

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات
الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

وفاء ذيب عبد المجيد طمايزة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2016 م

إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

إعداد

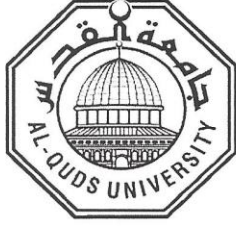
وفاء ذيب عبد المجيد طمايزة

بكالوريوس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المشرف: د. بسام يوسف إبراهيم بنات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من
معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس - فلسطين.

1438 هـ - 2016م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات
الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

اسم الطالبة: وفاء ذيب عبد المجيد طمايزة

الرقم الجامعي: (21420132)

المشرف: الدكتور بسام يوسف إبراهيم بنات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2016/11/29 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. بسام يوسف إبراهيم بنات

2. ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله

3. ممتحناً خارجياً: د. حسن البرميل

القدس - فلسطين

1438هـ - 2016م

الإهداء

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح...أبي.

إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف وغمرتني بحنانها وحبها.. أُمي.

إلى إخوتي وأخواتي...حباً وتقديراً.

إلى الذين أفنوا زهرات شبابهم خلف قضبان الاحتلال...أسرانا البواسل.

إلى كل من عشقوا تراب هذا الوطن وأشعلو بدمائهم قناديل السور الحزين، إلى الذين لولاهم لما استطاعت أقدامنا أن تخط كلمة على تلك السطور... شهدائنا الأبرار.

إلى جميع من تتلمذت على أيديهم في معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وعلى رأسهم حضرة الدكتور عزمي الأطرش عميد المعهد.

إلى حضرة الدكتور بسام بنات صاحب الفضل الأول في إعداد هذه الرسالة.

وإلى كل من أخذ بيدي وأوصلني إلى ما كانت نفسي تصبو إليه وتتمناه، من زملاء وزميلات ومعلمين، وأهل وأقارب.

إلى كل من ساهم في إنجاح هذه الرسالة، وكانوا على قدر كبير من المسؤولية والتعاون.

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد فيه القبول والنجاح.

وفاء ذيب عبد المجيد طمايزة

إقرار

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

التوقيع.....

وفاء ذيب عبد المجيد طمايزة

التاريخ: ..29.11.2016..

شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل: 19).

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على الرسالة الدكتور بسام بنات الذي لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي منذ بداية كتابة الكلمات الأولى في الرسالة، فجزاه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة، والشكر الجزيل إلى معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، وعلى رأسه الدكتور عزمي الأطرش، عميد المعهد.

والشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة من المُدَقِّق اللغوي، د. ناصر إطميزة وأعضاء لجنة التحكيم، د. علي صالح، د. عمر الريماوي، د. فدوى اللبدي، د. منصور غرابه د. محمد الجعبري، د. شاهر العلول، د. خالد كتلو، د. عرفات الجبريني، د. محمد الحرباوي د. حسن يحيى، د. صبحي البدوي، الذين قاموا بتحكيم أداء الدراسة؛ مما أدى إلى الارتقاء بمصداقيتها، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة مناقشة الرسالة المكونة من الدكتور بسام بنات رئيساً، والدكتور أحمد حرز الله ممتحناً داخلياً، والدكتور حسن البرميل ممتحناً خارجياً.

وأشكر المؤسسات الحكومية وغير الحكومية كاملة في محافظة الخليل، الذين مثلوا مجتمع الدراسة، وأشكر كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

وفاء ذيب عبد المجيد طمايزة

مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات التالية: الإدارة: عرفها عبوي (2009: 35) أنها: "استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت بفاعلية وكفاءة من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف".

الذات: اتجاهات الشخص ومشاعره عن نفسه، ويطلق عليها مفهوم الذات الموضوعية (ناي، 2001). ويعرف أبو زيد (1998) الذات على أنها مفهوم افتراضي شامل يتضمن جميع الأفكار والمشاعر عند الفرد عن نفسه، والتي تعبر عن خصائص جسمية وعقلية وشخصية، وتشمل معتقدات الشخص وقيمه وخبراته وطموحاته.

إدارة الذات: عرفها العقيد (2001: 63) أنها: "تنظيم الإنسان لوقته، ومواعيده، وارتباطاته وأوراقه، وأشيائه، ومحاولة التحكم في النفس وإمساك زمامها، وتعني استفادة الإنسان من قدراته وإمكانياته، وتحديد أهدافه بدقة، والتركيز على متابعة تحقيقها".

القدرة: تعرف القدرة أنها "كل ما يستطيع الفرد أدائه في اللحظة الحاضرة من أعمال عقلية أو حركية، ومن أنواع القدرات: اللفظية، والعديدية، والتذكر، والاستدلال والمكانية" (مصبح، 2011: 7).

القرار: يعرف على أنه "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي تشغله" (الجوهري وأبو الغار، 2001: 82).

اتخاذ القرار: يعرف أنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (عقلي، 2013: 210).

المؤسسات الحكومية: هي "إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، تتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينة هي التي تتكون من الشركات والمؤسسات التي تملكها الحكومة أو التي تديرها الحكومة" (ادعيس 2003).

المؤسسة غير الحكومية: "هي منظمة طوعية لا تستهدف الربح، وبعيدة عن الكيان الحكومي أو الرسمي، وتتشأ باتفاق يعقد بين أشخاص أو هيئات غير حكومية، وهي تشمل أعضاء غير حكوميين، وتقوم بالأعمال التي لا تقوم بها الحكومة، أو لا تستطيع القيام بها عادةً، سواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية لتحقيق التنمية المستدامة" (إبراهيم، 2000). ويقصد بكلمة "منظمة غير حكومية" أية هيئة مؤلفة من سبعة أشخاص فأكثر، غرضها الأساسي تنظيم مساعيها لتقديم الخدمات الاجتماعية أو الثقافية أو التعليمية أو أي نوع آخر للمواطنين دون أن تستهدف من نشاطها أو عملها جني الربح المادي واقتسامه أو تحقيق المنفعة الشخصية (الراوي، 1996: 111).

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وتناولت الدراسة الموضوع كظاهرة متعددة الأبعاد، تناولتها الأبحاث النظرية والميدانية، ولم تركز عليها من بُعد واحد، وتتبع أهمية الدراسة من ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الذات، والقدرة على اتخاذ القرار - حسب علم الباحثة- ودورها في إثارة اهتمام الباحثين والمهتمين بالبحث العلمي من طلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

وتحقيقاً لهذا الهدف طورت الباحثة استبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة عن المبحوثين، وضم القسم الثاني مقياس إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل في (20) فقرة وتناول القسم الثالث مقياس القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل في (20) فقرة، وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (318) مؤسسة من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كان عالياً، بمتوسط حسابي (3.96 4.02) على التوالي. وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل وفقاً لمتغيري الجنس ونوع المؤسسة، بينما أظهرت الدراسة فروقاً دالة إحصائية وفقاً لمتغيري المؤهل

العلمي, والمسمى الوظيفي. وأيضاً عكست النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري العمر وسنوات الخبرة وبين القدرة على اتخاذ القرار, وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري العمر وسنوات الخبرة، وإدارة الذات.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز مفاهيم إدارة الذات لدى العاملين, من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل، وتزويد العاملين بما هو جديد في مجال إدارة الذات لما له من أثر إيجابي في زيادة قدرتهم في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين بعامة، وفي هذه المؤسسات بخاصة. وإجراء المزيد من الأبحاث النوعية، ودراسة الحالة لمزيد من الفهم حول موضوع إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار.

Self-management and its relationship with decision-making of employees at Governmental and Non-Governmental Organizations in Hebron district

Prepared By: Wafa Deeb Tamayze

Supervisor: Dr. Bassam Yousef Ibrahim Banat

Abstract

The study aimed to investigate self-management and its relationship with decision-making of employees at Governmental and Non-Governmental Organizations in Hebron district. The study approached the literature as a multi-dimensional phenomenon which addressed both theoretical and applied research. The significance of this recent study is the first which dealt with this theme which in turn encourages other researchers to work on further research on this important issue.

A 40-item questionnaire was formulated which was divided into three sub-scales as follows: the general information of the participants; the second section dealt with the self-management (20 items); and the third section included a decision-making scale (20 items). The random stratified method was utilized which comprised of a sample size of 318 male and female respondents among the Governmental and Non-Governmental Organizations employees in Hebron district. The collected data was statistically analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS).

The results revealed that the participants experienced a high level of self-management and decision-making. The mean scores and standard deviation were (M 4.02 SD 0.53; M 3.96 SD 0.58) respectively. The findings revealed a positive correlation between self-management and decision-making for employees at Governmental and Non-Governmental Organizations in the Hebron district. It was found that when self-management increases, decision-making increases and vice versa.

The results of the study revealed significant statistical differences in self-management and decision-making among the employees due to educational level and profession. However, no statistical significant differences were found in the rest of the study variables, that is, gender and organizational authority. In addition, the findings revealed a positive correlation between years of experience and decision-making, and a negative correlation was found with age. However, no statistical significant correlations were found with these variables and self-management.

In light of the current study and its discussions, the following is recommended: strengthen the principles of self-management among NGO employees in Palestine in general and among the participants in particular; through training courses, and update their knowledge in such important issue which affects positively their ability in decision-making; and finally, further research is essential to develop an understanding of self-management and decision-making using the case study and qualitative research design.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن النجاح في الحياة بصفة عامة، والحياة الإدارية بصفة خاصة، يعتمد على إدارة الذات وعلى التعامل مع النفس بفاعلية وحكمة، فالفشل مع الذات يؤدي إلى الفشل في الحياة عموماً، والحياة الإدارية على وجه الخصوص، وظهرت الحاجة الذاتية في مؤسساتنا خاصة مع ظهور النظام العالمي الجديد الذي صاحبه تغيرات كثيرة أبرزها: الإصلاحات الإدارية المستمرة التي استهدفت تطوير النظام الإداري، وما صاحبها من التحول من الإدارة المركزية إلى الإدارة المحلية الذاتية التي تعدّ عنصراً أساسياً مواكباً للتغيرات التي تحدث في المجتمع ككل (الهذلي، 2010: 15).

إن حسن إدارة الإنسان ذاته وتعامله مع نفسه بكل كفاءة واقتدار هي إحدى مؤشرات النجاح في الحياة، وفي مقابل ذلك فإن فشله مع ذاته هو مدعاة لفشله في حياته (الهذلي، 2010: 23). وقد جعل الله فينا ميزة الإدراك الذاتي لما يختلج في صدورنا وعقولنا، وخصنا عز وجل بذلك من بين

المخلوقات الأخرى، حيث قال الله تعالى: {بل الإنسان على نفسه بصيرة ولو ألقى معاذيره} (القيامة: 14-15).

وإدراك الفرد ذاته يوصله الى معرفة هل نظرته لذاته سلبية أم ايجابية؟ فإذا كانت نظرة الفرد سلبية لذاته فإنه يرى نفسه سيئاً وفاشلاً ولا يستطيع عمل شئ نافع. أما إذا كانت نظرة الفرد إيجابية لذاته فإنه يرى نفسه ممتازاً وناجحاً وقادراً على عمل أشياء كثيرة نافعة.

ويعد اتخاذ القرار من العمليات المهمة في حياتنا، وقد اتسع مفهومه ليشمل مناحي الحياة جميعها، حيث يمر المرء في حياته اليومية بمواقف تتطلب منه اتخاذ قرار أو أكثر لتصريفها ومعالجتها، وهذا القرار عملية نعيشها في كل لحظة من لحظات حياتنا، فعملية اتخاذ القرار عملية مهمة، في المنزل والعمل، وفي محيط الحياة الاجتماعية الأخرى، وهناك حاجة ماسة ومستمرة لإنجاز قرار أو أكثر (مصبح، 2011: 2).

وإن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرّك أهميتها وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. (مصبح، 2011: 11).

ومن هذا المنطلق فإن الباحثة تسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة علاقة إدارة الذات بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، عبر الكشف عن قدرة أفراد المجتمع على تحمل مسؤوليتهم الذاتية من خلال سعيهم لإشباع حاجاتهم، وإدارة ذاتهم، وتوجيهها بالشكل الفعال الذي يحقق أهدافهم الذاتية المنبثقة عن أهداف مجتمعهم، ويتم تحقيق التوازن في حياة الفرد باتخاذ قرارات صائبة.

2.1 مشكلة الدراسة

إن النجاح الذي تحققه المؤسسات يتوقف على قدرة وكفاءة العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة التي تحقق الأهداف المنشودة. ومن هنا لا بد لمتخذ القرار أن يكون قادراً على إدارة ذاته بالشكل الصحيح ليصدر قرارات سليمة وصائبة. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لقياس المشكلة الآتية: "ما علاقة إدارة الذات بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟".

3.1 مبررات الدراسة

ارتكزت هذه الدراسة على مبررات عديدة يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. تعد هذه الدراسة من الموضوعات العصرية الحديثة المطلوبة خلال السنوات العشرة الأخيرة لما لها من دور في تحقيق التنمية البشرية.
2. تولدت لدى الباحثة الرغبة الذاتية للبحث في موضوع الدراسة لاستثمارها في إعادة بناء ذاتها وإدارتها، لتطوير نوعية حياتها وتوسيع نطاق العمل والقدرة على اتخاذ القرار لديها.
3. ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الذات - على حد علم الباحثة - محلياً وعربياً.
4. يُعدُّ التوجه نحو إدارة الذات من النظريات الحديثة للتنمية البشرية، كذلك القدرة على اتخاذ القرار أخذت تتبلور على صعيد الاهتمام العالمي والمحلي في عصر العولمة.

5. التعرف إلى أهم المتغيرات التي تحقق النجاح في إدارة الذات, ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة والتي يجب وضعها في اهتمام العاملين في المؤسسات الخاصة والحكومية في محافظة الخليل لتفعيل دورهم والارتقاء بالمؤسسات الحكومية في مدينة الخليل.

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية وجود الإنسان الذي خلقه الله تعالى، وميزه عن سائر مخلوقاته بالعلم والمعرفة، وزوده بالطاقات، والقدرات الروحية والبدنية والعقلية، ولذلك تستعرض الباحثة الأهمية العلمية والتطبيقية للدراسة وهي على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

1. تسهم الدراسة في توضيح مفهوم إدارة الذات, وأهميتها, ومبادئها, وضرورة توفرها لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

2. تضيف هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في موضوع إدارة الذات حيث هناك ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الذات - على حد علم الباحثة - محلياً وعربياً.

3. تسهم الدراسة في توضيح مفهوم القدرة على اتخاذ القرار, وأهميته, وعناصره وخطواته ومراحله.

الأهمية التطبيقية:

1. تجرى الدراسة على فئة مهمة من المجتمع, وهي فئة العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي لها دور كبير في خدمة المجتمع الفلسطيني.

2. في ضوء ما ستسفر عنه نتائج هذه الدراسة, وما ستخرج بها من توصيات يمكن إفادة العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في وضع الخطط الجيدة وتصميم البرامج الإرشادية التي

تهدف إلى تنمية مبادئ إدارة الذات، وبالتالي زيادة القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

3. توصيات الدراسة مهمة لصناع القرار في المؤسسات المختلفة، حيث إنها ترشدهم لآلية اتخاذ القرار السليمة.

4. بيان الدور الذي تلعبه إدارة الذات على المستوى الشخصي والمعنوي في تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف، والتحكم بالسلوك البشري في مواقف الحياة المختلفة.

5. المساهمة في الارتقاء بمستوى الوعي بإدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة الخليل من خلال الوصول إلى النتائج والتوصيات والإفادة من المقترحات.

6. تعدّ هذه الدراسة استكمالاً للمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية في مجال التنمية البشرية.

5.1 أهداف الدراسة

في ضوء مبررات الدراسة وأهميتها فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

2. معرفة مؤشرات إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

3. التعرف إلى الفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي.

4. معرفة القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

5. معرفة مؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

6. التعرف إلى الفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي.

6.1 أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

2. ما مؤشرات إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

3. هل هناك فروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي؟

4. ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

5. ما مؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في

محافظة الخليل؟

6. هل هناك فروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير

الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي؟

7.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى إدارة الذات لدى العاملين

في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس والفئة العمرية،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى إدارة الذات لدى

العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى إدارة الذات لدى

العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى إدارة الذات لدى

العاملين في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير العمر، ومستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغير سنوات الخبرة ومستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في القدرة على اتخاذ القرار لدى

العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في القدرة على اتخاذ القرار لدى

العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع

المؤسسة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغير العمر، والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغير سنوات الخبرة والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

8.1 حدود الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** يتحدد موضوع الدراسة بمعرفة إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مدينة الخليل.
- **الحدود البشرية:** العاملون في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

- الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.
- الحدود الزمنية: العام (2015-2016).

9.1 محددات الدراسة:

- شُح المصادر والمراجع والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الذات.

10.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدّراسة على خمسة فصول، وهي مقسمة على النحو الآتي:

الفصل الأول: يعرض خلفية الدّراسة، وتشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها ومبرراتها، وأهميتها وأهدافها

وأسئلتها وفرضياتها وحدود الدراسة ومحدداتها، وتفصيل هيكليتها.

الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدّراسة

وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدّراسة وثباتها، ويبين - أيضاً- التحليل

الإحصائي لخصائص العينة.

الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين ثم

عرض تلك النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، وقياس الفرضيات.

الفصل الخامس: يتضمن ملخص مناقشة نتائج الأسئلة والفرضيات والاستنتاجات والتوصيات التي

بنيت على نتائج الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتكون هذا الفصل من أربعة مباحث رئيسة، يتناول أولها موضوع إدارة الذات، ويعالج ثانيها موضوع القدرة على اتخاذ القرار، ويمثل ثالثها المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ويناقش رابعها الدراسات السابقة، والتعليق عليها وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة.

2.2 المبحث الأول: إدارة الذات

1.2.2 مقدمة:

إن الطفل في بداية حياته لا يدرك ذاته، ومن خلال الخبرة تنمو الذات وأيضاً مفهوم الذات والذي يعني مجموعة المدركات والأحكام الذاتية عن الذات نفسها، من خلال تفاعل الأطفال الصغار مع بيئتهم، فهم تدريجياً يكتسبون أفكاراً عن أنفسهم، وعالمهم وعلاقاتهم مع ذلك العالم. فالأطفال يمرون بتجربة الأشياء التي يحبونها أو التي يكرهونها والأشياء التي يستطيعون أو لا يستطيعون التحكم فيها، تلك

الخبرات التي تبدو معززة لذات الفرد تقيم وتتدمج في الصورة الذاتية، أما تلك الخبرات التي تبدو مهددة للذات وغريبة عنها فيتم التكرار لها ورفضها (ناي، 2001).

وأوضحت حقي (1995: 299) أن الفرد الذي يُحسّن من ذاته يتسم ببعض الصفات الشخصية للأشخاص ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز، التي منها الإحساس بقيمة الوقت، وأهمية إدارته والثقة بالنفس، والمنافسة، والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة، والقدرة على المرونة وتحمل المسؤولية، والشعور بالرضا والالتزام بما يضيّعه لنفسه من أهداف مستقبلية لتحقيق ذاته.

2.2.2 مفهوم الذات:

اختلف الباحثون في تحديد معنى محدد لمفهوم الذات، ولهذا تعددت التعريفات فيما يخص هذا المفهوم، حيث ظهرت فكرة الذات بشكل جديد في مجال علم النفس على يد الباحث (1980 James)، حيث قال عن الذات أو كما سماها الأنا العملية (Empiricalme) "أنها مجموع ما يمتلكه الإنسان أو ما يستطيع أن يقول إنه له: جسمه، وسماته، وقدراته، وممتلكاته المادية، وأسرته، وأصدقائه، وأعدائهم، ومهمته (العمرية، 2005: 119).

ويرى (Rogers, 1951) أن تعريف الذات يتحدد في أنه تكوين معرفي منظم ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتقييمات الخاصة بالذات، يبلوره الفرد ويعده تعريفا نفسيا لذاته ويتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد الذاتية المنسفة المحددة الأبعاد عن العناصر المختلفة لكيونته الداخلية أو الخارجية (شحاته، 2008: 25).

وأما مفهوم الذات عند (Adler, 1979) تنظيماً يحدد للفرد شخصيته وفرديته، وهذا التنظيم يفسر خبرات الكائن العضوي ويعطيها معناها، وتسعى الذات في سبيل الخبرات التي تكفل للفرد أسلوبه المتميز في الحياة وإذا لم توجد تلك الخبرات فإنها تعمل على خلقها" (دويدار، 1999: 316).

وأما رضا (2000) فيرى أنّ الذات ما هي إلا اتجاهات الشخص ومشاعره عن نفسه، ويقصد بهذا التعريف موضوع الذات، وفي تعريف آخر له عن الذات، بأنها العمليات النفسية التي تحكم السلوك، ويراد به عمل الذات.

1.2.2.2 أبعاد الذات:

يعدّ (James, 1980) أول من تكلم بشكل واضح عن أنواع وأبعاد الذات طبقاً لما ذكره فإن الفرد يمتلك عدة ذوات منها:

1. الذات الواقعية: وهي الذات كما يراها ويعتقد الفرد بوجودها في الواقع.
2. الذات المثالية كما يتمنى أن يكون عليه.
3. الذات الإجتماعية: وهي الصورة التي يعتقد الفرد بأن الآخرين يتصورونها عنه.
4. الذات الممتدة: وهي كل ما يشترك به الفرد مع الآخرين مثل العمل، العائلة، الوطن (أبو زيد، 1998: 112).

وحدد (Dimas, 2002) أبعاد مفهوم الذات، وهي:

1. الجسم.
2. العقل.
3. الروح.
4. العاطفة.

2.2.2.2 العوامل التي تؤثر على الذات:

1. البيئة الخارجية والمحيط الخارجي: بما فيها من جزاء وعقاب وتقاليد وعادات وقانون.
2. الهو: بنزعاتها لإشباع ذاتها، وتجنبها الألم دون اعتبار الواقع الخارجي.

3. الأنا الأعلى: تتحكم في الذات, وتسمح لها بتقبل بعض الأشياء وعدم تقبل البعض الآخر (أبو النصر, 2008: 24).

3.2.2.2 نظريات الذات:

1. النظرية السلوكية:

أدت سيطرة النظرية السلوكية في أوائل هذا القرن إلى انقطاع الباحثين عن دراسة الذات ومواصلة البحث فيها, وعدم الاهتمام بدراسة الذات في تلك الفترة, ولكن تبين لهم من بعض نتائج التجارب أنه لا يمكن تفسير الذات بالاعتماد على التعزيز فقط دون الرجوع إلى العالم الداخلي, فاضطروا إلى استخدام مفاهيم تشير إلى الحالة الداخلية للكائن الحي التي لا يمكن ملاحظتها, وأطلقوا عليها اصطلاح (المفاهيم الافتراضية) وكان هذا التحول من قبل السلوكيين بمثابة انتصار لعلماء الذات, حيث دعمت هذه الحالة موقف علماء النفس الإنسانيين, نظرا لأن الاتجاه السلوكي يحدد نفسه في دراسته على المنبهات التي يمكن ضبطها (النفيثان, 1989: 17).

كما افترض (Mead, 1943) مرحلتين في التطور الكامل للذات, ففي المرحلة الأولى يتكون مفهوم الذات للفرد من مجموعة من الاتجاهات المعنية للآخرين من الناس تجاهه وتجاه كل منهم للآخر في شكل الأعمال الاجتماعية المعنية التي يشارك الفرد فيها, وفي المرحلة الثانية, لا يمثل مفهوم الذات فقط مجموعة الاتجاهات الاجتماعية للاتجاه الآخر, بل أيضا المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد.

2. نظرية الذات عند (Rogers, 1951):

تعد نظرية الذات أكثر النظريات التي تناولت مفهوم الذات بطريقة مباشرة, الذي رأى أن الإنسان لديه نزعة فطرية لتحقيق الذات, وتكتسب الأحداث التي تدور حول الفرد معناها من خلال ما يدركه

وفيهمه لهذا الواقع, حيث إن الفرد يعمل على تقويم خبراته هل هي ذات قيمة موجبة أو سالبة؟ فالفرد يدرك الخبرة التي تتماشى وتنسجم مع نزعته لتحقيق ذاته باعتبارها خبرات ذات قيمة ايجابية والعكس صحيح, وبذلك يتكون لدى الفرد حاجة إلى التقدير الموجب للذات (كفاي, 1999: 409).

خصائص الذات عند Rogers :

حدد خصائص الذات في نقاط عدة ومن أهمها:

1. أنها تنمو من تفاعل الكائن مع البيئة.
2. قد تمتص قيم الآخرين وتدرجها بطريقة مشوشة.
3. تنزع الذات للاتساق.
4. الخبرات لا تتطور مع الذات وتدرج بوصفها تهديدات.
5. قد تتغير الذات نتيجة للنضج والتعلم (محمد, 2008: 62).

