

## دور نافذة جوهاري في إدارة الذات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من اساتذة الكليات الاهلية<sup>1</sup>

أ.د لمياء سلمان عبد علي الزبيدي

[Lamyaasalman@yahoo.com](mailto:Lamyaasalman@yahoo.com)

الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم  
إدارة الأعمال

م.م. جوان حسين امين المندلاوي

[Jwan.Hussein.Ameen@gmail.com](mailto:Jwan.Hussein.Ameen@gmail.com)

كلية الرافدين الجامعة - قسم إدارة الاعمال

### المستخلص

يعد موضوع نافذة جوهاري من المواضيع الحرجة بالأخص اذا ما تم ربطه بإدارة الذات، كان من المهم البحث في أنماط نافذة جوهاري وعلاقتها بإدارة الذات خصوصا عند تدريسي الكليات الأهلية، وتكمن أهمية البحث في ارتباط متغيراته ببناء القدرات الذهنية لأساتذة الكليات لتحقيق التميز، ويهدف إلى تشخيص مدى الاهتمام بأنماط نافذة جوهاري وإدارة الذات في الكليات الأهلية. من أهم الفرضيات التي انطلق منها البحث ان نافذة جوهاري تؤثر معنويا في ادارة الذات، وتمثل مجتمع البحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / دائرة التعليم الجامعي الاهلي، فيما كانت عينة البحث متمثلة بـ (اساتذة الجامعات) كعينة قصدية، اذ وزعت الباحثة (232) استبانة لتمثل عينة البحث، ثم جمعت البيانات من (205) مستجيب من المجتمع المبحوث باعتماد الاستبانة التي تضمنت (92) فقرة، ورفدها بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة لتعزيزها. واعتمد البحث برنامج (SPSS V.23 , Amos V.23) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي لاختبار فرضياته، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث للمجتمع، وللمنظمات المبحوثة وافرادها، ولقد اعتمد المنهج الاستطلاعي التحليلي في انجاز هذا البحث، اما أبرز نتائج البحث فتمثلت بوجود تأثير واضح لنافذة جوهاري في إدارة الذات بشكل مباشر وعلى مستوى الابعاد الفرعية والاجمالية.

الكلمات المفتاحية: نافذة جوهاري، إدارة الذات.

## Role Of Johary Window in Self-Management - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Professors of Private Colleges

Jwan Hussein Ameen Al-Mandalawi

[Jwan.Hussein.Ameen@gmail.com](mailto:Jwan.Hussein.Ameen@gmail.com)

Al-Rafidain University College -  
Department of Business Administration

Lamyaa Salman Ali Abd Al-Zubaidi

[Lamyaasalman@yahoo.com](mailto:Lamyaasalman@yahoo.com)

Al-Mustansiriyah University – College of  
Economics and Administration -  
Department of Business Administration

Received 18/5/2020

Accepted 13/7/2020

**Abstract:** *The topic of Johari's Window is considered one of the critical issues, especially if it is linked to self-management. It was important to research the patterns of Johari's window and its relationship to self-management, especially in teaching staff of private colleges.*

*One of the most important hypotheses from which the research was launched is that the Johari Window has a significant influence on self-management. The research society included Ministry of Higher Education and Scientific Research / Department of Private University Education, while the study sample was represented by (university professors) as an intentional sample, and comprehensive inventory. The researchers distributed (232) questionnaires to represent the study sample, then data was collected from (205) respondents from the research community. By adopting the questionnaire that included (92) items, and providing them with*

<sup>1</sup> بحث مسئل من أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية

*personal interviews and field observations as tools to help in strengthening them. The research was based on programs (Amos V.23, SPSS V.23) with descriptive statistical methods to test hypotheses. Proceeding from the importance of the subject of the study to the community, the research organizations and their members, the analytical and analytical method has been adopted in carrying out this study. As for the most prominent results of the study, it was represented by the presence of a clear impact of the Johari Window on self-management directly and at the level of sub-and overall dimensions.*

**Key words: Johari window, self-management.**

### المقدمة

إن نجاح أي فرد في عمله يتطلب منه بالدرجة الأولى أن يكون ناجحاً في إدارة ذاته، وهذا يعني نجاحه في توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يرجو تحقيقها، وكذلك قدرته على التحكم في انفعالاته السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية تمكنه من ممارسة عمله بفاعلية، وبالوقت نفسه فإن الأفراد بحاجة إلى إقامة العلاقات الودية مع الآخرين. إن نافذة جوهاري لما يتضمنه من ابعاد لها جانب نفسي وتنظيمي كبير متمثلة بـ (المنطقة المفتوحة والمنطقة العمياء والمنطقة المخفية والمنطقة المجهولة)، وما تتركه من آثار ونتائج بسبب القلق الذي تسببه للإدارات في المنظمات العراقية، (ومنها منظمات التعليم العالي و البحث العلمي / دائرة التعليم الجامعي الاهلي) والتي مثلت مجتمع البحث، والتي تؤدي الى الحد من انتاجية الفرد والتأثير على ادائه الوظيفي ونفسيته وسلوكياته داخل المنظمة، فضلا عن الآثار السلبية التي يتعرض لها التدريسيون و ما تولد اليه نتائج من حالات انفصال و انقطاع عينة الدراسة في بيئة عملهم الجامعية، وبما أن الجامعات تعد واحدة من أكثر المنظمات أهمية، فهي المسؤولة عن تخريج الكوادر الذين سيصبحون مدخلات المنظمات الأخرى التي تقوم بتقديم خدماتها المختلفة إلى المجتمع . وعليه فقد تناول البحث أربعة مباحث: خصص الأول للطرق الى الجانب النظري للبحث أما في المبحث الثاني تم عرض منهجية البحث فيما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية بينما خصص المبحث الرابع لتقديم الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تعد مهنة التدريس وبحسب تصنيف العديد من المنظمات الانسانية و المجتمعية واحدة من اكثر الوظائف ضغوطاً في الوقت الحالي، إذ يتعامل الأستاذ الجامعي مع طلبته والذين أغلبهم من فئة الشباب فهو يتحمل مسؤولية كبيرة في توجيه هؤلاء الشباب لكل ما له أهمية في بناء شخصياتهم وتطوير قابلياتهم الفكرية، وفي مقابل هذا فمن المهم جداً أن يتمتع الأستاذ الجامعي بقدرته على ادارة ذاته من خلال السيطرة على انفعالاته وضبط اتزانه العاطفي، كي يستطيع الاستفادة أكثر من قدراته المعرفية والتفاعل الايجابي مع الطلبة ومع زملائه. لهذه الاسباب وغيرها تم اختيار مجال البحث البيئة الجامعية لعينة من التدريسيين في عدد من كلياتها، لوجود ضعف في ادراك و تطبيق ابعاد البحث بجوانبها التنظيمية والفكرية، ونظراً لكونها مشكلة عملية من واقع عمل هذه الكليات، فالمرحلة الحالية والمستقبلية داخل العراق تحتاج بشكل كبير إلى المؤهلات والكفاءات العلمية، إن المشكلة الأساسية تتلخص بوجود قصور في تمتع التدريسيين بمهارات ادراك ذواتهم وذوات الاخرين وبشكل منقوص وعلى وفق تطبيق مبادئ واجراءات نافذة جوهاري وباحتمالاتها الاربعه للنافذة، من ثم فإن مشكلة البحث يمكن أن تتبلور بمجموعة من التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقة ارتباط بين نافذة جوهاري وادارة الذات في الكليات عينة البحث؟
2. هل يوجد تأثير لنافذة جوهاري في إدارة الذات في الكليات عينة البحث؟

#### ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال تناوله لموضوعات ذات أهمية كبيرة لما لها من دور كبير في الارتقاء بأداء الكليات الاهلية العراقية واستمرارها في عملها. طبق هذا البحث في عدد من الجامعات الاهلية العراقية، وكانت عينة البحث تتناول اعضاء الهيئات التدريسية الذين يمثلون النخبة المعرفية والفكرية في المجتمع لما لهم من دور علمي من خلال المحاضرات التي يقدمونها للطلبة، البحوث، المشاريع، المؤتمرات، الندوات والحلقات الدراسية التي يعقدها، ولا ننسى دورهم في توجيه الطلبة توجيهاً علمياً وإنسانياً من أجل تطوير قدراتهم وبناء شخصياتهم لأنهم أمل ومستقبل المجتمع والدولة. فلا بد من تحقيق الاستثمار الأمثل والاستفادة الحقيقية من هذه الشريحة المهمة ألا وهي شريحة الأساتذة الجامعيين من خلال قدرتهم على إدارة ذاتهم وذوات الاخرين، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالانتماء للجامعة التي يعملون بها، مما يؤثر ايجابياً في مستوى أداء الجامعة ككل، ومن ثم التأثير الايجابي في مستوى التعليم الجامعي في وطننا العزيز.

