفهوم الذات لصالح الذكور غير المحرومين من الأم .
- ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإناث المحرومة من الأم بسبب (الوفاة - الطلاق) والإناث غير المحرومة من الأم في مفهوم الذات لصالح الإناث غير المحرومة من الأم .

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة تنمية مفهوم ذات إيجابي لدى الأطفال تمكنهم من أخذ مكانة هامة في المجتمع مستقبلا.
- ب- التعرف على المشاكل التي تواجه الأطفال المحرومين من الأم ومساعدتهم وتقديم النصائح والإرشادات لهم.
- ت- تنمية الجوانب الإيجابية في شخصية الأطفال المحرومين من الأم وتطويرها وتعزيز مفهوم الذات لديهم.

10.دراسة (وهيبي، 1999) بعنوان: "مفهوم الذات لدى طلبة الجامعة الاردنية وعلاقته ببعض المتغيرات ذات الصلة".

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم الذات لدى طلبة الجامعة الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات ذات الصلة وهي: (التخصص والمستوى الدراسي، والجنس، والمعدل التراكمي)، وقد استخدم الباحث مقياس تنسي لمفهوم الذات بصورته المعربة والمعدلة، ويتكون المقياس من مائة فقرة تقيس تسع أبعاد وهي: (الذات البدنية، والذات الأخلاقية، والذات الشخصية، والذات الأسرية، والذات الاجتماعية، ونقد الذات والهوية، وتقبل الذات والسلوك).

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة التخصص العلمي والإنساني على ستة من أبعاد مقياس تنسي لمفهوم الذات وعلى العلامة الكلية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على ثلاثة أبعاد كان اثنان لصالح طلبة التخصصات الانسانية وهما بعدا (الذات البدنية والسلوك)، أما البعد الثالث فكانت الفروق لصالح طلبة التخصصات العلمية في بعد واحد وهو (الهوية).
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الطلبة من الجنسين في العلامات الكلية وسبعة أبعاد من المقياس، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في بعدين هما (الذات الشخصية) لصالح الاناث (والذات الاجتماعية) لصالح الذكور.
- ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة الجامعة الأردنية تبعاً لاختلاف المعدل التراكمي (متدنى، متوسط، عال) في العلامة الكلية وثمانية من أبعاد المقياس، بينما الطلبة ذوي المعدل التراكمي العالي والطلبة ذوي المعدل التراكمي المتوسط لصالح الطلبة ذوي المعدل التراكمي المتوسط .

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- أوصى الباحث بضرورة إعادة النظر في السياسات التربوية المتبعة في الجامعة لتنمية مفهوم ذات إيجابي لدى الطلبة يمكنهم من أخذ مكانهم اللائق في المجتمع مستقبلاً.

#### 11.دراسة (موسى جبريل، 1993) بعنوان: "تقدير الذات لدى الطلبة المتفوقين وغير المتفوقين دراسياً".

هدفت الدراسة للتعرف على الفروق في تقدير الذات لدى المتفوقين وغير المتفوقين دراسياً كما هدفت إلى معرفة الفروق في تقدير الذات بين الذكور والإناث في المرحلة الثانوية في الأردن. واستخدم الباحث مقياس جبريل لتقدير الذات كما استخدم المعدل التراكمي لتحديد مستوى التفوق لدى الطالب.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الذات بين المتفوقين وغير المتفوقين .
- ب- عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لتقدير الذات تعزى إلى الجنس.
- ت- كما أظهرت النتائج وجود فروق في بعض أبعاد تقدير الذات بين الجنسين.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- يجب أن يهتم القائمون على العملية التعليمية بالكشف عن مستويات تقدير الذات لدى الطلبة في المراحل التعليمية المختلفة بهدف عمل البرامج الإرشادية والتوجيهية للطلبة منخفضي تقدير الذات، لمساعدتهم في تكوين صورة إيجابية عن أنفسهم وتقبلهم لها، ومن ثم تقديرهم لها ويتطلب ذلك وجود هيئة متخصصة في الإرشاد والتوجيه النفسي الطلابي داخل المدرسة.

ب- القيام بدراسة لتطوير وتنمية تقدير الذات لدى الطلبة عبر المراحل التعليمية المختلفة.

ت- استخدام ممارسات تربوية حديثة لتوصيل المعلومات للطلبة في المدارس بحيث تساعده هذه الأساليب بتعزيز مفهوم تقدير الذات لديهم.

**الدراسات الأجنبية:**

**1. دراسة (Candice and David,2011) بعنوان " Self-management procedures**

**:A comparison across the Autism spectrum"**

**عنوان الدراسة:** " إجراءات إدارة الذات ، مقارنة عبر نطاق التوحد"

هذه الدراسة من 24 دراسة تجريبية في أمريكا يقارن فيها إدارة الذات بوصفها إجراء منهجي لتعديل وتغيير سلوك المرء للأفضل، وزيادة السلوكيات الإيجابية للطلبة المستهدفين الذين يعانون من اضطرابات التوحد.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أظهرت النتائج أن إجراءات إدارة الذات بغض النظر عن عمر ومكونات الطفل هي فعالة في تدريس المهارات الاجتماعية والمهنية والاتصالات بين الطلبة والعالم المحيط بهم.

ب- تمكن الطلاب ذوي الإعاقة من زيادة الاستقلالية لديهم داخل المدارس والمجتمع.

ت- تعليم هؤلاء الطلاب وتبني استراتيجيات من شأنها مساعدتهم في الحياة العلمية والعملية وزيادة الوعي الذاتي لديهم من خلال إجراءات إدارة الذات تمكنهم من ممارسة حياتهم بشكل طبيعي.

ث- إجراءات إدارة الذات نجحت في زيادة ردود الأفعال الاجتماعية من قبل الطلاب الذين يعانون من مرض التوحد في بيئات متنوعة، وزيادة التفاعل والتواصل الاجتماعي وتحسين نوعية حياتهم.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- تشجيع الباحثين والممارسين لمواصلة التدخلات باستخدام إجراءات إدارة الذات مع هذه الفئة من الطلاب.
- ب- تصميم استراتيجيات لإدارة الذات لتعليم الأفراد الانخراط في الإجراءات للحفاظ على سلوك معين.
- ت- زيادة الاهتمام بهذه الفئة من الطلبة ومساعدتهم في الاندماج والتواصل الاجتماعي داخل المجتمع ومساعدتهم في تغيير السلوكيات الخطرة من خلال توعيتهم بأهمية إدارة الذات من خلال برامج معينة.

## 2. دراسة (Benjamin and Christopher, 2009) بعنوان " Promoting self-management through technology"

عنوان الدراسة: "تعزيز إدارة الذات من خلال التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم حلول جديدة لزيادة الرعاية الصحية عن بعد، وتوفير العلاج الذي يركز على إدارة الذات للشخص المصاب بأمراض طويلة الأجل مثل أمراض القلب والسكري وتصلب الشرايين، السكتة الدماغية، وغيرها، وكذلك الأشخاص المصابين بالعجز، حيث تم تقديم مشروع لتطوير تكنولوجيا جديدة لإدارة الذات لدى الشخص الذي يعاني من أمراض طويلة الأجل، ويتم هذا المشروع من قبل فريق متعدد التخصصات من الباحثين العاملين في جامعات مختلفة مثل جامعة شيفيلد، جامعة نيوكاسل، جامعة والسستر، وغيرها بالتعاون مع مقدمي الرعاية الصحية.

ويهدف المشروع إلى توسيع فهمنا للتكنولوجيا التي تلعب دورا مهما في دعم إدارة الذات لدى مجموعة متنوعة من الأشخاص الذين يعانون من أمراض صحية طويلة الأجل، وتسهيل دور المرضى في التكيف مع حالتهم، وتوفير دعم خاص لتلبية الاحتياجات الفردية بدلا من توفير تعليمات إلزامية لدى المرضى، وتطوير الرعاية الصحية عن بعد من خلال تشجيع الاتصالات والتواصل بين المرضى والأطباء. حيث أن 78% من إنفاق الولايات المتحدة ينفق على علاج حالات صحية طويلة الأجل.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- انخفاض النفقات من خلال العلاج في المستشفيات وزيادة استقلالية الشخص المريض.

ب- الغرض من إدارة الذات هو رعاية المهارات للشخص المريض مثل " تقنيات إدارة السلوكيات لديه، ودعم اتخاذ القرار السليم، وحل المشكلات وبالتالي تجهيز الفرد مع الخبرة اللازمة لإدارة حالته.

ت- الشخص الذي يعيش مع مرض طويل الأجل ليس لديه مفر وليس له خيار سوى أن يقوم هو بنفسه بإدارة حالته الصحية كل يوم، واتباع السلوكيات التي تعود بالفائدة على الصحة الجسدية والنفسية على حد سواء.

ث- إدارة الذات للشخص المريض نهج جديد وعامل فعال في العلاج .

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- ضرورة تنفيذ العديد من البرامج التي تعمل على مساعدة الأفراد على فهم كيفية إدارة حالتهم الصحية.

ب- إدخال مجموعة متنوعة من برامج إدارة الذات بشروط صحية محددة.

ت- توفير التكنولوجيا القادرة على تحسين قدرة المريض على الرصد الذاتي، ومساعدته في إدارة ذاته للمساهمة في العلاج، وذلك عن طريق رصد التقدم المحرز للفرد والتدخل في الوقت المناسب لمنع تدهور صحة المريض، وضمان العلاج الفعال والمناسب، وأن يبقى المريض والطبيب على يقظة من الحالة الصحية للمريض.

ث- عقد دورات تدريبية لتدريب المرضى على إدارة الذات وإدارة حالتهم الصحية بأنفسهم للمساهمة في العلاج.

### 3. دراسة (Ans and Soens,2008) بعنوان "The mediating role of self-management"

عنوان الدراسة: "الدور الوسيط لإدارة الذات "

تختبر هذه الدراسة العلاقة بين الاستعداد للتغيير لدى الأفراد وبين إدارة الذات والنجاح على الصعيد المهني في بلجيكا، وتبين أن الاستعداد لدى الأفراد لتغيير اتجاهاتهم المهنية بسرعة وسهولة يعتبر عاملا مهما ورئيسيا للنجاح المهني .

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- أكدت نتائج الدراسة على فرضية أن الاستعداد للتغيير في الاتجاهات المهنية هو عامل مهم للنجاح في الحياة المهنية.

ب- كما أكدت على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الذات في تحقيق النجاح على الصعيد المهني.

ت- أكدت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الاستعداد للتغيير لدى الأفراد وبين إدارة الذات والنجاح على الصعيد المهني تبنى في بيئة من الفهم العميق والمتطور للواقع.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- العمل على رفع مستوى مهارات إدارة الذات من خلال تطوير أهداف التدريب الميداني.  
ب- ضرورة عقد دورات وندوات ثقافية ونشر مواد مكتوبة مجلات وملصقات توضح أهمية إدارة الذات للشخص في بناء شخصيته وتحقيق النجاح على الصعيد المهني والعمل في الحياة.

ت- التغييرات في أية وظيفة تعتبر احتياجات تدريبية.

ث- ضرورة عمل لقاءات توجيهية وإرشادية لزيادة درجة الوعي لدى الأفراد بضرورة انتهاز منهنجا علميا في عملية التخطيط للمستقبل تبدأ بوضع الأهداف البعيدة والقريبة من خلال رؤية واقعية وواضحة لتحقيق النجاح على الصعيد المهني.

#### 4. دراسة (Abele and Wiese,2007) بعنوان " Self-management strategies and career"

عنوان الدراسة: " استراتيجيات إدارة الذات والنجاح المهني"

هدفت الدراسة لدراسة وتحليل أهمية اعتماد استراتيجيات عامة في إدارة الذات ودورها في تحقيق النجاح المهني في سويسرا وكذلك استراتيجيات متخصصة في التخطيط للمستقبل المهني والمؤشرات على النجاح في السيرة المهنية مثل العائد المادي والعائد المعنوي مثل الرضا الوظيفي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- يوجد ارتباط ايجابي بين الاستراتيجيات العامة التي يشكلها الفرد وبين الاستراتيجيات المتخصصة المتعلقة بالتخطيط المهني.

