The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration

الجامعـــــــة الإســـلاميــة – غـزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليــا
كليـــــــــة التـجـــــــــارة
ماجستير إدارة الأعمـــــــــــال

قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في توجه الإدارة العليا أكاديمياً وإدارياً ومالياً من وجهة نظر الموظفين دراسة حالة: الجامعة الإسلامية بغزة

Measure the impact of self-raising staff in the direction of senior management Academically, administratively and financially from the point of view of staff Status: Islamic University of Gaza Study

إِعدَادُ البَاحِثِ

محمد كمال علي أبو جلاله

إِشرَافُ

الدُكتُور

يوسف عبد عطية بحر

قُدمَ هَذا البحثُ اِستِكمَالاً لِمُتَطلباتِ الحُصولِ عَلى دَرَجَةِ الْمَاجِستِيرِ فِي إدارة الأعمال بِكُلِيةِ التجارة فِي الْجَامِعَةِ الإسلامِيةِ بِغَزة

سبتمبر/2016م – ذو الحجة/ 1437هـ

إقـــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في توجه الإدارة العليا أكاديمياً وإدارياً ومالياً من وجهة نظر الموظفين

دراسة حالة: الجامعة الإسلامية بغزة

Measure the impact of self-raising staff in the direction of senior management Academically, administratively and financially from the point of view of staff Status: Islamic University of Gaza Study

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى. وأن حقوق النشر محفوظة للجامعة الإسلامية – غزة.

Declaration

I hereby certify that this submission is the result of my own work, except where otherwise acknowledged, and that this thesis (or any part of it) has not been submitted for a higher degree or quantification to any other university or institution. All copyrights are reserves to IUG.

Student's name:	**محمد كمال علي أبو جلاله**	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2016/10/10م	التاريخ:

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم Ref ج س غ/35/ 2016/10/10

التاريخ Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **محمد كمال علي أبوجلالة** لنيل درجة الماجستير في **كلية *التجارة*/ قسم إدارة الأعمال** وموضوعها:

قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في توجه الإدارة العليا أكاديمياً وإدارياً ومالياً من وجهة نظر الموظفين

دراسة حالة: الجامعة الإسلامية بغزة

Measure the Impact of Self-Raising Staff in the Direction of Senior Management Academically, Administratively and Financially from the Point of View of Staff Status: Islamic University of Gaza Study

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 09 محرم 1438 هـ، الموافق 2016/10/10م الساعة الواحدة والنصف ظهراً في قاعة المؤتمرات بمبنى القدس ، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. يوسف عبد بحر	مشرفاً و رئيساً	.....
أ.د. ماجد محمد الفرا	مناقشاً داخلياً	.....
د. وفيق حلمي الأغا	مناقشاً خارجياً	.....

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

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا
الجامعة الإسلامية غزة
The Islamic University
Research & Graduate Affairs

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 هاتف ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

ملخص الرسالة باللغة العربية

نبعت فكرة هذه الدراسة لدى الباحث كونه أحد العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة فئة الإداريين، حيث لاحظ بعض الأعراض والإرهاصات لدى بعض الموظفين الدالة على عدم الرضا والسخط على توجهات الإدارة، وكذلك اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بهافي احتساب مخرجات الارتقاء الذاتي للموظفين.

وبناءً على ما تقدم قام الباحث بهذه الدراسة التي تهدف للتعرف على واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة، وكذلك التعرف على توجهات الإدارة العليا في التعامل مع هذا الارتقاء وصولاً إلى الآثار المترتبة على توجهات الإدارة العليا نحو هذا الارتقاء للموظفين.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي الجامعة الإسلامية بغزة، فئتي الإداريون والخدمات، والبالغ عددهم (632) موظفاً وموظفة، وقد تم أخذ عينة الدراسة على مرحلتين، العينة الاستطلاعية عددها (30) موظفاً وموظفة، بهدف التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والعينة الفعلية عددها (275) موظفاً وموظفة من الجامعة الإسلامية، وتم استرداد (273) استبانة صالحة للتحليل.

منهج الدراسة وأداتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الاجتماعي، وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث أسلوب المقابلات لجمع البيانات، و**فيما يلي أهم النتائج:**

1- وجود دافعية للارتقاء الذاتي لدى الموظفين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة بدرجة كبيرة.
2- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للموظفين الملتحقين ببرامج الارتقاء الذاتي.

أهم التوصيات:

1- العمل على عقد برامج تعريفة للإدارة العليا تبين أهمية الارتقاء الذاتي للموظفين، والعائد الذي يمكن أن يعود على الجامعة، وعلى الموظف على حد سواء، جراء اعتماد الارتقاء الذاتي للموظفين كمنهج لارتقائهم بذواتهم.
2- وضع قوانين، ولوائح، وأنظمة واضحة من قبل الإدارة العليا في الجامعة، تحكم عملية الارتقاء الوظيفي للموظفين، وآلية اعتماد المخرجات التي يتم إفرازها منها.

Abstract

The idea of this study, the researcher being one of the workers at the Islamic University in Gaza class administrators, where he noted some of the symptoms and precursors among some staff function on dissatisfaction and discontent with management directives, as well as regulations and applicable laws and regulations in force in the calculation of self-raising staff outputs..

Based on the foregoing, the researcher of this study, which aims to get to know the reality of self-raising for employees at the Islamic University of Gaza, as well as to identify the senior management approaches in dealing with this upgrade up to the implications of the senior management attitudes toward this raise for employees.

Study problem: the problem of the study can be limited to answering the following main question: What are the academic, administrative and financial tendencies of senior management at the Islamic University of Gaza toward employees' self-development from the point of view of the employees themselves?

Population and a sample of the study: The study population consisted of the staff working at the Islamic University of Gaza, the administrative and services workers, totaling 405 male and female employees. The study sample was selected on two phases, a pilot group (30) employees, in order to ensure the validity and reliability of the study tool, and the actual sample of the study totaling (182) employees at the Islamic University. The researcher increases the sample after the approval of the supervisor to become a (275) employees. This is to strengthen and enhance the findings of the study. (273) questionnaires were recovered that are valid for analysis.

Research methodology and study tools: The researcher used the descriptive analytical approach to conduct a social survey. A questionnaire was used as a tool for data collection.

The most important findings of the study:

1. The staff members of the Islamic University of Gaza have a high degree of a self-motivation to develop themselves.
2. Lack of the material and moral incentives offered by senior management to employees enrolled in self-development programs.

The most important recommendation of the study:

1. Conducting informative programs for senior management that show the importance of employees' self-development and the benefits of such development to the university and to the employee themselves.
2. Enacting laws and regulations, and a clear system by senior management at the university, to regulate career advancement of employees, and a mechanism for the adoption of outputs of such advancement.

قَالَ اللهُ تَعَالىَ:

[وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ]

[التوبة: آية 105]

إهــداء

إلى من تحن له القلوب وتهفو إليه العقول، من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة الحبيب محمد ﷺ

إلى روح والدي أسكنه الله فسيح جناته وأمي الغالية أمدها الله بالصحة والعافية

إلى زوجتي الحبيبة وفلذات كبدي وقرة عيني أبنائي الأعزاء على قلبي

إلى إخوتي وأخواتي الأغلى على قلبي والأقرب إلـي من حبل الوريد

إلى روح الأخ الحبيب ورفيق الدرب عاطف شكر - أبو أنس-

إلى روح أخي وصديقي الشهيد فوزي أبو القرع

إلى من أضاء بعلمه عقل غيره ... أو هدى

بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع

العلماء وبرحابته سماحة

العارفين.العلماء

والباحثين

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله، أحمده شكراً لإنعامه، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، فهو سبحانه صاحب الفضل والنعم، فشكراً لمن هو بالثناء حقيق، والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين محمد ﷺ، وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، وبعد...

انطلاقاً من قول الله ﷻ: **[لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ]** {إبراهيم: آية 7} فإنني أحمد الله ﷻ وأشكره على عظيم منه، وتفضله علينا أن أعانني على إتمام هذا البحث، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

وإقراراً بالفضل لذويه، وانطلاقاً من قول نبينا محمد ﷺ "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإنني أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى من شرّفني الله ﷻ بإشرافه على هذا البحث، لأستاذي القدير الدكتور/ يوسف بحر، الذي تفضل مشكوراً بقبول الإشراف والرعاية، وإسداء النصح والإرشاد، حيث بفضل الله، ثم بفضل جهده المتواصل، وتوجيهاته السديدة، ورحابة صدره أثناء فترة إعداد هذه الدراسة، تم التوصل إلى هذا العمل المتواضع، فله مني كل الحب والتقدير والامتنان.

والشكر موصول أيضاً إلى جامعتنا التي نهلت منها أنفع العلوم وأشرفها، ومن أعطتني فما كلت ولا ملت، الجامعة الإسلامية بغزة، ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور/ عادل عوض الله،، وموظفيها أكاديميين وإداريين، فلهم مني جزيل الشكر والتقدير، فشعارنا "كن عالماً...فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم".

ولا أنسى أن أبرق بالشكر الخاص إلى موظفي الجامعة الإسلامية فئتي الإداريين والخدمات الذين ساعدوا في تعبئة استبانة البحث فجزاهم الله خير الجزاء، والشكر أيضاً إلى السادة لجنة المناقشة والحكم الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم وتصويباتهم، فنفع الله بهم وبارك الله فيهم.

ولا يفوتني أن أبرق بالشكر الجزيل إلى كل من مدّ يد العون والمساعدة أو أسدى إلي نصحاً أو آزرني بالدعاء حتى إتمام هذا البحث، وعلى رأسهم الأخ الحبيب والصديق الصدوق/ علي القريناوي الذي ساعدني في أعمال الترجمة وتلخيص الدراسات الأجنبية، وزوجة أخي الغالية/ أسماء، التي ساعدتني في أعمال الطباعة، فاسأل الله تعالى بمنه أن يرزقهم من الجنة أعلاها، ومن القلوب أنقاها، ومن الأعمال أصلحها وأزكاها.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

محمد كمال أبو جلاله

فهرس المحتويات

إقـــرار ..... أ

ملخص الرسالة باللغة العربية ..... ب

Abstract ..... ت

آية قرآنية ..... ث

إهـــــداء ..... ج

شكر وتقدير ..... ح

فهرس المحتويات ..... خ

فهرس الجداول ..... ز

فهرس الملاحق ..... ش

الفصل الأول الإطار العام للدراسة 1

المقدمة: 2

مشكلة الدراسة: 3

أهداف الدراسة: 4

متغيرات الدراسة: 5

فرضيات الدراسة: 5

أهمية الدراسة: 6

مصطلحات الدراسة: 8

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة 10

المبحث الأول الارتقاء الذاتي 11

تمهيد: 11

نبذه تاريخية: تطوير الذات بين الفلسفة والحقيقة: 11

أولا/ مفهوم الارتقاء: 12

ثانياً/ مفهوم الذات: 13

اهمية الارتقاء بالذات: 16

فوائد الارتقاء الذاتي للموظف: 16
ابعاد الارتقاء الذاتي: 17
دوافع الارتقاء الذاتي: 18
سمات الارتقاء الذاتي: 20
أساليب الارتقاء الذاتي وطرقه: – 23
الخطوات التي يتبعها الموظف للارتقاء بذاته: – 23
العوامل المؤثرة في مستوى ارتقاء الموظف بذاته: 24
المبحث الثاني الاثار المترتبة على الارتقاء الذاتي للموظف 25
مقدمة: 25
الآثار الإيجابية على صعيد الموظف: 25
الأثار الإيجابية على صعيد العمل والمنظمة: 26
الآثار السلبية على صعيد الفرد: 28
الآثار السلبية على صعيد المنظمة: 28
الآثار السلبية العامة التي تعود على المجتمع: 29
المعوقات التي تواجه الارتقاء الذاتي للموظف 30
الفصل الثالث توجهات الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة... 41
المبحث الاول توجهات الادارة العليا 42
المقدمة 42
مفهوم الاتجاهات: 42
مكونات التوجهات: 43
تصنيفات التوجهات: 44
تكوين التوجه: 45
المبحث الثاني الجامعة الإسلامية بغزة 50
تعريف الجامعة: 50
موظفي الجامعات الفلسطينية: 52

فئات وتصنيفات موظفي الجامعات: 52
الخدمات العامة..... 53
آليات الاختيار والتعيين في الجامعة: 57
تقويم العمل والترقيات في الجامعة الإسلامية للموظفين الإداريين والخدمات: 61
ترقيات الموظفين: 61
الفصل الرابع الدراسات السابقة..... 65
أولاً) الدراسات العربية: 66
ثانياً) الدراسات الأجنبية: 73
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة 78
الفصل الخامس الإطار العملي للدراسة 83
المبحث الأول منهجية الدراسة 84
تمهيد: 84
أولاً: منهج الدراسة: 84
ثانياً: مجتمع الدراسة: 85
ثالثاً: عينة الدراسة: 85
رابعاً: أداة الدراسة 90
خامساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة): 92
سادساً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة): 96
سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: 97
ثامناً: خطوات إجراء الدراسة: 98
تاسعاً: مصادر البيانات: 98
عاشراً: اختبار توزيع البيانات: 99
المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها 100
تمهيد: 100
أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها: 101

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: 119
ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: 123
رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: 127
خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:.....129
سادساً: نتائج السؤال السادس ومناقشتها: 136
سابعاً: نتائج السؤال السابع ومناقشتها: 141
الفصل السادس النتائج والتوصيات 145
أولاً/ نتائج الدراسة: 146
ثانياً/ توصيات الدراسة:.....147
دراسات مستقبلية مقترحة:.....148
المصـــادر المراجـــع 149
أولا/ المراجع العربية: 150
ثانياً/ المراجع الأجنبية: 160
المـــلاحـــق 162

فهرس الجداول

جدول (5.1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل 85
جدول (5.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... 86
جدول (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل..... 87
جدول (5.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 88
جدول (5.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر 88
جدول (5.6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة 89
جدول (5.7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري 90
جدول (5.8): مقياس خماسي التدريج 92
جدول (5.9): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة 92
جدول (5.10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الارتقاء الذاتي للموظفين 93
جدول (5.11): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين94
جدول (5.12): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين 95
جدول (5.13): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين 95
جدول (5.14): معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل96
جدول (5.15): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل..... 97
جدول (5.16): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة..... 98
جدول (5.17): محاور الارتقاء الذاتي للموظفين 101
جدول (5.18): فقرات محور دوافع الارتقاء الذاتي.....103
جدول (5.19): فقرات محور حصول الموظف على دورات تدريبية.....107
جدول (5.20): فقرات محور حصول الموظف على شهادة علمية.....111
جدول (5.21): فقرات محور مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين 114
جدول (5.22): فقرات محور توجه الإدارة العليا نحو تشجيع الارتقاء الذاتي للموظفين 119
جدول (5.23): معامل ارتباط بيرسون بين الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا 123
جدول (5.24): معامل ارتباط بيرسون بين دوافع الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا ...124

جدول (5.25): معامل ارتباط بيرسون بين حصول الموظف على دورات تدريبية وتوجه الإدارة العليا124
جدول (5.26): معامل ارتباط بيرسون بين حصول الموظف على شهادة علمية وتوجه الإدارة العليا125
جدول (5.27): معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين وتوجه الإدارة العليا 126
جدول (5.28): تحليل الانحدار الخطي 127
جدول (5.29): الفروقات بالنسبة لمتغيرات الدراسة 130
جدول (5.30): الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.....134
جدول (5.31): الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير العمر 135
جدول (5.32): فقرات محور معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين 136
جدول (5.33): فقرات محور آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين 141

فهرس الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين 163

ملحق (2): قائمة بأسماء شخصيات المقبلات 164

ملحق (3): كشف بأعداد موظفي الجامعة الإسلامية بغزة.....165

ملحق (4): كشف الرواتب المعتمد للموظفين حسب الدرجة الوظيفية.....166

ملحق (5): أداة الدراسة في صورتها النهائية.....168

ملحق (6): كتب تسهيل المهام.....174

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

لا يوجد شخص خال من الطموح والرغبة في التطور والارتقاء مهما كانت مهنته أو وظيفته التي يشغلها، ولكل فرد دوافعه وأسبابه التي يتخذها كمحفز له للوصول إلى ما يطمح أن يكون عليه، فقد تكون هذه الدوافع مادية، أو اجتماعية، أو علمية، أو نفسية، وكل ذلك يصب في بوتقة واحدة أساسية ألا وهي الارتقاء بالذات.

إن أفضل الاستثمارات على الإطلاق، هي تلك الاستثمارات التي نوظفها في معرفة أحوالنا الخاصة، والوقوف على إمكاناتنا الكامنة، وحقيقة المشكلات التي نعاني منها، والمصاعب التي تواجهنا. إنَّ مَنْ عرف نفسه عرف ربَّه، وعرف – أيضاً – كيف يتعامل ويتعاون مع الناس، حيث إن هناك الكثير من القواسم المشتركة بين بني آدم برّهم وفاجرهم. معرفتي الجيدة بنفسي، هي التي تمكنني من السيطرة عليها، والسيطرة – أيضاً –على بيئتي وعلاقاتي، إن الذات البشرية ليست عبارة عن كتلة صلدة، أو ماهيّة بسيطة، إنها مركب ذو طبقات بعضها فوق بعض، وكلما تهيأ لك أنك بلغت القعر: وجدت أن هناك طبقة أعمق لم تستطع الوصول إليها، وهكذا... ولا يجوز –بالإضافة إلى هذا – أن نهمل الجانب المعرفي في هذا المجال؛ إذ حتى أعرف الفرص المتاحة لي، والأخطار التي تهدد صحتي –مثلاً–: أحتاج إلى خبرات تتصل بالواقع، وببعض العلوم التي قد لا يكون عندي اطلاع عليها؛ ولذا؛ فإن الناجحين في الحياة يعرفون الكثير من خصائصهم الذاتية، ويعرفون الفرص المواتية لتلك الخصائص، فيوائمون بينها، على حين يكون المخفقون والأشخاص العاديون جاهلين بهذه وتلك، مما يجعلهم دائماً في حالة من التخبط والتردد، كما أنهم يشعرون على نحو مستمر بأن الساحة مزدحمة، ومن ثم؛ فلا مكان لهم فيها. (بكار، 2010م).

يطمح الموظفون في الجامعة الإسلامية على اختلاف مستوياتهم الإدارية أو على اختلاف نوع العمل الذي يؤدونه إلى الارتقاء بأنفسهم علمياً، ومهنياً، ومعيشياً، حيث ينبع هذا الطموح من واقع عملهم، والمنافسة التي قد تتولد لديهم من خلال الاحتكاك بأقرانهم الذين يعملون معهم أو في مؤسسات مماثله، وكذلك من خلال الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، إلخ... التي قد تظهر لدى الموظفين من خلال واقع البيئة الداخلية والخارجية

للمؤسسة، والتغيرات في البيئة والمجتمع الذي ينتمون إليه، ولا يقف هذا الطموح عند حد معين حيث يسعى الموظفون إلى تلبية وتحقيق هذه الرغبات والطموح المتولد لديهم بطرق وأشكال مختلفة، فعلى سبيل المثال لا الحصر (القيام بأخذ دورات تدريبية، الاطلاع واكتساب مهارات وخبرات في مجال العمل بجهد ذاتي، الارتقاء بمستوى تحصيلهم العلمي إلخ...)، وهذا كله يصب في بوتقة الارتقاء، وإشباع الرغبات، والتطلعات، والطموح، وتحسين الظروف المهنية، المعرفية، المعيشية، الأمر الذي يتطلب منهم مجاراة الواقع ومواكبته لكي لا يتخلفوا عن ركب القافلة، وبالتالي فهم مطالبون بتطوير ذواتهم علمياً، ومهنياً، ومعرفياً، كل في موقعه ومجال تخصصه، وذلك بهدف تطوير ذاته، والارتقاء في مجال العمل، والدرجة الوظيفية، فلكل شخص طموح وآمال يسعى إلى بلوغها، ويستخدم لذلك كل طاقته، ووقته، وجهده، ويتفنن في استخدام الوسائل التي تعينه على تحقيق هدفه، وذلك من خلال الترقية في العمل، والتي يحصل عليها مقابل الجهد الذاتي الذي بذله في تطوير ذاته، وارتقائه بمعارفه، ومهاراته، وتحصيله العلمي. (جرغون، 2009م).

وبالنظر إلى رأي إدارة الجامعة الإسلامية بغزة فمن الممكن أن يكون لها وجهة نظر، واعتبارات مختلفة بالنسبة لهذا الارتقاء، وما يترتب عليه من نتائج، حيث أن الإدارة قد تتبنى، أو ترفض تبنى التكاليف، والجهد، والوقت الذي سيأخذه الموظف خلال عملية الارتقاء بنفسه، كما أن الإدارة قد تحتسب، أو ترفض احتساب نتائج ارتقاء الموظف بذاته من الناحية (الإدارية، المالية، إلخ...).

ومن المؤكد أن قرار الإدارة ستكون له آثاره التي ستنعكس على الموظف، ونفسيته، وتصرفاته، بعدما بذله من تكاليف، وجهد، ووقت، للوصول لما وصل إليه من ارتقاء، وتقدم، حيث سيظهر ذلك جلياً في أدائه، ورضاه، وولائه، وانتمائه، للجامعة التي يعمل بها.

مشكلة الدراسة:

يمتاز واقعنا اليوم بالتغيير المطرد، المستمر، والسريع في شتى مجالات الحياة (الاقتصادية، العلمية، المهنية، المعيشية)، الأمر الذي يتطلب منا مجاراة الواقع، ومواكبته، لكي لا نتخلف عن ركب القافلة، وبالتالي فنحن مطالبون بتطوير ذاتنا علمياً، ومهنياً، ومعرفياً، كل في موقعه ومجال تخصصه، وذلك بهدف تطوير الذات، والارتقاء في مجال العمل، والدرجة الوظيفية، فلكل شخص طموح وآمال يسعى إلى بلوغها، ويستخدم لذلك كل طاقته ووقته وجهده، ويتفنن في استخدام الوسائل التي تعينه على تحقيق هدفه، وذلك من خلال الترقية في العمل،

والتي يحصل عليها مقابل الجهد الذاتي الذي بذله في تطوير ذاته، وارتقائه بمعارفه، ومهاراته وتحصيله العلمي.(جرغون، 2009م)

ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض الموظفين من مجتمع الدراسة، ومن خلال الملاحظة، والاستقراء لواقع الموظفين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، والذي يعد الباحث أحد العاملين فيه، فقد لاحظ الباحث وجود ظاهرة من عدم الرضا، والاستياء، والتظلم، من جراء الجهد المبذول، والحثيث للارتقاء بالذات من قبل الموظفين، ولكن دون حصولهم بالمقابل على أي من الحقوق، أو المكاسب الملازمة والمستحقة لهذا التطور، وذلك نتيجة لعدم اعتراف الإدارة العليا، أو عدم اكتراثها بما قام به الموظفين من ارتقاء ذاتي نابع من طموحهم، ورغبتهم في التقدم الوظيفي، والمعرفي، والمعيشي.

وقد كان هناك العديد من الآثار التي ترتبت وظهرت على الموظفين الذين ارتقوا بذواتهم دونما احتساب لما حصلوا عليه إدارياً، أو مالياً، ومنها:

1- التذمر المستمر والشكوى الدائمة من طبيعة العمل.
2- التأخر في إنجاز الأعمال المنوطة بهم.
3- ضعف الرغبة في الحضور إلى العمل والتأخر المستمر عن أوقات العمل الرسمية.
4- عدم الثقة بالإدارة العليا وقراراتها.
5- ضعف الالتزام بمواقع العمل الخاصة بهم خلال أوقات الدوام الرسمي.

حيث يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي (ما مدى توجه موظفي الجامعة الإسلامية بغزة نحو ارتقائهم بذواتهم (أكاديمياً، علمياً، مهنياً، معرفياً)، والذي يتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية منها: -

ما مدى توجه الإدارة العليا في التعاطي مع هذا الارتقاء الذاتي (أكاديمياً، إدارياً، مالياً) من وجهة نظر الموظفين.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.
2. التعرف على توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين واقع الارتقاء الذاتي للموظفين، وتوجه الإدارة العليا نحو تشجيع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

4. تحديد أثر واقع الارتقاء الذاتي للموظفين على توجه الإدارة العليا، نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.
5. الكشف عن تأثير متغيرات: (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية في توجه الإدارة العليا أكاديميا، وإداريا، وماليا، من وجهة نظر الموظفين.
6. تسليط الضوء على معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.
7. بيان آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

متغيرات الدراسة:

1. **المتغير المستقل:** الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.
   - دوافع الارتقاء الذاتي للموظفين.
   - حصول الموظف على دورات تدريبية.
   - حصول الموظف على شهادة علمية.
   - مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين.
2. **المتغير التابع:** توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.
3. **البيانات الشخصية والوظيفية:** (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين **واقع الارتقاء الذاتي للموظفين** وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين **دوافع الارتقاء الذاتي للموظفين** وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين **حصول الموظف على دورات تدريبية** وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين **حصول الموظف على شهادة علمية** وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين **مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين** وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لواقع الارتقاء الذاتي للموظفين على توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات: (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري).

أهمية الدراسة:

من خلال ملاحظة واستقراء واقع الموظفين العاملين في جامعات قطاع غزة لوحظ وجود ظاهرة من عدم الرضا، والاستياء، والتظلم، من جراء الجهد المبذول والحثيث للارتقاء بالذات، من قبل موظفين يعملون في هذه الجامعات، ولكن دون حصولهم بالمقابل على أي من الحقوق، والمكاسب الملازمة والمستحقة لهذا التطور، نتيجة لعدم اعتراف الإدارة العليا، أو عدم

اكتراثها بما قام به الموظفون من ارتقاء ذاتي نابع من طموحهم، ورغبتهم في التقدم الوظيفي، والمعرفي، والمعيشي.

ومن هنا تبلورت فكرة هذا البحث لإيجاد حلول لهذه المشكلة، والقيام بدراستها دراسة عمليه جادة، قائمة على البحث، والتحليل، والتقصي، لمعرفة أسبابها، وأهدافها، وأهميتها.

الأهمية للباحث: تأتي هذه الدراسة ضمن اختصاص الباحث، حيث أنه يعمل في إحدى الجامعات في قطاع غزة، ويهتم بالإجراءات، والمعايير، والسياسات المتبعة في توجه الإدارة العليا في اعتماد عملية الترقية، واحتساب التطور، والارتقاء الذاتي، الذي يقوم به الموظفون أنفسهم، كما وتعمق هذه الدراسة معرفة الباحث في طريقة عمل البحوث العلمية، وتزيد معرفته، وخبراته في نفس المجال.

الأهمية للباحثين والدارسين: حيث أن هذه الدراسة تتناول توجهات الإدارة العليا في احتساب المعارف، والمهارات، والدرجات العلمية التي يحصل عليها الموظفون، من خلال الدورات التدريبية التي يحصلون عليها، أو من خلال الدراسة والتحصيل العلمي، وبالتالي فإنها تبرز للباحثين، والدارسين، مدى أثر السياسات، والتوجهات الإدارية في احتساب هذا الارتقاء الذاتي للموظفين، كما وأنها تفتح للدارسين أفق جديدة للعديد من الدراسات، والاختبارات المرتبطة بأصل موضوع الدراسة، كقياس الرضا، والولاء، والأداء الناتج عن هذا التوجه للإدارة.

الأهمية للمجتمع: حيث أن موظفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة هم شريحة هامة من المجتمع، فإن أي قرار، أو سياسة متبعة من قبل الإدارة العليا بحق الموظف، ستنعكس عليه داخل بيئة العمل، وخارجها، إما بالسلب، أو الإيجاب، حسب طبيعة القرار ومدى أهميته، ومن هنا فهذه الدراسة تبين الأسباب القائمة وراء سلوك معين، قد يقوم به الموظف الجامعي داخل المؤسسة التعليمية التي يتبع لها، أو في المجتمع الخارجي الذي يعيش فيه.

الأهمية للجامعات: تكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للجامعات بأنها تعطي إضافة جديدة في مجال هذه الدراسة العلمية لمكتبة الجامعة، كما ويستفيد من هذه الدراسة كافة المستويات الإدارية في جامعات قطاع غزة والعاملين فيها، حيث تضع بين أيدي الإدارة العليا في الجامعات أسباب توجه الموظف للارتقاء والتطور الذاتي، كما وتبرز الآثار المترتبة على توجه الإدارة العليا في احتساب التطور والارتقاء الذاتي على واقع الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من عدمه.

– قد يستفيد من هذه الدراسة كافة المؤسسات، والوزارات، والمعاهد المحلية والخارجية، في تعاطيها مع طموح موظفيها، وكيفية النهوض بالكادر البشري لديها وصولاً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مصطلحات الدراسة:

1. **الارتقاء الذاتي:** ويحمل هذا المفهوم عدة مسميات (التطوير الذاتي، التعلم الذاتي، الارتقاء الذاتي)، وهو الأسلوب الذي يكتسب فيه الفرد –وفقاً لقدراته وسرعته –قدراً من المعارف والمفاهيم وغيرها مستفيداً مما أسفرت عنه التقنية الحديثة من وسائل وبرامج لتحقيق مستوى أعلى من النماء لتحقيق أهداف معينة. (القصيمي، 2004م، ص16).

التعريف الإجرائي للباحث: هو توجه الموظف بدافع من ذاته، نحو اكتساب علوم، أو مهارات، أو خبرات، أو معارف جديدة، من خلال التحاقه بإحدى الكليات، أو الجامعات، أو الدورات التدريبية، أو القيام بأعمال بحثية، بهدف إشباع رغبات، أو حاجات نفسية، أو اجتماعية، أو وظيفية، وتغيير شخصيته نحو مستويات أفضل من النماء، والارتقاء، دون أي مساعدة مالية، أو تحفيز، أو توجيه من قبل الإدارات المسئولة عنه.

2. **التوجه:** "هو استعداد نفسي، أو تهيؤ عقلي يتحكم في الاستجابة الموجبة، أو السالبة نحو أشخاص، أو أشياء، أو موضوعات، أو مواقف، أو رموز في البيئة التي تثير هذه الاستجابة". (زهران، 1974م، ص172).

التعريف الإجرائي للباحث لتوجهات الإدارة العليا: هي حالة من الاستعداد العقلي، والذهني، والعصبي، التي تنظم عن طريق الخبرة المتراكمة، وتباشر تأثيراً موجهاً، أو ديناميكياً في استجابات الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية إيجابا، أو سلباً نحو جميع الموضوعات، أو المواقف المرتبطة بها.

3. **يعرف الباحث احتساب الإدارة الارتقاء إدارياً:** هو ترقية الموظف إدارياً، بما يتناسب وما توصل إليه الموظف من خبرات، أو معارف، أو مهارات، من جراء ارتقائه بذاته عن طريق التحصيل العلمي، أو الدورات التدريبية.
4. **يعرف الباحث احتساب الإدارة الارتقاء مالياً:** هو احتساب الأجر المالي المناسب حسب سلم الأجور، والرواتب، بما يتناسب مع ما توصل إليه الموظف من ارتقاء ذاتي، عن طريق تحصيله العلمي، أو اكتساب المهارات، والمعرفة.

5. **الجامعات الفلسطينية بغزة:**

"الجامعة هي المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي، أو الماجستير، أو الدكتوراه. ولها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم. (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014م: ص5).

يعرف الباحث الجامعات الفلسطينية:

هي عبارة عن مؤسسات أكاديمية عامة وخاصة، تحتوي على مجموعة من الكليات الجامعية بما لا يقل عن ثلاث كليات، حيث تتخصص كل كلية جامعية بأحد فروع العلوم المختلفة، وتمنح في نهاية الدراسة الأكاديمية للطالب درجة البكالوريوس بالتخصص الذي قام بدراسته، كما وأنها تمنح درجات علمية أخرى مثل الدبلوم العالي، الماجستير، والدكتوراه حسب مقتضيات الصلاحيات الممنوحة للجامعة المانحة من قبل التعليم العالي الفلسطيني.

6. **الجامعة الإسلامية بغزة:**

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية. **(موقع الجامعة الإسلامية الالكتروني، 2016م).**

الفصل الثاني

مفهوم الارتقاء الذاتي

الآثار والمعيقات التي تواجه الارتقاء الذاتي للموظفين

المبحث الأول

الارتقاء الذاتي

تمهيد:

يطمح الانسان دائماً للارتقاء بحياته من جميع النواحي "أكاديمية، مهنية، معيشية، اجتماعية، اقتصادية، ...إلخ"، ولا يقف هذا الطموح عند حد معين، حيث يعمل الإنسان الطموح على تلبية وتحقيق هذه الرغبة بطرق مختلفة، فعلى سبيل المثال لا الحصر (القيام بأخذ دورات تدريبية، الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي، اكتساب مهارات ومعارف جديدة، ...إلخ)، وهذا كله يصب في بوتقة ارتقائه، وتحسينه لظروفه المهنية، المعرفية، والمعيشية، وكذلك هي الحال بالنسبة للموظف، ولكن وبالنظر إلى رأي الإدارة التي يتبع لها هذا الموظف أو الإنسان العامل، فمن الممكن أن يكون لها وجهة نظر، واعتبارات مختلفة في طريقة وآلية احتساب مخرجات ارتقاء الموظفين بذواتهم، حيث سيترتب على قرار الاحتساب تكبد الإدارة تكاليف وأعباء مختلفة، (إدارية، مالية،...إلخ)، حيث سيقابل هذا الارتقاء للموظف من قبل الإدارة إما بالقبول، أو الرفض، والذي سينعكس بدوره على الموظف الذي بذل جهداً ووقتاً ومالاً في سبيل ارتقائه، والذي سيكون إما بالإيجاب، أو السلب، وسيظهر ذلك جلياً في أدائه، ورضائه، وولائه، وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

نبذه تاريخية: تطوير الذات بين الفلسفة والحقيقة:

كان بداية ظهور مفهوم "علم" الارتقاء بالذات وتطويرها في منتصف القرن الماضي، والذي اهتم بتنمية الذات والارتقاء بها وتطويرها إلى أعلى مستويات الوعي، والخبرة، والمعرفة، وكانت هناك العديد من الاختلافات حول جدوى هذا العلم وفوائده، حيث ذهب البعض إلى عدم ارتقاء هذا العلم عن كونه أفكار فلسفية لا يمكن تحقيقها وتطبيقها على أرض الواقع، وذهب آخرون إلى القول بأن هذا العلم هو بمثابة الدستور والمرتكز الأساس الذي يبني عليه الشخص معرفته بذاته والعمل على تحقيقها.

وهنا يتطرق إلى أذهاننا سؤال مهم ألا وهو: **ما هي حقيقة هذا العلم؟** بالرغم من حداثته إلا أنه استطاع التغلغل إلى نفوس الكثير من العلماء، والفلاسفة، والباحثين، حيث استطاع اثبات الأثر الكبير في تحقيق، وتأهيل، وصقل الذات الإنسانية، وذلك كونه علماً قائماً على أسس، وقواعد، ومبادئ، وأفكار، تنبع من خضم التجارب، والخبرات الإنسانية المتراكمة والتي تصب في مصلحة الذات العليا للفرد.

كما يؤكد هذا العلم على حقيقة راسخة مفادها أن الفرد لا يعمل بمعزل عن القيم، والأفكار، والمبادئ المترسخة في ذاته، حيث تلعب دوراً هاماً في تحديد أهدافه، ورسالته، ورؤيته، وغايته الشخصية، والتي يستند إليها في تحديد الموقع، والمكانة التي يرغب أن يكون عليها في هذه الحياة... وكذلك خلق التوازن النفسي القادر على تكوين الشخصية الإيجابية الطموحة...

وبالتالي نصل إلى حتمية غير قابلة للجدل أن هذا العلم هو علم عريق بمنهجه، ورسالته، وأسسه، ومبادئه... وعند فهمنا لهذا المنهج وهذا العلم، عندها سوف يكون بمقدورنا إيجاد الوعي، والمعرفة، والخبرات اللازمة لنكون من صناع النجاح في حياتنا، والارتقاء بذواتنا حتى نبلغ كل ما نسمو ونطمح أن نكون عليه من رقي ورفعة، ومهارة، وخبرة. **(موقع نوبا الرسمي، 2015م).**

❖ **تعريف مفهوم الارتقاء الذاتي:**

أولا/ مفهوم الارتقاء:

اِرتقاء: مصدر ارتقى.

اِرتِقاء: (اسم)

مصدر ارتقى / ارتقى إلى / ارتقى على / ارتقى في

صَعُبَ عَلَيْهِ اِرْتِقَاءُ الجَبَلِ: الصُّعُودُ إِلَيْهِ

اِرْتِقَاءُ الْمَلِكِ لِلْعَرْشِ: اِعْتِلاؤُهُ، تَوَلِّيهِ

مذهب النشوء والارتقاء: نظرية تطور الموجودات على أشكال بسيطة قديمة.

(معجم الوسيط الإلكتروني، 2015م).

يعرف الباحث الارتقاء: بأنه عملية تدرج وانتقال من مستوى إلى آخر، في جوانب عدة من حياة الفرد، سواء كانت هذه المستويات وظيفية، أو مهنية، أو سلوكية، أو اجتماعية، أو علمية، أو اكتساب خبرات ومهارات وقدرات جديدة، من خلال التحصيل العلمي بالمطالعة الفردية في المكتبات، ومواقع الأنترنت، أو مطالعة البحوث والرسائل العلمية، أو النظامية بالانضمام إلى معهد، أو جامعة، أو مركز تدريب.

ثانياً/ مفهوم الذات:

يعد مفهوم الذات حسبما يراه الظاهر، (2004م، ص7) بمثابة حجر الأساس الذي يميز شخصية الفرد مهما اختلف مسماه الوظيفي، أو طبيعة عمله، بحيث يعمل هذا المفهوم على تكامل واتساق شخصية هذا الفرد، وصقله بهوية تميزه عن الآخرين، وتظهر الأهمية الأساسية لهذا العلم في تحديده للسلوك الإنساني، كونه يوجه الأفراد لانتهاج السلوك الذي يتماشى مع خصائصه.

وفي القرن التاسع عشر تم تحديد أسلوبين لدراسة الذات، والذات العارفة، حيث اعتبرت الذات العارفة لا قيمة لها في فهم السلوك، إذ تتضمن مجموعة من العمليات كالتفكير، والإدراك، والتذكر، أما الذات كموضوع، فهي الذات التجريبية والتي تتضمن:

أ. **الذات المادية:** وهي تتضمن جسم الفرد وأسرته وممتلكاته.

ب. **الذات الاجتماعية:** وتتضمن وجهة نظر الآخرين نحو الفرد.

ت. **الذات الروحية:** وتتضمن انفعالات الفرد ورغباته.

"إن فهم الفرد لذاته يتشكل من خلال عوامل بيئية وداخلية كثيرة لا يمكن الفصل بينها، حيث تتشارك فيما بينها لتنتج سلوكا يتبناه الإنسان ويسعى إلى تحقيقه بكل الوسائل المتاحة لديه، ويسخر كل ما لديه من قوة، ووقت، ومال لتحقيق غايته، والوصول إلى هدفه المنشود".

فقد جاء تعريف مفهوم الذات في معجم الوسيط:

ذات: (اسم)، والجمع ذوات: اسم بمعنى صاحبة، مؤنث (ذو)، يثنى على ذاتا، ذواتا هذه فتاة ذات خلق وجمال، ذات البين: الحال، ما بين القوم القرابة والنسب والمودة، أو العداوة والبغضاء، معرفة الذات: تفهم الشخص لطبيعته أو قدراته أو حدوده، وعي بالمميزات والخصائص المكونة لذات الفرد، اكتشاف الذات: تحقيق التوصل إلى تفهم ومعرفة الذات، تحقيق الذات: تطوير أو تحسين إمكانات الشخص، وتحقيق الاكتفاء لنفسه.

(معجم الوسيط الإلكتروني، 2015م).

وقد عرف العمرية، (2005م، ص 12) مفهوم الذات: بأنه مجموعة من الشعور والعمليات التأملية التي يستدل عنها بواسطة سلوك ملحوظ أو ظاهرة.

وعرفه التايه، (2005م، ص75) الأنماط المستمرة والمنسقة نسبياً من الإدراك، والتفكير، والإحساس، والسلوك، التي تبدو لتعطي الناس ذاتيتهم المميزة.

مفهوم الارتقاء الذاتي:

ويرى الباحث أنه على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات التي اهتمت بمفهوم الارتقاء الذاتي، إلا أنه لم يكن هناك مسمى محدد له، حيث تعددت المسميات والتعاريف، ومنها (الارتقاء الذاتي، التطوير الذاتي، تنمية الذات، التدريب الذاتي، تنمية الشخصية، ...إلخ)، وهذا يرجع إلى عدة أسباب من أهمها:

- اختلاف الفروع العلمية والمعرفية التي ينتمي إليها الباحثون والمتعلقة بموضوع الارتقاء الذاتي مثل: علم الاجتماع، الإدارة، التربية، إلخ... من المجالات العلمية.
- الأهداف المختلفة والمتعددة التي يحققها الارتقاء الذاتي، حيث أن هناك أهداف على مستوى الفرد، والمنظمة، والمجتمع.
- التطور التكنولوجي السريع والمتلاحق، والذي أسهم كثيراً في ظهور الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية الارتقاء الذاتي.

وأن أغلب المفاهيم هي مترادفة وتصب في نفس البوتقة والمعنى لمفهوم الارتقاء الذاتي، إلا أنه يرى أن استخدام مفهوم الارتقاء الذاتي أبلغ من المفاهيم الأخرى وأكثر دلاله عما يريد الباحث إظهاره وتوصيله من خلال هذه الدراسة.

وقد عرف الثبيتي، (2015م) تنمية الذات: بأنها عملية تفعيل الذات لتحقيق الأهداف التي ترغب في تحقيقها.

وعرِّف التطوير الذاتي من قبل يعيسى، ميلود، (2012م، ص8) بأنه يتعلق بتنمية قدرات ومهارات الشخص الذاتية بنفسه، كما ويعمل الشخص على تقويم سلوكه، والتحلي بالأخلاق الفاضلة وتربية نفسه وتهذيبها، وكذلك عمل الشخص على اكتساب الأخلاق الفاضلة، وتحويل سلوكه غير المرغوب فيه إلى سلوك مقبول.

وعرف العيبي، (2012م، ص7) التعلم الذاتي: بأنه أسلوب منظم للتعليم والتعلم يتخذ من المتعلم محوراً مركزياً للعملية التعليمية المتنوعة، إكسابه مهارات، وخبرات نافعة بهدف إحداث تغيير في سلوكه، انسجاما مع سرعته، وقدراته الذاتية على التعلم وتقديم نظام التقدير الفوري للاتجاه المطلوب لنشاط وسلوك المتعلم.

ويعرف الصاعدي، (2011م، ص78) التدريب الذاتي: "بأنه النشاط التعلمي الذي يقوم به المتعلم مدفوعاً برغبته الذاتية، بهدف تنمية استعداداته، وإمكاناته، وقدراته، مستجيباً لميوله، واهتماماته، بما يحقق تنمية شخصيته وتكاملها، والتفاعل الناجح مع مجتمعه عن طريق الاعتماد على نفسه، والثقة بقدراته في عملية التعلم الذاتي".

يعرف العبيدي، (2009م، ص ص49-50) التعليم الذاتي: "بأنه عملية اكتساب مقصورة للمهارات، والمعارف، والحقائق، والخبرات، من قبل الشخص المتعلم، حيث يحصل هذا الشخص على المعرفة المباشرة وغير المباشرة للحقائق المحيطة به، وتستهدف نتائج التعلم توسيع معارف المتعلم وتمكينه من تقويم المعارف المكتسبة من قبله، كما تؤثر تلك النتائج على تطور المتعلم في شتى مجالات حياته".

عرفته محامدة، (2005م، ص ص19-20) "بأنه ذلك النوع من التعليم والتعلم الذي يجعل الفرد يغير سلوكه وأدائه بناءً على رغبته، ووفقا لاستعداداته، وقدراته، واختياراته، في التفاعل مع الأشخاص، والمواد، والمواقف، وبناء على دافعيته نحو إحداث ذلك التغيير في سلوكه طبقا للطريقة التي يعتمدها، والنمط الذي غير عملياته العقلية، ونشاطه الفسيولوجي، والعصبي، وسبل إدراكه للمميزات الخارجية، وخياراته في الاستجابة لها".

يعرف غباين، (2001م، ص ص22-23) التعلم الذاتي: "بأنه التعلم الذي يجعل الفرد يغير من سلوكه وادائه بناءً على رغبته، ووفقاً لاستعداداته، وقدراته، واختياراته، في التفاعل مع الأشخاص، والمواد، والمواقف، وبناءً على دافعيته نحو إحداث التغيير في سلوكه طبقاً للطريقة التي يعتمدها، والنمط الذي يميز عملياته العقلية ونشاطه الفسيولوجي والعصبي وسبل إدراكه للمتغيرات الخارجية وخياراته في الاستجابة لها ".

التعلم الذاتي كما يعرفه زميرمان، (Zimmerman, 2000) هو الأفكار المتولدة ذاتيا، والأفعال التي تخطط وتكيف بشكل دوري من أجل تحقيق الأهداف الشخصية.