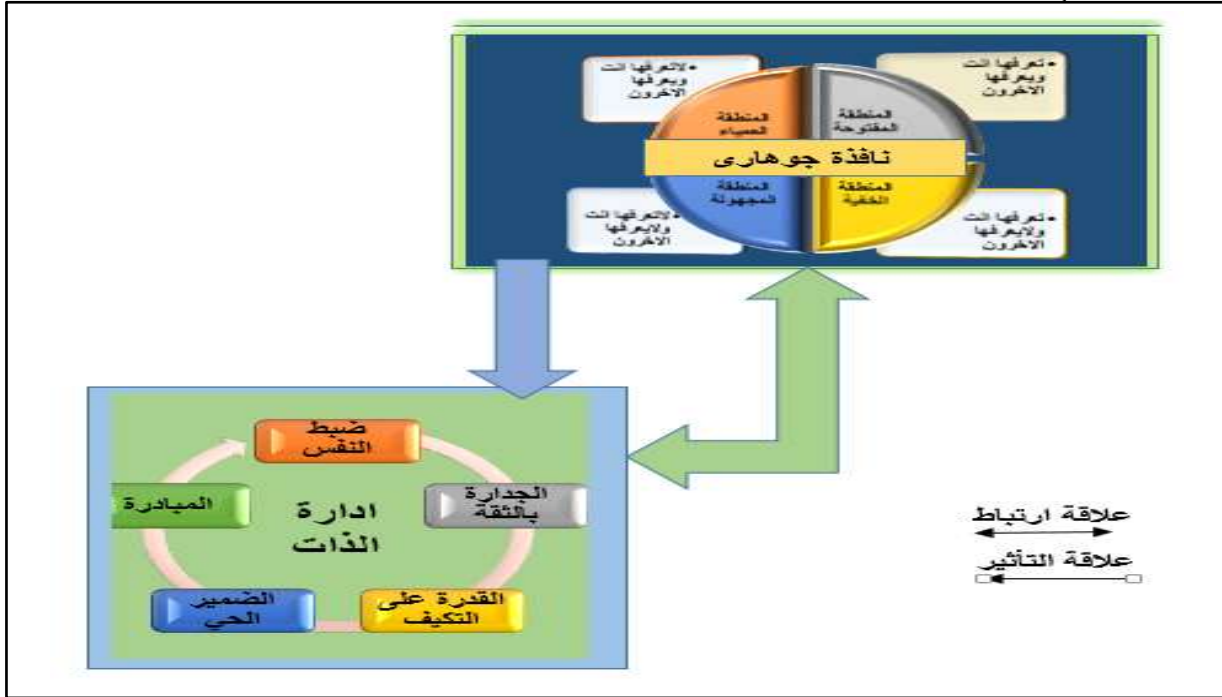
## ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية :

1. عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بنافاذة جوهاري وتأثيرها في إدارة الذات.
2. تسليط الضوء على الجانب المعرفي والتحليلي ومناقشة المضامين الفلسفية والمناهج الأكاديمية الحديثة لمتغيرات الدراسة ( نافذة جوهاري، ادارة الذات ) لغرض الافادة منها من قبل الكليات الاهلية .
3. بذل الجهود للارتقاء بقدرات الموارد البشرية لمعرفة ذاتها وذوات الاخرين لتحقيق التفوق بإدارة الذات.
4. تقديم حلول للمشكلات التي يعاني منها التدريسيون في الكليات المبحوثة، لاسيما في كيفية تحقيق التفوق بإدارة الذات.

## رابعاً: مخطط البحث وصياغة فرضياته

## أ. مخطط البحث



## ب. فرضيات البحث:

تنبثق الفرضيات من التساؤلات المطروحة وما شُخصَ في مشكلة البحث وضمن سياق التوجهات الفكرية والميدانية

- **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نافذة جوهاري وإدارة الذات.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنطقة المفتوحة وإدارة الذات.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنطقة المغمية وإدارة الذات .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنطقة المخفية وإدارة الذات .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنطقة المجهولة وإدارة الذات .

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لنافاذة جوهاري في إدارة الذات.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمنطقة المفتوحة في إدارة الذات.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمنطقة المغمية في إدارة الذات.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمنطقة المخفية في إدارة الذات.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمنطقة المجهولة في إدارة الذات.

## خامساً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالكليات الاهلية العراقية، فيما اختارت الباحثتان (كلية دجلة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الاسراء، كلية الرافدين، وكلية التراث) كعينة للبحث، إذ تم تحديد كل من يشغل المناصب الادارية فيها (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مقرر قسم، تدريسي) كونهم القيادات المسؤولة عن هذه الكليات والجامعات الاهلية، فهم الأكثر اطلاعا على متغيرات الدراسة، فضلاً عن المستوى العلمي والثقافي الذي يمتلكونه، وقد اختارتها الباحثتان لتكون محور البحث كونها من الكليات الناجحة في مجال عملها وذات سمعة عالية وتصنيف خاص، وذات باع طويل في ردف سوق العمل بطلبة ذوي نوعية علمية، فُحصرت عينة الدراسة بتلك الكليات بمجموع (232) مشاهدة، والجدول (1) يوضح خصائص العينة.

## جدول (1): عينة البحث

المجتمع	الموزع	المسترجع	غير الصالح	الصالح للتحليل	عينة الدراسة
232	232	213	8	205	205
100%	100%	91.8%	3.4%	88.36%	88.36%
الكليات الاهلية	الموزع	المسترجع	الصالح	النسبة	
كلية دجلة	44	40	38	18.5%	
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية	42	40	39	19%	
كلية الاسراء الجامعة	44	40	38	18.5%	
كلية الرافدين	60	59	56	27.3%	
كلية التراث	42	34	34	16.6%	
المجموع	232	213	205	100%	

المصدر: من إعداد الباحثتين

## سادساً: طرائق وأساليب جمع بيانات البحث

- اعتمدت الباحثتان في تغطية موضوع البحث على جانبين:
- **الجانب النظري:** وتمثل بالمصادر العربية والاجنبية التي تتناول متغيرات البحث وما يتوفر من معلومات على الشبكة العنكبوتية الدولية وما تتضمنه من بحوث ورسائل وأطاريح ومقالات عربية وأجنبية، فضلاً عن سجلات وتقارير المنظمة المبحوثة وبشكل رسمي، الهدف منها تحديد مجتمع الدراسة وعينته بشكل دقيق.
  - **الجانب العملي:** اعتمدت الباحثتان على الاستبانة كونها المصدر الرئيس في جمع المعلومات والبيانات لاستكمال مستلزمات الجانب العملي والوصول للنتائج من خلالها سيتم التعرف واستكشاف آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة، وسوف تعتمد الدراسة تدرجات ليكرت الخماسي، والذي يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة مع غير ذلك من خلال تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية)، إلى علاقة قوية سلبية (عكسية)، وفق الأوزان والقيم (1، 2، 3، 4، 5)، وكذلك تم ردف الاستبانة بالمعلومات من خلال المقابلات الشخصية الشفوية مع المستجيبين، وقد جرى توظيفها في صياغة مشكلة الدراسة وفي الاطار العملي بشكل خاص.

## • دراسات سابقة

عنوان الدراسة	JOHARI WINDOW: An Effective Model for Improving Interpersonal Communication and Managerial Effectiveness
نافذة جوهاري: أنموذج فعال لتحسين التواصل للأفراد والفاعلية الإدارية	
اسم الباحث	Parul Saxena
العينة او مجتمع الدراسة	تم جمع البيانات من (140) من المديرين من المستوى المتوسط الذين ينتمون إلى إدارات مختلفة من الشركة
السنة	2015
هدف الدراسة	1. دراسة تطبيق نافذة جوهاري في تحسين التواصل بين الأشخاص. 2. دراسة العلاقة بين الاتصال بين الأفراد والفاعلية الإدارية. 3. لاستكشاف وفحص العلاقة بين ديناميكيات المجموعة والتواصل بين الأفراد في المنظمة.
أبرز النتائج	إن غالبية المديرين يرغبون في التعرض إلى ردود فعل في تعاملاتهم الشخصية مع الزملاء والرؤساء. هذه الأداة تخدم غرض دفع الطلبة للتعلم بكل سهولة في الفصول الدراسية لتلبية التوقعات السائدة. نافذة جوهاري مع تركيزها على التغذية العكسية والكشف، تشرح بشكل كاف الدلالات الشخصية ودورها في التواصل مع الذات والآخرين.