ب- أن وضع استراتيجيات عامة ومتخصصة يؤدي إلى نتائج إيجابية على صعيد النجاح المادي والمعنوي.

ت- لا يشترط أن يرتبط النجاح المادي في الحياة المهنية للفرد بالنجاح المعنوي والرضا الوظيفي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- تعزيز الدور الذي تلعبه إدارة الذات في خلق النجاح وتحقيق الأهداف.
- ب- ضرورة تطوير برامج وآليات متنوعة للتوجيه المهني مثل عرض نماذج لأفراد ناجحين من الحياة الواقعية لتخلق لدى الأفراد دافعا داخليا للعمل على تطوير الذات لديهم.
- ت- العمل على زيادة المعرفة لدى الأفراد بالمهارات الحياتية والمهنية الخاصة بإدارة الذات والعمل على التخطيط للمستقبل المهني للوصول إلى الأهداف وتحقيق النجاح المهني.

#### 5. دراسة (Reid and Wallace,2003) بعنوان " Impact of information on corporate decision making: the Uk banking sector "

عنوان الدراسة: " دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني " هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني، إضافة إلى أثر وجود مكتبة معلوماتية إلكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات، تم توزيع استبانات على مجموعتين من البنوك (بنوك لا يتوفر لديها مكتبة معلوماتية إلكترونية وبنوك مزودة بمكتبة معلوماتية إلكترونية).

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن ما نسبته 94% من المديرين في كلا المجموعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة.
- ب- أن ما نسبته 79% من المديرين يؤكدون أن المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ت- أن استخدام المكتبة الموجودة في البنك مصدرا للمعلومات لاتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرارات.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.
- ب- ضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرين يسمح بتعزيز تطبيق عملية اتخاذ القرار من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهم لتوفير الخبرة الكافية لديهم في عملية اتخاذ القرار.
- ت- إجراء المزيد من الدراسات لبيان أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.



## 6. دراسة (Brost,2000) بعنوان: "Shared decision making for better schools"

### عنوان الدراسة: "اتخاذ القرار الجماعي لمدارس أفضل"

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء مدراء المدارس الثانوية وطلابهم في بريطانيا حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية، واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- توصل الباحث إلى أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، ولذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات، ويؤدي إلى أداء الطلاب المرتفع وعلى تحسن آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار.

ب- يوجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة واتخاذ القرارات.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- أن عملية تفويض السلطة أحد المظاهر اللازمة للنجاح وتحقيق الأهداف .
- ب- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للمعلمين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.
- ت- الاهتمام باللقاءات الجماعية بين المديرين والمعلمين وإتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي والتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز الثقة بأنفسهم ورفع معنوياتهم.
- ث- عملية اتخاذ القرار من أكثر المجالات بروزا في عملية تفويض السلطة وتعتبر لب وجوهر العملية الإدارية بشكل عام وتزافق كل سلوك من السلوكيات المرتبطة بالإدارة.

## 7. دراسة (Baird,2000) بعنوان: "Reinforcing professional self-management"

### for improved service quality"

### عنوان الدراسة: "إدارة الذات المهنية في تحسين جودة الخدمات".

تناقش هذه الدراسة طريقة إدارة المهنيين في خلق نتائج جديدة عن طريق تعزيز إدارة الذات لديهم، وزيادة قدرة الموظفين على إدارة أنفسهم وأعمالهم، والتعامل بشكل أفضل مع العمل وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، فالسوق يتطلب تقديم خدمات بجودة عالية وتكلفة أقل، لذلك على المديرين أن يقوموا بتحسين الأداء، ويهتموا بالأفراد الذين يقوموا بإنتاج السلع والخدمات وإشباع حاجات الموظفين والعملاء من خلال خلق برامج فعالة لإدارة الذات في جميع أنحاء المنظمة

لتحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير ما يسمى بفريق إدارة الذات الذي يتم تعيينه من قبل المديرين ومن خلاله يتم تفويض الصلاحيات لهذا الفريق.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أ- أهمية إدارة الذات في تحقيق الأهداف وتفعيل دور الموظفين داخل المنظمة في الولايات المتحدة الأمريكية .
- ب- إدارة الذات خطوة ضرورية ومهمة نحو التمكين والاستقلال لدى الموظفين.
- ت- من نتائج إدارة الذات زيادة الرضا المهني والشخصي للموظفين وتحسين الأداء.
- ث- خلق رؤية واضحة من الأهداف المرجوة من خلال كفاءة فريق إدارة الذات.
- ج- التعامل مع عبء العمل بطريقة أكثر كفاءة.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- أ- ضرورة وضع خطة عمل محددة ووضع خطوات واستراتيجيات للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.
- ب- ينبغي استثمار قدرات الأشخاص المهنية لإدارة ذاتهم وعملهم بفعالية، ومساعدتهم وتشجيعهم على ذلك من قبل الإدارة، كذلك تمكين الموهوبين المهنيين من إدارة ذاتهم وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لتقديم خدمات ذات جودة عالية.
- ت- عمل نماذج ذات مميزات عالية لتطوير إدارة الذات ، وتعزيز إستراتيجية إدارة الذات.
- ث- تطوير الحلول للعقبات التي تحول دون نجاح العمل لتقديم خدمات بجودة عالية، وبذل المزيد من الجهود لتحقيق المكاسب في العمل على المدى القريب .
- ج- تقديم برامج فعالة في مجال التدريب والحياة الوظيفية لتساهم في تحقيق نتائج فعالة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن :

1. بعض الدراسات تناولت موضوع إدارة الذات بشكل مباشر، فوجد دراسة ( شعيب،2011) تناولت أثر إدارة الذات على فرص التشغيل على خريجي كلية مجتمع تدريب غزة، أما دراسة (Baird,2000)، تحدثت عن ضرورة تمكين الموظفين لتعزيز مفهوم إدارة الذات لديهم وزيادة قدرة الموظفين على إدارة أنفسهم وأعمالهم لتحقيق ثمار إدارة الذات، كما

- تناولت دراسة كلا من (Ans and Soens,2008) ودراسة (Abele and Wiese,2007) إدارة الذات ودورها في تحقيق النجاح على المستوى المهني.
2. من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة فقد انحصرت ما بين عام 1993حتى عام 2011.
3. من حيث العينة تباينت الدراسات السابقة في حجم وطبيعة عينتها، فمنها لدى موظفي القطاع الحكومي مثل دراسة (عبد العلي،2003)، ودراسة (أقرع،2002)، ودراسة (جاد الله،2000)، ودراسة (نوفل،1998)، ودراسة (إبراهيم،1996)، ودراسة (النوشان،2003)، ودراسة (القحطاني،2007)، ودراسة (سليمان،2000)، ودراسة (عبد الله،2000)، ومنها لدى القطاع الخاص مثل دراسة (الشهري،2009)، ودراسة (Ans and Seons ,2008)، ومنها لدى القطاع التعليمي مثل دراسة (بركات،2009)، ودراسة (مهنا،2006)، ودراسة (حنون،2001)، ودراسة (سرحان،1996)، ودراسة (الحموري والصالحي،2011)، ودراسة (العتيبي،2008)، ودراسة (الضيدان،2003)، ودراسة (الحري،2003)، ودراسة (وهيبي،1999)، ودراسة (موسى جبريل،1993)، ودراسة (Candice and David,2011)، ودراسة (Brost,2000)، ومنها لدى القطاع الخدمي مثل دراسة (Benjamin and Christopher,2009)، ودراسة (Reid and Wallace,2003)، ودراسة (Baird,2003)، ومنها لدى القطاع الصناعي مثل دراسة (Abele and wiese,2007)، والوكالة مثل دراسة (شعيب،2011)، ودراسة (العمرى،2011).
4. من حيث المجال الجغرافي فيلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت بين الدراسات الوطنية الفلسطينية والتي أجريت في قطاع غزة مثل دراسة (شعيب،2011)، ودراسة (العمرى،2011)، ودراسات أجريت في الضفة الغربية مثل دراسة (بركات،2009)، ودراسة (مهنا،2006)، ودراسة (عبد العلي،2003)، ودراسة (أقرع،2002)، ودراسة (حنون،2001)، ودراسة (جاد الله،2000)، ودراسة (نوفل،1998)، ودراسة (سرحان،1996)، ودراسة (إبراهيم،1996)، والدراسات العربية التي أجريت في المملكة العربية السعودية مثل دراسة (الشهري،2009)، ودراسة (الحموري والصالحي،2011)، ودراسة (العتيبي،2008)، ودراسة (القحطاني،2007)، ودراسة (الضيدان،2003)، ودراسة (النوشان،2003)، ودراسة (الحري،2003)، ودراسات أجريت في المملكة الأردنية مثل دراسة (وهيبي،1999)، ودراسات أجريت في مصر مثل دراسة (سليمان،2000)،

ودراسة (عبد الله، 2000)، والدراسات الأجنبية التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية مثل دراسة (Candice and David, 2011)، ودراسة (Benjamin and Christopher, 2009)، ودراسة (Baird, 2000)، ودراسة أجريت في بريطانيا مثل دراسة (Brost, 2000)، ودراسة (Reid and Wallace, 2003) ودراسة أجريت في سويسرا مثل دراسة (Abele and Wiese, 2007)، ودراسة أجريت في بلجيكا مثل دراسة (Ans and Soens, 2008).

5. أما من حيث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع فكانت خاصية مشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية حيث تبنت نفس المنهج لملائمته الحقيقية لطبيعة البحث العلمي.

6. من حيث أداة الدراسة فقد اتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

#### **وتضيف الدراسة الحالية عدة نقاط أهمها:**

1. أنها طبقت على الأفراد العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية وهذا ما ميزها عن باقي الدراسات السابقة وأعطائها أهمية خاصة .
2. أنها جمعت بين موضوع إدارة الذات وموضوع اتخاذ القرارات والعلاقة بينهما.
3. التركيز على الجانب الإداري في موضوع إدارة الذات.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

- مقدمة
- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- طرق جمع البيانات
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

## مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة.

## منهجية الدراسة:

حيث أن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة" أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة"، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه" المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها، وتستطيع الباحثة أن تتفاعل معها فتصفها وتحللها(الأغا،2000،ص43) لذلك اعتمدت الباحثة على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة .

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية من ذوي المناصب الإدارية (رئيس الجامعة ونوابه والعمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ومدراء الكليات) وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 177 موظفاً وموظفة حسب الجدول (3) ولقلة حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 152 استبانة بنسبة استرداد (88%).

جدول رقم (3): مجتمع الدراسة

م.	المسمى الوظيفي	الجامعة الإسلامية (%100)
1.	رئيس الجامعة	1
2.	نواب ومساعدين	10
3.	عميد	22
4.	نائب/مساعد عميد	20
5.	رئيس قسم أكاديمي	49
6.	مدير	22
7.	قائم بأعمال مدير	12
8.	مساعد مدير	11
9.	رئيس قسم/مشرف إداري	30
	المجموع	177

(المصدر: شئون الموظفين - الجامعة الإسلامية - 2013)

خصائص عينة الدراسة:

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:  
1. الجنس:

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
90.1	137	ذكر
9.9	15	أنثى
100.0	152	المجموع

يبين جدول رقم (4) أن ما نسبته 90.1% من عينة الدراسة من " الذكور " ، و الباقى من " الإناث " وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة عدد الذكور عن الإناث بين موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية إلى أن سوق العمل الفلسطيني هو سوق ذكوري بالدرجة الأولى، حيث أن توسع فرص العمل يميل لصالح الذكور، كما أن المناصب الإدارية العليا يحتلها الرجال أكثر من النساء، فالمرأة مشاركتها في المناصب الإدارية العليا أقل من الرجال وذلك بسبب التزاماتها ومسئولياتها وانشغالها بتربية الأطفال والاهتمام بالأسرة أكثر من الاهتمام بتطوير مسارها الوظيفي والذي يتطلب منها

المشاركة في العديد من الدورات التدريبية والحصول على شهادات عليا تمكنها من المنافسة في المناصب العليا.