يعرف بلقيس، شطي، (1990، ص1) التعليم الذاتي: بأنه العملية التي يقوم بها المتعلم ببذل جهود ذاتية لتنفيذ نشاطات بألوان عديدة ومختلفة بهدف إحداث تغييرات إيجابية في عدة نواحي منها العقلية، والمعرفية، وفي المهارات الأدائية، وفي اتجاهاته، ومواقفه، إزاء عناصر الثقافة، والبيئة المادية، وغير المادية.

ويعرف الباحث الارتقاء الذاتي: بأنه توجه الموظف بدافع من ذاته نحو اكتساب علوم، أو مهارات، أو خبرات، أو معارف جديدة، من خلال التحاقه بإحدى الكليات، أو الجامعات، أو الدورات التدريبية، أو القيام بأعمال بحثية، بهدف إشباع رغبات، أو حاجات نفسية، أو اجتماعية، أو وظيفة، وتغيير شخصيته نحو مستويات أفضل من البقاء والارتقاء، دون مساعدة مالية، أو تحفيزات توجيهية، من قبل الإدارات المسئولة عنه.

يلخص الباحث معنى الارتقاء الذاتي للموظف من خلال البنود التالية: -

- تكون الرغبة ذاتية لدى الموظف، وهي نابعة من شعوره بحاجته إلى تنمية مهاراته، وقدراته، ومؤهلاته، في جانب معين والارتقاء بها.
- إن الموظف يقوم باختيار البرامج التدريبة أو المواد الدراسية المتخصصة التي يرغب بها، ويرى أنه من خلالها يمكنه اكتساب المهارات والخبرات والمعارف والمؤهلات التي يحتاج إليها.
- تكون عملية الاختيار نابعه من قناعة ودافعية ذاتية واعية لدى الموظف لتعليم نفسه بنفسه.
- يقوم الموظف باختيار نوع ووقت ومكان التدريب، أو التحصيل العلمي، أو المعرفي، وذلك حسب ما يرى أنه مناسب له، ووفقاً لاحتياجاته.

اهمية الارتقاء بالذات:

بين الخليفة، (2009م) أن اتباع منهج تحفيز الارتقاء الذاتي للموظفين داخل الجامعات، المنظمات، والمؤسسات في تنمية مهارات، ومعارف الموظفين، لتلبية احتياجات ومطالب العمل الجديدة في ضوء التطورات التقنية المتسارعة التي تتطلب إلمام الموظفين بهذه التقنيات وأساليب تشغيلها بأقل التكاليف التي قد تتكبدها المنظمة لحيازة الموظفين لمثل هذه المهارات والمعارف، وكذلك سهولة حصول الجامعة، أو المؤسسة على الكادر البشري القادر على إشغال الشواغر الوظيفية داخلها دون تكبد عناء البحث خارجها عمن يصلح لسد احتياجاتها من هذه الطاقات.

كما تنبثق أهمية الارتقاء بالذات وتطويرها من الارتباط الوثيق بحل مشكلات العمل والمشاكل الشخصية للموظف، وابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت، والجهد، والتكلفة، والرقابة المباشرة غلى الموظف من قبل إدارة الجامعة، أو المؤسسة التي يعمل بها.

فوائد الارتقاء الذاتي للموظف:

ذكرت مداح، (د.ت.) أن هناك فوائد لارتقاء الموظف بذاته تتلخص فيما يلي:

- يكون الموظف فيها هو الصانع لعملية التعلم وهو أساس عملية ارتقائه بذاته بالكامل.
- يحدد الموظف الأهداف ويصيغ الأسئلة.
- يحقق الأهداف التي خطط لها بذاته من خلال أنشطة يقوم بها.
- ترتبط بميول الموظف المرتقي بذاته واهتماماته (لا إجبار في الارتقاء الذاتي).

- تتطلب ثقة عالية بالنفس، ورغبة في تحسين الذات للموظف.
- تحقق الرغبة الداخلية للموظف المرتقي ذاتيا بإرادته وبالاعتماد على نفسه أفضل فوائد الارتقاء الذاتي.
- تحقيق مستوى عال من الطاقة الفردية لدى الموظف.
- عدم الاحتياج المادي الكبير من قبل المؤسسة.
- أهداف ذات قيمة في حياة الإنسان (تحديد هدف للوصول إليه عند الموظف المرتقي بذاته بحد ذاته

ابعاد الارتقاء الذاتي:

يوجد عدة أبعاد للارتقاء الذاتي يمكن تلخيصها كما يلي:

✓ **البعد الاجتماعي:** بمعنى أن الإنسان يتكيف مع نفسه ومع الآخرين، ويكون علاقة سوية بينه وبين البيئة التي يعيش فيها، تلك البيئة التي تضم العناصر الأساسية للحياة وهي (الطبيعة–النفسية –الاجتماعية والثقافية).

والموظف مسئول عن سبر أعماقه والغوص فيها لكي يتعرف على نفسه، حيث تقوده تلك المعرفة للارتقاء بذاته من خلال معرفته بجوانب القصور، والضعف، والإمكانات، والقدرات التي يجب أن يحصل عليها لتحقيق ذلك، والارتقاء الذاتي يصل بالموظف إلى درجة من المرونة التي تحقق له التكيف من خلال استجابته للمؤثرات الجديدة التي تصادفه في حياته، إن طموح الإنسان وتطلعاته في تغير دائم، الأمر الذي يحفزه لتبني دوراً إيجابيا حيال التغيرات التي تقابله، فليس هناك من سبيل أفضل من ارتقاء الموظف بذاته ليصل إلى تحقيق ذاته واستمرار تطوره وارتقائه بذاته وبناء شخصيته. (درة، 1988م، ص157).

✓ **البعد النفسي:** يتطلب تحقيق الذات أن يعمل الموظف وفق احتياجاته وهذا هو ما يمثل البعد النفسي لعميلة الارتقاء الذاتي، لأنها تتضمن تجديد الموظف لمهاراته، وقدراته، وتوجيه ذاته، وذلك لان مصدر سلوكه ينبعث من داخله استجابة للمتغيرات المحيطة به، حيث أن وراء كل سلوك إنساني حاجة ينشا عنها توتر وانعدام توازن لدى الموظف، فقد تكون هذه الحاجة عبارة عن هدف يتطلب بلوغه لنشاط معين، وبتحققه يتم اشباع الحاجة وينخفض التوتر.

إن الحاجة الأساسية التي تكمن وراء ارتقاء الموظف بذاته هي الحاجة إلى التطور وتغذية الطموح واستمرارية تحقيق الذات، والرقي بها، مما يضمن للفرد شخصية متجددة صحية وسليمة، وكذلك توظيف أمثل لقدراته وإمكاناته. (اللوزي، 2001م، ص ص232–233).

✓ **البعد العقلي:**

تعتبر اختبارات الذكاء لستانفورد بينيه، واختبارات القدرات، والمهارات الجانبية، من أهم الاختبارات التي تستخدم لقياس البعد العقلي، وهذه الاختبارات تعتبر الرئيسية لتحديد مدى قبول أساليب الارتقاء الذاتي، وفي الوقت الذي يتم فيه وضع البرنامج التدريبي اللازم لتطوير الذات والارتقاء بها، يجب الاهتمام والتأكيد على وضع الأهداف التي تؤدي إلى توسيع مدارك الموظف المرتقي بذاته. (رشيد، 2004م، ص693).

✓ **البعد التقني:**

يرتبط هذا البعد بمدى قدرة الموظفين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وما أفرزته من تقنيات، وبرمجيات، يمكن استخدامها في إنجاز المهام والأعمال الوظيفية.

إن الموظف المرتقي بذاته يسعى جاهدا لامتلاك المهارات، والقدرات التي تجعله متقدماً على زملائه وأقرانه، حيث يعني التمكن من استخدام المعدات الحديثة زيادة في الإنتاجية وإنجازاً أسرع للعمل.

(النمر، وخاشقجي، ومحمود، وحمزاوي، 2006م، ص189)

دوافع الارتقاء الذاتي:

ماذا يقصد بالدوافع؟

يعرف أبو علام، (2004م) الدوافع: هي عبارة عن الأسباب التي أدت بنا إلى تبني نهج معين سواء كان على صعيد الآراء، أو الأفعال، أو الوسائل، بهدف الوصول إلى غاية أو هدف معين والعمل على تحقيقه.

وإذا كانت الدافعية وسيلة لتحقيق الاهداف فإنها تصبح أحد العوامل التي تؤدي الي تحصيل المعرفة، والفهم، والمهارة، وغيرها من الاهداف التي قد يسعى الفرد الى تحقيقها.

يرى منصور، (1977م، ص ص18 – 19) أن هناك العديد من الدوافع التي قد تؤدي بالموظف الى تبني نهج الارتقاء الذاتي والتي تنطوي تحت هذه البنود التالية الذكر:

1. الدافع المعرفي: وفي هذه الحالة يكون الموظف في حالة انشغال بالعمل، حيث يعمل على اشباع حاجاته للمعرفة والفهم، ويكون ما يكتشفه من امور معرفية جديدة هي بمثابة مكافأة له.
2. تكريس الذات: حيث يسعى الموظف ويعمل جاهدا للحصول على الشهرة، والسمعة، والارتقاء بمكانته، والتي يعمل على الوصول لها عن طريق التميز بالآراء، والالتزام بالتقاليد والاعراف المعمول بها، وهذا يؤدي الي شعوره بكفاءته واحترامه لذاته.

3. دافع الانتماء: "والذي يحصل عليه الفرد من خلال قبوله لدى الاخرين وبالتالي بتحقق لديه الاشباع في هذا القبول، بمعنى ان يستخدم الفرد نجاحه العام كأداة لحصوله على الاعتراف والتقدير من جانب من يعتمد عليه في تأكيد ثقته بنفسه". (شكشك، 2009، ص52).
4. الحاجة الى تحقيق الذات: "وهي المرتبطة بما يحفز ويدفع الفرد الى التحصيل، والانجاز، والتعبير عن الذات، وان يكون مبدعا ومنتجا، وان يحقق امكاناته ويترجمها الى حقيقة واقعة".

بينما يذكر أبو جلاله (1993م) أن من أهم أسباب الارتقاء الذاتي ما يلي:

1- تعدد الحاجات الفردية وتجددها:

إن التسارع العلمي والانفجار المعرفي المتلاحق والتقدم التكنولوجي والتقني والصناعي كل هذا يدعو الأفراد والموظفين في المنظمات والمؤسسات إلى الرغبة في الحصول على قدرات، ومهارات، وعلوم تتماشى مع هذه الثورة التكنولوجية والصناعية، وذلك لتسهل عليهم أمورهم الحياتية والوظيفية.

ومن البديهي أن تعجز المؤسسات التعليمية النمطية عن تلبية كافة الاحتياجات، حيث يكمن العلاج في اخذ مبدأ المبادرة لإشباع هذه الحاجات، وقد ادى تقليص عدد ساعات العمل إلى زيادة أوقات الفراغ لدى الموظفين الامر الذي أدى الى إيجاد أنواع جديدة وحديثة من المتطلبات والاحتياطات التي بحاجة إلى إشباع وهي بالتالي تؤدي إلى مبادرات للارتقاء بالذات من خلال التعلم الذاتي وإشباع الهوايات.

2- تعدد انواع المهن وتبدلها واستحداث الجديد منها:

توجه الفرد أو الموظف ليكون منتجا في مجتمعه أو في المؤسسة التي يتبع لها، وكذلك حاجته وميوله لاختيار الوظيفة أو العمل الذي يناسبه ويناسب طموحه وقدراته، والمؤهلات التي لديه في سوق العمل المتجدد كل ذلك يتطلب منه العمل على تطوير قدراته والارتقاء بذاته، وما لديه من خبرات ومؤهلات عملية ومهنية ليتناسب مع الوظائف وما تتطلب من إمكانات، ومؤهلات، وخبرات.

وللوصول لهذا المستوى من الاتقان، على الموظف أن يعمل على تطوير ذاته والارتقاء بها ذاتيا بغض النظر عن عمره أو المستوى العلمي الحاصل عليه سابقاً.

3- الفروق الفردية:

قد يعتبر هذا السبب من أهم الأسباب المحفزة للموظف للارتقاء بذاته حيث ان كل فرد يعلم حدود قدراته وإمكاناته، حيث يسعى إلى تطويرها والارتقاء بها وتنميتها لتكون قادرة على مواكبة التطور المتسارع في المعرفة، والعلوم، والتكنولوجيا الخ... وبالتالي فان الارتقاء بالذات وإكسابها القدرات والإمكانات والمهارات اللازمة لمواكبة هذا التطور المتسارع وتحقيق الجوانب التي تلبي حاجات الموظف وميوله ومواهبه هو العلاج لتغطية جوانب القصور.

4- إعادة التأهيل والتدريب أثناء الخدمة:

تتجدد المهن والوظائف باستمرار نظراً للتطور المستمر في التكنولوجيا والمعرفة، وبالتالي يتم استحداث العديد من الوظائف التي تكون بحاجة الى قدرات وإمكانات، ومهارات، ومعارف خاصة يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغلها، وتعتبر هذه الوظائف بمثابة حافز قوي للأفراد والموظفين لاكتساب هذه المهارات، والقدرات، والمعارف، والخبرات، وبالتالي سيكون توجه الأفراد والموظفين لاكتساب هذه المهارات والمعارف ذاتيا، ليكون لهم السبق في التطور والارتقاء في السلم الوظيفي، وتحسين مستواهم المعيشي.

ويرى الباحث ان هناك اسباب اخرى وراء ارتقاء الموظف بذاته منها:

- المنافسة بين الاقران في المؤسسة الواحدة.
- تحسين مستوى العيش والكسب.
- كسب احترام الذات واحترام الاخرين.

سمات الارتقاء الذاتي:

يتميز الارتقاء الذاتي بالعديد من السمات **كما أوردها** غباين، (2001م) والتي نسردها كما يلي:

أ- يهدف الارتقاء الذاتي الى تحقيق وترسيخ وتعلم مفهوم الارتقاء الذاتي الذي يؤكد على ايجابية الفرد المتعلم ونشاطه ويراعي خصائصه المتميزة.

ب- يؤكد الارتقاء الذاتي على وفرة وتنوع خيارات التعلم والمصادر التي يحتاج اليها كل فرد يسعي للارتقاء بذاته، بهدف استثمار طاقاته وذلك وفق قدراته واستعداداته ورغباته.

ت- يقوم الشخص المرتقي بذاته بالتركيز على فردية التعلم واكتساب الخبرات والمهارات من خلال الدراسة او الدورات التدريبية.

ث- يتيح الارتقاء الذاتي للموظف المرتقي بذاته الفرص لتحمل مسئولية تعلمه وارتقائه بذاته فيمارس النشاطات المتنوعة وفق قدراته واستعداداته.

ج- يهدف الارتقاء الذاتي المستمر والذي يحمل الموظف او الشخص المرتقي بذاته مسئولية متابعة تعلم واكتساب مهارات الموظف او الشخص المرتقي.

ح- "يقوم الارتقاء الذاتي على تنظيم الخبرات والمهارات والمواد التعليمية على نحو يسمح لكل فرد او موظف تسعى للارتقاء بذاته ان ينمو ويتقدم وفقا لقدراته وطموحه".

بينما ترى محامدة، (2005م) أن من سمات الارتقاء الذاتي ما يلي: -

1- يهدف الارتقاء الذاتي الى تحقيق ارتقاء يؤكد ايجابية الموظف المرتقي ونشاطه ويراعي خصائصه وامكانياته وقدراته المتميزة.
2- يؤكد الارتقاء الذاتي على تنوع الخيارات المتاحة للارتقاء بالذات من قبل الموظف وكذلك المصادر التي يحتاج اليها للوصول الى ما يرنو اليه من ارتقائه بذاته.
3- يركز المرتقي بذاته على فردية التعلم وإتمام الدراسة واكتساب الخبرات والمهارات.
4- يتيح الارتقاء الذاتي للموظف الفرص لتحمل مسئولية تعلمه، فيمارس النشاطات المنوعة وفق قدراته واستعداداته.
5- يهدف الارتقاء الذاتي الى اكساب الموظف مهارات وعادات التعلم المستمر الذي يحمل الموظف مسئولية متبعة ارتقائه بذاته نفسه بنفسه.
6- يقوم الارتقاء الذاتي على اساس تنظيم الخبرات والمواد التعليمية على نحو يسمح لكل موظف يرغب في الارتقاء بذاته ان ينمو بتقدم وفقا لقدراته وامكاناته وطموحه.
7- اكتساب مهارات وعادات الارتقاء بالذات المواصلة للموظف ارتقائه بذاته بنفسه.
8- يتحمل لموظف مسئولية الارتقاء بذاته نفسه بنفسه.
9- المساهمة في عملية التجديد الذاتي للمجتمع.
10- بناء مجتمع مثقف ومتعلم، يكون في حالة تطور وارتقاء دائمين.
11- تحقيق التربية الفردية والارتقاء المستمر مدى الحياة.

ويضيف الباحث أن من سمات الارتقاء الذاتي:

الارتقاء الذاتي الذي يقوم على أساس رغبة الموظف في تحسين مستواه الوظيفي، والمعيشي، والمادي، والاجتماعي، كما أن الموظف وخلال مسيرة ارتقائه بذاته لن يحصل على أي مساعدة مادية من الإدارة، أو المؤسسة التي يعمل لديها، وإنما ستكون كامل التكلفة على نفقته الخاصة.

سمات ترتبط بالموظف المرتقي بذاته: -

ذكر الحلبي، (2000م) أن من أهم السمات التي تقترن بالموظف المرتقي بذاته ما يلي: -

1- منتج ومستقر من الناحية الانفعالية.
2- متكيف مع ذاته وبيئته.
3- يسخر كل ما لديه من إمكانات وقدرات لخدمة أهدافه.
4- يعمل بجد للوصول إلى مركز متقدم ومرموق في المجتمع.
5- يشعر بنفسه وبوجوده من خلال الناس وحبهم له.
6- يفكر بشكل موضوعي.
7- يضع أهدافاً وخططا للمستقبل بشكل مناسب.
8- يواصل جهوده ولا يكون الفشل عائقا في ذلك.
9- في سبيل الوصول إلى أهدافه يتحمل أي صعاب قد تقابله.
10- يتمتع بالثقة بالنفس.
11- ما يواجه الموظف من عقبات يكون قادراً على التغلب عليها.
12- يرى أن مستقبل الإنسان ليس محددا وأنه يقدر على تغييره.
13- يرى أن الجهد الذي يبذله الفرد هو الذي يحدد نجاحه.
14- يحاول الوصول إلى عمله بشكل كامل من خلال متابعة الجهد.
15- لا يؤمن بالحظ.
16- ينجز مهامه بنفسه.
17- قادر على تحمل المسئولية.
18- يحاول دائما تحقيق كل ما هو أفضل وتحسين مستواه.
19- ينظر للحياة بتفاؤل.
20- يحب المنافسة.

أساليب الارتقاء الذاتي وطرقه: -

من الاساليب التي يمكن أن يستخدمها الموظف ليرتقي بذاته وخبراته ومهاراته كما كتب مسمار، ((د.ت.)، ص ص10 - 11) ما يلي: -

1- المؤسسات التعليمية النظامية والمنتشرة في المجتمع مثل الجامعات والكليات والمعاهد.

2- المؤسسات التعليمية غير النظامية مثل الأندية والجمعيات والصالونات.

3- دور الكتب والمكتبات العامة والخاصة والمتخصصة وغير المتخصصة.

4- وسائل الإعلام المختلفة مثل الإذاعة والتليفزيون والأشرطة السمعية والمرئية وخاصة وسائل الإعلام الموجهة.

5- المطبوعات والنشرات والدوريات.

6- المؤتمرات والمحاضرات وما يشابهها من النشاطات الثقافية المتنوعة.

7- مراكز البحوث العلمية الحكومية والخاصة المنتشرة في المجتمع وغيرها.

الخطوات التي يتبعها الموظف للارتقاء بذاته: -

ذكر توت (Tough, 1971) الخطوات التي يجب على الشخص المرتقي بذاته اتباعها وهي كالتالي:

- تحديد المهارات والمعارف المطلوبة.
- تحديد النشاطات والأدوات والمصادر اللازمة للارتقاء.
- تحديد مكان التعلم أو التدرب.
- تحديد أهداف التعلم أو التدرب.
- تحديد متي يتعلم.
- تقدير مستوى البرامج اللازمة للتعلم.
- إسقاط العناصر التعليمية غير الضرورية.
- تهيئة مكان التعلم اللازم.
- تحضير الأموال اللازمة للإنفاق على التعلم أو التدريب.
- تهيئة الوقت اللازم للتعلم.

العوامل المؤثرة في مستوى ارتقاء الموظف بذاته:

بين القطناني، (2011م) العوامل المؤثرة في مستوى ارتقاء بذاته وفصلها كما يلي:

1. **العوامل الذاتية الشخصية:** إن مستوى ارتقاء الموظف بذاته يتأثر بالعوامل الخاصة بالموظف مثل الذكاء، والتحصيل، والعمر، وما يكتسبه الموظف من خبرات في حياته، والتجارب التي يمر بها سواء كانت ناجحة أو فاشلة، ولها دور كبير في مستوى تحفيز الموظف وارتقاؤه بذاته، ومن هذه العوامل:

أ- الذكاء: إن للذكاء دوراً هاماً في مستوى ارتقاء الموظف بذاته، حيث أنه كلما ارتفعت نسبة ذكاء الموظف كان أقدر على تحقيق أهدافه والآمال التي يصبو إليها.

ب- التحصيل: الموظفون ذوو القدرة على التحصيل، واكتساب المهارات، والخبرات، المؤهلات، يكون لديهم قدرة عالية على الارتقاء بذاتهم من ذوي التحصيل المنخفض.

ت- الخبرات السابقة: الخبرات التي تمر بالموظف سواء كانت ناجحة أو فاشلة تكسبه قدرة عالية على الارتقاء بذاته، حيث أن خبرات النجاح تزيد من طموحه، وبالتالي يعمل الموظف على المحافظة على نجاحه، مما يحذو به لمزيد من التقدم والارتقاء، أما خبرات الفشل فهي تؤدي إلى خفض مستوى الرغبة في الارتقاء وتؤدي إلى العجز والإحباط.

2. العوامل البيئية والاجتماعية: إن البيئة الاجتماعية التي يترعرع وينمو فيها الإنسان هي التي تمده بالمفاهيم والثقافة والإطار المرجعي حيث أن لها الأثر الفعال في مدى رغبة الموظف بالارتقاء بذاته، ولكن هناك اختلاف بين الموظفين حول مقدار هذا التأثير وذلك حسب قدرات كل منهم الخاصة والذاتية والطبيعية، هذه المفاهيم والثقافات التي تقدمها البيئة الاجتماعية للموظف والتي تؤدي إلى مستوى ارتقاء بالذات واقعي او غير واقعي، والأسرة لها دور كبير في نمو مستوى الرغبة في الارتقاء بالذات، فالفرد المستقر داخل أسرته يكون لديه رغبة أعلى في الارتقاء بذاته، وكذلك الأهل لهم دورهم الفاعل في مقدار رغبة الفرد أو الموظف وإقباله على الارتقاء بذاته لما يلاقيه من دعم مادي أو معنوي أو كليهما منهم.

المبحث الثاني

الاثار المترتبة على الارتقاء الذاتي للموظف

مقدمة:

إنه من ضمن المسلمات أن يترتب على ارتقاء الموظف بذاته العديد من الاثار التي ستنعكس على الموظف نفسه، وعلى مجتمعه، وبيئته داخل العمل، وكذلك على نطاق الأسرة، والمحيط الذي يعيش فيه ويتعامل معه، وهذه الآثار إما أن تكون آثاراً سلبية أو إيجابية، وذلك اعتمادا على النتائج التي ستتولد عن ارتقائه بذاته، وما يترتب عليها من ردة فعل على كافة المستويات (الشخصي، الأسري، الاجتماعي، التنظيمي، المؤسسي).

ولكي نأخذ هذا الامر بقليل من التفصيل في حال أن الموظف تمكن من تحديد أهدافه من ارتقائه بذاته، وخطط لها بصورة سليمة، وأخذ بحسبانه جميع الأسباب التي تبلغه ما يرنو إليه من تحصيل للعلم، أو اكتساب المهارة، او المعرفة اللازمة، فانه سيترتب على ذلك العديد من الآثار المتمثلة فيما يلي:

الآثار الإيجابية على صعيد الموظف:

يذكر الخليفة، (2009م، ص30) الآثار الإيجابية على صعيد الموظف كما يلي:

- تحقيق الذات: ويتم ذلك من خلال سعي الموظف نحو التميز والتفوق في مجال عمله وحياته الاجتماعية، والسياسية، والتنظيمية، على حد سواء.
- زيادة امكانية نصيب الموظف في الارتقاء بذاته فيما يتعلق بالمعارف، والخبرات، والمهارات، التي يحتاج اليها في عمله بدلا من الاعتماد المستمر على الآخرين وتفويت الفرص في الرقي والتقدم.
- تمكين الموظف المرتقي بذاته من معرفة عملية الارتقاء بالذات، والمعوقات التي من الممكن أن تحول دون إتمام هذه العملية.
- قيام الأفراد أو الموظفين باختيار أساليب ارتقائهم بذاتهم سواء كانت أساليب (سمعية، أو بصرية، أو نظرية، أو عملية).
- زيادة دوافع الارتقاء بالذات لدى العاملين والموظفين في الجامعات في ضوء تقرير الموظف ما يتعلمه، وفقا لجوانب الضعف والقصور التي أحس أنه بحاجة الى تقليصها والتخلص منها في شخصيته.

- استشراف المستقبل وتقليل المخاطر: "إن خوف الموظف من المستقبل، وما فيه من مجهول غيبي لا يمكن معرفته، يجعله يسعى للارتقاء بذاته من خلال المجابهة الجريئة والمخاطرة". (عساف، 2000م، ص30).

الأثار الإيجابية على صعيد العمل والمنظمة:

لكل منظمة دورة حياة خاصة بها حيث تمر بالمراحل المعروفة من الولادة إلى النمو، ومن ثم الاستقرار، وأخيراً التدهور، وفي مرحلة من هذه المراحل تتسم المنظمة بالكفاءة وقد تتفوق على غيرها من المنظمات، إلا أنها لا تستطيع أن تحافظ على هذا الاستقرار وهذه الكفاءة الى ما لا نهاية إلا إذا جندت كل طاقاتها، وكفاءاتها، وخبراتها التي من الممكن أن توفر لها البقاء والديمومة، وتطويرها لذاتها ومقدراتها من الموارد المادية والبشرية والميكانيكية، والتي يكون الموظف احد العناصر الاساسية منها، وحين تتجاهل المؤسسة هذه الحقيقة سوف تعمل على تسريع انهيارها ودمارها، ومن أهم الفوائد التي تحققها المؤسسة من وراء ارتقاء الموظفين بذواتهم كما يبينها الخلف، (2009م، ص ص32-33) ما يلي:

أ- تفرغ إدارة المنظمة للتعامل مع القضايا والمشكلات التي تهمهم وتهم المنظمة بحكم أدوارهم القيادية، دون الالتفات لمسألة تدريب الموظفين والارتقاء بهم، لأنها ستكون تحصيل حاصل وبدافع ذاتي من الموظفين أنفسهم.

ب- تركيز إدارة المؤسسة على مواطن الضعف الأخرى لديها والعمل على علاجها.

ت- الربط بين العمل وحاجة العمل لوجود كوادر قادرة على الإيفاء بمتطلبات العمل ذاتيا والحصول عليها من داخل المؤسسة.

ث- تمكين إدارة المؤسسة من مراجعة أداء الموظفين وتقدمهم في العمل وتعديل الاداء بما يناسب مع سياسة واهداف المؤسسة في ظل ارتقاء الموظفين بأنفسهم وأدائهم وخبراتهم ومهاراتهم.

ج- توفير الوقت والجهد لدى إدارة المؤسسة، لأن منهج الارتقاء بالذات من قبل الموظفين ليس بحاجة للالتزام بجداول محددة تستدعي ترك الموظفين لأماكن عملهم، بل يمكن للموظفين التعلم والارتقاء أثناء العمل، وفي الوقت الذي لا يؤثر على مهامهم ومسئولياتهم.

ح- تغلغل تجربة ارتقاء الموظفين بذاتهم داخل كافة مرافق ودوائر المؤسسة.

خ- تقوية عامل الولاء والانتماء لدى الموظفين والعاملين سواء نحو المؤسسة التي يعملون بها أو الوظيفة التي يمارسونها.

د- القدرة على حل المشكلات التي تواجه الموظفين في عملهم بصورة إبداعية وبأسلوب عملي من خلال الخبرات والمعارف والمهارات التي اكتسبوها بارتقائهم بذاتهم.

ذ- إدراك إدارة المؤسسة أن الارتقاء بالذات بحاجة إلى اشخاص لديهم من القدرة والتفكير العميق ما يمكنهم من التعامل مع النظريات العلمية الجيدة وهذا يتطلب تدريب وخبرة وكفاءة لا تتأتى إلا من خلال ارتقاء الموظفين بذاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم.

ويعقب الباحث على ما ذكر الخلف، حيث أن هناك آثاراً أخرى على مستوى المنظمة يجدر ذكرها كما يلي:

- توفير التكاليف والجهد والوقت المبذول في رسم وتطبيق سياسات التدريب والتطوير الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة والارتقاء بها.
- استقطاب الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة والخبرة، وتحفيزهم على الارتقاء المستمر بذواتهم.
- توفر الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة والمؤهلات داخليا لدى المنظمة، وبذلك لا يكون على المنظمة البحث عنهم خارجها عند الحاجة إليهم، وبالتالي توفير تكلفة البحث والمقابلة والتوظيف لهم.

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث الآثار العامة التي يمكن أن تعود على المجتمع جراء ارتقاء الموظف ذاتياً:

- لا يعني بالضرورة عدم استفادة الموظف من نشاط أو تدريب معين أنه غير قابل للتعلم والارتقاء، حيث أنه وبرغبة ودافعية من ذاته يمكنه تحديد جوانب القصور والضعف في أدائه، ومؤهلاته، وشخصيته، وبالتالي يسعى إلى تطويرها والارتقاء بها ذاتيا، مما يعود بالنفع على (نفسه، الوظيفة، المؤسسة) وكذلك يزيد من احترامه لنفسه واحترام الاخرين له.
- توفر أفراد في المجتمع ذوي دافعية ذاتية للارتقاء، واكتساب المهارات، والمعارف، حيث يعملون على غرس هذا المفهوم في الدوائر الاجتماعية القريبة منهم، والتي يكون احتكاكهم معها احتكاكاً مباشراً كالأسرة، والأقارب، والأهل، والأصدقاء، وأعضاء التنظيم.
- إشعال جذوة المنافسة مع الزملاء في العمل، والمجتمع، والمحيطين بالشخص المرتقي بذاته، الأمر الذي يدعو المتنافسين إلى التسابق لنيل المعارف، والحصول عليها، واكتساب الخبرات من شتى المصادر، وبذلك نستطيع بناء مجتمع لديه من الدافعية الذاتية، والرغبة في التحصيل العلمي، والمعرفي، والمهني، وليس مجتمعا متواكلا ينتظر من يحثه ويدفعه.

من واقع المقابلات التي أجراها الباحث مع عينة عشوائية من موظفي الجامعة الإسلامية بغزة، استنتج أن هناك آثار سلبية متعددة منها:

الآثار السلبية على صعيد الفرد:

أ- ارتقاء الموظف بذاته مع ما يرافق هذا الارتقاء الذاتي من تكاليف مادية، وجهد، ووقت دون أن يأخذ حقه داخل الجامعة في شغل الوظائف الشاغرة التي قد تستحدث، أو تفرغ من شاغليها نظراً لإنهاء خدماتهم كونهم أنهوا السن القانونية المنصوص عليها في نظام الجامعة، وتغليب عملية سد الشاغر من الطاقات الخارجية (من خارج الجامعة).

ب- وصول الموظف المرتقي بذاته إلى درجة متقدمة من الاحتراق الوظيفي نتيجة لإهمال الادارة لمؤهلاته، وخبراته، ومعارفه، وعدم الاستفادة منها.

ت- وصول الموظف المرتقي بذاته لحالة من عدم الولاء والانتماء، سواء على صعيد الجامعة، أو على صعيد الوظيفة التي يشغلها، في حال ما لم يتم التعاطي مع ارتقائه بذاته، الأمر الذي سينعكس على أدائه، ورضاه الوظيفي، وبالتالي إنتاجيته.

ث- تملك حالة من عدم الاكتراث، واللامبالاة للموظف المرتقي بذاته، تؤدي به إلى عدم الرغبة في المضي قدما في ارتقائه بذاته، لأن ما تم انجازه سابقا ذهب أدراج الرياح، ولم تتم الاستفادة منه مطلقا.

ج- الخوف من المجهول، وغموض المستقبل الذي سيحسب له الموظف المرتقي بذاته حساباً جراء عدم تعاطي إدارة الجامعة مع ارتقائه ومؤهلاته التي حصل عليها.

ح- اعتماد الموظف على الآخرين في حل المشاكل التي قد تواجهه أثناء عمله، وعدم قبوله لتحمل المسئولية مطلقا في ذلك.

خ- عدم زيادة دوافع الارتقاء الذاتي لدى الموظفين في الجامعة وفقا لاحتياجاتهم الوظيفية، لأن ذلك سيرهقهم مادياً، ويستنفذ الوقت والجهد لديهم دون أي مردود مادي، أو معنوي يذكر.

د- انعدام الثقة والاحترام بين كل من الموظفين والادارة.

ذ- عدم توظيف الموظفين لما اكتسبوه من معارف، وخبرات، ومهارات، على أرض الواقع في العمل (أي عدم تطبيقه).

الآثار السلبية على المنظمة:

أ- تدني مستوي الولاء، والانتماء من قبل الموظفين سواء على صعيد الجامعة، او الوظيفة.

ب- تدني مستوى الإنتاجية لدى الموظفين.

ت- تدني مستوى الأداء والدافعية لدى الموظفين، والذي يظهر من خلال تغيب الموظفين المعنيين، وتأخرهم عن العمل وتقديم الخدمات المنوطة بهم، وعدم الالتزام بمكان العمل.

ث- انشغال إدارة الجامعة في رسم وتطبيق السياسات، والبرامج التدريبية اللازم حصول الموظفين عليها.

ج- زيادة التكاليف، واستنفاذ الوقت والجهد لدى إدارة الجامعة في رسم، وتوصيف، ووضع البرامج التدريبية اللازمة للموظفين.

ح- عدم الحصول على الدرجة المطلوب وصول الموظفين اليها من التدريب، واكتساب الخبرات، مقارنة بكون الموظف هو من سعى برغبة ذاتية منه للحصول على هذه الخبرات والمعارف.

خ- تفشي عدم الرغبة في الارتقاء الذاتي بين الموظفين، لعدم وجود أي حوافز، أو مردود من وراءه.

د- إهدار وقت الجامعة، لأن عملية التدريب المرسومة من قبل الجامعة تستدعي أن يكون التدريب في أوقات الدوام الرسمي، والذي سيؤدي إلى ترك الموظف لمكان عمله، ومن الممكن أن يؤثر ذلك على مهام، ومسئوليات الموظف.

ذ- أخذ جزء من انتباه وتخطيط الإدارة لبرامج التدريب، والتطوير الخاصة بتطوير وتنمية الموظفين، والذي سيسلب جزء من الوقت والجهد والتركيز الذي من المفروض توجيهه نحو القضايا والمشكلات الاستراتيجية، ورسم السياسات التي هي من صميم إدارة الجامعة.

ر- عدم الاكتراث أو تطبيق النظريات العلمية الحديثة في العمل بدافع ذاتي من قبل الموظفين، والحاجة إلى متابعة ومراقبة مستمرتين لهم.

الآثار السلبية العامة التي تعود على المجتمع:

أ- وجود أفراد في المجتمع ليس لديهم أي دافعية ذاتية لتطوير أنفسهم، أو قدراتهم، والركون إلى الراحة وعدم التعلم، وكذلك وجود أفراد ذوي خبرات ومؤهلات كبيرة دون استغلالها بما يفيد المجتمع.

ب- نشوء مجتمع اتكالي من الموظفين الغير راغبين بأداء مهامهم الوظيفية، أو تقديم الخدمات المنوطة بهم للمجتمع.

ت- عدم وجود رغبة في المنافسة بين الأقران في المجتمع، الأمر الذي يؤدي بأفراد المجتمع إلى الكسل، والجهل، وعدم التقدم.

ث- عدم رغبة الموظفين في زرع حب اكتساب المعرفة والارتقاء بالذات، لما عايشوه بأنفسهم من عدم جدوى الأمر، مما ينتج لدينا جيلا جاهلا لا يحمل أي قيم أو دافعية من أجل النجاح والتقدم والرقي.

المعوقات التي تواجه الارتقاء الذاتي للموظف:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون ارتقاء الموظف بذاته، والتي تحد من دافعيته نحو التفكير المبدع، وذلك من خلال اتباع الإدارة المسؤولة عنه للروتين المفرط، وترسيخ مبدأ المركزية الشديدة في العمل، الامر الذي يؤدي بدوره لوصول الموظف لحالة من الاحباط والخمول، وأن يكون مجرد آلة يتم توجيهها بجهاز التحكم (الريموت كنترول) لتنفيذ ما هو مطلوب منه دون تفكير، أو وعي، أو رغبة من قبل الموظف.

يذكر القحطاني، (2001م) معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين الى ما يلي:

1. معوقات عامة.
2. معوقات ادارية.
3. معوقات تقنية.
4. معوقات بشرية/نفسية.
5. معوقات فنية.
6. معوقات مالية.
7. معوقات سلوكية.

أولا/ المعوقات العامة للارتقاء الذاتي حسب ما ذكرها القحطاني، (2001م):

1. صعوبات تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها الموظف لنفسه.
2. تأثير الاخرين على تطلعات الموظف وتعامله مع ذاته.
3. الاعتقاد بعدم اهمية ادارة الذات والارتقاء بها وان ذلك ضرب من الخيال والجنون.
4. الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفا وانه لا حاجة لمراجعتها والوقوف عندها أي لا علاقة لإدارة الذات والارتقاء بها بتحقيق التطلعات.
5. الربط بين نظرة الموظف لنفسه وتعامله مع الاخرين عند تقييم الذات والارتقاء بها.

وذكر عبد العلي، (2002م) ما يلي:

1. عدم تحديد الاهداف بدقة ووضوح وبالتالي التخبط في اداء المهام.

2. خلط الاولويات في الارتقاء بالذات للموظف في الجوانب التي بها ضعف وتنفيذ الاعمال حسب ما هو عاجل وغير مهم وليس على حسب ما هو مهم وليس عاجل.
3. اضاعة الوقت او عدم القدرة على حسن ادارته، مما يؤدي الى تشتيت الجهود الرامية الى تحقيق الاهداف والغايات المرسومة.
4. عدم الثقة بالنفس.
5. اهمال استغلال ما وهبه الله لموظف من قدرات ومهارات في تحقيق ارتقائه بذاته.

(الهذلي، 2010م، ص ص34-35).

ويلخص الباحث أهم المعوقات الشخصية لارتقاء الموظف بذاته فيما يلي:

1-ضعف الإمكانات المالية والقدرات الجسدية لدى الموظف.

2-عدم وجود حوافز ذاتية تدفع الموظف للتوجه للارتقاء بذاته.

3-الملل السريع وعدم القدرة على الاستمرارية.

4-الكسل والخمول وعدم وضع محفزات ذاتية خلال عملية الارتقاء بالذات.

5-عدم القدرة على وضع خطة زمنية للارتقاء بالذات وتطويرها.

6-عدم وجود أصدقاء أو اقران من ذوي الطموح الذين يحثون ويحفزون الدافعية لدى الموظف للرغبة والمنافسة والإصرار والارتقاء بالذات.

7-كثرة ضغوط وأعباء العمل مما يؤدي إلى إرهاق الموظف وعدم مقدرته على إيجاد وقت لممارسة ارتقائه بذاته.

8-كثرة الأعباء الاجتماعية والاسرية على سبيل المثال (ارتفاع عدد افراد الاسرة لدى الموظف، الاشخاص الذين يقوم بإعالتهم).

9-التداخل والالتباس بين الأهداف والوسائل المستخدمة في عملية الارتقاء بالذات.

10- عدم توفر الحوافز لتشجيع الموظفين في الجامعات مما يحجب الكثيرين عن الالتحاق بركب الارتقاء الذاتي.

11- قصور الفكر الصحيح للارتقاء الذاتي لدى إدارة الجامعة والقائمين عليها.

12- ضعف الدافعية والمفهوم لدى إدارة الجامعة حول منهج الارتقاء الذاتي وأهميته وبالتالي عزوفهم أنفسهم عن الارتقاء بأنفسهم، ومن هنا فان فاقد الشيء لا يعطيه مما يعود بالسلب على تحفيزهم للموظفين في الجامعة من الالتحاق به.

13- قصور الدعم المادي اللازم لتحقيق متطلبات الارتقاء الذاتي لمتابعة تطبيق الموظفين لمنهج الارتقاء الذاتي.

14- ضعف الوعي بثقافة الارتقاء الذاتي والاعتماد فقط على الدورات التدريبية التي تعطيها الإدارة للموظفين في بعض الجوانب والتي تكاد لا تؤتي أكلها.

15- استهلاك معظم وقت وجهد الإدارة في دراسة كيفية تطوير الموظفين وأدائهم بدلا من تحقيق الارتقاء والتطوير بشكل واقعي وبقابلية ودافع من الموظفين أنفسهم.

16- عدم رغبة إدارة الجامعة أو ضعفها في إعداد خطة توعية بأهمية ارتقاء الموظف بذاته والطرق التي يجب ان يتبعها لذلك.

ثانياً/ المعوقات الإدارية كما ذكرها الخليفة، (2009م، ص ص86 – 88) والتي من شانها ان تحد من ارتقاء الموظف بذاته وهي كما يلي:

1. عدم وضوح أهداف المنظمة.
2. المركزية والتسلط.
3. الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء.
4. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
5. نقص القيادات الفعالة المؤهلة.
6. غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.
7. الافتقار إلى العمل الجماعي.
8. سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.
9. سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والدير من دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وانجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد او تطوير.
10. ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحاباة لبعض العامين دون الاخرين.
11. عدم التشجيع من قبل المنظمة.
12. عدم مساندة العمل الجماعي.
13. ارتفاع تكاليف الإبداع في المنظمات.
14. ضعف الحوافز المادية والمعنوية وانخفاض الدافعية نحو الإبداع في المنظمات.
15. غياب جو الحرية في المنظمة.
16. الاعتماد المفرط على الخبراء.
17. الإفراط في مكافآت النجاح.

بينما يرى الشناوي، وعيد، (2010م، ص260) أن المعوقات الإدارية للارتقاء والتطوير الذاتي تتلخص فيما يلي:

1. يوجد مقاومة للتطوير والتغيير من قبل الإدارات المدرسية.
2. المركزية في اتخاذ القرارات والتي تعوق تفعيل دور القيادة في تطبيق الجودة.
3. ضعف كفايات المدير العلمية في مجال الجودة مما يؤثر على أداء منفذي برامج الجودة بالمدارس ويعوق خططهم.
4. لا تراعي مبادئ الشفافية والوضوح في تطبيق اللوائح والقوانين بالمدرسة مما يؤثر على أداء العاملين الجادين ويدفع بهم للإحباط.
5. لا تتوفر للمدارس قواعد بيانات في الإدارة والتخطيط وبالتالي يزيد من نسبة الخطأ البشري.

ويرى القريوتي، (2000م، ص ص307-210) المعوقات الادارية فيما يلي:

أ- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.

ب- سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء أو المديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير.

ت- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحاباة لبعض العاملين دون الاخرين.

كما يضيف الدوي، (2001م، ص ص115-126) :-

أ- عدم التشجيع من قبل المنظمة.

ب- عدم مساندة العمل الجماعي.

ت- ارتفاع تكاليف الإبداع في المنظمات.

ث- ضعف الحوافز المادية والمعنوية وانخفاض الدافعية نحو الإبداع في المنظمات

اما الحسنية، (2002م، ص ص92-93) فقد اضاف المعوقات الإدارية التالية:

أ- غياب جو الحرية في المنظمة.

ب- الاعتماد المفرط على الخبراء.

ج- الافراط في مكافآت النجاح

ويضيف رشيد، (2004م، ص ص144-145) ما يلي:

أ- عدم خضوع شغل الوظائف العامة التي تشمل وضع السياسات العامة في بعض الأحوال لمبادئ الجدارة.

ب-الطبيعة الخاصة لبعض الوظائف وحساسيتها.

ت-الطبيعة الخاصة لبعض أماكن العمل.

ث-حاجة بعض الوظائف لتمتع شاغلها بمواصفات خاصة قد لا تتضمن الجدارة.

كما أضاف هيجان، (1999م، ص ص293-294).

أ- عدم تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي.

ب- استغلال فكرة تطوير الذات من قبل الادارة في خفض نفقات التدريب.

بينما يرى الصفية، (2013م) أن المعوقات الإدارية تتمثل في:

1. عدم تووفر الإمكانات المادية والمعنوية.
2. الافتقار إلى نظام اتصال مناسب.
3. عدم وجود فريق أو وحدة للتطوير التنظيمي للعاملين وعدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي.