Pengaruh Konseling Kelompok Dengan Teknik Johari Window Untuk Meningkatkan Keterampilan Pengungkapan Diri Yang تأثير الاستشارة الجماعية مع تقنية نافذة جو هاري لتحسين مهارات الكشف عن الذات	عنوان الدراسة
Novita Yuli Normayanti	اسم الباحث
30 من الأمهات الشابات في مقاطعة Sugihwaras Bojonegoro. في اندونيسيا.	العينة او مجتمع الدراسة
2018	السنة
إن الهدف العام من البحث هو معرفة مدى فاعلية مساعدة المستشارين في زيادة الكشف عن الذات للأمهات الشابات من خلال الاستشارة الجماعية مع تقنية نافذة جو هاري.	هدف الدراسة

Self-management and role as its a mediator in achieving professional success إدارة الذات ودورها الوسيط في تحقيق النجاح المهني	عنوان الدراسة
Ans & Soens	اسم الباحث
(289) موظفا من العاملين في عدد من الدوائر العامة.	العينة او مجتمع الدراسة
2008	السنة
التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستعداد للتغيير عند الافراد وما بين إدارة الذات، ومعرفة القدرة على تحقيق النجاح على المستوى المهني من خلال النجاح في ادارة الذات.	هدف الدراسة
قدرة الافراد على إدارة ذاتهم هو عامل مهم لحياة مهنية ناجحة، وفهم الافراد لذاتهم يتوقف على التطورات والتغييرات التي تحدث في البيئة، ومدى عمق فهم الفرد لها، ولادارة الذات دور ايجابي في حياة العاملين بشكل خاص و المنظمات عموما.	ابرز النتائج

تأثير إدارة الذات في الجدية بالعمل - دراسة تحليلية في مستشفى الشهيد غازي الحريري الطائي ورحيمة	عنوان الدراسة
(60) فردا من الأطباء والمنتسبين العاملين في مستشفى الشهيد غازي الحريري/ العراق .	اسم الباحث
2011	العينة او مجتمع الدراسة
مستوى أبعاد إدارة الذات في المنظمة المبحوثة، و طبيعة العلاقة بين إدارة الذات والجدية بالعمل فيها ومدى الارتباط بينهما .	السنة
يمتلك افراد عينة البحث مستوى ملائماً من إدارة الذات، ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد إدارة الذات وابعاد الجدية بالعمل، ويتناسب مستوى إدارة الذات طرديا مع الجدية بالعمل .	هدف الدراسة
	أبرز النتائج

## المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

### اولا: التأطير الفكري لنافذة جو هاري

#### 1. مفهوم نافذة جو هاري

تعد عملية التواصل الإنساني (Human communication) إحدى أهم العمليات التي يقوم بها أي فرد في حياته اليومية، إذ يقضي معظم يومه (65% - 80%) في اتصال دائم مع الآخرين، وفاعلية وكفاءة التواصل البشري يعتمد على معرفة وفهم جانبي الاتصال (المرسل والمستقبل). وكلما ارتفع مستوى معرفة وفهم كل طرف من أطراف الاتصال لنفسه والطرف الآخر ارتفعت عملية الاتصال بكفاءة (القميزي، 2007:1).

يعد توظيف تقنية نافذة جو هاري (Johari Window (JW في التواصل الإنساني بمثابة استراتيجية فاعلة تساعد الفرد على معرفة ذاته والأطراف الأخرى التي يتواصل معها، فهي إحدى النماذج التي تركز على فهم و تحليل أنماط الاتصال المتبادل بين الافراد (عسكر، 1987:403)، لقد سميت نافذة جو هاري بهذا الاسم نسبة إلى عالمي الاتصال Joseph Luft and Harry Engham. ففي عام 1955، قام عالما النفس من أمريكا " جوزيف لوفت" و " هاري انجهام " بصياغة نافذة جو هاري، وكلمة جو هاري تتكون من الحروف الأولى لأسميهما (Floyd,2009:83)

إذ قام جوزيف لوفت (Joseph Luft) أستاذ علم النفس بكلية سان فرانسيسكو وأخصائي علم النفس وهاري إنغهام (Harry Engham) الطبيب النفسي في سان فرانسيسكو بتطوير نافذة جو هاري كنموذج للتوعية في العمليات الجماعية في

الخمسينات (Luethel, 1988:148) ، أثناء بحثهما عن ديناميكيات المجموعات في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. تم نشر النموذج لأول مرة في "وقائع مختبر التدريب الغربي في تطوير المجموعات" بواسطة مكتب UCLA في عام 1955 ، وقام جوزيف لوفت بتوسيعه لاحقاً. يعد نموذج نافذة جوهاري اليوم ذا أهمية خاصة بسبب التركيز الحديث على المهارات "اللينية" ، الخبرة، الآراء، المعرفة، المواقف، الدافع، السلوك، التعاطف، التعاون، والتطور بين المجموعات، وتنمية العلاقات الشخصية والتأثير عليها. إذ قامت لوفت وإنجهام بتحسين النموذج ونشره في أوائل الستينيات، وسعت لوفت منذ ذلك العمل الأصلي في الطبعة الثالثة ، تعد نافذة جوهاري عبارة عن مصفوفة ثنائية الاتجاه تقوم بإنشاء استعارة بيانية لإطار الوعي، تم تصميمه كإطار نظري لوصف المستويات المختلفة للوضوح الذاتي كما تم التعبير عنها في العلاقة مع الآخرين (Sutherland, 1995:23). استعمل (جوزيف لوفت وهاري إنجهام) في الأصل هذه الشبكة لتحديد وجهات النظر الأربع لاكتساب المعرفة والمهارات من قبل المتدربين وتفاعلهم مع مدربيهم في عملية تدريبية في صناعة ما. إذ استخدموه كأداة تعليمية لتحديد أساليب تحسين إنتاجية العمال عن طريق جعل المشرف أو المدرب يتصل بالضعف في وعيهم أو عيبيهم وبالتالي إنقاذهم من المناطق الأضعف التي تؤدي إلى عدم الإنتاجية. تم تطوير نافذة جوهاري لأول مرة لإظهار أنموذج للتوعية والتواصل في العلاقات الشخصية، تعد نافذة جوهاري كأداة غير مباشرة ومثيرة وحساسة وقادرة على قياس أبعاد السلوك والتقييمات الذاتية التي تعزز أو تعيق العلاقات الشخصية، يتم إدارته بسهولة ويمكن استعماله لقياس تغيير السلوك الذي قد ينتج عن التعليم. (Esposito, 1978:79-80).

## 2. أهمية نموذج نافذة جوهاري

النموذج له آثار كبيرة، مع إشارة محددة إلى توفير المعلومات فالمنطقة "المفتوحة" في أنموذج جوهاري هي الصورة العامة للفرد كلما تواصل مع أعضاء المنظمة حول أنشطة معلومات كلما كانت النافذة المفتوحة أوسع ، بينما كلما قلت الاتصالات في المنظمة، قلت النافذة المفتوحة في النموذج. يمكن وصف المنطقة العمياء في أنموذج جوهاري بأنها استراتيجيات الاتصال التي يمكن أن يوظفها الفرد بشكل مفيد لتحقيق الأهداف، لكنه لا يعرفها ، وقد لا يدرك أن نقص التواصل أو عدم تقديم معلومات وظيفية لأعضاء المنظمة وخاصة أعضاء الإدارة، قد يؤدي إلى عدم إدراكهم للأنشطة، ومن المهم أن تكون لدى الفرد دراية باستراتيجيات التواصل وتقديم معلومات ديناميكية. (Afolabi, 1993:25)

إن الغرض من نافذة جوهاري هو الاطلاع على كيفية إدراك الملاحظات التي تلقيناها لتحسين البعد العلائقي والتعاون وبالتالي الكفاءة، في الممارسة العملية، إذ يشير إلى التوسع في "المنطقة المفتوحة" من خلال إتاحة المعلومات عن أنفسنا للآخرين. إن نافذة جوهاري هي في الأساس أنموذج اتصال يمكن استخدامه لتحسين التفاهم بين الأفراد في إطار المجموعة ، وهناك فكرتان رئيسيتان وراء هذا النموذج: (Nair et al., 2011:14)

1. يمكن للأفراد بناء الثقة الشخصية من خلال كشف معلومات عن أنفسهم.
2. يتمكن الأفراد من معرفة أنفسهم والتعامل مع القضايا الشخصية بمساعدة ملاحظات (ردود الفعل) من الآخرين.