## 2. العمر:

### جدول رقم (5)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
4.6	7	أقل من 30 سنة
25.7	39	من 30 سنة - أقل من 40 سنة
44.7	68	من 40 سنة - أقل من 50 سنة
25.0	38	من 50 سنة فأكثر
100.0	152	المجموع

يبين جدول رقم (5) أن ما نسبته 69.7% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 40 سنة-50 فأكثر ، وأن حوالي 30.3 % من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من أقل من 30 سنة- أقل من 40 سنة وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه من الطبيعي أن يكون الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا من أصحاب الخبرة والشهادات العليا والتي تمكنوا من الحصول عليها بعد انقضاء العديد من السنوات في مجال الدراسة والعمل الإداري لذلك كان غالبية عينة الدراسة ممن تراوحت أعمارهم 40 سنة - أقل من 50 سنة.

## 3. التحصيل العلمي:

### جدول رقم (6)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
0.0	0	دبلوم
23.0	35	بكالوريوس
24.3	37	ماجستير
52.7	80	دكتوراه
100.0	152	المجموع

يبين جدول رقم (6) أن ما نسبته 77% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه، وأن حوالي 23% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية تسعى دائما إلى توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرات وذوي المؤهلات العالية، حيث أن



معظم العاملين في الإدارة العليا هم من حملة الدكتوراه، إضافة إلى سعي العديد من الموظفين إلى تطوير ذواتهم وتنمية مهاراتهم في العمل المهني.

#### 4. سنوات الخدمة:

#### جدول رقم (7)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
11.2	17	أقل من 5 سنوات
19.1	29	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
25.7	39	من 10 سنوات - أقل من 15 سنوات
44.1	67	15 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

يبين جدول رقم (7) أن ما نسبته 69.8% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخدمة لهم من 10 سنوات - 15 سنة فأكثر، وأن حوالي 30.3% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخدمة لهم من أقل من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، حيث تلاحظ الباحثة أن غالبية العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية يتمتعون بسنوات خدمة عالية في مجال العمل الإداري وتعزو الباحثة ذلك إلى طول عمر الجامعة الزمني مما أكسبهم خبرة وتمرس في العمل الإداري .

#### 5. نوع الوظيفة:

#### جدول رقم (8)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
35.5	54	إداري
64.5	98	أكاديمي إداري
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

يبين جدول رقم (8) أن ما نسبته 64.5% من عينة الدراسة نوع الوظيفة لهم أكاديمي إداري، وأن حوالي 35.5% من عينة الدراسة نوع الوظيفة لهم إداري، تعزو الباحثة ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية إضافة إلى أن العمل الإداري ركيزة هامة من ركائز الرقي بمخرجات الجامعة الإسلامية، والاستمرار في الأداء المتميز وتحقيق الغايات وإنجاز المهام، وقد يعود السبب في ذلك أيضا إلى طبيعة تقسيم المسميات الإدارية في الجامعة الإسلامية.

## 6. المسمى الوظيفي:

### جدول رقم (9)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
7.9	12	نائب الرئيس/ مساعد نائب الرئيس
25.7	39	عميد/ نائب عميد
25.7	39	رئيس قسم أكاديمي
40.8	62	مدير دائرة/ رئيس قسم
100.0	152	المجموع

يبين جدول رقم (9) أن ما نسبته 40.8% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم مدير دائرة/ رئيس قسم، و 25.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم عميد/ نائب عميد، و 25.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم رئيس قسم أكاديمي، والباقي وهم نسبة قليلة من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم نائب الرئيس/ مساعد نائب الرئيس، تعزو الباحثة ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق كل من نائب الرئيس ومساعد نائب الرئيس وتمتعهم بمؤهلات عالية وخبرات وميزات خاصة لذلك نسبتهم قليلة بالنسبة لباقي المسميات حيث كانت أعلى نسبة من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لها مدير دائرة/ رئيس قسم، بالإضافة إلى ذلك أن المناصب الإدارية الأعلى أقل من المناصب الإدارية الدنيا.

### طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2. **البيانات الثانوية:** وهي عبارة عن الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بأثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة ، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة،

التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

### أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

1. القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 6 فقرات.
  2. القسم الثاني: تتناول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة. وتم تقسيمه إلى جزئين كما يلي:
    - أ- الجزء الأول : تناول إدارة الذات وتم تقسيمه إلى ستة محاور كما يلي:
      - المحور الأول: يناقش القدرة على تحقيق الأهداف ، ويتكون من 10 فقرات.
      - المحور الثاني: يناقش القدرة على تخطيط وإدارة الوقت ، ويتكون من 7 فقرات.
      - المحور الثالث: يناقش التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة ، ويتكون من 8 فقرات.
      - المحور الرابع: يناقش المرونة، ويتكون من 8 فقرات.
      - المحور الخامس: يناقش تحمل المسؤوليات، ويتكون من 7 فقرات.
      - المحور السادس: يناقش الدافعية للإنجاز، ويتكون من 6 فقرات.
    - ب- الجزء الثاني: تناول القدرة على اتخاذ القرارات ويتكون من 24 فقرة
- وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت كما هو موضح في جدول رقم (10)

## جدول رقم (10)

### مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص 429) ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001، ص 179) ، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

#### صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين

#### 1. الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين )

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية ( الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

## 2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 152 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

### أ- الصدق الداخلي لفقرات الجزء الأول: إدارة الذات

#### جدول رقم (11)

#### الصدق الداخلي لفقرات الجزء الأول: إدارة الذات

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
<b>أولاً: القدرة على تحقيق الأهداف</b>			
1	أكتب أهدافي على ورقة.	0.679	0.000
2	أختار أهدافا قابلة للتحقيق.	0.466	0.009
3	أحدد أهدافي وفق رؤية مستقبلية.	0.674	0.000
4	أضع أهدافا احتياطية فيما لو لم تتحقق أهدافي الأولية.	0.521	0.003
5	أضع للهدف وقتا محددا لتحقيقه.	0.665	0.000
6	أستشير أهل الخبرة عند وضع الأهداف.	0.628	0.000
7	أصوغ أهدافي بطريقة علمية صحيحة.	0.650	0.000
8	أختار أهدافا قابلة للقياس ومجدولة حسب الزمن.	0.831	0.000
9	أضع أهدافا دقيقة وصياغتها واضحة.	0.829	0.000
10	تتسم أهدافي بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	0.399	0.029
<b>ثانياً: القدرة على تخطيط وإدارة الوقت</b>			
1	التخطيط لإدارة الوقت مهم وضروري للأعمال اليومية التي أقوم بها.	0.662	0.000
2	أصمم جدولاً زمنياً للمهام التي أرغب في القيام بها يومياً.	0.610	0.000
3	غالباً ما أجد الوقت الكافي للتخطيط للعمل الذي أقوم به.	0.521	0.003
4	عندما يحدث أي انحراف في الخطة الموضوعية أتخذ إجراءات تصحيحية.	0.604	0.000
5	أصنف أعمالاً حسب الأهمية.	0.412	0.024
6	أضع خططاً لإدارة الوقت واضحة ومفهومة تثبت فاعليتها مع مرور الزمن.	0.588	0.001
7	أحترم مواعيدي وأحافظ عليها بدقة مع الجميع	0.684	0.000
<b>ثالثاً: التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة</b>			
1	أحرص على المطالعة وزيادة معرفتي بكل ما هو جديد.	0.663	0.000
2	أثق في مقدرتي على التعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة في العمل.	0.601	0.000
3	أحرص على الحصول على دورات تدريبية تنمي قدراتي وتزيد مهارتي في العمل.	0.734	0.000

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	أستطيع المحافظة على اتزاني في المواقف الصعبة التي تواجهني في العمل.	0.580	0.001
5	لدي القدرة على المثابرة لحل أي مشكلة تواجهني.	0.571	0.001
6	مهما كانت العقبات فإنني أسعى لتحقيق أهدافي.	0.867	0.000
7	لدى الجرأة لمواجهة المصاعب في العمل.	0.793	0.000
8	لدي حب استطلاع ورغبة في معرفة ما لا أعرفه.	0.803	0.000
<b>رابعاً: المرونة.</b>			
1	أضع خطط بديلة مناسبة ضمن أولوياتي.	0.402	0.028
2	أستطيع تعديل خططي لمواجهة المواقف الطارئة.	0.644	0.000
3	أكيف نفسي مع تغير المؤثرات في البيئة المحيطة.	0.634	0.000
4	أصغي للرأي المخالف لي لأستوعب حقايقه التي قد تكون غائبة عني.	0.570	0.001
5	أؤمن بأن الخلاف في الرأي ضرورة لإثراء الموضوع المطروح للنقاش.	0.766	0.000
6	أعترف بالخطأ إذا اقتنعت بوجهة النظر المخالفة.	0.717	0.000
7	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	0.585	0.001
8	لدي القدرة على التعامل مع كل الناس مهما اختلفت شخصياتهم.	0.566	0.001
<b>خامساً: تحمل المسئوليات.</b>			
1	أقوم بواجباتي مهما كانت كثيرة.	0.707	0.000
2	لا أتهرب من التزاماتي ومسئولياتي.	0.796	0.000
3	أتقن أعمالتي بدرجة عالية.	0.542	0.002
4	يعجبني المثل القائل: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.	0.695	0.000
5	أساعد الآخرين بجدية.	0.743	0.000
6	أستطيع أن أؤدي العمل الذي يتطلب مني مسئولية كبيرة.	0.825	0.000
7	أنا متعاون بصفة عامة.	0.687	0.000
<b>سادساً: الدافعية للإنجاز.</b>			
1	استخدم كل طاقاتي وإمكانياتي في مواجهة المواقف الصعبة.	0.774	0.000
2	أسعى لأن أكون متميزاً بين زملائي.	0.666	0.000
3	أفضل الأعمال التي تتطلب مهارات عالية.	0.722	0.000
4	أبذل كل جهدي في سبيل تحقيق الهدف.	0.644	0.000
5	اغتم كل الفرص المتاحة للتفوق في عملي.	0.670	0.000
6	أبذل كل جهدي للوصول إلى مركز مرموق في الجامعة.	0.733	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول: إدارة الذات والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الجزء الأول صادقة لما وضعت لقياسه

ب- الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات:

### جدول رقم (12)

الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات

م	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة
1	0.000	0.632	أقوم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.
2	0.000	0.722	أصنف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار.
3	0.000	0.709	أعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة.
4	0.001	0.567	أتأكد من أن هذه المشكلة تقع ضمن نطاق اختصاصي.
5	0.000	0.796	أتعرف على المشكلة وذلك من خلال الاتصال بجميع الأطراف المعنية لتحديد أبعادها.
6	0.000	0.789	أتحرى عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أطرافها وأعراضها وآثارها.
7	0.000	0.668	أعمل على تحديد جميع البدائل المتاحة والممكنة.
8	0.000	0.801	أحاول الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة.
9	0.000	0.610	أقوم بتقييم البدائل بناء على معايير محددة وواضحة.
10	0.000	0.622	أحدد النتائج المتوقعة لكل بديل.
11	0.000	0.769	أقوم بعملية المقاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل بصورة جيدة.
12	0.000	0.765	أختار البديل الأمثل وفقا للمعايير والاعتبارات الموضوعية.
13	0.000	0.658	أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد ايجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.
14	0.000	0.775	أتعرف على مدى إمكانية تنفيذ الحل البديل وذلك بمعرفة مدى توفر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لذلك.
15	0.000	0.685	أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل اتخاذ القرار.