ويلخص الباحث أهم المعوقات الإدارية التي يمكن أن تعترض ارتقاء الموظف بذاته ما يلي:

1. عدم رغبة الإدارة بتحمل أي نفقات إضافية قد تنتج عن ارتقاء الموظف بذاته مثل (زيادة الراتب، علاوات استثنائية، درجة وظيفية أعلى، ...الخ).
2. عدم تقدير الإدارة لمدى أهمية المهارات والمعارف والخبرات التي اكتسبها الموظف ومدى فعاليتها للعمل.
3. عدم رغبة الإدارة في تحمل أي نفقات جديدة قد تأتي نتيجة لتطوير الموظف لذاته كحاجته إلى أجهزة حاسوب جديدة ذات قدرات وبرامج متميزة، أو أدوات قرطاسية تفتضيها عملية تطوير الموظف لذاته ووظيفته.
4. عدم وجود رؤية تطويرية لدى الإدارة فيما يخص الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة.
5. عدم وجود لوائح أو أنظمة أو قوانين تنص على كيفية التعاطي مع الموظف المرتقي بذاته.
6. عدم رغبة المؤسسة في الحصول على كفاءات بشرية ذات مؤهلات ومعارف وخبرات أعلى مما هو متوفر لديها بالفعل تفاديا لأي تكاليف إضافية قد تنشأ عن هذا الارتقاء الذاتي.

7. عدم رغبة أفراد الإدارة في تكوين أي كادر بشري جديد قد يكون قادراً مستقبلا على منافستهم والاستيلاء على مقاليد الإدارة والسيطرة عليها وتنحيتهم عنها.
8. عدم وجود إدارة مختصة بتوجيه طاقات الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة للحصول على الاحتياجات المعرفية والخبرات والمؤهلات التي تحتج الإدارة إلى توفرها فعلا في الموظفين العاملين لديها.
9. عدم السماح للموظفين بممارسة أي من مهام الارتقاء بالذات داخل أوقات العمل الرسمية.
10. عدم السماح للموظفين المرتقين بذواتهم تطبيق أي من المعارف والمهارات والخبرات التي اكتسبوها خلال عملية التعلم والارتقاء بالذات.
11. عدم وجود أي تحفيز مادي أو معنوي من قبل الإدارة للموظفين المرتقين بذاتهم.
12. وضع عقبات أو معيقات من شأنها تأخير أو إطالة مدة ارتقاء الموظف بذاته كتحديد عدد الساعات المسموح للموظف تسجيلها للدراسة في الجامعة، وتقليص عدد المرات المسموح للموظف المرتقي بذاته الخروج فيها من عمله اسبوعيا أو شهريا.

ثالثا/ المعوقات التنظيمية:

ويذكر ألفرد، (1985م) المعوقات التنظيمية التي يمكن أن تواجه الموظف أثناء ارتقائه بذاته ما يلي:

1. القيادة الإدارية التقليدية وغير المؤهلة لتطبيق الأفكار التنظيمية والتنموية الجديدة.
2. ضعف تفاعل المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية اضافة إلى قيود الروتين ونمطية الأداء دون الاهتمام بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها.
3. غياب اعتماد الكفاءة في الترقية والتعيين، مقابل المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية.
4. عدم الاعتماد على التخصص في عملية صنع واتخاذ القرار.
5. ضعف استيعاب المهارات الجديدة وعلى الأخص ما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

ويوضح هلال، (1989م) بأن هناك الكثير من الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية الارتقاء والتطوير منها:

1. اللوائح والانظمة.
2. تعدد المستويات التنظيمية.
3. تزايد تكلفة الروتين.

4. قصور التنسيق.

5. عدم الاهتمام بتطوير الاتجاهات السلوكية وكيفية تلاقي القيم السلبية.

(في القحطاني، 2007م: ص ص54 – 55).

ويلخص الباحث أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

1. انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج إدارة الموارد البشرية والارتقاء بالذات، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق، وتقديم الدعم، والمساعدة للموظفين الذين يرغبون بالارتقاء بذواتهم.
2. غياب المتابعة من قبل الإدارة العليا للجامعة، لتطبيق وتحفيز الموظفين الذين يرغبون بالارتقاء بذاتهم في الدوائر والأقسام المختلفة في الجامعة.
3. ضعف اقتناع إدارة الجامعة بدواعي الارتقاء الذاتي للموظفين ومتطلباته.
4. غياب التنسيق بين احتياجات الجامعة من الكوادر، والتخصصات، وتوجهات الموظفين نحو الارتقاء بذواتهم، وعدم الربط بينهما.
5. عدم معرفة الموظفين المرتقين بذواتهم ما هي احتياجات الجامعة من المهارات والتخصصات.
6. ضعف برامج التوعية الإعلامية لمواكبة تطبيق مبدأ الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعات.
7. ضعف الدعم الذي يلاقيه الارتقاء الذاتي للموظفين من كافة المستويات الإدارية، القائمة على صنع القرار في الجامعة.
8. عدم وجود أنظمة، أو قوانين، أو لوائح تنص على مبدأ ارتقاء الموظفين بذواتهم، وكيفية تعاطي الإدارة معه.
9. الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني توجه الموظفين للارتقاء بذواتهم، وتوجيههم التوجيه السليم.

رابعا/ المعوقات الفنية:

وهي المعوقات المتعلقة بكيفية استخدام التقنيات والموائمة بين التقنيات المتوفرة لدى المؤسسة والتي يتم إجراء التدريب عليها في الجامعة أو معهد التدريب الذي يقوم الموظف من خلاله بالارتقاء بذاته وهي كما يبينها الفهيد، (1999م) :-

1. عدم وجود نظام اتصال متطور بين الأقسام والإدارات داخل المنظمة.

2. صعوبة تبادل المعلومات ونقل البيانات بين أقسام المنظمة.
3. نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللغة الأجنبية.

ويحصر المشاري، (2002م) المعوقات الفنية كما يلي:

1- عدم توافر نظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار في المجالات التدريبية والتأهيلية.
2- قلة التدريب اللازم لتأهيل الموظفين على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الروتينية والطارئة والتقدم بمقترحات عملية قابلة للتطبيق.
3- ضعف قدرة بعض الموظفين من مواكبة التطور التقني والحضاري نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية.
4- تقادم بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة عند جمع المعلومات والبيانات. (البشري، 1998، ص26).

ويذكر الفاضل، (2011م، ص66) ما يلي:

1. عدم التوافق بين التقنيات التعليمية الموجودة في مراكز التدريب أو الجامعة التي يتلقى فيها الموظف تعليمه أو تدريبه، وبين ما هو متاح لديه في الجامعة التي يعمل بها.
2. القفزات السريعة والواسعة في العلوم والتكنولوجيا وما تحتاج إليه من معدات وأدوات تجعل الموظف بحاجة دائمة للتطوير، واكتساب الخبرات، والمهارات، لموائمة هذا التطور والسير في ركبه.
3. ارتفاع أسعار الأدوات والوسائل التكنولوجية مما يشكل عبئاً على الموظف من حيث عدم قدرته على اقتناء مثل هذه الأدوات في بيئته أو مكتبه.
4. تكون رهبة وخوف لدى الموظف من عدم قدرته على مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي المتسارع، سواء في المعدات أو البرمجيات وإنجاز الأعمال من خلالها.
5. ضعف قدرة الموظفين من مواكبة هذا التطور المتسارع في التكنولوجيا والمعدات بجهود ذاتية دون دعم وتمكين من إدارة الجامعة.
6. ضعف الإمكانات التكنولوجية والأدوات الموجودة لدى مراكز التدريب مقارنة بما يتوفر لدى الموظف في وظيفته، مما يشكل فجوة في التعلم والإنجاز، بين ما يتم اكتسابه من مراكز التدريب والجامعات وما هو متوفر لدى الموظف في عمله، الأمر الذي يشكل ضعفا في الإنجاز وتأدية العمل.

7. الاختلاف في البرمجيات المستخدمة في إنجاز الأعمال داخل العمل وما يتم التدرب عليها في مراكز التدريب وضعف التدريب داخل العمل، مما يشكل فارقا في سرعة الإنجاز واكتساب الخبرات.

خامسا/ المعوقات البشرية:

وهي المعوقات التي تؤثر بشكل مباشر في شخصية الموظف وتؤدي به إلى الإبطاء من ارتقائه بذاته، وهي تتأثر بما لدى الفرد من خبرات وقدرات ذاتية وكيفية تعامل الموظف مع محيطه الاجتماعي (الأسرة، الأصدقاء، زملاء العمل)، وقد بينها جروان، (2002م، ص ص188 – 190) وهي كما يلي:

1. التشبع والوصول إلى حالة الاستغراق الزائد الذي يؤدي إلى نقص الوعي بحيثيات الوضع الراهن.
2. استعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
3. التفكير النمطي المقيد بالعادة الذي يخرج عن المألوف.
4. الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع والحذر من الخروج عليها، خوفا من التعرض للنقد، أو الفشل، وعدم الحساسية تجاه المشكلات، والشعور بالعجز عن مواجهتها والتغلب عليها.
5. إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة والمتسرعة على الأشخاص والمشكلات من قبل الموظف.
6. ضعف الملاحظة، والنظرة السطحية للمشكلات، والأمور المهمة.
7. اتباع عادات التفكير المنظمة.
8. القيود وقلة الحركة الفكرية.

ويلخص الباحث أهم المعوقات الشخصية والبشرية فيما يلي:

1. رهبة الموظف من انتقاد أفراد محيطه (الأسرة، الأصدقاء، زملاء العمل) في حال فشل ارتقائه بذاته، وعدم قدرته على المواصلة.
2. عدم توافر القدرات العقلية والكفاءة لدى الموظف على استيعاب جميع الأفكار التي يتم تزويده بها من خلال التدريب والدراسة.
3. عدم الثقة بالنفس، وقصر النفس، مما يؤدي إلى التوقف عن الارتقاء بالذات من قبل الموظف في منتصف الطريق، وعدم الرغبة في الاستمرار بما بدأ.

4. تحميل النفس فوق طاقتها من خلال ضغط الوقت في تحصيل المهارات، واكتسابها بالتدريب، أو التعلم، واستعجال ثمرة هذا التدريب، أو الدراسة مع قلة الإمكانات المتوفرة لدى الموظف المرتقي بذاته، الأمر الذي يعود بخيبة الأمل وانتكاسه قد تفقد الموظف توازنه ورغبته في الاستمرار.
5. عدم قدرة الموظف على تحديد احتياجاته من المهارات، والقدرات، والمعارف بصورة صحيحة، مما يشكل عدم تجانس بين ما هو مطلوب فعلا للوظيفة، وبين ما يتم تحصيله من مخرجات التدريب والدراسة.

سادساً/ المعوقات المالية:

وهي المعوقات التي تواجه الموظف المرتقي بذاته نتيجة لعدم توفر الإمكانات المالية اللازمة لعملية الارتقاء ومتطلباتها وهي كما يراها الفاضل، (2011م):-

1- جمود الترقيات للموظفين ذوي المراتب الدنيا في وظائف الخدمات، والإداريين العاملين بوظائف بسيطة.
2- عدم تعيين الموظفين حسب التخصصات، والخبرات، والقدرات الحاصلين عليها.
3- تجاهل تطوير نظم التدريب، وقلة الدورات التدريبية المناسبة للتخصصات الوظيفية، وترشيح المتدربين بشكل عشوائي، والذي قد يتضمن تجاهل المحتاجين فعلا للتدريب.
4- عدم تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي.
5- عدم تمكين العاملين من تحديد رغباتهم الوظيفية بأنفسهم.
6- الاعتماد فقط على مركز التعليم المستمر لتدريب الموظفين، واعتماد دوراته من قبل إدارة الجامعة لأغراض الحصول على الخبرات، وإكساب المهارات.

(الفاضل،2001م، ص ص67 – 68).

ويرى العبد القادر، (2000م) المعوقات المالية كما يلي:

1- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية لشراء الأجهزة والمعدات والبرامج التطبيقية وتطوير أجهزة الحاسوب، الخ...
2- صغر حجم الموازنات التي يتم تحديدها ورصدها لتدريب وترقية الموظفين.
3- ارتفاع تكلفة صيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في التدريب.

(العبد القادر، 2000م، ص ص32 – 33).

ويرى الكبيسي، (2006م، ص18) المعوقات المالية كما يلي:

1- الالتزام بالموازنات المركزية التي تضعها إدارة الجامعة.
2- قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير المناهج التدريبية.
3- عدم وجود نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.

ويرى الباحث ان هناك معوقات مالية اخرى تحد من قدرة الموظف على الارتقاء بذاته.

- تدني مستوى الرواتب بالمقابل مع ارتفاع تكاليف التدريب والارتقاء بالذات.
- زيادة عدد أفراد الأسرة أو المعالين الذين يعولهم الموظف مما يشكل على عاتقه عبئا يحد من قدرته على الجمع بين تكاليف الارتقاء بالذات والمصروفات المعيشية للذين يعولهم.
- ارتفاع تكلفة حيازة تقنيات وبرمجيات ومناهج حديثة تعين الموظف في تحصيله وارتقائه بذاته.

الفصل الثالث

توجهات الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة.

المبحث الاول

توجهات الادارة العليا

المقدمة

إن لكل فعل أو مثير أو نشاط رد فعل، وبالتالي قد يكون رد الفعل هذا موافقاً، أي إيجابياً، أو معارضاً، أي سلبياً، ورد الفعل هذا هو ما يمثل التوجه، أو الميول لدى إدارة الجامعة نحو هذا الفعل، أو النشاط، أو المثير، وفي حال كان التوجه إيجابياً من قبل الإدارة نحو الفعل، أو المثير، أو النشاط، بالتالي ستقوم الإدارة بدعم هذا الفعل، أو المثير، أو النشاط، وتعمل على تعزيزه، وإسناده، وتطويره، وتبنيه، ومن ثم العمل على تغلغله وانتشاره بين الموظفين، والعكس صحيح، فإذا كان توجه الإدارة أو ميولها غير موافق للفعل، أو المثير، أو النشاط، فإنها بالتالي ستعمل على محاربته والإجهاز عليه، والحيلولة دون تفشيه بين موظفي الجامعة بشتى الوسائل والطرق.

مفهوم الاتجاهات:

يعرف سليمان، (1988م، ص93) الاتجاه: هو استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة.

ويعرف الزهراني، (2010م، ص19) الاتجاهات: هي استجابة القيادات سلبا وإيجابا وتصوراتهم نحو التطوير الذاتي مدفوعة تلك الاستجابات بسمات الشخص، وتجاربه، وخبراته، وبالعوامل البيئية المحيطة.

ويعرفها الطويل، (1986م، ص 48) هي التنظيم المتكامل من المفاهيم، والمعتقدات، والميول السلوكية، والدوافع، التي تمنح الفرد استعداداً مسبقاً للتصرف بطريقة معينة تجاه العديد من المواقف.

وعرفها عثمان، (2010م، ص64) بانها حالة عقلية وعصبية للاستعداد وتأتي من خلال الخبرة، والممارسة، والاتصال بالبيئة، تؤثر على استجابة الفرد لكل الموضوعات والمواقف التي ترتبط بها.

ويعرف بدوي، (1980م، ص39) الاتجاه هو حالة من الاستعداد والتأهب العصبي، والنفسي، والتنظيم، من خلال خبرة الشخص لتكون ذات أثر توجيهي أو دينامي على استجابة لجميع الموضوعات أو المواقف.

وعرف آل سعود، (2003م، ص8) الاتجاهات هي التنظيم النفسي للعمليات الإدراكية، والمعرفية، والوجدانية، التي تشكل مواقف الضباط **لصالح** أو هذه الترقية بالخدمة العسكرية.

وقد أورد الزهراني، (2010م، ص12) في تعريف الاتجاهات تعريف عبد الرحيم: هي ميل للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي تجاه مجموعة خاصة **من** المثيرات.

وعرف نشواني، (1991م، ص47) هو نزعة تؤهل الفرد للاستجابة إلى أنماط سلوكية محددة نحو أشخاص، أو أفكار، أو حوادث، أو أوضاع، أو أشياء معينة وتؤلف نظاما معقداً يتفاعل فيه مجموعة كبيرة من المتغيرات المتنوعة.

وعرف هلال، (2001م) الاتجاه: هو عبارة عن حالة عقلية تحدد استجابات الفرد، ويعبر الاتجاه عن الميول والرغبات بطريقة إيجابية أو سلبية من حيث الجانب الذي تميل إليه درجة هذا الميل.

ويعرف الباحث التوجهات: هي حالة من الاستعداد والميول العقلي، والذهني، والعصبي، الذي ينظم عن طريق الخبرة المتراكمة، وتؤثر تأثيراً موجهاً أو ديناميكياً في استجابات الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية إيجاباً أو سلباً نحو جميع الموضوعات، أو المواقف، أو الأنشطة المرتبطة بها.

ومن خلال التعريفات السابقة استنتج الباحث تعريفاً شاملا لمفهوم (توجه الادارة) كالتالي: هي الميول أو الطريقة التي تنتهجها أو تتبناها إدارة الجامعة في مقابلة نشاط، أو مؤثر، أو موقف معين، وتبنى عليه رد فعل يتم تبنيه وتعميمه مع كافة الأنشطة، أو المؤثرات، أو المواقف المشابهة التي قد يقوم بها الموظفون داخل الجامعة.

مكونات التوجهات:

يذكر المغربي، (1993م) بأنه اجمع الباحثون على التوصل إلى ثلاثة مكونات رئيسة للتوجهات وهي:

1. المكون المعرفي للتوجه.
2. المكون السلوكي للتوجه.
3. المكون العاطفي للتوجه.

1. المكون المعرفي للتوجه:

يقوم الفرد بحصر كل ما لديه من خبرات ومعتقدات وأفكار تتعلق بموضوع التوجه، وهي تساعد الموظف أو الإدارة المعنية على تكوين معارف ومعتقدات يتبناها نحو الحدث أو

النشاط محور التوجه، ويتكون مصدر هذه المعتقدات، والمعارف من الخبرات والتجارب السابقة والتفسير المنطقي للعلاقات التي تربط فيما بينها. (المغربي، 1993م، ص69).

2. المكون السلوكي للتوجه كما بينه لاورا و دولوريس (Laura & Dolores, 2006) :

حيث يعكس هذا المكون خبرات الفرد وقيمة وتوقعات الآخرين، والخطوات العملية التي يعتمدها الموظف أو الإدارة المسئولة عنه تجاه النشاط أو الحدث موضوع التوجه، بما يدلل على قبول هذا النشاط أو رفضه، بناءً على التفكير المتبلور لدى الإدارة حول النشاط، أو الموقف، أو الفعل، فالتوجه مرتبط بالسلوك بحيث يعتبر مصدراً للتنبؤ بالسلوك المستقبلي للإدارة، وهي تنبؤ بقوة السلوك عندما يكون لدى الإدارة خبرات مباشرة بهدف التوجه، ويتم التعبير عن توجهات الإدارة بشكل متكرر مما يحدث ثباتا في التوجه، وهو مجموع الاستجابات الراسخة التي تقدمها الإدارة في موقف ما أو نشاط معين، ومن الترتيب المنطقي أن الإدارة تأتي بسلوك معين تعبيراً عن إدراكها لشيء ما ومعرفته وانفعالها نحوه، ولذلك فإن المكون السلوكي للتوجه هو نهاية المطاف، فعندما تتكامل جوانب الإدراك وأبعاده يتكون لدى الفرد بناءً على ذلك رصيدا من الخبرة والمعرفة والمعلومات التي تساعده في تكوين العاطفة أو الانفعال، حيث تساعد على تقديم الاستجابة التي تتناسب مع هذا الانفعال وهذه الخبرة وهذا الإدراك. (في الشريف، 2011م، ص61).

3. المكون العاطفي:

وهي تتمثل في المشاعر والانفعالات التي تشعر بها الإدارة تجاه نشاط أو سلوك أو محفز معين، وتتمثل في إحدى أمرين: كالحب أو الكره، القبول أو الرفض، تفضيل أو عدم تفضيل، رضا أو استياء، إعجاب أو عدم إعجاب، ارتياح أو قلق. (ماهر، 1997م، ص227).

تصنيفات التوجهات:

تتعدد تقسيمات التوجهات وأنواعها وذلك حسب اختلاف الزاوية التي ينظر منها الباحث لهذه التوجهات وقد بينت أحمد، (2001م) هذه التقسيمات كما يلي:

1. توجهات جماعية او فردية: إن التوجهات الجماعية هي تلك التوجهات التي يتم مشاركتها بين مجموعة من الأفراد مثلا: إعجاب مجموعة من الموظفين بمدير معين أو عالم دين معين، أما التوجه الفردي فهو الذي يميز فرداً عن آخر، كإعجاب الفرد بشخصية معينة.
2. توجهات علنية وسرية: التوجه العلني هو التوجه الذي يتحدث فيه الشخص أمام الناس، أما التوجه السري فهو التوجه الذي يجد فيه الشخص حرجا في إظهاره وإطلاع الناس عليه،

ويحاول عدم إظهاره والاحتفاظ به لنفسه، بل قد ينكره في بعض الأحيان إذا سأله شخص ما عنه.

3. توجهات قوية وتوجهات ضعيفة: التوجه القوي هو التوجه الذي يسيطر على جانب كبير من حياة الناس، ويجعلونه ينحى في بعض الأحيان منحاً جاداً: مثل التوجه نحو الدين، والشخص الذي يقف متفرجاً دون حراك يذكر نحو التوجه ويتسم موقفه هذا بالضعف وعدم المقاومة، فان رد الفعل هذا يكون نتاجا لعدم شعوره بقوة التوجه.
4. توجهات موجبة وسالبة: التوجه الموجب هو الذي يأسر الشخص ويمضي به نحو نشاط أو محفز معين: كالفن مثلاً، أما التوجه السالب فهو الذي يمضي بالشخص بعيداً نحو مؤثر سلبي مثلاً: كالإدمان.
5. توجهات عامة وخاصة: التوجه العام هو الذي يأخذ طابع العموم نحو عدة موضوعات أو نشاطات متعددة، ويتسم بالثبات والاستقرار أكثر من التوجه الخاص، حيث أن التوجه الخاص يتسم بالمحدودية والتفرد نحو موضوع معين ومميز. (احمد، 2001م، ص103).

تكوين التوجه:

إن ردود أفعال واستجابة الادارات والافراد تختلف باختلاف الأزمنة، والبيئة الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، المحيطة بهم، حيث تلعب كل من هذه العوامل بشكل مباشرة في طبيعة رد الفعل والاستجابة ا(لتوجه) الذي يتم الالتزام به من قبلهم وتبنيه نحو مؤثر أو نشاط معين. حيث أثبتت العلوم السلوكية أن السلوك الإنساني ما هو إلا محصلة للتفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة، حيث يقصد بعامل الوراثة تلك العناصر التي يجدها الفرد في شخصيته وكيانه العضوي والنفسي والتي يرثها عن والديه وأجداده الأوائل، أما عامل البيئة فهو المؤثرات التي يتلقاها الإنسان من خلال الوسط والبيئة التي يعيش فيها. (حسين، 1996م).

وعليه فإنه يوجد العديد من المسببات والمؤثرات التي تعمل في تكوين التوجهات لدى الأفراد أو الإدارات، فمنها ما هو منبثق عن الشخص ذاته، ومنها ما هو عائد على البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد، أو تعمل فيه الإدارة المعنية، ومنها ما هو عائد على طبيعة النشاط أو المؤثر موضوع التوجه ومن هذه العوامل ما يلي:

1. الخبرات الانفعالية المختلفة كما يبينها المغربي، (1993م): في حال كانت الخبرة المتكونة حول حدث أو نشاط معين إيجابية بالتالي سيكون توجه الإدارة نحوها إيجابياً، والعكس صحيح في حال كانت الخبرة المتكونة سلبية فإن التوجه الناتج سيكون توجهاً سلبياً، وعليه فان التوجهات تتأثر بأسلوب العقاب والتواب.

2. ارتباط أمر أو حدث أو توجه ما بحب ورضا الآخرين المرغوب في حبهم ورضاهم كما يبينها العمري، (1992م) كالمشرف أو المدير الذي يحظى بحب، واحترام الموظفين، وتأييدهم نتيجة اجتهاده، وتميزه من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية معهم، سيتكون توجه جيد وإيجابي نحو عمله ونحو العاملين معه.
3. غرس الاتجاهات بواسطة سلطات أعلى من الفرد نفسه كما يبينها إسماعيل، (1992م) حيث أن الفرد قد يكتسب الخبرة أو يتعلم التوجه من خلال الخوف أو من خلال الاحترام لهذه السلطة العليا فيمتثل الموظف للتوجه، إما احتراماً لشان السلطة المسئولة عنه والمقرة للنظام أو القانون مثلاً، أو خوفاً من العقاب الذي قد يتعرض له في حال الإخلال بالتوجه.

وقد اتفق العديد من الباحثين حول أن تكوين الاتجاهات يمر بعدة مراحل ومن هؤلاء الباحثين (حمزة، (1992م)؛ وزيدان، (1995م)؛ والعديلي، (1995م)؛ وعيسوي، (1970م)) والمراحل هي كالتالي:

1. المرحلة الادراكية المعرفية: وهي المرحلة الأولى حيث التعرف على هذه المؤثرات وبالتالي تتكون المعلومات والخبرة التي تؤدي إلى الإطار المعرفي لهذا المحفز أو المثير أو النشاط.
2. المرحلة التقييمية: وهي المرحلة الثانية والتي تلي مرحلة الإدراك المعرفي، وفيها تحاول الإدارة أن تحكم على مثيرات البيئة التي تتفاعل معها، وهنا يتسند إلى الإطار المعرفي الذي كونته الإدارة بالإضافة للعديد من الإطارات الأخرى التي تكونت لدى الإدارة حول المثير، منها ما هو ذاتي مثل المشاعر التي تتصل بهذا المثير أو المحفز ومنها ما هو موضوعي يقوم على أساس مقدار التكامل لهذه الخبرات أو المعارف المكونة والمكتسبة حول المثير.
3. المرحلة التقريرية: في هذه المرحلة تصدر الإدارة الحكم وتتبنى نوع التوجه في مقابل هذا المثير أو المحفز، وكذلك نوعية العلاقات التي ستعتمدها في مقابل هذا المثير والبيئة، فإذا كان القرار إيجابياً كان التوجه إيجابيا نحو هذا النشاط، أما إذا كان القرار سلبياً فإن اتجاه الإدارة يكون سلبياً تجاه النشاط
4. مرحلة النبات: في هذه المرحلة يتم اعتماد وتدعيم التوجه لدى الإدارة وذلك بما حققه هذا التوجه من مكاسب وأرباح تم تحاول الإدارة تعميمه في المواقف المشابهة.

ويلخص الباحث أهم المؤثرات ذات العلاقة والتأثير على نوع وقوة التوجه وكيفية تبني الإدارة له فيما يلي:

1. فلسفة الإدارة: إن فلسفة الإدارة في تبني المواقف، والزاوية التي تنظر منها للنشاط أو الحدث تلعب دوراً هاما في توجه الإدارة نحو هذا النشاط، فعلى سبيل المثال إذا كانت نظرة الإدارة

للنشاط على أنه تكلفة، ففي هذه الحالة ستقوم الإدارة بدراسة النشاط من حيث مقدار التكلفة والعائد منه، ...الخ.

2. المركز المالي للجامعة: إن المركز المالي يلعب دوراً أساسياً في نوع التوجه لدى الإدارة في مقابلة النشاطات التي يقوم بها الموظفون من حيث الإيجابية أو السلبية في التوجه، فعلى سبيل المثال مع أي من الأنشطة التطويرية وخاصة الذاتية منها لما سيشكل ذلك من عبء جديد يثقل كاهلها والعكس صحيح.
3. الانظمة المكافئة في الجامعات المنافسة: من المحتمل أن تحذو إدارة الجامعة حذو إدارات الجامعات الأخرى المنافسة، وتعمل على تطبيق الأنظمة بطريقة مكافئة وذلك من باب الحفاظ على الكادر البشري الموجود لديها.
4. وسائل الاعلام: تلعب وسائل الإعلام دوراً مهماً في توجهات الإدارات المختلفة في المؤسسات والجامعات، حيث أن كل جامعة تريد ان تظهر بمظهر حضاري أمام الرأي العام لتكسبه لجانبها لما سيشكله ذلك من إقبال للطلبة وانخراطهم في صفوفها، وكذلك اجتذاب الخبرات والطاقات للعمل لديها.
5. الجماعات المرجعية: من المحتمل أن تكون الجامعة خاصة أو تابعة في توجهها وفلسفتها لتنظيم معين مما يجعل إدارتها منقادة لهذا التنظيم بالكامل، ولا يوجد لدى إدارتها القدرة على معارضة القرارات التي تملى عليها من قبل الإدارة العليا للتنظيم، وفي هذه الحالة تكون إدارة الجامعة بمثابة اداة تنفيذية لما يتم املائه عليها من قرارات وتوجهات.
6. اللوائح والانظمة والقوانين: تعد اللوائح والأنظمة والقوانين من أهم المؤثرات في توجه الإدارة نحو أي نشاط وطريقة تعاملها معه، فإذا انسجم النشاط مع اللوائح والأنظمة والقوانين التي ينص عليها نظام الجامعة يتم قبول النشاط والتعاطي معه بإيجابية والعكس صحيح.
7. الاهواء الشخصية: قد يكون التوجه في التعاطي مع النشاط حسب الأهواء الشخصية لبعض ذوي النفوذ في الإدارة العليا للجامعة ولا تخضع لأي بعد علمي او مهني وإنما من وازع التحكم والسيطرة وفرض النفوذ.
8. طبيعة الادارة (هل هي مركزية ام غير مركزية): في حال كانت الإدارة مركزية فنهجها بالتالي إلزامي تسلطي، وفي هذه الحالة يكون القرار نافذ وغير قابل للنقاش، بينما في حال عدم المركزية عندها يمكن التفاوض والتشاور وبالتالي هناك إمكانية للإقناع والاقتناع بجدوى نشاط معين من عدمه.

أسباب تبني التوجه الإيجابي من قبل إدارة الجامعة نحو ارتقاء الموظفين بذواتهم:

هناك أسباب تدعو إدارة الجامعة إلى تبني التوجه الإيجابي في التعاطي مع موقف أو مثير أو نشاط معين قد يقوم الموظفون بإتيانه ومن هذه الأسباب كما يراها الباحث من واقع المقابلات التي أجراها مع الأستاذ مساعد مدير شئون الموظفين، وسكرتير شئون الموظفين، ومساعد مدير دائرة خدمات الحرم الجامعي، ومشرف الحراسات في الجامعة الإسلامية بغزة، وكذلك مدير عام الجامعات الفلسطينية بوزارة التربية والتعليم، ومدير عام التربية والتعليم ما يلي:

1. ان تتوافق اللوائح والأنظمة والقوانين الأساسية المعمول بها في الجامعة مع توجه الإدارة تجاه الموقف أو المثير أو النشاط.
2. أن يكون التخصص والمهارات والمؤهلات التي اكتسبها الموظف ذات قيمة فعلية يمكن الاستفادة منها في العمل.
3. أن يتم تبني التوجه الإيجابي من قبل الإدارة بناءً على قناعة منها بنجاعة وفائدة هذا التوجه وأنه سيعود بالفائدة الفعلية على العمل والإنتاجية في الجامعة.
4. رغبة إدارة الجامعة في مراعاة الجانب النفسي للموظفين الذين ارتقوا بذواتهم مقابل ما بذلوه من جهد ووقت ومال في سبيل ارتقائهم بذواتهم.
5. وجود تغطية مالية وإدارية لتبني الإدارة للتوجه الايجابي لارتقاء الموظفين بذواتهم.
6. أن يكون العمل بحاجة للمؤهلات والتخصص والمهارات التي اكتسبها الموظف.
7. أن يكون هناك رغبة حقيقية لدى إدارة الجامعة نحو تحفيز موظفي الجامعة على اكتساب الخبرات والمهارات والقدرات والارتقاء بذواتهم.
8. ألا تتصادم قرارات وتوجهات الإدارة مع توجهات وقرارات مرجعيتها السياسية والإدارية والمالية.
9. قد يكون الشخص المرتقي بذاته من الاشخاص ذوي الحظوة لدى إدارة الجامعة، وبالتالي يمكن ان يتم وضع استثناءات لترقيته أو التعامل مع ارتقائه بإيجابية نظراً لوضعة ودرجته السياسية أو التنظيمية، الخ...

أسباب تبني التوجه السلبي من قبل إدارة الجامعة نحو ارتقاء الموظفين بذواتهم:

وهي كما يراها الباحث من واقع المقابلات التي أجراها مع كل من مساعد مدير شئون الموظفين، وسكرتير شئون الموظفين، ومساعد مدير دائرة خدمات الحرم الجامعي، ومشرف الحراسات في الجامعة الإسلامية بغزة، وكذلك مدير عام الجامعات الفلسطينية بوزارة التربية والتعليم بغزة ما يلي:

1. عدم وجود قانون ينص على كيفية التعاطي مع الموظفين المرتقين بذواتهم.

2. عدم وجود شاغر وظيفي لدى الجامعة.
3. عدم وجود تغطية مالية لتغطية ارتقاء الموظف بذاته.
4. عدم موائمة التخصص أو المهارة أو الخبرة التي اكتسبها الموظف مع الوظيفة التي يشغلها.
5. عدم احتياج الجامعة لهذه الخبرات أو التخصص أو المهارات التي اكتسبها الموظف.
6. عدم اكتراث الإدارة بالجانب النفسي للموظفين المرتقين بذواتهم.
7. عدم وجود قناعة لدى إدارة الجامعة حول تشجيع وتحفيز الموظفين على الارتقاء بذاتهم لما سيسببه ذلك من أعباء مادية ومالية إضافية على عاتق الجامعة.
8. ألا يكون قرار الإدارة نابعاً من ذاتها، بل تكون إدارة الجامعة نابعة لمرجعية سياسية أو تنظيمية، بحيث تكون هذه المرجعية على غير قناعة أو عدم وجود خبرة لديها حول أهمية ارتقاء الموظفين بذواتهم.
9. أن يكون التوجه مزاجي نحو أشخاص المرتقين بذواتهم، وتم تبني التوجه السلبي ضدهم بغض النظر عن القناعة أو مستوى الفائدة التي قد تعود على الجامعة والعمل من جراء ارتقائهم بذواتهم.

ومن خلال تفحص نظام الجامعة الإسلامية بغزة بعناية، تبين للباحث خلوه من أي مادة تنص على كيفية التعاطي مع ارتقاء الموظفين بذواتهم، واكتفى النظام المحدث للجامعة الاسلامية بغزة في صفحة(5) مادة (9) / في باب التعيين والعقود والرواتب والبدلات في الفقرة 2(ب، ج) والتي تنص على ما يلي:

- الموظف الذي يتم إعادة تعيينه في وظيفة جديدة غير وظيفته وفي فئة وظيفية أخرى (بناء على مؤهل تعليمي) يعتبر مستقيلاً من الوظيفة السابقة وتصرف مستحقاته المالية عن مدتها.
- يحتفظ الموظف الذي يتم تعديل وضعه الوظيفي على راتبه قبل التعديل إذا كان أعلى من مرتب الوظيفة الجديدة (في نفس الدرجة).

وهنا لم نجد أن القانون قد نص على أحقية الموظفين المرتقين بذواتهم في شغل الوظائف الشاغرة في الجامعة أو حتى لم يذكر أي شيء حول تحفيزهم وتشجيعهم عبر الترقية أو المكافئة أو العلاوة الاستثنائية أو جواب شكر، وإنما تحدث في عموم التعيينات دون تحديد مصدر التعيين والكيفية التي ستتم من خلالها عملية التعيين.

وبمراجعة المادة (17) / ترقيات الموظفين الفقرة (2) ص11 من نظام الجامعة الإسلامية بغزة والتي تنص على ان الترقية من فئة الى فئة من فئات وظائف الجامعة تخضع لما يلي:

أ. اكتساب الموظف مؤهلات وخبرات تجعله أهلا للانتقال للفئة التالية.

ب. أن يكون الموظف حائزاً أصلا على المؤهلات والمواصفات المطلوبة وعين استثناءً على درجة أدنى لظروف استثنائية.

وبهذا تلغي الفقرة (ب) ما ذكر في الفقرة (أ) حيث أن الموظف المرتقي بذاته قد حصل على الخبرات والمؤهلات بعد التحاقه بالوظيفة التي يشغلها، ولم تكن لديه المؤهلات والمواصفات المطلوبة أصلاً كما تنص المادة في القانون وبالتالي يتم استثنائه من هذا الحق في الترقية ولا تنطبق عليه الأنظمة والقوانين ولا يكون من حقه المطالبة في هذه الترقية.

المبحث الثاني

الجامعة الإسلامية بغزة

تعريف الجامعة:

"الجامعة هي المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه. ولها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم. **(السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014م: ص5).**

نبذة عن الجامعة الإسلامية:

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية، ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

يمكننا تسليط الضوء على بعض الجوانب الهامة والركائز التي تتخذها الجامعة الإسلامية كمعايير وثوابت لها تميزها عن الجامعات الأخرى الموجودة في قطاع غزة، وقد توصل الباحث لهذه الميزات والثوابت من خلال المقابلات التي أجراها، ومن خلال الملاحظة، وهي كما هي مبينة في الجدول على النحو التالي:

رؤية الجامعة:

"منارة علمية رائدة للمعرفة، والثقافة، وخدمة الإنسانية، لإحداث نهضة مجتمعية شاملة".

غايات الجامعة:

- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.

- الارتقاء بالبحث العلمي، ودعمه، واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً، وتقنياً.
- الارتقاء ببيئة الجامعة، ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة، والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة، والتعاون مع المؤسسات المحلية، والإقليمية، والدولية.

رسالة الجامعة:

"الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي، والثقافي، والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي، والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي، وتساهم في بناء الأجيال، وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية".

موظفي الجامعات الفلسطينية:

يشغل موضوع الموارد البشرية ومتطلباتها وكيفية إدارتها الكثير من اهتمام علماء ورواد الإدارة، خصوصاً في عصر التسارع التكنولوجي والمعرفي الحالي، لما للموارد البشرية داخل المؤسسات من دور مهم وأساسي في تسيير أعمال المؤسسة والارتقاء بها، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي ينتمي وينظر بها الموظفون للمؤسسة، وبمقدار ولائهم وانتمائهم لها، فبمقدار الولاء والانتماء للمؤسسة يكون التفاني في العمل والعطاء، وفي ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر الموارد البشرية يجدر بنا التعرف على فئاتهم وتصنيفاتهم وتوزيعاتهم داخل مرافق الجامعة.

فئات وتصنيفات موظفي الجامعات:

يصنف موظفو الجامعات إلى ثلاثة أصناف وهي كالتالي:

1- أكاديميون. 2- إداريون. 3-خدمات.

وسوف نتناول ما يتعلق بصميم دراستنا بشيء من التفصيل للتعرف على آليات الاختيار والتعيين وكذلك الترقيات والبدلات والمكافئات التي تعطي لهم، وقد رأى الباحث إلقاء الضوء على الموظفين الأكاديميين دون تفصيل وتمحيص حيث سيتم استثنائهم من التفصيل خلال الدراسة نظراً لكونهم مرتقون بطبعهم لما يقع على عاتقهم من ضرورة متابعة كل جديد في

المناهج والنظريات والأبحاث والدراسات العلمية، وذلك من واقع عملهم ومتطلبات مهنتهم بينما سيؤخذ كل من الموظفين الإداريين والخدمات بالتفصيل والدراسة المتعمقة.

أولاً) حسب المادة (4) / تصنيف الوظائف الإدارية وفئات الموظفين في النظام المحدث للجامعة الإسلامية كالتالي:

الموظفون الإداريون وتشمل الآتي:

- الإداري : كل من يشغل منصباً إدارياً كالمدراء ومساعديهم إلخ...
- مساعد إداري : كل موظف طبيعة عمله مكتبي مثل موظفو الدوائر الإدارية والعاملين في وظائف إدارية في الكليات .
- المهني : كل موظف تتطلب طبيعة عمله مؤهلاً علمياً وخبرة مثل (الأطباء، المهندسين، المحاسبين، التمريض، إلخ...) .
- الفني : كل موظف تتطلب طبيعة عمله مؤهلاً علمياً لا يقل عن دبلوم متوسط مع خبرة عملية مثل (فنيو المختبرات العلمية والصيانة والحاسوب والمصورين، إلخ...).

(النظام المحدث للجامعة الأسلامية، 2007م، ص3).

الخدمات العامة

وتشمل الآتي:

- الحرفي: وهو الموظف الذي تتطلب طبيعة عمله خبرات عملية أقل من دبلوم متوسط مثل (فنيو المطابع، الطباخين، الحدادين، النجارين، إلخ...) .
- العامل: وهي الفئة التي لا تحتاج لمؤهل علمي مثل (عمال النظافة، المقاصف، الجناين، الأذنة، السائقين إلخ...) .
- المستخدم: تشمل الموظف بصفة مؤقتة للقيام بأعمال لقاء مكافأة مقطوعة أو الأجر اليومي أو بالساعة .

(النظام المحدث للجامعة الأسلامية، 2007م، ص3).

❖ **التعريف بالشئون الإدارية:**

تعنى الشؤون الإدارية بالجامعة بكافة الشؤون الإدارية والمالية، وتتمحور مهمتها الأساسية في عملية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والمتابعة لكافة الأعمال الإدارية والمالية في الجامعة، كما وتهتم بتطوير والارتقاء بالموارد البشرية والتكنولوجية والبرامج التنفيذية في الجامعة وكذلك العمل على توفير كافة الاحتياجات والمستلزمات للعمادات، والكليات، والدوائر التابعة للجامعة، ومن الجدير ذكره أن الشئون الإدارية هي الجهة المختصة، والمخولة، بكافة عمليات التوظيف لفئتي الإداريين، والخدمات، وتتولى المسؤولية الكاملة عن تنفيذ، وتطبيق القوانين، والأحكام، والقرارات التي يتم اتخاذها بحق الموظفين في الجامعة، وتتبع للشؤون الإدارية العديد من الدوائر والأقسام، وسوف نخص بالذكر منها ما يتعلق بصميم داستنا، ألا وهي دائرة شئون الموظفين، ودائرة خدمات الحرم الجامعي.

دائرة شئون الموظفين:

أولاً: تعريف عام:

تقع دائرة شئون الموظفين ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة الإسلامية، حيث تتبع نائب الرئيس للشئون الإدارية وتعتبر من أهم الدوائر الإدارية في الجامعة وذلك لعلاقة هذه الدائرة المميزة مع باقي دوائر وكليات الجامعة المختلفة، وتعتبر همزة الوصل بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، وتقوم دائرة شئون الموظفين بتنفيذ كافة التعليمات والقرارات التي تصدر عن إدارة الجامعة إلى باقي الدوائر والكليات في الجامعة.

ثانياً: الأهداف:

- تزويد الجامعة بالقوى العاملة المطلوبة من التخصصات المختلفة لحاجة العمل الإداري من الكفاءات المتميزة.
- رفع كفاءة أداء الموظفين الإداريين وخدمات الحرم الجامعي من خلال الدورات التدريبية وتطوير البرامج اللازمة.
- تحقيق الرضاء الوظيفي لموظفي الجامعة الذي يحقق الانتماء الصادق للجامعة.
- تقديم خدمات شئون الموظفين بسهولة ويسر والتي يحتاجها الموظفين الإداريين والأكاديميين.

ثالثاً: مهام العمل:

- متابعة شئون الموظفين من الهيئة التدريسية والإدارية وخدمات الحرم الجامعي بخصوص التعيينات والترقيات والإجازات والتنقلات إلخ... وذلك بناءً على قرارات من الجهة المختصة.
- عمل ملفات لجميع العاملين تتضمن كل ما يتعلق بالموظف.
- ضبط دوام الموظفين بصورة شهرية من خلال متابعة دوامهم وضبط أوقات حضورهم وانصرافهم ومتابعة المقصرين بإرسال توجيهات وخصومات مختلفة.
- الإعلان عن وظائف إدارية داخلياً وخارجياً وتلقي الطلبات لشغل عدة وظائف في بعض دوائر الجامعة حيث تم إعداد ملفات وكشوف لطلبات المتقدمين للوظائف الشاغرة وتقديمها للجان المقابلات.
- المشاركة في لجان المقابلات المختلفة الخاصة بالإداريين.
- عمل البرامج اللازمة لأعمال الدائرة ومتابعة تطوير هذه البرامج باستمرار.
- متابعة أمور التأمين الصحي من حيث إصدار الكشف الشهري للمؤمنين والتعاون مع إدارة التأمين الصحي لحل إشكالات التأمين وتسهيل استخراج بطاقات التأمين.
- تزويد الجهات المختصة بالتقارير والإحصاءات من معلومات وبيانات عن كل موظف.
- متابعة سكرتارية الكليات وتوفير البدائل في حالة الغياب أو النقص.
- إصدار إفادات للعاملين في الهيئة التدريسية والإدارية والخدمات.
- إصدار تقارير الوضع الوظيفي للأكاديميين للترقيات.
- الإعداد الدوري لمحضر شئون الموظفين وتنفيذ القرارات الإدارية الصادرة عنه.
- متابعة الأوضاع الاجتماعية للموظفين الخاصة بالزوجات والأولاد فوق سن 18 سنة.
- متابعة منح أبناء العاملين بشكل مستمر ودائم.
- إصدار إفادات لأبناء العاملين بالعقود الدائمة –بخصوص منحة أبناء العاملين – الراغبين بالدراسة بالجامعة، ومتابعة أوضاعهم خلال الدراسة.
- توزيع المتدربين من الإداريين والفنيين من طلبة الجامعة وطلبة المؤسسات الأخرى على كليات ودوائر الجامعة المختلفة وإصدار الإفادات اللازمة لذلك للجهات المختصة.
- تعميم العطل والإجازات على العاملين حسب ما يردنا من قرارات من رئاسة الجامعة.
- متابعة وتدقيق كشوف العمل الإضافي وعمل الإجراءات اللازمة للصرف.
- متابعة دوائر الجامعة التي تقوم بعملية التقييم السنوي لموظفيها من أصحاب العقود المختلفة طوال العام.
- احتساب مستحقات العاملين حسب الأصول عندما تنتهي عقودهم مع الجامعة.