وبالتالي، استناداً إلى عمليتي اتصال، هما الإفصاح عن النفس والتعليقات، يمكن استخدام نافذة جوهاري لتحسين العلاقات الشخصية داخل المجموعة.

## 3. أنماط نافذة جوهاري

تعد نافذة جوهاري أداة نفسية معرفية، تتضمن التفاعل بين الفرد والبيئة ، وتشمل أربعة أرباع تمثل الذات المعروفة وغير المعروفة للفرد والذات معروفة وغير معروفة للآخرين كما هو موضح في الشكل (19) إذ يشير الربع الأول إلى منطقة داخلية نعرفها نحن وغيرنا (منطقة مفتوحة أو حرة). الربع الثاني هو الجزء الذي يراه الآخرون ولكننا لسنا على علم به (المنطقة العمياء)، والربع الثالث هو مساحة خاصة، والتي نعرفها ولكن نحفظها عن الآخرين (منطقة خفية / متجنبة)، والربع هو الفضاء الغامض لا نحن ولا غيرنا ندرك بعض السلوكيات أو الدوافع (منطقة غير معروفة) (Chang et al., 2012:235)

### • أولاً: المنطقة المفتوحة (Arena Open Area)

الربع الأول هو الربع المفتوح، السلوكيات والمشاعر والدوافع المعروفة للذات وللآخرين. إنها النافذة التي أثرت على العالم، ومنطقة النشاط الحر، والذات العامة ، وتسمى أحيانا المنطقة المكشوفة. (Afolabi, 1993:25)

يمثل النوع الأول الفرد المنفتح الذي يعرف نفسه ويعرف الآخرين ، وتقع هذه الحالة في المربع (رقم 1) الذي يتضمن الصف الأول والعمود الأول وهذا المربع يعني أن الفرد يعرف نفسه جيداً، كما يعرف الآخرين جيداً، إذ يكون الفرد على بينة بمشاعره، وإدراكاته ومعلوماته ودوافعه، وأيضاً بمشاعر وإدراكات ومعلومات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم ، وهذا التبصير والتفتح ينتج عن قوة التفاعل والثقة المتبادلة بين الفرد وبين الآخرين، ويؤدي هذا التبصير والتفتح إلى تحويل التفاعل إلى أمر ممتع يسهل من عملية الاتصال ويقضي على أي صراعات قد تنشأ، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المربع (رقم 1) أو هذه الحالة تزداد مساحتها إلى الشمال وإلى أسفل كلما زاد التفاعل بين الفرد وبين المتعاملين معه، وهذا النوع من أفضل الأنواع في عملية الاتصال الإنساني. (القميزي، 2007:1) تشير المنطقة المفتوحة إلى السلوك والتحفيز المعروفين للذات وللآخرين. إنه

يوضح المدى الذي يمكن به لشخصين أو أكثر أن يقدموا ويأخذوا بحرية ويعملوا معاً ويستمتعوا بالتجارب معاً. وكلما كان هذا المجال أكبر، واتصال أكبر بالواقع وأكثر انفتاحاً، كانت أكثر تلبية لقدراتهم واحتياجاتهم وشركائهم. (Patricia, 2015:117)

#### • ثانياً: المنطقة العمياء (Blind Area)

ويمثل الفرد الأعمى، وهو الذي لا يعرف نفسه، أما الآخرون فيعرفونه، فهذا الفرد لا يعرف مهاراته وقدراته ونقاط قوته وضعفه، وكذلك مفرقة للآخرين ومشاعرهم ومهاراتهم ومعلوماتهم تكون منخفضة وقد تكون معدومة، أما الآخرون فيعرفون عنه الكثير من الصفات والخصائص، وقد يكون السبب في عدم معرفته بنفسه ومعرفة الآخرين له، إذ لا يستمع للآخرين ولا يطلب نصيحهم وتوجيههم، وقد يقدمون له التوجيه والنصح لكنه لا يتقبله. وهذا يؤدي إلى وجود العديد من المعوقات التي تقلل من كفاءة الاتصال الإنساني. (القميزي، 2007:1) تمثل المنطقة العمياء معلومات عن أنفسنا يعلمها عنا الآخرون، وتتضمن عبارات مكررة نستخدمها في محادثتنا، مثل "أنت تعرف" و "O.K." قد تعد سلوكنا حازماً، لكن تصورات الآخرين قد تُفسر تصرفاتنا على أنها عدوانية، ويمكن للعلاقات الشخصية أن تتحسن من خلال التقليل الذاتي للمنطقة العمياء والاستماع للآخرين دون أن تكون أساليبنا دفاعية، والأفراد في المنطقة العمياء يجدون صعوبة في الاستماع إلى الآخرين دون مقاطعة أو القفز إلى الاستنتاجات، ومع ذلك عند تقديم ملاحظات بناءة للحد من الذات العمياء للآخرين، يجب علينا أن نتعاطف مع اقتراحاتهم، ويتم الحصول على المعلومات الواردة من خلال ردود الفعل من الآخرين. ربما تشعر أنك لست مستمعاً جيداً، لكن الآخرين يرون بشكل مختلف، أو ربما تشعر بأنك عاطفي وودود، لكن آخرين يرون أنك تبدو خجولاً وهادئاً. (South, 2007:11)، وقد تعتقد أنك قائد ضعيف، لكن آخرين يعتقدون أنك تتمتع بمهارات قيادية قوية، يشمل هذا المجال جوانب من الذات لا يقبلها الفرد المعني أو ينكرها، إذ يشعر الفرد نفسه بأنه غير مناسب أو لا يريد الاعتراف بذلك، فعلى سبيل المثال بعض المواهب المرئية بوضوح للآخرين ولكن بالنسبة للفرد نفسه لا يتعرف عليها بسبب موقفه المتواضع. (Sernika, 2013:54)

#### • ثالثاً: المنطقة المخفية او (القناع) (الواجهة) (Façade) Hidden Area

النوع الثالث الفرد (المختبئ)، إذ يعرف نفسه فقط أما الآخرون فلا يعرفون عنه شيئاً ولا يعرفهم، فقد يكون هذا الفرد لديه المعلومات والمهارات والقدرات، ويعرف ذلك عن نفسه، ولكن ليس لدى الآخرين معلومات عنه وقدراته ومشاعره، وقد يكون السبب في ذلك رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقته ودوافعه ومشاعره للآخرين، وكذلك نتيجة لانطوائه وانعزاله وعدم رغبته في التفاعل مع الآخرين، لذا فإن الآخرين لا يتمكنون من التعرف عليه. ويوجه مثل هذا الفرد بالخروج من عزلته والتفاعل مع الآخرين بصورة أكبر، وتشجيعه على تزويد الآخرين بمعلومات عن نفسه، وأن يهتم بمعرفة انطباعاتهم عنه (القميزي، 2007:1). تسمى المنطقة المخفية أحياناً منطقة الأسرار، وتحوي معلومات يتعمد الفرد إخفاءها عن الآخرين، فهناك أمور لا نريد للبعض أن يعرفها عنا، وبالتالي نسعى إلى حجبها عنهم، (Seiler, et al., 2006:221) فالسلوك والدافع مفتوحين للفرد ولكنه يظل سراً عن الآخرين. يسمى البعض هذا الربع (الذات الخفية). (Patricia, 2015:117) تتضمن الذات المخفية، جميع أسرارنا الشخصية، إذ يميل الأفراد إلى الكشف عن علاقتهم الشخصية في العمل، والإفصاح عن الشخصية، والأفراد في الذات المخفية يميلون إلى الحديث عن الآخرين والأحداث ولكن ليس عن أنفسهم، فقد يُنظر إلى هؤلاء الأفراد بشكل سلبي لأنهم بمعزل عن بعضهم البعض، يجب أن يكون الكشف عن الذات انتقائياً ومناسباً، هؤلاء يشغلون مجموعات صغيرة أكثر من المجموعات الكبيرة ويحسنون التواصل بين الأعضاء. (Rita, 1998:7)