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
16	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة لتلك المشكلة.	0.728	0.000
17	أزن النتائج المترتبة على القرار.	0.777	0.000
18	أستعمل الأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.	0.655	0.000
19	أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ.	0.745	0.000
20	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار.	0.524	0.003
21	أتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتقادي تكرار حدوثها مستقبلا.	0.729	0.000
22	أعمل على مراجعة المشكلة والبحث عن حل آخر إذا لم يجدي القرار أو الحل المتخذ بشأنها.	0.696	0.000
23	اتخذ القرار بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة في الجامعة.	0.772	0.000
24	أقوم بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق .	0.730	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.



### 3. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

#### جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

الجزء	المحور	عنوان المحور	معامل	القيمة
الأول : إدارة الذات	الأول	القدرة على تحقيق الأهداف	0.510	0.004
	الثاني	القدرة على تخطيط وإدارة الوقت	0.732	0.000
	الثالث	التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة	0.837	0.000
	الرابع	المرونة	0.807	0.000
	الخامس	تحمل المسئوليات	0.627	0.000
	السادس	الدافعية للإنجاز	0.692	0.000
			الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات	0.941

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361.

#### ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995، ص430)، لفحص ثبات الاستبانة من خلال طريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (14)  
معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				عنوان المحور	المحور	الجزء
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات			
0.000	0.878	0.782	10	القدرة على تحقيق الأهداف	الأول	الأول : إدارة الذات
0.000	0.840	0.725	7	القدرة على تخطيط وإدارة	الثاني	
0.000	0.862	0.757	8	التحدي والمثابرة في	الثالث	
0.000	0.906	0.828	8	المرونة	الرابع	
0.000	0.887	0.797	7	تحمل المسؤوليات	الخامس	
0.000	0.850	0.740	6	الدافعية للإنجاز	السادس	
0.000	0.915	0.844	24	الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات		
0.000	0.898	0.814	70	جميع المحاور		

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح

$$r_{2} = \frac{r + 1}{2}$$

حيث r (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية: معامل الثبات =  $r + 1$  حيث r معامل الارتباط. وقد بين جدول رقم (14) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

## 2. طريقة ألفا كرونباخ :

### جدول رقم (15)

#### معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ )

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
الأول: إدارة الذات	الأول	القدرة على تحقيق الأهداف	0.893
	الثاني	القدرة على تخطيط وإدارة الوقت	0.864
	الثالث	التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف لصعبة	0.899
	الرابع	المرونة	0.923
	الخامس	تحمل المسئوليات	0.901
	السادس	الدافعية للإنجاز	0.874
	الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات	24	0.936
	جميع المحاور	70	0.913

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (15) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

### المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science ( SPSS ) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 غير موافق بشدة ، 2 غير موافق ، 3 محايد، 4 موافق ، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4/5=0.08) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (16) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

## جدول رقم (16)

### مقياس الإجابات

5.0-4.20	4.20-3.40	3.40-2.60	2.60-1.80	1.80-1	الفترة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الأهمية
5	4	3	2	1	الدرجة

2. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
3. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معادلة سبيرمان براون للثبات.
5. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( - Sample K-S1 ).
6. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
7. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي ( كمشك ، 1996 ، ص89) علما بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة.
8. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)
9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
10. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
11. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة.

## اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

### جدول رقم (17)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول: إدارة الذات	الأول	القدرة على تحقيق الأهداف	10	1.064	0.208
	الثاني	القدرة على تخطيط وإدارة الوقت	7	1.208	0.108
	الثالث	التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة	8	1.111	0.169
	الرابع	المرونة	8	1.166	0.132
	الخامس	تحمل المسؤوليات	7	1.093	0.183
	السادس	الدافعية للإنجاز	6	1.313	0.064
		الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات	24	0.992	0.279
		جميع المحاور	70	0.799	0.545

ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### تحليل فقرات وفرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 % )، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98 (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05

والوزن النسبي اقل من 60 % )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

## 1. الجزء الأول : إدارة الذات

أ- تحليل فقرات المحور الأول: القدرة على تحقيق الأهداف

### جدول رقم (18)

تحليل فقرات المحور الأول(القدرة على تحقيق الأهداف)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أكتب أهدافي على ورقة.	4.11	0.818	82.24	16.753	0.000
2	أختار أهدافا قابلة للتحقيق.	4.39	0.540	87.76	31.669	0.000
3	أحدد أهدافي وفق رؤية مستقبلية.	4.34	0.661	86.71	24.926	0.000
4	أضع أهدافا احتياطية فيما لو لم تتحقق أهدافي الأولية.	3.97	0.750	79.34	15.907	0.000
5	أضع للهدف وقتا محددا لتحقيقه.	4.11	0.682	82.11	19.969	0.000
6	أستشير أهل الخبرة عند وضع الأهداف.	4.18	0.662	83.55	21.927	0.000
7	أصوغ أهدافي بطريقة علمية صحيحة.	4.16	0.682	83.16	20.935	0.000
8	أختار أهدافا قابلة للقياس ومجدولة حسب الزمن.	4.12	0.660	82.37	20.877	0.000
9	أضع أهدافا دقيقة وصياغتها واضحة.	4.13	0.712	82.50	19.471	0.000
10	تتسم أهدافي بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	4.14	0.603	82.89	23.424	0.000
	جميع العبارات	4.16	0.459	83.26	31.252	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 151" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (القدرة على تحقيق الأهداف) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة " 2 " بلغ الوزن النسبي " 87.76% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أختار أهدافا قابلة للتحقيق "
2. في الفقرة " 3 " بلغ الوزن النسبي " 86.71% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أحدد أهدافي وفق رؤية مستقبلية "

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة " 5 " بلغ الوزن النسبي " 82.11% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أضع للهدف وقتا محددا لتحقيقه "
2. في الفقرة " 4 " بلغ الوزن النسبي " 79.34% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أضع أهدافا احتياطية فيما لو لم تتحقق أهدافي الأولية "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (القدرة على تحقيق الأهداف) تساوي 4.16 و الوزن النسبي يساوي 83.26% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 31.252 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك قدرة على تحقيق الأهداف عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تولي اهتماما عاليا لضرورة تحديد الأهداف وصياغتها وفق رؤية مستقبلية، وتعمل على انتهاج منهاج علميا في عملية التخطيط للمستقبل تبدأ بوضع الأهداف من خلال رؤية واقعية وواضحة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة (شعيب، 2011) التي أكدت على ضرورة تحقيق الخريج لأهدافه للوصول إلى عمل مناسب من خلال إدارة الذات ، ودراسة ( Benjamin and Christopher, 2009) التي أكدت على ضرورة تحقيق الأهداف من خلال إدارة الذات وذلك عن طريق تقنيات إدارة السلوكيات والتي تساعد المريض في تجهيز نفسه على الخبرة اللازمة لإدارة حالته الصحية لمساهمة في العلاج وتحقيق الهدف المنشود وهو الوصول إلى دعم المريض نفسيا واجتماعيا ومساعدته على الاستقلالية.



ب- تحليل فقرات المحور الثاني: القدرة على تخطيط وإدارة الوقت

جدول رقم (19)

تحليل فقرات المحور الثاني (القدرة على تخطيط وإدارة الوقت)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	التخطيط لإدارة الوقت مهم وضروري للأعمال اليومية التي أقوم بها.	4.60	0.531	91.97	37.143	0.000
2	أصمم جدولاً زمنياً للمهام التي أرغب في القيام بها يومياً.	4.07	0.706	81.32	18.602	0.000
3	غالباً ما أجد الوقت الكافي للتخطيط للعمل الذي أقوم به.	3.79	0.769	75.79	12.659	0.000
4	عندما يحدث أي انحراف في الخطة الموضوعية أتخذ إجراءات تصحيحية.	4.11	0.593	82.24	23.116	0.000
5	أصنف أعمالاً حسب الأهمية.	4.47	0.597	89.47	30.412	0.000
6	أضع خطاً لإدارة الوقت واضحة ومفهومة تثبت فاعليتها مع مرور الزمن.	3.99	0.709	79.74	17.152	0.000
7	أحترم مواعيدي وأحافظ عليها بدقة مع الجميع	4.46	0.618	89.21	29.113	0.000
	جميع الفقرات	4.21	0.406	84.25	36.811	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "151" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (القدرة على تخطيط وإدارة الوقت) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي

1. في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "91.97%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "التخطيط لإدارة الوقت مهم وضروري للأعمال اليومية التي أقوم بها"

2. في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "89.47%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أصنف أعمالى حسب الأهمية "

كما تبين النتائج أن اقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "79.74%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أضع خططا لإدارة الوقت واضحة ومفهومة تثبت فاعليتها مع مرور الزمن "

2. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "75.79%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " غالبا ما أجد الوقت الكافي للتخطيط للعمل الذي أقوم به "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (القدرة على تخطيط وإدارة الوقت) تساوي 4.21، و الوزن النسبي يساوي 84.25% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 36.811 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن هناك قدرة على تخطيط وإدارة الوقت عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا تسعى لتطوير نفسها دوماً، ولديها مهارة ترتيب الأولويات وأن للوقت أهميته بالنسبة للإدارة العليا في الجامعة الإسلامية، كما تشير تلك النتيجة إلى اهتمام المبحوث بعناصر الوقت في إدارته لمجريات يومه، وفي الخطط التي يضعها لضمان ذلك، فعملية تخطيط وإدارة الوقت هي من الأنشطة الإدارية التي يتناولها المدير في سلوكه الروتيني لكي يضمن لنفسه السيطرة على إدارة وقته بما يحفظ الوقت من الهدر ويضمن له تحقيق أهدافه الموضوعة التي يبني جدول الزماني عليها، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Reid and Wallace, 2003) في أهمية عنصر الوقت حيث اعتبرت عنصر الوقت هام جداً للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات.

ت - تحليل فقرات المحور الثالث: التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة

جدول رقم (20)

تحليل فقرات المحور الثالث (التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أحرص على المطالعة وزيادة معرفتي بكل ما هو جديد.	4.32	0.624	86.32	25.987	0.000
2	أثق في مقدرتي على التعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة في العمل.	4.29	0.616	85.79	25.816	0.000
3	أحرص على الحصول على دورات تدريبية تنمي قدراتي وتزيد مهارتي في العمل.	4.14	0.655	82.89	21.541	0.000
4	أستطيع المحافظة على اتزاني في المواقف الصعبة التي تواجهني في العمل.	4.23	0.569	84.61	26.642	0.000
5	لدي القدرة على المثابرة لحل أي مشكلة تواجهني.	4.35	0.633	86.97	26.265	0.000
6	مهما كانت العقبات فإنني أسعى لتحقيق أهدافي.	4.29	0.594	85.79	26.768	0.000
7	لدى الجرأة لمواجهة المصاعب في العمل.	4.37	0.595	87.37	28.378	0.000
8	لدي حب استطلاع ورغبة في معرفة ما لا أعرفه.	3.99	0.888	79.87	13.797	0.000
	جميع الفقرات	4.25	0.436	84.95	35.317	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 151 " تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي

1. في الفقرة " 7 " بلغ الوزن النسبي " 87.37% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " لدى الجرأة لمواجهة المصاعب في العمل "
2. في الفقرة " 5 " بلغ الوزن النسبي " 86.97% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " لدي القدرة على المثابرة لحل أي مشكلة تواجهني "

كما تبين النتائج أي اقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "82.89%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني "أحرص على الحصول على دورات تدريبية تنمي قدراتي وتزيد مهارتي في العمل"

2. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "79.87%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني "لدي حب استطلاع ورغبة في معرفة ما لا أعرفه".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة) تساوي 4.25، و الوزن النسبي يساوي 84.95% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 35.317 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك قدرة على التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تعمل على رفع مستوى الجامعة لتسمو بين الجامعات الأخرى، وتكون على قدر من المنافسة، حيث تعمل الإدارة العليا على تنمية وتطوير برامج متطورة تواكب التطورات التكنولوجية المعاصرة ولديهم جرأة في مواجهة المواقف الصعبة وقدرة على المثابرة لحل المشاكل التي تواجههم وذلك بحكم مستواهم الوظيفي، وأهمية ذلك كله في تحقيق النجاح والمنافسة والتحدي، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ans and Soens,2008) حيث أكدت على أهمية إدارة الذات في السعي لتحقيق النجاح ومواجهة المواقف الصعبة والتغيير للأفضل دائما.