الافتراضات الأساسية لنظرية Rogers:

1. لكل إنسان الحق الكامل في أن يكون مختلفا عن الآخرين في الرأي والمفاهيم والسلوك.
2. أن يتوافق سلوك الفرد وتصرفاته مع ما يحمله من أفكار, ومع ما تمليه عليه معتقداته ومبادئه.
3. كل فرد مسؤول عن تبعيات سلوكه, وذلك كونه حرا في اختيار نمط سلوكه.

ولقد أوضحت هذه النظرية أن التناقض بين مجالات الذات المختلفة مرتبطة بأعراض ومشاعر مختلفة, حيث إن التناقض بين الذات الفعلية والمثالية يؤدي إلى فقدان الآمال والأمان, والتناقض بينهما يؤدي إلى شعور الأفراد بالاكنتاب المرتبط بمشاعر الحزن, وعدم التشجيع وكذلك يؤدي تناقضهما إلى نتائج سلبية, مثل توقع العقاب لعدم الوفاء بالواجبات والمسؤوليات (Andersen, 2000: 62).

من خلال استعراض النظريات التي تحدثت عن مفهوم الذات يتضح أن العلماء تحدثوا عن الذات من خلال أكثر من معنى، فمنهم من تحدث عنها باستخدام الأنا وآخرون استخدموا الذات، ومنهم من عدّ المعنيين مترادفين، ويمكن القول هنا إن الذات تُعدُّ ركناً أساسياً من أركان الشخصية، ولإدراك الإنسان لنفسه سواء بشكل شعوري أو لا شعوري، ومفهوم الذات لدى الفرد دائم التطور، ويتأثر بعلاقة الفرد مع الآخرين وتفاعله مع بيئته، خاصة وأنَّ الفرد محور العالم الذي نعيشه، والذي يتميز بالخبرة المستمرة.

4.2.2.2 مفهوم الذات عند (Maslow, 1970):

لقد تحدث عن الذات من خلال هرم الحاجات الشهير الذي يتكون من خمس درجات، حيث يبدأ تلك الحاجات بالحاجات الفسيولوجية وتنتهي بتحقيق الذات. ولقد حدد عدداً من القيم يسعى إليها الفرد، وتكون بمثابة دوافع لتحقيق الذات:

الحقيقة، والخير، والجمال، والوحدة والكلية، والتميز أو التفرد، والكمال، والضرورة، والكفاية الذاتية، والعدالة، والترتيب والتنظيم، والبساطة، والشمولية، والإنجاز بأقل جهد والاستمتاع، والمعنى والقيمة.

وأيضاً حدد (Maslow, 1970) سمات الأشخاص الذين يحققون ذواتهم بأنهم:

1. يدركون الواقع بطريقة واقعية وبدقة.
2. يتسمون بالبساطة والتلقائية والطبيعة.
3. يظهرون قبولاً لأنفسهم والآخرين والوضع المحيط بشكل عام.
4. لديهم تجديد مستمر في التقدير.
5. يبنون صداقة عميقة مع عدد محدود من الأصدقاء.
6. يتوحدون ويهتمون بالإنسان عامة وليس فقط المقربين.

7. يهتمون بالمشكلات المحيطة بهم أكثر من تركيزهم على ذواتهم.

8. يميلون للاستقلالية، لذلك فهم لا يعتمدون على بيئتهم أو ثقافتهم.

9. لديهم قدرة على الموازنة بين الانفصال عن الآخرين والحاجة للخصوصية.

10. لديهم روح دعابة نامية وغير عدوانية.

11. مبتكرون ومبدعون (جابر، 1990).

ومن جهة أخرى فقط أشار شاوإش (1996) كما ورد في السقا (2009: 28)، أن الحاجات

الإنسانية يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب الأهمية في خمس مجموعات على النحو التالي:

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية لحياة الإنسان للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء،

والماء، والمأكل، والمأوى، والجنس. والحاجات الفسيولوجية هي أشد الحاجات إن لم تكن مشبعة،

وتمثل هذه الحاجات بداية القاعدة في السلم الهرمي، وفي المجال التنظيمي تأخذ شكل الراتب

الذي يكفل توفير الحاجات الأساسية.

ب- **حاجات الأمن والحماية:** وتمثل حاجات الأمن المادية، والأمن النفسي، وتشمل حماية الإنسان

وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة

آمنة.

ت- **الحاجة الإجتماعية:** وهي حاجة الانتماء للجماعة لأن يكون الفرد عضوا في الجماعة يتفاعل

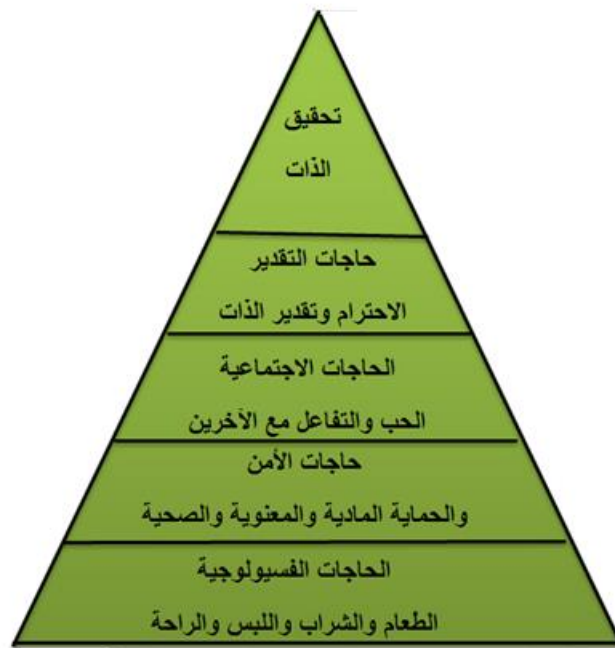
معهم ويتفاعلون معه، كذلك الحاجة إلى الصداقة، والحب، والعاطفة، والشعور والوجدان والقبول

الاجتماعي من قبل الآخرين، وتعدّ الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى

وبعيدة عن الحاجات الأولية.

ث- **حاجات التقدير واحترام الذات:** وهي حاجة الإنسان لأن يكون مقدرًا بين الأفراد، وأن يحترمه الآخرين، كذلك ثقته بنفسه وقدراته وتقدير الآخرين له، هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية والمنافسة والاستقلالية واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

ج- **حاجات تحقيق الذات:** وهي حاجات الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود، وأن يستفيد من طاقته في تحقيق أهدافه، وهذه الحاجات تأتي في المستوى الأعلى من الحاجات الإنسانية وذلك حسب سلم ماسلو، وكذلك تمثل حاجة الفرد إلى أقصى آماله أو أهدافه أو تحقيق الصورة المنشودة في خياله، وتمثل حاجة الفرد ما يستطيع أن يكون، وتشمل تطوير قدرات الفرد الكامنة، والمعرفة، والمهارة والابتكار، وتحقيق أقصى درجات الطموح، والشكل (1.2) الآتي يوضح الترتيب الهرمي لها.



شكل (1.2) هرم (Maslow, 1970) للاحتياجات الإنسانية

3.2.2 تعريف إدارة الذات:

يعرف كوفي (1999) الإدارة التي تتبع من الداخل، أي من الإرادة المستقلة التي تعني المقدرة على اتخاذ القرار والاختبارات، أي المقدرة على الفعل، وتركز إدارة الذات على الحفاظ على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج وإدارة الذات تعني البدء بالأهم قبل المهم.

وأما الزبيدي (2007) يعرفها: هي تعظيم استخدام مهاراتنا لتحقيق أهدافنا من خلال فهم وجهة نظرك عن نفسك، وتحديد صفات الشخص التي تساعد على تحديد الأهداف بوضوح وتحقيقها. وينظر إليها (المهيري، 2001:1) على أنها: "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة من وقته في تحقيق أهدافه، وإيجاد التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف".

وأما (Gerharet, 2004) يعرفها: "هي جهود الفرد للتحكم في أفعاله وتتضمن تحديد المشكلات ووضع الأهداف والسيطرة على الوقت وعوامل البيئة، واستخدام الثواب والعقاب لضبط التقدم نحو تحقيق الأهداف، ويقول (Gerharet, 2004) إنه بوساطة تدريب الفرد على مهارات التقييم والتحكم في تنظيم أنفسهم يصبحون مسؤولين أمام أنفسهم عن تقدمهم وعن أدائهم، وهم بذلك يمارسون إدارة الذات".

وترى الباحثة أن إدارة الذات يمكن تعريفها على أنها: معرفة الشخص لقدراته ومهاراته الذاتية، والإستخدام الأمثل لهذه القدرات والمهارات من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال القدرة على إشباع حاجات النفس الأساسية لخلق حالة من التوازن في الحياة بين الحاجات والرغبات والأهداف والواجبات. وإدارة الفرد لذاته تعني الاستغلال الأمثل للوقت وأن يكون لديه ثقة بنفسه عالية، ولديه القدرة على المثابرة في مواجهة المواقف الصعبة وكذلك لديه القدرة على التعامل مع المستجدات، وتحمل المسؤوليات، والتعلم الذاتي والإبداع الفكري.

1.3.2.2 مكونات إدارة الذات

يشير الزبيدي (2007) إلى ثلاثة مكونات رئيسة لإدارة الذات، وهي كما يلي:

1. **مراقبة الذات:** الهدف من مراقبة الذات هو تعليم الشخص ليكون أكثر وعياً بسلوكه الخاص،

وأحد الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق هدف سلوكي معين، هو تعليم الشخص على مراقبة سلوكه

دون ملقن، بحيث يكون هناك أثر تفاعلي، يخفف من السلوك غير المرغوب فيه، وذلك بسبب

عملية الملاحظة تلك.

2. **تقييم الذات:** يحدد الشخص ما إذا كان منهماك في الهدف السلوكي، والذي هو من ضمن

الأهداف التي تم تحديدها بفترة زمنية معينة، لتقرير ما إذا كان الهدف قد تحقق من أجل التقدم

لمرحلة تقوية الذات، وإذا لم يتحقق نحتاج لتعديل الهدف، والرجوع مرة أخرى لمراقبة الذات،

ولكي نرفع احتمالية النجاح ينبغي أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق، ويمكن جعلها قابلة

للتحدي كلما حقق الشخص النجاح وبثبات.

3. **تعزيز الذات:** تشير تقوية الذات إلى تسليم الذات معززات ومكافآت متنوعة مادية ومعنوية

للولصول إلى الأهداف الموضوعة.

يتضح أن إدارة الذات قد تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد لتطبيقها، وطالما أن الشخص يبذل

الجهد لتغيير سلوكه، فإن ذلك يعدّ المفتاح لتقليل السلوكيات غير مرغوب بها، والحفاظ على التصرف

السليم، وعندما يصبح الشخص قادراً على مراقبة سلوكه الذاتي وتقويمه وتقويته، سيحصل على السلوك

الإيجابي المرغوب فيه، وبذلك يستفيد الفرد وتعم الفائدة على المجتمع ككل.

2.3.2.2 خطوات إدارة الذات:

موضوع إدارة الذات أخذ كثيراً من اهتمام العلماء في السنوات الأخيرة، حيث أدركوا القوة الهائلة الموجودة داخل الفرد، وأهمية استخدام هذه القوة من أجل التغيير، كل هذا دفعهم للبحث عن موضوع إدارة الذات أكثر، وهناك خطوات يمكن للمرء من خلالها أن يصل إلى التغيير الإيجابي، وينجح في إدارة ذاته وفهم نفسه وتوجيه قدراته، هذه الخطوات تتمثل في:

1. تقييم الذات.
2. تحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف.
3. التحكم الذاتي الفعال في عنصر الوقت والبيئة والمشكلات.
4. تقييم الذات من خلال قياس مستوى النجاح في تنفيذ الخطط وإعادة ضبط العناصر المؤثرة (Gerharet, 2004).

3.3.2.2 الخصائص المميزة للأشخاص المحققين لذواتهم:

لقد ذكر الحربي (2003: 36) أن هناك خصائص مميزة للأشخاص المحققين لذواتهم، وأنه من هذه الخصائص ما هو عام، ومنها ما هو خاص، أو وراثي، وهي على النحو التالي:

1. الإدراك السليم للعالم الواقعي: فهم لا تعميهم رغباتهم الشخصية، وميالون إلى الموضوعية.
2. قبول الذات والآخرين، والعالم بوجه عام: لديهم فكرة واضحة عن نواحي القوة والضعف في أنفسهم، وفي الآخرين، ولكن قبولهم لها حيادي.
3. التلقائية: فهم يعبرون عن أنفسهم بصراحة وأمانة، ولا يخافون من التعبير عن آرائهم وأحكامهم المستقلة.

4. الاهتمام المركز على المشكلة بدلا من الاهتمام بالذات: فهم بدلا من انشغالهم بمركزهم الشخصي، فهم يركزون على الأشياء التي تحتاج إلى إنجاز في البيئة المحيطة.
5. الحاجة للخصوصية والاستقلال: إن ظروفهم تتطلب تخصيص وقت أكبر مع أنفسهم أكثر مما يستدعي الحال بالنسبة للناس العاديين.
6. الحماس المتجدد لإعطاء الأشياء حقها: يفقد معظم الناس القدرة على استحسان الأشياء البسيطة التي تمر عليهم في الحياة اليومية، ولكن هؤلاء الأشخاص يوفون هذه الأشياء قدرها.
7. الميل الاجتماعي: لديهم شعور قوي بضرورة مشاركة الآخرين، والانتماء إليهم.
8. العلاقات الشخصية محدودة: يرتبط محققو ذواتهم بصداقات قليلة، ولكنها قوية وعميقة، وهي في المعتاد، مع آخرين ممن يتصفون بتحقيق الذات.
9. الإبداع: يتصفون بالأصالة والإبداع، ولا يخافون من ارتكاب الأخطاء في المواقف الجديدة.
10. الخلق أو الأسلوب الديمقراطي: يتصفون بالانفتاح الكبير، والصراحة، والتلقائية في علاقتهم مع الآخرين، ولا أثر للتعالي في تعاملهم مع الآخرين.

4.3.2.2 مهارات إدارة الذات:

يختلف الناس في كيفية قضاء الوقت، فمنهم من يقضي كل وقته في العمل ولا يترك له مجالا للترفيه أو المتعة، ومنهم من يعمل قليلاً، والشخص الناجح في الإدارة الذاتية هو الذي يوازن بين العمل والراحة، أي الاستمتاع بين النشاط والتأمل في الذات، وهذا ما يحقق التوازن في الحياة، ومهارات الإدارة الذاتية يمكن القيام بها كما يلي:

1. التخطيط: ويشمل:

أ- وضع أهداف واضحة

ب- ترتيب الأولويات، بمعنى البدء بأهداف قصيرة المدى التي تؤدي إلى بعيدة المدى وتحديد خطة العمل في ضوء الأهداف الموضوعية.

2. استنفاد الوقت بكفاءة أي كيفية إدارة الوقت وتنظيمه، والاستفادة منه حتى لا يكون هناك إهدار للوقت أو إفراط في العمل دون راحة قد يؤدي إلى إحساس شديد بالضغط (بوروبه 2011-2012 : 109-110).

5.3.2.2 مبادئ إدارة الذات:

هناك مبادئ عدة لإدارة الذات يمكن للعاملين اتباعها كي يستطيعوا إدارة ذاتهم بفعالية ويلخصها النثقي (2006: 17-18) بما يلي:

1. التخطيط: ويشمل تحديد الأهداف، وترتيب الأولويات، وطريقة التخطيط لتنفيذ المهام.
2. إدارة الوقت: ويقصد بها إدارة العمل بحيث يتم توزيع المهام والأعمال على وقت الدوام الرسمي.
3. القدوة المناسبة: أي البحث عن قدوة مناسبة للاستفادة من تجاربه وخبراته.
4. الثقة بالنفس: ويقصد بها إيمان العاملين بما لديهم من قدرات وإمكانات تساعد في حسن إدارة الذات.
5. التفكير الإبداعي: فالتفكير هنا واقعي في حل المشكلات التي تواجه العاملين، ولكن بطريقة إبداعية مبتكرة.
6. التوازن: بحيث تتم مراعاة التوازن بين متطلبات العمل وواجبات العائلة والناحية الاجتماعية.
7. الاتصال: أي القدرة على التعامل والتفاعل مع المحيطين بالعاملين سواء في عملها أو في أي مكان آخر.

8. التعلم الذاتي: العمل على تطوير الذات وتمييزها بزيادة المعارف والمعلومات وذلك بمتابعة الجديد

في مختلف العلوم، والعمل على اكتساب المهارات والتدرب عليها.

9. القيم الشخصية والتنظيمية: إيجاد نظام قيمي صحيح مستمد من إيمان العاملين بربهم ودينهم

الإسلامي.

ويرى كوفي (1999: 288-232)، أن هناك عدة مبادئ يمكن من خلالها الوصول لإدارة ذات

فاعلة، وهي:

1. **تحديد الأدوار:** أي يحدد المرء أدواره في الحياة وأدوار، كل فرد، معه حتى يستثمر وقته وطاقته

على أساس منظم.

2. **اختيار الأهداف:** تحديد الأهداف يساعد على تحقيق نتائج مهمة في حياة المرء ويجب تجزئة

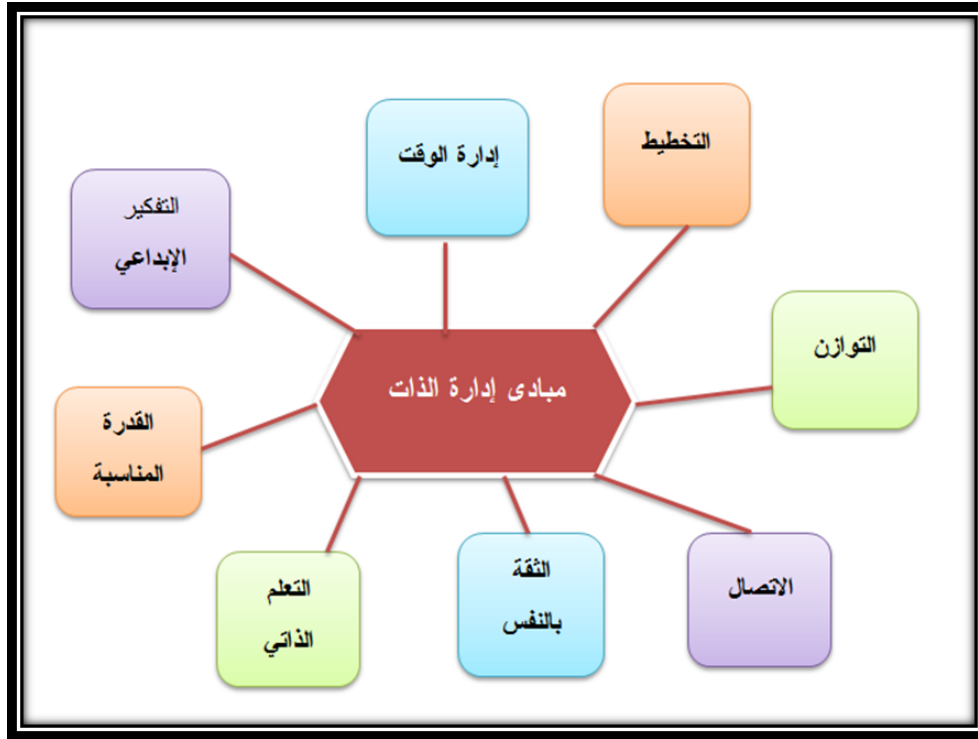
الأهداف الكبرى إلى أهداف جزئية واقعية وعمل خطط لتنفيذها.

3. **الجدولة:** يقصد بها تنظيم جدول المهام اليومية أو الأسبوعية لمعرفة ما تم تنفيذه وما لم يتم.

4. **التكيف اليومي:** ويقصد به وضع أولويات الأنشطة والاستجابة للأحداث والعلاقات والخبرات

غير المتوقعة بطريقة مقبولة.

وأما مبادئ إدارة الذات كما تراها الباحثة فهي كما في الشكل التالي:



الشكل (2.2) مبادئ إدارة الذات

6.3.2.2 أبعاد إدارة الذات:

تتكون إدارة الذات من الأبعاد الفرعية الآتية:

1- رقابة الذات: تعرف أنها "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: 524).

2- الثقة: تعرف أنها "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: 15).

3- يقظة الضمير: نعني بها وسيلة تتبؤ واعدة بشكل خاص للأداء الإجمالي للوظيفة فطبيعة هيكل الوعي يعاد النظر فيه (Robertson, 2000: 17).

7.3.2.2 كيفية إدارة الذات

كتبت (Calits, 2009) حول فن إدارة الذات وهي مدرسة فكرية حديثة نمت خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وأوضحت مجموعة نقاط حول كيفية إدارة الذات نجملها فيما يلي:

1. اعرف نفسك.
2. حدد أهدافك.
3. حدد نقاط ضعفك ونقاط قوتك.
4. اتخذ الاجراءات اللازمة.

8.3.2.2 مقومات إدارة الذات:

يشير سلامة (1987) كما ورد في (الهذلي، 2010: 30) إلى أن هناك العديد من المقومات الأساسية التي يجب أن تكون موجودة عند الأخذ بإدارة الذات، والتي يمكن تحديدها في ثلاثة أمور رئيسية هي: المعرفة والمعلومات، والمهارات. وقد أطر سلامة هذه الأمور الرئيسة في تفصيلات كثيرة ومتنوعة يمكن تمثيلها في العناصر التالية:

1- الاهتمام بالصحة العامة:

ينظر للصحة العامة نظرة شاملة تغطي الجوانب الروحية، والعقلية، والجسمية لدى الإنسان فأى خلل فيها أو في جانب منها يؤثر على الصحة العامة، فالواجب المحافظة على صحة الروح من الشبهات،

والجفاف الإيماني والكفر والنفاق والعصيان، وحفظ العقل من الخرافات والأساطير، والأهواء، وحفظ الجسد من الأمراض والأوبئة.

2- الصفات الشخصية:

تشمل مستوى الذكاء، وسرعة الخاطرة، والدقة في إنجاز العمل، والصبر والتأني في معالجة الأمور، والمرونة في التأقلم مع المتغيرات، وعدم التردد، وقوة الشخصية، والاطلاع العام والرغبة في التطوير وغيرها من الصفات.

3- المعارف والمعلومات الأولية:

تتمثل هذه المعارف والمعلومات الأولية في خطط وأهداف المنظمة بشكل عام، وتحديد معرفة الأهداف الشخصية للإداري، التي على أساسها يتم تحديد الأساليب المناسبة لتحقيقها، وتتطلب معرفة الإداري للأقسام المنظمة، وكيفية ارتباطها وتكاملها معاً، ومعرفة المهام والاختصاصات، وحدود السلطة والارتباطات التنظيمية لكل من الرؤساء والمرؤوسين وغيرها.

4- مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات:

إن عملية اتخاذ القرار تعني اختيار مُمَخَّذِ القرار للبديل الأفضل من بين البدائل، والذي يحل المشكلة ويحقق الهدف بعد تحديد تلك المشكلة أو الموقف، ثم جمع المعلومات ودراستها بعمق وتفكير، ومن ثم اختيار أفضل الحلول المقترحة لحل تلك المشكلة، والذي يحدث أثراً إيجابياً يحقق النتائج المرغوب فيها.

9.3.2.2 أسس إدارة الذات:

يجب على القائد الإداري أن يكون أكثر قدرة على إدارة ذاته ولذلك فإن عليه مراعاة العديد من الأسس

التي تمكنه من النجاح في إدارة الذات والتي يحددها كوفي (1999: 33-39) فيما يلي:

1. أن تكون لديه رسالة واضحة للحياة الشخصية، يحدد من خلالها التطلعات الشخصية التي يطمح

إلى تحقيقها في حياته، ليوّجه جميع جهوده نحو تلك التطلعات يكون بعيداً عن التخبّط في

الحياة دون رسالة.

2. أن يلتزم القائد الإداري بوضع وتحديد بعض الأهداف الذاتية، لتحقيق تطلعاته التي تعبر عن

الرسالة، مع ضرورة التأكيد من وجود حاجة حالية إلى تلك الأهداف ومعرفة صريحة بما

سيحقق للقائد عند تحقيقه لأهدافه.

3. يجب أن يتميز تعامل القائد الإداري مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط في التعاملات كافة،

ويأتي الانضباط الشخصي على أشكال عديدة، منها: الالتزام بمعايير الأخلاقيات في التعاملات

والمعاملات كافة، ألا يطلب من الآخرين ما لا يقوم به هو، وأن يلتزم الوفاء بالمواعيد والعهود.