#### • رابعاً: المناطق غير المعروفة (المجهولة) (Unknown)

النوع الرابع الفرد الغامض وهو الذي لا يعرف نفسه ولا يعرفه الآخرون وكذلك لا يعرفهم، وهذا الفرد لا يعرف مشاعره ودوافعه وقدراته، ولا يعرف الآخرون عنه أي شيء، ولا يعرف عنهم شيء عندما يريد إن يتعامل معهم. ويعد هذا النوع من أقل الأنواع فاعلية وكفاءة في الاتصال الإنساني. (القميزي، 2007:1) تمثل هذه المنطقة المعلومات والمشاعر والقدرات الكامنة والاستعدادات والخبرات وما إلى ذلك، وهي أمور غير معروفة للفرد نفسه / غير معروفة للآخرين في المجموعة، تتخذ هذه المشكلات غير المعروفة مجموعة متنوعة من الأشكال، يمكن أن تكون المشاعر والسلوكيات والمواقف والقدرات والكفاءات، والتي يمكن أن تكون إيجابية ومفيدة، أو يمكن أن تكون جوانب أعمق لشخصية الفرد، التأثير على سلوكه بدرجات متفاوتة. عادة ما يتوقع ظهور مناطق كبيرة غير معروفة في الأفراد الأصغر سناً والأفراد الذين يفتقرون إلى الخبرة أو الاعتقاد بأنفسهم. (Luft et al., 1955:4) تحتوي هذه المنطقة على جميع أبعاد شخصياتنا والتي لم يتم اكتشافها حتى الآن، فقد يظن الفرد أنه شجاع إلى أن يتعرض لخطر محقق، فيكتشف خلاف ذلك (Seiler et al., 2006:221)، أن المنطقة غير المعروفة هي المكان الذي توجد فيه أكبر إمكاناتنا، إذ يظهر تعقيد الأفراد تحت السطح في العقل اللا واعي، ويمكن أن تظهر الأحداث حيث تتحقق المشاعر والأفكار، أو الأفكار التي لم يتم التعرف عليها من قبل، هذه هي الحالات التي تكشف فيها المنطقة غير المعروفة عن أدلة للحياة الداخلية التي مرت دون أن يلاحظها أحد من قبل. (Saxena, 2015:143)

#### ثانياً: التأصيل الفكري لإدارة الذات

##### 1. إدارة الذات

إدارة الذات مصطلح شامل يتضمن إدراك الفرد وتصرفاته المؤثرة في سلوكه من أجل تحقيق النتائج التي تم اختيارها ذاتياً، وبالتالي، فإن إدارة الذات تتضمن الاستقلالية في تقرير المصير لتحديد خيارات الفرد ليعيش حياته وفقاً لتفضيلاته، تنطوي إدارة

الذات على الاستقلالية والاعتماد على الذات، والتي تشمل القدرات على اتخاذ إجراءات لإدارة شؤون الفرد، وبالتالي الاعتماد على جهود الفرد وموارده وحكمه وقدراته. (Sandjojo et al.,2018:2)

تعد إدارة الذات إحدى الموضوعات الحديثة التي انحدرت من مفهومي السلوك وعلم النفس والتنشئة الاجتماعية عبر دواعي منظمة، وتهدف المنظمة للوصول بموظفيها إلى أعلى مستوى عبر فهمهم لأهمية ادارة ذواتهم (سموعي,2016:18) ، لقد اهتم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي بقدرة الفرد على إدارة ذاته وترتيبها والتحكم فيها لأنه يمثل أكثر الأصول التنظيمية قيمة لمنظمات القرن الحادي والعشرين ، والتي تتميز بتطور سياسة العلم والبحث العلمي لخدمة أغراض التنمية البشرية والاجتماعية، ( Frayne & Geringer,2010:20 ) يضيف كل من (Noe et al ,2003:375) بأن الأفراد الذين لديهم فرص جيدة لخدمة سلوكهم بالعادة يكونوا على استعداد للوصول إلى معلومات حول أدائهم في العمل، ويؤدي الانسجام والتماسك الداخلي مع الذات إلى فهم أفضل للمكافآت الذاتية دون الحصول على دفع خارجي، ولكن من خلال التحفيز الذاتي كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي من قبل العاملين.

## 2. أهمية مهارات إدارة الذات:

- لقد تنامت أهمية إدارة الذات في السنوات الأخيرة على مستوى الفرد أو المنظمة نتيجة للتطورات والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، ويمكن تحديدها على النحو الآتي:
- (1) المساهمة في إمكانية القيام بالمهام في الوقت المحدد من خلال المساهمة في تطوير المسؤولية الشخصية للفرد اتجاه الآخرين (31 : Bond & Manser, 2009).
  - (2) تجعل الفرد أكثر قدرة على التعامل مع حالات التغيير السريعة في ضوء الغموض والبيئة التنافسية للمنظمة، مثل التغيرات التكنولوجية (Schermerhorn et al.,2010:27).
  - (3) يشكل الاهتمام بالعنصر البشري موضع يكثر التركيز عليه لما له من دور مهم يعكس حالة نفسية – سلوكية للفرد داخل المنظمة وتحفيزه نفسياً يمثل اتجاه حقيقي يعكس تألق الفرد بعمله عن طريق ( الغايات، التنافس، تحديد الذات، التأثير).
  - (4) تمثل استثماراً أمثلاً للطاقت والإمكانيات والمهارات الكامنة ذات التآلق والإبداع مركزين أهدافهم على أهداف المنظمة باطار من الاخلاص والفهم وحسن التعامل مع المشاكل، مرونة التكيف مع متطلبات بيئة المنظمة مستخدماً المرؤوس مهارات متعددة ضمن اتجاه المسؤولية عن التطوير .
  - (5) تكون مدعاة لتطوير المنظمات بتطوير مسارات أفرادها العاملين عبر سلسلة من الخطوات تعكس في معرفة مساعيهم وأهداف مساراتهم طويلة الأمد. (سموعي ,2016:21)
  - (6) تحقيق النجاح للمنظمة من خلال اشعار الموظفين بتقديرهم لذاتهم، وتعزيز إيمانهم بإمكانياتهم وبأنهم بذلوا طاقاتهم لتحقيق النجاح في عملهم . ( الحريري,2011:104-105)
  - (7) يقلل من الرقابة الخارجية على الموظفين ، ويؤكد التزامهم بالعمل، ويوفر القدرة على خفض التكاليف، من خلال الحد من الحاجة إلى المشرفين. (Pattni & Others ,2007:160-161)
  - (8) تؤثر في قدرة الأفراد على حلّ مشاكل عملهم بعقلانية وموضوعية ، وهو مؤشر جيد لقياس مدى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي. ( Opengart , 2005: 49 )
  - (9) لإدارة الذات تأثير كبير في ربحية المنظمة ، على وفق تقرير صادر عن شركة للخدمات المالية في الولايات المتحدة، فإن نسبة أرباح إدارة الذات لهذه الشركة كانت كبيرة جداً مقارنةً بالأبعاد الأخرى للذكاء العاطفي، والتي تؤكد أهميتها وتأثيرها في الأفراد وشخصياتهم، إذ تعطي تأثيراً إيجابياً على مخرجات المنظمة ككل. (Mc Grath, 2013 :1)

## 3. مستلزمات إدارة الذات

### • أولاً: ضبط النفس

يشير مصطلح ضبط النفس إلى قدرة الفرد على التغيير والتكيف مع ذاته من أجل تحقيق المواءمة بشكل أفضل بين ذاته مع البيئة الخارجية، للتغلب على أو تغيير الاستجابات الداخلية ، والتوقف عن الاتجاهات السلوكية غير المرغوب فيها ، والامتناع عن التصرف بها في مختلف المجالات (Tangney & others,2004:274-275)، فالأفراد الذين لديهم هذه القدرة يتمتعون بميزة القدرة على التحكم في عواطفهم بطريقة مفيدة لهم ولغيرهم، أي لديهم القدرة على التعبير عن انفعالاتهم بطريقة إيجابية والسيطرة على مشاعرهم السلبية، ولا يظهرون غضبهم للآخرين (Blak,2000:6) ، على العكس من الأفراد الذين يفتقرون إلى ضبط النفس يكونوا أكثر قلقاً من الأفراد الآخرين ولديهم نظرة سلبية للحياة، إذ يؤدي إلى عدم القدرة على التكيف مع المواقف الاجتماعية، والتردد المستمر والتشاؤم حول المستقبل، وأقل ثقة بالنفس، والافتقار إلى مهارات التواصل مع الآخرين (معالي، 2015:82) هناك طريقتان للسيطرة على المشاعر وضبط الذات، تتجسد الأولى في إيقاف الأفكار التي تثير الدوافع ومحاوله كبحها، وبالتالي الهدوء من البداية يؤدي إلى السيطرة على الموقف، اما الطريقة الثانية تتم من خلال عملية التهذئة تدريجياً، (Goleman 1998: 67) وتتضمن إدارة الذات في جوهرها ضبط النفس، أو مراقبة السلوك الفردي.