- إعداد كافة الإحصائيات المتعلقة بالعاملين والعمل على تحديث هذه الإحصائيات باستمرار.

(موقع الجامعة الإسلامية بغزة، 2016م).

تعريف عام خدمات الحرم الجامعي:

دائرة خدمات الحرم الجامعي هي من إحدى الدوائر ذات الأهمية في الجامعة، وتتبع النائب الإداري مباشرة وهي ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، وتهدف للمحافظة على مقدرات الجامعة ومرافقها كما تعمل على المحافظة على سير النظام داخل المؤسسة وتعمل على إعداد مرافق الجامعة للاستعمال الأفضل فيما يتعلق بالأيام الدراسية والمناقشات وعرض المشاريع، والحرص على راحة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية من ضيافة ومراسلات ونظافة الجامعة حتى تميزت الجامعة في هذا المجال، حيث تعتبر الجامعة من المؤسسات المشهود لها بالخدمات المتميزة وهي تشتمل على الأعمال التالية:

1- الأذنة.
2- المراسلين.
3- عمال النظافة.

ثانياً: الأهداف:

- تسعى الدائرة جاهدة لتحقيق الأهداف التالية:
- تحسين صورة الجامعة أمام العاملين والطلاب والزوار.
- رفع مستوى الأداء وتقديم الخدمات الأفضل في جميع مرافق الجامعة.
- تحقيق الراحة والرضى لجميع العاملين في الجامعة.
- المحافظة على نظافة المؤسسة ومرافقها.
- المحافظة على سلامة الموظفين والطلاب.
- المحافظة على سلامة المباني وممتلكات الجامعة.
- تطوير الخدمات بحيث تحقق الجودة العالية فيها.
- توفير الجو المناسب للعملية التعليمية.

ثالثاً: مهام العمل:

- استقبال الزوار المراجعين للجامعة وتوجيههم إلى المكان المقصود.
- تقديم كافة أشكال الخدمات من ضيافة ونقليات وغيرها لجميع العاملين في الجامعة.

- المحافظة على المرافق والمباني والممتلكات العامة في الجامعة.
- نقل المراسلات بين الجهات المختلفة في الجامعة.
- نظافة المكاتب والقاعات الدراسية والمباني والممرات في الجامعة.
- المشاركة في التجهيز لاحتفالات الجامعة والمناسبات العامة والخاصة.
- نقل القمامة من مباني الجامعة المختلفة إلى مجمعات النفايات لنقلها خارج الجامعة.

(موقع للجامعة الإسلامية بغزة، 2016م).

آليات الاختيار والتعيين في الجامعة:

من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع كل من مساعد مدير شئون الموظفين، وسكرتير شئون الموظفين، ومساعد مدير دائرة خدمات الحرم الجامعي، ومشرف الحراسات في الجامعة الإسلامية بغزة، توصل إلى الإجراءات التالية المتبعة في عمليتي الاختيار والتعيين للموظفين الإداريين والخدمات:

اختيار وتعيين الموظفين الإداريين:

تمر عملية الاختيار والتوظيف في الجامعة للموظفين الإداريين بالمراحل التالية: –

- تحدد الكليات والدوائر المختلفة في الجامعة حاجتها من الموظفين الإداريين لشغل الشواغر الوظيفة وسد حاجة الأقسام من الموظفين الإداريين.
- تقوم الدوائر والكليات برفع حاجتها من الموظفين الإداريين لمكتب النائب الإداري في الجامعة عبر رسالة خطية مع ابداء أسباب الحاجة.
- يستقبل مكتب النائب الإداري الكتاب ويعيد توجيهه لدائرة شئون الموظفين لفحص الحاجة والموافقة واستكمال الإجراءات.
- في حالة الموافقة يتم وضع إعلان وظيفي على الموقع الالكتروني للجامعة موضحاً فيه شروط الوظيفة والمؤهلات المطلوب توافرها في المتقدمين للوظيفة ومدة تقديم واستقبال الطلبات.
- يتم فرز الطلبات حسب الشروط والإجراءات.
- يتم تقرير إذا كان سيتم عقد اختبارات أو الاكتفاء بمقابلات وذلك حسب أعداد المتقدمين للوظيفة ممن تنطبق عليهم شروط الوظيفة ومتطلباتها من الخبرات والمؤهلات.
- إذا كان العدد كبيراً يتم تحديد امتحان بالإضافة إلى مقابلة لمن يجتاز الامتحان بنجاح.

- إذا كان العدد قليلاً يتم الاكتفاء بعقد مقابلة مع من توافرت فيهم شروط الوظيفة من المتقدمين.
- يحضر المقابلة مندوب عن الدائرة أو الكلية المعنية ومندوب عن مكتب النائب الإداري ومندوب من شؤون الموظفين حيث يعمل كل منهم على تقييم الموظف من جانب معين.
- يتم اختيار المرشح الأول من بين المتقدمين ويخضع لفترة تجريبية مدتها سنتان تقسم على النحو التالي:
  - مدة ثلاثة أشهر يتم تقييم الموظف في نهايتها.
  - مدة تسعة أشهر يتم تقييم الموظف في نهايتها.
  - مدة سنة يتم تقييم الموظف في نهايتها.
- في نهاية السنتان يتم جمع كل التقييمات التي تمت للموظف وفي حال كانت النتيجة إيجابية وفي صالح الموظف يتم تثبيته بالعقد السنوي (دائم) وإلا يتم الاستغناء عن خدماته.

حسب نظام الجامعة الإسلامية المحدث، 2007م، ص4/ مادة (7) / سلطات التوظيف:

يجري التعيين للوظائف الإدارية والخدمات على النحو التالي :

1- **الفئة الأولى:**

أ- مدراء الدوائر: يصدر قرارُ من رئيس الجامعة بتعيينه بناءً على تنسيب من لجنة شئون الموظفين وإقرار مجلس الجامعة ومصادقة مجلس الأمناء.

ب- رؤساء الأقسام: يصدر قرارُ من رئيس الجامعة بناءً على تنسيب من لجنة شئون الموظفين وإقرار مجلس الجامعة.

ت- (مساعد إداري، مهني وفني): يصدر قرارُ من رئيس الجامعة بتعيينه بناءً على تنسيب من لجنة شئون الموظفين وإقرار مجلس الجامعة.

اختيار وتعيين موظفي خدمات الحرم الجامعي:

تمر عملية الاختيار والتوظيف في الجامعة لموظفي خدمات الحرم الجامعي بالمراحل التالية: -

- تقوم دائرة خدمات الحرم الجامعي بتحديد حاجة الدائرة من الموظفين من خلال مشرفي المباني ورؤساء الأقسام في الدائرة.
- ترفع الدائرة حاجتها من موظفي الخدمات إلى مكتب النائب الإداري مع إبداء أسباب الحاجة.

- يستقبل مكتب النائب الإداري الكتاب ويعيد توجيهه لدائرة شئون الموظفين لفحص الحاجة والموافقة واستكمال الإجراءات.
- في حالة الموافقة يتم وضع إعلان وظيفي داخلي حيث يقوم المشرفون ورؤساء الأقسام وزملاء العمل بترشيح من يرونه مناسباً لشغل مثل هذه الوظائف.
- يتم حصر الترشيحات واستقبال طلبات التوظيف من المتقدمين.
- يتم فرز الطلبات حسب الشروط والإجراءات.
- يتم موعد لمقابلة المرشحين.
- يحضر المقابلة مندوب عن دائرة الخدمات، ومندوب عن مكتب النائب الإداري ومندوب من شؤون الموظفين حيث يعمل كل منهم على تقييم الموظف من جانب معين.
- يتم اختيار المرشحين الأفضل ممن تتوفر فيهم شروط التوظيف الموضوعة مسبقاً من بين المتقدمين ويخضعون لفترة تجريبية تكون كعقد بطالة.
- إذا أثبت الموظف جدارة وتمكن في العمل يتم تجريبه من خلال عقد تجريبي لمدة سنة أو أكثر حسب تقارير وتقييم المشرفين للموظف.
- إذا التزم الموظف بنفس التمكن في العمل ونفس الدافعية يتم ترقيته ليكون موظفاً بالعقد الدائم السنوي حسب تقييم المشرفين السنوي للموظف ورأيهم في شخصيته وأمانته.

❖ **حسب نظام الجامعة الإسلامية المحدث، 2007م، ص4 مادة (7) / سلطات التوظيف:**

يجري التعيين لموظفي الخدمات على النحو التالي :

2- **الفئة الثانية:**

أ- الحرفي: يصدر قرارُ من رئيس الجامعة بتعيينه بناءً على تنسيب من لجنة شئون الموظفين وإقرار مجلس الجامعة.

ب- العامل والمستخدم: يصدر قرارُ من رئيس الجامعة بتعيينه بناءً على تنسيب من لجنة شئون الموظفين، ويلزم مصادقة مجلس الجامعة عند التثبيت.

ويرى الباحث حسب مادة (9) / التعيين: من نظام الجامعة الإسلامية المحدث أنه لم يتم التطرق لآلية تعيين الموظفين الإداريين أو الخدمات الذين ارتقوا بذواتهم حيث نصت المادة على ما يلي:

أ. الموظف الذي يتم إعادة تعيينه في وظيفة جديدة غير وظيفته وفي فئة وظيفية أخرى (بناءً على مؤهل تعليمي) يُعتبر مستقيلاً من الوظيفة السابقة وتُصرف مستحقاته المالية عن مدتها.

ب. يحتفظ الموظف الذي يتم تعديل وضعه الوظيفي على راتبه قبل التعديل إذا كان أعلى من مرتب الوظيفة الجديدة (في نفس الدرجة) .

ت. موظفو الخدمات الذين تم تعيينهم في العمل الإداري (بدون مؤهل تعليمي) مع بقاء المرتب دون تعديل تُصرف مكافأة نهاية الخدمة لكل وظيفة على حده وحسب مربوط الدرجة الذي كان عليه عند التعيين على ما يعادله من مرتب مربوط الدرجة عند الصرف أو نهاية الخدمة مع استمرار تواصل سنوات الخبرة.

ث. لا يُعين على إحدى وظائف الجامعة إلا من توفرت فيه شروط شغل الوظيفة، ويحظر الجمع بين وظيفتين.

ج. تشكل لجنة مقابلات لاختيار الموظفين للتعيين على الوظائف الشاغرة في كليات ودوائر الجامعة بقرار من رئيس الجامعة.

أنواع العقود التي تعتمدها الجامعة الإسلامية في التعاقد مع الموظفين:

مادة (10) / عقود العمل :

1- عقد العمل باليومية : يُمنح العامل باليومية عقد عمل طبقاً للائحة تشغيل العمال. ملحق رقم (6/5)

2- عقد الاستخدام : يُمنح عقد الاستخدام للعاملين بالمكافأة المقطوعة (راتب شهري) طبقاً للائحة الاستخدام .

3- العقد التجريبي : يُمنح للعاملين الإداريين والخدمات العامة حسب الكادر المالي للتعليم العالي المعمول به في الجامعات لمدة سنة تُجدد سنة أخرى .

4- العقد الدائم : يُمنح للموظف الذي اجتاز فترة التجربة عقداً دائماً وفق الكادر المالي للتعليم العالي المعمول به في الجامعات الفلسطينية .

5- العقد الخاص : يُمنح للموظف المتعاقد مع الجامعة وفق شروط خاصة تُذكر في العقد المبرم بين الطرفين غير خاضعة لأحكام الكادر المالي للجامعات . (نظام الجامعة الإسلامية المحدث، 2007م، ص6).

تقويم العمل والترقيات في الجامعة الإسلامية للموظفين الإداريين والخدمات:

أولاً/ تقويم العمل:

يجري تقويم العمل والأداء للموظفين الإداريين والخدمات على حد سواء حسب نظام الجامعة الإسلامية المحدث، 2007م، ص10 مادة (16) / تقويم العمل: على النحو التالي:

1- التقارير التقويمية:

أ- يُكتب عن كل موظف بالجامعة – فنيًا كان أو إداريًا أو عاملاً – تقرير واحد سنويًا على الأقل على النماذج المعدة لذلك (ملحق رقم 7/5).

ب- يتم تقييم الموظف من قبَل رئيسه المباشر وغير المباشر ليشترك أكثر من مقوّم لتحقيق توازن تبعاً لاختلاف المقوّمين ويكون المتوسط الحسابي هو التقدير النهائي للتقييم.

وحسب المقابلات التي أجراها الباحث مع العاملين فإن عملية التقويم تمر بالمراحل التالية إضافة لما سبق ذكره: –

أ- يقوم بعملية تقويم الإداريين كل من المدير المباشر ورئيس القسم.

ب- ترفع النتائج للعميد إن كان الموظف يعمل لدى كلية أو إلى المدير إن كان الموظف يعمل لدى دائرة للاعتماد وترفع للشئون الإدارية.

ت- تعطي شؤون الموظفين تقويماً للموظف حول إن كان الموظف قد تعرض لجزاءات خلال السنة وكذلك حول مدى التزامه بالدوام اليومي خلال السنة.

ث- تتجمع التقويمات والتقارير عن الموظف لدى الشؤون الإدارية حيث يتم إصدار نتيجة نهائية لتقويم الموظف ترسل نسخة منه للموظف ونسخة للمدير أو العميد ونسخة تحفظ في ملفة لدى شؤون الموظفين.

لمعرفة المزيد حول بنود ومواد تقويم الموظفين أنظر نظام الجامعة الإسلامية المحدث ص10.

ترقيات الموظفين:

تحكم ترقيات الموظفين داخل الجامعة العديد من اللوائح والأنظمة والقوانين حيث يمكن التعرف عليها من خلال نظام الجامعة الإسلامية على النحو التالي:

نظام الترقيات في الجامعة الإسلامية حسب المادة (17) / ترقيات الموظفين:

تحكم ترقيات الموظفين في الجامعة الأحكام التالية :

1- **الترقية داخل حدود الفئة الواحدة:** تخضع ترقية الموظفين داخل الفئة الواحدة لما يلي:

أ- وجود وظيفة شاغرة في الكادر – سواء بالاعتماد الجديد أو بانتهاء الخدمة – مع وجود الاعتمادات المالية التي تغطي تكاليفها.

ب- مرور عام على بلوغ راتب الموظف أعلى مربوط الدرجة التي يشغلها.

ج- تكون الترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة بمنحه علاوة واحدة تدخله داخل إطار الدرجة الجديدة المُرقّى إليها.

د- لا يرقى الموظف في العام الذي توقع عليه أية عقوبة من لفت نظر فأعلى.

هـ- ألا تكون قد وقعت عليه أية عقوبة قضائية خلال السنة السابقة للترقية.

2- **الترقية من فئة إلى فئة:** تخضع الترقية من فئة إلى فئة من فئات وظائف الجامعة إلى ما يلي:

أ- تحقق الشروط السابقة في البند (1) من هذه المادة.

ب- اكتساب الموظف مؤهلات وخبرات تجعله أهلاً للانتقال للفئة التالية.

ج- أن يكون الموظف حائزًا أصلاً على المؤهلات والمواصفات المطلوبة وعين استثناء على درجة أدنى لظروف استثنائية.

د- أن تكون الوظيفة المُرقّى إليها موجودة في الهيكل التنظيمي شاغرة أو مستحدثة.

هـ- أن يكون الموظف قد خدم في درجته الحالية ثلاث سنوات متتالية على الأقل مع إثبات جدارته في عمله خلال السنوات المذكورة قبل الترقية بموجب تقارير تقييم الأداء (حصل على تقدير ممتاز في أحدها وجيد جداً في الاثنين الآخرين).

و- يسري احتساب الترقيات من أول الشهر التالي لتاريخ صدور قرار الترقية.

3- **الترقية إلى وظيفة مدير دائرة:** يُشترط للترقية على وظيفة مدير دائرة التالي:

أ- الحصول على مؤهل بكالوريوس.

ب- خبرة في العمل الإداري بعد البكالوريوس مدة لا تقل عن خمس سنوات.

ج- حصول الموظف على تقدير جيد جداً في الثلاث سنوات الأخيرة على الأقل.

د- ألا يكون قد صدر في حقه جزاء من إنذار فما فوق في الثلاث سنوات الأخيرة.

هـ- أن يتقدم للمقابلة الشخصية للتنافس مع المتقدمين.

4- **دور لجنة شئون الموظفين:** في كل الحالات تقوم لجنة شئون الموظفين بإجراء الترشيح للترقيات والتي يبت فيها رئيس الجامعة.

وهنا نجد أن النظام لم يأخذ بالاعتبار الموظفين المرتقين بذواتهم ولم ينص على آلية ترقيتهم وكيفية التعامل معهم، وبهذا يكون قد تجاهل مجهوداتهم التي بذلوها في سبيل هذا الارتقاء بالذات.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

تمهيد:

من خلال القراءات المتعمقة والمستفيضة للباحث، وبالاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة قيد البحث، لم يجد الباحث دراسات تناولت الموضوع بشكل مباشر "قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في توجه الإدارة العليا من وجهة نظر الموظفين"، ولذلك عمد الباحث إلى التوجه إلى الدراسات القريبة والتي عمل من خلالها على دراسة شقي الدراسة، المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال البحث في الدراسات القريبة من موضوع الدراسة، حيث كانت الكثير من الدراسات تكتفي بالإشارة السريعة لموضوع الارتقاء، أو التطوير، أو التعلم، أو التدريب الذاتي، دونما استفاضة أو تعمق فيها أو في مدلولاتها، وكان ذلك في معرض الحديث عن التدريب أو أساليب التعلم، إلخ...

وقد استفاد الباحث في دراسته من بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مواضيع التطوير، والتعليم الذاتي، والريادية، بجانب الدراسات والأدبيات العربية المتعددة التي تناولت موضوع التدريب ومعوقاته، حيث يمكن الانطلاق من التدريب ومعوقاته لمناقشة موضوع الارتقاء الذاتي، والتدريب الذاتي.

وقد اشتملت الدراسة الأدبيات العلمية ذات الصلة المباشرة بمشكلة الدراسة، أو ذات الصلة بأي جزئية من جزئياتها، سواء كانت الرسائل العلمية، والبحوث العلمية المنشورة منها وغير المنشورة.

أولاً) الدراسات العربية:

1. دراسة السماري، (2015م). "التدريب على رأس العمل ودوره في تنمية المهارات الأمنية لضباط مديرية الأمن العام في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات الأمنية لضباط مديرية الأمن العام بمدينة الرياض، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في مديرية الأمن العام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعددهم الإجمالي (355) ضابطاً، وقد قام الباحث باختيار عينة طبقية مقدارها (185) ضابطاً، وكان العدد النهائي (155) ضابطاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من قبل الباحث وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها أن الممارسات التي تشير إلى مساهمة التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات الأمنية لضباط مديرية الأمن العام في مدينة الرياض بدرجة كبيرة هي: التركيز على الجوانب العملية في التدريب بما يتناسب مع متطلبات العمل اليومية، وتقديم برامج تدريب مختلفة حسب مهام كل وحدة، وان المعوقات التي تحد من الاستفادة من التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات الأمنية لضباط مديرية الأمن العام في مدينة الرياض بدرجة مرتفعة هي: وضعف الإمكانات الفنية اللازمة لتنفيذ برنامج التدريب على رأس العمل، وتجاهل تحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع برنامج التدريب على رأس العمل، كما خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات الهامة كان من أبرزها وضع استراتيجية تدريبية مستدامة للتدريب على رأس العمل بمديرية الأمن العام بحيث تراعي التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والتوسع في برامج التدريب على رأس العمل وتنويعها لتنمية المهارات الأمنية لضباط الأمن العام.

2. دراسة نوفل، (2014م) "أثر التنمية الذاتية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، دراسة تطبيقية على الشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية الذاتية للموارد البشرية بالشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة– فلسطين، والتأكد أن هناك أهمية كبيرة وترابط قوي بين التنمية الذاتية والأداء الوظيفي للموظفين، والتوصل إلى أهم الأبعاد المرتبطة بالتنمية الذاتية والتي تساهم في رقي وتطور الموظفين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة لنتائج من أهمها أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات التنمية الذاتية بشكل عام، وجود علاقة طردية بين التنمية الذاتية والأداء الوظيفي للموارد البشرية بقسم شئون الموظفين بالجامعة

الإسلامية بغزة، توجد فروقات بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر التنمية الذاتية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية تعزى لبعض السمات الشخصية منها (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة)، كما خلصت الدراسة لتوصيات من أهمها استمرار الموظفين في تعزيز مستوى الوعي الذاتي، وتحقيق الذات، والتجديد الذاتي لديهم، الاهتمام أكثر من قبل الموظفين بمجال تحقيق ذواتهم، تركيز الموظفين في كافة المجالات وفي المؤسسات الأخرى على الاهتمام بتنمية ذواتهم مما ينعكس على مستوى أدائهم بشكل إيجابي، وعلى إدارة الموارد البشرية بكافة المؤسسات الاهتمام بموظفيهم والتركيز على تدريبهم في مجال تنمية الذات ليصبح الموظفين أكثر اهتماماً بتنمية قدراتهم مما يزيد من مكانة المؤسسات، استمرار تركيز الموظفين على زيادة وعيهم بذاتهم ومستوى التجديد لديهم والذي يساعدهم على تحقيق ذواتهم مما ينعكس على جودة حياتهم والتي من بعض جوانبها الجانب العملي المتمثل بأدائهم الوظيفي.

3. دراسة الخياط، (2013م). "اتجاهات موظفي إدارات العلاقات العامة في الجامعات الحكومية والأهلية بالمملكة العربية السعودية نحو التدريب".

أجريت هذه الدراسة في الجامعات الأهلية والحكومية بالمملكة العربية السعودة وطبقت على موظفي دائرة العلاقات العامة بهذه الجامعات، حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات موظفي العلاقات العامة بالجامعات السعودية نحو التدريب، وذلك من خلال الكشف عن مدى التحاق موظفي العلاقات العامة بالجامعات بالدورات التدريبية بصفة عامة وفي مجال التخصص، ومن ثم الكشف عن المعوقات التي تقف حائلًا دون الالتحاق بدورات تدريبية، بالإضافة إلى معرفة مدى اهتمام الجامعات بتدريب موظفي إدارة العلاقات العامة فيها من وجهة نظر الموظف، وتعتبر هذه الدراسة وصفية تعتمد على المنهج المسحي، وكانت العينّة مكونة من موظفي إدارة العلاقات العامة والإعلام الذكور والإناث بالجامعات الحكومية والأهلية الموجودة في المدن، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها أن هناك من أفراد مجتمع الدراسة لا يحملون مؤهلًا علميًا في الإعلام أو العلاقات العامة، وتبيّن وجود عدة معوقات مالية وإدارية سواءً في الجامعات، أو في جهات التدريب تحول دون التحاق الموظف بالدورات التدريبية، وأظهرت النتائج أن هناك عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة يحتاجون إلى دورات تدريبية في المستقبل، وعن فروق مجتمع الدراسة في مستويات التحاقهم بالدورات التدريبية تبيّن أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث، وعن فروق مجتمع الدراسة في اتجاهاتهم نحو التدريب، اتضح أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث، وتوجد فروق بين موظفي

الجامعات الحكومية والأهلية لصالح موظفي الجامعات الحكومية، أي أنهم يميلون إيجابًا نحو التدريب، وقد أوصت الدراسة البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة.

4. دراسة شاهين، (2012م). "واقع الممارسات التأملية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة وعلاقتها باتجاهاتهم نحو التطور المهني الذاتي في ضوء بعض المتغيرات".

هدفت الد راسة الحالية إلى التعرف على مستوى الممارسات التأملية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة الذين يشرفون على المقرارات الالكترونية وعلاقتها باتجاهاتهم نحو التطور المهني الذاتي في ضوء بعض المتغيرات، وقد أجريت هذه الدراسة على مجتمع الهيئة التدريسية لجامعة القدس المفتوحة بالضفة الغربية، ولتحقيق هذه الأهداف تم تطبيق أداة الدراسة المكونة من بعدين: الأول يتعلق بالممارسات التأملية، والثاني يتعلق باتجاهاتهم نحو التطور المهني الذاتي بعد التحقق من صدقهما وثباتهما على عينة مكونة من (117) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية من أعضاء هيئة التدريس العاملين في فروع جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية الذين اشرفوا على مقررات التعليم الإلكتروني خلال الفصل الأول من العام الجامعي (2011/2011) والبالغ عددهم (224) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات التأملية لأعضاء هيئة التدريس عالية ، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات الممارسات التأملية لدى أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي، والكلية، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الوظيفية، كذلك تبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين اتجاهاتهم نحو التطور المهني الذاتي ودرجة ممارساتهم التأملية.

5. دراسة ابو ستة، (2011م). "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برامج التدريب في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة–فلسطين، وذلك من أجل تحسين مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف والتطلعات لشركات التأمين، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي، كما طبقت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للعاملين في قطاع التأمين والذين بلغ عددهم (50) موظفا يعملون في شركة ترست العالمية للتأمين، وشركة التأمين الوطنية، و شركة المجموعة الأهلية للتأمين، و شركة الملتزم للتأمين والاستثمار، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة

الموضوع للكشف عن فحوى العلاقة بين متغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة المعالم، وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها عن ضرورة تقييم مستوى الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم، وأن تكون عملية التدريب مستمرة ما دامت الشركة قائمة ولا تتوقف إلا بتصفية الشركة وانتهاء عملها.

6. دراسة الفاضل، (2011م). "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وعددهم الإجمالي (4905) موظفاً وموظفة، بواقع (2954) موظفاً في أقسام البنين، و(1951) موظفاً وموظفة في أقسام البنات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج والتوصيات كان من أهمها أن وزارة التربية والتعليم تقوم بانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي مناصب رفيعة المستوى، وتعمل على تطوير سياسات إدارة شئون الموظفين في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب، وأن المعوقات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي هي قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين، وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقي داخل المسارات الوظيفية، كما توصلت الدراسة للعديد من التوصيات كان أبرزها إثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العاملين فرصاً أكبر للترقي في نطاق التخصص الوظيفي ومتطلبات شغله.

7. دراسة الزطمة، (2011م). "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور" إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة–فلسطين ". تكون مجتمع الدراسة من: جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في في خمس كليات، والبالغ عددهم (455)، واشتملت عينة الدراسة على (279) فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، ولتحقيق

أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة لهذا الغرض، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس، بينما تبين وجود علاقة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، تبين وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة، وضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعاًل مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

8. دراسة الزهراني، (2010م). "اتجاهات القيادات الأمنية نحو عملية التطوير الذاتي للعاملين بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأمنية نحو عملية التطوير الذاتي للعاملين بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، وقد اجريت هذه الدراسة على جميع القيادات الأمنية العاملة بالمديريات العامة لقطاعات وزارة الداخلية بدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من رتبة رائد فما فوق والبالغ عددهم (783) ضابطاً، واختار الباحث عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وعددهم (260) ضابطاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الاجتماعي في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث خلصت الدراسة للعديد من النتائج الهامة هي إن القيادات الأمنية لديهم اتجاهات إيجابية عالية نحو أهمية التطوير الذاتي للعاملين بالأجهزة الأمنية، إن القيادات الأمنية موافقون على أن الإجراءات التنظيمية الحالية لاعتماد وتطبيق برامج التطوير الذاتي تحتاج إلى تطوير، إن أهم معوقات الاستفادة من برامج التطوير الذاتي تمثلت في كثرة الأعباء الوظيفية للعاملين، وعدم مرونة الإجراءات الإدارية، عدم وجود حوافز تشجع العاملين، كما وخلصت الدراسة للعديد من التوصيات هي عقد برامج تعريفية للقيادات الأمنية والعاملين للتعريف ببرامج التطوير الذاتي، إيجاد آلية للتحقق من كفاءة وجود البرامج التدريبية التي تقدم في المراكز التدريبية الخاصة، إيجاد حوافز للعاملين للالتحاق ببرامج التطوير الذاتي، وإعادة النظر في الإجراءات التنظيمية لذلك.

9. دراسة الخليفة، (2009م). "تطوير الذات ودوره في تنمية المهارات الأمنية"

هدفت الدراسة للتعرف على تطوير الذات ودوره في تنمية المهارات الأمنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية لعام 2009م وعددهم (250) ضابطاً، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها توفير الإمكانات اللازمة لتنفيذ برامج التطوير الذاتي، ومساندة القيادة العليا لبرامج التطوير الذاتي، وتوفير برامج تطوير الذات المناسبة لطبيعة العمل الأمني، وإيجاد الحوافز اللازمة لاستمرار المتدربين في برامج تطوير الذات، كما أن المعوقات التي تحد من دور تطوير الذات هي قلة الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق برامج تطوير الذات، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة في تطوير الذات، وعدم توافر الحوافز المادية التي تشجع على التحاق منسوبي الأجهزة الأمنية ببرامج تطوير الذات. كما خلصت الدراسة للعديد من التوصيات كان من أبرزها تركيز كلية القيادة والأركان على اعداد الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق برامج تطوير الذات، وتخصيص الإمكانات المالية والفنية اللازمة لتطبيق تلك البرامج، وتشجيع منسوبي الأجهزة الأمنية على الالتحاق ببرامج تطوير الذات، تزويد منسوبي كلية القيادة والأركان من المدربين والمعلمين بدورات تدريبية متقدمة في مجال تطوير الذات لمساعدتهم على تطبيق تطوير الذات على ضباط كلية القيادة والأركان، وتوفير بيئة ملائمة لتطبيق مناهج تطوير الذات في كلية القيادة والأركان.

10.دراسة حسين، (2006م). "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة بنها" (دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات فيها).

تتلخص أهداف الدراسة في جانبين أولهما: الجانب النظري الذي يتناول مقومات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية ونماذجها في الفكر الإداري التربوي المعاصر وواقعها في جمهورية مصر العربية ومدى تحقق أهدافها، ومعرفة المراحل الإجرائية لتقويم البرامج التدريبية في ضوء بعض النماذج العالمية، وثانيهما: الجانب الميداني ويهدف التعرف إلى مدى إسهام المشروع في تحسين الأداء الجامعي، والمعوقات التي تحد من عملية التنمية المهنية بجامعة بنها. استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتطبيق استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من كل كليات جامعة بنها في جمهورية مصر العربية حيث بلغ عددهم (116) عضوا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تؤثر برامج التنمية المهنية من خلال المشروع إيجابا على منظومة التعليم الجامعي وثقافة

أعضاء هيئة التدريس. – مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس لعملية التنمية المهنية بسبب رغبتهم في ثبات العمل بالجامعة أو الخوف على المصالح الشخصية. – عزوف أعضاء هيئة التدريس عن حضور البرامج التدريبية لعدم تنوع أساليبها واقتصارها على المحاضرات وورش العمل. – التركيز على الجانب النظري في البرامج التدريبية وإهمال الممارسات العملية. وقد خلصت الدراسة لمجموعة من الآليات التي تساعد في تفعيل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات منها: وضع سياسة للتنمية المهنية قائمة على أسس علمية واضحة، ووضع خطة لها تقوم كل جامعة بشكل غير مركزي، مع توفير الأماكن والتجهيزات المناسبة للتدريب والتنويع في برامج التنمية المهنية.

11. دراسة القصيمي، (2004م). "دوافع التعلم الذاتي في برامج تدريب موظفي الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الشرقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع التعلم الذاتي في برنامج تدريب موظفي الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الشرقية، التعرف على العلاقة بين دوافع التعلم الذاتي ومتغيرات الدراسة التالية: المؤهل، سنوات الخدمة، السن، الدرجة الوظيفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة لنتائج من أهمها: حصول الدوافع التقنية على أعلى متوسط حسابي في استجابة عينة الدراسة تليها الدوافع الشخصية ثم الاجتماعية فالمهنية، لا توجد علاقة بين متغير العمر ودوافع عينة الدراسة، لا توجد علاقة بين متغير المؤهل ودوافع عينة الدراسة في الدرجة الكلية، وجود علاقة بين متغير المؤهل والدوافع الاجتماعية لصالح عينة الدراسة الحاصلين على دبلوم فوق الثانوي بالنسبة لعينة الدراسة على مؤهل البكالوريوس، وجود فروق بين دوافع عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل دبلوم فوق الثانوي وعينة الدراسة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس، لا توجد علاقة بين متغير سنوات الخدمة ودوافع عينة الدراسة، لا توجد علاقة بين متغير الدرجة الوظيفية ودوافع عينة الدراسة.

وخلصت الدراسة لتوصيات من أهمها: الاهتمام بالدوافع الشخصية في تصميم برامج التعلم الذاتي بالحاسب الآلي في الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الشرقية، ربط العلاوة السنوية ببرنامج التعلم الذاتي بالحاسب الآلي، وضع حوافز للمشاركين في برنامج التعلم الذاتي بالحاسب الآلي، ربط برامج التعلم الذاتي بالحاسب الآلي بالجوانب الفنية والإدارية والمهنية للموظفين.

ثانياً) الدراسات الأجنبية:

1- دراسة بينتو وسانتوس (Pinto & Santos ،2013).

" **The development of self-regulation through assessment criteria**"

(تطوير التنظيم الذاتي من خلال تقييم المعايير).

أجريت هذه الدراسة في البرتغال في جامعة ليزبون وقد تمت من خلال تقييم دراستين أجريتا في نفس العام لكل من Andreia Peres (Peres, 2012), و Emília Beirão (Beirão, 2012), وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة استخدام معايير التقييم في تطوير التعلم الذاتي على وجه الخصوص، الإجابة على الأسئلة التالية: كيف يمكن بناء واستخدام معايير التقييم في عملية التفاعل الذي يسهم في تطوير التعلم الذاتي لطلاب المرحلة الابتدائية؟ وما هي الصعوبات التي تنشأ للطلاب في هذه العملية، حيث اعتمدت الدراسة على اختيار عينتين من الطلاب في عمر ست، وأحد عشر عاماً واستخدم المنهج التفسيري وتم جمع البيانات للطلاب من خلال المقابلات، المشاركات، والملاحظات في الفصول الدراسية والأدلة المستندية، واعتمد الباحث ثلاثة أوجه من التعلم الذاتي: فهم ماذا فعلنا، مقارنة مع ما هو متوقع أن نفعله، والتخطيط لما نحتاج أن ننجز، والصعوبات التي ستواجه العملية، وقد خلصت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها؛ اعتبار المعايير المستخدمة في الدراسة موجهة للطلاب بشكل تدريجي، ساهمت المعايير الموضوعة في فهمهم لما هو متوقع منهم، تحكم عملية التطوير الذاتي إجراءات مقيدة، العمل التدريجي مع معايير التقييم يساهم في تطوير التعلم الذاتي.

2- دراسة مراد، وآخرون (Murad et al., 2010).

"**The effectiveness of self-directed learning in health professions education: a systematic review**".

(فعالية التعلم الذاتي في تعليم المهن الصحية مراجعة منهجية).

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مقارنة الدراسات السابقة حتى عام 2009م والتي درست أسلوب التعلم الذاتي في التعلم، وقد بحثت الدراسة في كل محركات البحث التالية MEDLINE, EMBASE, ERIC, AND PsycINFO عن الدراسات السابقة ذات الصلة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد فعالية التعلم الذاتي

في تحسين نتائج التعلم في المهن الصحية نظرا للتقدم المستمر في العلوم الطبية الحيوية، والعاملين في مجال الرعاية الصحية بحاجة إلى تطوير المهارات اللازمة للتعلم مدى الحياة التعلم الذاتي (SDL) كما يقترح منهجية الاختيار في هذا السياق. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه كان هناك تباين كبير لصالح المتعلمين الذين اختاروا مصادر التعلم وكان نظام التعلم الذاتي أكثر فعالية في مجال التعلم من الأنظمة الأخرى.

3- دراسة باكس، تور، ويتستن (Backes, Tuor, Wettstein, 2010).

"Differences in the educational paths of entrepreneurs and employees"

" الاختلاف في مسارات التعليم بين الرياديين والموظفين"

أجريت هذه الدراسة على المواطنين المقيمين العاملين بدوام كامل في سويسرا، حيث تم استبعاد المواطنين غي العاملين، أو العاملين بدوام جزئي، وقد هدفت هذه الدراسة الي معرفة الاختلاف في مسارات التعليم بين الرياديين والموظفين وما اذا كان تتبع الرياديين والموظفين نفس المسار للحصول على المستوى التعليمي ، واستخدم الباحث نظرية ليزير وأجرى الباحث مسح للقوى العاملة السويسرية ، وجاءت النتائج كالتالي أن الافراد الذين يغيرون من أنواع مختلفة من التعليم ومجموعة المهارات هم أكثر عرضة لان يصبحوا رياديين، يجمع الرياديون بين اكثر من مسار تعليمي مثل المهارات الاكاديمية والمهنية في حين ان الموظفين يتخصصون في مهارة واحدة، وبالتالي فان اسلوب التعليم في الدولة هو عامل حاسم في تقرير الريادية.

4- دراسة سلويس، براق، مريم، آرجن (Sluis, Praag, Mirjam, Arjen, 2007).

"**Why are the returns to education higher for entrepreneurs than for employees?**"

"**لماذا نسبة العودة للتعليم عند الريادين أعلى من الموظفين**"

أجريت هذه الدراسة على عنصر الشباب في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة المسح الوطني الطولي (NLSY)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ارتفاع نسبة العودة للتعليم عند الرياديين عنها عند الموظفين الغير رياديين، استخدم الباحث اسلوب المقارنة في النتائج بين نتائج الراديين والموظفين، استنادا على اختيار عينية عشوائية. وأظهرت النتائج ان السبب يرجح ان يكون عدم وجود قيود عالية على الرياديين وأن الرياديون سيحققون أرباحا من

تعليمهم، إن مفتاح النجاح للرياديين هو التعليم، وايضا الموظف المتعلم هو أكثر ربحية من الموظف غير المتعلم. وأوصى الباحث الحكومة بزيادة الوعي لدى طلاب الكليات والجامعات وتحفيزهم ان يكونوا ريادين.

5- دراسة سلويس، براق، ويتلوستيوجن (Sluis, Praag, Witteloostuijn, 2004).

"**Comparing the return to education for entrepreneurs and employees**"

"**مقارنة العائد على التعليم بين الرياديين والموظفين**".

أجريت هذه الدراسة على عينة من رجال الأعمال والموظفين مستمدة من عنصر الشباب في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة المسح الوطني الطولي (NLSY)، هدفت هذه الدراسة الى قياس العائد على التعليم للرياديين ومقارنة حجمه إلى عوائد التعليم للموظفين، وأجريت هذه الدراسة على عينة كبيرة في الولايات المتحدة وتشير النتائج الى ان العوائد على التعليم للرياديين أعلى منها للموظفين، وهذا يؤدي إلى نتيجة مثيرة للاهتمام والسياسات ذات الصلة، والعائد على التعليم هو أعلى للرياديين من الموظفين (14٪ و 10٪ على التوالي)، في حين أشارت تقديرات سابقة مماثلة في العائد على التعليم، الاختبارات تشير إلى أن هذه النتيجة هي قوية، التعليم هو عامل النجاح الرئيسي للانطلاق نحو الريادية ، وهذه النتائج مهمة جدا لتطوير سياسات التعليم في البلد وايضا للبنوك الممولين لدعم التعليم لأطراف الاكثر انتاجية وعوائد.

6- دراسة بيلز، ووكر، (Bills, Wacker, 2003).

Acquiring Credentials When Signals Don't Matter: Employers' Support of Employees Who Pursue Postsecondary Vocational Degrees

"**دعم أرباب العمل للموظفين الذين يسعون للحصول على درجات علمية بعد الثانوية**".

أجريت هذه الدراسة على المنتسبين للتعليم المنزلي (عن بعد) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث هدفت الدراسة الى معرفة إذا ما كان يدعم ارباب العمل الموظفين الذين يسعون للحصول على شهادات بعد الثانوية العامة. حيث أجري الباحث مقابلات مع الموظفين حيث اتم 19,722 مقابلة مع موظفين بالغين. وجاءت اهم النتائج كالتالي يعترف ارباب العمل بأهمية التعليم وقيمة الحصول على شهادات وان الموظف الحاصل على شهادة لديه انتاجية اعلى من غيره، وايضا يعترف ارباب العمل انهم يفضلون حاملي الشهادات على غيرهم عند التقدم

لوظيفة. ان الموظف المتعلم يضاف الي راس المال البشري كقيمة مادية ملموسة، ارباب العمل عندما يستقطبون المرشحين للعمل فانهم لا يعرفون عن خلفيتهم الانتاجية شيء فان المؤشر وقتها يكون على الشهادة العلمية المحصلة. ثلثي المشاركين في الدراسة تلقوا واحد من انواع الدعم لاستكمال دراستهم، وفي الحقيقة يقدم بعض ارباب العمل مساهمة مباشرة في التعليم والاجازة ومساعدة في التكاليف لموظفيهم كدعم، ثلث المشاركين لم يتلقوا دعم من أرباب عملهم بحجة أن محتوى التعليم غير ذي صلة بالعمل الحالي.

7- دراسة نيمي، نيفقي، فيرتانين (Niemi, Nevgi & Virtanen, 2003).

"Towards self-regulation in web-based learning"

" نحو التعلم المنظم ذاتياً المعتمد على الإنترنت".

أجريت هذه الدراسة في فنلندا، حيث تم تطبيق الدراسة على طلاب خمس جامعات بهدف التعرف على مهارات التنظيم الذاتي في بيئات التعلم القائم على الويب، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات التعلم الذاتي المعتمد على أداة إدارة نظام التعلم Learning Management Systemوالذي أطلق عليه " The IQ Learn" لدعم المتعلم في التنظيم الذاتي للتعلم عبر شبكة الانترنت. تألفت عينة الدراسة من (37) طالب من خمس جامعات بفنلندا للتعرف على الاختلافات بين المتعلمين في مهارات التعلم الذاتي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها.

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها: كشفت الدراسة عن وجود اختلافات داله إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة في مهارات التعلم الذاتي التالية: التقويم الذاتي، والإشراف، كما توصلت الدراسة كذلك إلى استفادة الطلاب من الإشراف الافتراضي، واستفادة الطلاب الذين يعانون من صعوبات في التعلم الذاتي أو الذين ليس لديهم استراتيجيات ومهارات ثابتة فيه، وكذلك تحسنت مهارات التعلم الذاتي بعد استخدام إدارة نظام التعلم "IQ Learn" لدى طلاب المراحل المبكرة في الدراسة الجامعية.

8- دراسة ريتشارد، لورين، كوستاس، باربرة (Richard, Lorraine, Costas, 1999 Barbara).

Human Capital Investment: The Return from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy.

"العائد من تعليم وتدريب الافراد في الشركات والاقتصاد"

أجريت هذه الدراسة في المملكة المتحدة على الأشخاص العاملين في الشركات الاستثمارية بدوام كامل وتم استبعاد العاطلين عن العمل أو العاملين بدوام جزئي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعليم والتدريب على فرص عمل الافراد ولا سيما على الارباح واحتمال فرص العمل ومناقشة محددات الشركات في التعليم والتدريب وقياس اثر التدريب على اداء الشركات الانتاجية والربحية والقدرة التنافسية على المدى الطويل، ومدى اسهام التعليم في الأداء الاقتصادي، من خلال تأثيرها على الإنتاج المحلي ونمو الانتاجية على المستوى الكلي ،وجاءت اهم النتائج ان الادلة المتاحة اثبتت ان راس المال البشري عنصر مهم للنمو الاقتصادي في الشركات والافراد، هناء عوائد اقتصادية ايجابية للتعلم على المستوى الفردي ويختلف العائد حسب اختلاف مستوى التعليم والتدريب ، وهناك بعض الدلائل على ان العمال واصحاب العمل يميلون للمشاركة في العوائد من التدريب وبالتالي ربما التكاليف، هناك تكامل قوي بين أنواع مختلفة من الاستثمارات في راس المال البشري مثل المؤهلات والانجاز والتعليم ، والافراد مع التحصيل العلمي العالي يزيد إقبالهم على التدريب على رأس العمل والذين أجروا تدريبات هم أكثر عرضة للحصول على تدريبات جديدة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة، أن جميعها ناقشت أساليب وطرق اكتساب مهارات ومعارف وقدرات ومؤهلات ومعلومات، إما بالتدريب الرسمي، أو الارتقاء الذاتي، أو التعلم الذاتي، أو التنمية الذاتية.