ث - تحليل فقرات المحور الرابع: المرونة

جدول رقم (21)

تحليل فقرات المحور الرابع (المرونة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أضع خطط بديلة مناسبة ضمن أولوياتي.	4.12	0.608	82.37	22.669	0.000
2	أستطيع تعديل خطتي لمواجهة المواقف الطارئة.	4.24	0.572	84.74	26.640	0.000
3	أكيف نفسي مع تغير المؤثرات في البيئة المحيطة.	4.22	0.589	84.47	25.612	0.000
4	أصغي للرأي المخالف لي لأستوعب حقايقه التي قد تكون غائبة عني.	4.33	0.617	86.58	26.539	0.000
5	أؤمن بأن الخلاف في الرأي ضرورة لإثراء الموضوع المطروح للنقاش.	4.34	0.621	86.84	26.650	0.000
6	أعترف بالخطأ إذا اقتنعت بوجهة النظر المخالفة.	4.34	0.672	86.84	24.619	0.000
7	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4.16	0.577	83.16	24.756	0.000
8	لدي القدرة على التعامل مع كل الناس مهما اختلفت شخصياتهم.	4.16	0.756	83.16	18.893	0.000
	جميع الفقرات	4.24	0.382	84.77	39.936	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "151" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (المرونة) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي

1. في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "86.84%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني "أؤمن بأن الخلاف في الرأي ضرورة لإثراء الموضوع المطروح للنقاش"

2. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "86.84%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني "أعترف بالخطأ إذا اقتنعت بوجهة النظر المخالفة"

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "83.16%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني "لدي القدرة على التعامل مع كل الناس مهما اختلفت شخصياتهم"

2. في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "82.37%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني "أضع خطط بديلة مناسبة ضمن أولوياتي"

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (المرونة) تساوي 4.24، و الوزن النسبي يساوي 84.77% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 39.936 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه هناك مرونة في مواجهة المواقف الطارئة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك مواصفات للإدارة الناجحة ومن ضمنها صفات تتعلق بأهمية المرونة وأثرها البالغ في تمكين المدير في مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية، وبالتالي فالإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تحرص دوماً على مواكبة مستجدات العمل الحالية والمستقبلية، والاستجابة للمؤثرات الجديدة باستجابات ملائمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ans and (Soens,2008) والتي أكدت على أن الاستعداد للتغيير في الاتجاهات المهنية هو عامل مهم للنجاح في الحياة المهنية.

ج- تحليل فقرات المحور الخامس: تحمل المسئوليات

جدول رقم (22)

تحليل فقرات المحور الخامس (تحمل المسئوليات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أقوم بواجباتي مهما كانت كثيرة.	4.44	0.561	88.82	31.682	0.000
2	لا أتهرب من التزاماتي ومسئولياتي.	4.50	0.552	90.00	33.506	0.000
3	أتقن أعمالتي بدرجة عالية.	4.25	0.590	85.00	26.136	0.000
4	يعجبني المثل القائل: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.	4.51	0.575	90.13	32.281	0.000
5	أساعد الآخرين بجدية.	4.42	0.558	88.42	31.385	0.000
6	أستطيع أن أؤدي العمل الذي يتطلب مني مسؤولية كبيرة.	4.37	0.560	87.37	30.122	0.000
7	أنا متعاون بصفة عامة.	4.48	0.552	89.61	33.086	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>4.42</b>	<b>0.396</b>	<b>88.48</b>	<b>44.281</b>	<b>0.000</b>

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 151 " تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (تحمل المسئوليات) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي

1. في الفقرة " 4 " بلغ الوزن النسبي " 90.13% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " يعجبني المثل القائل: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد. "
  2. في الفقرة " 2 " بلغ الوزن النسبي " 90.00% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " لا أتهرب من التزاماتي ومسئولياتي "
- كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة " 6 " بلغ الوزن النسبي " 87.37% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أستطيع أن أؤدي العمل الذي يتطلب مني مسؤولية كبيرة "
2. في الفقرة " 3 " بلغ الوزن النسبي " 85.00% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أتقن أعمالتي بدرجة عالية "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (تحمل المسئوليات) تساوي 4.42، و الوزن النسبي يساوي 88.48% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 44.281 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود القدرة على تحمل المسئوليات عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تؤكد على ضرورة تحمل المسئوليات والالتزام وهو أمر في غاية الأهمية لكافة المستويات الإدارية، والتي تسهم في تحسين جودة العمل وتحسين مخرجاته، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Baird,2000) التي أكدت على أن الموظفين لديهم قدرة على إدارة أنفسهم وأعمالهم وتحمل مسئولياتهم تجاه العمل الذي يقومون به، وتقديم خدمات بجودة عالية وتكلفة أقل تمكنهم من التعامل بشكل أفضل مع العمل.



ح- تحليل فقرات المحور السادس: الدافعية للإنجاز

جدول رقم (23)

تحليل فقرات المحور السادس (الدافعية للإنجاز)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	استخدم كل طاقاتي وإمكانياتي في مواجهة المواقف الصعبة.	4.48	0.563	89.61	32.389	0.000
2	أسعى لأن أكون متميزا بين زملائي.	4.45	0.629	89.08	28.514	0.000
3	أفضل الأعمال التي تتطلب مهارات عالية.	4.20	0.691	83.95	21.367	0.000
4	أبذل كل جهدي في سبيل تحقيق الهدف.	4.45	0.573	88.95	31.142	0.000
5	اغتم كل الفرص المتاحة للتفوق في عملي.	4.42	0.615	88.42	28.502	0.000
6	أبذل كل جهدي للوصول إلى مركز مرموق في الجامعة.	3.86	0.899	77.24	11.816	0.000
	جميع الفقرات	4.31	0.495	86.21	32.658	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "151" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور السادس (الدافعية للإنجاز ) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي

1. في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "89.61%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " استخدم كل طاقاتي وإمكانياتي في مواجهة المواقف الصعبة".
  2. في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "89.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني "أسعى لأن أكون متميزا بين زملائي" .
- كما تبين النتائج أن اقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "83.95%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أفضل الأعمال التي تتطلب مهارات عالية "
2. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "77.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أبذل كل جهدي للوصول إلى مركز مرموق في الجامعة "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (الدافعية للإنجاز) تساوي 4.31، و الوزن النسبي يساوي 86.21% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 32.658 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود الدافعية للإنجاز لدى المسؤولين في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تعي جيدا ضرورة بذل كل طاقاتها وإمكانياتها في مواجهة الظروف الصعبة، مما يمكن العاملين فيها من تنفيذ مهامهم الوظيفية بإتقان وبدون تكرار الأخطاء التي تؤدي إلى ضياع الوقت وهذا يؤثر إيجابا على دافعتهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Baird,2000) في أن الموظفين يقومون بأعمالهم على أكمل وجه من خلال إدارة الذات حيث يقومون باستخدام كل طاقاتهم وإمكانياتهم في سبيل تقديم خدمات بجودة عالية والتحسين المستمر لأدائهم، وهذا يؤثر على دافعتهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة.

خ- تحليل جميع المحاور (الجزء الأول : إدارة الذات)

جدول رقم (24)

تحليل محاور الدراسة المتعلقة بالجزء الأول : إدارة الذات

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الأول	القدرة على تحقيق الأهداف	4.16	0.459	83.26	31.252	0.000
الثاني	القدرة على تخطيط وإدارة الوقت	4.21	0.406	84.25	36.811	0.000
الثالث	التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة	4.25	0.436	84.95	35.317	0.000
الرابع	المرونة	4.24	0.382	84.77	39.936	0.000
الخامس	تحمل المسؤوليات	4.42	0.396	88.48	44.281	0.000
السادس	الدافعية للإنجاز	4.31	0.495	86.21	32.658	0.000
	جميع المحاور	4.26	0.337	85.15	46.020	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "151" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بالجزء الأول: إدارة الذات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 4.26، و الوزن النسبي يساوي 85.15% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 46.020 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك إدارة للذات بدرجة جيدة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة الجامعة المبحوثة ترى في إدارة الذات منهاج عمل و حياة مستمرة لإدارة الأنشطة اليومية، فهي مبدأ إداري فالكفايات التي يتمتع بها العاملون في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عالية المستوى، فيتمكن الموظف من أن يثبت جدارته في العمل ويحقق قدر من النجاح في إدارة ذاته تمكنه من خلق نوع من الثقة في النفس والمقدرة على الوصول إلى الأهداف التي يصبو إليها، فكلما ارتفع مستوى إدارة الذات لدى المبحوثين كلما اقتربوا من المسار الأكثر صحة في اتجاه تحقيق الأهداف، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شعيب، 2011) حيث أكدت على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الذات في تحقيق النجاح في العمل

## 2. تحليل فقرات الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات.

### جدول رقم (25)

#### تحليل فقرات الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أقوم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.	4.30	0.538	85.92	29.710	0.000
2	أصنف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار.	4.29	0.571	85.79	27.833	0.000
3	أعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة.	4.21	0.571	84.21	26.129	0.000
4	أتأكد من أن هذه المشكلة تقع ضمن نطاق اختصاصي.	4.34	0.619	86.71	26.593	0.000
5	أتعرف على المشكلة وذلك من خلال الاتصال بجميع الأطراف المعنية لتحديد أبعادها.	4.30	0.587	86.05	27.346	0.000
6	أتحرى عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أطرافها وأعراضها وآثارها.	4.33	0.537	86.58	30.508	0.000
7	أعمل على تحديد جميع البدائل المتاحة والممكنة.	4.26	0.581	85.13	26.659	0.000
8	أحاول الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة.	4.34	0.608	86.71	27.065	0.000
9	أقوم بتقييم البدائل بناء على معايير محددة وواضحة.	4.26	0.592	85.13	26.151	0.000
10	أحدد النتائج المتوقعة لكل بديل.	4.07	0.605	81.32	21.705	0.000
11	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل بصورة جيدة.	4.24	0.628	84.74	24.298	0.000
12	أختار البديل الأمثل وفقا للمعايير والاعتبارات الموضوعية.	4.28	0.600	85.53	26.217	0.000
13	أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.	4.26	0.628	85.26	24.814	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
14	أتعرف على مدى إمكانية تنفيذ الحل البديل وذلك بمعرفة مدى توفر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لذلك.	4.21	0.571	84.21	26.129	0.000
15	أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل اتخاذ القرار.	4.32	0.603	86.32	26.918	0.000
16	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة لتلك المشكلة.	4.24	0.595	84.74	25.624	0.000
17	أزن النتائج المترتبة على القرار.	4.28	0.533	85.66	29.696	0.000
18	أستعمل الأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.	3.97	0.645	79.34	18.483	0.000
19	أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ.	4.24	0.630	84.87	24.321	0.000
20	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار.	4.33	0.688	86.58	23.802	0.000
21	أتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفادي تكرار حدوثها مستقبلا.	4.31	0.612	86.18	26.395	0.000
22	أعمل على مراجعة المشكلة والبحث عن حل آخر إذا لم يجدي القرار أو الحل المتخذ بشأنها.	4.30	0.649	85.92	24.606	0.000
23	اتخذ القرار بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة في الجامعة.	4.33	0.649	86.58	25.255	0.000
24	أقوم بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق.	4.38	0.585	87.50	28.992	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>4.26</b>	<b>0.398</b>	<b>85.29</b>	<b>39.127</b>	<b>0.000</b>