### • ثانياً: الجدارة بالثقة

تشير الجدارة بالثقة إلى إبداء الصدق والنزاهة في الكلمات والافعال ( Goleman,1998:44)، إذ توصف بأنها شكل دقيق من أشكال التعبير عن الذات ، وتأخذ الأنماط السلوكية وتعبّر عن الانفتاح والصدق واحترام الآخرين(Weiss,1999:186)،



وتؤدي إلى بناء علاقة ثقة مع الآخرين ويسهل مناقشة المعلومات الفردية ومشاركتها مع الحفاظ على الثقة مع الآخرين وعدم الخوف من الكشف عن المعلومات الفردية ( الطائي، 2010:50)، إذ تمثل العنصر الرئيس لعلاقات العمل داخل المنظمات، ويمكن للموظفين تشكيلها من خلال سلوكهم اليومي مثل التقدير والاحترام والدعم العاطفي ( Savolainen & Fresno,2012:130) تحدد صفات الحائز على الثقة الكفاءة، وعلى الرغم من كونها ليست الثقة بحد ذاتها، فإنها تساعد في تشكيل الأساس الذي تقوم عليه تنمية الثقة، ( Albrecht, 2002: 321 ) فالفرد الموثوق به عادةً ما يمتلك المهارات اللازمة لأداء المهام المسندة والقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة. ( Abrams et al., 2003: 65). إذ تسمح الثقة القائمة على الجدارة لمناخ الثقة بالاستماع بشكل جيد والتعلم من الحائز على الثقة لأنه لديه معرفة بأبعاد الموضوع الذي يتحدث عنه (جواد، 2015:73).

### • ثالثاً: القدرة على التكيف

يشير مصطلح التكيف إلى التعديلات السلوكية المناسبة والناجمة عن الاستجابة لحالات عدم اليقين (Martin,et.al.,2013:743). فالانفتاح على المعلومات الجديدة والتخلي عن الافتراضات القديمة، التي تجسدها المرونة في التعامل مع المواقف المتغيرة، ( Spencer & Spencer,1993:50 )، والأفراد الذين لديهم القدرة على التكيف غالباً ما يكونون متلقين جيدين للمعلومات الجديدة ولديهم القدرة على التخلي عن معتقداتهم القديمة والتكيف في عملهم والاستجابة للتغيرات في بيئتهم وإقامة علاقات اجتماعية، وتطبيق أفكار جديدة للحصول على نتائج إيجابية. ( Amabile ,1988:55 ) تساعد المرونة العاطفية على تحفيز الكفاءة، لأنها تقلل من القلق المرتبط بعدم اليقين، ورفض التغيير، والتفكير خارج الحدود المخطط لها، والاستجابة البطيئة للتغيرات المحيطة بالمنظمة، والتي تؤدي بالتالي إلى رفض تقبل وتطبيق الأفكار الجديدة ( Mandell & Pherwani,2003:387). يرى ( Nekoranec &Jagyova,2014 ) التكيف فيما يخص الأفراد العاملين (سواء كانوا جددًا أم تم نقلهم) عند تسهيل وتسريع تحديد المهام الجديدة وظروف العمل والبيئة والمعرفة والمهارات، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم في الوقت المناسب، ومساعدتهم على التعامل مع الوظيفة أو الظروف الجديدة، لكنها ليست عملية مباشرة وتحدث بسرعة بل تأتي على مراحل عديدة وهي: ( Nekoranec & Jagyova,2014:115-117).

- 1) مرحلة التنشئة الاجتماعية: تتعلق بالتجارب السابقة للعاملين سواء في مكان العمل أو في خارجه، وتعكس قيمهم ومواقفهم وأهمية العمل بالنسبة لهم، والتوقعات والسلوكيات المطلوبة منهم في المنظمة.
- 2) مرحلة مواجهة الواقع في المنظمة: تحدث إلى العمال الجدد أو الذين تم نقلهم إلى مكان عمل جديد، إذ تتميز هذه المرحلة بعدم اليقين، والإحساس بالعبء على كاهل الفرد العامل .
- 3) مرحلة تطوير الاستراتيجيات: يُحدد العامل لمواجهة الوضع الجديد، من خلال التكامل المهني والنفسي والاجتماعي مع التغيير، والانفتاح على الآخرين ومحاولة إنجاز المهام الموكلة وبناء العلاقات في العمل وزيادة الأنشطة.

### • رابعاً: الضمير الحي

وصف ( John & Srivastava ,1999) الضمير على أنه السيطرة والدافعية نحو سلوك محدد الهدف، مثل التفكير قبل التصرف، واتباع القواعد، والتخطيط، وتنظيم المهام وتحديد أولوياتها، فالأفراد الذين لديهم مستويات معتدلة من السيطرة على الدوافع، وأولئك الذين يتبعون بشكل عام القواعد والمعايير المقررة، من المتوقع منطقياً أن يتعايشون مع الآخرين. ( John & Srivastava ,1999:103) فالضمير الحي يتجسد بالقدرة على إدارة المسؤوليات بكفاءة ( Goleman,2000: 18) ويعرف أيضاً أنه أداء العمل الذي يتجاوز متطلبات الدور وحماية موارد المنظمة والتفاهم والانسجام بين الزملاء في العمل (Wang & Wong,2014:360-361) يتمتع الأفراد بالضمير الحي فيُنظر إليهم على أنهم مسؤولون يمكن الاعتماد عليهم وشاملون ومنظمون، فمن المتوقع أن يؤدي أداء جيداً في المواقف التي تتطلب مهارات بناء العلاقات، وهم يؤديون أداءً أفضل في سياقات التواصل الاجتماعي والسياسات التي تتطلب الاستماع النشط والتواصل اللفظي وغير اللفظي الفعال. فضلاً عن القدرة على التخطيط والتنظيم والعمل بجد والميل للأداء العالي، ويبحثون باستمرار عن المعرفة ويحاولون صقل مهاراتهم من خلال التدريب لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، على العكس من الأفراد الذين تقل لديهم هذه الكفاءة، يميلون إلى تحقيق مجموعة أكبر من الأهداف، وبالتالي يكونون أقل دقة وتنظيماً ( Slo cym & Hellriegel , 2011 : 80 ).

### • خامساً: المبادرة

ينتج سلوك الفرد الفعل والمدخل لبداية الذات مهام العمل وتحقيق الأهداف والمثابرة والتغلب على النكسات (Fay&Frese,2001:1) وتعني إيجاد الفرص التي تؤدي إلى تطوير العمل والاحذ بزم الأمور وتفعيل الأفكار الجديدة وترجمتها إلى عمل (الحريري,2011:118) يشير ( Cherniss & Goleman,2001:170)، إلا أن التقاؤل عنصر مهم في المبادرة، لأن أولئك الذين لديهم إنجازات عالية واستباقية لديهم مواقف متفائلة تجاه الحياة، ويأملون في النجاح، فالذين يملكون المبادرة يتصرفون قبل تجريبهم الأحداث الخارجية على التصرف، وهذا يعني اتخاذ تدابير استباقية لتجنب الوقوع في المشكلات قبل حدوثها، والافادة من الفرص قبل أن يستغلها أو يستثمرها شخص آخر، ويتم دمج الإنجاز مع المبادرة لتصبح بعداً واحداً، كونها يحملان الفكرة نفسها.

تعد المبادرة مفتاح الأداء المتميز وأساس قدرة الأفراد من أجل الوصول إلى الإبداع في عملهم، خاصة في المهن التي تعتمد على العلاقات الشخصية والحس والتوقعات مثل الخدمات الاستشارية والعقارات (Rosier,1996:81)، فالأفراد العاملون

الذين يفتقرون للمبادرة تكون ردود أفعالهم وقراراتهم تفتقر إلى الحكمة والحسم، على عكس أولئك الذين لديهم مثل هذه الكفاءة، إذ تكون لديهم القدرة على تجاوز الروتين وإيجاد الفرص للوصول إلى الأفضل. (Morehouse,2007: 269)

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

#### • تحليل العلاقات الارتباطية بين نافذة جوهاري وإدارة الذات

انطلقت الباحثتان في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نافذة جوهاري وابعادها مع إدارة الذات)، إذ يظهر الجدول (2) وجود علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين نافذة جوهاري وابعادها مع إدارة الذات إجمالاً، فكانت النتائج بحسب الآتي: تلاحظ الباحثتان وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (\*\*0.556) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقية النسبة الحرجة (6.939) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05).