ويمكن القول بصفة عامة أن الدراسات السابقة ألقت الضوء على الكثير من البيانات والمصادر والمعلومات التي ساعدت الباحث سواء في تحديد المشكلة أو صياغة فروض البحث الحالي واختيار المنهجية التي اتبعها الباحث في عرضه لعناصر ومتغيرات البحث، وبالنسبة لحداثة الدراسات، فيلاحظ وجود دراسات حديثة كدراسة (السماري، 2015م)، وأخرى مضى على صدورها ما يقرب من ثلاثة عشر عاماً كدراسة (نيامي، ونيفجي، وفيرتنن، 2003م).

كما تركزت نتائج لدراسات السابقة في عدة اتجاهات كتحديد وتحسين مستويات الأداء، وفعالية البرامج التدريبية، بينما تنحصر النتائج المتوقعة لدراسة الباحث في الارتقاء الذاتي للموظفين الإداريين والخدمات العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، وكيفية تعاطي الإدارة العليا مع هذا الارتقاء، فالدراسة الحالية هي أكثر شمولاً وأكثر تحديدا وتخصصاً لأنها شملت كافة طرق الارتقاء الذاتي التي يمكن أن ينتهجها الموظف في سبيل ارتقائه بذاته، كما أنها تركز على ارتقاء الموظف بذاته كخطوة مسبقة يجب حدوثها لمعرفة وقياس توجه الإدارة العليا نحو هذا التوجه.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في جزئيات وجوانب معينة، واختلفت معها في جزئيات وجوانب أخرى هي: تركيز الدراسة الحالية على قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين الإداريين والخدمات في توجه الإدارة العليا أكاديمياً وإدارياً ومالياً في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر الموظفين، حيث كان مجال التركيز على الموظفين الإداريين والخدمات في الجامعة الإسلامية بغزة، بينما الدراسات السابقة شملت مجالات مختلفة، فقد اختلفت الدراسة الحالية من حيث مجتمع البحث مع دراسة (السماري، 2015م)، والتي أجريت على الضباط العاملين في مديرية الأمن العام في مدينة الرياض، (السعدون، 2013)، التي أجريت على جميع أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام العاملين في مجال التحقيق بمدينة الرياض، دراسة (الزهراني، 2010م)، التي أجريت على الضباط العاملون بالمديريات لقطاعات وزارة الداخلية بمدينة الرياض، ودراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، والتي ركزت في مجموعها على دراسة

منسوبي الأجهزة الأمنية، فقد ناقشت دراسة (السماري، 2015م)، "التدريب على رأس العمل ودوره في تنمية المهارات الأمنية لضباط مديرية الأمن العام في مدينة الرياض" بينما ناقشت دراسة (السعدون، 2013م)، "دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض"، وناقشت دراسة (الزهراني، 2010م)، "اتجاهات القيادات الأمنية نحو عملية التطوير الذاتي للعاملين بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية"، وناقشت دراسة (الخليفة، 2009م)، "تطوير الذات ودوره في تنمية المهارات الأمنية"، بينما دراسة (القيسي، 2010م)، "درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم"، ودراسة (Pinto, Santos, 2013م)، " تطوير التنظيم الذاتي من خلال تقييم المعايير "، أجريت هذه الدراسة في البرتغال في جامعة ليزبون وقد تمت من خلال تقييم دراستين أجريتا في نفس العام لكل من Andreia Peres (Peres, 2012), و Emília Beirão (Beirão, 2012), كما اختلفت مع دراسة (الحربي، 2013م)، والتي أجريت على العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (الفاضل، 2011م)، والتي أجريت على الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، واللتان ناقشتا دور التدريب في تنمية المهارات الإدارية وتخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين، كما اختلف مع دراسة (القصيمي، 2004م)، والتي أجريت على موظفي الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الشرقية، حيث ناقشت دوافع التعلم الذاتي في برامج تدريب موظفي الشركة السعودية للكهرباء، واختلفت مع دراسة (murad et al, 2010)، التي أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مقارنة الدراسات السابقة حتى عام 2009م، حيث درست أسلوب التعلم الذاتي في التعلم والتي ناقشت فعالية التعلم الذاتي في تعليم المهن الصحية، كما اختلفت مع دراسة(Pinto & Santos, 2013)، أجريت هذه الدراسة في البرتغال في جامعة ليزبون وقد تمت من خلال تقييم دراستين أجريتا في نفس العام لكل من Andreia Peres (Peres, 2012), و Emília Beirão (Beirão, 2012), التي ناقشت تطوير التنظيم الذاتي من خلال تقييم المعايير، واختلفت مع دراسة (أوشي باكس، وآخرين، 2010م)، أجريت هذه الدراسة على المواطنين المقيمين العاملين بدوام كامل في سويسرا، حيث تم استبعاد المواطنين غي العاملين، أو العاملين بدوام جزئي، حيث ناقشت "الاختلاف في مسارات التعليم بين الرياديين والموظفين"، واختلفت مع دراسة بينما اتفقت من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة (نوفل، 2014م)، ودراسة (الخياط، 2013م)، ودراسة (شاهين، 2012م)، ودراسة (الزطمة، 2011م)، ودراسة (حسين، 2006م)، ودراسة

(Niemi, Nevgi & Vartanen, 2003)، حيث أجريت هذه الدراسة في فنلندا، وقد تم تطبيق الدراسة على خمس جامعات والتي تناولت في مجملها أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين الذين يعملون في الجامعات والكليات المختلفة، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في احتوائها على فئة موظفي الخدمات ضمن الفئات التي تم دراستها من خلال هذه الدراسة، كما اختلفت معها من حيث فئة وطبيعة الدراسة المستهدفة، فقد ناقشت دراسة (نوفل، 2014م)، والتي أجريت على موظفي الشئون الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة حيث ناقشت أثر التنمية الذاتية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وناقشت دراسة (الخياط، 2013م)، والتي أجريت على موظفي إدارات العلاقات العامة الموجودون على رأس عملهم في كل من الجامعات الأهلية والحكومية في كل (الرياض، ومكة المكرمة، وجدة، والدمام، والخبر، والظهران)، حيث ناقشت اتجاهات موظفي إدارات العلاقات العامة في الجامعات الحكومية والأهلية بالمملكة العربية السعودية نحو التدريب، وناقشت دراسة (الحربي، 2013م) "دور التدريب في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس"، وناقشت دراسة (شاهين، 2012م)، والتي أجريت على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة، "واقع الممارسات التأملية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة وعلاقتها باتجاهاتهم نحو التطور المهني الذاتي في ضوء بعض المتغيرات"، وناقشت دراسة (الزطمة، 2011م)، والتي أجريت على جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس في كل من جامعة (الأزهر، الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وناقشت دراسة (حسين، 2006م)، والتي أجريت على أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الأكاديمية في جامعة بنها بجمهورية مصر العربية،

"التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة بنها"، وناقشت دراسة (Niemi, Nevgi & Vartanen, 2003)، أجريت هذه الدراسة في فنلندا، حيث تم تطبيق الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في خمس جامعات، نحو التعلم المنظم ذاتيا المعتمد على الانترنت، بينما لم يتطرق أي من هذه الدراسات إلى فئة موظفي الخدمات الذين يعملون في الجامعات، كما أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (السماري، 2015م)، دراسة (شاهين، 2012م)، ودراسة (الزطمة، 2011م) من حيث عينة الدراسة وهي العينة الطبقية العشوائية، بينما اختلفت مع باقي الدراسات التي انتهجت في اختيار عينة الدراسة، العينة العشوائية البسيطة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات سالفة الذكر من حيث

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (نوفل، 2014م)، ودراسة (شاهين، 2012م)، ودراسة (أبو ستة، 2011م)، ودراسة (الزطمة، 2011م)، من حيث البعد المكاني لجميع هذه الدراسات في قطاع غزة، واختلفت مع جميع الدراسات السابقة من حيث البعد الزماني حيث أن جميع الدراسات السابقة أجريت من الفترة (2003م-2015م)، بينما الدراسة الحالية خلال العام 2016م.

وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وكذلك في بناء أداة الدراسة، وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسة الحالية منهج الارتقاء الذاتي، كمنهج لاكتساب المعارف، والمهارات، والخبرات، والمؤهلات بشكل ذاتي محض، حيث يقوم الموظف بالالتحاق بأحد برامج الارتقاء الذاتي بدافع من ذاته، وبتمويل شخصي، دون الاعتماد على الإدارة التي يتبع لها في الجامعة، بينما الدراسات السابقة كانت الإدارات التي يتبع لها الموظفون في مجتمعات الدراسات السابقة هم من يشجعون الموظفين لديهم للالتحاق ببرامج التطوير الذاتي والتدريب، والإدارة هي التي توجه وتبحث وتنظم الدورات التدريبية، والبرامج الخاصة التي يحتاج إليها الموظفون للارتقاء بذواتهم، وفي نهاية الأمر تقوم الإدارة بتقييم مدى استفادة الموظفين من برامج الارتقاء الذاتي المعتمدة، ومن ثم تعمل على احتساب مخرجات هذا الارتقاء، كما أن الدراسة الحالية ركزت على موظفي الجامعات فئتي الإداريين والخدمات الذين ينتهجون برامج الارتقاء الذاتي منهجاً لاكتسابهم المهارات، والخبرات، والمعارف، والمؤهلات، وكانت الدراسة الحالية شاملة لكافة أساليب الارتقاء الذاتي التي يمكن انتهاجها، وللموظف حرية اختيار الأسلوب الذي يرغب عن طريقة الارتقاء بذاته، بينما الدراسات الأخرى كانت تحدد أسلوب الارتقاء بالذات، وكانت في معظمها محصورة بأسلوب التدريب بشكل منفرد، أو الالتحاق بإحدى الجامعات للحصول على دراسات عليا، وأغفلت التحاق الموظف بالجامعة لاستكمال التعليم ما بعد الثانوي، أو ما بعد الدبلوم، كما أن الدراسات السابقة أغفلت الفئتين اللتين ركزت عليهما الدراسة الحالية وهما فئتي الموظفين الإداريين والخدمات.

كما ركزت الدراسة الحالية على توجهات الإدارة العليا للجامعة نحو ارتقاء الموظفين بذواتهم، وكيفية وسبل التعاطي مع هذا الارتقاء للموظفين، في حين أن الدراسات السابقة كانت تركز في معظمها على مدى استفادة الموظفين من برامج التطور الذاتي والتدريب، وأن اعتماد مخرجات هذه البرامج هو تحصيل حاصل بالنسبة لهم.

الفصل الخامس

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

تمهيد:

تهدف الدراسة التعرف إلى أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية في توجه الإدارة العليا أكاديميا وإداريا وماليا من وجهة نظر الموظفين، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

أولاً: منهج الدراسة:

1. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.
2. **المسح الميداني:** بهدف التعرف على آراء الموظفين، والآثار المترتبة حول توجهات الإدارة العليا، وكيفية توجهه اتجاه الارتقاء الذاتي للموظفين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، ولذا سيتم تصميم استبانة تتضمن مجموعة من المجالات التي تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات البحث.
3. **المقابلة:** بهدف إثراء الدراسة، وتغطية، وتوضيح الجوانب التي لم يعثر الباحث فيها على أدلة وقرائن في نظام ودليل الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تم إجراء عدة مقابلات مع كل من مدير عام الجامعات في وزارة التربية والتعليم بغزة، ومدير عام التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم بغزة ، ومساعد مدير شئون الموظفين بالجامعة الإسلامية، ومساعد مدير دائرة خدمات الحرم الجامعي بالجامعة الإسلامية، ورئيس قسم الحراسات بالجامعة الإسلامية، وسكرتير شئون الموظفين بالجامعة الإسلامية.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجامعة الإسلامية بغزة، من فئة الإداريين والخدمات، والبالغ عددهم (632) موظفاً، حيث تم استثناء فئة الأكاديميين نظراً لأن توقيت الدراسة وتوزيع الاستبانة قد تم خلال الفترة ما بين شهر (يوليو–سبتمبر)، وهي فترة إجازة لدى الأكاديميين، حيث لا يتواجدون في الجامعة، ويصعب الوصول إليهم، مما يؤدي إلى صعوبة توزيع الاستبانة واستردادها منهم، وكذلك إجراء المقابلات معهم، ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول (5.1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل

م	طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية %
1	إداري	449	71
2	خدمات	183	29
المجموع		**632**	**%100**

يتضح من الجدول رقم (5.1) أن أعلى نسبة من أقراد عينة الدراسة (71%) هم من فئة الإداريين يليها فئة الخدمات بنسبة (29%)، وهم من فئة الموظفين الدائمين والحاصلين على عقود تثبيت في الجامعة، ويعزو الباحث هذه الفروقات إلى أن التوظيف لفئة الإداريين يكون حسب الحاجة، والتي يتم تحديدها من قبل الأقسام والكليات والدوائر في الجامعة ومن ثم يتم التأكيد عليها واعتمادها وتنفيذها من قبل الإدارة والجهات المختصة بالجامعة، بينما يتم تحديد حاجة الجامعة من موظفي الخدمات من قبل دائرة خدمات الحرم الجامعي ومن ثم يتم الاعتماد والتنفيذ من قبل الإدارة والجهات المختصة في الجامعة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

1. العينة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية عددها (30) موظفاً، وذلك من أجل التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك قبل توزيع العينة الفعلية للدراسة.

العينة الفعلية:

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة في ضوء المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة التي تمثل مجتمع

الدراسة، بهامش خطأ (5%)، وذلك بدرجة ثقة (95%) من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث معادلة ستيفن ثامبسون في حساب عينة الدراسة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

حجم المجتمع	**N**
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	**z**
نسبة الخطأ وتساوي 0.05	**d**
نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50	**p**

حيث كان عدد العينة الفعلية (240) مفردة من الجامعة الإسلامية، لتصبح (275) مفردة، حيث تم زيادة عدد الاستبيانات الموزعة على الموظفين داخل الجامعة الإسلامية بغزة. وذلك بهدف تقوية وتعزيز النتائج التي سيتم الحصول عليها من الدراسة.

وبهذا تم اختيار عينة طبقية عشوائية، عددها (275)، بناءً على طبيعة العمل (إداري، خدمات)، وتم استرداد (273) استبانة صالحة للتحليل، ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

جدول (5.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	225	82.4
2	أنثى	48	17.6
المجموع		**273**	**%100**

ظهرت نتائج جدول رقم (5.2) والذي صنف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، كان نصيب الترتيب الأول لصالح فئة الذكور بنسبة (82.4%)، وجاء الترتيب الثاني لصالح فئة

الإناث بنسبة (17.6%)، ويعزو الباحث هذا الفرق في توزيع الفئات إلى النظرة التي كانت عامة في وقت سابق لمعارضة عمل الإناث وخروجهن خارج نطاق منطقة سكناهن، وكذلك إلى تفضيل أغلب الإناث الالتحاق للعمل بالسلك التعليمي والذي يتم فيه توزيع المعلمات للعمل بالمدارس القريبة من منطقة سكناهن وقد وافقت نسبة عمل الإناث في الجامعة النسبة التي جاءت في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للنساء العاملات في قطاع غزة وهي (19.7%).

(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016/9/2م، س08:39 م)

جدول (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

م	طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية %
1	إداري	187	68.5
2	خدمات	86	31.5
المجموع		**273**	**%100**

ظهرت نتائج جدول رقم (5.3) والذي صنف أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل، كان نصيب الترتيب الأول لصالح فئة "إداري" بنسبة (68.5%)، وجاء الترتيب الثاني لصالح فئة "خدمات" بنسبة (31.6%)، ويعزو الباحث هذا الفرق إلى أن الجامعة تقوم بتعيين فئات الموظفين حسب حاجة العمل ومقتضياته، حيث أن العمل الإداري يستوجب توظيف طاقات متميزة وبالعدد المناسب الذي يؤدي للقيام بالواجبات الإدارية المطلوبة، وحسب أعداد الكليات، والدوائر، والعمادات الموجودة بالجامعة، والتي تقوم بتحديد احتياجاتها من الموظفين الإداريين وترفع هذه الحاجة للإدارة العليا التي تعتمد وتقر هذه الحاجة ومن ثم توجه الجهات المختصة للعمل على توفير ما هو مطلوب من الموظفين حسب النظام، بينما احتياجات الجامعة من موظفي الخدمات تقتضي أعداد محدودة من الموظفين حيث أنه قد يقوم شخص واحد بسد حاجة الكلية أو الدائرة أو العمادة ويقوم بالواجبات المطلوبة منه على أكمل وجه، ويتم تحديد هذه الحاجة من قبل دائرة خدمات الحرم الجامعي حيث هي المسئولة عن توفير موظفي الخدمات، والتي ترفع حاجتها إلى الإدارة العليا التي تدرس هذه الحاجة وعند اعتمادها تحولها لجهات الاختصاص في الجامعة للعمل على توفيرها حسب النظام.

جدول (5.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	دبلوم فأقل	113	41.4
2	بكالوريوس	108	39.6
3	ماجستير	49	17.9
4	دكتوراه	3	1.1
المجموع		**273**	**%100**

يتضح من بيانات الجدول رقم (5.4) والذي صنف أفراد عينة الدراسة حسب "المؤهل العلمي "أن غالبية مفردات عينة الدراسة (41.4%) حاصلين على درجة "دبلوم فأقل"، وأن (39.6%) حاصلين على درجة "بكالوريوس"، وأن (17.9%) حاصلين على درجة "ماجستير"، وأن (1.1%) حاصلين على درجة دكتوراه، ويعزو الباحث هذه الفروق بين أفراد عينة الدراسة إلى أن هذه الفروقات ما هي إلا نتاج الجهد المبذول من قبلهم في الارتقاء بذواتهم، وقدراتهم، ومعارفهم، وأن غالبيتهم قد توصلوا إلى هذه الدرجات العلمية خلال فترة عملهم بالجامعة، حيث أن موظف الخدمات لا يستوجب أن يكون لديه أي درجات علمية، بينما موظفي السكرتاريا الإداريين، يتم توظيفهم بناءً على اعتماد شهادة دبلوم سكرتاريا، أما الموظفين الإداريين الذين يشغلون مراتب إدارية أعلى فيجب أن يكون لديهم مؤهل بكالوريوس للحصول على الوظيفة وشغلها، ولا يتطلب أي من الوظائف الإدارية درجات علمية أعلى إلا الوظائف الإدارية العليا التي يشغلها أكاديميون مثل (مساعد رئيس الجامعة للشئون الإدارية وما وازاها من وظائف إدارية)، وهذا بدوره يؤكد أن الدرجات العلمية لحملة الماجستير والدكتوراه من الموظفين فئتي الإداريين والخدمات ما هي إلا نتاج جهودهم الذاتية في ارتقائهم بذواتهم **(نظام الجامعة الإسلامية المحدث، 2007م، ص3).**

جدول (5.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 30 عام	34	12.5
2	من 30–أقل من 40 عام	107	39.2
3	من 40–أقل من 50 عام	91	33.3
4	50 عام فأكثر	41	15.0
المجموع		**273**	**%100**

يتضح من الجدول رقم (5.5) والذي صنف أفراد عينة الدراسة حسب "الفئة العمرية" والذي أظهر أن أعلى نسبة من مفردات الدراسة (39.2%) تتراوح أعمارهم ما بين (30-أقل من 40 عام)، يليهم الذين تبلغ أعمارهم (من 40-أقل من 50 عام) بنسبة (33.3%)، يليهم الذين تبلغ أعمارهم (50 عام فأكثر) بنسبة (15.0%)، يليهم الذين تبلغ أعمارهم (أقل من 30 عام) بنسبة (12.5%)، ويعزو الباحث هذه الفروقات إلى التنوع الموجود في أعمار مفردات الدراسة، مع ارتفاع الأعمار نسبياً، مما يعكس توافر عامل الخبرة، ويخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على أراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد انعكاسات الارتقاء بالذات في توجه الإدارة العليا، كما ويستدل من الفئات العمرية المختلفة أنه يوجد هناك اقتضاب في عملية التوظيف واستيعاب موظفين جدد حيث أن أقل نسبة كانت من تتراوح أعمارهم (أقل من 30 عام) بنسبة (12.5%).

جدول (5.6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 5 سنوات	23	8.4
2	من 5-10 سنوات	73	26.7
3	أكثر من 10 سنوات	177	64.9
المجموع		**273**	**%100**

يتضح من الجدول رقم (5.6) والذي يصنف أفراد عينة الدراسة حسب "عدد سنوات الخبرة" أن أعلى نسبة من مفردات الدراسة (64.9%) تتراوح خبراتهم العملية (أكثر من 10 سنوات)، أن (26.7%) تتراوح خبراتهم العملية (من 5-10 سنوات)، أن (8.4%) تتراوح خبراتهم العملية (أقل من 5 سنوات)، ويعزو الباحث هذه الفروقات إلى ارتفاع وتنوع الخبرات العملية لدي مفردات الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية بشكل أكثر دقة نحو انعكاسات ارتقاء الموظفين بذواتهم في توجه الإدارة العليا من وجهة نظر الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث أن الخبرة تعد من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأنشطة، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

جدول (5.7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

م	الراتب الشهري	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 500 دينار	57	20.9
2	من 500–أقل من 1000 دينار	200	73.3
3	1000 دينار فأكثر	16	5.8
المجموع		**273**	**%100**

يوضح الجدول رقم (5.7) والذي يصنف مفردات عينة الدراسة حسب "الراتب الشهري" أن غالبية مفردات الدراسة (73.3%) ممن تتراوح مرتباتهم الشهرية (من 500–أقل من 1000 دينار)، وأن (20.9%) تتراوح مرتباتهم (أقل من 500 دينار)، وأن (5.8%) تتراوح مرتباتهم (1000 دينار فأكثر)، ويعزو الباحث هذه الفروقات إلى توزيع الموظفين على الدرجات الوظيفية في مراكزهم، حيث أن لكل درجة وظيفية والمربوط الذي يشغله الموظف من الدرجة استحقاقات تقدرها إدارة الجامعة حسب النظام المالي المعمول به في الجامعة، وحسب الكادر الموحد للجامعات الفلسطينية، حيث يتم احتساب استحقاقات الراتب للموظف على النحو التالي:

الراتب الأساسي مع علاوة الدرجة (جدول الرواتب)، يضاف إليه ما يأتي (علاوة اجتماعية للزوجة والأولاد، علاوة غلاء معيشة، علاوة طبيعة عملً، علاوة إدارية لمن يشغل منصباً إدارياً وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد، فيصبح مجموع الراتب متراوحاً بين 500–أقل من 1000 دينار لغالبية مفردات الدراسة، أما ما دون ذلك فهو للموظفين الذين هم في بداية السلم الوظيفي ومعظمهم من الإناث حيث لا تتقاضى الأنثى مجموع العلاوات المذكورة سابقاً حسب نظام الجامعة المعمول به وخاصة لمن هن من فئة عاملات الخدمات، وبالنسبة لمن هم من ذوي فئة 1000 دينار فأكثر، فهم من الإداريون الذين يشغلون مناصب إدارية خاصة، يتقاضون عنها علاوات فنية وإشراقية، ومضى على التحاقهم بالعمل في الجامعة فترة زمنية كبيرة. **(نظام الجامعة الإسلامية المحدث، ص6)**

رابعاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً، للتعرف إلى أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية في توجه الإدارة العليا أكاديميا وإداريا وماليا من وجهة نظر الموظفين، وتتكون الاستبانة من:

1. البيانات الشخصية: وتشتمل على البيانات الشخصية التالية:

- الجنس: (أنثى، ذكر).
- طبيعة العمل: (إداري خدمات).
- المؤهل العلمي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- العمر: (أقل من 30 عام، من 30–أقل من 40 عام، من 40–أقل من 50 عام، 50 عام فأكثر).
- عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5–أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- الراتب الشهري: (أقل من 500 دينار، من 500–أقل من 1000 دينار، 1000 دينار فأكثر).

2. محاور الارتقاء الذاتي للموظفين (المتغير المستقل)، وهي:
- محور دوافع الارتقاء الذاتي للموظفين، ويحتوي (10) فقرات.
- محور حصول الموظف على دورات تدريبية، ويحتوي (8) فقرات.
- محور حصول الموظف على شهادة علمية، ويحتوي (8) فقرات.
- محور مستوى الأداء والعلاقات بين الموظفين، ويحتوي (9) فقرات.

3. محور توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين (المتغير التابع): ويحتوي (35) فقرة.
4. محور معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين: ويحتوي (16) فقرة.
5. محور آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين: ويحتوي (12) فقرة.

وتم اعتماد درجات الموافقة حسب مقياس التدريج التالي:

جدول (5.8): مقياس خماسي التدريج

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	4	3.40	أقل من 1.80	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جدا	5	4.20	5.00	84.00	100.00

خامساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على عدد (11) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

وتم أيضا حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (5.9): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	دوافع الارتقاء الذاتي	0.638	0.000	دالة عند 0.01
2	حصول الموظف على دورات تدريبية	0.957	0.000	دالة عند 0.01
3	حصول الموظف على شهادة علمية	0.721	0.000	دالة عند 0.01
4	مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين	0.829	0.000	دالة عند 0.01

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
5	**الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.841	0.000	دالة عند 0.01
6	**توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.916	0.000	دالة عند 0.01
7	**معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.698	0.000	دالة عند 0.01
8	**آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.782	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول (5.9) أن المحاور تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول (5.10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الارتقاء الذاتي للموظفين

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
فقرات محور دوافع الارتقاء الذاتي				**فقرات محور حصول الموظف على دورات تدريبية**			
1	0.842	0.000	دالة عند 0.01	1	0.765	0.000	دالة عند 0.01
2	0.713	0.000	دالة عند 0.01	2	0.868	0.000	دالة عند 0.01
3	0.816	0.000	دالة عند 0.01	3	0.773	0.000	دالة عند 0.01
4	0.921	0.000	دالة عند 0.01	4	0.969	0.000	دالة عند 0.01
5	0.917	0.000	دالة عند 0.01	5	0.906	0.000	دالة عند 0.01
6	0.854	0.000	دالة عند 0.01	6	0.760	0.000	دالة عند 0.01
7	0.708	0.000	دالة عند 0.01	7	0.777	0.000	دالة عند 0.01
8	0.725	0.000	دالة عند 0.01	8	0.741	0.000	دالة عند 0.01
9	0.689	0.000	دالة عند 0.01				
10	0.815	0.000	دالة عند 0.01				
م	**معامل الارتباط**	**قيمة "Sig"**	**مستوى الدلالة**	**م**	**معامل الارتباط**	**قيمة "Sig"**	**مستوى الدلالة**
فقرات محور حصول الموظف على شهادة علمية				**فقرات محور مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين**			
1	0.765	0.000	دالة عند 0.01	1	0.895	0.000	دالة عند 0.01
2	0.867	0.000	دالة عند 0.01	2	0.747	0.000	دالة عند 0.01
3	0.929	0.000	دالة عند 0.01	3	0.804	0.000	دالة عند 0.01
4	0.872	0.000	دالة عند 0.01	4	0.752	0.000	دالة عند 0.01

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
5	0.984	0.000	دالة عند 0.01	5	0.732	0.000	دالة عند 0.01
6	0.951	0.000	دالة عند 0.01	6	0.699	0.000	دالة عند 0.01
7	0.864	0.000	دالة عند 0.01	7	0.738	0.000	دالة عند 0.01
8	0.875	0.000	دالة عند 0.01	8	0.857	0.000	دالة عند 0.01
				9	0.821	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول (5.10) أن الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول (5.11): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.747	0.000	دالة عند 0.01	19	0.742	0.000	دالة عند 0.01
2	0.811	0.000	دالة عند 0.01	20	0.914	0.000	دالة عند 0.01
3	0.852	0.000	دالة عند 0.01	21	0.854	0.000	دالة عند 0.01
4	0.968	0.000	دالة عند 0.01	22	0.815	0.000	دالة عند 0.01
5	0.933	0.000	دالة عند 0.01	23	0.859	0.000	دالة عند 0.01
6	0.843	0.000	دالة عند 0.01	24	0.853	0.000	دالة عند 0.01
7	0.855	0.000	دالة عند 0.01	25	0.792	0.000	دالة عند 0.01
8	0.730	0.000	دالة عند 0.01	26	0.844	0.000	دالة عند 0.01
9	0.956	0.000	دالة عند 0.01	27	0.861	0.000	دالة عند 0.01
10	0.895	0.000	دالة عند 0.01	28	0.820	0.000	دالة عند 0.01
11	0.847	0.000	دالة عند 0.01	29	0.955	0.000	دالة عند 0.01
12	0.904	0.000	دالة عند 0.01	30	0.891	0.000	دالة عند 0.01
13	0.852	0.000	دالة عند 0.01	31	0.858	0.000	دالة عند 0.01
14	0.832	0.000	دالة عند 0.01	32	0.845	0.000	دالة عند 0.01
15	0.699	0.000	دالة عند 0.01	33	0.823	0.000	دالة عند 0.01
16	0.734	0.000	دالة عند 0.01	34	0.849	0.000	دالة عند 0.01
17	0.837	0.000	دالة عند 0.01	35	0.923	0.000	دالة عند 0.01
18	0.742	0.000	دالة عند 0.01				

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول (5.11) أن الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول (5.12): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.934	0.000	دالة عند 0.01
2	0.837	0.000	دالة عند 0.01
3	0.742	0.000	دالة عند 0.01
4	0.838	0.000	دالة عند 0.01
5	0.875	0.000	دالة عند 0.01
6	0.729	0.000	دالة عند 0.01
7	0.746	0.000	دالة عند 0.01
8	0.710	0.000	دالة عند 0.01
9	0.836	0.000	دالة عند 0.01
10	0.810	0.000	دالة عند 0.01
11	0.734	0.000	دالة عند 0.01
12	0.837	0.000	دالة عند 0.01
13	0.857	0.000	دالة عند 0.01
14	0.762	0.000	دالة عند 0.01
15	0.958	0.000	دالة عند 0.01
16	0.895	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول (5.12) أن الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول (5.13): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	0.860	0.000	دالة عند 0.01
2	0.923	0.000	دالة عند 0.01
3	0.865	0.000	دالة عند 0.01
4	0.979	0.000	دالة عند 0.01

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
5	0.945	0.000	دالة عند 0.01
6	0.851	0.000	دالة عند 0.01
7	0.929	0.000	دالة عند 0.01
8	0.814	0.000	دالة عند 0.01
9	0.729	0.000	دالة عند 0.01
10	0.741	0.000	دالة عند 0.01
11	0.816	0.000	دالة عند 0.01
12	0.749	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول (5.13) أن الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

سادساً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.14): معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	المحور	معامل الارتباط
1	دوافع الارتقاء الذاتي	0.727
2	حصول الموظف على دورات تدريبية	0.841
3	حصول الموظف على شهادة علمية	0.912
4	مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين	0.688
5	**الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.753
6	**توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.743
7	**معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.655
8	**آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.730
	الاستبانة ككل	**0.671**

يتبين من الجدول (5.14) أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.15): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	دوافع الارتقاء الذاتي	0.749	0.856
2	حصول الموظف على دورات تدريبية	0.766	0.867
3	حصول الموظف على شهادة علمية	0.730	0.844
4	مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين	0.856	0.922
5	**الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.830	0.907
6	**توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.754	0.860
7	**معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.857	0.923
8	**آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين**	0.658	0.794
	الاستبانة ككل	**0.916**	**0.956**

يتبين من الجدول (5.15) أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرو نباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمجوروف –سمرنوف، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، اختبار T–Test، اختبار One–Way ANOVA، تحليل الانحدار الخطي) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
2. معادلة ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة.

3. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): لقياس ثبات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف – سمرنوف: لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسة، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة ".Sig".
6. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس، طبيعة العمل).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري).
8. تحليل الانحدار الخطي: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثامناً: خطوات إجراء الدراسة:

تم إتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

تاسعاً: مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. **البيانات الرئيسة:** وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف إلى أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية في توجه الإدارة العليا أكاديميا وإداريا وماليا من وجهة نظر الموظفين.

2. **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

عاشراً: اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمجوروف –سمرنوف (Kolmogorov–Smirnov K–S) Test لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (5.16): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
1	دوافع الارتقاء الذاتي	0.087
2	حصول الموظف على دورات تدريبية	0.200
3	حصول الموظف على شهادة علمية	0.135
4	مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين	0.099
5	الارتقاء الذاتي للموظفين	0.178
6	توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين	0.132
7	معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين	0.094
8	آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين	0.176

يتبين من الجدول رقم (5.16) أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في "قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين الإداريين والخدمات في توجه الإدارة العليا أكاديمياً وإدارياً ومالياً من وجهة نظر الموظفين" قام الباحث بإجراء المقابلات والدراسة المسحية على عينة عشوائية طبقية من موظفي الجامعة الإسلامية فئتي الإداريين والخدمات.

ويشمل هذا المبحث ثمانية عناصر هي: دوافع الارتقاء الذاتي للموظفين، وحصول الموظف على شهادات علمية جديدة، وحصول الموظف على دورات تدريبية جديدة، ومستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين، وتوجهات الإدارة العليا نحو ارتقاء الموظفين بذواتهم، ومعوقات الارتقاء الذاتي للموظفين، وسبل مواجهة معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين. بالإضافة إلى مدى اختلاف تلك الاتجاهات نحو ارتقاء الموظفين بذواتهم باختلاف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال التساؤل الرئيس التالي "**ما مدي وجود ظاهرة الارتقاء الذاتي، وما هي علاقته بتوجهات الإدارة العليا تجاه الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظرهم**" ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية: –

1. ما واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟
2. ما توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟
3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين واقع الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لواقع الارتقاء الذاتي للموظفين على توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟
5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية في توجه الإدارة العليا أكاديميا وإداريا وماليا من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغيرات: (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري)؟

6. ما معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟
7. ما آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟

ويتناول هذا المبحث نتائج الدراسة، حيث تم الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (5.17): محاور الارتقاء الذاتي للموظفين

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	دوافع الارتقاء الذاتي	4.348	0.571	86.960	1	كبيرة جدا
2	حصول الموظف على دورات تدريبية	3.157	0.838	63.141	3	متوسطة
3	حصول الموظف على شهادة علمية	3.065	1.311	61.291	4	متوسطة
4	مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين	4.032	0.553	80.643	2	كبيرة
	الارتقاء الذاتي للموظفين	**3.701**	**0.572**	**74.024**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1- محور (دوافع الارتقاء الذاتي) جاء بوزن نسبي (86.960)، وهو بدرجة (كبيرة جدا).
2- محور (حصول الموظف على دورات تدريبية) جاء بوزن نسبي (63.141)، وهو بدرجة (متوسطة).
3- محور (حصول الموظف على شهادة علمية) جاء بوزن نسبي (61.291)، وهو بدرجة (متوسطة).
4- محور (مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين) جاء بوزن نسبي (80.643)، وهو بدرجة (كبيرة).

5- وبشكل عام، فإن واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية جاء بوزن نسبي (74.024)، وهو بدرجة (كبيرة).

من خلال النتائج الموضحة في جدول (5.17) يتضح ما يلي:

1- ان المتوسط الحسابي للفقرة (1) دوافع الارتقاء الذاتي بلغ (4.348) بما نسبته (86.960%) من أفراد عينة الدراسة، مما يعني أن الموظفين لديهم دوافع للارتقاء الذاتي بدرجة كبيرة جداً وهي النتيجة الأعلى بين نتائج المحاور الأخرى، ويعزو الباحث هذه النتيجة بسبب أن الموظفين الإداريين والخدمات يعملون في مؤسسة علمية ومن خلال احتكاكهم بالطلاب والأكاديميين تتجدد وتتولد لديهم الرغبة في الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم وبمستواهم العلمي، وكذلك نظرة المجتمع للإنسان المتعلم، فكلما زادت الدرجة العلمية التي يحصل عليها الشخص كلما تحقق له التميز والارتقاء في المكانة الاجتماعية في المجتمع، قد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، حيث كانت نتيجة دوافع التطوير الذاتي بدرجة كبيرة جداً، واتفقت مع دراسة (الزهراني، 2010م)، التي أجريت على الضباط العاملين بالمديريات العامة لقطاعات وزارة الداخلية بمدينة الرياض، حيث بينت أهمية دوافع التطوير الذاتي لدى العاملين بدرجة كبيرة جداً.

2- ويليها المحور رقم (4) مستويات الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين بمتوسط حسابي (4.032)، بنسبة (80.643%)، حيث جاء في المرتبة الثانية من محاور الارتقاء الذاتي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظف يقضي بين زملائه وقت طويل يومياً، الأمر الذي يؤدي إلى تولد الألفة والمحبة والترابط فيما بينهم، مما يؤدي بهم إلى العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات في العمل وإنجاز مهام العمل ومتطلباته، والموظف قد يقوم باكتساب المهارات والخبرات من خلال احتكاكه بزملائه في العمل من ذوي الخبرة والمهارة والأقدمية في العمل، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، حيث جاءت نتيجة الدراسة بدرجة متوسطة بخلاف نتيجة الدراسة الحالية التي جاءت بدرجة كبيرة، واتفقت مع دراسة (الغنيم، 2013م)، التي أظهرت إيجابية نحو مستوى الأداء، وتعزيز روح التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق.

3- ويليها محور رقم (2) حصول الموظف على دورات تدريبية، بمتوسط حسابي (3.157)، بنسبة (63.141)، والذي جاء في المرتبة الثالثة من محاور الارتقاء الذاتي، ويعزو

الباحث ذلك إلى أن الموظفين قد يبحثون عن أقصر الطرق لاكتساب مهارات جديدة وصقل قدراتهم ومعارفهم وتطويرها وهذا الأمر لا يتأتى إلا من خلال التدريب، وورش العمل، وقد توافقت الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، حيث كانت توافقات الموظفين حول أهمية المحور بدرجة متوسطة والتي بينت تحديد الاحتياجات التدريبية الناجمة عن تشخيص الذات، واتفقت مع دراسة (الزهراني، 2010م)، التي أجريت على الضباط العاملين بالمديريات العامة لقطاعات وزارة الداخلية بمدينة الرياض، التي بينت طرق التطوير الذاتي من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية في مجالات متعددة، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الصاعدي، 2011م)، التي أجريت غلى القيادات الأمنية بدءاً من رتبة رائد وحتى رتبة لواء في مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، حيث جاءت نتائجها أقل من المتوسط العام للدراسة ويعني ضعف إقبال الموظفين على الدورات التدريبية في التعليم الذاتي.

4- ويليها المحور رقم (3) حصول الموظف على شهادات علمية جديدة، بمتوسط حسابي (3.065)، وبنسبة (61.291)، والذي جاء في المرتبة الرابعة من محاور الارتقاء الذاتي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظف قد يقدم على اكتساب الخبرات والمهارات وتطوير القدرات والمؤهلات من خلال الحاقة بإحدى الجامعات أو المعاهد أو الكليات في التخصص الذي يعمل به، ولكن ليس باستطاعة جميع الموظفين تحمل كافة التبعات المترتبة على ذلك من جهد ووقت ومال، وبالتالي فقد جاء محور حصول الموظف على شهادات علمية جديدة في المرتبة الرابعة من محاور الارتقاء الذاتي، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م)، حيث كانت توافقات الموظفين حول أهمية المحور بدرجة متوسطة، والتي بينت تحديد الاحتياجات التعليمية للموظفين الناجمة عن تشخيص الذات، واتفقت مع دراسة (الزهراني، 2010م) التي بينت طرق التطوير الذاتي من خلال الالتحاق ببرامج الدراسات العليا وبرامج التعلم عن بعد أو التعلم الالكتروني، واتفقت مع دراسة (الغنيم، 2013م) التي أظهرت إيجابية نحو التعلم والحصول على شهادات علمية.

جدول (5.18): فقرات محور دوافع الارتقاء الذاتي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أطمح بالحصول على راتب أكبر	4.414	0.936	88.278	5	كبيرة جدا
2	أنظر إلى راتب ادخار أفضل في نهاية الخدمة	4.612	0.730	92.234	1	كبيرة جدا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3	أرغب بمكافأة أفضل في نهاية الخدمة	4.542	0.866	90.842	3	كبيرة جدا
4	أطمح في الوصول إلى مكانة اجتماعية مميزة	4.418	0.948	88.352	4	كبيرة جدا
5	أهتم بالحصول على شهادات شكر وتقدير	3.883	1.192	77.656	10	كبيرة
6	أرنو لتحقيق امتيازات في عملي	4.388	0.859	87.766	6	كبيرة جدا
7	أعمل من أجل الارتقاء في السلم الوظيفي	4.147	1.004	82.930	9	كبيرة
8	أقتنص الفرص لتطوير الذات في مجال الوظيفة	4.150	0.998	83.004	8	كبيرة
9	أهتم بتحقيق الإبداع والتجديد في عملي	4.370	0.776	87.399	7	كبيرة جدا
10	أرغب في تحقيق الاستقرار الوظيفي في عملي	4.557	0.775	91.136	2	كبيرة جدا
	المحور ككل	**4.348**	**0.571**	**86.960**		**كبيرة جدا**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1- أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (أنظر إلى راتب ادخار أفضل في نهاية الخدمة)، وقد جاءت بوزن نسبي (92.234)، وهي بدرجة (كبيرة جدا).

2- أدنى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (أهتم بالحصول على شهادات شكر وتقدير)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.656)، وهي بدرجة (كبيرة).

3- وبشكل عام، فإن محور (دوافع الارتقاء الذاتي) جاء بوزن نسبي (86.960)، وهو بدرجة (كبيرة جدا).

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (5.18) الذي يبين دوافع الارتقاء الذاتي للموظفين، يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود دوافع الارتقاء الذاتي لديهم بمتوسط (4.348)، وهو متوسط يدل على درجة "كبيرة جدا من الموافقة، وقد تفاوتت درجات الموافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو الأهمية التي تعنيهم من فقرات محور دوافع الارتقاء الذاتي، وتراوحت موافقتهم بين الموافقة بدرجة كبيرة جداً والموافقة الكبيرة على فقرات المحور، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على سبعة اتجاهات من دوافع الارتقاء الذاتي وتتمثل في العبارات رقم (2، 10، 3، 4، 1، 6، 9) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً، كما ويتضح موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات رقم (8، 7، 5) بدرجة كبيرة وهي مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة وهي كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (2) وهي: "أنظر إلى راتب ادخار أفضل في نهاية الخدمة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (4.612)، ويعزو الباحث هذه النتيجة لحرص الموظفين على تأمين أنفسهم من حيث النفقات الحياتية التي تؤمن لهم حياة كريمة بعد أن يتقاعدون عن العمل، وبهذا الادخار يتمكن الموظف من استثماره في أي من المشاريع التي يمكن أن تدر عليه دخلاً في المستقبل.
2. جاءت العبارة رقم (10) وهي: "أرغب في تحقيق الاستقرار الوظيفي في عملي" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جدا، بمتوسط (4.557)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإنسان يرنو إلى الاستقرار والأمن في جميع المواقع التي يشغلها وفي حال استقرار الموظف في عمله فإن ذلك سوف ينعكس على واقعه وحياته ضمن أسرته والمجتمع، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، والتي جاءت نتائجها بموافقة الموظفين بدرجة متوسطة نحو الرغبة في تحقيق الاستقرار الوظيفي من بين فقرات المحور، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (آل سعود، 2003م)، التي أجريت على جميع ضباط ثلاثة قطاعات أمنية في مدينة الرياض، من حيث الموافقة على الرغبة في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال الارتقاء والتطوير.
3. جاءت العبارة رقم (3) وهي: "أرغب بمكافأة أفضل في نهاية الخدمة" بالمرتبة الثالثة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (4.542)، ويعزو الباحث هذه النتيجة لحرص الموظفين على تأمين أنفسهم من حيث النفقات الحياتية التي تؤمن لهم حياة كريمة بعد أن يتقاعدون عن العمل، وبهذا الادخار يتمكن الموظف من استثماره في أي من المشاريع التي يمكن أن تدر عليه دخلاً في المستقبل.
4. جاءت العبارة رقم (4) وهي: "أطمح في الوصول إلى مكانة اجتماعية متميزة" بالمرتبة الرابعة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (4.418)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الواقع العرفي والمجتمعي الموجود، حيث أنه كلما زادت ثقافة الشخص والدرجات العلية الحاصل عليها كلما زاد احترام أفراد المجتمع له وزادت مكانه وتقديره بينهم وقد اختلفت الدراسة الحالية بدرجة الموافقة من أفراد عينة الدراسة مع دراسة (الفاضل، 2011م)، التي أجريت على الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، والتي جاءت بدرجة متوسطة.