وألا ينهى عن سلوك أو تصرف ويأتيه، ضبط النفس عن طريق ضبط الحساسية وقابلية

الانفعال، وأخيراً التركيز على إدارة الجزء المهم في الذات والذي يتمثل في المثّل والطباع

والدوافع.

4. التعهد بالالتزامات والوفاء، فالقائد مكلف بأمور كثيرة عليه التعهد بالقيام بها، كما أن عليه أن

يفي بتلك التعهدات التي قطعها على نفسه، وعندما يتعهد القائد ويحافظ على التزاماته - حتى

وإن كانت صغيرة - فإنه يكون قد بدأ في تأسيس التكامل الذاتي لديه، والذي يتيح له إمكانية

الوعي بضبط النفس والشجاعة والقوة الضرورية لتقبل المزيد من المسؤولية تجاه حياته.

5. التأكيد على أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة، كأن تقول: إن محافظة القائد على الوعود التي قطعها على نفسه تسبق محافظته على الوعود التي قطعها للآخرين، وكذلك إن وفاءه بمواعيد للآخرين يسبق وفاء الآخرين بمواعيدهم معه.

6. الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي، كأن يكون القائد قادراً على مواجهة حشود الناس ومواجهة القوى المتصارعة، وأن يكون غير مشكك في مبادئه، وغير خاضع للضغوط الداخلية أو الخارجية.

7. التواضع في التعامل مع الآخرين، والبعد عن التكبر واحتقار الآخرين، أو التقليل من قيمهم الإنسانية أو الوظيفية.

8. أن يكون القائد قدوة حسنة للآخرين في كافة تصرفاته وسلوكياته المتعلقة بالمنظمة أو المتعلقة بحياته بوجه عام.

9. إن من إدارة الذات أن يكون القائد الإداري سهلاً في تعامله وليس صعباً، وأن يكون نموذجاً وليس ناقداً، وأن يكون جزءاً من الحل وليس جزءاً من المشكلة، كما أن عليه أن يركز جهوده على الأشياء التي يستطيع التحكم بها، وليس الأشياء التي لا يستطيع أن يعمل شيئاً حيالها.

10.3.2.2 فوائد تطبيق إدارة الذات:

أشار (Brightman, 2000) كما ورد في أحمد (2014: 17) أن لإدارة الذات فوائد نذكر منها:

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.

11.3.2.2 معوقات تطبيق مبادئ إدارة الذات:

لإداة الذات معوقات منها:

1. عدم جود خطط وأهداف للمراحل الحياتية المقبلة.
2. التكاسل والتسويق 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 (الادارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف، 2009).

3.2 المبحث الثاني: القدرة على اتخاذ القرار

1.3.2 مقدمة

يعدُّ القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بأمور حياتنا اليومية كافة بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً، فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار، وعندما نختر طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار، وعندما نختار برنامجاً معيناً لمتابعته في التلفاز وعندما نختار ماذا سندرس، وماذا سنعمل، واختيار أسماء أطفالنا فهذه الأمور كلها قرارات.

وتعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنشأة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، وتزداد أهمية وخطورة

القرار كلما كبر حجم المنظمة الإدارية وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور (كنعان، 1998: 7-10).

2.3.2 مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف حسن (2001: 149) عملية اتخاذ القرار أنها "عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما".

ويعرفها (Murray, 1980) أنها "العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (السبيعي, 2002: 9).

ويعرفها (Mcclure, 1980) أنها "العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف" (السبيعي, 2002: 9).

وأما الشامي ونيو (2001: 287) فقد عرفا عملية اتخاذ القرار أنها: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر".

وأما عبوي (2010: 232) فيعرف اتخاذ القرار: أنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

وأما الأسطل (2011: 43) فيعرف عملية اتخاذ القرار أنها "الطريقة المنظمة التي تستخدمها إدارة المنظمة لحل المشكلات من خلال توفير المعلومات الكافية وتحديد البدائل واختيار البديل الأكثر ملائمة، وذلك في سبيل تحقيق الهدف المرغوب فيه حسب الموقف والظروف المحيطة به"، وهنا لا بد من الإشارة إلى عملية اتخاذ القرار، بأن اتخاذ القرار "البديل المناسب" ما هو إلا إحدى الخطوات ضمن عملية متكاملة يطلق عليها عملية اتخاذ القرار.

3.3.2 عملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري الإسلامي.

أشار كنعان (2003) كما ورد في السفيناني (2012: 25) أن الإدارة الإسلامية شهدت في عهدها الأولى تنظيماً متقدماً شمل أجهزة الدولة جميعها، وعرفت كثير من الممارسات والتطبيقات الإدارية - في مجال اتخاذ القرار الإدارية - والتي تعكس بجلاء روح المبادأة والخلق والإبداع لدى القادة في مواجهة المشاكل التي تعترض لهم وحلها، ففي عهد الرسول صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي هو الرسول والمشرع في إطار التشريع الإلهي والقائد ورئيس الإدارة كلها، وفي مجال اتخاذ القرارات الإدارية طبق الرسول صلى الله عليه وسلم الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل.

لم تعد المشورة مجرد ممارسة مستحسنة، وإنما أصبحت تشريعاً ملزماً للرسول صلى الله عليه وسلم ولغيره من أولي الأمر، فقد أمر الله تعالى رسوله الكريم بالمشورة "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران: ١٥٩). وقوله تعالى: "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ" (الشورى: 38).

وتأكيداً لهذا الأمر ما روي عن النبي صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي أخرجه الطبراني عن أنس بن مالك رضي الله عنه أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار".

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم أكثر مشورة لأصحابه، لقد استشار الرسول الصحابة رضوان الله عليهم في اختيار المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر وأخذ برأي الحيان بن منذر رضي الله عنه، ويوم أحد قبل برأي الكثرة التي أشارت بالخروج إلى أحد، وعمل بمشورة السعديين رضي الله عنها سعد

بن معاذ وسعد بن عبادة، ويوم غزوة الأحزاب عمل بمشورة سلمان الفارسي وأمر بحفر الخندق حول المدينة فأصاب الذهول قريش لأنهم لم يروا شيئاً مثل ذلك من قبل.

وعلي صعيد متابعة تنفيذ الأعمال والقرارات كان عليه الصلاة والسلام يتابع بنفسه حسن تنفيذ أعماله وولاته لأعمالهم ويسمع ما ينتقل إليه من أخبارهم، وعرفت الإدارة في عهده فكرة المسؤولية الإدارية في القرارات وفي عهد الخلفاء الراشدين كان مبدأ الشورى والمشاركة هو الأساس الذي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات وفي إقرارها وتنفيذها ومتابعتها (البرونزية، 2016).

4.3.2 المدارس العلمية لاتخاذ القرار:

يقسم حبيب (1997: 86) المدارس الفكرية في عملية اتخاذ القرار، ويعرضها على النحو التالي:

1. "المدرسة الواقعية:

تنظر هذه المدرسة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة علمية وعملية في الوقت نفسه، وتعتمد على اتخاذ القرار في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

2. المدرسة الاستراتيجية:

تنظر هذه المدرسة إلى المواقف كافة التي تمر بها المنظمة وتعدّ أنه يجب النظر إلى كل موقف أو مشكلة داخل المنظمة في أثناء عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المنظمة، وبناء على ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحياناً بعدم الرشد، نظراً لوجود متغيرات استراتيجية تلعب دوراً في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار.

3. المدرسة المختلطة:

"وتمثل اتجاهاً توفيقياً يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم اتخاذ قرار ما وذلك أيضاً في ضوء الإطار الاستراتيجي العام الذي تنتهجه المنظمة". ويشير (المنيف, 1977: 7) "إلى وجود ثلاثة مداخل نظرية لاتخاذ القرار، حسب آراء كل من (تشستر برنارد وسايمون وكبner - تريجو)، يتعلق كل منها بوجهات النظر، إما باستخدام المنطق والتحليل العلمي عند كل من سايمون، وكبner. تريجو أو بالتركيز على الحدس باستخدام الحكمة والتجارب الشخصية عند تشستر برنارد".

5.3.2 عناصر عملية اتخاذ القرار:

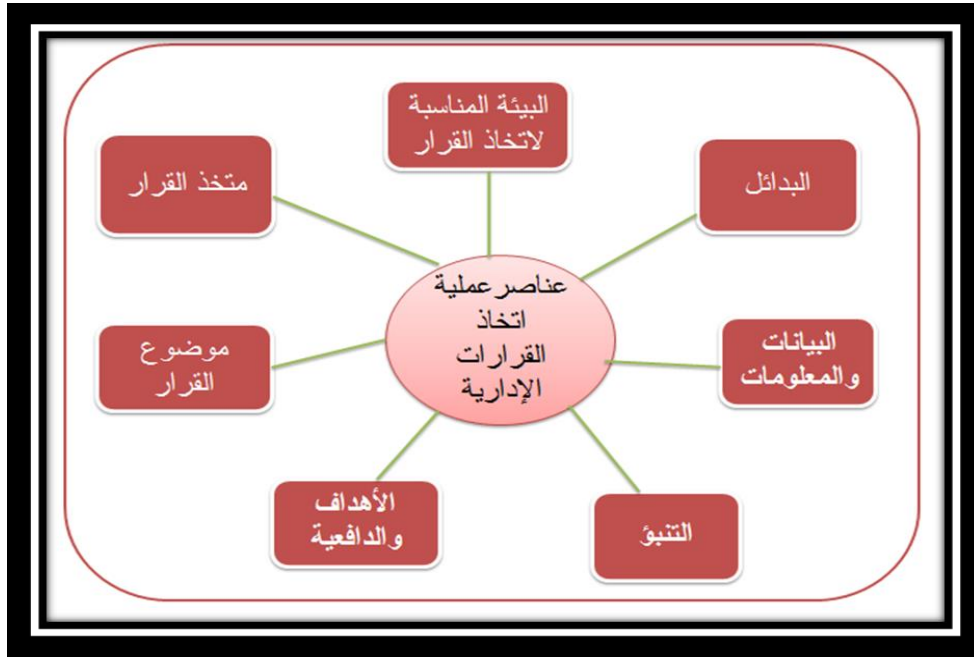
تتكون عملية اتخاذ القرار الإداري من العناصر الآتية والتي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

1. متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوله بذلك.
2. موضوع القرار: وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما في شأنها.
3. الأهداف والدافعية: القرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعروف أن وراء كل عمل أو سلوك دافعاً، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.
4. التنبؤ: الكثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في استطلاع ما سيحدث في المستقبل، ويساعد المدير فبإدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيدا لاتخاذ قرار بشأن حلها ومعالجتها (الأسطل، 2011: 46).

5. البيانات والمعلومات: المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار وعليه هناك علاقة بين المادة الأولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفتقد المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها لا يستطيع الاهتداء إلى الطريق السليم، ويمكن للمدير الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال أنظمة المعلومات الإدارية وهي المنظومة التي تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالفعاليات الداخلية بالمنظمة المتعلقة ببيئتها الخارجية، ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار (الشماع، 2004: 114-115).

6. البدائل: يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، فمتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة (فياض وآخرون، 2010: 72).

7. البيئة المناسبة لاتخاذ القرار: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وطبيعة المناخ التنظيمي المراد اتخاذ القرار في إطاره غالباً ما تشكل قاعدة أساسية في نجاح القرار المراد اتخاذه ومن هذه العوامل البيئية كفاءة العاملين والقيود المالية والسياسات العامة للمنظمة وغيرها من العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي اللازم لنجاح القرار المزمع اتخاذه في ظل الظروف والمعالم البيئية المختلفة (حمود واللوزي، 2008: 169).



شكل رقم (3.2): عناصر عملية اتخاذ القرارات (فياض، 2010)

وأما غيفي (1997: 203) فيرى أن العناصر الأساسية للقرار هي:

1. عنصر المشكلة: حيث توجد مشكلة أو صعوبة تعترض الفرد، ولذلك فإن إرادة الإنسان لا تتحرك نحو اتخاذ القرار إلا بوجود تلك المشكلة من جانبه.
2. تعدد الحلول والبدائل: فالقرار لا بد أن يكون وليداً لعملية المفاضلة والموازنة الرشيدة والفعالة بين عدد من الحلول والبدائل المتاحة.
3. ولكي يتحقق ذلك يجب تعديل القرار وتطويره بما يتفق عقلياً مع الحل الأمثل للمشكلة التي يجابهها الفرد، وبما يحقق الهدف المطلوب.

6.3.2 المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرار:

إن تنظيم عملية اتخاذ القرار يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي

تحتكم إليها هذه العملية ومن هذه المتغيرات:

أ- المدخلات: وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني، وتتبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

ب- 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.

ت- مركز النظام الإداري سلطة القرار: وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرارات حولها.

ث- المخرجات وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.

ج- نتائج القرار: وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.

ح- التغذية العكسية أو المرتدة: وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج

القرار (السكرانة، 2009: 359).

7.3.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

وهناك مجموعة عوامل قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة أو تأخير صدوره أو يلقي معارضة،

ويحدد عامر وآخرون (2011: 118-119) العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، وهي كما يلي:

1. البيئة الخارجية وتأثيرها: الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والمنافسة الموجودة في

السوق تؤثر على القرار.

2. البيئة الداخلية وتأثيرها: يؤثر حجم المؤسسة ونموها وعدد العاملين بها، والهيكل التنظيمي والمتعاملين معها على القرار .
3. متخذ القرار وتأثيره: الصفات الشخصية لمتخذ القرار، سواء كانت نفسية أم سلوكية وظروفه البيئية كأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية، وخبراته ومهاراته تؤثر على القرار .
4. ظروف القرار وتأثيره: ويقصد به الموضوع الذي سيتم فيه اتخاذ القرار، ومدى شمولية البيانات وعموميتها ودقة المعلومات المتوفرة حوله
5. أهمية القرار وتأثيره: كلما ازدادت أهمية المشكلة ازدادت أهمية القرار المناسب له.

8.3.2 خصائص القرار الإداري:

للقرار الإداري مجموعة من الخصائص التنظيمية والإنسانية والاجتماعية وهذه الخصائص كما ذكرها الحري (2008: 231-229) هي:

1. القرار هو عملية فكرية بحتة، لذلك فإن متخذ القرار بحاجة إلى التحليل والتنبؤ والتفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة.
2. أن عملية القرار هي عملية استمرارية، ذلك أن كل نشاط يتم داخل التنظيم هو نتيجة لعملية اتخاذ قرار، حيث إن عملية اتخاذ القرار في التنظيم تتم بصورة متواصلة.
3. تتضمن عملية اتخاذ القرار وجود بدائل عدة لاختيار الأفضل منها.
4. أن القرار هو عملية إنسانية، لأنه يتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم.
5. أن عملية اتخاذ القرار هي إجابة لمشكلة معينة، فإذا لم توجد مشكلة فلا يوجد قرار.
6. تعتمد عملية اتخاذ القرار على العقوبة والترشيد.

7. تعتمد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية المرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار لحلها.

8. القرار هو نتيجة تفاعل لمجموعة من الجهود المشتركة داخل التنظيم.

9. يتأثر القرار الإداري بالقيم والأعراف والعادات والاتجاهات التي يؤمن بها متخذ القرار.

10. يتأثر القرار بالعوامل البيئية المحيطة.

9.3.2 أنواع القرارات الإدارية:

إن القرارات الإدارية لا يمكن أن تتساوى جميعها في طبيعتها أو ظروفها، فكل قرار ظروفه وطبيعته الخاصة وتبعاً لذلك تتنوع القرارات، حيث تختلف القرارات المتخذة في المنظمات التربوية من مستوى إداري إلى آخر ومن مديرية عامة إلى قسم بسبب اختلاف المهام الوظيفية ودرجة التخصص في نشاطات المنظمة التربوية. وهناك تصنيفات مختلفة لأنواع القرارات لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ولا يمكن استخدام نوع بمعزل عن الأنواع الأخرى بل يمكن جمع أكثر من نوع من قرارات في موقف واحد، وفيما يلي تصنيف لأنواع تلك القرارات:

حسب مستويات القرار: يمكن تصنيف مستويات القرار إلى ثلاثة مستويات، وهي:

أ- القرارات الاستراتيجية: التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة، وتقع مسؤولية إصدار

هذه القرارات على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال.

ب- القرارات التكتيكية: هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين، أو جزء من أجزاء المنظمة، وهي

القرارات التي تتعلق مثلاً بقطاع الإنتاج، أو التمويل، أو الشراء، أو القرارات التي تتعلق

بالعمليات التسويقية، ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرار الإدارة الوسطى.

ت - القرارات الروتينية: هي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام، أو مستويات الإدارة الدنيا، وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها ومثال على هذه القرارات تطبيق اللوائح على العامل الذي يغيب أو الوقت الإضافي أو المكافآت شبه الدورية (عياش، 2008: 33).

1- حسب الجهد المبذول في اتخاذها:

يمكن تقسيم القرارات من حيث الجهد المبذول إلى ما يلي:

أ- القرارات المبرمجة: تشير إلى القرارات المخططة سلفاً التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية، حيث تكون أساليب وطرق وإجراءات حل المشكلة معروفة سلفاً مثل قرارات التعيين والتوظيف وقرارات الإجازات.

ب- القرارات غير المبرمجة: وهي قرارات غير متكررة الحدوث، أو التي تعالج مشاكل جديدة، أو تتعامل مع المواقف غير المألوفة مثل القرارات الاستراتيجية كقرارات ابتكار نوع جديد من السلع، وغزو أسواق جديدة، وقرارات التوسع أو الاندماج (حنفي، 2006: 86).

3- حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة:

تنقسم القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات إلى ثلاث أنواع، هي:

أ. القرارات المؤكدة: وهي تتسم بدرجة عالية من المعلومات المتوفرة بشأنها، مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ للعاملين بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظروف طارئة تحول دون حضور أي منهم.

ب. القرارات في ظل المخاطرة: وتمثل القرارات المرتبطة باحتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل، والاحتمالات هي النسبة المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة معينة.

ت. القرارات في ظل عدم التأكد: وتمثل القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقاً لطبيعة البدائل المتاحة لذلك، حيث يوجد العديد من المتغيرات غير المحتسبة نظراً لحالات عدم الاستقرار أو الثبات في الظروف المحيطة بالمنظمة (الأسطل, 2011: 48).

4-حسب أسلوب اتخاذها:

يمكن تصنيف القرارات حسب أسلوب اتخاذها إلى التالي:.

أ- القرارات الكيفية: وهذا النوع يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته.

ب- القرارات الكمية: وهذه القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة (كنعان, 2003: 249 - 257).

5-حسب النمط القيادي:

تختلف القرارات باختلاف الأنماط القيادية المتحركة بالمنظمة، وذلك وفق التالي.

أ. القرارات الفردية الأوتوقراطية: وهي تلك القرارات التي ينفرد بها متخذ القرار، ومن ثم يعلنها على العاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.

ب. القرارات الجماعية الديمقراطية: هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين المشاركة فيها، وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة (طبش, 2008: 57).

10.3.2 خطوات ومراحل اتخاذ القرار:

حتى يتم اتخاذ القرارات بشكل مدروس وصحيح لتحقيق أفضل النتائج من خلال البدائل الموجودة، وبما يحقق أعلى نتائج إيجابية وتجاوز الأمور السلبية، يجب أن تمر خطوات ومراحل القرار بما يلي:

1. المرحلة الأولى - تشخيص المشكلة:

المشكلة تعني انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، وعلى ذلك فهي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها، حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء الشيء فمرحلة تشخيص المشكلة الإدارية هي أن يتم التعرف على جميع جوانبها أو الموضوع محل القرار، وتحديد الهدف الذي نسعى لاتخاذ القرار من أجله، بالاستناد إلى أعمال متعددة تتضمن التعرف على المشكلة وإجراء الدراسات التحليلية لها ولأبعادها، لتحديد نوع المشكلة والنقاط المهمة والجوهرية فيها، وتوقيت حلها والآثار المترتبة على ذلك، تتوقف صحة القرار أو عدم صحته على دقة تحديد حجم المشكلة وأبعادها، ويلاحظ في هذه المرحلة أن كثيرا من متخذي القرار لا يصلون تشخيص المشكلة وأبعادها، حيث إن لكل مشكلة جوانب متعددة وعدم تحديد تلك الجوانب تحديدا واضحا يؤدي إلى قرار غير سليم (عامر وآخرون، 2011).

2. المرحلة الثانية - تحليل المشكلة:

وفي هذه الخطوة يقوم متخذ القرار بتحليل المشكلة، وهذا يقتضي القيام بتصنيف المشكلة وتحديد طبيعتها ومدى تعقدها، ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، ومن ثم بيان أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة ومصادرها وحجمها، والوسائل التي تساعد في الحصول عليها كنظم المعلومات الإدارية أو الإنترنت، أو غيرها من المصادر الأخرى، ومن ثم القيام بعملية تحليل هذه المعلومات وتفسيرها (كنعان، 2003: 142-129).

3. المرحلة الثالثة - البحث عن البدائل المناسبة:

وضع البدائل يقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه والبدائل الأمثل هو الحل وهو القرار الذي يتم اختياره، والمدير الناجح هو الذي يستطيع ان يضع أكثر من بديل واحد.

إذا لم يوجد إلا بديل واحد للموقف أو المشكلة، فهذا يعني أنه ليس هناك قرارٌ ليتم اتخاذه وذلك لعدم وجود مجال للاختبار، أو أن هناك خطأً في هذا البديل أو قصور في المعلومات التي تم جمعها حول المشكلة موضوع القرار، "إن البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، أو هو عبارة عن حل أو اقتراح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب حلول أخرى مقترحة، أو هو حلٌ محتمل وذو علاقة منطقية بالمشكلة، و ليس حل نهائياً لها، و للبدائل سمتان أساسيتان هما:

1. أن يسهم بدرجة ما في حل المشكلة.

2. أن يكون ممكناً من الناحية العملية أو التنفيذية.

وعلى المدير الناجح ألا يقبل بأول حل يظهر له عند وضعه للبدائل المختلفة، وإنما يجب عليه أن يقارن هذا الحل أو البديل بالحلول الأخرى التي يمكن أن تتضح له - أيضاً - عند تفحصه وتدقيقه؛ لأن اختيار الحل المناسب للمشكلة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الحلول الأخرى البديلة او المتاحة لمواجهة الموقف.

4. المرحلة الرابعة - تقييم البدائل المتاحة:

في هذه الخطوة يتم توضيح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حل المشكلة وتحقيق الهدف من اتخاذ القرار، والتعرف على كافة العوامل المؤثرة في كل بديل وتعتمد

خطة تقييم البدائل المطروحة على معايير مختلفة مثل: التكلفة المالية الكادر البشري المطلوب، الوقت المطلوب للتنفيذ، المعدات والتكنولوجيا المطلوبة، ودرجة المخاطرة لكل بديل وتقييم البدائل (الأسفل، 2011: 50)، وهي عملية شاقة يقوم بها الإداريون ذوا الخبرة في هذا المجال وغرضهم من ذلك هو تدرج بدائل الحلول للمشكلة حسب أهميتها، فالبديل الذي ينطبق على المعايير الذي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الأول، وتصنف هذه البدائل من خلال بعض المعايير منها:

1. الكفاية: أن يكون البديل جيداً بدرجة كافية لحل المشكلة.
2. الجدوى: أن يكون ممكن التطبيق، ويحقق الفوائد المرجوة، وحل المشكلة.
3. الواقعية: يناسب واقع المؤسسة، وعادات المجتمع، وتقاليده.
4. الاختيار: يتم اختيار البديل في ظل ضوابط قانونية واجتماعية واقتصادية (طيش 2008).

4. المرحلة الرابعة - اختيار البديل الأفضل :

وهو ذلك البديل الذي يحقق المعيار المحدد، أو يحقق الهدف المطلوب إنجازه، وتعد تلك الخطوة من أدق وأهم خطوات اتخاذ القرار الإداري، فالبديل المختار يجب أن يتم في ضوء الظروف والإمكانات الفعلية المتاحة، وتتأثر عملية اختيار البديل الأمثل للاعتبارات التالية:

أ- تأثر عملية الاختيار بالعديد من العوامل، بعضها شخصي يرتبط بشخصية وهدف متخذ القرار والمتأثرين به، وبعضها موضوعي يرتبط بتطبيق أسلوب البحث العلمي، وبعضها بيئي نابع من الخصائص البيئية المحيطة بموضوع اتخاذ القرار.

ب- ضرورة توافر البيانات والمعلومات المتعلقة بكل بديل لدراساتها وتحليلها، بغرض تقييم كل بديل في ضوء مزاياه وعيوبه واحتمالاته.