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "151" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات وتبين النتائج أن أعلى ففرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي

1. في الفقرة "24" بلغ الوزن النسبي "87.50%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أقوم بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق"

2. في الفقرة " 4 " بلغ الوزن النسبي "86.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أتأكد من أن هذه المشكلة تقع ضمن نطاق اختصاصي "

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة " 10 " بلغ الوزن النسبي "81.32%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أحدد النتائج المتوقعة لكل بديل "

2. في الفقرة " 18 " بلغ الوزن النسبي "79.34%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أستعمل الأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات تساوي 4.26، و الوزن النسبي يساوي 85.29% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 39.127 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية وبالتالي فإن المبحوثين نظرا لمنصبهم الإداري المرموق في الجامعة الإسلامية مما يتيح لهم قدرة وكفاءة أعلى في عملية اتخاذ القرارات ولذلك فهم حين يمارسونها يتم توظيف خبراتهم التدريبية في عملية اتخاذ القرارات، وتكون لديهم صلاحيات في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم من الموظفين في الإدارة الدنيا، ويكونوا على علم ومعرفة بجميع إجراءات وخطوات عملية اتخاذ القرارات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (العمرى، 2011)، ودراسة(مهنا، 2006)، ودراسة(إبراهيم، 1996)، ودراسة(الشهري، 2009)، ودراسة(العنبي، 2008)، ودراسة (Reid and Wallace, 2003)، ودراسة(Brost, 2000) ولكنها اختلفت مع دراسة كل من (القحطاني، 2007) ودراسة (النوشان، 2003) حيث تشير النتائج إلى أن هناك ضغوط اجتماعية وضغوط العمل تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرارات.

## فرضيات الدراسة:

### 1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية ويندرج تحت هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

أ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين السعي إلى تحقيق الأهداف و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين السعي إلى تحقيق الأهداف و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.605 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.165 ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين السعي إلى تحقيق الأهداف و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

### جدول رقم (26)

معامل الارتباط بين السعي إلى تحقيق الأهداف و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية

المحور	الإحصاءات	السعي إلى تحقيق الأهداف
القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	معامل الارتباط	0.605
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	152

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية " 150 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.165

تعزو الباحثة ذلك إلى أهمية تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها، فلا حاجة إلى الإدارة بدون أهداف، وعملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، وعليه فإن مقدار النجاح الذي تحققه الإدارة الجامعية يتوقف على قدرة وكفاءة الأعضاء العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية على اتخاذ القرارات الفاعلة التي تحقق الأهداف المنشودة.

ب- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين القدرة على التخطيط وإدارة الوقت والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية. تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القدرة على التخطيط وإدارة الوقت و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.649 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.165 ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين القدرة على التخطيط وإدارة الوقت و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة وتخطيط الوقت هي جزء من الإدارة، وعليه فإن متخذ القرار يجب أن يكون قادرا على إدارة وقته بفعالية ليصدر قرارات سليمة .

#### جدول رقم (27)

معامل الارتباط بين القدرة على التخطيط وإدارة الوقت و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية

المحور	الإحصاءات	القدرة على التخطيط وإدارة الوقت
القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	معامل الارتباط	0.649
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	152

قيمة r الجدولية عند درجة حرية " 150 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.165

ج- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين المنافسة والتحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين المنافسة والتحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.668 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.165 ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين



المنافسة والتحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).  
تعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية تختلف عن غيرها من الجامعات في أساليب إدارتها وأهدافها التقنية والمهارات التي تحتويها وبذلك فهي قادرة على مواجهة الظروف الصعبة، واتخاذ قراراتها المناسبة في أصعب المواقف.

### جدول رقم (28)

معامل الارتباط بين التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية

المحور	الإحصاءات	المنافسة والتحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة
القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	معامل الارتباط	0.668
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	152

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية "150" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.165

د- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين المرونة في العمل والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية .  
تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين المرونة في العمل و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.753 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.165 ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المرونة في العمل و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تدرك جيدا أن المرونة في العمل ضرورية وذلك من خلال اتخاذ قرارات صائبة بالمستجدات الحالية والمستقبلية.

### جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين المرونة في العمل و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية

المحور	الإحصاءات	المرونة في العمل
القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	معامل الارتباط	0.753
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	152

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية " 150 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.165

هـ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين تحمل المسئوليات والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تحمل المسئوليات و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.682 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.165، مما يدل على وجود علاقة طردية بين تحمل المسئوليات و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

### جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين تحمل المسئوليات و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية

المحور	الإحصاءات	تحمل المسئوليات
القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	معامل الارتباط	0.682
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	152

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية " 150 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.165

تعزو الباحثة ذلك إلى أن تحمل المسؤولية أمر في غاية الأهمية بالنسبة للعاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية والتي بدورها تسهم في تحسين العمل ومرتبطة بعملية اتخاذ القرارات، فتعزيز المسؤولية في نفوس العينة المبحوثة تعمل على منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من عملية اتخاذ القرارات السليمة وتساهم في أداء مهامهم على الوجه الأكمل.

و- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الدافعية للإنجاز والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الدافعية للإنجاز و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.662 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.165 ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الدافعية للإنجاز و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

تعزو الباحثة ذلك إلى قدرة الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية على تطوير برامجها لمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة، وقدرتها على المثابرة لحل المشاكل التي تواجههم، وأهمية ذلك في تحقيق النجاح واتخاذ القرارات السليمة.

### جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين الدافعية للإنجاز و القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية

المحور	الإحصاءات	الدافعية للإنجاز
القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية	معامل الارتباط	0.662
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	152

قيمة r الجدولية عند درجة حرية " 150 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.165

ز- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة المبحوثين حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

### ويندرج تحت هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة المبحوثين حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.441 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.660 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). ومن وجهة نظر الباحثة يرجع ذلك إلى تقارب الدرجات العلمية والخبرات الأكاديمية والمعرفية بغض النظر عن الجنس، ولذلك كانت آرائهم متقاربة فيما يتعلق بواقع إدارة الذات وأثرها على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة (بركات، 2009) ودراسة (جاد الله، 2000)، ودراسة (سرحان، 1996)، ودراسة (سليمان، 2000)، ودراسة (موسى جبريل، 1993).

### جدول رقم (32)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.582	-0.551	0.340	4.252	137	ذكر	إدارة الذات
		0.315	4.303	15	أنثى	
0.826	-0.220	0.403	4.262	137	ذكر	القدرة على اتخاذ القرارات
		0.368	4.286	15	أنثى	
0.660	-0.441	0.348	4.256	137	ذكر	جميع المحاور
		0.320	4.297	15	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "150" تساوي 1.98

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة المبحوثين حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى التحصيل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى التحصيل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.289 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.280 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى التحصيل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية هم من حملة درجة الدكتوراه، بكل ما تحمله من معرفة وقدرات تفرض عليهم أن يكونوا الأوائل في إبراز مفهوم إدارة الذات، وتكون نظرتهم للأمور أكثر عمقا وشمولية وواقعية، فجوهر التعليم يجعلهم قادرين على تقييم الممارسات الدالة على إدارة الذات، واكتسابهم مهارات متعددة بحيث يصبحون أقدر على رؤية الواقع الحقيقي لتلك الممارسات على

أرض الواقع، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حنون،2001)، ودراسة (نوفل،1998)، ودراسة (الحموري والصالح،2011)، ودراسة (الحري،2003)، ودراسة (وهيبي،1999) حيث أكدت جميعها على عدم وجود فروق ذات دلالة في مفهوم الذات تعزى للتحصيل العلمي.

### جدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى التحصيل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
إدارة الذات	بين المجموعات	0.569	3	0.190	1.695	0.171
	داخل المجموعات	16.563	148	0.112		
	المجموع	17.132	151			
القدرة على اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.281	3	0.094	0.585	0.626
	داخل المجموعات	23.692	148	0.160		
	المجموع	23.973	151			
جميع المحاور (أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة)	بين المجموعات	0.457	3	0.152	1.289	0.280
	داخل المجموعات	17.484	148	0.118		
	المجموع	17.941	151			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 148" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة الباحثين حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى سنوات الخدمة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى سنوات الخدمة والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.089 وهي اقل من قيمة F

الجدولية والتي تساوي 3.06، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.915 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) ومن وجهة نظر الباحثة يدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية متشابهة في الدور الذي تلعبه إدارة الذات في عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة فليدهم المقدرة على تقييمها دون أن يكون لعامل الخبرة دور في ذلك، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( عبد العلي، 2003)، ودراسة ( أقرع، 2002).

#### جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
إدارة الذات	بين المجموعات	0.003	2	0.002	0.014	0.986
	داخل المجموعات	17.128	149	0.115		
	المجموع	17.132	151			
القدرة على اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.102	2	0.051	0.318	0.728
	داخل المجموعات	23.871	149	0.160		
	المجموع	23.973	151			
جميع المحاور (أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة)	بين المجموعات	0.021	2	0.011	0.089	0.915
	داخل المجموعات	17.920	149	0.120		
	المجموع	17.941	151			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 149" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة المبحوثين حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى نوع الوظيفة .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى نوع الوظيفة والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.210 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.308 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى نوع الوظيفة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$ ، من وجهة نظر الباحثة يرجع ذلك إلى أن اختلاف نوع الوظيفة ليس له أثر في آراء عينة الدراسة حول موضوع الدراسة حيث تتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار والاقتراحات دون أن يتم التمييز بينهم على أساس نوع الوظيفة

#### جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى نوع الوظيفة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
إدارة الذات	بين المجموعات	0.381	3	0.127	1.123	0.342
	داخل المجموعات	16.750	148	0.113		
	المجموع	17.132	151			
القدرة على اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.555	3	0.185	1.168	0.324
	داخل المجموعات	23.419	148	0.158		
	المجموع	23.973	151			
جميع المحاور (أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة)	بين المجموعات	0.429	3	0.143	1.210	0.308
	داخل المجموعات	17.512	148	0.118		
	المجموع	17.941	151			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 148" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65



5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة المبحوثين حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى العمر والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.8901 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.06 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.451 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، تعزو الباحثة ذلك إلى أن العمر ليس المتغير الذي تعزو إليه اختلاف الموظفين في إدارتهم لذاتهم ويعود السبب في ذلك إلى وجود مفاهيم إدارية حديثة يتفهمها أفراد العينة المبحوثة بغض النظر عن عمرهم، مثل مفهوم إدارة الذات وإدارة الوقت وغيرها الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة ومتشابهة لآراء أفراد العينة دون أن يكون أثر لمتغير العمر، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Candice and David, 2011).

### جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
إدارة الذات	بين المجموعات	0.101	2	0.050	0.440	0.645
	داخل المجموعات	17.031	149	0.114		
	المجموع	17.132	151			
القدرة على اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.444	2	0.222	1.406	0.248
	داخل المجموعات	23.529	149	0.158		
	المجموع	23.973	151			
جميع المحاور (أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة)	بين المجموعات	0.191	2	0.095	0.801	0.451
	داخل المجموعات	17.750	149	0.119		
	المجموع	17.941	151			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 149" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة المبحوثين حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى المسمى الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.201 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.896 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

تعزو الباحثة ذلك إلى أهمية شغلهم لقمة الهرم الوظيفي الذي يؤهلهم لتبني ممارسات أكثر نضجا وكفاءة بعد أن اكتسبوا الخبرة والمعرفة الكافية فهم لم يصلوا لتلك المراكز الإدارية المتقدمة إلا من خلال تبنيهم لمفاهيم معينة ومن ضمنها إدارة الذات، وعملية اتخاذ القرارات وغيرها، حيث كانت آرائهم متقاربة ومتشابهة حول موضوع الدراسة.

### جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى المسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
إدارة الذات	بين المجموعات	0.108	3	0.036	0.312	0.817
	داخل المجموعات	17.024	148	0.115		
	المجموع	17.132	151			
القدرة على اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.108	3	0.036	0.223	0.880
	داخل المجموعات	23.865	148	0.161		
	المجموع	23.973	151			
جميع المحاور (أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة)	بين المجموعات	0.073	3	0.024	0.201	0.896
	داخل المجموعات	17.868	148	0.121		
	المجموع	17.941	151			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 148" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

- مقدمة
- النتائج
- التوصيات
- دراسات مستقبلية مقترحة

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تسهم في تعزيز ودعم نقاط القوة أو معالجة وتصحيح نقاط الضعف من خلال معرفة أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة .

## النتائج:

أظهرت نتائج دراسة "أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة" والتي سبق تحليلها ما يلي:

1. أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تختار أهدافاً قابلة للتحقيق من خلال رؤية مستقبلية واقعية، لذلك لديهم قدرة عالية على تحقيق الأهداف لأنهم يهتموا بوضع الخطط المستقبلية والتنمية .
2. أظهرت النتائج أن العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية يقومون بعملية التخطيط لإدارة الوقت، حيث يعتبرونها من الأعمال المهمة والضرورية للأنشطة اليومية التي يقومون بها، ويعتبرونها من الأنشطة الإدارية الهامة.
3. أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية لديها درجة عالية من القدرة على المثابرة لحل المشاكل التي تواجهها والجرأة في مواجهة مصاعب العمل لتكون أقدر على المنافسة والتحدي ورفع مستوى الجامعة الإسلامية لتمييز عن غيرها من الجامعات.
4. أكدت النتائج أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تسعى دائماً لمواكبة التطورات التكنولوجية والاستجابة للمؤثرات الجديدة باستجابات ملائمة، وهي مقتنعة تمام الاقتناع بأن الاختلاف في الرأي ضروري لإثراء الموضوع المطروح للنقاش، وهي بذلك تحقق مبدأ المرونة في العمل.
5. أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تؤكد على ضرورة تحمل المسؤوليات والالتزام بها، والقيام بالواجبات مهما كانت كبيرة لتحسين مخرجات العمل،

- حيث أنها تعطي حوافز للموظفين الذين يقومون بواجبهم على أكمل وجه فهي بذلك تشجعهم على تحمل المسؤوليات مهما كانت كبيرة.
6. أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تسعى دائما للتميز، واستخدام كل طاقاتها وإمكانياتها في مواجهة المواقف الصعبة وكذلك فإنها تبذل كل جهدها للتفوق في العمل وتحقيق أهدافها حيث أنها تسعى دوما للتغيير للأفضل.
7. أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية لديها درجة جيدة من إدارة الذات، لأنها تعتبر إدارة الذات مبدأ إداري ومنهاج عمل لإدارة الأنشطة اليومية وهي أقصر الطرق للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.
8. أظهرت النتائج أن العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية تولي اهتماما كبيرا لعملية المتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق، حيث أنها تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية حيث تشجع الجامعة موظفيها على اتخاذ القرارات وتوظيف خبراتهم التدريبية في عملية اتخاذ القرارات.
9. أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية لديها قدرة على اتخاذ القرارات بدرجة جيدة، لأنها على علم ومعرفة بجميع إجراءات وخطوات عملية اتخاذ القرارات، حيث تقوم الجامعة بتشجيع موظفيها على اتخاذ القرارات الفاعلة التي تحقق الأهداف المنشودة.

## التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

1. تعزيز الدور الذي تلعبه إدارة الذات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية من خلال ربط كل هدف بحدود زمنية ووضع الموظفين أهدافهم والاحتفاظ بها في ذاكرتهم البيولوجية وجدولة الأهداف التي يضعونها في جداول زمنية.
2. العمل على رفع مستوى مهارات إدارة الذات من خلال تطوير أهداف التدريب الميداني ليحصل كل متدرب على فرصة مناسبة توفر له تمرينا على المهارات التي تدرّب عليها في مجالات إدارة الذات بحيث تتيح له طبيعة العمل التعامل مع أكبر عدد من المواقف العملية الصعبة.
3. تزويد الموظفين العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بمهارات إضافية لرفع مستوى كفاياتهم في مجال إدارة الذات ليعينهم ذلك على مواكبة التطورات وإحراز مراكز عالية ومرموقة في الجامعة.
4. ضرورة إثراء المكتبة في الجامعات الفلسطينية بأحدث الكتب والدوريات والمراجع والبحوث المتعلقة بإدارة الذات وبخاصة فيما يتعلق بأحدث النماذج والأساليب الحديثة المستخدمة في إدارة الذات، ومهارة إدارة الذات، وذلك لما لاحظته الباحثة من قلة الكتب والمراجع العربية المتعلقة بإدارة الذات.
5. ضرورة عمل نشرات وكتيبات ووضع برامج إرشادية منظمة ومدروسة تعنى بتعزيز مفهوم إدارة الذات ودورها في تحقيق الأهداف، لا يقتصر ذلك على الإدارة العليا ولكن ليصل مفهوم إدارة الذات لكافة الإدارات الأخرى في الجامعة.
6. محاولة عقد دورات تدريبية مكثفة للموظفين حديثي التعيين والذين خبرتهم أقل من 5 سنوات وذلك ليكتسبوا المهارات اللازمة في إدارة الذات واتخاذ القرار وخاصة في مجال العمل الذي يقومون به.
7. الاستفادة من الخبرات الإقليمية والعربية والعالمية في مجال تنمية إدارة الذات لدى الموظفين في القطاع العام والخاص، وكذلك مواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال اتخاذ القرارات .

8. ضرورة العمل على إيجاد الوقت الكافي للتخطيط للعمل، وذلك لأهمية عملية التخطيط وإدارة الوقت حيث تعتبر من الأنشطة الإدارية الهامة .
9. ضرورة العمل على وضع أهداف احتياطية عند فشل تحقيق الأهداف الأولية.
10. ضرورة العمل على استخدام الأساليب التقنية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات في مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة والمساهمة في رفع مستوى الجامعة.
11. ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حاليا من خلال التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا بما يحقق أهداف الجامعة.

### **دراسات مستقبلية مقترحة:**

بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة إجراء الدراسات المقترحة التالية:

1. إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات في قطاع غزة لقياس أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة.
2. إجراء دراسة حول علاقة إدارة الذات بالقدرة على اتخاذ القرارات الحياتية لدى المرأة الفلسطينية العاملة.
3. إجراء دراسة تتناول تأثير إدارة الذات في الجدية بالعمل



# قائمة المراجع:

## 1- المراجع العربية:

- أ- الكتب.
- ب- الدوريات.
- ج- رسائل الماجستير.
- د- المنشورات.
- هـ- مواقع الإنترنت.

## 2- المراجع الأجنبية:

- أ- الدوريات.

## 1- المراجع العربية:

### أ- الكتب العربية:

- أبو السعود، مصطفى (2006): التقدير الذاتي للطفل، دار الملتقى، سوريا، حلب.
- الأغا، إحسان (2000): البحث التربوي، مطبعة الأمل التجارية، ط3، غزة، فلسطين.
- بروان، ديك، (2010): شخصيتك المبدعة في اتخاذ القرار، ترجمة عادل كامل، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- التايه، محمود إبراهيم (بدون تاريخ): اكتشاف قوانين بناء الذات مقدمة هامة علي طريق البناء والتغيير، ط2، مطبعة دار النفاس للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- تعلب، سيد صابر (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد (2005): السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.
- رضا، وآخرون (2004): إدارة الذات نقلة بعيدة، نسخة الكترونية.
- السكارنة، بلال خلف (2009): المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الشامي لبنان، نينو ماركو (2001): الإدارة، المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- شكشك، أنس عبدو (2009): مهارات تطوير الشخصية الذاتية، مطبعة الشروق، ط1.
- الشناوي، محمد محروس (بلا تاريخ): نظريات الإرشاد والعلاج النفسي، دار غريب، الفجالة.
- طعمة، حسين ياسين (2010): نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي وتحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الظاهر، قحطان أحمد (2004): مفهوم الذات بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- عبوي، زيد منير (2010): دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، وعبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد (2001): البحث العلمي، مفهومه، وأدواته، وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن.

- عساف، صالح حمد(1995):**المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- الفضل، مؤيد(2004): **الأساليب الكمية في الإدارة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفقي، إبراهيم(2008): **فن وأسرار اتخاذ القرار**، مؤسسة بداية للنشر والتوزيع، ط1.
- القرني، عوض بن محمد(1997): **حتى لا تكون كلاً طريقك إلى التفوق والنجاح**، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- كشك، محمد بهجت(1996): **مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية**، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر.
- كنعان، نواف(1998): **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف(1999): **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن.
- الم بترو نسكي، باروشفسكي (1996): **معجم علم النفس المعاصر**، ترجمة حمدي عبد الجواد، وعبد السلام رضوان، دار العالم الجديد، ط1، القاهرة.
- مفلح، فدوى شوقي، وحريز، نورا محمد هشام(2007): **إدارة الذات نحو النجاح والإبداع**، مطبعة دار البداية، ط1.
- المهيري، عبد الله(2004): **فن إدارة الوقت**، دار النشر الدار العربية للعلوم، ط1، بيروت، لبنان.
- موسى، شهرزاد محمد شهاب(2010): **القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

#### ب- الدوريات:

- جبريل، موسى(1993): **تقدير الذات لدى الطلبة المتفوقين وغير المتفوقين دراسياً**، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية، مج(20)، ع(2)، ص190-219، عمان، الأردن.
- السعدني، عبد الرحمن(2008): **فاعلية وحدة مصممة في صورة مديولات تعليمية معززة كمبيوترياً في إكساب الطلاب المعلمين بعض مفاهيم وإجراءات أولية والقدرة على اتخاذ القرار**، دراسات في المناهج وطرق التدريس، مج(1)، ع(132)، ص78.

- الشكرجي، أسماء طه(2008): تأثير كل من العدالة والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الطائي، علي حسون، الدهام، علاء(2008): تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء التنظيمي، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، مج(14)، ع(52)، ص68-98.
- الطحان، لبنى(1995): تقدير الذات وعلاقته ببعض المخاوف لدى الطفل الأصم، رسالة ماجستير مودعة لدى جامعة عين شمس، القاهرة.
- عماد الدين، منى مؤتمن(1997): حل المشكلات واتخاذ القرارات، رسالة المعلم، مج(38)، ع(1)، ص62-70، عمان، الأردن.

#### ج- رسائل ماجستير:

- إبراهيم، وفاء محمد عيسي (1996): تأثير مستوي مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية علي الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم واريحا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.
- أقرع، صالح(2002): فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بركات، زياد(2009): علاقة مفهوم الذات بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجستير غير منشورة، طولكرم، فلسطين .
- جاد الله ، خليفة (2000): أثر التربية الموسيقية على مفهوم الذات لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في المدارس الحكومية في مدينة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحربي، عوض بن محمد عوض(2003): العلاقة بين مفهوم الذات والسلوك العدواني لدى الطلاب الصم ، دراسة مقارنة بين معهد وبرنامجي الأمل بالمرحلة المتوسطة بالرياض، أكاديمية نايفة العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحموري خالد عبد الله، والصالحي عبد الله(2011): مفهوم ادارة الذات لدي طلبة الدراسات الاجتماعية في جامعة القصيم في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيه ، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الاسلامية ، مجلد 19، العدد الاول ، ص459-485.