5. جاءت العبارة رقم (1) وهي: "أأطمح بالحصول على راتب أكبر" بالمرتبة الخامسة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (4.414)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الوضع الاقتصادي الصعب، ونسبة الغلاء المرتفعة الموجودة في قطاع غزة حيث أن الموظف بالكاد يستطيع أن يكمل الشهر بما يتقاضاه من راتب عن عمله ناهيك عن الالتزامات الأخرى التي يمكن أن تكون ملقاة على عاتق الموظف في ظل الوضع الراهن من قلة فرص العمل وزيادة أعداد الأشخاص الذين يعولهم مثل (الأم، الأب إخوة أخوات، ...إلخ).
6. جاءت العبارة رقم (6) وهي: "أأرنو لتحقيق امتيازات في عملي" بالمرتبة السادسة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (4.388)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الرغبة في التميز هي ظاهرة صحية في ظل التنافس الموجود بين زملاء العمل وخصوصاً إذا كان لها مقابل في توجه الإدارة العليا من حوافز ومكافآت وترقيات وبدلات مالية تضاف إلى الراتب الشهري.
7. جاءت العبارة رقم (9) وهي: "أهتم بتحقيق الإبداع والتجديد في عملي" بالمرتبة السابعة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (4.370)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تحقيق الإبداع والتجديد يؤدي إلى التميز والذي بدوره تصدر أولويات الترقيات والمكافآت والحوافز وشغل المناصب الإدارية المتقدمة في المؤسسة وقد اختلفت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (السماري، 2015م)، التي أجريت على الضباط العاملين في مديرية الأمن العام في مدينة الرياض، (الحربي، 2011م)، التي أجريت على القيادات الإدارية والعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود بمدينة الرياض، من حيث درجة الموافقة بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة (الصاعدي، 2003م)، التي أجريت على جميع العاملين في مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة، من حيث درجة الموافقة بدرجة متوسطة.
8. جاءت العبارة رقم (8) وهي: "أقتنص الفرص لتطوير الذات في مجال الوظيفة" بالمرتبة الثامنة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (4.150)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف يسعى باستمرار لتطوير قدراته ومهاراته ومعارفه بهدف مواكبة التطور المستمر والمتسارع في التكنولوجيا والوسائل والأدوات المستخدمة في إنجاز العمل، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، (الحربي، 2011م)، التي أجريت على القيادات الإدارية والعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود بمدينة الرياض،

(الصاعدي، 2011م)، التي أجريت على جميع العاملين في مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة، من حيث درجة موافقة الموظفين التي جاءت بدرجة كبيرة جداً.

9. جاءت العبارة رقم (7) وهي: "أعمل من أجل الارتقاء في السلم الوظيفي" بالمرتبة التاسعة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.147)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف يسعى باستمرار للتدرج في السلم الوظيفي وشغل المناصب الوظيفية الأعلى التي يترتب عليها زيادة في الأجر، وكذلك رفعة في المكانة سواء الوظيفية أو الاجتماعية وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (آل سعود، 2003م)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة حول أهمية الترقية بدرجة كبيرة جداً في رفع الروح المعنوية للموظفين.

10. جاءت العبارة رقم (5) وهي: "أهتم بالحصول على شهادات شكر وتقدير" بالمرتبة العاشرة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.883)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف يسعى لحيازة شهادات شكر وتقدير خصوصاً في المؤسسات التي تعتد بها مثل الجامعة الإسلامية حيث تمثل شهادات الشكر والتقدير جزءاً من تقييم الموظف وبالتالي فإن الموظف معني بالحصول عليها وحيازتها وقد اختلفت الدراسة الحالية من حيث درجة الموافقة مع دراسة (الفاضل، 2011م)، التي أجريت على الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، والتي جاءت بدرجة ضعيفة.

جدول (5.19): فقرات محور حصول الموظف على دورات تدريبية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أشارك في دورات تدريبية داخل الجامعة	3.322	1.251	66.447	4	متوسطة
2	أشارك في دورات تدريبية خارج الجامعة	2.414	1.372	48.278	8	قليلة
3	أشارك في دورات تدريبية في مجال تخصصي	2.963	1.297	59.267	5	متوسطة
4	أشارك في دورات تدريبية في مجالات غير مجال تخصصي	2.436	1.259	48.718	7	قليلة
5	أحرص على أخذ الدورات التدريبية بشكل مستمر	2.923	1.218	58.462	6	متوسطة
6	أمتلك مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية في سيرتي الذاتية	3.538	1.191	70.769	3	كبيرة
7	تزيد الدورات التدريبية من مهاراتي وخبراتي	3.788	1.077	75.751	2	كبيرة
8	تساهم الدورات التدريبية في تنمية مهاراتي	3.872	1.026	77.436	1	كبيرة
	المحور ككل	**3.157**	**0.838**	**63.141**		**متوسطة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1. أعلى ترتيب فقرة رقم (8)، وهي (تساهم الدورات التدريبية في تنمية مهاراتي)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.436)، وهي بدرجة (كبيرة).
2. أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (أشارك في دورات تدريبية خارج الجامعة)، وقد جاءت بوزن نسبي (48.278)، وهي بدرجة (قليلة).
3. وبشكل عام، فإن محور (حصول الموظف على دورات تدريبية) جاء بوزن نسبي (63.141)، وهو بدرجة (متوسطة).

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (5.19) "الذي يبين حصول الموظف على دورات تدريبية"، يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود أهمية لحصول الموظف على دورات تدريبة تؤدي به للارتقاء بذاته بمتوسط (3.157)، وهو متوسط يدل على درجة "متوسطةً من الموافقة، وقد تفاوتت درجات الموافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو الأهمية التي تعنيهم من فقرات محور الحصول على دورات تدريبة للارتقاء بذواتهم ، وتراوحت موافقتهم بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة وقليلة على فقرات المحور، حيث دللت النتائج على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ثلاثة اتجاهات من حصول الموظف على دورات تدريبة للارتقاء بذاته، وتتمثل في العبارات رقم (8، 7، 6) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً، كما ويتضح موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات رقم (1، 3، 5) بدرجة متوسطة وهي مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بينما جاءت الموافقة على الفقرة رقم (4، 2) بدرجة قليلة وهي مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وهي كالتالي:

1- جاءت الفقرة رقم (8) وهي: "تساهم الدورات التدريبية في تنمية مهاراتي" في المرتبة الأولى حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.872)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الموظفين باختيار الدورات التدريبية التي تسهم نتائجها في تطوير وتنمية المهارات المكتسبة، وقد اختلفت الدراسة الحالية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مع دراسة (الحربي، 2011م)، التي أجريت على القيادات الإدارية والعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود بمدينة الرياض، (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، حيث كانت الموافقة فيها بدرجة كبيرة جداً، بينما اختلفت مع دراسة (الحربي، 2013م)، التي أجريت على العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، التي جاءت

موافقة أفراد العينة بها بدرجة متوسطة، وقد اتفقت مع دراسة (السعدون، 2013م) حيث جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة.

2- جاءت الفقرة رقم (7) وهي: "تزيد الدورات التدريبية من مهاراتي وخبراتي" في المرتبة الثانية حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.788)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية تتضمن معلومات متنوعة وحديثة في مجال التخصص تسهم في تزويدهم بمهارات وخبرات جديدة في مجال عملهم، وقد اختلفت الدراسة الحالية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مع دراسة (الحربي، 2011م)، التي أجريت على القيادات الإدارية والعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود بمدينة الرياض، (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، حيث كانت الموافقة فيها بدرجة كبيرة جداً، بينما اختلفت مع دراسة (الحربي، 2013م)، التي أجريت على العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، التي جاءت موافقة أفراد العينة بها بدرجة متوسطة، وقد اتفقت مع دراسة (السعدون، 2013م)، (السماري، 2015م)، حيث جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة.

3- جاءت الفقرة رقم (6) وهي: "أمتلك مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية في سيرتي الذاتية" في المرتبة الثالثة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.538)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الموظفين باختيار الدورات التدريبية التي تسهم نتائجها في تطوير وتنمية الجوانب المختلفة من شخصياتهم، والتي تعمل على صقل مهاراتهم وقدراتهم وتميزهم في شتى المجالات الحياتية، حيث لا تقتصر على الدورات التدريبة على أصل تخصص العمل فقط وإنما تتعداها إلى المجالات الحياتية الأخرى التي يرى الموظف أنه بحاجة إلى تقويتها وصقلها، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، حيث كانت نتيجة حيازة الدورات من قبل الموظفين بدرجة قليلة، واتفقت مع دراسة (الفاضل، 2011م) حيث جاءت درجة موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

4- جاءت الفقرة رقم (1) وهي: "أشارك في دورات تدريبية داخل الجامعة" في المرتبة الرابعة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.322)، ويعزو الباحث هذه النتيجة تدني اهتمام القائمين على إدارة الموارد البشرية في بالجانب التطويري للموظفين في الجوانب التي هي بحاجة إلى تدعيم وتنمية وتطوير من خلال الدورات

التدريبية، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الحربي، 2013م) من حيث موافقة عينة أفراد الدراسة.

5- جاءت العبارة رقم (3) وهي: "أشارك في دورات تدريبية في مجال تخصصي" في المرتبة الخامسة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (2.963)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى اهتمام الموظفين بتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم في مجال التخصص الأمر الذي سينعكس إيجاباً على قدرتهم ومهارتهم في إنجاز مهامهم الوظيفية وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (السعدون، 2013م)، التي أجريت على جميع أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام العاملين في مجال التحقيق بمدينة الرياض، حيث درجة الموافقة كبيرة.

6- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "أحرص على أخذ الدورات التدريبية بشكل مستمر" في المرتبة السادسة حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (2.923)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة الوعي من قبل أفراد عينة الدراسة بمدى أهمية الدورات التدريبية، أو حالة من الاعتماد المطلق على الذات قد وصل إليها الموظفين جراء عدم اكتراث الإدارة بأهمية الدورات التي يحصل عليها الموظفين انطلاقاً من مبدأ ارتقائهم بذواتهم مع تحملهم لكافة التبعات من (جهد، ووقت ، ومال) على نفقتهم الشخصية، وعدم إقرار أي حوافز تشجيعية من قبل الإدارة للموظفين الذين يحصلون على هذه الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

7- جاءت العبارة رقم (4) وهي: "أشارك في دورات تدريبية في مجالات غير مجال تخصصي" في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة قليلة بمتوسط (2.436)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تقدير الموظفين لمدى أهمية الثقافة العامة واكتساب المهارات والمعارف المختلفة خارج نطاق التخصص من خلال الدورات المختلفة والمتنوعة في شتى المجالات والتي تسهم بشكل كبير في تطوير وارتقاء الموظف بذاته، وقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث درجة الموافقة مع دراسة (الفاضل، 2011م)، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (السماري، 2015م)، التي أجريت على الضباط العاملين في مديرية الأمن العام في مدينة الرياض، من حيث درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة والتي جاءت بدرجة كبيرة.

8- جاءت العبارة رقم (2) وهي: "أشارك في دورات تدريبية خارج الجامعة" في المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة قليلة بمتوسط (2.414)، ويعزو الباحث

هذه النتيجة إلى عدم قدرة الموظف على تقييم المدربين والدورات التدريبية والمراكز التدريبية بدقة، وكذلك مدى الاستفادة من الدورات التدريبة خارج نطاق الجامعة، أو لضيق الوقت المقدر للموظف الخروج به أثناء أوقات العمل الرسمية لحضور دورات تدريبية خارج الجامعة من قبل الإدارة العليا، وقد اختلفت الدراسة الحالية من حيث درجة موافقة أفراد عينة البحث مع دراسة (الغنيم، 2013م)، التي أجريت على الموظفين في المنظمات الإدارية الخدمية في محافظة جدة، والذي كانت درجة الموافقة لديه متوسطة.

جدول (5.20): فقرات محور حصول الموظف على شهادة علمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أقوم بالدراسة للحصول على شهادة علمية جديدة	3.179	1.652	63.590	3	متوسطة
2	أوازن بين عملي الحالي ودراستي الجديدة	2.978	1.574	59.560	5	متوسطة
3	أرى أن دراستي الحالية تطور أدائي في العمل	3.000	1.583	60.000	4	متوسطة
4	تساهم دراستي الحالية في تحسين مساري الوظيفي	2.967	1.577	59.341	6	متوسطة
5	أطمح بأن أحصل على شهادات علمية عالية (دراسات عليا)	3.359	1.570	67.179	1	متوسطة
6	أعتقد أن الشهادة العلمية الجديدة ستغير طبيعة عملي في الجامعة	2.919	1.486	58.388	8	متوسطة
7	أعتقد أن الشهادة العلمية الجديدة ستحسن من وضعي الاجتماعي	3.190	1.465	63.810	2	متوسطة
8	أرى أن الشهادة العلمية الجديدة ستزيد من راتبي	2.923	1.526	58.462	7	متوسطة
	المحور ككل	**3.065**	**1.311**	**61.291**		**متوسطة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1. أعلى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (أطمح بأن أحصل على شهادات علمية عالية (دراسات عليا)، وقد جاءت بوزن نسبي (67.179)، وهي بدرجة (متوسطة).
2. أدنى ترتيب فقرة رقم (6)، وهي (أعتقد أن الشهادة العلمية الجديدة ستغير طبيعة عملي في الجامعة)، وقد جاءت بوزن نسبي (58.388)، وهي بدرجة (متوسطة).
3. وبشكل عام، فإن محور (حصول الموظف على شهادة علمية) جاء بوزن نسبي (61.291)، وهو بدرجة (متوسطة).

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (5.20) "الذي يبين حصول الموظف على شهادة علمية"، يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود أهمية لحصول الموظف على شهادة علمية تؤدي به للارتقاء بذاته بمتوسط (3.065)، وهو متوسط يدل على درجة "متوسطةً من الموافقة، وقد تفاوتت درجات الموافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو الأهمية التي تعنيهم من فقرات محور الحصول على شهادة علمية للارتقاء بذواتهم ، وتراوحت موافقتهم بدرجة متوسطة على جميع فقرات المحور، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه لا تتوفر لكل الموظفين الرغبة والطموح، والإمكانات (الجهد، والوقت، المال) اللازم لالتحاق الموظف بإحدى برامج التعليم عن بعد، أو الجامعات، أو الكليات، أو المعاهد. للحصول على شهادات علمية جديدة وارتقائه بذاته.

والنتائج مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وهي كالتالي:

1- جاءت الفقرة رقم (5) وهي: "أطمح بأن أحصل على شهادات علمية عالية (دراسات عليا)" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.359)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب الموظفين لديهم مؤهلات علمية (بكالوريوس)، وهم بحكم عملهم في دوائر وكليات وعمادات الجامعة المختلفة، واحتكاكهم بالأكاديميين من الموظفين الذين يعطونهم حافزا قوياً للالتحاق ببرامج الدراسات العليا متمنين أن يحالفهم الحظ في شغل أي شاغر قد يكون في المستقبل، ومع اصطدامهم مع واقع اللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة في شغل الوظائف الشاغرة التي تحد نوعاً ما من أحلامهم وطموحهم، كما وأن برامج الدراسات العليا تحتاج للكثير من الوقت والجد والمال والذي لا يستطيع معظم الموظفين تحمل تبعاته، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع

دراسة(الزهراني، 2010م)، (آل سعود، 2003م) التي تشير إلى التحاق الموظف ببرامج الدراسات العليا والحصول على شهادة علمية ليطور ذاته.

2- جاءت الفقرة رقم (7) وهي: "أعتقد أن الشهادة العلمية الجديدة ستحسن من وضعي الاجتماعي" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.190)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الواقع العرفي والمجتمعي السائد، حيث أنه كلما زادت ثقافة الشخص والدرجات العلمية التي يحوزها الموظف كلما زاد اخترام زملائه في العمل له، وكلما كانت نظرة أفراد المجتمع الذي يعيش فيه أكثر احتراما، وبالتالي ستزيد مكانته وتقديره بينهم، وقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مع دراسة (الفاضل، 2011م) التي جاءت بدرجة متوسطة أيضاً.

3- جاءت العبارة (1) وهي: "أقوم بالدراسة للحصول على شهادة علمية جديدة" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.179)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طموح الموظف قد يقوده للحصول على شهادة علمية جديدة ليس بالضرورة أن تكون في نفس تخصص العمل، وقد تكون في نفس تخصص العمل بهدف الترقي في السلم الوظيفي وزيادة الأجر وتحسين المكانة الاجتماعية، ولكن ليس جميع الموظفين بإمكانهم تحمل تبعات الدراسة والحصول على شهادة علمية جديدة نظراً لما تحتاجه من وقت وجهد وتكلفة وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (آل سعود، 2003م)، (الزهراني، 2010م) من حيث حصول الموظف على شهادة علمية جديدة كانت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

4- يتضح من العبارة رقم (3) وهي: "أرى أن دراستي الحالية تطور أدائي في العمل" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.000)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف يختار الالتحاق بالدراسة التي تناسب تخصصه وبالتالي فإنه سيترتب عليه تطور أدائه ومهاراته وقدراته في انجاز الأعمال المكلف بها في عمله، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، والذي بين حصول الموظف على شهادة علمية ليطور من أدائه وكانت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة.

5- توضح العبارة رقم (2) وهي: "أوازن بين عملي الحالي ودراستي الجديدة" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (2.978)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود عدد من الموظفين المرتقين بذواتهم بنسبة (59.560%)، من خلال

التحاقهم بالفصول الدراسية سواء كانت دورات تدريبية، أو معاهد، أو كليات، أو جامعات، مما يفيد بوجود ظاهرة الارتقاء الذاتي وتغلغلها بين أفراد عينة الدراسة.

6- تبين العبارة رقم (4) وهي: "تساهم دراستي الحالية في تحسين مساري الوظيفي" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (2.919)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ما سيحصل عليه الموظف من خلال دراسته من خبرات ومعارف ومهارات وقدرات ستؤهله لتحسين مسارة الوظيفي وتميزه في أداء عمله، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م)، (السعدون، 2013م)، (الفاضل، 2011م) من حيث أن دراسة الموظف في تخصصه تسهم في تسين مسارة الوظيفي.

7- جاءت العبارة رقم (8) وهي: "أرى أن الشهادة العلمية الجديدة ستزيد من راتبي" في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (2.923)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض الموظفين الذين يرتقون بذواتهم قد يحالفهم الحظ في شغل الشواغر الوظيفية ذات المركز الأعلى إدارياً من التي كانوا يشغلونها سابقاً، الأمر الذي يترتب عليه اعتماد الشهادات العلمية الجديدة التي يحوزها الموظف، وبالتالي حصوله على زيادة في الأجر حسب الدرجة الوظيفية الجديدة وما يترتب عليها من مستحقات مالية.

8- أظهرت العبارة رقم (6) وهي: "أعتقد أن الشهادة العلمية الجديدة ستغير طبيعة عملي في الجامعة" في المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (2.919)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هدف الموظف الأساسي من وراء دراسته وحصوله على شهادة علمية جديده وارتقائه بذاته ما كان إلا ليعمل عل تغيير طبيعة عملة في المؤسسة، والارتقاء وشغل الوظائف الأكثر رقياً ومكانة، وذات مردود مالي أعلى من سابقتها التي كان يشغلها، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الفاضل، 2011م)، التي أجريت على الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، حيث كانت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة.

جدول (5.21): فقرات محور مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أعمل مع زملائي كفريق واحد	4.465	0.844	89.304	1	كبيرة جدا
2	أشارك في الفعاليات المختلفة التي تنظمها الجامعة	3.648	1.075	72.967	8	كبيرة
3	أشارك زملائي في أفراحهم وأتراحهم	4.267	0.852	85.348	5	كبيرة جدا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
4	أحرص على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	3.802	1.046	76.044	7	كبيرة
5	أقوم بحل المشكلات التي أواجهها بنفسي	4.139	0.913	82.784	6	كبيرة
6	أنجز أعمالي دون تأخير	4.396	0.812	87.912	4	كبيرة جدا
7	أساهم في وضع أهداف وخطط الجامعة	2.670	1.412	53.407	9	كبيرة
8	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف داخل عملي بالجامعة	4.465	0.844	89.304	1	كبيرة جدا
9	أمارس الرقابة الذاتية في عملي	4.436	0.825	88.718	3	كبيرة جدا
	المحور ككل	**4.032**	**0.553**	**80.643**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1- أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (أعمل مع زملائي كفريق واحد)، وفقرة رقم (8)، وهي (ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف داخل عملي بالجامعة)، وقد جاءت بوزن نسبي (89.304)، وهي بدرجة (كبيرة جدا).

2- أدنى ترتيب فقرة رقم (7)، وهي (أساهم في وضع أهداف وخطط الجامعة)، وقد جاءت بوزن نسبي (53.407)، وهي بدرجة (كبيرة).

3- وبشكل عام، فإن محور (مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين) جاء بوزن نسبي (80.643)، وهو بدرجة (كبيرة).

يتضح من نتائج جدول رقم (5.21) "الذي يبين "مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين"، أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين بمتوسط (4.032)، وهو متوسط يدل على درجة "كبيرة" من الموافقة، وقد تفاوتت درجات الموافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو الأهمية التي تعنيهم من فقرات محور مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين، وتراوحت موافقتهم بين درجة كبيرة جداً وكبيرة ومتوسطة على جميع فقرات المحور حيث جاءت الفقرات أرقام (1، 8، 9، 6، 3) بدرجة كبيرة جداً وهي مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقة عينة الدراسة، بينما جاءت الفقرات أرقام (5، 4، 2) بدرجة كبيرة مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفقرة رقم (7) بدرجة متوسطة.

والنتائج مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وهي كالتالي:

1- جاءت الفقرة رقم (1) وهي: "أعمل مع زملائي كفريق واحد" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط (4.465)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف يقضي بين زملائه وقت طويل جداً يومياً، الأمر الذي يؤدي إلى تولد الألفة والمحبة والترابط فيما بينهم، مما يؤدي بهم إلى العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات التي تواجههم في إنجاز مهام العمل ومتطلباته، والموظف قد يقوم باكتساب المهارات والخبرات من خلال احتكاكه بزملائه من ذوي الخبرة والمهارة والأقدمية في العمل، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، حيث جاءت نتيجة الدراسة بدرجة متوسطة بخلاف نتيجة الدراسة الحالية التي جاءت بدرجة كبيرة، واتفقت مع دراسة (الغنيم، 2013م) التي أظهرت إيجابية نحو مستوى الأداء، وتعزيز روح التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق، واتفقت مع دراسة (الصاعدي، 2003م) من حيث العمل بروح الفريق الواحد، واختلفت معه من حيث درجة الموافقة والتي كانت بدرجة كبيرة .

2- توضح الفقرة رقم (8) وهي: "ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف داخل عملي بالجامعة" والتي جاءت بنفس مستوى الفقرة رقم (1) من موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً، وبنفس المتوسط (4.465)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تقيد الموظفين بمواعيد الحضور والانصراف مقترن بالأساليب والإجراءات المتبعة من قبل إدارة الجامعة في عملية ضبط الحضور والانصراف بالجامعة وكذلك من خلال أساليب الجزاء والعقاب التي تتخذ ضد كل من يثبت بحقه التخلف عن المواعيد الرسمية للحضور والانصراف، حيث يتدرج العقاب من خصم بدل تأخير من الإجازات الرسمية للموظف إلى أن يصل العقاب حد الخصم من الراتب والتأثير على التقييم السنوي للموظف.

3- تبين الفقرة رقم (9) وهي: "أمارس الرقابة الذاتية في عملي" والتي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط (4.465)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ارتقاء الموظف بقدراته ومهاراته تؤدي به إلى يبقى دائماً في مستوى مرتفع ومتميز من الأداء والإنجاز، وهذا يتطلب منه أن يبقى يقظاً لكل أعماله وتحركاته وهذا لا يتم إلا من خلال ممارسته للرقابة الذاتية المستمرة لكل خطواته وأعماله التي يقوم بها على رأس عمله، كما أن فلسفة الجامعة إسلامية من حيث المناهج والتوظيف والمعاملات والإجراءات المعمول بها داخل الجامعة، وعليه فإن اختيار الموظف يتم بناء على معايير محددة تتفق مع الفلسفة الإسلامية للجامعة من تدين وكفاءة وخلق حسن، أي

أن الموظف لديه من والورع والخشية من الله ومحاسبة الضمير ما يحذو به إلى أن يراعي الله في عمله وينجزه كما يحب الله ويرضى، وهو ما يسمى بالرقابة الذاتية في العمل، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الصاعدي، 2003م) من حيث إيجابية ممارسة الرقابة الذاتية في العمل واختلفت معه من حيث درجة الموافقة حيث كانت لديه بدرجة كبيرة.

4- جاءت الفقرة رقم (6) وهي: "أنجز أعمالي دون تأخير" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط (4.396)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إلمام الموظفين بأهمية الوقت وأهمية إدارته وتحديد الأولويات وتهيئة الأجواء المناسبة لإنجاز العمل، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الغنيم، 2013م)، (الصاعدي، 2003م) من حيث إيجابية انجاز الأعمال دون تأخير واختلفت معه من حيث درجة الموافقة حيث كانت لديه بدرجة كبيرة، واتفقت مع دراسة (الحربي، 2013م) من حيث التعامل مع الوقت في انجاز العمل، اختلفت معه في درجة الموافقة التي جاءت بدرجة متوسطة وقد اتفقت مع دراسة (السماري، 2015م) من حيث انجاز الأعمال في أقصر وقت، وقد اختلفت مع دراسة (الصاعدي، 2011م)، التي أجريت على القيادات الأمنية بدءاً من رتبة رائد وحتى رتبة لواء في مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة، من حيث تأثير ارتقاء الموظف بذاته على انجاز العمل بسرعة.

5- تبين الفقرة رقم (3) وهي: "أشارك زملائي في أفراحهم وأتراحهم" والتي جاءت في المرتبة الخامسة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط (4.267)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف كلما ارتقى بقدراته ومعارفه ومهاراته ازداد يقينه وازدادت معرفته بأنه لا يمكن أن يقوم بإنجاز جميع مهام العمل ومتطلباته بمفرده وانما يجب ان يكون حوله فريق موثوق بقدراتهم وحرصهم على إنجاح العمل، وهذا لا يكون الا بالعمل بروح الفريق الواحد، وهي بالتالي لا تتحقق على مستوى العمل فقط وانما يجب ان تتعدى هذه العلاقة إلى خارج نطاق المؤسسة حيث الروابط الأسرية والعائلية التي تنمي الروابط داخل العمل بدورها، وهذا من خلال مشاركة زملاء العمل في الأفراح والأتراح وجميع المناسبات الأخرى.

6- توضح الفقرة رقم (5) وهي: "أقوم بحل المشكلات التي أواجهها بنفسي" في المرتبة السادسة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (4.139)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه من البديهي كلما زادت مهارات الموظف ومؤهلاته كلما ازدادت قدرته على التعامل مع المشاكل والتحديات التي قد تعترضه في العمل، وقد اتفقت

الدراسة الحالية مع دراسة (الصاعدي، 2011م) من حيث القدرة عل المشكلات التي تواجه الموظف في العمل من خلال تطويره لقدراته ومهاراته ومؤهلاته، كما واتفقت معها من حيث الموافقة بدرجة كبيرة، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (السعدون، 2013م)، التي أجريت على جميع أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام العاملين في مجال التحقيق بمدينة الرياض، في القيام بحل المشاكل التي يواجهها الموظف بنفسه، واتفقت مع دراسة (الحربي، 2013م)، (الخليفة، 2009م)، (الغنيم، 2013م) في قدرة الموظفين على حل المشاكل التي يواجهونها بأنفسهم، كما واتفقت معها من حيث قوة الموافقة والتي كانت بدرجة كبيرة.

7- جاءت الفقرة رقم (4) وهي: "أحرص على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل" في المرتبة السابعة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.802)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف برقيه وتطور مهاراته ومؤهلاته ستتولد لديه طرق جديدة وأفكار حديثة في التعامل مع مهام العمل ومتطلباته، والعمل على تطويره، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الصاعدي، 2003م)، (الغنيم، 2013م) في زيادة معدلات الابتكارية في العمل.

8- توضح الفقرة رقم (2) وهي: "أشارك في الفعاليات المختلفة التي تنظمها الجامعة"، والتي جاءت في المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.648)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى الولاء والانتماء من قبل الموظفين تجاه الجامعة، والذين يسعون لإظهارها بالمظهر اللائق في كل المناسبات وتحت كل الظروف.

9- جاءت الفقرة رقم (7) وهي: "أساهم في وضع أهداف وخطط الجامعة" في المرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (4.139)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المركزية التي تنتهجها إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات، وعدم ترك الحرية للموظف في المشاركة في وضع أهداف الجامعة والتعبير عن رأيه في ذلك، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (الغنيم، 2013م)، التي أجريت على الموظفين في المنظمات الإدارية الخدمية في محافظة جدة، (الحربي، 2013م)، والتي أجريت على العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس بالسعودية، (السعدون، 2013م)، التي أجريت على جميع أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام العاملين في مجال التحقيق بمدينة الرياض، من حيث درجة المساهمة في وضع أهداف وخطط المؤسسة والتي جاءت بدرجة كبيرة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.22): فقرات محور توجه الإدارة العليا نحو تشجيع الارتقاء الذاتي للموظفين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقدم الإدارة العليا الحوافز التشجيعية للموظفين	2.286	1.191	45.714	33	قليلة
2	تشجع الإدارة العليا المبادرات الفردية للموظفين	2.366	1.184	47.326	30	قليلة
3	تقدر الإدارة العليا أداء ونشاط الموظفين	2.469	1.144	49.377	22	قليلة
4	تشجع الإدارة العليا التنافس في العمل بين الموظفين	2.403	1.178	48.059	27	قليلة
5	تعتمد الإدارة العليا الكفاءة والأقدمية في الترقية	2.568	1.244	51.355	15	قليلة
6	تعزز الإدارة العليا انتماء الموظفين للجامعة	2.571	1.226	51.429	14	قليلة
7	تحرص الإدارة العليا على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين	2.333	1.195	46.667	32	قليلة
8	تقدم الإدارة العليا المكافآت المالية للموظفين المتميزين	2.374	1.216	47.473	29	قليلة
9	تهتم الإدارة العليا بالاستقرار الوظيفي للموظفين	2.381	1.207	47.619	28	قليلة
10	تتفهم الإدارة العليا الدوافع والحاجات الذاتية للموظفين	2.418	1.179	48.352	25	قليلة
11	توفر الإدارة العليا بيئة مناسبة للارتقاء الذاتي للموظفين	2.462	1.185	49.231	23	قليلة
12	تعتمد الإدارة العليا الكفاءة في تولي الموظفين للمناصب الإدارية	2.557	1.165	51.136	17	قليلة
13	توفر الإدارة العليا الوسائل والأدوات للارتقاء الذاتي للموظفين	2.546	1.150	50.916	18	قليلة
14	تحتسب الإدارة العليا الشهادات الجديدة في تقييم الموظفين أكاديمياً	2.813	1.242	56.264	6	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
15	تحتسب الإدارة العليا الشهادات الجديدة في تقييم الموظفين إدارياً	2.410	1.182	48.205	26	قليلة
16	تحتسب الإدارة العليا الدورات التدريبية في تقييم الموظفين إدارياً	2.524	1.173	50.476	19	قليلة
17	تحتسب الإدارة العليا الشهادات الجديدة في تقييم الموظفين مالياً	2.419	1.184	48.382	24	قليلة
18	تحتسب الإدارة العليا الدورات التدريبية في تقييم الموظفين مالياً	2.491	1.298	49.817	20	قليلة
19	تعقد الإدارة العليا برامج تعريفية للتعريف ببرامج الارتقاء الذاتي	2.238	1.094	44.762	35	قليلة
20	تقوم الإدارة العليا بحل مشاكل الموظفين	2.667	1.076	53.333	12	متوسطة
21	تفوض الإدارة العليا الموظفين القيام ببعض الأعمال غير الروتينية	2.593	1.074	51.868	13	قليلة
22	تقدم الإدارة العليا مرونة في مقدار الوقت المسموح للموظفين بالخروج به أثناء أوقات العمل الرسمي لتلقي المحاضرات الدراسية	2.696	1.118	53.919	11	متوسطة
23	تقدم الإدارة العليا مرونة في عدد الساعات الدراسية التي يمكن للموظف تسجيلها خلال الفصل الدراسي الواحد	2.560	1.073	51.209	16	قليلة
24	تقدم الإدارة العليا مرونة في مقدار الوقت المسموح للموظفين بالخروج به أثناء أوقات العمل الرسمي للالتحاق بدورات تدريبية	2.755	1.058	55.092	8	متوسطة
25	تسند الإدارة العليا الأعمال الصعبة للموظفين الذين يمتلكون القدرة على إنجازها	2.996	1.005	59.927	4	متوسطة
26	تعتمد الإدارة العليا على الاتصال المفتوح والمباشر مع الموظفين	2.722	1.145	54.432	9	متوسطة
27	تخصص الإدارة العليا جزءاً من ميزانية الجامعة لدعم الارتقاء الذاتي للموظفين	2.271	1.121	45.421	34	قليلة
28	تراعي الإدارة العليا توفير الأدوات التكنولوجية الحديثة في العمل عند الارتقاء الذاتي للموظفين	2.901	1.135	58.022	5	متوسطة
29	تقدم الإدارة العليا برامج تدريبية داخل الجامعة	3.007	1.115	60.147	3	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	لتحسين أداء الموظفين					
30	تشجع الإدارة العليا التحاق الموظفين ببرامج تدريبية خارج الجامعة	2.348	1.128	46.960	31	قليلة
31	تعقد الإدارة العليا ورش العمل في مجالات متعددة للموظفين حسب الحاجة	2.718	1.209	54.359	10	متوسطة
32	تقوم الإدارة العليا بعمل تقييم دوري لأداء الموظفين	3.842	1.201	76.850	1	كبيرة
33	تنتهج الإدارة العليا سياسة التدوير الوظيفي باستمرار	3.029	1.094	60.586	2	متوسطة
34	تقوم الإدارة العليا بمتابعة تنفيذ نظام التخطيط الوظيفي	2.758	1.029	55.165	7	متوسطة
35	تقدم الإدارة العليا الاستشارات الوظيفية للموظفين	2.476	1.128	49.524	21	قليلة
	المحور ككل	**2.599**	**0.817**	**51.982**		**قليلة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1- أعلى ترتيب فقرة رقم (32)، وهي (تقوم الإدارة العليا بعمل تقييم دوري لأداء الموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (76.850)، وهي بدرجة (كبيرة).

2- أدنى ترتيب فقرة رقم (19)، وهي (تعقد الإدارة العليا برامج تعريفية للتعريف ببرامج الارتقاء الذاتي)، وقد جاءت بوزن نسبي (44.762)، وهي بدرجة (قليلة).

3- وبشكل عام، فإن محور (توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين) جاء بوزن نسبي (51.982)، وهو بدرجة (قليلة).

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (5.22) "الذي يبين "محور توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين"، يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود توجه للإدارة العليا نحو ارتقاء الموظف بذاته بمتوسط (2.599)، وهو متوسط يدل على درجة "قليلة" من الموافقة، وقد تفاوتت درجات الموافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو الأهمية التي تعنيهم من فقرات محور توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظف، وتراوحت موافقتهم بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة وقليلة على فقرات المحور، حيث

دللت النتائج على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فقرة واحدة رقم (32) بدرجة كبيرة، بينما تمثلت الموافقة على أحد عشرة فقرة أرقام (33، 29، 25، 28، 14، 34، 24، 26، 31، 22، 20) التي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، كما ويتضح موافقة أفراد عينة الدراسة على ثلاثة وعشرون فقرة أرقام (21، 6، 5، 23، 12، 13، 16، 18، 35، 3، 11، 17، 10، 15، 4، 9، 8، 2، 30، 7، 1، 27، 19) وهي مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة قليلة وهي كالتالي:

1- جاءت الفقرة رقم (32) وهي: "تقوم الإدارة العليا بعمل تقييم دوري لأداء الموظفين" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (3.842)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى وعي إدارة الجامعة بمدى أهمية التقييم الدوري للموظفين بهدف التعرف على أوجه القوة والقصور في أدائهم وذلك لتعزيز جوانب القوة وتصحيح أوجه الانحرافات والقصور في أدائهم، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الفاضل، 2011م)، التي أجريت على الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، حيث جاءت نتائج دراسته بدرجة متوسطة حول تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.

2- توضح الفقرة رقم (19) وهي: "تعقد الإدارة العليا برامج تعريفية للتعريف ببرامج الارتقاء الذاتي"، والتي جاءت في المرتبة الخامسة والثلاثون، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة قليلة، وبمتوسط (2.238)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن برامج الارتقاء الذاتي لا تسترعي اهتمام القائمين على مهام الإدارة في الجامعة، وكذلك عدم استعدادهم لتبني أي أعباء أو مستلزمات قد تترتب على هذه البرامج، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة (الخليفة، 2009م)، التي أجريت على الطلاب والمعلمين في كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، (الفاضل، 2011م)، التي أجريت على الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، حيث كانت موافقة أفراد عينة الدراسة لديه بدرجة كبيرة.

- وبوجه عام تمحورت وتقاربت إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الحور حول الموافقة بدرجة قليلة إلى متوسطة بينما حصلت إجابة واحدة على موافقة بدرجة كبيرة وهي فقرة رقم (32) حيث جاءت في المرتبة الأولى.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين واقع الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا نحو تشجيع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين واقع الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.23): معامل ارتباط بيرسون بين الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا

معامل الارتباط	قيمة".Sig "	مستوى الدلالة
0.713	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).
* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين **الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا** دال، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية. ويعزو الباحث هذه الدلالة الإحصائية إلى أن هناك حالات من الموظفين المرتقين بذواتهم يتم التعامل معها بإيجابية، وذلك حسب مقتضيات حاجة العمل، لكفاءة الموظف، أو التخصص الذي حصل عليه، كما أن وجود كم كبير من الموظفين المنتهجون للارتقاء الذاتي يفرض على الإدارة أن يكون لها توجهاً إيجابياً، ولو بشكل قليل تجاه هذا الارتقاء الذاتي للموظفين.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين **دوافع الارتقاء الذاتي للموظفين** وتوجه الإدارة العليا نحو تشجيع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.24): معامل ارتباط بيرسون بين دوافع الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا

معامل الارتباط	قيمة".Sig "	مستوى الدلالة
0.594	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين دوافع **الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا** دال، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الارتقاء الذاتي للموظفين وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث هذه الدلالة الإحصائية إلى أن طبيعة عمل الموظفين في الجامعة تقتضي بالضرورة أن يتولد لدى الموظفين دافعية للتحصيل العلمي، وتنمية المهارات والقدرات، بهدف الارتقاء بالذات، والمكانة الاجتماعية والمعيشية، الأمر الذي يترتب عليه تولد رد فعل لدى الإدارة المباشرة المسئولة عن الموظف بضرورة دعم وتنمية هذا التوجه من قبل الموظف نحو ارتقائه بذاته، وتنميته لقدراته ومهاراته، وفي حال تولد أي شاغر وظيفي يتوافق مع مؤهلات الموظف، فإن إدارته المباشرة تسعى جاهدة لدى الإدارة العليا لتمكين الموظف المرتقي بذاته لديها من الحصول على هذه الوظيفة وشغلها، مما يشكل حافزا لدى بعض الموظفين للالتحاق بإحدى برامج الارتقاء الذاتي أملا فيما قد يتولد من فرص ارتقاء في السلم الوظيفي في الجامعة.

6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين **حصول الموظف على دورات تدريبية** وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.25): معامل ارتباط بيرسون بين حصول الموظف على دورات تدريبية وتوجه الإدارة العليا

معامل الارتباط	قيمة".Sig "	مستوى الدلالة
0.606	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).
* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين **حصول الموظف على دورات تدريبية وتوجه الإدارة العليا** دال، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حصول الموظف على دورات تدريبية وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث هذه الدلالة الإحصائية من خلال المقابلات التي أجراها مع بعض مفردات الدراسة في الجامعة، إلى أن الموظفين قد يلتحقون ببعض الدورات التدريبية الموافق عليها، والمعلن عنها من قبل الإدارة، وبالتالي فإن نظام الجامعة ينص على اعتماد مخرجات الدورات التدريبة التي حصل عليها الموظف عن طريق الجامعة، أو بتكليف وموافقة إدارة الجامعة، والتي يجب أن تصل في مجموعها إلى (90) ساعة تدريبية معتمدة، ما لم يفصل بينها مدة زمنية تتجاوز خمس سنوات، وعليه فإن الإدارة العليا ستتعاطى مع مخرجات التدريب المعتمد وليس مع ما تم إفرازه من خلال الارتقاء الذاتي للموظف.

7. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين **حصول الموظف على شهادة علمية** وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول رقم (5.26).

جدول (5.26): معامل ارتباط بيرسون بين حصول الموظف على شهادة علمية وتوجه الإدارة العليا

معامل الارتباط	قيمة".Sig "	مستوى الدلالة
0.573	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).
* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين **حصول الموظف على شهادة علمية وتوجه الإدارة العليا** دال، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حصول الموظف على شهادة علمية وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث هذه الدلالة الإحصائية وذلك من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض مفردات عينة الدراسة إلى أن الإدارة عمدت إلى انتهاج نظام في احتساب

شهادة البكالوريوس للموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية وكان قد تم توظيفهم على شهادات أدني من البكالوريوس، مثل الثانوية العامة أو الدبلوم، فإذا ما توافق المؤهل العلمي مع وظيفة الموظف، فعندئذ تحسب علاوتين للموظف دون احتساب لشهادة البكالوريوس التي حصل عليها، بينما إ1ا لم تتوافق مع وظيفته فعندئذ تحسب للموظف علاوة واحدة، دون احتساب لشهادة البكالوريوس للموظف، واذا ما ارتقى الموظف بعد ذلك بذاته وحصل على دراسات عليا فإنها لن تحسب له على الإطلاق ما يتغير مسماه ودرجته الوظيفية، ويتم اعتماد شهادة البكالوريوس أولاً ليتم بعد ذلك اعتماد علاوتين إداريتين للموظف ولا يتم احتساب شهادة الدراسات العليا التي حصل عليها.

8. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين **مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين** وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.27): معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين وتوجه الإدارة العليا

معامل الارتباط	قيمة".Sig "	مستوى الدلالة
0.610	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (271) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين **مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين وتوجه الإدارة العليا** دال، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين وتوجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث هذه الدلالة إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة، وتوجه الإدارة نحو ارتقاء الموظفين بذواتهم، حيث أنه بحصول الموظف المرتقي بذاته على استحقاقاته، وباعتماد مخرجات ارتقائه بذاته من قبل الإدارة العليا، وباستقرار بيئة العمل لديه، يزداد لديه الرضا، وبالتالي يرتفع مستوى الأداء والإنتاجية لدى الموظفين في المؤسسة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (القيسي، 2010م) ، والتي جاءت فيها موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة جداً من حيث

اقتناع المديرين بجدوى البرامج التدريبية وتبنيها، حيث أدت إلى مستوى مرتفع من الأداء في إنجازهم لمهامهم من وجهة نظرهم.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لواقع الارتقاء الذاتي للموظفين على توجه الإدارة العليا نحو تشجيع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لواقع الارتقاء الذاتي للموظفين على توجه الإدارة العليا نحو تشجيع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.28): تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة ".Sig"	الدلالة
1	**المتغير الثابت**	**1.107**	**2.814**	**0.005**	**دالة**
2	دوافع الارتقاء الذاتي	−0.319	−3.540	0.000	دالة
3	حصول الموظف على دورات تدريبية	0.252	4.088	0.000	دالة
4	حصول الموظف على شهادة علمية	0.067	1.770	0.078	غير دالة
5	مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين	0.466	4.954	0.000	دالة
معامل التحديد = (0.773) – معامل التحديد المعدل = (0.755)					

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (159) ومستوى دلالة (0.04) = (1.980)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **معامل التحديد** = (0.773)، **ومعامل التحديد المعدل** = (0.755)، أي أن ما نسبته (75.50%) من التغير في توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين يعود للتغير في بعض المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (24.50%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

- **المتغيرات ذات دلالة إحصائية** هي: (**المتغير الثابت**، دوافع الارتقاء الذاتي، حصول الموظف على دورات تدريبية، مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين)، أي أنها تؤثر في توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين، ويعزو الباحث هذه الدلالة الإحصائية من خلال ما استخلصه من المقابلات مع بعض أفراد عينة الدراسة، إلى أن كل موظف لديه ميول للارتقاء الذاتي، ويعمل على إشباع هذه الميول بقدر استطاعته الفكرية، والمادية، والمعنوية، والإدارة العليا وإن كان لديها بعض الموافقة والدعم البسيط لارتقاء الموظفين بذواتهم بحيث لا تتكلف الكثير جراء اعتماد مخرجات عمليات الارتقاء الذاتي للموظفين والتي نتجت جراء التحاق الموظفين بدورات تدريبية، حيث أن الجامعة بين الحين والأخر من خلال دائرة الجودة والتطوير تقوم بعرض دورات تدريبية على الموظفين ليلتحقوا بها، وتعمل على اعتماد نتائج هذه الدورات كلما بلغت في مجموعها (90) ساعة تدريبية بحيث لا تفصل بين عدد الساعات مدة تزيد عن خمس سنوات وهذا منصوص عليه في اللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة، وجل ما يحصل عليه الموظف هو علاوة استثنائية، وبحصول الموظف على هذه العلاوة سيتولد لديه بعض الرضا الوظيفي، والذي سيؤدي إلى مستوى أداء أفضل.
- **المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية** هي: (حصول الموظف على شهادة علمية)، أي أنها لا تؤثر في توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين، ويعزو الباحث هذه الدلالة الإحصائية من خلال ما استخلصه من المقابلات التي أجراها مع بعض مفردات عينة الدراسة إلى أن الإدارة العليا في الجامعة غير معنية في اعتماد مخرجات الارتقاء الذاتي من مؤهلات علمية جديدة لما سيترتب على هذا الاعتماد من استحقاقات مادية، إدارية، ومالية، وبالتالي فإن حصول الموظف على أي شهادات علمية جديدة هو بمثابة تحصيل حاصل في نظر الإدارة العليا، وليس عليها أن تعتمده للموظف من وجهة نظرها، لأن الموظف تم تعيينه في الجامعة بناءً على حاجة الجامعة لما كان يحمل من تخصص في حينها، وأن ارتقائه بذاته وحصوله على مؤهل تعليمي أعلى إنما كان بمبادرة شخصية منه وبدون تكليف من الإدارة، وعليه فهي غير ملزمة باعتماد ما حصل عليه الموظف من مؤهلات علمية جديدة، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الزهراني، 2010م)، التي أجريت على الضباط العاملين بالمديريات العامة لقطاعات وزارة الداخلية بمدينة الرياض، حيث خلصت الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على الإجراءات المتبعة لاعتماد مخرجات برامج التطوير الذاتي .