ت - لا بد من مراعاة المتغيرات الإيجابية والسلبية الناتجة عن تطبيق كل بديل, وأثرها على أهداف المنظمة وبيئة القرار الخارجية.

ث - مدى التوافق والتعارض بين كل بديل وما يسبقه من قرارات، وما هي القرارات الأخرى الواجب اتخاذها في حالة اختياره (مطيع، 2007: 48).

5. المرحلة الخامسة - تنفيذ القرار وتقييمه:

إن هذه الخطوة تعني الشروع عملياً في تطبيق البديل الأفضل الذي يتم اختياره، وينبغي على متخذ القرار أن يحدد بوضوح الجهات والأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار وأن يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسبل الاتصال السليمة والعملية لتنفيذ القرار، حيث إن عملية تنفيذ القرار تعني وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق القرار، ومن ثم يجب أن يتم متابعة الجهات والأفراد لكيفية سبل تطبيق القرار،

ومستوى الإنجاز الذي يتحقق والمشكلات أو العقبات التي ترافق عملية التنفيذ ومحاولة معالجتها، حيث إن المتابعة المستمرة وسبل التحسين المستمر للأداء تعد حالة أساسية وهادفة في عملية اتخاذ القرار الإدارية (حمود واللوزي، 2008: 172).

11.3.2 أساليب تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن السبيل في نجاح تحقيق المنظمة لأهدافها يرتبط بصورة واضحة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ولذا فإن عملية تحسين وتطوير وزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات تعتبر من أكثر الاتجاهات إلحاحاً في مختلف مجالات المنظمة ويمكن اعتماد الأساليب الآتية لهذا الغرض وهي:

1. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتمكينهم.

2. دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة, مما يجعل عملية اتخاذ القرارات الإدارية تستند إلى الدقة والموضوعية العالية.

3. الدقة والتروي في اتخاذ القرار, إذ إن التعجل في اتخاذ القرار من شأنه أن يقود إلى الخطأ غالباً.

4. اعتماد نظم المعلومات (الحوسبة) ووفرته ودقتها تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر موضوعية وشفافية.

5. اعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية, والابتعاد عن العواطف والأهواء.

6. تحديد المشكلة بدقة ووضوح وتحديد البدائل القادرة على معالجتها يعد أمراً ذا أهمية كبيرة في نجاح القرار وتحسينها.

7. المرونة في اتخاذ القرار وإمكانية تعديلها حين الحاجة ووفقاً للمتاح من المعلومات والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى متخذي القرار (حمود واللوزي، 2008: 185-186).

12.3.2 أسباب الفشل في اتخاذ القرارات:

توجد مجموعة من الأسباب تؤدي إلى فشل عملية اتخاذ القرارات ومنها:

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 غير المتعلقة مباشرة بموضوع القرار.

7. الخوف والحرص من الفشل والنزوع للتبرير حفاظاً 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 القرارات المتعلقة بمرؤوسيهـم نظرا لعمق خبرتهم في ذلك.

10. ازدياد أعباء القيادات الإدارية، وتعطيل أعمالها 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 ألا يصير 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 ستتربـط على القرارات المختلفة.

13. زيادة تكلفة القرارات، وفوات الأوان أحيانا بضياـع الوقت المناسب لاتخاذ القرار (عبوي، 2010: 244).

13.3.2 الأساليب أو الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات:

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوافرة (موسى، 2010: 43)، وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما:

أولاً: الأساليب النظرية غير الكمية: يقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية، وهي التي تقتصر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرار (كنعان، 2003: 181)، وتشمل:

1- الحقائق:

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية (موسى، 2010: 43).

2- البديهة والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تتعرض له، والتفكير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها (كنعان، 2003: 185).

3- الخبرة:

لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار، ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه، وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرار الصائبة نحوها (كنعان، 2003: 181-182).

4- إجراء التجارب:

يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب، أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة، والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الخيار على خبرته العلمية (كنعان، 2003: 184).

5- الآراء :

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة, وتحليلها ليتمكن على ضوءها اختيار البديل الأفضل (كنعان, 2003: 186), وهذا يتطلب من البيانات والإحصائيات لاستخراج المناسب منها (موسى, 2010: 44).

ثانياً: الأساليب العلمية (الكمية) في اتخاذ القرار: تزداد أهمية الأساليب والنظريات العلمية التي تسهم في عملية اتخاذ القرار, ومع كثرتها فإن أهمها ما يلي:

1- الاحتمالات:

تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد من حدث ما، وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث، وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة (موسى, 2010: 44), ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة أن اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختبارات لاحقة تتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن (كنعان, 2003: 194).

2- بحوث العمليات:

تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية (موسى, 2010: 45).

3- أسلوب المباريات:

يعد أسلوب المباريات من الأدوات التي تقيّد الإدارة في اتخاذ القرارات، وهي بمثابة تنافس بين منظمّتين أو أكثر، وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن، وتخفيض الخسائر، وعادة ما ينظر لهذه النظرية

كوسيلة فعالة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر، وكثيراً لتدريب القادة الإداريين على اتخاذ القرار، غير أنه مع استمرار التطور الرياضي لنظرية المباريات بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة، فإنه تنتظر لها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيداً (توفيق، 1986: 126).

4- البرمجة الخطية:

هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة (كنعان، 2003: 202).

5- التماثل (المحاكاة):

تستخدم المحاكات من خلال الحاسبات الالكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية، والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية (موسى، 2010: 45).

6- أسلوب شجرة القرارات:

يعد أسلوب شجرة القرارات أداة أو نموذجاً بيانياً يستخدم لتوضيح كيفية نمط العلاقة بين القرارات وعوامل الاحتمال، وتستخدم عادة في القرارات المالية للمشاريع من حيث اختيار مشروع معين دون الآخر. ومما تقدم يتضح أن أساليب اتخاذ القرارات النظرية والعلمية تسهم إسهاماً ناجحاً في اتباع أي أسلوب من الأساليب النظرية والعلمية الذي قد يختلف من مدير لآخر، ومن منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة الموقف أو المشكلة التي نشأت في المنظمة ونوعها ومدى خطورتها على المنظمة والعاملين فيها، وقد يوصل القائد الإداري متخذ القرار إلى نتائج مرضية، إذا أحسن استخدام أحد هذه

الأساليب السابقة ودعم معرفته في اتخاذ القرار بآراء ومقترحات مرؤوسيه في العمل (مصبح, 2011: 22).

14.3.2 ايجابيات مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات:

1. الشعور بالأهمية: مما لا شك فيه أن اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية, وأنهم من العناصر المهمة في التنظيم.
2. تقبل التغيير: بما أن القرارات تجلب معها التغيير, لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل من يهمهم أمر القرار وصناعته من العاملين داخل التنظيم أو خارجه, الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار.
3. سهولة توجيه الآخرين: يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين.
4. تحسين كفاية العمل: أدت مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين, بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية.
5. تحسين نوعية القرار: نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويصعب على الرؤساء اكتشافها, ومن هنا تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق إلى الرؤساء (مصبح, 2011: 30).

6. تقل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لاشتراك المرؤوسين في صناعة القرار الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء التنظيم، ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة. (فرج وحافظ، 2003: 110).
7. تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا، وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعال الأمر الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.
8. المشاركة تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة، كما أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة (الطريف، 2004: 186).
9. الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين، والحد أيضاً من غيابهم وتأخرهم (جوهر، 1984: 118).
10. أنها تضمن الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ.
11. إن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من رضا العاملين، وترفع من روحهم المعنوية، إذ يشعرون أنها صادرة منهم أو من ممثليهم، وليست مفروضة عليهم من الآخرين.
12. إن المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق مزيداً من المعنوية، وتزيد من حبهم لأعمالهم.
13. تعمل على توثيق التعاون والاتصال بين مجموعات أكبر من العاملين في المؤسسة وذلك يتيح قدراً أكبر من التفاعل والتفاهم فيما بينهم.
14. إن مناقشة القرار ضمن المجموعات يتيح اكتشاف المزيد من المواهب والقدرات في المؤسسة، وتفتح الطريق للاستفادة منها إلى أبعد حد.
15. تتيح المجال للتعرف على مزيد من الحلول للمشكلة الواحدة، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تختار الحل الأكثر ملاءمة والأفضل (البوهي، 2001: 67).

15.3.2 سلبيات للمشاركة في اتخاذ القرارات:

يرى معارضو المشاركة في اتخاذ القرارات أن هناك آثار سلبية قد تترتب عليها، وأن هناك حدوداً لفعالية اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات بما يوجب الحذر في تطبيقها، وتتمثل هذه الآثار كما ذكرها كل من الرفاعي (2009: 36) والسفياني (2012: 38) في النقاط التالية:

1. ضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد يؤدي إلى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء، وهؤلاء يتمتعون بدرجة عالية من القدرة على التنظيم والإقناع، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكلياً لا فعلياً.
2. الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل المرؤوسين أو ممثليهم لاسيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء والرؤساء البيروقراطيين، كأن يحيطوا أنفسهم بإجراءات شكلية وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ.
3. نقص الخبرة الفنية و الإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات.
4. يمكن أن يفسر المرؤوسين مشاركة الرئيس لهم في اتخاذ القرار أنه يعود إلى قلة خبرته وضعف ثقته بقراراته، وفي هذه الحالة تضعف قدرة الرئيس في التأثير عليهم، إضافة إلى ذلك أنها قد تشكل مظهراً لتنازل المدير عن بعض القيادية التي يفرضها عليه منصبه، وأنها بذلك تضعف مركز المدير بإبقاء ما أنيط به من أدوار بعيداً عن رقابته.
5. تستغرق القرارات التي تعتمد على المشاركة وقتاً أطول من القرارات الانفرادية وعليه فإن أساليب المشاركة لا تصلح في حالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.

4.2 المبحث الثالث: المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية:

1.4.2 تعريف المؤسسات الحكومية:

يعد القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة، حيث لم تعرفه فلسطين في تاريخها الحديث وحتى عام (1994) قطاعاً حكومياً بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن فمع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي (13/9/1993)، وتولي السلطة الفلسطينية مسؤولياتها في الأراضي المحررة، قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها، حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغييرات، من حيث دمج الوزارات والحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارات جديدة (مصبح، 2016: 37).

وتعرف المؤسسات الحكومية أنها تلك المؤسسات التي تنشئها الدولة وتقوم على إدارتها ودعمها من أجل القيام بمهام محددة، وأما المنظمات الحكومية الدولية فهي تلك المنظمات التي ترجع نشأتها إلى فكرة المؤتمر الدولي، لأنها في حقيقة الأمر ليست إلا امتداداً لهذه المؤتمرات، بعد إعطاء عنصر الدوام لها من خلال تطورات حدثت في نطاق أمانات المؤتمرات (عواشيرة، 2009: 5).

2.4.2 واقع المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها عام (1994) تحدي بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية بسبب الاحتلال الإسرائيلي، نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة، وهذا ما استدعى السلطة الوطنية الفلسطينية البدء من نقطة الصفر لبناء هذه الوزارات والمؤسسات، لذلك توسع الجهاز الإداري للسلطة

بصورة متسارعة, ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية, وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مضطرد (كلاب, 2004: 89).

3.4.2 أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

- عدم استقرار العمل في الوزارات, نتيجة التقلبات والتغييرات المتتالية في الهيكلية الحكومية (حجازي, 2003: 167).
- صعوبة الحالة السياسية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني خصوصا, وكل المنطقة المحيطة عموما, خاصة مع استمرار الضغط على تلك المؤسسات, ممثل بالحصار الذي يتعرض له المجتمع الفلسطيني.
- اختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية, ويلاحظ ذلك من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات غير الحكومية, وتضخم رأس هرم الجهاز الإداري وتقلص قاعدته (بشناق, 2002: 56).
- انخفاض كفاية القطاع الحكومي الفلسطيني, ويعود ذلك إلى نمو الهياكل الوظيفية بمعدلات أعلى من نمو مخرجاتها, وتضخم الجهاز الحكومي بسبب سياسة التوظيف المزدوجة (الرقب, 2010: 75).
- تفشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة بما يعيق أداء هذه المؤسسات بدورها في خدمة الوطن والمواطن (الفرا واللوح, 2007: 56).

4.4.2 تعريف المؤسسات غير الحكومية:

استخدم مصطلح " المنظمات غير الحكومية للمرة الأولى في أعقاب الحرب العالمية الثانية عندما أسبغته الأمم المتحدة على المنظمات الخاصة التي ساعدت في الشفاء والتعافي من ويلات الحرب، أي مداواة الملايين من النازحين، والأيتام، والعاطلين عن العمل، بيد أن مفهوم تنظيم المواطنين حول قضايا معينة يرجع إلى تاريخ أبعد من ذلك بكثير ويحدد بعض العلماء أول منظمة غير حكومية كانت المنظمة الدولية لمكافحة العبودية، التي أنشئت عام 1839 (بايندر، 2012).

وهي مؤسسة إدارية وتطوعية تشمل مجالات مختلفة: تربوية، ثقافية، اقتصادية ذات الطابع الإداري الإلزامي، فإذا كان العمل في إطار هذه الأخيرة، يطبعه سلوك الإلزام والرضوخ لقرارات إدارية فوقية لا يشارك الفرد فيها، بل ينفذها فقط، وذلك تحت طائلة الجزاء (علوش 2011: 6).

وهي مجموعات طوعية، لا تستهدف الربح، ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولية، فعندما تكون عضوية المنظمة أو نشاطها مقصورة على بلد معين، تعدّ منظمة غير حكومية دولية. ومن بين المنظمات غير الحكومية الدولية المعروفة "أطباء بلا حدود"، وهيئة العفو الدولية، ومنظمة رصد حقوق الإنسان، وأوكسفام (عواشيرة، 2009: 5).

ويقصد بكلمة "منظمة غير حكومية" عند الراوي أية هيئة مؤلفة من سبعة أشخاص فأكثر، غرضها الأساسي تنظيم مساعيها لتقديم الخدمات الاجتماعية أو الثقافية أو التعليمية أو أي نوع آخر للمواطنين، دون أن تستهدف من نشاطها أو عملها جني الربح المادي واقتسامه أو تحقيق المنفعة الشخصية (الراوي، 1996: 111).

ويعرف قانون الجمعيات الأهلية الفلسطيني رقم (1) لعام 2000 "على أنها هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح

العام, دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء, أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية، 2000: 71).

5.4.2 وظائف المنظمات غير الحكومية

أشار حسن (2003: 1-2) إلى مجموعة من الوظائف للمنظمات غير الحكومية, منها:

1. تنظيم المجتمع وتقديم المساعدات الفنية والتعليمية للجماعات المحلية، وحل المشكلات.
2. تقديم إعانات للأفراد في حالة الكوارث، كالمجاعات والزلازل والحروب.
3. تأسيس الشركات المحلية والتأثير على المنظمات العامة لتحسين خدماتها.
4. تمويل المنظمات الشعبية.
5. تقديم المساعدات الفنية والتدريبية للمنظمات غير الحكومية الأخرى العاملة في مجالات التنمية.
6. تقديم الخبرات، وتنسيق البرامج، وصياغة خطط عمل مشتركة للمنظمات العاملة في ذلك القطاع.
7. تطوير التعليم لزيادة وعي الرأي العام والقادة بشأن المسائل التنموية الرئيسية.
8. دعم السياسات وبرامج التغيير المؤسسي.

6.4.2 خصائص المنظمات غير الحكومية:

عرف أفندي (1998: 4-5) المنظمة غير الحكومية أنها عبارة عن منظمة تتسم بتلك الخصائص:

1. غير هادفة للربح بالمعنى العام.
2. لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد كبير.
3. غير حكومية بمعنى: أنه لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة وأن كان بإمكانها الحصول على مساعدات من الحكومة مالية وفنية.

4. تحكم نفسها بنفسها (ذاتية الحكم).

5. تقوم على أساس المشاركة التطوعية سواء من حيث النشأة أو الأنشطة.

6. لا يكون لها تحالفات مع الأحزاب السياسية، رغم ما يكون لها من مواقف بشأن بعض القضايا السياسية.

7.4.2 مصطلحات أخرى لوصف المنظمات غير الحكومية:

1. منظمات المجتمع المدني.

2. منظمات لا تبغي الربح.

3. مؤسسات خيرية أو منظمات خيرية، منظمات ذات قاعدة شعبية، أو منظمات مستندة إلى المجتمع الأهلي.

4. منظمات تطوعية.

وبغض النظر عن مجالها أو نطاق عملها، فإن جميع المنظمات غير الحكومية موجودة من أجل تحسين حياة الناس أو حل مشكلة اجتماعية. ومعظم المنظمات غير الحكومية يؤسسها أناس متحمسون لمصلحة مجتمعاتهم الأهلية أو لقضاياها. غير أن إنشاء وإدارة منظمة غير حكومية يتطلب أكثر من مجرد الحماس، فهو يتطلب المعرفة، والمهارات، والموارد والعلاقات، كما أنه يتطلب الوقت الطويل، والتخطيط، والصبر، والمرونة.

5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1.5.2 الدراسات العربية

1.1.5.2 الدراسات العربية لإدارة الذات

تمكنت الباحثة من الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج

التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في دراستها.

في دراسة أجرتها وراسنة (2016) بعنوان: "أثر إدارة الذات في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى

العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى

أثر إدارة الذات في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية

في محافظة الخليل، وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (454) مؤسسة من المؤسسات الحكومية

وغير الحكومية في محافظة الخليل، إذ اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت العينة

بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة لقياس متغيرات الدراسة،

وتوصلت في دراستها إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى إدارة الذات والمسؤولية الاجتماعية

لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كان عالياً، بمتوسط حسابي

(4.19، 4.17) على التوالي. وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين إدارة الذات والمسؤولية

الاجتماعية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، ووجود فروق

دالة إحصائية في مستوى إدارة الذات والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية

في محافظة الخليل وفقاً لمتغيري الجنس ونوع المؤسسة، بينما لم تظهر الدراسة فروقاً دالة إحصائية

وفقاً لبقية متغيرات الدراسة.

وفي دراسة أجرتها أحمد (2014) بعنوان: "أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة، إذ اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (177) موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة لقياس متغيرات الدراسة، وتوصلت في دراستها إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك إدارة للذات بدرجة كبيرة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة، ووجود علاقة طردية بين (السعي إلى تحقيق الأهداف، والقدرة على التخطيط، وإدارة الوقت والتحدي والمثابرة في مواجهة المواقف الصعبة، والمرونة وتحمل المسؤوليات، والدافعية، والإنجاز) وبين القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وأوصت الدراسة ضرورة تعزيز الدور الذي تلعبه إدارة الذات لدى العاملين من خلال ربط الأهداف بحدود زمنية معينة، وتقييم العاملين بناء على إمكانية تحقيقها.

وأما دراسة الحربي (2015) بعنوان: "إدارة الذات وانعكاسها على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة بالقطاع الصحي". هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين كل من إدارة الذات وانعكاسها على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة بالقطاع الصحي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وطبقت على عينة عشوائية طبقية من العاملات بالقطاع الصحي، وبلغ عددها (240) امرأة عاملة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية عند مستوى دلالة (0.01, 0.05) بين إدارة الذات والرضا الوظيفي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية عند مستوى دلالة (0.01, 0.05) بين إدارة الذات و الرضا الوظيفي ومتغيرات الدراسة التالية (المؤهل التعليمي، والسن، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري) كما أوصت الدراسة على المرأة العاملة بالقطاع

الصحي تخطيط وتنسيق حياتها الاجتماعية والأسرية بما يخدم ظروف عملها، وكذلك العمل على تطوير أدائها الوظيفي.

وفي دراسة البقي (2012) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة النهائي من (177) مديراً ووكيلاً من مديري ووكلاء المدارس الثانوية العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف. وتوصل في دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها: متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المجال الثاني والمتعلق بتفويض السلطة بقيم متوسطات حسابية تراوحت (2.04 - 3.87)، بينما جاءت متوسطات أفراد مجتمع الدراسة نحو المجال الثالث المتعلق بالتواصل وتدقيق المعلومات بقيم متوسطاتها الحسابية تراوحت ما بين (2.82 - 3.91)، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على إدارة وبناء المشاركة في اتخاذ القرار والعمل على دعم تفويض السلطة باتباع نظم الإدارة اللامركزية.

وتناول عبد العال (2012) دراسة بعنوان: "أثر برنامج تدريبي قائم على الذكاءات المتعددة في تنمية مهارات حل المشكلات وإدارة الذات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية". هدفت الدراسة إلى تنمية مهارات حل المشكلات الرياضية، ومهارات إدارة الذات لدى تلاميذ الصف الرابع الابتدائي، وتم استخدام الاستبانة وبرنامج تدريبي أدوات لهذه الدراسة، لملائمتها طبيعة الدراسة من حيث: الجهد والإمكانات وحجم أفراد مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (66) تلميذاً، وكان من أهم نتائج الدراسة تقدم وتطور مهارات إدارة الذات لدى التلميذ، وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء مقياس إدارة الذات.

وأما دراسة (الحربي، 2012) بعنوان: "الكفايات اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام لتطبيق الإدارة الذاتية". هدفت إلى تحديد الكفايات (إنسانية، وفنية، ومعرفية) اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام المطبقة للإدارة الذاتية في مدينة الرياض، وتقديم أساليب ومقترحات لتنمية هذه الكفايات لتحقيق الإتقان والفعالية في ممارسة هذه الكفايات. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام المطبقة للإدارة الذاتية في مدارسهن التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهن (80) مديرة، إضافة إلى المشرفات الإداريات اللاتي يشرفن على تطبيق الإدارة الذاتية في تلك المدارس، وعددهن (12) مشرفة إدارية، وطبقت أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة و احتوت على (63) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي: الكفايات المعرفية اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام في تطبيق الإدارة الذاتية، والكفايات الفنية اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام في تطبيق الإدارة الذاتية. والكفايات الإنسانية اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام في تطبيق الإدارة الذاتية وأشارت نتائج الدراسة إلى: موافقة المديرات والمشرفات الإداريات لمدارس التعليم العام المدارة ذاتيا في مدينة الرياض وبشدة على ضرورة توفر الكفايات المعرفية التي تضمنتها أداة الدراسة، وأبرزها مايلي: معرفة القواعد التنظيمية لتوزيع الأعمال، ومعرفة الأسس العلمية لتفويض الصلاحيات في المدرسة والإلمام بوسائل الاتصال التربوية الحديثة، وتتمثل أبرز توصيات الدراسة بما يلي: الاستفادة من قائمة الكفايات اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام في تطبيق الإدارة الذاتية بمدينة الرياض التي أسفرت عنها هذه الدراسة من خلال تصميم برامج عملية لتطبيقها وتوظيفها في مجال العمل، لتعزيز هذا المفهوم وتوعية أولياء الأمور بأهمية الإدارة الذاتية.

وأما دراسة الحموري والصالح (2011) بعنوان: "مفهوم الذات لدى طلبة الدراسات الاجتماعية في جامعة القصيم في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيه". هدفت إلى التعرف على مفهوم الذات لدى طلبة

الدراسات الاجتماعية في جامعة القصيم في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيه وتكون مجتمع الدراسة من طلبة البكالوريوس في أقسام الدراسات الاجتماعية المسجلين في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2007/2008) والبالغ عددهم (1500)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، والتي تكونت من (300) طالباً. تم استخدام مقياس تنسي لمفهوم الذات كأداة للدراسة والمكون من (100) فقرة تقيس تسعة أبعاد. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها: زيادة الاهتمام بموضوع مفهوم الذات وذلك من خلال قيام الجامعة باتخاذ التدابير اللازمة لرفع مستوى مفهوم الذات لدى الطلبة وإجراء مزيد من الأبحاث حول مفهوم الذات وعلاقته بمتغيرات أخرى كالكفاية المعرفية للتداول والتشاور ومفهوم الذات الأكاديمي.

وتناول السيف (2011) دراسة بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية والمهارية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض والتوصل إلى حلول مقترحة من وجهة نظرهن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (99) مديرة، وشملت العينة جميع مجتمع الدراسة، وطبقت عليهم الإستبانة التي احتوت على (48) عبارة موزعة على ثلاثة محاور. وكان من أهم نتائج الدراسة: موافقة مديرات المرحلة الثانوية بشدة على وجود معوقات إدارية تعوق تطبيق الإدارة الذاتية تتمثل في: افتقار المديرية حرية التصرف المالي في الميزانية المخصصة لها، وقلة الدورات التدريبية التي تهتم بالإدارة الذاتية، وكان من أبرز توصيات الدراسة توفير دورات تدريبية في الإدارة الذاتية لتطوير مهارات منسوبات المدرسة، وتخصيص ميزانية تتناسب مع حجم المدرسة المطبقة للإدارة الذاتية.