أما على مستوى أبعاد نافذة جوهاري، فقد كان أعلى ارتباط للمنطقة المفتوحة من نافذة جوهاري (\*\*0.746) قوية مع إدارة الذات، وبمستوى معنوية (0.000)، وبقية النسبة الحرجة (8.539)، ثم جاءت بالترتيب الثاني المنطقة العمياء من نافذة جوهاري بعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (\*\*0.596) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وبقية النسبة الحرجة (7.312) مع إدارة الذات، وبالترتيب الثالث كان للمنطقة المخفية علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (\*0.222) ضعيفة مع إدارة الذات وبمستوى معنوية (0.002)، وبقية النسبة الحرجة (3.090)، وأخيراً كان ارتباط المنطقة المجهولة من نافذة جوهاري غير معنوياً (0.056)، إذ كانت معنوية الاختبار (0.422) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبقية النسبة الحرجة (0.830) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.96)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة لنافذة جوهاري وابعادها مع إدارة الذات).

جدول (2): علاقة الارتباط بين نافذة جوهاري وإدارة الذات

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
إدارة الذات	المنطقة المفتوحة	.746	.021	8.539	.000
	المنطقة العمياء	.596	.017	7.312	.000
	المنطقة المخفية	.222	.015	3.090	.002
	المنطقة المجهولة	.056	.021	0.830	.4.22
	نافذة جوهاري	0.556	.013	6.939	.000

P\*\*<0.01 , P\*<0.05 , T-table 1.96

(N=205) وبمستوى معنوية (0.05)

المصدر : من إعداد الباحثتين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

#### • تحليل تأثير نافذة جوهاري في إدارة الذات:

تطلق الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة من توقع الباحثتين (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنافذة جوهاري في إدارة الذات)، ولغرض أن تتحقق الباحثتان من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي البسيط، فضلاً عن مؤشرات قيمة (T) الجدولية (1.96)، وقيمة (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05) لرفض وقبول الفرضيات، للفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وكالاتي:

1. تلاحظ الباحثتان من نتائج الجدول (3)، أنموذج تأثير لبعده (المنطقة المفتوحة) في المتغير المعتمد (إدارة الذات)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي أصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (254.429)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (15.951) لقيمة البيتا، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.556$ ) لأنموذج وبقية ارتباط (0.746)، ويدل على أن بعد المنطقة المفتوحة يفسر ما قيمته (55.6%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة الذات في الكليات الاهلية عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (44.4%) من أنموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر. بينما كانت قيمة الميل الحدي ( $\beta=0.746$ )، أي أن التغير لوحدة واحدة في المنطقة المفتوحة اهتماماً وتحسين من قبل الكليات المبحوثة، سيحدث اهتماماً في إدارة الذات بنسبة (74.6%)، وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمنطقة المفتوحة في إدارة الذات)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.032)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{إدارة الذات (Y)} = 1.958 + 0.746 (\text{المنطقة المفتوحة})$$

جدول (3): خلاصة مؤشرات تأثير المنطقة المفتوحة في إدارة الذات

إدارة الذات	Se	$\alpha$	B	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	المنطقة المفتوحة
1,203,204	.032	1.958	.746	.000	15.951	254.429	.556	.746	
	Df	n=205		1.00	Tolerance		1.00		VIF

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

2. ومن مراجعة الباحثين لنتائج الجدول (4)، تجد أنّ نموذج تأثير بعد (المنطقة العمياء) في المتغير المعتمد (إدارة الذات)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي أصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (111.796)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (10.573) لقيمة البيتا، وهي أعلى من قيمتها الجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.355$ ) للنموذج وقيمة معامل ارتباط (0.596)، إذ يدلّ على أنّ بعد المنطقة العمياء يفسر ما قيمته (35.5%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة الذات في الكليات الأهلية عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (64.5%) من النموذج التفسيري لمتغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج المختبر. بينما كانت قيمة الميل الحدي ( $\beta=0.596$ )، أي إن التغير لوحدة واحدة في المنطقة العمياء اهتماماً وتحسين من قبل الكليات المبحوثة، سيحدث اهتماماً في إدارة الذات بنسبة (59.6%)، وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمنطقة العمياء في إدارة الذات)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.044)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{إدارة الذات (Y)} = 0.596 + 2.230 \text{ (المنطقة العمياء)}$$

جدول (4): خلاصة مؤشرات تأثير المنطقة العمياء في إدارة الذات

إدارة الذات	Se	$\alpha$	B	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	المنطقة العمياء
1,203,204	.044	2.230	.596	.000	10.573	11.796	.355	.596	
	Df	n=205		1.00	Tolerance		1.00		VIF

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

3. ومن مراجعة الباحثين لنتائج الجدول (5)، تجد أنّ نموذج تأثير البعد الوسيط (المنطقة المخفية) في المتغير المعتمد (إدارة الذات)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.001) - وهي أصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (10.484)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (3.238) لقيمة البيتا، وهي أعلى من قيمتها الجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.049$ ) للنموذج وقيمة معامل ارتباط (0.222)، إذ يدلّ على إن البعد الوسيط المنطقة المخفية تقسّر ما قيمته (4.9%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة الذات في الكليات الأهلية عينة الدراسة، فيما تعزى النسبة المتبقية (95.1%) من النموذج التفسيري لمتغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج المختبر. بينما كانت قيمة الميل الحدي ( $\beta=0.222$ )، أي أنّ التغير لوحدة واحدة في المنطقة المخفية اهتماماً وتحسين من قبل الكليات المبحوثة، سيحدث اهتماماً في إدارة الذات بنسبة (22.2%)، وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمنطقة المخفية في إدارة الذات)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.053)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{إدارة الذات (Y)} = 0.222 + 3.457 \text{ (المنطقة المخفية)}$$

جدول (5): خلاصة مؤشرات تأثير المنطقة المخفية في إدارة الذات

إدارة الذات	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	المنطقة المخفية
1,203,204	.053	3.457	.222	.001	3.238	10.484	.049	.222	
	Df	n=205		1.00	Tolerance		1.00		VIF

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

4. ومن مراجعة الباحثين لنتائج الجدول (6)، تجد أنّ نموذج تأثير البعد الوسيط (المنطقة المجهولة) في المتغير المعتمد (إدارة الذات)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.423) - وهي أكبر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (0.645)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (0.803) لقيمة البيتا، وهي أقل من قيمتها الجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لرفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمنطقة المجهولة في إدارة الذات).

## جدول (6): خلاصة مؤشرات تأثير المنطقة العمياء في إدارة الذات

إدارة الذات	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	المنطقة المجهولة
1,203,204	.038	3.923	.056	.423	0.803	0.645	.003	.056	
	Df	n=205		1.00	Tolerance		1.00		VIF

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

5. وأخيراً تلاحظ الباحثين من نتائج الجدول (7)، تجد أنّ أنموذج تأثير المتغير الوسيط (نافذة جوهاري) في المتغير المعتمد (إدارة الذات)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (90.772)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (9.527) لقيمة البيت، وهي أعلى من قيمتها الجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.309) للأنموذج وبقية معامل ارتباط (0.556)، إذ يدلّ على أنّ المتغير الوسيط نافذة جوهاري تفسر ما قيمته (30.9%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة الذات في الكليات الأهلية عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (69.1%) من أنموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر. بينما كانت قيمة الميل الحدي (β=0.556)، أي أنّ التغير لوحد واحد في نافذة جوهاري اهتماماً وتحسين من قبل الكليات المبحوثة، سيحدث اهتماماً في إدارة الذات بنسبة (55.6%)، وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنافذة جوهاري في إدارة الذات)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.058)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{إدارة الذات (Y)} = 2.053 + 0.556 (\text{نافذة جوهاري})$$

## جدول (7): خلاصة مؤشرات تأثير نافذة جوهاري في إدارة الذات

إدارة الذات	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	نافذة جوهاري
1,203,204	.058	2.053	.556	.000	9.527	90.772	.309	.556	
	Df	n=205		1.00	Tolerance		1.00		VIF

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ومن خلال لجوء الباحثين إلى الانحدار المتعدد لمعرفة أي أبعاد نافذة جوهاري تأثيراً في إدارة الذات، إذ أظهر الجدول (8)، وجود تأثير معنوي للمنطقة المفتوحة (0.592) في إدارة الذات وبمستوى معنوية (0.000)، وبقية النسبة الحرجة (11.541)، فضلاً عن تأثير للمنطقة العمياء (0.292) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقية النسبة الحرجة (5.641)، فيما لم يكن أي تأثير معنوي للمنطقتين المخفية والمجهولة، لكون معنوية اختبارهما (0.471)، (0.779) وكلاهما أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبقية النسبة الحرجة (0.721، -0.281) وعلى الترتيب.