- حنون، رسمية(2001): مفهوم الذات لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، نابلس، فلسطين.
- سرحان، عبير(1996): العلاقة بين مفهوم الذات ومركز الضبط لدى الطلبة الجامعيين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
- سليمان، محمد بن عبد العزيز عبد ربه(2000):تصميم برنامج إرشادي لتحسين مفهوم الذات عند أطفال المدرسة الإيوائية، معهد الدراسات العليا للطفولة، قسم الدراسات النفسية والاجتماعية، مصر .
- شعيب، خيرى(2011): أثر إدارة الذات على فرص التشغيل دراسة تطبيقية على خريجي كلية مجتمع تدريب غزة، فلسطين.
- الشهري، سعد محمد على (2009): الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف، جامعة ام القري ، مكة المكرمة، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- الضيدان، الحميدي محمد ضيدان(2003): تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدوانى لدى طلبة المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عبد العلي، مهند(2003): مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسى لدى معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظتي جنين ونابلس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عبد الله، نبوية لطفي محمد(2000): مفهوم الذات لدى الأطفال المحرومين من الأم دراسة مقارنة، جامعة عين شمس، معهد الدراسات العليا للطفولة، مصر.
- العتيبي ، بندر(2008): اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، جامعة أم القرى، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- العمري، سهيلة(2011): أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين(الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القحطاني، صالح(2007): الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- مهنا، إبراهيم(2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- النوشان، علي بن حمد بن سليمان(2003): ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- نوفل، مفيد حسن(1998): مفهوم الذات الأكاديمي وتأثره ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- وهبي، أحمد عاطف(1999): مفهوم الذات لدى طلبة الجامعة الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات ذات الصلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

#### د- المنشورات:

- الجامعة الإسلامية 2013، الصفحة الإلكترونية للجامعة.
- الجامعة الإسلامية، شؤون الموظفين 2013.
- دليل الجامعة الإسلامية 2011-2012.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي في فلسطين 2013.

#### هـ- مواقع الإنترنت:

- رضا وآخرون، إدارة الذات نقلة بعيدة بتاريخ 2011/10/13
- [http://www.4shared.com/document/wa4knjps/\\_\\_\\_\\_.html](http://www.4shared.com/document/wa4knjps/____.html)
- كتابي دوت كوم، نسخة الكترونية، 2007  
<http://adb.ktaby.com/t225635.html> 2007،/12/10
- الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف، نسخة الكترونية، 2009  
<http://www.aljoufedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=42802009>،/4/19

## 2-المراجع الأجنبية:

### a. Periodicals:

- Abele.E.Andrea and Wiese. S.Bettina(2007)," **Self management strategies and career**"university of Erlangeen Nuremberg and university of Zuerich.
- Anderson.R.D(2009),"The implicit association test for conscientiousness: an indirect method of measuring personality. Master of arts.
- Ans,De vos, and Soens,Nele (2008)," The mediating role of self management",journal of :Vocational behavior preteen career attitude : Ability to change reality and fact, v73,pp:449-456.
- Baird K. Brightman(2000),"Reinforcing professional self management for improved service quality,v(10),n(5),pp:299-306.
- Barlow,V,E(2001),"Trust and the principalship,[http//www.Ucalgary](http://www.Ucalgary).
- Benjamin,Rosser and Christopher, Eccleston.(2009)," **Promoting self management through technology**"university of Bath, journal of integrated care, v17, n6,pp:10-19.
- Brost,p.(2000)."Shared decision making for better school,principal leadership,London,pp:58-63.
- Candice.M.Southall and David L. Gast(2011)," **Self management procedures : Acomparison across the Autism spectrum**" The university of Georgia,v46,n2,pp:55-171.
- Megan, Gerharet.W(2004)," **Individual self management** ,Miami,USA.
- Muraven.M.Shmueli,D.Burkley,E.(2006)," **Conserving self control strength**", journal of personality and social psychology,v(1.91),n(3,529-537).
- Myers.Jamie.(2003)," **self management secrets for your ultimate success**.
- Paul.R.(1993)," **Successful self management increasing your personal effectiveness**.

- Porter.K.(2002),"**Emotional intelligence and emotional quotient.**
- Ried.C.Thomason.J and Wallace .S.(2003),"**Impact of information on corporate decision making**", the U.K Banking sector library management,v(24),n(2).
- Robertson.Ivan,T.(2000),"**Conscientiousness and managerial performance**". Journal of occupational and organizational psychology,n(73.171-180).
- Sheena.S..Umesh.T.(2006),"**Impact of emotional competencies in performance.**
- Shella.S.(2006),"**Emotional intelligence in the hospitality industry: a comparision study : doctor in philosopht.**
- Tiffany.S.t.(1990),"**A cognitive model of drug urges and drug – use behavior: Role of automatic and nonautomatic processes**,n(97.147-168).



## الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة بأسماء لجنة التحكيم
- ملحق رقم (2): الاستبانة

## الملحق رقم (1)

### قائمة بأسماء لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
.2	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
.3	د. بسام حمد	كلية الصحة
.4	د. جلال شببات	القدس المفتوحة
.5	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
.6	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
.7	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
.8	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
.9	د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة



الجامعة الإسلامية-غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## بسم الله الرحمن الرحيم

### استبانة

موجهة لموظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة دراسة ميدانية بعنوان:

**”أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في**

### **الجامعة الإسلامية بغزة”**

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية. أرجو الإجابة على جميع فقرات الاستبانة وعدم ترك أي بند بدون إجابة، مع العلم بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، إنما الإجابة التي نريدها هي التي تعبر عنك، علماً بأن البيانات والنتائج لهذه الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**شاكراً لكم حسن تعاونكم....**

**الباحثة/هبة محمد أحمد**

### القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة x في المربع المناسب.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  30- أقل من 40 سنة  40- أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- 3- التحصيل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  من 5- أقل من 10 سنوات  من 10- أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
- 5- نوع الوظيفة:  إداري  أكاديمي إداري
- 6- المسمى الوظيفي:  نائب الرئيس/ مساعد نائب رئيس  عميد/ نائب عميد  مدير دائرة/ رئيس قسم  رئيس قسم أكاديمي

### القسم الثاني:

#### الجزء الأول: إدارة الذات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: القدرة على تحقيق الأهداف</b>						
1.	أكتب أهدافي على ورقة.					
2.	أختار أهدافا قابلة للتحقيق.					
3.	أحدد أهدافي وفق رؤية مستقبلية.					
4.	أضع أهدافا احتياطية فيما لو لم تتحقق أهدافي الأولية.					
5.	أضع للهدف وقتا محددا لتحقيقه.					
6.	أستشير أهل الخبرة عند وضع الأهداف.					
7.	أصوغ أهدافي بطريقة علمية صحيحة.					
8.	أختار أهدافا قابلة للقياس ومجدولة حسب الزمن.					
9.	أضع أهدافا دقيقة وصياغتها واضحة.					
10.	تنتم أهدافي بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات					

					غير المتوقعة.
<b>ثانيا: القدرة على تخطيط وإدارة الوقت</b>					
					11. التخطيط لإدارة الوقت مهم وضروري للأعمال اليومية التي أقوم بها.
					12. أصمم جدولاً زمنياً للمهام التي أرغب في القيام بها يومياً.
					13. غالباً ما أجد الوقت الكافي للتخطيط للعمل الذي أقوم به.
					14. عندما يحدث أي انحراف في الخطة الموضوعية أتخذ إجراءات تصحيحية.
					15. أصنف أعمالاً حسب الأهمية.
					16. أضع خططاً لإدارة الوقت واضحة ومفهومة تثبت فاعليتها مع مرور الزمن.
					17. أحترم مواعيدي وأحافظ عليها بدقة مع الجميع
<b>ثالثا: التحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة.</b>					
					18. أحرص على المطالعة وزيادة معرفتي بكل ما هو جديد.
					19. أثق في قدرتي على التعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة في العمل.
					20. أحرص على الحصول على دورات تدريبية تنمي قدراتي وتزيد مهارتي في العمل.
					21. أستطيع المحافظة على اتزاني في المواقف الصعبة التي تواجهني في العمل.
					22. لدي القدرة على المثابرة لحل أي مشكلة تواجهني.
					23. مهما كانت العقبات فإنني أسعى لتحقيق أهدافي.
					24. لدي الجرأة لمواجهة المصاعب في العمل.
					25. لدي حب استطلاع ورغبة في معرفة ما لا أعرفه.
<b>رابعا: المرونة.</b>					
					26. أضع خطط بديلة مناسبة ضمن أولوياتي.

					27. أستطيع تعديل خططي لمواجهة المواقف الطارئة.
					28. أكيف نفسي مع تغير المؤثرات في البيئة المحيطة.
					29. أصغي للرأي المخالف لي لأستوعب حقايقه التي قد تكون غائبة عني.
					30. أومن بأن الخلاف في الرأي ضرورة لإثراء الموضوع المطروح للنقاش.
					31. أعترف بالخطأ إذا اقتنعت بوجهة النظر المخالفة.
					32. لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					33. لدي القدرة على التعامل مع كل الناس مهما اختلفت شخصياتهم.
<b>خامسا: تحمل المسئوليات.</b>					
					34. أقوم بواجباتي مهما كانت كثيرة.
					35. لا أتهرب من التزاماتي ومسئولياتي.
					36. أتقن أعمالي بدرجة عالية.
					37. يعجبني المثل القائل: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
					38. أساعد الآخرين بجدية.
					39. أستطيع أن أؤدي العمل الذي يتطلب مني مسئولية كبيرة.
					40. أنا متعاون بصفة عامة.
<b>سادسا: الدافعية للإنجاز.</b>					
					41. استخدم كل طاقاتي وإمكانياتي في مواجهة المواقف الصعبة.
					42. أسعى لأن أكون متميزا بين زملائي.
					43. أفضل الأعمال التي تتطلب مهارات عالية.
					44. أبذل كل جهدي في سبيل تحقيق الهدف.
					45. اغتتم كل الفرص المتاحة للتفوق في عملي.
					46. أبذل كل جهدي للوصول إلى مركز مرموق في الجامعة.

الجزء الثاني: القدرة على اتخاذ القرارات.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
47.	أقوم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.					
48.	أصنف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار.					
49.	أعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة.					
50.	أتأكد من أن هذه المشكلة تقع ضمن نطاق اختصاصي.					
51.	أتعرف على المشكلة وذلك من خلال الاتصال بجميع الأطراف المعنية لتحديد أبعادها.					
52.	أتحرى عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أطرافها وأعراضها وآثارها.					
53.	أعمل على تحديد جميع البدائل المتاحة والممكنة.					
54.	أحاول الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة.					
55.	أقوم بتقييم البدائل بناء على معايير محددة وواضحة.					
56.	أحدد النتائج المتوقعة لكل بديل.					
57.	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل بصورة جيدة.					
58.	أختار البديل الأمثل وفقا للمعايير والاعتبارات الموضوعية.					
59.	أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
60.	أُتعرّف على مدى إمكانية تنفيذ الحل البديل وذلك بمعرفة مدى توفر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لذلك.					
61.	أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل اتخاذ القرار .					
62.	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة لتلك المشكلة.					
63.	أزن النتائج المترتبة على القرار .					
64.	أستعمل الأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار .					
65.	أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ.					
66.	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار .					
67.	أتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت ونفاذي تكرار حدوثها مستقبلا.					
68.	أعمل على مراجعة المشكلة والبحث عن حل آخر إذا لم يجدي القرار أو الحل المتخذ بشأنها.					
69.	اتخذ القرار بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة في الجامعة.					
70.	أقوم بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم ودقيق .					

شكرًا لكم على حسن تعاونكم