وأما دراسة شعيب (2011) بعنوان: "أثر إدارة الذات على فرص التشغيل دراسة تطبيقية على خريجي الأقسام الفنية في كلية مجتمع تدريب غزة - وكالة الغوث الدولية". هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تؤديه "إدارة الذات" في تحقيق فرص عمل مناسبة للخريجين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الخريجين في كلية مجتمع تدريب غزة المقدر عددهم بحوالي (1738) خريجاً، وتكونت عينة الدراسة من (400) خريج وخريجة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود تفاوت في مستويات إدارة الذات لدى خريجي كلية مجتمع تدريب غزة، وامتلاك الخريجين الذين حصلوا على فرصة عمل مستويات أعلى في إدارة الذات من زملائهم الذين لم يتمكنوا من الحصول على عمل مناسب، ووجود علاقة موجبة بين مستوى إدارة الذات وبين جودة فرصة العمل التي يحصل عليها، وأوصت الدراسة ضرورة تطوير المنهاج ليشتمل على مواد تتناول مهارات إدارة الذات، وتطوير أهداف التدريب الميداني للطلبة لتشمل التدريب على إدارة الذات.

وفي دراسة أخرى قام بها الهذلي (2010) بعنوان: "إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن". وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تمارس مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة إدارة الذات بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.124)، وتمارس مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة الإبداع الإداري بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.90)، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05)، إذ كانت قيمته موجبة ومرتفعة حيث بلغت (0.85)، وهذا يدل على الارتباط الوثيق بين درجات ممارسة إدارة الذات ودرجات الإبداع الإداري. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع

الإداري تعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي . وسنوات الخبرة في مجال العمل الإداري . والحالة الاجتماعية). وأهم توصيات الدراسة: التأكيد على ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى الإدارة المدرسية، وتعزيز نقاط القوة وتوفير جميع الإمكانيات للمحافظة عليها.

وأما دراسة الششتاوي (2009) بعنوان: "أثر تعلم إدارة الذات على فاعلية الذات والأداء الأكاديمي لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي". هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت مشاركة التلاميذ في البرامج الدراسية للإدارة الذاتية خلال المنهج التكاملي تؤثر على الدافعية، والقدرة على إدارة الذات بصفة عامة. وتم استخدام الاستبانة، واستخدام برنامج تدريبي أدوات لهذه الدراسة، لملائمتها طبيعة الدراسة من حيث: الجهد والإمكانات وحجم أفراد مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (112) طالبة، وكان من أهم نتائج الدراسة تأثير برنامج الإدارة الذاتية على الرغبة في إدارة الذات بصفة عامة، حيث ارتفعت بنهاية الفصل الذي درس فيه البرنامج. بحثت هذه الدراسة إمكانية تغيير مشاعر التلميذات السلبية وأفكارهن عن طريق برنامج للإدارة الذاتية معد على ضوء المنهج التكاملي للإدارة الذاتية أي التكامل الوجداني والأفكار والسلوك. كما بحثت أثر القدرة على إدارة الذات على فاعلية التلميذات الذاتية قبل وبعد المشاركة في البرنامج، وقارنت الدراسة بين التلميذات اللاتي تعرضن لبرنامج الإدارة الذاتية واللاتي لم يتعرضن للبرنامج في ثلاث مناطق تطبيقية للإدارة الذاتية، وهي: إدارة الوجدان والمهارات التنظيمية والتوكيدية. وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب التلميذات على برنامج الإدارة الذاتية يزيد من فاعليتهن الذاتية ويحسن أدائهن الأكاديمي.

2.1.5.2 الدراسات العربية لاتخاذ القرار:

في دراسة العتيبي (2016) بعنوان: "اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف". تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (242) مرشداً من المرشدين الطلابيين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف، حيث استخدم الباحث اختبار اتخاذ القرار إعداد عبدون (د. ت) ومقياس فاعلية الذات إعداد العدل (2001)، ومقياس المساندة الاجتماعية من إعداد الباحث وكان من أهم النتائج: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين كل من درجات القدرة على اتخاذ القرار وكل من (درجات فاعلية الذات (0.428) والمساندة من جانب المدرسة (0.396)، والمساندة من جانب أولياء الأمور (0.323)، والمساندة من جانب المعلمين (0.369). وكان رضا المرشد الطلابي عن المساندة (0.384) والدرجة الكلية للمساندة الاجتماعية (0.396)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمكان العمل، لسنوات الخبرة، للراتب، سواء لمتوسطات درجات القدرة على اتخاذ القرار أو متوسطات درجات فاعلية الذات أو متوسطات درجات المساندة الاجتماعية في جميع المحاور لدى المرشدين الطلابيين، و 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 (89.3%) من القدرة على اتخاذ القرار تعتمد على فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية. وفي دراسة أجراها شبير (2015) بعنوان: "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون

مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة الإسلامية والأزهر، وفلسطين، والأقصى) والبالغ عددهم (2439)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (400) مفردة، وتم تحليل (377) استبانة بنسبة (95%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مستخدم بنسبة (71.73)، إلى وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وقد أوصت الدراسة إلى اطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق إنجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات.

وأما دراسة أبي عاشور وشطناوي (2014) بعنوان: "فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المشاركة في اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (378) عضواً، من مجتمع الدراسة البالغ (3072) عضواً. وبعد تطبيق الأداة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ومجال الثقافة التنظيمية. وأن هناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجال أقسامها.

وفي دراسة أجراها أبو زور (2014) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرار في وزارة المالية بقطاع غزة، والتعرف على العوامل والمعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في وزارة المالية، والتعرف على أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، وكل من إجابة الباحثين حول مستوى ضغوط العمل و اتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في المسمى الوظيفي). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، وتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرار في وزارة المالية بقطاع غزة والبالغ عددهم (150) موظفا وموظفة حسب إحصائيات عام 2014، حيث تم استخدام العينة الشاملة، وطبقت الأداة على عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (150) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (140) استبانة بنسبة (93.3%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا يتم استدعاء العاملين أيام إجازاتهم بصورة كبيرة، لأن كل موظف متخصص في عمله ويقوم بتنفيذه وفق تسلسل خطوات العمل، وإن الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول ولا يوجد خلافات مهنية بين زملاء العمل

في الوزارة فالعلاقات الإنسانية جيدة، ويوجد تجانس بين القيم السائدة في الوزارة والقيم الشخصية للموظفين، وأن الأعمال الموكلة لدى الموظفين في الوزارة يقومون بها على أكمل وجه وبالوقت المناسب، حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإفساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقدم والرقى الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في الوزارة من خلال توفير أدوات عمل مناسبة، وضرورة أن تنمي الوزارة العلاقات الاجتماعية لموظفيها فيما بينهم.

وفي دراسة محمد (2013) بعنوان: "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية" (دراسة ميدانية). فهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (320) عضواً هيئة التدريس، منهم (130) من جامعة الجزائر، و(69) من جامعة وهران، و(121) من جامعة قسنطينة وكُلها من المجتمع الأصلي البالغ (1476) عضواً، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدنيّ وبنسبة (80%) كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران والجزائر، وقسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأما دراسة الأسطل (2011) بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية". فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي،

والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرار بالمصارف الوطنية والبالغ عددهم (78) فرداً، وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ووفق المنهجية العلمية، كما تقوم المصارف باستخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية لتشخيص مشاكل العمل وتحديد الانحرافات في الأداء واتخاذ القرارات الإدارية التصحيحية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات (التخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والدورات التدريبية). وقد خرجت الدراسة بتوصيات عدة كان أهمها: ضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة.

وفي دراسة مصبح (2011) بعنوان: "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة". فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باختيار ثلاثة مقاييس (القدرة على اتخاذ القرار، وفاعلية الذات المساندة الاجتماعية) وقد حصر الباحث الدراسة على عينة من المرشدين التربويين حيث كان عددهم (393) مرشدا ومرشدة يعملون بمدارس التعليم الحكومي بمحافظة غزة، مستخدماً مقياس القدرة على اتخاذ القرار، وهو من إعداد / سيف الدين يوسف عبدون (د.ت) ومقياس فاعلية الذات إعداد / عادل محمد محمود العدل (2001)

ومقياس المساندة الاجتماعية من إعداد الباحث (2001)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لقياس القدرة على اتخاذ القرار وقياس فاعلية الذات وقياس المساندة الاجتماعية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة الحالية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010-2011، والبالغ عددهم (393) مرشدا ومرشدة، وبلغت عينة الدراسة (306) مرشدين ومرشدات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين القدرة على اتخاذ القرار وبين درجات فاعلية الذات، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين القدرة على اتخاذ القرار وبين جميع أبعاد المساندة الاجتماعية. وكان من أهم توصيات الدراسة: تنمية فاعلية الذات لدى المرشدين الطلابيين وتصميم برامج إرشادية وتدريبية لتنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين.

وأما دراسة السقا (2009) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة". فهدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، والتعرف على مستوى ضغط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: وجود علاقة طردية بين كل من (عبء العمل، وصراع الدور وغموض الدور) وعملية اتخاذ القرارات، وأثبتت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات.

وفي دراسة أجراها العبادي وآخرون (2009) بعنوان: "أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان أهمها: ضرورة مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرارات المهمة التي تخص الدور العلمي والتربوي الذي

يضطلعون به لكي يكونوا مدركين لأهمية هذه القرارات ومن ثم تنفيذها بالشكل الذي يضمن تحقيق الهدف الذي اتخذت من أجله، مع وجود متابعة دور ونشاط التدريسيين وتقويم أدائهم بصورة مستمرة وفق القنوات والصيغ المقررة، وذلك للوقوف على النقاط الإيجابية وتعميمها، ومعرفة النقاط السلبية وإجراءات معالجتها.

وأما دراسة مسعود (2008) بعنوان: "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة". فهدفت هذه الدراسة إلى دراسة الصعوبات والمشاكل وأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية في قطاع غزة، وتناقش العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات وذلك من خلال العوامل الشخصية وعوامل ثقافة المنظمة والعوامل الأخرى التي تؤدي إلى أسباب الخطأ وتؤثر على اتخاذ القرارات المصرفية المتمثلة في (التناقض الذهني، وتبرير الذات، وتطبيق القرار الإداري، ونظم المعلومات، والإفراط بالحذر، والمسؤولية الشخصية، والمسؤولية أمام الغير، والتجنب الدفاعي، والتأجيل)، وذلك من خلال استطلاع آراء الإدارة العليا والوسطى في المصارف حول أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات، وكيفية تحليل هذه الأسباب، وكان مجتمع الدراسة مكون من متخذي القرارات في جميع المصارف الوطنية في غزة، والمتمثلة من (11) مصرف، وتم اختيارها بطريقة الحصر الشامل حيث تم توزيع (114) استبانة، وكانت الردود (109) أي ما يمثل (95.6%). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا والوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة المتمثلة (التحدي الوظيفي، والاتصال، التماسك الاجتماعي) يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإجمالية، ونظام الإشراف).

2.5.2 الدراسات الأجنبية

1.2.5.2 الدراسات الأجنبية لإدارة الذات

في دراسة (Candice & David, 2011) بعنوان: "إجراءات إدارة الذات، مقارنة عبر نطاق التوحد". هذه مكونة 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. أظهرت النتائج أن إجراءات إدارة الذات بغض النظر عن العمر ومكونات الطفل فعالة في تدريس المهارات الاجتماعية والمهنية والاتصالات بين الطلبة والعالم المحيط بهم، أما أهم التوصيات فكانت تشجيع الباحثين والممارسين لمواصلة التدخلات باستخدام إجراءات إدارة الذات مع هذه الفئة من الطلاب.

وفي دراسة أجراها (Ans & Soens, 2008) بعنوان: "الدور الوسيط لإدارة الذات". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاستعداد لدى الأفراد وبين إدارة الذات والنجاح على الصعيد المهني، إذ أظهرت الدراسة أن هناك استعداداً لدى الأفراد لتغيير اتجاهاتهم المهنية بسرعة وسهولة، ويعد ذلك عاملاً مهماً ورئيساً للنجاح المهني، ووزعت الاستبانات أداة للدراسة على عينة الدراسة المكونة من (289) فرداً، وأكدت نتائج الدراسة على فرضية أن الاستعداد للتغيير في الاتجاهات المهنية هو عامل مهم للنجاح في الحياة المهنية، كما أن هذه العلاقة بين الاستعداد للتغيير لدى الأفراد وبين إدارة الذات والنجاح على الصعيد المهني تبنى في بيئة من الفهم العميق والمتطور للواقع.

وفي دراسة (Abele & Wiese, 2007) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الذات والنجاح المهني". هدفت الدراسة لدراسة وتحليل أهمية اعتماد استراتيجيات عامة في إدارة الذات ودورها في تحقيق النجاح المهني في سويسرا، وكذلك استراتيجية متخصصة في التخطيط للمستقبل المهني والمؤشرات على

النجاح في السيرة المهنية, مثل العائد المادي والعائد المعنوي مثل الرضا الوظيفي. طبقت الدراسة على عينة من (1185) فردا. وكان من أهم نتائج الدراسة: يوجد ارتباط إيجابي بين الاستراتيجية العامة التي يشكلها الفرد وبين الاستراتيجية المتخصصة المتعلقة بالتخطيط المهني. ولا يشترط أن يرتبط النجاح المادي في الحياة المهنية للفرد بالنجاح المعنوي والرضا الوظيفي, أما أهم التوصيات فكانت تعزيز الدور الذي تلعبه إدارة الذات في خلق النجاح وتحقيق الأهداف, والعمل على زيادة المعرفة لدى الأفراد بالمهارات الحياتية والمهنية الخاصة بإدارة الذات, والعمل على التخطيط للمستقبل المهني للوصول إلى الأهداف وتحقيق النجاح المهني.

وأما دراسة (Charless, 2005) بعنوان: "أثر إدارة الذات على اكتساب المهارات الاجتماعية للمراهقين ذوي الاضطراب الانفعالي". فهدفت الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة الذات على المهارات الاجتماعية ما قبل العمل, وتم استخدام الملاحظة أداة لهذه الدراسة, لملاءمتها طبيعة الدراسة من حيث: الجهد والإمكانات وحجم أفراد مجتمع الدراسة, وتكونت عينة الدراسة من (8) طلاب ذوي اضطراب انفعالي, وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الذات تساعد الطلاب ذوي الاضطراب الانفعالي على ممارسة المهارات الاجتماعية بنجاح في مجال العمل, كما تزيد من المهارات الاجتماعية بصفة عامة.

وفي دراسة أجراها (Minzner, 2003) بعنوان: "استخدام الإدارة الذاتية لتحسين درجات الطلاب وإكمال واجباتهم المنزلية ذوي صعوبات التعلم". هدفت الدراسة إلى تحسين معدل إكمال الواجب المنزلي والدرجات الدراسية لطلاب المدارس الثانوية الذين يعانون من صعوبات التعلم, تم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة لملائمتها طبيعة الدراسة من حيث: الجهد والإمكانات, وحجم أفراد مجتمع

الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (75) طالباً من طلاب صعوبات التعلم، وكان أهم نتائج الدراسة: تحسن معدل طلاب ذوي صعوبات التعلم بعد استخدام الإدارة الذاتية.

وفي دراسة أخرى أجراها (Copeland, 2000) بعنوان: "استخدام إدارة الذات لتحسين أداء مهارات الدراسة لدى طلبة الثانوية المتخلفين عقلياً في صفوف التعليم العام". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثيرات استراتيجيات طرق وضع الأهداف، والقياس، والتقويم الذاتي على أداء المهارات الدراسية لطلبة ثانوية مدارس التعليم العام المصابين بالتخلف العقلي من الدرجتين المتوسطة والعالية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتزامن استخدام الطلبة لطرق إدارة الذات على أوراق عمل خاصة بارتفاع في أداء المهارات الدراسية، وظهر ذلك في أداء ثلاثة من الطلبة الأربعة، حين يتميز أداؤهم في خطوات التقويم الذاتي بالدقة والاستقلالية في غياب أي عملية تصحيح لأدائهم من قبل مدربيهم، وقد أظهرت نتائج الأرقام والقياسات الاجتماعية الموثوقة دليل عملي تطبيقي أن هناك تحسناً في أداء المهارات الدراسية، وأن هناك إدراكاً من قبل الطلبة لتحسن أدائهم ووصولهم لأهدافهم المختارة بعد استخدامهم هذه الطريقة وأوصت الدراسة بضرورة القيام بإجراء العديد من الأبحاث والدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع الدراسة.

وأما دراسة (Hippler, 2000) بعنوان: "إدارة الذات بداية مع معلمي التعليم الخاص". هدفت الدراسة إلى تقويم أداء عمل إحدى جماعات دعم المعلمين الجدد التي تقوم بمساعدتهم في استخدام إدارة الذات، أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقام أربعة من المدرسين بتدريب ستة من معلمي السنوات الأولى والثانية في مدارس الرتبة الخاصة، من أجل غرس طرق إدارة الذات البسيطة التي تهدف إلى تحسين البيئة الصفية ويعرض هذا البحث نتائج المعلمين أثناء أدائهم لعملهم في تعرفهم على مشاكلهم، وقد تعرف المعلمون على مشاكل تخص العديد من السلوكيات التعليمية، التي

تحتاج منهم إلى انتباه مثل التواصل مع الآباء، وتحضير الدروس، وتم اختيار القياس الذاتي أو استخدام اللوحات البصرية أو كليهما في محاولة لحل تلك المشاكل، وبمساعدة الجماعة عن طريق إدارة الذات، وكان من نتائج الدراسة أن أحد المعلمين لم يشارك في تلك المرحلة من الدراسة وثلاثة من المعلمين الخمسة الذين ساعدتهم هذه الجماعة قد تحسن أدائهم، وتميز أداء معلم واحد بالتذبذب، ونصح جميع المعلمين المشاركين باستخدام مثل هذه المجموعة للمعلمين المبتدئين.

2.2.5.2 الدراسات الأجنبية لاتخاذ القرار

في دراسة أجراها (Bamidele & Ella, 2013) بعنوان: "تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة الأعمال، بجامعة ولاية ناساروا بنيجيريا". هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا، وتم توزيع استبانة على (60) من أفراد العينة، وقد قارنت الدراسة بين المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بينهما، وتم قبول الفرضية القائلة بأن مشاركة العاملين في صنع القرارات تساهم إلى حد كبير في الرضا الوظيفي وأداء الجامعة. وكشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن معظم العاملين لديهم رضا عن وظائفهم، وأن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة.

وفي دراسة أجراها (Omotola, 2012) بعنوان: "دراسة الطرق المفضلة في صنع القرارات لدى مديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا". هدفت هذه الدراسة لدراسة أنماط اتخاذ القرارات لمديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا. تكون مجتمع الدراسة من (23) مصرفاً، وتكونت عينة الدراسة من (511) مدير موارد بشرية بطريقة

عشوائية، والمتغيرات كانت (الجنس، والعمر والحالة الاجتماعية، والمنصب الإداري)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: يوجد اختلاف كبير بين تفضيلات أنماط اتخاذ القرار والممارسات بين مديري الموارد البشرية في جنوب نيجيريا، وأن مديري الموارد البشرية لا يفضلون الاعتماد على نمط قرارات واحد ومعين وإنما الجمع بين أكثر من نمط وذلك يعتمد على ظروف القرار الذي يواجههم. وجد أن الرجال أكثر عفوية في قراراتهم من الإناث وارتبطت الخبرة والعمر بالنمط العفوي، وارتبطت الحالة الاجتماعية بالنمط الحدسي وأوصت الدراسة: بعمل بحث مستقبلي يشمل جميع المناطق النيجيرية، ودراسة أنماط القرارات في الوقت الحقيقي واستكشاف محدداتها.

أما دراسة (Amzat & Idris, 2012) بعنوان: "نمذجة المعادلة الهيكلية للإدارة وأساليب اتخاذ القرارات مع الرضا الوظيفي للطاقم الأكاديمي في جامعة الأبحاث الماليزية- ماليزيا". فهدفت الدراسة إلى مناقشة أثر الإدارة وأساليب اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للطاقم الأكاديمي في جامعة الأبحاث الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (215) من الطاقم الأكاديمي في جامعة الأبحاث الماليزية، والأدوات المستخدمة في الدراسة استبانة الرضا الوظيفي (TJSQ) واستبانة أساليب اتخاذ القرار، واستخدم البرنامج الإحصائي نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحديد أثر أسلوب اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة على الرضا الوظيفي. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الجامعة تبنت أسلوب اتخاذ القرار التحليلي، وكانت العوامل الوقائية تنبؤ بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأبحاث الماليزية، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث التي تبحث حول أساليب القيادة وأثرها على الأداء الأكاديمي في الجامعة.

وفي دراسة أجراها (Kretzer, 2012) بعنوان: "اتخاذ القرارات المسندة على البيانات: رحلة مدرسية واحدة، فرجينيا أمريكا". هدفت الدراسة إلى توجيه قادة المدارس ليصبحوا أكثر قدرة على استخدام البيانات في اتخاذ القرار، وجعلها جزءاً أساسياً من العملية التربوية داخل إحدى المدارس المتوسطة في ضواحي منتصف المحيط الأطلسي، من خلال النظر في كيفية تضمين تحليل وتفسير البيانات في عمليات صنع القرار في المدرسة، وإشراك العاملين في استخدام البيانات من أجل تعزيز تعلم الطلاب. واستخدم الباحث المنهج النوعي، ودراسة الحالة، حيث تم تطبيق برامج وإجراء مقابلات للمدراء ومجموعات تركيز من المعلمين وتحليل وثائق المدرسة، وكانت عينة الدراسة مدرسة واحدة وهي المدرسة المتوسطة المركزية "CMC"، وكانت أهم نتائج الدراسة: لا يوجد عامل واحد أو شخص مسؤول عن نجاح المدرسة في تعزيز تعلم الطالب من خلال استخدام البيانات، كما أن الأدلة تؤيد تحسين المدرسة المستمر القائم على عمليات بيانات مركزية واتخاذ قرارات مجتمع التعلم المهني في المدرسة من إداريين ومدرسين وطاقم. وأوصت الدراسة باستخدام البيانات الإلكترونية في عمليات صنع القرار لتعزيز المخرجات.

وأما دراسة (Rehman, 2012) بعنوان: "تأثير أسلوب اتخاذ قرار الموظف على الأداء التنظيمي في الدور المعتدل للذكاء العاطفي - المجلة العلمية (17)". هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير نمط اتخاذ قرار الموظف على الأداء التنظيمي، وتحقيق الدراسة أيضاً دور الاعتدال من الذكاء العاطفي في العلاقة بين أنماط صنع القرار والأداء التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع فروع البنوك العامة والخاصة بإحدى المدن الباكستانية، وتكونت العينة من (187) موظفاً من الإدارة العليا والوسطى والدنيا (155) موظفاً، (32) موظفة واستخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج الدراسة: أن نمط قرار الموظف العقلاني (المنطقي) والاتكالي

والعفوي له تأثير إيجابي علي أداء المؤسسة، أما النمط التجنبي فله تأثير سلبي على ضعف الأداء، والنمط الحدسي ليس له أي تأثير على الأداء المؤسسي. ووجدت الدراسة ان الموظف الذي يمتلك ذكاء عاطفياً قوياً يتخذ قرارات قوية تؤدي إلى ارتفاع الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة: أنه على المؤسسات أن تهتم بدورات تدريبية حول الذكاء العاطفي للموظفين لتزيد من قدرتهم على اتخاذ القرار الذي يزيد من أداء المؤسسة.

وفي دراسة (Seitovirt, 2011) بعنوان: "دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في صنع قرارات الشركة". هدفت الدراسة إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث كانت عينة الدراسة شركة (XYZ) الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلات والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة: الذكاء الاستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة، ويمثل الذكاء الاستراتيجي أرضية وقاعدة لاتخاذ القرار ويزود الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة.