- **معادلة الانحدار** هي: توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين = 1.107 − 0.319 * (دوافع الارتقاء الذاتي) + 0.252 * (حصول الموظف على دورات تدريبية) + 0.067 * (حصول الموظف على شهادة علمية) + 0.466 * (مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين).

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات: (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات: (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري).

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، واختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5.29):

الفروقات بالنسبة لمتغيرات الدراسة

اختبار T-Test								
م	المتغير		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	الجنس	ذكر	225	3.752	0.560	3.259	0.001	دالة
		أنثى	48	3.461	0.572			
2	طبيعة العمل	إداري	187	3.802	0.582	4.434	0.000	دالة
		خدمات	86	3.482	0.484			
اختبار One-Way ANOVA								
م	المتغير		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	113	3.535	0.550	8.483	0.000	دالة
		بكالوريوس	108	3.737	0.559			
		ماجستير	49	3.978	0.534			
		دكتوراة	3	4.171	0.357			
4	العمر	أقل من 30 عام	34	3.802	0.557	7.369	0.000	دالة
		من 30-أقل من 40 عام	107	3.857	0.535			
		من 40-أقل من 50 عام	91	3.598	0.535			
		50 عام فأكثر	41	3.438	0.628			
5	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	23	3.737	0.562	0.900	0.408	غير دالة
		من 5-10 سنوات	73	3.771	0.568			
		أكثر من 10 سنوات	177	3.668	0.574			
6	الراتب الشهري	أقل من 500 دينار	57	3.611	0.597	1.450	0.236	غير دالة
		من 500-أقل من 1000 دينار	200	3.714	0.560			
		1000 دينار فأكثر	16	3.868	0.605			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **بالنسبة لمتغير الجنس**: قيمة "Sig." المحسوبة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير **الجنس، ولصالح (الذكور)**.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة نظراً لأن الإدارة العليا تتعامل مع جميع الموظفين، (ذكوراً وإناثاً)، بنفس الطريقة في احتساب مخرجات الارتقاء الذاتي لهم، وبالتالي فلن تكون هناك فروق دالة إحصائياً تذكر، كما أن كل من الإناث والذكور لهم نفس الدافعية نحو تطوير قدراتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم، التي تؤهلهم للارتقاء في السلم الوظيفي وشغل وظائف أفضل من التي يشغلونها حالياً، كما أن المعوقات التي تحول دون ارتقاء الموظفين بذواتهم، وآليات تفعيل برامج الارتقاء الذاتي ستكون هي نفسها لكلا الجنسين، وبالتالي فإن الباحث سيقبل الفرض الذي وضعه حول عدم وجود فروقات تعزى لمتغير الجنس، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الخياط، 2013م)، التي خلصت إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو التدريب، واختلفت مع نتيجة دراسة (الزهراني، 2010م)، التي خلصت إلى أن كل من معوقات التطور الذاتي، والحلول المقترحة لتطبيق، واعتماد برامج التطوير الذاتي دالة إحصائياً لمعوقات التدريب أثناء الخدمة تعزى لجنس المعلم ولصالح الذكور في شتى مجالات ومحاور الدراسة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (المعمر، 2014م)، والتي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً غي استجابات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية تعزى لنوع الجنس، كما ويعزو الباحث الدلالة الإحصائية في المحور الأول إلى أن كلا الجنسين لديهم دافعية للارتقاء الذاتي، ولكن هي بدرجة أكبر لصالح الذكور، حيث أن فئة الذكور لديهم حرية أكبر في الالتحاق ببرامج الارتقاء الذاتي، كون الرجل هو المسئول عن قراراته في المقام الأول، بينما الأنثى لديها مرجعيتها التي يجب أن ترجع إليها قبل اتخاذ أي قرار، وهو ولي أمرها، والدها إن لم تكن متزوجة، أو زوجها في حال كانت متزوجه، وهذا بدوره يحد من قدرتها على الالتحاق ببرامج الارتقاء الذاتي بحرية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عطوان، 2008م)، حيث خلصت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائيا، كما اتفقت مع دراسة (القيسيً، 2010م)، والتي خلصت إلى وجود فروق لصالح المديرين.

- **بالنسبة لمتغير طبيعة العمل**: قيمة "Sig." المحسوبة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير **طبيعة العمل، ولصالح (الإداريين)**، ويعزو الباحث هذه الدلالة الإحصائية إلى أن طبيعة العمل لا تؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة لمعوقات الارتقاء الذاتي، وكذا آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين في ضوء وجودهم في بيئة عمل واحدة، وثقافة تنظيمية واحدة، تمكنهم من

تحديد معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين، وسبل تفعيل الارتقاء الذاتي لهم، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الفاضل، 2011م)، حيث خلصت الدراسة إلى تشابه رؤى مفردات مجتمع الدراسة نحو معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم مهما اختلفت مراتبهم الوظيفية، كما، ويعزو الباحث نتيجة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن طبيعة العمل لا تحد من دافعية الموظفين للارتقاء بذواتهم، بل قد تشكل دافعاً قوياً يحثه على تحسين وضعه الاجتماعي، والوظيفي، من خلال التحاقه ببرامج الارتقاء الذاتي، ولكن يتفوق الموظفون الإداريون من حيث نسبة ارتقائهم بذاتهم نظراً لاحتكاكهم الأشد والأقوى مع الموظفين الأكاديميين، وكذلك الطلبة، والإداريون من ذوي المناصب الرفيعة في الجامعة، كما أن دخولهم المادية أعلى من دخول موظفي الخدمات، الأمر الذي يقوي عزيمتهم، ودافعيتهم، وقدرتهم للالتحاق ببرامج الارتقاء الذاتي، كما أن فرصتهم تكون أقوى من موظفي الخدمات في شغل الشواغر الوظيفية في الجامعة، والترقي عبر السلم الوظيفي، كما أن توجه الإدارة العليا لن يختلف باختلاف طبيعة عمل الموظف، فهي تقف على مسافة واحدة من جميع الموظفين من حيث احتساب واعتماد مخرجات الارتقاء الذاتي، وبالتالي قد تحتاج أحياناً لاعتماد مخرجات برامج الارتقاء الذاتي لبعض الموظفين، في بعض التخصصات، وذلك حسب مقتضيات حاجة الكليات والأقسام داخل الجامعة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: قيمة ".Sig" المحسوبة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير **المؤهل العلمي**، ويعزو الباحث هذه الدلالة إلى أن الإدارة تعتمد عملية التدريج في اعتماد مخرجات الارتقاء الذاتي للموظفين، حيث أن الموظف ال1ي تم توظيفه على درجة الدبلوم مثلاً، وقد حصل على درجة الماجستير جراء ارتقائه بذاته لا يتم اعتماد هذه الدرجة الجديدة له مالياً وإدارياً حيث أن اعتماد هذه الدرجة يكون لمن يحمل درجة البكالوريوس وتم توظيفه بناءً عليها، وكذلك على الحاجة للتخصص الذي حصل عليه الموظف، كما معوقات الارتقاء الذاتي هي نفسها التي تقابل جميع الموظفين بغض النظر عن الدرجة العلمية أو المؤهل العلمي الذي سيحصل عليه الموظف

- **النسبة لمتغير العمر**: قيمة ".Sig" المحسوبة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين

حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير **العمر**، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 50، مما يجعلهم متجانسين من حيث العمر، مما يقلل الاختلافات في وجهات النظر والاستجابة لفقرات الاستبانة فيما بينهم باختلاف متغير العمر، كما أن الإدارة العليا تقف على مسافة واحدة من جميع الموظفين في اعتماد مخرجات ارتقائهم بذواتهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تجانس استجابات الموظفين على محاور الدراسة فيما يتعلق بمتغير العمر، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الزهراني، 2010م)، التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية للمعوقات التي تحد من تطبيق واعتماد برامج التطوير الذاتي للعاملين بالأجهزة الأمنية باختلاف متغير العمر، اختلفت مع نفس الدراسة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (الحلول المقترحة لتطبيق واعتماد برامج التطوير الذاتي من وجهة نظر القيادات الأمنية) باختلاف متغير العمر، كما يتضح من الجدول السابق أن الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة هي دائما لصالح فئة الأفراد الأصغر سناً، مما يدلل على أنه كلما كان الموظف يافعاً، كلما كان إقباله على الارتقاء بمهاراته، وقدراته، ومؤهلاته أكبر، نظراً لما ينتظره من مستقبل واعد في إمكانية الارتقاء في السلم الوظيفي، وشغل الوظائف الأكثر أهمية التي تتناسب والمؤهلات، والمهارات المتوفرة لديه، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الزهراني، 2010م)، والتي خلصت إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لذي فئة الأعمار الأعلى.

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة: قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة**، يتضح من الجدول رقم (5.29) أن (23) من أفراد عينة الدراسة يملكون أقل من 5 سنوات خدمة، بما نسبته (1%)، وأن (73) منهم تقع سنوات خدمتهم داخل المدى من 5-10 سنوات، بما نسبته (27%)، وأن (177) من أفراد عينة الدراسة تقع خدمتهم داخل المدى أكثر من 10 سنوات، بما نسبتهم (72%)، ويعزو الباحث هذه الفروقات في سنوات الخدمة إلى أن الوظائف تكون محصورة داخل الجامعة بعدد معين، حسب حاجات الكليات، والدوائر، والعمادات فيها على اختلافها، كما أن عمر التقاعد، وآليات إنهاء خدمات الموظفين في الجامعة مقيدة بأنظمة، ولوائح، وقوانين، لا يمكن تجاوزها، حيث أنه يتم خروج الموظف من العمل إما ببلوغ سن التقاعد لموظفي الخدمات، والإداريين وهو(60) عام، أو بالوفاة، أو أحد الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى خروجه من العمل بالجامعة، وبالتالي فإننا نجد أن آليات

التوظيف داخل الجامعة هي الأقل، حيث بلغت (1 %)، وبذلك فإن التوظيف لا يتم إلا حسب مقتضيات الحاجة التي تحددها الدوائر، والكليات، والعمادات، والتي تقوم بدورها برفع حاجتها من الموظفين للإدارة العليا، التي تدرس هذه الحاجة، وتتخذ القرار بتوفيرها من عدمه.

- **بالنسبة لمتغير الراتب الشهري**: قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير **الراتب الشهري**، يتضح من الجدول (5.37) أن (57) من أفراد عينة الدراسة راتبهم الشهري أقل من 500 دينار ما نسبته (21%)، وأن (200) منهم راتبه الشهري يقع داخل المدى من 500-أقل من 1000 دينار بما نسبته (74%)، وأن (16) من أفراد عينة الدراسة راتبهم الشهري يقع داخل المدى 1000 دينار فأكثر بما نسبتهم (5%) ويعزو الباحث هذه الفروقات في الرواتب الشهرية إلى طبيعة العمل الذي يشغله الموظفون، وكذلك إلى الدرجة والمربوط الوظيفي الذي هم عليه، حيث تزداد فئة الراتب للموظف من خلال طبيعة العمل الذي يشغله والعلاوات المفروضة له، كعلاوة الزوجة والأبناء والدرجة الوظيفية والمربوط وعلاوة غلاء المعيشة، والعلاوة الإشرافية، أو الفنية إن وجدت، كما تزداد فئة الراتب للموظف بالتقادم، فكلما ذادت المدة التي يعمل بها في الجامعة كلما ارتفع أجره من خلال العلاوات السنوية التي يتقاضاها عن كل سنة وعن الدرجات الوظيفية التي يمكن أن يشغلها خلال عمله في الجامعة حيث أن لكل درجة استحقاقاتها الإدارية والمالية. **(نظام الجامعة الإسلامية المحدث، 2007م)**.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (5.30):

الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
دبلوم فأقل	1			
بكالوريوس	*0.202	1		
ماجستير	*0.443	*0.241	1	
دكتوراة	*0.637	0.435	0.194	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (بكالوريوس) ومجموعة (دبلوم فأقل)، ولصالح مجموعة (بكالوريوس).
- يوجد فروقات بين مجموعة (ماجستير) ومجموعة (دبلوم فأقل)، ولصالح مجموعة (ماجستير).

- يوجد فروقات بين مجموعة (دكتوراة) ومجموعة (دبلوم فأقل)، ولصالح مجموعة (دكتوراة).
- يوجد فروقات بين مجموعة (ماجستير) ومجموعة (بكالوريوس)، ولصالح مجموعة (ماجستير).

يتضح لنا من جدول رقم (5.30) أن الدلالة دائماً لصالح الحاصلين على الدرجة العلمية الأعلى، ويعزو الباحث هذه الفروقات إلى أنه كلما ارتقي الموظف بمؤهلاته وقدراته ازداد شغفه وتقديره لأهمية التحصيل العلمي والارتقاء بالذات، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (المعمر، 2014م)، التي خلصت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي بين الدكتوراه وبين (الدبلوم، البكالوريوس) لصالح الدكتوراه، وبين (الماجستير، والبكالوريوس) لصالح الماجستير، كما اتفقت مع دراسة (القيسي، 2010م)، التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الدبلوم والبكالوريوس ولصالح البكالوريوس، وبين حملة البكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أعلى نت بكالوريوس.

جدول رقم (5.31):

الفروقات بين المجموعات بالنسبة لمتغير العمر

العمر	أقل من 30 عام	من 30-أقل من 40 عام	من 40-أقل من 50 عام	50 عام فأكثر
أقل من 30 عام	1			
من 30-أقل من 40 عام	0.056	1		
من 40-أقل من 50 عام	-0.203	-*0.259	1	
50 عام فأكثر	-*0.363	-*0.419	-0.160	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (50 عام فأكثر) ومجموعة (أقل من 30 عام)، ولصالح مجموعة (أقل من 30 عام).
- يوجد فروقات بين مجموعة (من 40–أقل من 50 عام) ومجموعة (من 30–أقل من 40 عام)، ولصالح مجموعة (من 30–أقل من 40 عام).
- يوجد فروقات بين مجموعة (50 عام فأكثر) ومجموعة (من 30–أقل من 40 عام)، ولصالح مجموعة (من 30–أقل من 40 عام).

يوضح الجدول (5.31) أن الفروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة هي دائما لصالح فئة الأفراد الأصغر سناً، مما يدلل على أنه كلما كان الموظف يافعاً، كلما كان إقباله على الارتقاء بمهاراته، وقدراته، ومؤهلاته أكبر، نظراً لما ينتظره من مستقبل واعد في إمكانية الارتقاء في

السلم الوظيفي، وشغل الوظائف الأكثر أهمية التي تتناسب والمؤهلات، والمهارات المتوفرة لديه، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الزهراني، 2010م)، والتي خلصت إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لذي فئة الأعمار الأعلى.

سادساً: نتائج السؤال السادس ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.38): فقرات محور معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	غياب الوصف الوظيفي للعمل	2.846	1.159	56.923	15	متوسطة
2	النظرة السلبية من الإدارة العليا للارتقاء الذاتي للموظف	3.088	1.115	61.758	10	متوسطة
3	التوجه السلبي للإدارة العليا في احتساب الارتقاء الذاتي للموظف إدارياً	3.392	1.211	67.839	7	متوسطة
4	التوجه السلبي للإدارة العليا في احتساب الارتقاء الذاتي للموظف مالياً	3.516	1.243	70.330	4	كبيرة
5	عدم تطبيق مبدأ الكفاءة في الترقي	3.352	1.243	67.033	8	متوسطة
6	ضعف الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة العليا	3.648	1.295	72.967	1	كبيرة
7	ضعف الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا	3.568	1.302	71.355	3	كبيرة
8	غياب الدعم من قبل الإدارة العليا	3.579	1.312	71.575	2	كبيرة
9	عدم وجود ترابط بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي	2.769	1.106	55.385	16	متوسطة
10	عدم فاعلية البرامج التدريبية	2.853	1.043	57.070	14	متوسطة
11	انخفاض روح الإبداع والابتكار والمبادرة	2.872	1.116	57.436	13	متوسطة
12	عدم توعية الموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي	3.311	1.177	66.227	9	متوسطة
13	عدم الاستفادة من أصحاب الخبرة في مجال التخطيط والتطوير الوظيفي	3.410	1.128	68.205	6	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
14	عدم توفر الإمكانات لدى الموظف للارتقاء الذاتي	3.037	1.221	60.733	12	متوسطة
15	عدم الاستقرار المالي في الجامعة	3.516	1.485	70.330	4	كبيرة
16	غياب التشجيع الذي تقدمه الأسرة للارتقاء الذاتي	3.062	1.216	61.245	11	متوسطة
	المحور ككل	**3.239**	**0.782**	**64.776**		**متوسطة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1- أعلى ترتيب فقرة رقم (6)، وهي (ضعف الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة العليا)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.967)، وهي بدرجة (كبيرة).

2- أدنى ترتيب فقرة رقم (9)، وهي (عدم وجود ترابط بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي)، وقد جاءت بوزن نسبي (55.385)، وهي بدرجة (متوسطة).

3- وبشكل عام، فإن محور (معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين) جاء بوزن نسبي (64.776)، وهو بدرجة (متوسطة).

يتضح من الجدول (5.38) والذي يبين فقرات محور معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين أن المتوسط الحسابي العام للمحور التي تحول دون تحقيق الارتقاء الوظيفي للموظفين في الجامعة الإسلامية قد بلغ (3.239) مما يشير إلى وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات للارتقاء الذاتي للموظفين تحول دون تحقيق هذا الارتقاء الذاتي لذواتهم ، وقد تفاوتت درجة الموافقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو الأهمية التي تعنيهم من فقرات محور معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين، وتراوحت موافقتهم بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة على فقرات المحور، حيث دللت النتائج على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عدد ستة فقرات أرقام (6، 8، 7، 4، 15، 13) وهي مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بينما تمثلت الموافقة على تسعة فقرات أرقام (3، 5، 12، 2، 16، 14، 11، 10، 1، 9) التي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة وهي كالتالي:

1- جاءت الفقرات رقم (6، 8، 7) وهي: "ضعف الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة العليا"، "غياب الدعم من قبل الإدارة العليا"، "ضعف الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا" في المرتبة الأولى، والثانية، والثالثة على التوالي من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها والتي جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط (3.648)، ومتوسط (3.579)، ومتوسط

(3.568)على التوالي، حيث يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن عدم وجود حوافز مادية ومعنوية كافية للموظفين المرتقين بذواتهم وغياب الدعم من قبل الإدارة العليا يقلل من رغبة الموظفين بالالتحاق ببرامج الارتقاء الذاتي والتدريب الفني، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دراسة الحربي، 2011م) حيث أشارت أن من المعوقات التي تحد من التحاق المتدربين بالدورات التدريبية قلة الحوافز المادية والمعنوية وغياب الدعم والتشجيع من قبل الإدارة العليا، كما اتفقت مع دراسة (أبو عطوان، 2008م) والتي أشارت أن من معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة قلة الحوافز المادية والمعنوية، كما اتفقت مع دراسة (الخليفة، 2009م) التي أشارت أن من معوقات التطوير الذاتي لأفراد الأجهزة الأمنية غياب الحوافز المادية والمعنوية وغياب التشجيع والدعم للأفراد، واتفقت مع دراسة (الفاضل، 2011م) والتي أشارت إلى أن من معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي قلة الحوافز المادية والمعنوية، كما اتفقت مع دراسة (الزهراني، 2010م) والتي أشارت إلى أن عدم وجود حوافز تحد من التحاق أفراد الأجهزة الأمنية ببرامج التطوير الذاتي.

2- توضح الفقرات (4، 15، 3) وهي: "التوجه السلبي للإدارة العليا في احتساب الارتقاء الذاتي للموظف مالياً"، "عدم الاستقرار المالي في الجامعة"، والتي جاءت في نفس المرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.516)، بينما جاءت فقرة ""التوجه السلبي للإدارة العليا في احتساب الارتقاء الذاتي للموظف إدارياً"، في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وبمتوسط (3.392) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن احتساب الإدارة العليا للارتقاء الذاتي للموظف إدارياً سوف يتبعه استحقاقات مالية وهو ما تخشاه وتتجنبه الإدارة العليا، كما وأن عدم الاستقرار المالي الموجود في الجامعة مع ما يرافقه من عدم انتظام للرواتب وصعوبة توفير التمويل اللازم لتسيير الأنشطة المختلفة في الجامع من شأنه أن تضع إدارة الجامعة نصب أعينها أي قرار من شأنه أن يزيد من نفقات الجامعة المالية والعمل على الحد منه، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عطوان، 2008م) والتي ناقشت عدم ربط التدريب بالترقيات لوظائف أعلى.

3- تبين الفقرة رقم (13) وهي: "عدم الاستفادة من أصحاب الخبرة في المجال" والتي جاءت في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.410)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم اهتمام الإدارة العليا ببرامج الارتقاء الذاتي للموظفين سيحذو بهم إلى عدم التعرف على أصحاب الخبرة في هذا المجال وعدم

الاستعانة بهم في فهم ومعرفة مدى الاستفادة التي من الممكن أن تعود على الجامعة جراء انتهاج هذا النهج وتعميمه على الموظفين لديها وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الخياط، 2013م) والتي ناقشت عدم وجود الجهات التدريبية المؤهلة داخل المملكة للحصول على دورات تدريبية.

4- أظهرت الفقرة رقم (5) وهي: "عدم تطبيق مبدأ الكفاءة في الترقي"، والتي جاءت في المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.352)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبدأ الكفاءة في الترقي يقلل من التحيز أو المحاباة في الترقية، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة (آل سعود، 2003م) والتي جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة لديه بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (أبو عطوان، 2008م) التي ناقشت عدم ربط التدريب بالترقيات لوظائف أعلى.

5- توضح الفقرة رقم (12) وهي: "عدم توعية الموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي"، والتي جاءت في المرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.311)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا غير معنية نوعاً ما بتوجيه وتعريف الموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي، وذلك حرصاً منها على عدم تحمل أدنى مسئولية قد تترتب على هذا التخطيط الذاتي للمسار، وعندها لا يكون من حق الموظف المطالبة بأي مقابل نظير ارتقائه بمستواه ومؤهلاته نظراً لكونه قد اتخذ قراراته بنفسه ولنفسه دنما أي توجيه يذكر من قبل الإدارة المسئولة عنه وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الزهراني، 2010م) والتي ناقشت عدم معرفة واستيعاب العاملين بأبعاد وفوائد التطوير الذاتي.

6- تظهر الفقرة رقم (2) وهي: "النظرة السلبية من الإدارة العليا للارتقاء الذاتي للموظف"، والتي جاءت في المرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.088)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا غير معنية بأي نفقات إضافية قد تترتب على عملية الارتقاء الذاتي للموظف، وبالتالي فهي لن تشجع العاملين على الالتحاق بأي من هذه البرامج، نظراً لما لها من تكايف وتبعات سوف تترتب على هذا الارتقاء وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الحربي، 2013م) والتي ناقشت عدم اهتمام الإدارة العليا بالتدريب، واختلفت مع دراسة (الزهراني، 2010م) والتي ناقشت اقتناع القيادات الأمنية بأن برامج التدريب الرسمي كافية لتأهيل العاملين لذا فهم يرون ألا حاجة لبرامج التطوير الذاتي.

7- تبين الفقرة رقم (16) وهي: "غياب التشجيع الذي تقدمه الأسرة للارتقاء الذاتي"، والتي جاءت في المرتبة الحادية عشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.062)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الارتقاء الذاتي يرافقه تكاليف وجهد ووقت بصورة كبيرة، وفي ظل الوضع الاقتصادي الصعب الواقع، وعدم استقرار رواتب الموظفين فإن الأسرة ستحدد أولويات الإنفاق، وستعتبر الارتقاء الذاتي غير ضروري لدى بعض الموظفين على الأقل في الوقت الراهن إلى حين أن تستقر الأمور ويتحسن الدخل.

8- جاءت الفقرة رقم (14) وهي: "عدم توفر الإمكانات لدى الموظف للارتقاء الذاتي"، والتي جاءت في المرتبة الثانية عشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.037)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف لديه التزامات وأعباء أسرية مادية كبيرة، كما أن لديه سياسة إنفاق متبعة وأولويات ينتهجها في إنفاق دخله الشهري، وحيث أن برامج الارتقاء الذاتي هي برامج ذات كلفة مادية عالية، لذا فإن هذه التكاليف ستقف عائقاً أمام العديد من الموظفين الذين يرغبون الالتحاق ببرامج الارتقاء الذاتي وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الخياط، 2013م) والتي ناقشت عدم وجود ميزانية كافية لحصول الموظف على الدورات التدريبة.

9- توضح الفقرة رقم (11) وهي: "انخفاض روح الإبداع والابتكار والمبادرة"، "، والتي جاءت في المرتبة الثالثة عشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.872)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف عندما لا يتلقى أي حوافز أو دعم من قبل الإدارة التي يعمل بها، وكذلك ضيق الحال وعدم توفر الإمكانات المادية لديه للقيام بعملية الارتقاء الذاتي، فإن هذا كله سوف يؤثر سلباً على روح الابداع والابتكار والمبادرة لديه وبالتالي يؤدي الى انخفاضها بشكل ملموس وواضح وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الخليفة، 2009م) والتي ناقشت مقاومة المتدربين تطبيق فكرة التطوير الذاتي كمنهج في التدريب.

10- أظهرت الفقرة رقم (10) وهي: "عدم فاعلية البرامج التدريبية"، "، والتي جاءت في المرتبة الرابعة عشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.853)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن البرامج التدريبية تلعب دوراً هاماً في تنمية المهارات والارتقاء بالقدرات، وعدم فاعلية البرامج التدريبية يعد ضرباً من تضييع الوقت دونما جدوى أو عائد يذكر، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مع دراسة (الحربي، 2013م) والتي ناقشت عدم تلبية برامج التدريب

للاحتياجات التدريبية، واختلفت مع دراسة (السعدون، 2013م) والتي ناقشت عدم تناسب البرامج التدريبية التخصصية مع تخصصات المشاركين، كما اختلفت مع دراسة (الزهراني، 2010م) والتي ناقشت ضعف المحتوى التدريبي للبرامج التي تقدمها بعض المراكز التدريبية.

11- تبين الفقرة رقم (1) وهي: "غياب الوصف الوظيفي"، "، والتي جاءت في المرتبة الخامسة عشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.846)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غياب الوصف الوظيفي يعتبر من المعوقات ذات الدرجة المتوسطة من معيقات الارتقاء الذاتي، حيث أنه ليس كل الموظفين على دراية كاملة بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلونها، وقد يعزى ذلك إلى أن الموظف وفي بداية التحاقه بالعمل في الجامعة لا يهتم بالوصف الوظيفي للوظيفة التي سيشغلها بقدر اهتمامه بالحصول على الوظيفة وشغلها مهما كانت الوصف الوظيفي لها ويبقى الموظف على عدم دراية بالوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة التي يشغلها حتى بعد أن يتم تثبيته فيها، حيث يكون قد تعود على تنفيذ كل ما يطلب منه دون أن يعرف إذا ما كان يتبع لتوصيف وظيفته أم لا.

سابعاً: نتائج السؤال السابع ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين في الجامعة الإسلامية؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5.39): فقرات محور آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تبني البرامج التي تهدف إلى توعية الموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي	3.604	1.127	72.088	5	كبيرة
2	تصميم البرامج التدريبية التي تنسجم مع المسار الوظيفي	3.590	1.118	71.795	6	كبيرة
3	التعاون المشترك بين الجامعات لتبادل الخبرات في مجال التخطيط الوظيفي	3.590	1.141	71.795	6	كبيرة
4	إجراء دراسات مستقبلية حول الارتقاء الذاتي	3.557	1.162	71.136	11	كبيرة

	للموظفين					
5	توفير المعلومات اللازمة بشأن الارتقاء الذاتي	3.535	1.128	70.696	12	كبيرة
6	إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والارتقاء الذاتي	3.612	1.259	72.234	4	كبيرة
7	تطبيق أسس الكفاءة في فرص التقدم الوظيفي	3.663	1.241	73.260	2	كبيرة
8	اعتماد الحوافز المادية من قبل الإدارة العليا	3.560	1.408	71.209	10	كبيرة
9	اعتماد الحوافز المعنوية من قبل الإدارة العليا	3.586	1.367	71.722	8	كبيرة
10	وجود قوانين ولوائح تنظم التقدم الوظيفي	3.685	1.293	73.700	1	كبيرة
11	تشجيع روح الإبداع والابتكار والمبادرة	3.648	1.340	72.967	3	كبيرة
12	توعية كافية من قبل الإدارة العليا للموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي	3.579	1.312	71.575	9	كبيرة
	المحور ككل	**3.601**	**1.043**	**72.015**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1- أعلى ترتيب فقرة رقم (10)، وهي (وجود قوانين ولوائح تنظم التقدم الوظيفي)، وقد جاءت بوزن نسبي (73.700)، وهي بدرجة (كبيرة).
2- أدنى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (توفير المعلومات اللازمة بشأن الارتقاء الذاتي)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.696)، وهي بدرجة (كبيرة).
3- وبشكل عام، فإن محور (آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين) جاء بوزن نسبي (72.015)، وهو بدرجة (كبيرة).

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (5.39) "الذي يبين "محور آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين"، يتضح أن آراء أفراد عينة الدراسة انسجمت حول الموافقة بدرجة كبيرة على جميع فقرات المحور والتي تبين آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين بمتوسط عام (3.601)، وهو متوسط يدل على درجة "كبيرة" من الموافقة، وقد تم ترتيب فقرات المحور تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وهي كالتالي:

1- أظهرت الفقرات أرقام (10، 7، 11) وهي: "وجود قوانين ولوائح تنظم التقدم الوظيفي"، "تطبيق أسس الكفاءة في فرص التقدم الوظيفي"، "تشجيع روح الإبداع والابتكار والمبادرة"، والتي جاءت في المرتبة الأولى، والثانية، والثالثة على التوالي من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.685)، ومتوسط (3.663)، ومتوسط (3.648) ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن من مقومات انتهاج الارتقاء الذاتي للموظفين أن يكون هناك قوانين ولوائح تنظم اعتماد مخرجات هذا الارتقاء وأن يكون هناك توجه إيجابي من قبل

الإدارة العليا تجاه هذه المخرجات، وأن تعتمد عملية الترقيات في السلم الوظيفي وشغل الوظائف الشاغرة على مبدأ الكفاءة، والذي بدوره سيؤدي إلى تشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار من قبل الموظفين، وبدعم وتوجه من قبل الإدارة العليا، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الزهراني، 2010م) والتي ناقشت اعتماد نظام النقاط لبرامج التطوير الذاتي، وربط ذلك بترقية العاملين.

2- توضح الفقرة رقم (6، 1، 2) وهي: "إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والارتقاء الوظيفي"، "تبني البرامج التي تهدف إلى توعية الموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي"، "تصميم البرامج التدريبية التي تنسجم مع المسار الوظيفي"، والتي جاءت في المرتبة الرابعة، والخامسة، والسادسة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.612)، ومتوسط (3.604)، ومتوسط (3.590) على التوالي، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الاستقرار والمناخ الوظيفي الجيد يساعد الموظف على التفكير والابداع والابتكار، والذي بدوره يولد الرغبة لدى الموظف في انتهاج سبل الارتقاء الذاتي، لصقل مهاراته وزيادة معارفه ومؤهلاته، كما وأن تصميم البرامج التدريبية بشكل ينسجم مع المسار الوظيفي المخطط من قبل الموظف يجذب الموظف للالتحاق بهذه البرامج لزيادة قدراته وتنمية مهاراته، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الحربي، 2013م) والتي ناقشت مراعاة ضرورة تلبية البرامج التدريب للاحتياجات التدريبية، وتحقيق انسجام المادة العلمية مع الأهداف العامة للدورة، كما اتفقت مع دراسة (السعدون، 2013م) والتي ناقشت الحرص على تناسب البرامج التدريبية التخصصية مع تخصصات المشاركين، كم اتفقت مع دراسة (الزهراني، 2010م) والتي ناقشت عقد برامج تعريفية للعاملين لتوضيح فكرة التطوير الذاتي كمنهج تدريبي.

3- جاءت الفقرة رقم (3) وهي: "التعاون المشترك بين الجامعات لتبادل الخبرات في مجال التخطيط الوظيفي"، والتي جاءت في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.590)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التعاون المشترك وتبادل الخبرات بين الجامعات يؤدي بالضرورة إلى توليد معارف ومهارات جديدة، حيث يعمل الموظفون على اكتسابها ومحاكاتها وتطبيقها على أرض الواقع في إنجازهم لأعمالهم الوظيفية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الفاضل، 2011م) والتي ناقشت مراعاة المنافسة مع مؤسسات القطاع الخاص.

4- تظهر الفقرات أرقام (9، 8) وهي: "اعتماد الحوافز المعنوية من قبل الإدارة العليا"، "اعتماد الحوافز المادية من قبل الإدارة العليا" والتي جاءت في المرتبة الثامنة، والمرتبة العاشرة على التوالي من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.586)، ومتوسط (3.560) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف إذا حصل على حوافز تشجيعية مادية ومعنوية سوف يتولد لديه حافز وطموح قوي يسعى من خلاله بلوغ أعلى المراتب الوظيفية في المؤسسة التي يعمل بها، حيث أن لكل مجتهد نصيب من اجتهاده، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الزهراني، 2010م) التي ناقشت إيجاد حوافز تشجيعية للعاملين للالتحاق ببرامج التطوير الذاتي.

5- تبين الفقرات أرقام (12، 4، 5) وهي: "توعية كافية من قبل الإدارة العليا للموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي"، "إجراء دراسات مستقبلية حول الارتقاء الذاتي للموظفين"، "توفير المعلومات اللازمة بشأن الارتقاء الذاتي"، والتي جاءت في المرتبة التاسعة، والمرتبة الحادية عشرة، والمرتبة الثانية عشرة على التوالي من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.579)، ومتوسط (3.557)، ومتوسط (3.535) على التوالي، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الموظف بتخطيطه ومعرفته لمساره الوظيفي سوف يحدد بالفعل إلى أين يتجه، وما السبل التي يجب انتهاجها للوصول إلى غايته، وأن إجراء الدراسات المستقبلية حول الارتقاء الذاتي للموظف، وتوفير المعلومات اللازمة بشأن الارتقاء الذاتي سوف تظهر الجوانب الإيجابية الخفية التي يجهلها الكثيرون لعدم تعمقهم ومعرفتهم به، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الزهراني، 2010م) والتي ناقشت عقد دورات تعريفية للعاملين لتوضيح فكرة التطوير الذاتي كمنهج تدريبي، كما اتفقت مع دراسة (الفاضل، 2011م) التي ناقشت تدريب العاملين على التخطيط للمستقبل الوظيفي ورسم المسار المهني، وتوجيه الرؤساء لإرشاد العاملين لأساليب تنمية مساراتهم الوظيفية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً/ نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة النظرية إلى أهمية الارتقاء الذاتي للموظف في تنمية قدراته، ومهاراته، ومعارفه، ومؤهلاته، حيث حققت الدراسة أهدافها باستخدام منهجية البحث الواردة في الخطة الأولية، وقد قامت الدراسة بقياس فرضيات البحث آنفة الذكر في متن الدراسة، بالإضافة للتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الجزء الميداني للدراسة، فقد تمخضت عن الدراسة العديد من النتائج المهمة نلخصها فيما يلي:

1- يوجد قوانين وأنظمة ولوائح واضحة من قبل الإدارة العليا في الجامعة تحكم عملية الارتقاء الذاتي للموظفين بدرجة قليلة.
2- وجود اتجاهات إيجابية ودافعية نحو الارتقاء الذاتي لدى الموظفين فئتي الإداريون والخدمات في الجامعة الإسلامية بغزة بدرجة كبيرة.
3- تقوم الإدارة العليا بعقد برامج تعريفية للموظفين بهدف توضيح فكرة الارتقاء الذاتي للموظفين بدرجة قليلة.
4- تتبنى الإدارة العليا الارتقاء الذاتي للموظفين كمنهج لارتقاء الموظفين بدرجة قليلة.
5- تفاوتت استجابات أفراد عينة الدراسة بين كبيرة إلى قليلة حول وجود اتجاهات إيجابية لدى الإدارة العليا نحو تشجيع الارتقاء الذاتي للموظفين.
6- تقدم الإدارة العليا مرونة في مقدار الوقت المسموح للموظفين الخروج به أثناء أوقات العمل الرسمي لتلقي المحاضرات الدراسية والدورات التدريبية بدرجة قليلة.
7- تقدم الإدارة العليا مرونة في عدد الساعات الدراسية التي يمكن للموظف تسجيلها خلال الفصل الدراسي الواحد.
8- تحتسب الإدارة العليا الشهادات الجديدة والدورات التدريبية في تقييم الموظفين الإداريين والخدمات أكاديمياً وإدارياً ومالياً بدرجة قليلة.
9- الاتصال المفتوح والمباشر بين كل من الإدارة العليا والموظفين الإداريين والخدمات بدرجة قليلة.
10- تعتمد الإدارة العليا الكفاءة والأقدمية في ترقية الموظفين بدرجة قليلة.
11- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للموظفين الملتحقين ببرامج الارتقاء الذاتي.

12- عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية من حيث دوافع الارتقاء الذاتي تعزى لمتغير الجنس.

13- وجود فروق ذات دلاله إحصائية من حيث دوافع الارتقاء الذاتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العلمية الأرفع والأعلى.

14- وجود فروق ذات دلاله إحصائية من حيث حصول الموظفين على دورات تدريبية أو شهادات علمية جديدة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العلمية الأرفع والأعلى.

ثانياً/ توصيات الدراسة:

بناءً على التحليل الإحصائي الوارد في الدراسة الحالية وما رافقها من النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يقدم عدداً من التوصيات التي يرى أنها قد تسهم بشكل فعال في تفعيل برامج الارتقاء الذاتي للموظفين الإداريين والخدمات العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، واتجاهات الإدارة العليا في التعاطي مع هذا الارتقاء الذاتي للموظفين، وهي:

1- العمل على عقد برامج تعريفية للموظفين بهدف توضيح فكرة الارتقاء الذاتي للموظفين، وضرورة العمل على تعزيز الارتقاء الذاتي للموظفين كمنهج لاكتساب المهارات والقدرات والمعارف والمؤهلات العلمية.

2- العمل على عقد برامج تعريفة للإدارة العليا تبين أهمية الارتقاء الذاتي للموظفين، والعائد الذي يمكن أن يعود على الجامعة، وعلى الموظف على حد سواء من وراء اعتماد الارتقاء الذاتي للموظفين كمنهج لارتقاء الموظفين.

3- إجراء دراسات وبحوث مستقبلية حول واقع الارتقاء الذاتي للموظفين، والآثار التي يمكن أن تعود على الجامعة جراء اعتماده كمنهج أو إهماله.

4- تبني الإدارة العليا للارتقاء الوظيفي للموظفين كمنهج لارتقاء الموظفين، بحيث تتمكن الإدارة العليا من احتواء الارتقاء الذاتي العشوائي لهم، وتوجيههم بالطريقة التي تخدم أهداف ومصالح الجامعة، وتبيان التخصصات التي تحتاج الجامعة إلى تنمية الموظفين فيها.

5- وضع قوانين، ولوائح، وأنظمة واضحة من قبل الإدارة العليا في الجامعة، تحكم عملية الارتقاء الوظيفي للموظفين، وآلية اعتماد المخرجات التي يتم إفرازها منها.

6- وضع معايير من قبل الإدارة العليا تبين مدى الكفاءة والفاعلية التي تكونت لدى الموظف من جراء التحاقه ببرامج الارتقاء الذاتي، ومدى أهميتها بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، وللجامعة بصفة عامة.

7- إعادة النظر في الإجراءات الإدارية والمالية المتبعة من قبل إدارة الجامعة في اعتماد مخرجات الارتقاء الذاتي للموظفين.

8- اعتماد حوافز مادية ومعنوية للموظفين الراغبين في الالتحاق ببرامج الارتقاء الذاتي للموظفين.

9- اعتماد سياسة سد الشاغر الوظيفي في الجامعة من الموظفين الذين ارتقوا بذواتهم وتتناسب مهاراتهم ومؤهلاتهم مع متطلبات شغل هذه الوظائف.

10- إعطاء بعض المرونة من ناحية عدد الساعات الدراسية المسموح للموظفين الملتحقين ببرامج الارتقاء الذاتي وتسجيلها خلال الفصل الدراسي الواحد.

11- إعطاء بعض المرونة من مقدار الوقت المسموح للموظفين الملتحقين ببرامج الارتقاء الذاتي الخروج به خلال أوقات العمل الرسمي.

12- تبني الإدارة العليا في الجامعة للبرامج التي تهدف إلى توعية الموظفين بأهمية برامج الارتقاء الذاتي للموظفين والالتحاق بها.

13- تشجيع الإدارة العليا لروح الإبداع والابتكار والمبادرة لدى الموظفين.

14- توعية وتعريف الإدارة العليا للموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي لهم.

15- تطبيق أسس الكفاءة في فرص التقدم الوظيفي للموظفين.

16- الاستفادة من أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الارتقاء الذاتي للموظف.

دراسات مستقبلية مقترحة:

- دراسة أثر الارتقاء الذاتي على سير العمل في الجامعة، الإيجابيات والسلبيات، من وجهة نظر الإدارة العليا.
- دراسة علاقة احتساب الإدارة العليا لمخرجات الارتقاء الذاتي للموظفين مع الأمن الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.
- دراسة أثر تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي على مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين.

المصـــادر المراجـــع

المصـــــادر المراجـــع

أولا/ المراجع العربية:

إسماعيل، خميس السيد. (1992م). *السلوك الإداري*. بغداد: دار الهنا.

آل سعود، محمد بن بدر. (2003م). *اتجاهات الضباط نحو الترقية بالخدمة العسكرية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

بدوي، أحمد زكي. (1980م). معجم *مصطلحات التربية والتعليم*. القاهرة: دار الفكر العربي.

بلقيس، احمد وشطي، رونالد. (1990م). *التعلم الذاتي واستراتيجية اعداد موارده التعليمية*. عمان: الاونروا.

بعيسي، سامية، ميلود، برفي. (2012م). *دور ثقافة التطوير الذاتي للموظفين في تطويق الفساد الاداري – مدخل التحلي بأخلاقيات العمل* – ورقة عمل للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، سكرة.

بكار، عبد الكريم، (2010م). *اكتشاف الذات–دليل التميز الشخصي*. ط4. الرياض: دار وجوه للنشر والتوزيع.

التايه، محمود ابراهيم، (2005م). *بناء الذات*. ط1. الرياض: دار النفائس.

الثبيتي، تركي، (2015م). *تنمية الذات*. 2015/5/20م، موقع المكتبة الالكترونية المجانية، www.fiseb.com.

جرغون، إيهاب عبد الله، (2009م). *واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الجامعة الإسلامية، (2016م). *عن الجامعة*.2016/5/5م، موقع الجامعة الإسلامية بغزة، http://www2.iugaza.edu.ps/ar/AboutIUG/centers.aspx.

جهاز الإحصاء المركزي، (2016م). *توزيعات القوى العاملة*. 2015/12/17م، موقع جهاز الإحصاء المركزي،
http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/labour%20force-2015-02a.htm.

أبو جلالة، عبد الحليم (1993م). *التعليم الذاتي: دواعيه وتطبيقاته، مجلة آفاق تربوية، ع2*. ص ص 39-53، (د.ن)، قطر.

جروان، فتحي عبد الرحمن. (2002م). *الابداع*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحربي، أشواق محمد لافي. (2013م). *دور التدريب في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الحلبي، حنان. (2000م). *مستوى الطموح ودوره في العلاقات الزوجية، دراسة ميدانية في مدينة دمشق*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.

حسين، سلامة. (2006م). *التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة بنها*، (دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات فيها). المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع 27 نوفمبر. - والرؤى بمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس. القاهرة، مصر.

الحربي، عبد الله. (2011م). *فاعلية برامج التدريب الفني للعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

حسين، عبد الفتاح دياب. (1997م). *إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل*. القاهرة: شركة البراء.

حمزة، مختار. (1992م). *مبادئ علم النفس*. جدة: دار البيان العربي.

الحربي، محمد بن بدر. (2003م). *اتجاهات الضباط نحو الترقية بالخدمة العسكرية*، (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الخليفة، رياض. (2009م). *تطوير الذات ودوره في تنمية المهارات الامنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الخياط، عبد العزيز بن سعيد. (2013م). *اتجاهات موظفي إدارة العلاقات العامة في الجامعات الحكومية والأهلية بالمملكة العربية السعودية نحو التدريب*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود.