وأما دراسة (Muindi, 2011) بعنوان: "العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية إدارة الأعمال، بجامعة نيروبي، كينيا". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية إدارة الأعمال جامعة نيروبي بكينيا، وتم إعداد وتوزيع استبانة على أفراد الدراسة قامت الدراسة بالمقارنة بين المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، ومعامل

الارتباط الخطي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي فيما يتعلق بالتغذية العكسية، والحوافز، ومهارات القدرات، وتصميم الوظائف. وأظهرت الدراسة أن درجة المشاركة في اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة بنسبة (57.98%). وفي دراسة (Sarkute, 2010) بعنوان: "تحليلات عوامل ونماذج اتخاذ القرارات في الحكومة اللتوانية". هدفت الدراسة إلى دراسة عوامل اتخاذ القرارات، وتعريف نماذج اتخاذ القرار في الحكومات اللتوانية، والعوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الحكوميه، وشملت عينة الدراسة (60) عضوا في الحكومات الإحدى عشر لجمهورية ليتوانيا (8 من بينهم رؤساء ووزراء)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات. وكان من أهم نتائجها: أن عمليات اتخاذ القرارات الحكوميه مقيدة بالتصنيفات في الحكومة، وبعض القرارات تعتمد على طبيعة القسم أو القطاع الذي تتبع له السياسات.

3.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

حرصت الباحثة على أصالة الدراسة التي تقوم بها بدافع من الشعور بالمسؤولية، ولأهمية موضوعها كعامل مهم في تحقيق التنمية البشرية، إذ قدمت الباحثة في هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وكان ذلك حصيلة معاناة شديدة في البحث في المكتبات المحلية والعربية، والعالمية، ولاحظت الباحثة أن عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم القدرة على اتخاذ القرار كان كبيراً، وبالمقابل كان عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم إدارة الذات أقل بكثير؛ وكان من الملاحظ أن الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة الذات، لا بأس بها بالرغم من أن غالبيتها تناولت موضوع إدارة الذات كوسيلة للوقاية أو التخلص من بعض الأمراض النفسية أو البدنية المستعصية، وبذلك تم استثناءها مع الاحتفاظ بالدراسات التي تتناول إدارة الذات من ناحية إدارية،

حيث إن استطلاع الأدبيات المتعلقة بإدارة الذات يؤكد أن موضوع إدارة الذات، هو توجه فكري وإداري حديث قد نما خلال العشر سنوات الأخيرة، وبذلك لم تتعرض أي من الدراسات السابقة لموضوع إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار إلا دراسة (أحمد، 2014) - حسب اطلاع الباحثة - لتكون الدراسة الحالية الثانية في موضوعها.

قدمت الدراسات السابقة للباحثة مساعدة كبيرة في دراستها، فيما يتعلق بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، ومجمل الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وقد قامت الباحثة بمناقشة تلك الدراسات من خلال ثلاثة محاور:

1. **مجال وحجم العينة:** تنوعت الدراسات المتعلقة بالقدرة على اتخاذ القرار بين المجال الإداري، والأكاديمي للطلاب والهيئة التدريسية، والمرشدين التربويين في المدارس والمصارف الوطنية عند اختيار عينة الدراسة، ووجدت الباحثة تبايناً واضحاً في حجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة، إذ بلغ أصغر حجم عينة (78) فرداً في دراسة (الأسطل، 2011)، بينما كان أكبر حجم عينة طبقية عشوائية في دراسة (شبير، 2015) (400) مرؤوس.

2. **أدوات الدراسة:** استخدمت غالبية الدراسات المتعلقة بإدارة الذات مقياساً واحداً من إعداد الباحث، وفيما يتعلق بدراسات القدرة على اتخاذ القرار، فاستخدمت مقاييس عدة في الدراسة الواحدة، كانت من إعداد الباحث نفسه أو من إعداد باحثين آخرين.

3. **النتائج والتوصيات:** أكدت نتائج جميع الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الذات أو القدرة على اتخاذ القرار كعامل مستقل أن هناك علاقة إيجابية بينها وبين المتغيرات التابعة له، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي على المتغيرات التابعة في الدراسة، وأوصت الدراسات جميعها بضرورة اتباع

الإجراءات، والأنشطة والبرامج التدريبية التي تعزز مفاهيم إدارة الذات أو القدرة على اتخاذ القرار على كافة المستويات.

ويمكن الإشارة إلى بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما يأتي:

أ) أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. استخدام إدارة الذات كمتغير مستقل في الدراسة الحالية، كما هو في غالبية الدراسات السابقة.
2. استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما تم استخدامه في معظم الدراسات السابقة.
3. استخدام مقياسين في الدراسة الحالية؛ الأول: يتعلق بإدارة الذات، والثاني: يتعلق بالقدرة على اتخاذ القرار.

ب) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تركيز الدراسة الحالية على أهمية إدارة الذات في القدرة على اتخاذ القرار.
2. أهم ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها على عينة من المجتمع الفلسطيني (محافظة الخليل) لتكون الثانية فلسطينياً وعربياً حسب اطلاع الباحثة، والتي تتناول موضوع إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار. والدراسة الأولى التي طبقت على العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.
3. شمل مجتمع العينة جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل واستخدمت العينة الطبقية العشوائية.
4. وستكون الدراسة الحالية استكمالاً وامتداداً للدراسات السابقة وما نادى به من توصيات.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، والأدوات التي اختارتها الباحثة لإجراء دراستها، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجرت عليه الدراسة، وعينتها وخصائصها، والطريقة التي اتبعتها الباحثة للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر كما هي في الواقع من خلال وصفها وتفسيرها والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل - في رأي الباحثة - لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل البالغ عددها (1858) مؤسسة للعام 2015/ 2016 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات بالطريقة الطبقيّة العشوائية، طبقية من حيث متغير نوع المؤسسة (حكومية، وغير حكومية)، وتكونت العينة من (318) مؤسسة من تلك المؤسسات، وقد تم حساب حجم عينة الدراسة بنسبة خطأ مقدّارها (5%) من مجتمعها باستخدام موقع حساب العينات www.surveysystem.com، وذلك كما هو واضح في ملحق رقم (2.5)، وقد اختيرت المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في عينة الدراسة عشوائياً باستخدام طريقة الاختيار العشوائي في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ويوضح الجدول رقم (1.3) توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة.

جدول رقم (1.3): توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة

الرقم	نوع المؤسسة	مجتمع الدراسة	العينة المطلوبة
1.	حكومية	1266	217
2.	غير حكومية	592	101
	المجموع	1858	318

جدول رقم (2.3): خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	الجنس		
	56.6	180	ذكر
	43.4	138	أنثى
-	الفئة العمرية		
	19.2	61	-30
	53.8	171	44-31
	27.0	86	+45
-	المؤهل العلمي		
	6.23	75	دبلوم فما دون
	7.59	190	بكالوريوس
	7.16	53	ماجستير فأعلى
-	سنوات الخبرة		
	23.6	75	-5
	22.6	72	6-10
	53.8	171	11+
-	نوع المؤسسة		
	68.2	217	حكومية
	31.8	101	غير حكومية
المسمى الوظيفي			
-	9.7	31	مدير
	6.3	20	نائب مدير
	17.6	56	رئيس قسم
	66.4	211	موظف

5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي وذلك كما يلي:

1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (56.6%) من أفراد العينة ذكور مقابل (43.4%) منهم من الإناث.

2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (19.2%) من أفراد العينة ممن تقل أعمارهم عن (30) سنة و (53.8%) ممن هم ضمن الفئة العمرية (31 - 44) سنة، و (27.0%) ممن يزيدون عن (45) سنة.

3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (23.6%) من أفراد العينة من حملة درجة الدبلوم فما دون، و (59.7%) منهم من حملة درجة البكالوريوس، و (16.7%) منهم من حملة درجة الماجستير فأعلى.

4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (23.6%) من أفراد العينة ممن تقل سنوات الخبرة لديهم عن (5) سنوات، و (22.6%) منهم من تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (6-10) سنوات، و (53.8%) منهم من تزيد سنوات الخبرة عن (10) سنوات.

5.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (68.2%) من أفراد العينة يعملون في المؤسسات الحكومية، مقابل (31.8%) منهم في المؤسسات غير الحكومية.

6.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (9.6%) من أفراد العينة يشغلون مركز مدير، و (6.3%) منهم بمركز نائب مدير، و (17.6%) منهم بمركز رئيس قسم و (66.4%) منهم موظف.

6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، والاستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، طورت الباحثة استبانة، وتم تعديلها بناءً على طلب توجيهات (11) من المحكمين بتخصصات مختلفة. الملحق (1.3)، (2.3).

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، ضم القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة والمسمى الوظيفي، في حين ضم القسم الثاني مقياس إدارة الذات الذي تكون من (20) فقرة وضم القسم الثالث مقياس القدرة على اتخاذ القرار الذي تكون من (20) فقرة، علماً أن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي، على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: دائماً وغالباً، وأحياناً، ونادراً، وأبداً، وبذلك تحوي الدراسة الحالية متغيراً مستقلاً هو إدارة الذات، وتحوي الدراسة متغيراً تابعاً

هو القدرة على اتخاذ القرار وتشمل المتغيرات المستقلة الثانوية الآتية: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي الملحق (3.3).

1.6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها، التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.3-4.3).

جدول رقم (3.3): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس إدارة الذات

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
1.	أحدد أهدافي بدقة ضمن رؤية مستقبلية	0.57
2.	أضع خطة لأهدافي	0.63
3.	أبذل قصارى جهدي في سبيل تحقيق أهدافي	0.54
4.	أرى أن تقسيم العمل على الوقت المخصص له يسهل تحقيق الأهداف	0.60
5.	أعمل على تقييم أهدافي كل فترة زمنية معينة	0.62
6.	أضع خطة أسبوعية للأعمال والواجبات التي أقوم بها	0.58
7.	أفصل أولويات العمل عن أولوياتي الشخصية	0.59
8.	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المحدد	0.58
9.	أرى أن النجاح في أي عمل يتوقف على تنظيم الوقت	0.65
10.	لدي القدرة على تشخيص المشاكل التي تواجهني في العمل والبحث عن حل ملائم لها	0.58
11.	أضع خطة احتياطية لأهدافي	0.54
12.	أتعامل بفاعلية مع معوقات العمل	0.56
13.	أضبط انفعالاتي عند مواجهة أية مشاكل في العمل	0.44
14.	أقبل النقد البناء من الآخرين	0.46
15.	أسعى إلى التميز في العمل	0.55
16.	لدي القدرة على تعديل خططي لمواجهة المواقف الطارئة	0.49

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
17.	لدي القدرة على التعامل مع الناس مهما اختلفت شخصياتهم وتوجهاتهم	0.53
18.	أرى أن الإصغاء يسهم في فهم الرسالة المستقبلية والمرسلة بين العاملين	0.46
19.	لدي القدرة على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين	0.61
20.	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي المهنية	0.61

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) أن التحليل العاملي لأغلبية فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول رقم (4.3): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس القدرة على اتخاذ

القرار

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
1.	أحدد المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها بشكل واضح	0.57
2.	أقوم بجمع المعلومات اللازمة عن المشكلة قبل اتخاذ قرار بشأنها	0.58
3.	لدي القدرة على اتخاذ القرارات في المؤسسة	0.73
4.	أسعى إلى اختيار القرار المناسب ضمن الإمكانيات المتاحة	0.60
5.	أستشير أصحاب الخبرة قبل اتخاذ القرارات	0.59
6.	لدي القدرة على اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار	0.59
7.	أتحمل مسؤولية القرار التي أتخذها	0.65
8.	أقدر النتائج المترتبة على القرار التي أتخذها	0.61
9.	أطلع على تجارب الآخرين السابقة قبل اتخاذ القرار	0.53
10.	أناقش زملائي في العمل في القرارات التي أتخذها	0.59
11.	أفكر في الإيجابيات والسلبيات المترتبة على القرارات التي أتخذها	0.58
12.	يتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع الظروف المستجدة	0.73

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
13.	أهتم بعدم تعارض القرارات التي اتخذها مع أنظمة وقوانين المؤسسة	0.56
14.	أحرص على ارتباط القرارات التي اتخذها بأهداف المؤسسة	0.56
15.	أخذ بعين الاعتبار توقعات المستفيدين من القرارات التي اتخذها	0.59
16.	أستعين بالتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات	0.48
17.	أتابع عملية تنفيذ القرارات التي اتخذها لضمان تنفيذها بشكل صحيح	0.59
18.	أحرص على تقييم نتائج القرارات التي اتخذها	0.56
19.	أعيد النظر في القرارات التي اتخذها إذا كان لها نتائج سلبية على عمل المؤسسة	0.63
20.	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المؤسسة	0.70

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.3) إلى أن التحليل العاملي لأغلبية فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

2.6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (5.3).

جدول رقم (5.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

بأبعادها المختلفة

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1.	إدارة الذات	20	0.91
2.	القدرة على اتخاذ القرار	20	0.92
	الدرجة الكلية	40	0.95

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5.3) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، إذ أعطيت الإجابة دائماً 5 درجات، وغالباً (4) درجات، وأحياناً (3) درجات، ونادراً درجتين، وأبداً درجة واحدة وذلك في الفقرات الموجبة، وعكست في الفقرات السالبة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد مستوى إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل والعكس صحيح. تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. اختبار ت (T-test).
 2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance).
 3. ومعامل الانحدار المعياري (Standardized regression).
 4. التحليل العاملي (Factor analysis).
 5. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).
- تم ذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو واضح في الجدول رقم (6.3).

جدول رقم (6.3): مفتاح المتوسطات الحسابية.

المتوسط الحسابي	مستوى إدارة الذات والقدرة على اتخاذ لقرارات
2.33-1	منخفضة
3.67-2.34	متوسطة
5-3.68	عالية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4. السؤال الأول:

ما مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي(%)
مستوى إدارة الذات	318	4.02	0.53	80.4

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.4) أن مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.02)، وبلغ الوزن النسبي لها (80.4%).

2.2.4. السؤال الثاني:

ما مؤشرات إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمؤشرات إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة

الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب

الأهمية

الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات إدارة الذات	رقم الفقرة
86.6	0.78	4.33	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المحدد	1
86.4	0.80	4.32	أسعى إلى التميز في العمل	2
86.0	0.81	4.30	أبذل قصارى جهدي في سبيل تحقيق أهدافي	3
85.6	0.90	4.28	أرى أن النجاح في أي عمل يتوقف على تنظيم الوقت	4
85.4	0.81	4.27	لدي القدرة على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين	5
85.0	0.82	4.25	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي المهنية	6
83.2	0.85	4.16	أرى أن الإصغاء يسهم في فهم الرسالة المستقبلية والمرسلة بين العاملين	7
82.8	0.87	4.14	أرى أن تقسيم العمل على الوقت المخصص له يسهل تحقيق الأهداف	8
82.6	0.82	4.13	لدي القدرة على التعامل مع الناس مهما اختلفت شخصياتهم وتوجهاتهم	9
82.0	0.81	4.10	لدي القدرة على تشخيص المشكلة التي تواجهني والبحث عن حل ملائم لها	10
81.6	0.91	4.08	أضع خطة لأهدافي	11
80.6	0.88	4.03	أحدد أهدافي ضمن رؤية مستقبلية واضحة	12
79.6	0.82	3.98	أقبل النقد البناء من الآخرين	13
78.8	0.89	3.94	أفصل أولويات العمل عن أولوياتي الشخصية	14
78.6	0.84	3.93	لدي القدرة على تعديل خططي لمواجهة المواقف الطارئة	15
76.6	0.89	3.83	أتعامل بفاعلية مع معيقات العمل	16
74.8	0.85	3.74	أضبط انفعالاتي عند مواجهة أية مشاكل في العمل	17
73.6	0.86	3.68	أعمل على تقييم أهدافي كل فترة زمنية معينة	18
69.6	0.92	3.48	أضع خطة احتياطية لأهدافي	19
69.6	1.07	3.48	أضع خطة أسبوعية للأعمال والواجبات التي أقوم بها	20

يوضح الجدول رقم (2.4) مؤشرات إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمتها: "أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المحدد"، ف"أسعى إلى التميز في العمل"، ثم "أبذل قصارى جهدي في سبيل تحقيق أهدافي"، ف"أرى أن النجاح في أي عمل يتوقف على تنظيم الوقت" وحصلت فقرة: "أضع خطة أسبوعية للأعمال والواجبات التي أقوم بها" على أقل متوسط حسابي ووزن نسبي.

3.2.4. السؤال الثالث:

ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
القدرة على اتخاذ القرار	318	3.96	0.58	79.2

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.4) أن القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.96)، والوزن النسبي لها (79.2%).

4.2.4. السؤال الرابع:

ما مؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما يظهر في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	مؤشرات القدرة على اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
1	أتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها	4.25	0.93	85.0
2	أحرص على ارتباط القرارات التي أتخذها بأهداف المؤسسة	4.12	0.83	82.4
3	أحدد المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها بشكل واضح	4.09	0.78	81.8
4	أقوم بجمع المعلومات اللازمة عن المشكلة قبل اتخاذ قرار بشأنها	4.08	0.80	81.6
5	أهتم بعدم تعارض القرارات التي أتخذها مع أنظمة وقوانين المؤسسة	4.05	0.95	81.0
6	أفكر في الإيجابيات والسلبيات المترتبة على القرارات التي أتخذها	4.04	0.87	80.8
7	أستشير أصحاب الخبرة قبل اتخاذ القرارات	4.04	0.88	80.8
8	أقدر النتائج المترتبة على القرارات التي أتخذها	4.03	0.89	80.6
9	أسعى إلى اختيار القرار المناسب ضمن الإمكانيات المتاحة	4.01	0.87	80.2
10	أتابع عملية تنفيذ القرارات التي أتخذها لضمان تنفيذها بشكل صحيح	4.00	0.83	80.0
11	أحرص على تقييم نتائج القرارات التي أتخذها	3.99	0.89	79.8
12	لدي القدرة على اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار	3.97	0.83	79.4
13	أخذ بعين الاعتبار توقعات المستفيدين من القرارات التي أتخذها	3.97	0.88	79.4
14	أعيد النظر في القرارات التي أتخذها إذا كان لها نتائج سلبية على عمل المؤسسة	3.95	0.95	79.0

رقم الفقرة	مؤشرات القدرة على اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
15	أستعين بالتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات	3.94	0.91	78.8
16	أطلع على تجارب الآخرين السابقة قبل اتخاذ القرارات	3.91	0.90	78.2
17	أناقش زملائي في العمل في القرارات التي أتخذها	3.90	0.86	78.0
18	لدي القدرة على اتخاذ القرارات في المؤسسة	3.86	0.97	77.2
19	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المؤسسة	3.64	1.12	72.8
20	يتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع الظروف المستجدة	3.40	1.08	68.0

يوضح الجدول رقم (4.4) مؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمته: "أتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها"، تلاه: "أحرص على ارتباط القرارات التي أتخذها بأهداف المؤسسة"، و"أحدد المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها بشكل واضح"، وحصلت فقرة "يتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع الظروف المستجدة" على أقل متوسط حسابي ووزن نسبي.

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

1.3.4. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل وفقاً لمتغيرات: الجنس والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4): نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	180	4.05	0.50	316	1.24	0.216
أنثى	138	3.98	0.54			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة. لاختبار قبول أو رفض هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4): نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة

نوع المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حكومية	217	4.03	0.54	316	.819	0.413
غير حكومية	101	3.98	0.48			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (6.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين

في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار قبول أو رفض هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis

of variance) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية

في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7.4).

جدول رقم (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance)

للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة

الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.038	3.292	0.901	1.803	2	بين المجموعات
		.274	86.249	315	داخل المجموعات
		-----	88.052	317	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (7.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في

محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

جدول رقم (8.4) نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقارنات	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم فما دون		- 0.06175	- 0.23447 *
بكالوريوس			- 0.17271
ماجستير فأعلى			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (8.4) أن الفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت بين العاملين من حملة درجة دبلوم فما دون وماجستير فأعلى، لصالح العاملين من حملة درجة ماجستير فأعلى، الذين كان مستوى إدارة الذات عندهم أعلى، وذلك كما هو واضح في المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الجدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فما دون	75	3.94	0.61
بكالوريوس	190	4.00	0.49
ماجستير فأعلى	53	4.18	0.47

4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار قبول أو رفض هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول رقم (10.4).

جدول رقم (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.002	5.146	1.375	4.126	3	بين المجموعات
		0.267	83.926	314	داخل المجموعات
		-----	88.052	317	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (10.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

جدول رقم (11.4) نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المقارنات	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف
مدير		0.20839	0.07160	0.30147 *
نائب مدير			-0.13679	0.09308
رئيس قسم				0.22987*
موظف				

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (11.4) إلى أن الفروق في إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كانت بين العاملين من المديرين والموظفين من جهة، ورؤساء الأقسام والموظفين من جهة أخرى، لصالح المديرين ورؤساء الأقسام، الذين كان مستوى إدارة الذات عندهم أعلى وذلك كما هو واضح في المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير	31	4.24	0.33
نائب مدير	20	4.04	0.34
رئيس قسم	56	4.17	0.49
موظف	211	4.02	0.55

6.1.3.4 الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغير العمر ومستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

7.1.3.4 الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغير سنوات الخبرة ومستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضيتين السابقتين تم استخدام معامل الانحدار المعياري (standardized regression) للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة، ومستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، كما هو واضح في الجدول رقم (13.4).

جدول رقم (13.4): نتائج معامل الانحدار المعياري (standardized regression) للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة ومستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير

الحكومية في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
العمر	318	-0.035	0.744
سنوات الخبرة	318	0.197	0.067

تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغيري العمر وسنوات الخبرة، وبين مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضيتان قد قبلتا.

2.3.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل وفقاً لمتغيرات: الجنس والفئة العمرية، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية.

1.2.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير الجنس. لاختبار قبول أو رفض هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14.4).

جدول رقم (14.4): نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	180	3.98	0.60	316	.915	0.361
أنثى	138	3.92	0.56			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (14.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع المؤسسة. لاختبار قبول أو رفض هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة، كما هو واضح في الجدول رقم (15.4).

جدول رقم (15.4): نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع المؤسسة

نوع المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حكومية	217	3.96	0.61	316	.156	0.876
غير حكومية	101	3.95	0.51			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

3.2.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار قبول أو رفض هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما هو واضح في الجدول رقم (16.4).

جدول رقم (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.019	4.009	1.346	2.693	2	بين المجموعات
		0.633	105.778	315	داخل المجموعات
		-----	108.471	317	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت

جدول رقم (17.4) نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقارنات	دبلوم فما دون	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم فما دون		- 0.11018	- 0.29390 *
بكالوريوس			- 0.18372
ماجستير فأعلى			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (17.4) أن الفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت بين العاملين من حملة درجة دبلوم فما دون وماجستير فأعلى، لصالح العاملين من حملة درجة ماجستير فأعلى، الذين كانت القدرة على اتخاذ القرار عندهم أعلى، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية للقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الجدول رقم (18.4).

جدول رقم (18.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فما دون	75	3.84	0.67
بكالوريوس	190	3.95	0.57
ماجستير فأعلى	53	4.14	0.40

5.2.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. لاختبار قبول أو رفض هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول رقم (19.4).

جدول رقم (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.001	5.680	1.861	5.583	3	بين المجموعات
		0.328	102.887	314	داخل المجموعات
		-----	108.471	317	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (19.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

جدول رقم (20.4) نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في

القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المقارنات	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف
مدير		0.27734	0.13787	0.37925*
نائب مدير			-0.13946	0.10191
رئيس قسم				0.24137*
موظف				

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (20.4) إلى أن الفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كانت بين العاملين من المديرين والموظفين من جهة، ورؤساء الأقسام والموظفين من جهة أخرى، لصالح المديرين ورؤساء الأقسام، الذين كانت القدرة على اتخاذ القرار عندهم هي الأعلى، وذلك كما هو واضح في المتوسطات الحسابية للقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الجدول رقم (21.4).

جدول رقم (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.40	4.25	31	مدير
0.45	3.97	20	نائب مدير
0.43	4.11	56	رئيس قسم
0.63	3.87	211	موظف

5.2.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغير العمر والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

6.2.3.4. الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغير سنوات الخبرة والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضيتين السابقتين، تم استخدام معامل الانحدار المعياري (standardized regression) للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، كما هو واضح في الجدول رقم (22.4).

جدول رقم(22.4): نتائج معامل الانحدار المعياري (standardized regression) للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة Beta	الدالة الإحصائية
العمر	318	-0.208	0.000
سنوات الخبرة	318	0.330	0.054

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (22.4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متغيري العمر وسنوات الخبرة والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، ففي حين وجدت علاقة عكسية بين متغير العمر والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، ووجدت علاقة طردية بين سنوات الخبرة والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضيتان قد رفضتا.

3.3.4. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. لاختبار قبول أو رفض هذه الفرضية، تم استخدام معامل الانحدار المعياري (standardized regression) للعلاقة بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، كما هو واضح في الجدول رقم (23.4).

جدول رقم (23.4): نتائج معامل الانحدار المعياري (standardized regression) للعلاقة

بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية

في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
إدارة الذات * القدرة على اتخاذ القرار	318	0.736	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (23.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند

المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات

الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد مستوى إدارة الذات ازدادت القدرة على

اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، والعكس

صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يعالج الفصل الحالي نتائج الدراسة واستنتاجاتها مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت وبلورة بعض التوصيات استناداً لنتائج الدراسة.

2.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها

1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: ملخص نتائج السؤال الأول المتعلق بمستوى إدارة الذات

أ) أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كان عالياً، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (وراسنة، 2016) ودراسة (الهدلي، 2010)، ودراسة (أحمد، 2014)، وكذلك دراسة (الثقفي، 2006) حيث أشارت إلى أن ممارسة مديرات المدارس الثانوية لإدارة الذات بدرجة كبيرة، حيث بلغت (4.278)، ودراسة (شعيب،

(2011) أكدت على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الذات في تحقيق النجاح في العمل. وتشير الباحثة إلى أن الدرجة العالية لإدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعكس حالة من التوافق الشخصي والاجتماعي والمهني التي أشار إليها (زهران، 1997).

ويرجع ذلك إلى أن الدرجة العالية من إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية تكمن في أن إدارة الذات منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأنشطة اليومية فهي مبدأ إداري، والكفايات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية عالية المستوى، فيتمكن الموظف من أن يثبت جدارته في العمل ويحقق قدراً من النجاح في إدارة ذاته تمكنه من خلق نوع من الثقة والمقدرة على الوصول إلى الأكثر صحة في اتجاه تحقيق الأهداف التي يصبو إليها، فكلما ارتفع مستوى إدارة الذات لدى المبحوثين كلما اقتربوا من المسار الأكثر صحة في اتجاه تحقيق الأهداف (أحمد، 2014: 100).

ب) نتائج مؤشرات إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية:
بالرجوع إلى الجدول رقم (2.4) لمناقشة أعلى خمس فقرات، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي كانت النتائج كما يأتي:

1. الفقرة الأولى "أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المحدد"، تشير الباحثة إلى أهمية إدارة الوقت والتخطيط الجيد، كمؤشرات لإدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، حيث تعد إدارة الوقت من المفاهيم الأساسية لإدارة الذات وبالتالي تحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تأخير حيث عرف السلمي (2008: 13) إدارة الوقت أنها "حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه بشكل مناسب، واستثمار كل لحظة فيه

الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، واستثمار الوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مناسب مستمر". ويعرفها الشراري (2004: 17) أنها "فن ترشيد استخدام الوقت من خلال وضع الأهداف، وتحديد مضيعات الوقت، ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية، لتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية". فمعظم التعريفات أكدت على أن الاستغلال الأمثل للوقت يؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تأخير.

2. الفقرة الثانية "أسعى إلى التميز في العمل"، ترى الباحثة إلى أن الفرد عندما يسعى إلى التميز في عمله فهذا ناتج من ثقته بنفسه، حيث تعد الثقة بالنفس الوقود الذي يدفعه للنجاح في إدارة ذاته، فلا يمكن أبداً أن ينجح في إدارة ذاته وهو يعيش في ظل من الإحساس بعدم الثقة والنقص وانعدام القدرة. ولا بد أن يكون الشخص واثقاً من ذاته ومقدراً لإمكانياته ومؤمناً بها. إن الشخص المتميز هو الذي يبحث عن الجانب المشرق ويبحث عن الخصائص الإيجابية في نفسه وفي نفوس الآخرين، وإن التفكير الإيجابي هو تحديد السلبيات وتحويلها إلى إيجابيات. وعندما يسعى الشخص إلى التميز في العمل يعطيه فرصة مناسبة لتنمية قدراته وإمكانياته والاستغلال الأمثل لها، وإدارة وقته مما يؤهله للوصول على ما هو أفضل مما هو عليه، وبالتالي تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

3. الفقرة الثالثة "أبذل قصارى جهدي في سبيل تحقيق أهدافي"، إن الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات الذاتية، هي السبيل الصحيح لتحقيق الأهداف الذاتية والمهنية والاجتماعية والوطنية للعاملين، وهذا منبثق عن مبادئ الإدارة التي تعلموها في الجامعات، وحصدوا ثمارها أثناء تأدية واجبات الوظيفة (وراسنة، 2016)، وهذه النتيجة تعزز مفهوم إدارة الذات لدى الزبيدي (2007)

أن إدارة الذات هو تعظيم استخدام مهاراتنا، لتحقيق أهدافنا من خلال فهم وجهة نظرك عن نفسك، وتحديد صفات الشخص التي تساعد على تحديد الأهداف بوضوح وتحقيقها.

4. الفقرة الرابعة "أرى أن النجاح في أي عمل يتوقف على تنظيم الوقت"، تشير الباحثة إلى أهمية إدارة الوقت، كمؤشر لإدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، حيث تهدف عملية إدارة الوقت إلى تطوير وتنمية المهارات اللازمة لزيادة السيطرة على الذات، فالاستغلال الأمثل للوقت يؤدي إلى رضا الشخص عن ذاته، وبالتالي الاستغلال الأمثل لقدراته ومهاراته، وهذا بدوره يؤدي إلى الإبداع والابتكار في مجال العمل، وبالتالي إدارة الشخص لذاته.

5. الفقرة الخامسة "لدي القدرة على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين"، حيث إن العلاقات الاجتماعية الناجمة عن الاتصال بالآخرين لها دور فعال على إدارة الذات واتخاذ القرار، فالاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، فهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرار، وهو أساسي لتنفيذ القرار الصحيحة دون تأخير، والاتصال وسيلة للتعاون والتنسيق وتوحيد الجهود بين الأفراد لتحقيق الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها. والاتصال الجيد أيضا يساعد على توفير الوقت الكافي. ويساعد الاتصال أيضا على تبادل الأفكار والآراء بين الأفراد، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء أكان مكتوباً أم شفوياً، رسمياً أم غير رسمي، يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها. وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرار وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى.

6. الفقرة العشرون "أضع خطة أسبوعية للأعمال والواجبات التي أقوم بها" حصلت على أقل متوسط حسابي ووزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين عندهم ضعف بالتخطيط، ولا يدركون أهمية التخطيط.

7. وتشير الباحثة إلى أن الفقرات الخمس الأولى، والتي حققت أعلى متوسط حسابي ووزن نسبي هي مؤشرات لإدارة الذات لدى العاملين، وهي - أيضاً - مهارات وأنشطة ومبادئ إدارية، اكتسبها العاملون نظرياً في الكليات والجامعات، ومن هذه المهارات: إدارة الوقت وعدم إهداره، والمثابرة، ووضع الأهداف، والاتصال وغيرها، والتي تم تطبيقها بالصورة العملية السلوكية من خلال ممارسة العمل الإداري أثناء الوظيفة، مما عزز المهارات الذاتية لدى العاملين من خلال ممارسة تلك الأنشطة، وجدولتها، ولو تم ذلك بشكل روتيني لضمان إدارة الوقت كمورد مهم واستغلاله بدون هدر من أجل تحقيق أهداف العاملين الذاتية، والمهنية والاجتماعية في الوقت المخطط له.

ثانياً: ملخص نتائج السؤال الثالث المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرار:

أ- أظهرت النتائج أن القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كانت عالية.

ب- نتائج مؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية: بالرجوع إلى الجدول رقم (4.4) لمناقشة أعلى خمس فقرات، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي كانت النتائج كما يأتي:

1- الفقرة الأولى "أتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها"، تحمل المسؤولية أمر في غاية الأهمية في كافة المستويات الإدارية، سواء في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والتي بدورها تسهم في

تحسين جودة العمل، فتعزيز المسؤولية في نفوس العاملين تعمل على منحهم الصلاحيات والتي تمكنهم من عملية اتخاذ القرارات السليمة وتساهم في أداء مهامهم على الوجه الأكمل (أحمد، 2014: 108). وقد يكون تحمل المسؤولية أمراً مربحاً ويجعل المرء يتوقف عن اتخاذ أي قرار مؤثر، إلا أن الإنسان لا يمكنه أن يغير أو يتطور أو يؤثر ما لم يتخذ مثل هذه القرارات القوية ويتحمل نتائجها. لذا من المهم أن نتعلم عمليات اتخاذ القرار وتحمل نتائجها، فلا نفصل بعضها عن بعض، وإن تخلينا عن نتائج قراراتنا فإننا بذلك نفقد التغذية الراجعة وقدرتنا على تصحيح الأخطاء وتطوير الذات وتقويمها، مما يفقدنا القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في المستقبل.

2- الفقرة الثانية "أحرص على ارتباط القرارات التي اتخذها بأهداف المؤسسة"، تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها وعدم التعارض مع أهداف المؤسسة.

3- الفقرة الثالثة "أحدد المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها بشكل واضح"، حيث يعد تحديد المشكلة من أهم خطوات اتخاذ القرار، حيث تتم صياغة المشكلة لفظياً بطريقة إجرائية محددة تعبر عن معناها الحقيقي، وهناك أهمية كبيرة للطريقة التي يتم بها التعبير عن المشكلة، وترجع هذه الأهمية إلى دورها الرئيس في اكتشاف المشكلة والتعرف عليها وتحديد أبعادها، وعلى متخذ القرار أن يقوم بتحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهميتها، والفصل بين أعراض هذه المشكلة وأسبابها، وتتوقف صحة القرار أو عدم صحته على دقة تحديد حجم المشكلة وأبعادها، حيث إن لكل مشكلة جوانب متعددة وعدم تحديد تلك الجوانب تحديداً واضحاً يؤدي إلى قرار غير سليم.

4- الفقرة الرابعة "أقوم بجمع المعلومات اللازمة عن المشكلة قبل اتخاذ قرار بشأنها"، ويرجع ذلك إلى أن المعلومات تعد بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري، لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرار، فاتخاذ القرار لا بد أن يستند إلى معلومات كافية ودقيقة حتى يتم اتخاذ قرارات مناسبة، والإطار النظري يوضح أن غياب المعلومات الكافية والدقيقة من شأنه أن يسهم في قرارات إدارية غير ناضجة وغير مناسبة لطبيعة المشكلة التي يتم حلها اتخاذ القرار، والحاجة للمعلومات بالنسبة لصانع القرار تتزايد بصورة مطردة كلما اتسعت وتعقدت مجالات وغايات القرار المطلوب اتخاذها فالمعلومات تسهل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين مقدرة اكتشاف الحاضر ودقة التنبؤ بالمستقبل، وأن المعلومات لا تتوفر في البيئة الداخلية فقط وإنما البيئة الخارجية تعد مصدراً مهماً للمعلومات تساعد في اتخاذ القرار.

5- الفقرة الخامسة "أهتم بعدم تعارض القرارات التي اتخذها مع أنظمة وقوانين المؤسسة".

6- الفقرة العشرون "يتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع الظروف المستجدة"، هذه الصفة مهمة جداً، ويمكن اعتبارها من أسباب نجاح تنفيذ القرارات، ويجب أن تكون المرونة في مراجعة القرارات في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تعمل على تصحيح الانحرافات التي تحدث في المؤسسة.

2.2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى

إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الخاصة والحكومية في مدينة الخليل تعزى لمتغير

الجنس. ويرجع ذلك حسب رأي الباحثة إلى تقارب الدرجات العلمية والخبرات بغض النظر عن

الجنس، لذلك كانت آرائهم متقاربة فيما يتعلق بواقع إدارة الذات، وبذلك تكون الفرضية قد

رفضت. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة (بركات, 2009), دراسة (أحمد, 2014) ودراسة (جاد الله, 2000) ودراسة (جيريل, 1993). وتختلف مع دراسة (وراسنة, 2016).

2. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع المؤسسة، والفرضية قبلت، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الإنسان العامل إذا كان لديه القدرة على إدارة وقته، وقدرة على التخطيط والاتصال ولديه القدرة على اتخاذ قراراته، والقدرة على المثابرة وتحمل المسؤوليات وغيرها فهذا الإنسان لديه القدرة على إدارة ذاته، سواء أكان يعمل في مؤسسة حكومية أم غير حكومية، فنوع المؤسسة لا يؤثر على إدارته لذاته. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (أحمد, 2014)، وتختلف مع دراسة (الحربي, 2015)، ودراسة (وراسنة, 2016).

3. تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبذلك تكون الفرضية قد رفضت، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الحربي, 2015) ودراسة (أبو حيمد, 2007) التي أسفرت عن وجود فروق في إدارة الذات تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل التعليمي العالي، وتختلف مع دراسة (الهذلي, 2011)، ودراسة (وراسنة, 2016)، التي أسفرت عن عدم وجود فروق في إدارة الذات تبعا لمتغير المؤهل العلمي. وقد يرجع ذلك إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يجعله أكثر إلماما ودراية بمتطلبات عمله ووظيفته من تخطيط جيد، وإدارة الوقت، والاتصال، مما يتيح

له الإبداع في التفكير والموازنة في حياته ووظيفته، وهذا ما يحتاج له العاملون في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية حتى يكونوا قادرين على إدارة ذاتهم، والعاملون من حملة الدرجات العليا تفرض عليهم أن يكونوا الأوائل في إبراز مفهوم الذات وتكون نظرتهم للأمور أكثر دقة وعمقا وشمولية وواقعية، وتجعلهم قادرين على تقييم الممارسات الدالة على إدارة الذات واكتسابهم مهارات متعددة، بحيث يصبحون أقدر على رؤية الواقع الحقيقي لتلك الممارسات على أرض الواقع.

4. تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه كلما ارتفع الهرم الوظيفي للشخص هذا يؤهله لتبني ممارسات أكثر نضجاً وكفاية بالإضافة إلى معرفة كافية. وقد يرجع أيضا إلى أنه كلما زاد الهرم الوظيفي لدى الشخص على سبيل المثال المدير ونائب المدير من أكثر الفئات التي يتاح لهم الالتحاق بالدورات التدريبية، التي يستفاد منها في تعلم خبرات ومهارات جديدة، تساعد على إدارة ذاتهم، والتي تكون ضمن متطلبات الترقية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الحربي، 2015)، وتختلف مع دراسة (الهذلي، 2011)، ودراسة (أحمد، 2014) ودراسة (وراسنة، 2016)، التي أسفرت عن عدم وجود فروق في إدارة الذات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

5. تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري العمر وسنوات الخبرة وبين مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضيتان قد قبلتا. وهذه النتيجة تتفق مع

دراسة (الهذلي، 2010) ودراسة (Candice and David, 2011)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2015) ودراسة (أبو حيمد، 2007)، التي أسفرت عن وجود فروق في إدارة الذات، تبعا لمتغير العمر لصالح العمر الأكبر وتعزو الباحثة ذلك إلى أن لمفهوم إدارة الذات مفاهيم إدارية يتقنها أفراد العينة المبحوثة بغض النظر عن عمرهم، وأيضا هناك أشخاص يتمتعون بالقدرة على إدارة ذاتهم بغض النظر عن عمرهم أو سنوات الخبرة، فهناك موظفون عاديون لديهم القدرة على إدارة ذواتهم أكثر من مدراءهم.

ثانياً: مخلص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة والقدرة على اتخاذ القرار:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت، واتفقت الدراسة مع دراسة (العمري 2011)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعزى للجنس، ومع دراسة (حرز الله، 2007) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرار التي كشفت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ومع دراسة (البلوشي 2002) ودراسة (أبو عفش، 2011). واختلفت الدراسة مع دراسة (Salo, 2010) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، ودراسة (Haniffa and Ahmed, 2008) أن المديرات الماليات أكثر ديمقراطية ومشاركة وتوافق وتردد في أساليب اتخاذهن للقرارات من نظرائهن من الرجال ودراسة (الأشهب، 2001)، ودراسة (شعت ونشوان، 2001)، إذ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على فقرات الاستبانة لصالح المديرين أي أن

المديرين يميلون إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية أكثر من المديرات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل معينة وواضحة في إطار لوائح وقوانين المؤسسة والتي يلتزم بها جميع المدراء والمديرات على حد سواء. فتأثير الجنس ذكر أو أنثى ليس مهما بقدر تمتع الذكر أو الأنثى بالقدرة على اتخاذ القرار الذي يساعدهم في النجاح بالعمل. وأن الجنس لا يحد نمط اتخاذ القرار، فسواء أكان ذكر أم أنثى سوف يتبعون جهة رسمية ترسم لهم سياسات يتم إتباعها.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل معينة وواضحة في إطار لوائح وقوانين المؤسسة التي يلتزم بها جميع المدراء والمديرات على حد سواء، لهذا لا يوجد اختلاف بين نوع المؤسسة سواء أكانت حكومية أم غير حكومية.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (المجنوني 2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ودراسة (شعت ونشوان، 2001) التي تبين فيها وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل، وذلك لصالح المؤهل الجامعي الأعلى، ودراسة (أبو غفش 2007) التي أوضحت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للمؤهل العلمي، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (طبعوني، 1997)، ودراسة (الأشهب، 2001)، ودراسة

(البلوشي 2002) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على كل الأبعاد تعزى إلى المؤهل العلمي، والخبرة التي أكسبتهم القدرات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم ويرجع ذلك إلى أن حملة الدراسات العليا لديهم القدرة العلمية والمهارة الاجتماعية على ربط قراراتهم، وذلك بسبب زيادة معلوماتهم الإدارية ونتيجة تعمقهم بالدراسة بشكل أكبر.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وبذلك تكون الفرضية قد رفضت، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو عفش، 2011) التي أسفرت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري العمر وسنوات الخبرة، وبين القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، ففي حين وجدت علاقة عكسية بين متغير العمر والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، ووجدت علاقة طردية بين سنوات الخبرة والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضيتان قد رفضتا. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العواودة، 2008)، أنه لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية في أنماط اتخاذ القرارات غير المبرمجة لدى المديرين في الوزارات في الأردن يعزى إلى متغير العمر، وكذلك دراسة (السقا، 2009)، ودراسة (أبو عفش، 2011) التي كشفت عن عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء

الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للعمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Omotola, 2012)، ودراسة (حرز الله، 2007)، ودراسة (الأشهب، 2001) ودراسة (المغدي، 1996)، ودراسة (العمرى، 2011) في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرار تعزى للعمر، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جودة الخبرة التي يكتسبها الشخص تزداد مع زيادة العمر من خلال ما يتعرض إليه من مواقف إدارية تدفعه للتدخل واتخاذ قرار، ولعل زيادة سنوات الخبرة، من العوامل التي تزيد من عدد المواقف التي تولد الخبرة الكافية للعاملين بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات الإدارية. وأما بالنسبة لسنوات الخبرة؛ اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة (البلوشي، 2002) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمستوى الخبرة لصالح طويلي الخبرة، وكذلك اتفقت مع نتائج المجنوني، (2003) التي توصلت إلى وجود فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة الأعلى، واختلفت مع دراسة (شعت ونشوان، 2000)، ودراسة (طبعوني، 1997) التي أوضحت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة.

6. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد مستوى إدارة الذات ازدادت القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وهذا يتفق مع دراسة (التعلب، 2011) ودراسة (أحمد، 2014)، ويعود ذلك إلى أن الإنسان له قيمة وقيمة الإنسان تأتي من كيفية إدارته لذاته وحياته، وهذه الإدارة تنعكس في مجموع قراراته التي يتخذها لكي يحقق أماله ورغباته، وأهدافه وقرارات الإنسان خلال فترة

حياته لا تتخذ بالصدفة وكأنها وليدة تربيته وثقافته وخبرته ومعتقداته الديني والتربوية, (بروان, 2010) وأن أكثر الناس يخفقون في النجاح يتأثرون بآراء الآخرين بسهولة, فالذين يتأثرون بآراء الآخرين عند اتخاذهم قراراتهم لن ينجحوا في أي مشروع من مشاريعهم خصوصا في مجال تحويل الرغبات إلى انجازات, لأن 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 بالآخرين باستثناء الأصدقاء والمخلصين وأصحاب الخبرة.

3.5 استنتاجات الدراسة

بعد الاطلاع على نتائج تساؤلات وفرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها, فقد توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تمتع العاملين بدرجة عالية من التوافق الذاتي، والمهني، والاجتماعي والذي يتجسد بدرجة عالية من إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار.
2. إن الوظيفة الإدارية وطبيعة العمل الإداري في المؤسسات كان له دور في تعزيز إدارة الذات لدى العاملين فيها، من خلال الممارسة العملية لمبادئ الإدارة، وعمليات الرقابة والمتابعة والتقييم.
3. عدم وجود فروق بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى للجنس، ونوع المؤسسة.
4. وجود فروق بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي).

5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري العمر وسنوات الخبرة، وبين القدرة على اتخاذ القرار، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري العمر وسنوات الخبرة، وبين مستوى إدارة الذات.
6. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد مستوى إدارة الذات ازدادت القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل والعكس صحيح.

4.5 توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. تزويد العاملين بما هو جديد في مجال إدارة الذات لما له من أثر إيجابي في زيادة قدرتهم في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
2. الاستفادة من الخبرات الإقليمية والعربية والعالمية في مجال تنمية إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ومواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال اتخاذ القرار.
3. تطوير نظام للمكافآت والترقيات، يكون من بنوده تقييماً لمظاهر إدارة الذات واتخاذ القرار للعاملين في مؤسساتنا، لتعزيزهما لدى العاملين وجني ثمارهما.
4. عقد دورات تدريبية مكثفة، وورش عمل وتطوير برامج وآليات متنوعة للعاملين للعمل على تطوير إدارة الذات لديهم ليكتسبوا المهارات اللازمة في إدارة الذات واتخاذ القرار وخاصة في مجال العمل الذين يقومون به.

5. إجراء المزيد من الأبحاث النوعية، ودراسة الحالة لمزيد من الفهم حول موضوع إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار بإدخال متغيرات جديدة وعينات أشمل وأوسع.
6. ضرورة العمل على استخدام الأساليب التقنية الحديثة في عملية اتخاذ القرار في مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة والمساهمة في رفع مستوى المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
7. إثراء المكتبات في الجامعات الفلسطينية بأحدث الكتب والدوريات المتعلقة بإدارة الذات لما لاحظته الباحثة من قلة الكتب والمراجع العربية المتعلقة بإدارة الذات.

المصادر والمراجع

5.5 مراجع البحث ومصادره

1.5.5 قائمة المراجع العربية

القرآن الكريم.

أبو حيمد، ريماء (2007). علاقة إدارة الذات بالقدرة على اتخاذ القرارات الحياتية لدى المرأة السعودية، دراسة على عينة من السيدات السعوديات العاملات وغير العاملات في مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

أبو زور، رامي (2014). ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.

أبو زيد، إبراهيم (1998). سيكولوجية الذات والتوافق. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

أبو عاشور، خليفة وشطناوي، جميل (2014). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية 10(3)، 337-349.

أبو عفش، إيناس (2011). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

أبو نصر، مدحت (2008). إدارة الذات، المفهوم والأهمية والمحاو. القاهرة: دار الفجر.

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

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف، نسخة الكترونية، 2009.

ادعيس، معن (2003). المؤسسات العامة والسلطة التنفيذية الفلسطينية "الإشكاليات والحلول" الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية (33)، رام الله، فلسطين.

الأسطل، فادي (2011). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.

الأشهب، عائده (2001). درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، القدس: جامعة القدس.

أفندي، عطية (1998). المنظمات غير الحكومية والتنمية، إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية مع إشارة خاصة للحالة المصرية. القاهرة.

بايندر، هيلاري (2012). دليل المنظمات غير الحكومية، المنظمات غير الحكومية (NGOS).

بركات، زياد (2009). علاقة مفهوم الذات بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة. رسالة ماجستير غير منشورة، طولكرم.

بروان، ديك (2010). شخصيتك المبدعة في اتخاذ القرار. ترجمة عادل كامل، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البرونزية (2016). اتخاذ القرار. <https://www.hawaalive.com/brooonzyah/t3552.html>

بشناق، باسم (2002). الوظيفة العامة من القانون والممارسة. الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية، العدد 31.

البحمي، بدر (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة: جامعة أم القرى.

البلوشي، عائشة (2002). مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية

بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.

بوروبة، امال (2011-2012). مدى مساهمة الاختصاصي النفسي العيادي الممارس بالمؤسسة

العقابية في ادارة الضغط النفسي لدى المساجين. رسالة ماجستير غير منشورة بابتة: جامعة

الحاج لخضر.

البوهي، فاروق (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.

تعلي، سيد (2011). نظم ودعم اتخاذ القرار الإدارية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

توفيق، جميل (1986). إدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية.