خلف، محمد كريم. (2010م). *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

درة، عبد الباري إبراهيم. (1988م). *الحقائب التدريبية*. القاهرة: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول.

الدوي، عدنان جمعة. (2001م). *دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

راغب، حسين موسى، وأحمد عبد الله. (1980م). *الأنشطة الإدارية للمدير*، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد (23)، السنة (6): القاهرة.

رايس، حدة، ولخضر، مرغاد. (2006م). *الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال*. ط1. الجزائر: ايتراك للنشر.

رشيد، مازن فارس. (2004م). *إدارة الموارد البشرية*. ط2. الرياض: مكتبة العبيكان.

الزهراني، حسين بن حسن. (2010م). *اتجاهات القيادات الأمنية نحو عملية التطوير الذاتي للعاملين بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

زهران، عبد السلام حامد. (1974م). *علم النفس الاجتماع*. ط3. القاهرة: عالم الكتب.

الزطمة، نضال محمد. (2011م). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

زيدان، مصطفى. (1995م). *السلوك الاجتماعي للفرد وأصول الإرشاد النفسي*. القاهرة: دار النهضة المصرية للنشر والتوزيع.

الحسنية، سليم. (2002م). *الإبداع*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

سهير، أحمد. (2001م). *علم النفس الاجتماعي*. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

سليمان، حنفي. (1988م). *السلوك التنظيمي والأداء*. الإسكندرية: دار الجامعات للنشر.

السالمي، علاء عبد الرازق، والسليطي، خالد البراهيم. (2008م). *الإدارة الإلكترونية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السعدون، فهد بن حمد. (2013م). *دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السماري، محمد بن إبراهيم. (2015م). *التدريب على رأس العمل ودوره في تنمية المهارات الأمنية لضباط مديرية الأمن العام في مدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

سلوى، نيشات. (2010م). *أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"، الجزائر.

السلطة الوطنية الفلسطينية، (2014م). *الأنظمة والقوانين والإجراءات*. 2014/12/15م، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.

شكشك، انس. (2009م). *مهارات تطوير الشخصية الذاتية*. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشخشير، حلا محمود. (2010م). "*مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

شعيب، خيري. (2011م). *أثر إدارة الذات على فرص التشغيل، دراسة تطبيقية على خريجي كلية مجتمع (تدريب غزة) الأقسام الفنية*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الشريف، علاء فريد. (2011م). *التوجهات السببية المسايرة _ المغايرة وعلاقتهما بالاتجاه نحو تعاطي المواد النفسية لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة، في ضوء نظرية تحديد الذات*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

الصاعدي، سامر عبيد. (2011م). *التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية*. ط1. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الصاعدي، سامر عبيد. (2003م). *دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني*، (رسالة ماجستير غير منشورة). نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

الصفية، فهد. (2013م). *التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (1986م). "*الإدارة التربوية وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة*، عمان: مكتبة شقير وعكشة.

الظاهر، قحطان. (2004). *مفهوم الذات بين النظرية والتطبيق*. الأردن: دار وائل للنشر.

الظاهر، نعيم إبراهيم. (2004م). *تنمية الموارد البشرية*. إربد: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

العمري، إبراهيم. (1992م). *السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

العلي، أحمد عبد الله. (2016م). *التعلم الذاتي مفهومه، مبرراته، الأسس العلمية له، الطريق إليه*، 2016/5/10م، موقع وزارة التربية والتعليم الكويتية، www.mohyssin.com/forum/showthread,php?t=269.

العيبي، خماس (2012م). *التقنيات التربوية الحديثة والتعلم الذاتي*. (بحث منشور). مجلة الأستاذ، العدد 203، كلية دجلة الاهلية، العراق.

أبو علام، رجاء. (2004م). *التعلم اسسه وتطبيقاته*. ط1. مصر: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمرية، صلاح الدين، (2005م). *مفهوم الذات*. ط1. عمان: المجتمع العربي للنشر.

عثمان، عادل. (2010م). *اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

عيسوي، عبد الرحمن. (1984م). *دراسات سيكولوجية*. الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي. (2000م). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية أساسيات تحديد الاحتياجات التدريبية*، المجلة العربية للإدارة، م(3)، ع(3)، ص ص 30-31.

العبد قادر، عبد الله حسن. (2000م). *توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو ادارة مثلى*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران.

العتيبي، عطا الله بن مطني. (2010م). *الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جوازات مدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

عبد العزيز الفاضل، عبد العزيز بن محمد. (2011م). *تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

العاجز، فؤاد علي. (1999م). *تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين*، المؤتمر السنوي السابع، الإدارة الجامعية في الوطن العربي بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، دار الفكر العربي ومكتبة النهضة المصرية، جامعة عين شمس، ص ص160-191.

عبد الفتاح، كاميليا. (1972م). *مستوى الطموح والشخصية*. ط1. القاهرة: (د.ن).

العبيدي، محمد. (2009م). *تفريد التعلم والتعليم المستمر*. ط1 / اصدار2. عمان: دار الثقافة.

أبو عطوان، مصطفى عبد الجليل. (2008م). *معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظات غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

عبد العلي، مهند عبد سليم. (2002م). *مفهوم الذات وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية والحكومية في محافظتي جنين ونابلس*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العديلي، ناصر محمد. (1995م). *السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن*. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الغنيم، سامي. (2013م). *عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

غباين، عمر. (2001م). *التعلم الذاتي بالحقائب التعليمية*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المغربي، كامل محمد. (1993م). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

فيروز، بوزورين. (2010م). *دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف-*، (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحان عباس، سطيف.

الفاضل، عبد العزيز. (2011م). *تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الفهيد، علي بن محمد. (1999م). *دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

القصيمي، خليل بن علي. (2004م). *دوافع التعلم الذاتي في برامج تدريب موظفي الشركة السعودية للكهرباء بالمنطقة الشرقية*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

القطناني، علاء. (2011م). *الحاجات النفسية ومفهوم الذات وعلاقتهما بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة الازهر بغزة في ضوء نظرية محددات الذات*، (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الازهر، غزة.

القيسي، عبير جمال. (2010م). *درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

القحطاني، سالم بن سعيد حسن، (2001م). *القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالي*. ط1. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

القحطاني، محمد. (2007م). *معوقات التطوير التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

القريوتي، محمد قاسم. (2000م). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر بن خضير. (2006م). *التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة*. ج4. دمشق: دار الرضا للتوزيع والنشر.

اللوزي، موسى (2001م). *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. ط1، عمان: دار وائل للنشر.

ماهر، أحمد. (1997م). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.

مداح، ساميه. (د.ت.). *التعلم الذاتي*. المملكة العربية السعودية، (د.ن).

المشاري، عبد الله بن سعد. (2002م). *معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم العربية والأمنية، الرياض.

منصور، طلعت. (1977م). *التعلم الذاتي وارتقاء الشخصية*. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

مسمار، فيصل. (د.ت.). *التعلم الذاتي مفهومه، طبيعته، مبرراته، وطرائقه*، مجلة جامعة الامارات العربية المتحدة ص ص67-95.

المطيري، فيصل بن محمد. (2010م). *دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

محامدة، ندى. (2005م). *التعليم المستمر والتثقيف الذاتي*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مدوخ، نصر الدين. (2008م). *معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو معمر، وصفية محسن. (2009م). *درجة ممارسات القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

نتيل، جمال إبراهيم. (2007م). *دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة ٱسلامية، غزة.

نظام الجامعة الإسلامية المحدث، (2007م). *تحديث نظام الموظفين في الجامعة الإسلامية. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.*

النمر، سعود بن محمد، وآخرون. (2006م). *الإدارة العامة الأسس والوظائف*. ط6. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

نوفل، صفاء كامل. (2014م). *أثر التنمية الذاتية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، دراسة تطبيقية على الشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة*، (بحث غير منشور) الجامعة الإسلامية، بغزة.

نشواني، عبد المجيد. (1991م). *علم النفس التربوي*. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الهذلي، رجوة. (2010م). *إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1999م). *التطوير الذاتي منهجاً لتدريب القيادات الأمنية في العالم العربي*. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف للعلوم العربية: الرياض.

هلال، محمد عبد الغني. (2001م). *مهارات إدارة السلوك الإنساني: مهارات التطوير الإداري*. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الوسيط، معجم، (2016م). *مفهوم الارتقاء. 2016/4/30م، موقع الوسيط الالكتروني،* http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

Backes, G., Uschi, T., Simone N., Wettstein D., (2010). *Differences in the educational paths of entrepreneurs and employees*. Emprical research in vocational education and training. 2, s. 83-105.

Ding, A., (2004*). Programs and Curricula at a Chinese Vocational University*: A case study, The University-of-Arizona, (0009).

Deci, E. & Ryan, R.G., Leone, D. M., KORNAZHEVA, B (2001). *Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organization of a former eastern blog country: Across cultural of self-determination. USA journal of personality and social psychology*".

David, B.B. and Mary E. W., (2003). *Acquiring Credentials When Signals Don't Matter: Employers' Support of Employees Who Pursue Postsecondary Vocational Degrees*. Sociology of Education, Vol. 76, No. 2 (Apr., 2003), pp. 170-187.

Justin.V, S., Justin, V. P., Mirjam, C. & Witteloostuijn, A., (2007). *Why are the returns to education higher for entrepreneurs than for employees?*. Discussion Papers, No. 3058, (2007).

Justin.V, S.C.M., Preaag, A.P., Witteloostuijn, A., (2004). *comparing the returns to education for entrepreneurs and employees*, UvA: Universiteisbibliotheek.

Murad, M.H., Coto, Y.F., Varkey, P., Prokop, L.J. & Murad, A.L., (2010). *The effectiveness of self-directed learning in health professions education: a systematic review*. Medical Education 2010: 44: 1057–1068.

Narimani, B. Ahadi, M., (2010). *Study of Relationships between Personality Traits And education. Trakia Journal of Sciences*, Vol. 8, No. 3, pp 53-60.

Niemi, H., Nevgi, A., & Virtanen, P. i. (2003). *Towards self-regulation in web-based learning*. *Journal of Educational Media*, *28*(1), 49-71.

Odoch, P.W., (2002). *Community Development: Education and Training for change and Localization*. The University of British. Columbia. Canada.

Richard, B, Lorraine, D, Costas, M, & Barbara, S., (1999). *Human Capital Investment: The Return from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy*. Institute for Fiscal Studies.

Seldon, K.M. & Ryan, M. & Tim Kasser, (2004). *The Independent Effects of Goal Contents and Motives on Well-Being*: It's Both What You Pursue and Why You Pursue It, Personality and Social Psychology Bulletin.

Santos, L. & Pinto, J. *The development of self-regulation through assessment criteria*. Institute of Education, University of Lisbon, Edifício C6, Campo Pequeno, 1749-016 Lisboan, Portugal.

Tough, A., (1971). *The adult's learning projects. Toronto, Ontario*: the Ontario institute in education.

Torrington. D. & Hall L, (2001). *Personnel Management*: Anew Approach. 4th ed. (New York: Prentice-Hall International ltd).

Vokola, M & Nikolaou. (2005). *Attitudes toward organizational change*, *Employee relations journal*, VOL. 27, ISSUE2.PP160-174.

Zimmerman, B. (2000). *Attaining self-regulation.* Boekaerts, P. Pintrich, & M.Zeidner (Eds.), Handbook of self-regulation. (p. 13-39). NY. Academic Press.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

م.	الاسم	العمـــل
1-	أ.د. سالم عبد الله سالم حلس	عميد سابق كلية التجارة أستاذ مشارك في المحاسبة نائب سابق لرئيس الجامعة للشئون الإدارية الجامعة الإسلامية –غزة
2-	أ.د. يوسف حسين عاشور	رئيس قسم إدارة الأعمال في كلية التجارة أستاذ مشارك في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية –غزة
3-	أ.د. سامي علي سليمان أبو الروس	رئيس قسم إدارة الأعمال سابق في كلية التجارة أستاذ مشارك وخبير تنمية الموارد البشرية الجامعة الإسلامية –غزة
4-	أ.د. وفيق حلمي سعيد الأغا	رئيس قسم إدارة الأعمال سابق في كلية التجارة أستاذ مشارك إدارة الأعمال جامعة الأزهر–غزة
5-	د. خالد عبد الدهليز	نائب عميد كلية التجارة أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية –غزة
6-	أ.د. نضال فريد محمد عبد الله	عميد كلية الإدارة والتمويل أستاذ مساعد محاسبة وتدقيق جامعة الأقصى – غزة
7-	أ.د. محمد جودت محمد فارس	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية رئيس قسم إدارة الأعمال سابق في كلية التجارة أستاذ مساعد الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر–غزة
8-	د. ياسر عبد طه الشرفا	أستاذ مساعد إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية الجامعة الإسلامية –غزة
9-	د. أكرم إسماعيل حسن سمور	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية –غزة
10-	د. نافذ محمد محمد بركات	أستاذ مساعد الاقتصاد والعلوم السياسية الجامعة الإسلامية –غزة
11-	د. أيمن سليمان سلام أبو سويرح	أستاذ مساعد إدارة الأعمال الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

ملحق (2): قائمة بأسماء شخصيات المقابلات

م.	الاسم	العمـــل
12-	د. خليل حماد	مدير عام الجامعات بوزارة التربية والتعليم العالي وزارة التربية والتعليم العالي
13-	د. زكريا مصطفى الهور	مدير عام التربية والتعليم وزارة التربية والتعليم العالي
14-	أ. معين عبد الكريم الدبش	مساعد مدير دائرة خدمات الحرم الجامعي الجامعة الإسلامية-غزة
15-	أ. إياد محمود الزطمة	مساعد مدير دائرة شئون الموظفين الجامعة الإسلامية-غزة
16-	أ. علي محمد الرنتيسي	مشرف قسم الحراسات الجامعة الإسلامية-غزة
17-	أ. وسيم خليل عاشور	سكرتير دائرة شئون الموظفين الجامعة الإسلامية-غزة

ملحق (2): كشف بأعداد موظفي الجامعة الإسلامية بغزة

الجامعة الإسلامية – غزة
شئون الموظفين
التاريخ: ١٤/٠٦/٢٠١٥

كشف بأعداد الموظفين إداريين وخدمات حسب الكلية/ الدائرة ونوع العقد

نوع الوظيفة	الكلية/الدائرة	دائم			تجريبي		راتب مقطوع			مجموع
		M	F	T	F	T	M	F	T	
إداري	أصول الدين	3	0	3	0	0	1	0	1	4
	الآداب	6	0	6	0	0	1	0	1	7
	التربية	9	1	10	0	0	0	0	0	10
	التجارة	3	0	3	0	0	1	0	1	4
	العلوم	12	0	12	0	0	0	0	0	12
	التمريض	2	1	3	0	0	0	0	0	3
	الهندسة	8	3	11	0	0	2	0	2	13
	تكنولوجيا المعلومات	2	1	3	0	0	0	0	0	3
	الطب	4	1	5	0	0	0	0	0	5
	الشريعة والقانون	4	0	4	0	0	0	0	0	4
	العلوم الصحية	6	0	6	0	0	1	0	1	7
	مختبر المواد و التربة	11	0	11	0	0	0	0	0	11
	التعليم المستمر	14	0	14	0	0	1	0	1	15
	خدمات الحرم	9	2	11	0	0	0	0	0	11
	البحث العلمي	3	0	3	0	0	1	0	1	4
	وحدة تنمية الموارد	4	0	4	0	0	2	0	2	6
	مركز الدراسات البيئية	2	0	2	1	1	0	1	1	4
	فرع الجنوب	28	5	33	0	0	0	0	0	33
	مركز القرآن	4	2	6	0	0	0	0	0	6
	شئون الموظفين	6	0	6	0	0	0	0	0	6
	الخدمات الإدارية	7	0	7	0	0	0	0	0	7
	مكتب النائب الإداري	12	0	12	0	0	1	0	1	13
	المكتب الهندسي	21	0	21	0	0	3	0	3	24
	دائرة التدقيق	4	0	4	0	0	0	0	0	4
	الدراسات العليا(ماجستير)	3	0	3	0	0	0	0	0	3
	المكتب الرئاسي	3	0	3	0	0	0	0	0	3
	اللوازم والمشتريات	12	0	12	0	0	0	0	0	12
	الدائرة المالية	10	2	12	0	0	1	0	1	13
	الشئون الأكاديمية	5	0	5	0	0	0	0	0	5
	الدائرة الطبية	6	3	9	0	0	1	1	2	11
	القبول والتسجيل	11	6	17	0	0	1	1	2	19
	المكتبة المركزية	30	3	33	0	0	1	0	1	34
	العلاقات العامة	12	3	15	0	0	0	0	0	15
	شئون الطلبة	17	13	30	0	0	0	2	2	32
	التعليم الإلكتروني	2	0	2	0	0	0	0	0	2
	شئون تكنولوجيا المعلومات	4	0	4	0	0	0	0	0	4
	البرمجيات والنشر الالكتروني	8	0	8	0	0	2	1	3	11
	صيانة الحاسوب	9	1	10	0	0	1	0	1	11
	الخدمات الفنية	9	0	9	0	0	1	1	2	11
	الصيانة العامة	25	0	25	0	0	1	0	1	26
	الجودة والتطوير	6	1	7	0	0	0	0	0	7
	مكتب العلاقات الخارجية	1	1	2	0	0	0	0	0	2
	مجلس الأمناء	2	0	2	0	0	10	0	10	12
	مجموع	359	49	408	1	1	33	7	40	449
خدمات	خدمات الحرم	122	26	148	0	0	9	0	9	157
	فرع الجنوب	21	5	26	0	0	0	0	0	26
	مجموع	143	31	174	0	0	9	0	9	183
مجموع كلي		502	80	582	1	1	42	7	49	632

ملحق (3): كشف الرواتب المعتمد للموظفين حسب الدرجة الوظيفية

Exhibit 14C–4 Present Value of an Annuity of $1 in Arrears: $\frac{1}{r}\left[1 - \frac{1}{(1+r)^n}\right]$

Periods	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	21%	22%	23%	24%	25%
1	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833	0.826	0.820	0.813	0.806	0.800
2	1.886	1.859	1.833	1.808	1.783	1.759	1.736	1.713	1.690	1.668	1.647	1.626	1.605	1.585	1.566	1.547	1.528	1.509	1.492	1.474	1.457	1.440
3	2.775	2.723	2.673	2.624	2.577	2.531	2.487	2.444	2.402	2.361	2.322	2.283	2.246	2.210	2.174	2.140	2.106	2.074	2.042	2.011	1.981	1.952
4	3.630	3.546	3.465	3.387	3.312	3.240	3.170	3.102	3.037	2.974	2.914	2.855	2.798	2.743	2.690	2.639	2.589	2.540	2.494	2.448	2.404	2.362
5	4.452	4.329	4.212	4.100	3.993	3.890	3.791	3.696	3.605	3.517	3.433	3.352	3.274	3.199	3.127	3.058	2.991	2.926	2.864	2.803	2.745	2.689
6	5.242	5.076	4.917	4.767	4.623	4.486	4.355	4.231	4.111	3.998	3.889	3.784	3.685	3.589	3.498	3.410	3.326	3.245	3.167	3.092	3.020	2.951
7	6.002	5.786	5.582	5.389	5.206	5.033	4.868	4.712	4.564	4.423	4.288	4.160	4.039	3.922	3.812	3.706	3.605	3.508	3.416	3.327	3.242	3.161
8	6.733	6.463	6.210	5.971	5.747	5.535	5.335	5.146	4.968	4.799	4.639	4.487	4.344	4.207	4.078	3.954	3.837	3.726	3.619	3.518	3.421	3.329
9	7.435	7.108	6.802	6.515	6.247	5.995	5.759	5.537	5.328	5.132	4.946	4.772	4.607	4.451	4.303	4.163	4.031	3.905	3.786	3.673	3.566	3.463
10	8.111	7.722	7.360	7.024	6.710	6.418	6.145	5.889	5.650	5.426	5.216	5.019	4.833	4.659	4.494	4.339	4.192	4.054	3.923	3.799	3.682	3.571
11	8.760	8.306	7.887	7.499	7.139	6.805	6.495	6.207	5.938	5.687	5.453	5.234	5.029	4.836	4.656	4.486	4.327	4.177	4.035	3.902	3.776	3.656
12	9.385	8.863	8.384	7.943	7.536	7.161	6.814	6.492	6.194	5.918	5.660	5.421	5.197	4.988	4.793	4.611	4.439	4.278	4.127	3.985	3.851	3.725
13	9.986	9.394	8.853	8.358	7.904	7.487	7.103	6.750	6.424	6.122	5.842	5.583	5.342	5.118	4.910	4.715	4.533	4.362	4.203	4.053	3.912	3.780
14	10.563	9.899	9.295	8.745	8.244	7.786	7.367	6.982	6.628	6.302	6.002	5.724	5.468	5.229	5.008	4.802	4.611	4.432	4.265	4.108	3.962	3.824
15	11.118	10.380	9.712	9.108	8.559	8.061	7.606	7.191	6.811	6.462	6.142	5.847	5.575	5.324	5.092	4.876	4.675	4.489	4.315	4.153	4.001	3.859
16	11.652	10.838	10.106	9.447	8.851	8.313	7.824	7.379	6.974	6.604	6.265	5.954	5.668	5.405	5.162	4.938	4.730	4.536	4.357	4.189	4.033	3.887
17	12.166	11.274	10.477	9.763	9.122	8.544	8.022	7.549	7.120	6.729	6.373	6.047	5.749	5.475	5.222	4.990	4.775	4.576	4.391	4.219	4.059	3.910
18	12.659	11.690	10.828	10.059	9.372	8.756	8.201	7.702	7.250	6.840	6.467	6.128	5.818	5.534	5.273	5.033	4.812	4.608	4.419	4.243	4.080	3.928
19	13.134	12.085	11.158	10.336	9.604	8.950	8.365	7.839	7.366	6.938	6.550	6.198	5.877	5.584	5.316	5.070	4.843	4.635	4.442	4.263	4.097	3.942
20	13.590	12.462	11.470	10.594	9.818	9.129	8.514	7.963	7.469	7.025	6.623	6.259	5.929	5.628	5.353	5.101	4.870	4.657	4.460	4.279	4.110	3.954
21	14.029	12.821	11.764	10.836	10.017	9.292	8.649	8.075	7.562	7.102	6.687	6.312	5.973	5.665	5.384	5.127	4.891	4.675	4.476	4.292	4.121	3.963
22	14.451	13.163	12.042	11.061	10.201	9.442	8.772	8.176	7.645	7.170	6.743	6.359	6.011	5.696	5.410	5.149	4.909	4.690	4.488	4.302	4.130	3.970
23	14.857	13.489	12.303	11.272	10.371	9.580	8.883	8.266	7.718	7.230	6.792	6.399	6.044	5.723	5.432	5.167	4.925	4.703	4.499	4.311	4.137	3.976
24	15.247	13.799	12.550	11.469	10.529	9.707	8.985	8.348	7.784	7.283	6.835	6.434	6.073	5.746	5.451	5.182	4.937	4.713	4.507	4.318	4.143	3.981
25	15.622	14.094	12.783	11.654	10.675	9.823	9.077	8.422	7.843	7.330	6.873	6.464	6.097	5.766	5.467	5.195	4.948	4.721	4.514	4.323	4.147	3.985
26	15.983	14.375	13.003	11.826	10.810	9.929	9.161	8.488	7.896	7.372	6.906	6.491	6.118	5.783	5.480	5.206	4.956	4.728	4.520	4.328	4.151	3.988
27	16.330	14.643	13.211	11.987	10.935	10.027	9.237	8.548	7.943	7.409	6.935	6.514	6.136	5.798	5.492	5.215	4.964	4.734	4.524	4.332	4.154	3.990
28	16.663	14.898	13.406	12.137	11.051	10.116	9.307	8.602	7.984	7.441	6.961	6.534	6.152	5.810	5.502	5.223	4.970	4.739	4.528	4.335	4.157	3.992
29	16.984	15.141	13.591	12.278	11.158	10.198	9.370	8.650	8.022	7.470	6.983	6.551	6.166	5.820	5.510	5.229	4.975	4.743	4.531	4.337	4.159	3.994
30	17.292	15.372	13.765	12.409	11.258	10.274	9.427	8.694	8.055	7.496	7.003	6.566	6.177	5.829	5.517	5.235	4.979	4.746	4.534	4.339	4.160	3.995
40	19.793	17.159	15.046	13.332	11.925	10.757	9.779	8.951	8.244	7.634	7.105	6.642	6.233	5.871	5.548	5.258	4.997	4.760	4.544	4.347	4.166	3.999

Exhibit 14C–3 Present Value of \$1; $\frac{1}{(1+r)^n}$

Periods	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	21%	22%	23%	24%	25%
1	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833	0.826	0.820	0.813	0.806	0.800
2	0.925	0.907	0.890	0.873	0.857	0.842	0.826	0.812	0.797	0.783	0.769	0.756	0.743	0.731	0.718	0.706	0.694	0.683	0.672	0.661	0.650	0.640
3	0.889	0.864	0.840	0.816	0.794	0.772	0.751	0.731	0.712	0.693	0.675	0.658	0.641	0.624	0.609	0.593	0.579	0.564	0.551	0.537	0.524	0.512
4	0.855	0.823	0.792	0.763	0.735	0.708	0.683	0.659	0.636	0.613	0.592	0.572	0.552	0.534	0.516	0.499	0.482	0.467	0.451	0.437	0.423	0.410
5	0.822	0.784	0.747	0.713	0.681	0.650	0.621	0.593	0.567	0.543	0.519	0.497	0.476	0.456	0.437	0.419	0.402	0.386	0.370	0.355	0.341	0.328
6	0.790	0.746	0.705	0.666	0.630	0.596	0.564	0.535	0.507	0.480	0.456	0.432	0.410	0.390	0.370	0.352	0.335	0.319	0.303	0.289	0.275	0.262
7	0.760	0.711	0.665	0.623	0.583	0.547	0.513	0.482	0.452	0.425	0.400	0.376	0.354	0.333	0.314	0.296	0.279	0.263	0.249	0.235	0.222	0.210
8	0.731	0.677	0.627	0.582	0.540	0.502	0.467	0.434	0.404	0.376	0.351	0.327	0.305	0.285	0.266	0.249	0.233	0.218	0.204	0.191	0.179	0.168
9	0.703	0.645	0.592	0.544	0.500	0.460	0.424	0.391	0.361	0.333	0.308	0.284	0.263	0.243	0.225	0.209	0.194	0.180	0.167	0.155	0.144	0.134
10	0.676	0.614	0.558	0.508	0.463	0.422	0.386	0.352	0.322	0.295	0.270	0.247	0.227	0.208	0.191	0.176	0.162	0.149	0.137	0.126	0.116	0.107
11	0.650	0.585	0.527	0.475	0.429	0.388	0.350	0.317	0.287	0.261	0.237	0.215	0.195	0.178	0.162	0.148	0.135	0.123	0.112	0.103	0.094	0.086
12	0.625	0.557	0.497	0.444	0.397	0.356	0.319	0.286	0.257	0.231	0.208	0.187	0.168	0.152	0.137	0.124	0.112	0.102	0.092	0.083	0.076	0.069
13	0.601	0.530	0.469	0.415	0.368	0.326	0.290	0.258	0.229	0.204	0.182	0.163	0.145	0.130	0.116	0.104	0.093	0.084	0.075	0.068	0.061	0.055
14	0.577	0.505	0.442	0.388	0.340	0.299	0.263	0.232	0.205	0.181	0.160	0.141	0.125	0.111	0.099	0.088	0.078	0.069	0.062	0.055	0.049	0.044
15	0.555	0.481	0.417	0.362	0.315	0.275	0.239	0.209	0.183	0.160	0.140	0.123	0.108	0.095	0.084	0.074	0.065	0.057	0.051	0.045	0.040	0.035
16	0.534	0.458	0.394	0.339	0.292	0.252	0.218	0.188	0.163	0.141	0.123	0.107	0.093	0.081	0.071	0.062	0.054	0.047	0.042	0.036	0.032	0.028
17	0.513	0.436	0.371	0.317	0.270	0.231	0.198	0.170	0.146	0.125	0.108	0.093	0.080	0.069	0.060	0.052	0.045	0.039	0.034	0.030	0.026	0.023
18	0.494	0.416	0.350	0.296	0.250	0.212	0.180	0.153	0.130	0.111	0.095	0.081	0.069	0.059	0.051	0.044	0.038	0.032	0.028	0.024	0.021	0.018
19	0.475	0.396	0.331	0.277	0.232	0.194	0.164	0.138	0.116	0.098	0.083	0.070	0.060	0.051	0.043	0.037	0.031	0.027	0.023	0.020	0.017	0.014
20	0.456	0.377	0.312	0.258	0.215	0.178	0.149	0.124	0.104	0.087	0.073	0.061	0.051	0.043	0.037	0.031	0.026	0.022	0.019	0.016	0.014	0.012
21	0.439	0.359	0.294	0.242	0.199	0.164	0.135	0.112	0.093	0.077	0.064	0.053	0.044	0.037	0.031	0.026	0.022	0.018	0.015	0.013	0.011	0.009
22	0.422	0.342	0.278	0.226	0.184	0.150	0.123	0.101	0.083	0.068	0.056	0.046	0.038	0.032	0.026	0.022	0.018	0.015	0.013	0.011	0.009	0.007
23	0.406	0.326	0.262	0.211	0.170	0.138	0.112	0.091	0.074	0.060	0.049	0.040	0.033	0.027	0.022	0.018	0.015	0.012	0.010	0.009	0.007	0.006
24	0.390	0.310	0.247	0.197	0.158	0.126	0.102	0.082	0.066	0.053	0.043	0.035	0.028	0.023	0.019	0.015	0.013	0.010	0.008	0.007	0.006	0.005
25	0.375	0.295	0.233	0.184	0.146	0.116	0.092	0.074	0.059	0.047	0.038	0.030	0.024	0.020	0.016	0.013	0.010	0.009	0.007	0.006	0.005	0.004
26	0.361	0.281	0.220	0.172	0.135	0.106	0.084	0.066	0.053	0.042	0.033	0.026	0.021	0.017	0.014	0.011	0.009	0.007	0.006	0.005	0.004	0.003
27	0.347	0.268	0.207	0.161	0.125	0.098	0.076	0.060	0.047	0.037	0.029	0.023	0.018	0.014	0.011	0.009	0.007	0.006	0.005	0.004	0.003	0.002
28	0.333	0.255	0.196	0.150	0.116	0.090	0.069	0.054	0.042	0.033	0.026	0.020	0.016	0.012	0.010	0.008	0.006	0.005	0.004	0.003	0.002	0.002
29	0.321	0.243	0.185	0.141	0.107	0.082	0.063	0.048	0.037	0.029	0.022	0.017	0.014	0.011	0.008	0.006	0.005	0.004	0.003	0.002	0.002	0.002
30	0.308	0.231	0.174	0.131	0.099	0.075	0.057	0.044	0.033	0.026	0.020	0.015	0.012	0.009	0.007	0.005	0.004	0.003	0.003	0.002	0.002	0.001
40	0.208	0.142	0.097	0.067	0.046	0.032	0.022	0.015	0.011	0.008	0.005	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

ملحق (4): أداة الدراسة في صورتها النهائية

الجامعة الإسلامية بغزة

كليـــــــة التجـــــارة

قســـم إدارة الأعمـــال

تعبئة استبانة

حضرة السيد/ ة: ..... المحترم/ المحترمة ،،،

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "**قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في توجه الإدارة العليا أكاديميا وإداريا وماليا: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر الموظفين**"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال.

وقد أعد الباحث لهذه الدراسة استبانة، لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة، من خلال تحديد درجة الموافقة على فقراتها، بحسب تدريج خماسي من (1-5)، حيث (5) أعلى درجة موافقة، و(1) أدنى درجة موافقة.

فنرجو من سيادتكم تعبئة البيانات الشخصية، وقراءة فقرات الاستبانة، ووضع درجة الموافقة أمام كل فقرة، مع ضرورة توخي الدقة والموضوعية، إذ أن ذلك له الأثر الكبير على واقعية النتائج، وموضوعيتها، علماً بأن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة، وهذه المعلومات من أجل البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث/ محمد كمال أبو جلالة

جوال/ 0598924390

أولا: البيانات الشخصية:

1. **الجنس:** ( ) ذكر ( ) أنثى
2. **طبيعة العمل:** ( ) إداري ( ) خدمات
3. **الجامعة:** ( ) الإسلامية ( ) الأزهر
4. **المؤهل العلمي:** ( ) دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراة
5. **العمر:** ( ) أقل من 30 سنة ( ) من 30–أقل من 40 سنة ( ) من 40– أقل من 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر
6. **عدد سنوات الخدمة:** ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5–10سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات
7. **الراتب الشهري:** ( ) أقل من 500 دينار ( ) من 500–أقل من 1000 دينار ( ) من 1000–أقل من 2000 دينار ( ) 2000 دينار فأكثر

ثانيا: الارتقاء الذاتي للموظفين:

م	الفقرات	الدرجة من 1–5
	المحور الأول: محور دوافع الارتقاء الذاتي للموظفين	
1.	أطمح بالحصول على راتب أكبر	
2.	أنظر إلى راتب ادخار أفضل في نهاية الخدمة	
3.	أرغب بمكافأة أفضل في نهاية الخدمة	
4.	أطمح في الوصول إلى مكانة اجتماعية مميزة	
5.	أهتم بالحصول على شهادات شكر وتقدير	
6.	أرنو لتحقيق امتيازات في عملي	
7.	أعمل من أجل الارتقاء في السلم الوظيفي	
8.	أقتنص الفرص لتطوير الذات في مجال الوظيفة	
9.	أهتم بتحقيق الإبداع والتجديد في عملي	
10.	أرغب في تحقيق الاستقرار الوظيفي في عملي	
م	**المحور الثاني: محور حصول الموظف على دورات تدريبية**	**الدرجة من 1–5**
1	أشارك في دورات تدريبية داخل الجامعة	
2	أشارك في دورات تدريبية خارج الجامعة	
3	أشارك في دورات تدريبية في مجال تخصصي	
4	أشارك في دورات تدريبية في مجالات غير مجال تخصصي	
5	أحرص على أخذ الدورات التدريبية بشكل مستمر	

م	الفقرات	الدرجة من 1-5
6	أمتلك مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية في سيرتي الذاتية	
7	تزيد الدورات التدريبية من مهاراتي وخبراتي	
8	تساهم الدورات التدريبية في تنمية مهاراتي	
م	**المحور الثالث: محور حصول الموظف على شهادة علمية**	**الدرجة من 1-5**
1	أقوم بالدراسة للحصول على شهادة علمية جديدة	
2	أوازن بين عملي الحالي ودراستي الجديدة	
3	أرى أن دراستي الحالية تطور أدائي في العمل	
4	تساهم دراستي الحالية في تحسين مساري الوظيفي	
5	أطمح بأن أحصل على شهادات علمية عالية (دراسات عليا)	
6	أعتقد أن الشهادة العلمية الجديدة ستغير طبيعة عملي في الجامعة	
7	أعتقد أن الشهادة العلمية الجديدة ستزيد من احترام الآخرين لي	
8	أرى أن الشهادة العلمية الجديدة ستزيد من راتبي	
م	**المحور الرابع: محور مستوى الأداء والعلاقات المتبادلة بين الموظفين**	**الدرجة من 1-5**
1	أعمل مع زملائي كفريق واحد	
2	أشارك في الفعاليات المختلفة التي تنظمها الجامعة	
3	أشارك زملائي في أفراحهم وأتراحهم	
4	أحرص على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	
5	أقوم بحل المشكلات التي أواجهها بنفسي	
6	أنجز أعمالي دون تأخير	
7	أساهم في وضع أهداف وخطط الجامعة	
8	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف داخل عملي بالجامعة	
9	أمارس الرقابة الذاتية في عملي	

ثالثا: توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين:

م	الفقرات	الدرجة من 1-5
.1	تقدم الإدارة العليا الحوافز التشجيعية للموظفين	
.2	تشجع الإدارة العليا المبادرات الفردية في الارتقاء الذاتي للموظفين	
.3	تقدر الإدارة العليا أداء ونشاط الموظفين	
.4	تشجع الإدارة العليا التنافس في العمل بين الموظفين	
.5	تعتمد الإدارة العليا الكفاءة والأقدمية في الترقية	
.6	تعزز الإدارة العليا انتماء الموظفين للجامعة	
.7	تحرص الإدارة العليا على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين	
.8	تقدم الإدارة العليا المكافآت المالية للموظفين المتميزين	
.9	تهتم الإدارة العليا بالاستقرار الوظيفي للموظفين	
.10	تتفهم الإدارة العليا الدوافع والحاجات الذاتية للموظفين	
.11	توفر الإدارة العليا بيئة مناسبة للارتقاء الذاتي للموظفين	
.12	تعتمد الإدارة العليا الكفاءة في تولي الموظفين للمناصب الإدارية	
.13	توفر الإدارة العليا الوسائل والأدوات اللازمة للارتقاء الذاتي للموظفين	
.14	تحتسب الإدارة العليا الشهادات الجديدة في تقييم الموظفين أكاديمياً	
.15	تحتسب الإدارة العليا الشهادات الجديدة في تقييم الموظفين إدارياً	
.16	تحتسب الإدارة العليا الدورات التدريبية في تقييم الموظفين إدارياً	
.17	تحتسب الإدارة العليا الشهادات الجديدة في تقييم الموظفين مالياً	
م.	**تابع فقرات محور / توجه الإدارة العليا نحو الارتقاء الذاتي للموظفين**	**الدرجة من 1-5**
.18	تحتسب الإدارة العليا الدورات التدريبية في تقييم الموظفين مالياً	
.19	تعقد الإدارة العليا برامج تعريفية للتعريف ببرامج الارتقاء الذاتي	
.20	تقوم الإدارة العليا بحل مشاكل الموظفين	
.21	تفوض الإدارة العليا الموظفين للقيام ببعض الأعمال غير الروتينية	
.22	تقدم الإدارة العليا مرونة في مقدار الوقت المسموح للموظفين بالخروج به	

م	الفقرات	الدرجة من 1-5
	أثناء أوقات العمل الرسمي لتلقي المحاضرات الدراسية	
.23	تقدم الإدارة العليا مرونة في عدد الساعات الدراسية التي يمكن للموظف تسجيلها خلال الفصل الدراسي الواحد	
.24	تقدم الإدارة العليا مرونة في مقدار الوقت المسموح للموظفين بالخروج به أثناء أوقات العمل الرسمي للالتحاق بدورات تدريبية	
.25	تسند الإدارة العليا الأعمال الصعبة للموظفين الذين يمتلكون القدرة على إنجازها	
.26	تعتمد الإدارة العليا سياسة الاتصال المفتوح والمباشر مع الموظفين	
.27	تخصص الإدارة العليا جزءاً من ميزانية الجامعة لدعم الارتقاء الذاتي للموظفين	
.28	تراعي الإدارة العليا توفير الأدوات التكنولوجية الحديثة في العمل عند الارتقاء الذاتي للموظفين	
.29	تقدم الإدارة العليا برامج تدريبية داخل الجامعة لتحسين أداء الموظفين	
.30	تشجع الإدارة العليا التحاق الموظفين ببرامج تدريبية خارج الجامعة	
.31	تقوم الإدارة العليا بعقد ورش عمل في مجالات متعددة للموظفين حسب الحاجة	
.32	تقوم الإدارة العليا بعمل تقييم دوري لأداء الموظفين	
.33	تنتهج الإدارة العليا سياسة التدوير الوظيفي باستمرار	
.34	تقوم الإدارة العليا بمتابعة تنفيذ نظام التخطيط الوظيفي	
.35	تقدم الإدارة العليا الاستشارات الوظيفية للموظفين	

رابعاً: معوقات الارتقاء الذاتي للموظفين:

م	الفقرات	الدرجة من 1-5
1	غياب الوصف الوظيفي للعمل	
2	النظرة السلبية من الإدارة العليا للارتقاء الذاتي للموظف	
3	التوجه السلبي للإدارة العليا في احتساب الارتقاء الذاتي للموظف إدارياً	
4	التوجه السلبي للإدارة العليا في احتساب الارتقاء الذاتي للموظف مالياً	
5	عدم تطبيق مبدأ الكفاءة في الترقي	
6	ضعف الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة	

م	الفقرات	الدرجة من 1-5
7	ضعف الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة	
8	غياب الدعم من قبل الإدارة العليا	
9	عدم وجود ترابط بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي	
10	عدم فاعلية البرامج التدريبية	
11	انخفاض روح الإبداع والابتكار والمبادرة	
12	عدم توعية الموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي	
13	عدم الاستفادة من أصحاب الخبرة في مجال التخطيط والتطوير الوظيفي	
14	عدم توفر الإمكانات لدى الموظف للارتقاء الذاتي	
15	عدم الاستقرار المالي في الجامعة	
16	غياب التشجيع الذي تقدمه الأسرة للارتقاء الذاتي	

خامساً: آليات تفعيل الارتقاء الذاتي للموظفين:

م	الفقرات	الدرجة من 1-5
1	تبني البرامج التي تهدف إلى توعية الموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي	
2	تصميم البرامج التدريبية التي تنسجم مع المسار الوظيفي	
3	التعاون المشترك بين الجامعات لتبادل الخبرات في مجال التخطيط الوظيفي	
4	إجراء دراسات مستقبلية حول الارتقاء الذاتي للموظفين	
5	توفير المعلومات اللازمة بشأن الارتقاء الذاتي	
6	إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والارتقاء الذاتي	
7	تطبيق أسس الكفاءة في فرص التقدم الوظيفي	
8	اعتماد الحوافز المادية من قبل الإدارة العليا	
9	اعتماد الحوافز المعنوية من قبل الإدارة العليا	
10	وجود قوانين ولوائح تنظم التقدم الوظيفي	
11	تشجيع روح الإبداع والابتكار والمبادرة	
12	توعية كافية من قبل الإدارة العليا للموظفين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي	

وشكرا لكم على حسن تعاونكم ،،،

ملحق (5): كتب تسهيل المهام

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

كلية التجارة
Faculty of Commerce

ج س غ/ 62
الرقم.....Ref 10 محرم 1436
2 تشرين الثاني 2014
التاريخ.....Date

السادة الأفاضل / دائرة شئون الموظفين حفظهم الله،،،

الجامعة الإسلامية – غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث: محمد كمال علي أبو جلاله.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث المذكور أعلاه، والملتحق في برنامج ماجستير **إدارة الأعمال**، برقم جامعي (120130113) في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات والتي سوف تساعده في عمل خطة بحث بعنوان:

(قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في توجه الإدارة العليا أكاديمياً وإدارياً ومالياً في جامعات قطاع غزة)

وذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. سالم عبدالله حلس

صورة إلى:
*الملف.

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 هاتف ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي: 1150

الرقم...ج.س.غ/35/..... Ref

التاريخ..2015/03/21..... Date

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية حفظه الله،،

الجامعة الإسلامية – غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

لمن الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ **محمد كمال علي أبوجلالة**، برقم جامعي **120130113** المسجل في برنامج الماجستير بكلية **التجارة** تخصص **إدارة الأعمال** وذلك بهدف **تطبيق أدوات دراسته** والحصول على المعلومات التي تساعده في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في توجه الإدارة العليا أكاديميًا وإداريًا وماليًا: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر الموظفين

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

Research & Graduate Affairs

صورة إلى:-

- الملف.

ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف Tel: +970 (8) 286 0700 فاكس fax: +970 (8) 286 0800 P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي: 1150

الرقم...ج.س.غ/35/..... Ref

التاريخ.....2015/03/21..... Date

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي حفظه الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

لمن الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ **محمد كمال علي أبوجلالة**، برقم جامعي **120130113** المسجل في برنامج الماجستير بكلية **التجارة** تخصص **إدارة الأعمال** وذلك بهدف **تطبيق أدوات دراسته** والحصول على المعلومات التي تساعده في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في توجه الإدارة العليا أكاديميًا وإداريًا وماليًا: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر الموظفين

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

شئون البحث العلمي والدراسات العليا
Research & Graduate Affairs

صورة إلى:-
- الملف.

ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف Tel: +970 (8) 286 0700 فاكس fax: +970 (8) 286 0800 P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

كلية التجارة
Faculty of Commerce

ج س غ/ 62
الرقم..... 10 محرم 1436 Ref
التاريخ..... 2 تشرين الثاني 2014 Date

السادة الأفاضل / جامعة الأقصى حفظهم الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث: محمد كمال علي أبو جلاله.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث المذكور أعلاه، والملتحق في برنامج ماجستير **إدارة الأعمال**، برقم جامعي (120130113) في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات والتي سوف تساعده في عمل خطة بحث بعنوان:

(قياس أثر الارتقاء الذاتي للموظفين في توجه الإدارة العليا أكاديمياً وإدارياً ومالياً في جامعات قطاع غزة)

وذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. سالم عبدالله حلس

صورة إلى:
*الملف.

السيد/ أ. د. أستاذ الموارد البشرية المشرف
للتوجيه بالسماح للباحث وتوفير المعلومات
المطلوبة لإنجاز البحث
2014/11/5