الثقفي، ابتسام (2006). الإدارة الذاتية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة

ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

جابر، عبد الحميد (1990). نظريات الشخصية. القاهرة: دار النهضة العربية.

جاء الله، خليفة (2000). أثر التربية الموسيقية على مفهوم الذات لدى طلبة الصف العاشر

الأساسي في المدارس الحكومية في مدينة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس:

جامعة النجاح الوطنية.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2015). المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية. رام الله.

جوهر، صلاح الدين (1984). مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

الجوهري، عبد الهادي وأبو الغار، إبراهيم (2001). إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سيسو

لوجي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.

جبريل، موسى (1993). تقدير الذات لدى الطلبة المتفوقين وغير المتفوقين دراسيا. مجلة دراسات

للعلوم الإنسانية، 20(2)، 190-219.

حبيب، مجدي (1997). سيكولوجية صنع القرار. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

حجازي، يوسف (2003). التشكيلات الفلسطينية في عهد السلطة الفلسطينية. مركز التخطيط

الفلسطيني، العدد 29، السنة الثالثة.

الحري (2012). الكفايات اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام لتطبيق الإدارة الذاتية. رسالة

ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحري، فريال (2015). إدارة الذات وانعكاسها على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة بالقطاع الصحي.

رسالة ماجستير غير منشورة، مكة: جامعة أم القرى.

الحري، عواض (2003). العلاقة بين مفهوم الذات والسلوك العدواني لدى الطلاب الصم. رسالة

ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.

حرز الله، أشرف (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم

الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، غزة: كلية التربية - قسم أصول التربية، الجامعة

الإسلامية.

الحري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج

للنشر والتوزيع.

حسن، أمين (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، القاهرة: دار قباء للطباعة

والنشر والتوزيع.

حسن، مسعد (2003). استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراة، القاهرة.

حقي، زينب (1995). علاقة ادارة الوقت بالدافعية للانجاز والتحصيل الدراسي لدى طلاب كلية الاقتصاد المنزلي. القاهرة: مجلة الاقتصاد المنزلي، الجمعية المصرية للاقتصاد المنزلي عدد (11).

حمود، خضير واللوزي، موسى (2008). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الحموري، خالد والصالح، عبد الله (2011). مفهوم الذات لدى طلبة الدراسات الاجتماعية في جامعة القصيم في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيه. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإسلامية، 19(1)، 459-485.

حنفي، عبد الغفار (2006). أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

دويدار، محمد (1999). مناهج البحث في علم النفس. مصر: دار المعرفة الجامعية الطبعة الثانية.

ديماس، محمد (2003). كيف توظف طاقتك. لبنان: دار ابن حزم.

الراوي، حكمت (1996). دراسات في محاسبة المنشآت الخاصة - الأقسام والفروع الجمعيات، النوادي، الفنادق. الأردن: المستقبل للنشر والتوزيع.

رضا، أكرم (2000). إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، الطبعة الثالثة.

الرفاعي، محمد (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه، بريطانيا: كلية الإدارة، جامعة سانت كلمانس العالمية.

الرقب, أحمد (2010). عائق القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية. دراسة ماجستير غير منشورة, غزة: جامعة الأزهر.

الزبيدي, أحمد (2007). إدارة الذات نحو تطوير الشخصية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

زهران, حامد (1997). الصحة النفسية والعلاج النفسي. القاهرة: عالم الكتب

السبيعي, علي (2002). أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة, مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

السفياني, ماجد (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسية, دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة, مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

السقا, ميسون (2009). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, غزة: الجامعة الإسلامية.

السكرانة, بلال (2009). المهارات الإدارية في تطوير الذات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلمي, فهد (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة, مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

السيف, نورة (2011). معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة, الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الشامي, لبنان ونيو, ماركو (2001). الإدارة: المبادئ الأساسية. عمان: المركز القومي للنشر.

شبير, محمد (2015). واقع تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار. رسالة ماجستير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

شحاته, حسن (2008). الذات والآخر في الشرق والغرب صور ودلالات واشكاليات. القاهرة: عالم الكتب.

الشراري, عبد الله (2004). إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة, عمان: الجامعة الأردنية.

الششتاوي, رباب (2009). أثر تعلم إدارة الذات على فاعلية الذات والأداء الأكاديمي لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. رسالة دكتوراة غير منشورة, القاهرة: معهد الدراسات التربوية, قسم علم النفس التربوي.

شعت, رزق ونشوان, جميل (2001). مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. غزة: مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، 6(1)، 230-271.

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

الشماع, خليل (2004). مبادئ الإدارة. الطبعة الرابعة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

طيش, مصعب (2008). واقع نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

طبعوني، هالة (1997). نمط القيادة عند مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرار في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح.

الطريف، محمد (2004). مهارات القائد الناجح. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

عامر، سامح وقنديل، علاء والصعيدى، نبیه (2011). إدارة التفاوض. عمان: دار الفكر.

العبادي، هاشم والغزالي، فاضل والفتلاوي، ماجد (2009). أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرار. بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2)، 121-138

عبد العال، سمير (2012). أثر برنامج تدريبي قائم على الذكاءات المتعددة في تنمية مهارات حل المشكلات وإدارة الذات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة.

عبوي، زيد (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

العتيبي، بندر (2016). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

عفيفي، مصطفى (1997). مبادئ أصول علم الإدارة العامة. (د.ن.).

العقيد، ابراهيم (2001). العادات العشر للشخصية الناجحة. الرياض: دار المعرفة للتنمية، الطبعة الثانية.

- عقيلي، عمر (2013). الإدارة المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- علوش، نور الدين (2011). المنظمات غير الحكومية ورهان حقوق الإنسان. الجزائر: دار ناشري للنشر الإلكتروني.
- العمرى، سهيلة (2011). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرار علي أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- العمرية، صلاح الدين (2005). الصحة النفسية والارشاد النفسي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
- عواشرية، السعيد (2009). العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي. الرياض: قاعة الملك فيصل للمؤتمرات.
- العواودة، عاطف (2008). العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- عياش، جابر (2008). واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- الفرا، ماجد واللو، نبيل (2007) تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية، 15(2)، 461-506.
- فرج، أحمد وحافظ، محمد (2003). إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب.
- فياض، محمود وقداة، عيسى وعليان، ربحي (2010). مبادئ الإدارة (1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

كفاي، علاء الدين (1999). الإرشاد والعلاج النفسي (الأسري، المنظور، النسق الاتصالي). القاهرة: دار الفكر العربي.

كلاب، محمد (2004). واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

كنعان، نواف (1998). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة.

كنعان، نواف (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

كوفي، ستيفن (1999). إدارة الأولويات. ترجمه السيد المتولي حسن. الرياض: مكتبة جرير.
المجنوني، بسمة (2003). مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

محمد، سهام (2008). اتجاهات معلمات رياض الاطفال نحو العمل مع الطفل في ضوء بعض المتغيرات النفسية الديموغرافية. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة: كلية رياض الاطفال، جامعة القاهرة.

محمد، ريب الله (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية، الجزائر: المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد(11).

مسعود، محمود (2008). تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرار في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

مصبح، مطيع (2016). أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

مصبح، مصطفى (2011). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بكل من فاعلية الذات والمساندة

الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير

غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.

مطيع، ياسر (2007). نظم المعلومات المحاسبية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى.

المنيف، إبراهيم (1977). المفاهيم العامة والأسلوب المنهجي في اتخاذ القرار. الرياض: مجلة الإدارة

العامة، العدد 20، 7-30.

المهيري، عبدالله (2001). إدارة الذات. www.alnoor-world

موسى، شهرزاد (2010). القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط. عمان: دار صفاء

للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.

ناي، روبرت (2001). السلوك الانساني ثلاث نظريات في فهمه، الجيزة: هلا للنشر والتوزيع.

النقيثان، ابراهيم (1989). دراسة مقارنة في مفهوم الذات بين الاطفال المتخلفين عقليا والاسوياء.

رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

الهذلي، رجوه (2010). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات

مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير

منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

وراسنة, عايده (2016). أثر إدارة الذات في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل: رسالة ماجستير غير منشورة

القدس: جامعة القدس.

الوقائع الفلسطينية (2000). قانون الجمعيات رقم (1). 32(7).

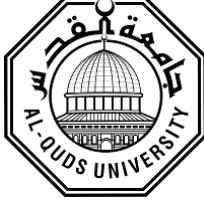
2.5.5 قائمة المراجع الأجنبية

- Abele, E. & Wiese, S. (2007). **Self management strategies and career**, university of Erlangen Nuremberg and university of Zuerich
- Amzat, I. & Idris, A. (2012). Structural equation models of management and decisionmaking styles job satisfaction of academic staff in malysian research university. **International Journal of Educational Management**, 26(7), 616-645.
- Andersen, M. (2000). **Doing Sport Psychology**, Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ans, D. & Soens, N. (2008). The mediating role of self management. **Journal of Vocational Behavior**, Preteen Career attitude: Ability to change reality and fact.
- Bamidele, M. & Ella, C. (2013). Workers participation in decision making and job satisfaction among university academic staff, **The International researcher journal**. 2(2), ISSN 227-7471. Retrieved from: (www.ireacher.org).
- Barlow, V. (2001). **Trust and the principalship**, <http://www.Ucalgary>
- Calitz, J. (2009). The Art of self management, Careers magazine, e-release.
- Candice, M. & David, L. (2011). **Self management procedures: A comparison across the Autism spectrum**, The university of Georgia, 46(2), 55-171.
- Copeland, S. (2000). **Using self management to improve study skills performance of high school students with mental retardation in general education classrooms. Unpublished PhD. Dissertation**, Vanderbilt University.
- Gerhart, M. (2004). **Individual Self Management**, Miami, USA.
- Haniffa, B. & Ahmed, M. (2008). Gender Differences in Decision-Making Styles of Malaysian Managers. **European Journal of Scientific Research**, 19(3), 405.
- Hippler, B. (2000). **Self management by beginning special education teachers. Unpublished PhD Dissertation**, Ohio: Ohio State University
- Karmer, C. (2005). **The effect of self management device on the acquisition of social skills in adolescent males with SED. Unpublished PhD. Dissertation**, University of Minnesota.
- Kretzer, S. (2012). **Data- Focused Decision Making: One School's Journey (Unpublished PhD Dissertation)**. Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Minzer, K. (2003). **Using self management to improve homework completion and grades of student with learning disabilities.** Unpublished PhD. Dissertation. University of Cincinnati.
- Muindi, F. (2011). The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi. School of Business, **The journal of human resources management research**, IBIMA Publishing. (www.ibimapublishing.com/journals/JHRMR/jhrmr.html, ID 246460).
- Muraven, M., Shmueli, D. & Burkley, E. (2006). Conserving self control strength, **journal of personality and social psychology**, 91 (3), 529- 537.
- Omotola, O. (2012). An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria. **European Journal of Business and Management**, 4 (11), 1-6.
- Rehman, R. & Khan, M. (2012). Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence, **World Applied Sciences Journal** 17 (10), 1308-1315.
- Robertson, I. (2000). **Conscientiousness and managerial performance.** **Journal of occupational and organizational psychology**, 73 (1), 171-180.
- Salo, I. (2010). **Decision-making styles, stress and gender among Investigators.** Lund University, Lund, Sweden
- Sarkute, L. (2010). **Factors & Models of decision – making: analysis of government in Lithuania.** Unpublished Dissertation, Kaunas University of technology.
- Seitovirta, L. (2011). **The role of strategic intelligence services in corporate decision making.** Unpublished thesis, Aalto University.

ملحق (1.3): رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الدكتور.....المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، أرجو التكرم بتحكيم استبانة الدراسة لما عهدناه فيكم من خبرة ومعرفة علمية في البحوث العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

إشراف الدكتور: بسام بنات

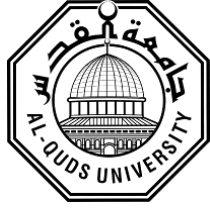
إعداد الباحثة: وفاء طمايزة

Wafw1237@hotmail.com

Mobile: (0598012043)

ملحق (2.3): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	الاسم	الجامعة
1	الدكتور منصور غرابية	جامعة القدس
2	الدكتور شاهر العالول	جامعة القدس
3	الدكتور محمد الجعبري	جامعة الخليل
4	الدكتور عرفات الجبريني	جامعة الخليل
5	الدكتور محمد الحرباوي	جامعة الخليل
6	الدكتور علي صالح	جامعة القدس
7	الدكتور عمر الريماوي	جامعة القدس
8	الدكتور فدوى اللبدي	جامعة القدس
9	الدكتور خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة- الخليل
10	الدكتور صبحي البدوي	جامعة ماكواي، استراليا
11	الدكتور حسن يحيى	جامعة ميتشغن-الولايات المتحدة الأمريكية



ملحق رقم (3.3). استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أخي العامل / أختي العاملة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

إشراف: د. بسام بنات

إعداد: وفاء طمايزة

القسم الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

- | | | |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| 1. الجنس | 1. ذكر | 2. أنثى |
| 2. العمر..... سنة | | |
| 3. المؤهل العلمي | 1. دبلوم فأقل | 2. بكالوريوس |
| 3. ماجستير فأعلى | | |
| 4. سنوات الخبرة العملية..... سنة | | |
| 5. نوع المؤسسة | 1. حكومية | 2. غير حكومية |
| 6. المسمى الوظيفي | 1. مدير | 2. نائب مدير |
| | | 3. رئيس قسم |
| | | 4. موظف |

القسم الثاني: إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها/ترينها مناسبة.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	أحدد أهدافي ضمن رؤية مستقبلية واضحة	1	2	3	4	5
2.	أضع خطة لأهدافي	1	2	3	4	5
3.	أبذل قصارى جهدي في سبيل تحقيق أهدافي	1	2	3	4	5
4.	أرى أن تقسيم العمل على الوقت المخصص له يسهل تحقيق الأهداف	1	2	3	4	5
5.	أعمل على تقييم أهدافي كل فترة زمنية معينة	1	2	3	4	5
6.	أضع خطة أسبوعية للأعمال والواجبات التي أقوم بها	1	2	3	4	5
7.	أفصل أولويات العمل عن أولوياتي الشخصية	1	2	3	4	5
8.	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المحدد	1	2	3	4	5
9.	أرى أن النجاح في أي عمل يتوقف على تنظيم الوقت	1	2	3	4	5
10.	لدي القدرة على تشخيص المشاكل التي تواجهني في العمل والبحث عن حل ملائم لها	1	2	3	4	5
11.	أضع خطة احتياطية لأهدافي	1	2	3	4	5
12.	أتعامل بفاعلية مع معوقات العمل	1	2	3	4	5
13.	أضبط انفعالاتي عند مواجهة أية مشاكل في العمل	1	2	3	4	5
14.	أقبل النقد البناء من الآخرين	1	2	3	4	5
15.	أسعى إلى التميز في العمل	1	2	3	4	5
16.	لدي القدرة على تعديل خططي لمواجهة المواقف الطارئة	1	2	3	4	5
17.	لدي القدرة على التعامل مع الناس مهما اختلفت شخصياتهم وتوجهاتهم	1	2	3	4	5
18.	أرى أن الإصغاء يسهم في فهم الرسالة المستقبلية والمرسلة بين العاملين	1	2	3	4	5
19.	لدي القدرة على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين	1	2	3	4	5
20.	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي المهنية	1	2	3	4	5

القسم الثالث: القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها/ترينها مناسبة.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
21.	أحدد المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها بشكل واضح	1	2	3	4	5
22.	أقوم بجمع المعلومات اللازمة عن المشكلة قبل اتخاذ قرار بشأنها	1	2	3	4	5
23.	لديّ القدرة على اتخاذ القرارات في المؤسسة	1	2	3	4	5
24.	أسعى إلى اختيار القرار المناسب ضمن الإمكانيات المتاحة	1	2	3	4	5
25.	أستشير أصحاب الخبرة قبل اتخاذ القرارات	1	2	3	4	5
26.	لديّ القدرة على اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار	1	2	3	4	5
27.	أتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها	1	2	3	4	5
28.	أقدر النتائج المترتبة على القرارات التي أتخذها	1	2	3	4	5
29.	أطلع على تجارب الآخرين السابقة قبل اتخاذ القرار	1	2	3	4	5
30.	أناقش زملائي في العمل في القرارات التي أتخذها	1	2	3	4	5
31.	أفكر في الايجابيات والسلبيات المترتبة على القرار التي أتخذها	1	2	3	4	5
32.	يتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع الظروف المستجدة	1	2	3	4	5
33.	أهتم بعدم تعارض القرارات التي أتخذها مع أنظمة وقوانين المؤسسة	1	2	3	4	5
34.	أحرص على ارتباط القرارات التي أتخذها بأهداف المؤسسة	1	2	3	4	5
35.	أخذ بعين الاعتبار توقعات المستفيدين من القرارات التي أتخذها	1	2	3	4	5
36.	أستعين بالتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات	1	2	3	4	5
37.	أتابع عملية تنفيذ القرارات التي أتخذها لضمان تنفيذها بشكل صحيح	1	2	3	4	5
38.	أحرص على تقييم نتائج القرارات التي أتخذها	1	2	3	4	5
39.	أعيد النظر في القرارات التي أتخذها إذا كان لها نتائج سلبية على عمل المؤسسة	1	2	3	4	5
40.	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المؤسسة	1	2	3	4	5

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم.

بسم الله الرحمن الرحيم

 **معهد التنمية المستدامة**
Institute of Sustainable Development 

2016/ 10/8

لمن يهمه الأمر

الموضوع: إفادة طالب

تحية طيبة وبعد،،،

بفقد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالب وفاد خبيب عبد الجبار طهائزو ورقمه الجامعي 201420132، هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

إدارة النفايات وعلاقتها بالبيئة على إكاد القرار لادن العليين
من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من محافظة أربيل

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح لظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

 **مدير المعهد** 

ملحق (5.3) حساب حجم عينة الدراسة

Research Aids

- Sample Size Calculator
- Sample Size Formula
- Significance
- Survey Design
- Correlation

Sample Size Calculator

This Sample Size Calculator is presented as a public service of Creative Research Systems [survey software](#). You can use it to determine how many people you need to interview in order to get results that reflect the target population as precisely as needed. You can also find the level of precision you have in an existing sample.

Before using the sample size calculator, there are two terms that you need to know. These are: **confidence interval** and **confidence level**. If you are not familiar with these terms, [click here](#). To learn more about the factors that affect the size of confidence intervals, [click here](#).

Enter your choices in a calculator below to find the sample size you need or the confidence interval you have. Leave the Population box blank, if the population is very large or unknown.

Determine Sample Size

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

"Best Survey Software"



TopTenReviews selected The Survey System as the Best Survey Software.

"The Survey System gains our highest marks for survey creation, analysis and administration methods, making it the best survey software in our ranking... This is the only product in our lineup that offers all features and tools we considered. For these reasons, The Survey System earns our TopTenREVIEWS Gold Award." [Read More](#)

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	هرم (Maslow, 1970) للاحتياجات الإنسانية	18
2.2	مبادئ إدارة الذات	25
3.2	عناصر عملية اتخاذ القرارات	36

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.3	رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	144
2.3	أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	146
3.3	الاستبانة (أداة الدراسة)	147
4.3	كتاب تسهيل مهام للطالب	150
5.3	حساب حجم عينة الدراسة	151

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة	84
2.3	خصائص العينة الديمغرافية	85
3.3	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس إدارة الذات	88
4.3	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس القدرة على اتخاذ القرار	89
5.3	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة	90
6.3	مفتاح المتوسطات الحسابية	92
1.4	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.	94
2.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	95
3.4	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.	96
4.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	97
5.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	99
6.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة	100
7.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	101
8.4	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	102
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	102
10.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	103

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
11.4	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	104
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	104
13.4	نتائج معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة ومستوى إدارة الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل	105
14.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير الجنس	106
15.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع المؤسسة	107
16.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	108
17.4	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	109
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	109
19.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	110
20.4	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	111
21.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	112
22.4	نتائج معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل	113
23.4	نتائج معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل	114

فهرس المحتويات

الإهداء	
إقرار	أ
شكر وتقدير	ب
مصطلحات الدراسة	ج
الملخص	هـ
ملخص اللغة الانجليزية	ز

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....1

1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	3
3.1 مبررات الدراسة	3
4.1 أهمية الدراسة	4
5.1 أهداف الدراسة	5
6.1 أسئلة الدراسة:	6
7.1 فرضيات الدراسة:	7
8.1 حدود الدراسة	9
9.1 محددات الدراسة:	10
10.1 هيكلية الدراسة	10

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....11

1.2 مقدمة	11
2.2 المبحث الأول: إدارة الذات	11
1.2.2 مقدمة	11

12.....	2.2.2 مفهوم الذات
13.....	1.2.2.2 أبعاد الذات
13.....	2.2.2.2 العوامل التي تؤثر على الذات
14.....	3.2.2.2 نظريات الذات
16.....	4.2.2.2 مفهوم الذات
19.....	3.2.2 تعريف إدارة الذات
20.....	1.3.2.2 مكونات إدارة الذات
21.....	2.3.2.2 خطوات إدارة الذات
21.....	3.3.2.2 الخصائص المميزة للأشخاص المحققين لذواتهم
22.....	4.3.2.2 مهارات إدارة الذات
23.....	5.3.2.2 مبادئ إدارة الذات
25.....	6.3.2.2 أبعاد إدارة الذات
26.....	7.3.2.2 كيفية إدارة الذات
26.....	8.3.2.2 مقومات إدارة الذات
28.....	9.3.2.2 أسس إدارة الذات
29.....	10.3.2.2 فوائد تطبيق إدارة الذات
30.....	11.3.2.2 معوقات تطبيق مبادئ إدارة الذات
30	3.2 المبحث الثاني: القدرة على اتخاذ القرار
30.....	1.3.2 مقدمة
31.....	2.3.2 مفهوم اتخاذ القرار
32.....	3.3.2 عملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري الإسلامي
33.....	4.3.2 المدارس العلمية لاتخاذ القرار
34.....	5.3.2 عناصر عملية اتخاذ القرار
37.....	6.3.2 المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرار
37.....	7.3.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

38.....	8.3.2 خصائص القرار الإداري
39.....	9.3.2 أنواع القرارات الإدارية
42.....	10.3.2 خطوات ومراحل اتخاذ القرار
45.....	11.3.2 أساليب تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية
46.....	12.3.2 أسباب الفشل في اتخاذ القرارات
47.....	13.3.2 الأساليب أو الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات
51.....	14.3.2 إيجابيات مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات
53.....	15.3.2 سلبيات للمشاركة في اتخاذ القرارات
54	4.2 المبحث الثالث: المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية
54.....	1.4.2 تعريف المؤسسات الحكومية
54.....	2.4.2 واقع المؤسسات الحكومية الفلسطينية
55.....	3.4.2 أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الحكومية الفلسطينية
56.....	4.4.2 تعريف المؤسسات غير الحكومية
57.....	5.4.2 وظائف المنظمات غير الحكومية
57.....	6.4.2 خصائص المنظمات غير الحكومية
58.....	7.4.2 مصطلحات أخرى لوصف المنظمات غير الحكومية:
59	5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
59.....	1.5.2 الدراسات العربية
59.....	1.1.5.2 الدراسات العربية لإدارة الذات
66.....	2.1.5.2 الدراسات العربية لاتخاذ القرار
73.....	2.5.2 الدراسات الأجنبية
73.....	1.2.5.2 الدراسات الأجنبية لإدارة الذات
76.....	2.2.5.2 الدراسات الأجنبية لاتخاذ القرار
80.....	3.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

83..... الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

1.3	مقدمة.....	83
2.3	منهج الدراسة.....	83
3.3	مجتمع الدراسة.....	84
4.3	عينة الدراسة.....	84
5.3	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....	86
6.3	أسلوب وأداة جمع البيانات.....	87
1.6.3	صدق أداة الدراسة.....	88
2.6.3	ثبات أداة الدراسة.....	90
7.3	المعالجة الإحصائية للبيانات.....	91

93..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4	مقدمة.....	93
2.4	نتائج أسئلة الدراسة.....	93
3.4	نتائج فرضيات الدراسة.....	99

115..... الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5	مقدمة.....	115
2.5	ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها.....	115
2.2.5	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....	121
3.5	استنتاجات الدراسة.....	128
4.5	توصيات الدراسة.....	129

المصادر والمراجع	131
5.5 مراجع البحث ومصادره	131
1.5.5 قائمة المراجع العربية	131
2.5.5 قائمة المراجع الأجنبية	143
فهرس الأشكال	152
فهرس الملاحق	153
فهرس الجداول	154
فهرس المحتويات	156