## جدول (8): التأثير المتعدد لنافذة جوهاري في إدارة الذات

العينة	المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل التأثير		
205	.000	11.541	.036	.592	M1	<---
	.000	5.641	.040	.292	M2	<---
	.471	.721	.046	.042	M3	<---
	.779	-.281	.033	-.017	M4	<---

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## • اولا: الاستنتاجات

1. تعزز الكليات الأهلية المبحوثة إدارة الذات لديها من خلال توظيفها لنافذة جوهاري في ذلك الاتجاه، فضلاً عن تعزيز إدارة الذات لديهم من خلال اهتمامها بالمنطقة المفتوحة والمنطقة العمياء وفي بعض الأحيان المنطقة المخفية إلا أنها لا تدعم إدارة الذات في المنطقة المجهولة.
2. أظهرت الكليات الأهلية المبحوثة ممارسة وامتلاك المنطقة المفتوحة من نافذة جوهاري نتيجة لقدرة أفرادها على تكوين علاقات فكرية واقعية ايجابية داخلها، والميل نحو مشاركة التجارب وحلّ مشكلات العمل المختلفة معهم دون تلوّ.

3. لدى الكليات الأهلية المبحوثة اهتمام وتبني وامتلاك المنطقة العمياء لدى أفرادها نتيجة لميلهم إلى تكوين صداقة مع الأفراد الذين يشاركونهم في وجهات النظر، فضلاً عن توجيههم نحو التشاور مع المديرين والزملاء أصحاب الخبرة بهدف الحصول على الإرشادات المهنية والعلمية المفيدة في مجال اختصاصهم.
4. تمتلك الكليات الأهلية أفراداً لديهم المنطقة المخفية من نافذة جوهاري بشكل محدود نتيجة لظنهم بابتعاد الآخرين عنهم حال مواجهتهم للمشكلات الوظيفية فضلاً عن ميلهم لإخفاء هوياتهم الحقيقية عند مقابلة الزملاء والأصدقاء الجدد نظراً لظنهم أن معرفة الآخرين لنقاط الضعف لديهم تدفعهم للخجل من تلك المواقف .
5. تتبنى الكليات الأهلية المنطقة المجهولة لنافذة جوهاري بشكل محدود نتيجة لشعور أفرادها بامتلاكهم أفكاراً جديدة لم يستطيعوا إيصالها لزملائهم والآخرين بنجاح ، فضلاً عن امتلاك البعض منهم القدرة المحدودة في التعبير عن رغباتهم وحاجاتهم للآخرين.

#### • ثانياً: التوصيات

1. على الكليات الأهلية المبحوثة الاهتمام بنافذة جوهاري بتحسين المنطقة المفتوحة والعمياء من خلال استثمارها وتوجيهها نحو تعزيز إدارة الذات وخاصة عندما تحاول الارتقاء بالمبادرة والتكيف والجدارة بالثقة.
2. على الكليات الأهلية زيادة الاهتمام بتطوير وتبني المنطقة المفتوحة لدى أفرادها
3. ضرورة إيلاء اهتمام ملحوظاً في المناطق العمياء التي تخص الجوانب المعززة لأداء الكليات الأهلية المبحوثة
4. ضرورة النظر باهتمام إلى الأفراد الذين يعيشون في المنطقة المخفية.
5. ينبغي على الكليات الأهلية المبحوثة إعادة النظر في توجيهها نحو المنطقة المجهولة لدى ملاكاتها التدريسية.

#### المصادر

##### • المصادر العربية

- [1] القمزي، حمد بن عبدالله، (2007)، "توظيف نافذة جوهاري في الاتصال التربوي"، مجلة الجزيرة، السعودية، العدد (12740).
- [2] عسكر، سمير احمد، (1987)، مدخل إلى إدارة الأعمال اتجاه شرطي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- [3] الحريري، رافدة عمر، (2011)، "اتجاهات ادارية معاصرة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن.
- [4] سموعي، رفاء فرج، (2016)، السلوك التنظيمي علم وفن معاصر، دار الوثائق والكتب، شركة الانتشار للدعاية والنشر والاعلان، بغداد.
- [5] جواد، فائق نهاد، (2015)، " تأثير المناخ الإبداعي في الأداء المتميز من خلال إدارة الذات"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

##### • المصادر الاجنبية:

- [1] Sandjojo, Janice, Aglaia M. E. Zedlitz, Winifred A. Gebhardt, Joop Hoekman, Jeanet A. den Haan. Evers, Andrea W. M, (2018), "Effects of a self-management training for people with intellectual disabilities", Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities, Leiden, Vol. 32, No. 4.
- [2] Frayne, C. & Geringer, M. (2010), "Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople", Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 3, 361-375.
- [3] Bond, B. & Manser, R. (2009), "Emotional Intelligence Interventions to Increase Student Success". Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario Vol. 13, No 8.
- [4] Schermerhorn, JR. , Hunt, JG. , Osborn, RN. & Uhl – Bien, M. (2010), Organizational Behavior, 11<sup>th</sup> edition, Wiley.
- [5] Pattni, Indira , Soutar, N . Geoffrey & Klobas, E. Jane, (2007), "The Impact of a Short Self-Management Training Intervention in a Retail Banking Environment", Human resource quality development, Vol.18, No.2, pp:159-178.
- [6] Opengart, R., (2005), "Emotional intelligence & emotion work: examining constructs from an interdisciplinary framework", Human Resource Development Review, Vol. 4 , No.1.
- [7] McGrath, Fred, (2013), "Emotional Intelligence & Conflict Resolution", 1<sup>st</sup> edition, ACLEA 49<sup>th</sup> Mid-Year Meeting. Clearwater, FL, Saur-Amaral.

- [8] Tangney, J. P., Baumeister, R. F, & Boone, A. L. (2004), "High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success", *Journal of Personality*, Vol. 72, No.(2), pp: 271-324.
- [9] Black, Maria, (2000), "WPQ Emotional Intelligence Questionnaire" , V3 Report.
- [10] Goleman, Daniel, (1998), *Working with Emotional Intelligence*, 6<sup>th</sup> edition, New York: Bantam Books, U.S.A.
- [11] Savolainen, Taina & Fresno, Palmira López, (2012), "Trust in Leadership for Sustaining Innovations How Leaders Enact on Showing Trustworthiness", *Nang Yan Business Journal*, Vol.1, No.1, pp:129-136.
- [12] Weiss, H. Donald, (1999), *The Self-management Workshop: Helping People Take Control of Their Lives and Their Work a Trainer's Guide*, 10<sup>th</sup> edition, Broadway, New York, NY.
- [13] Amabile, G. H ,(1988), *Organizational Climate explorations of concept*, Boston. Am: Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [14] Abrams, C.Lisa, Croos, Rob, Lesser, Eric, & Levin, Z. Daniel, (2003), "Nurturing Interpersonal Trust In Knowledge-Sharing Networks", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No.4, PP:64-77.
- [15] Albrecht, L. Simon, (2002), "Perceptions of Integrity, Competence & Trust in senior management as Determinants of Cynicism Toward change, Public Administration & management" *An Interactive Journal*, Vol. 7, No. 4, pp:320-343.
- [16] Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe, (1993), *Competence At Work: Models For Superior Performance*, 1<sup>st</sup> edition, Wiley, New York: Wiley.
- [17] Mandell, B.& Pherwani, S., (2003), "Relationship between emotional intelligence & transformational leadership style: a gender comparison", *Journal of Business & psychology*, Vol. 17, No.3.
- [18] Nekorance, Jaroslav & Nagyova, Lenka, (2014), "Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management", *The Armed Forces Academy of gen. M. R, Management and Economics*, Vol.1, No.73,pp:114-120.
- [19] Morehouse , M.M., (2007), "An exploration of emotional intelligence across career arena", *Journal of Leadership & Organization Development*, Vol. 26, No.9.
- [20] Cherniss, Cary. & Goleman, Daneil.,(2001), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for Measure, & Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, & Organizations*, San Francisco: Jossey – Bass.
- [21] John, O. P., & Srivastava, S. (1999), "The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives", In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*, 2<sup>nd</sup> edition, New York: Guilford Press.
- [22] Slo cym, J. & Hellriegel, D. (2011). *Organizational Behavior*. 13<sup>th</sup> edition , south western.
- [23] Wang, Jin & Wong, Chak Keung, (2014), "A Comparative Study on the Measurement Scales of Organizational Citizenship Behavior Within China's Hotel Industry", *Journal of China Tourism Research*, Vol.6, No.4, pp:358-369.
- [24] Floyd, Kory, (2009), *Interpersonal Communication (The Whole Story)*, First Edition, New York, Mc. Graw Hill.
- [25] Esposito, R. P., Mcadoo, H., & Scher, L., (1978), "The Johari Window Test: a Research Note", *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 18, No. 1.
- [26] Luethel M. Kormanski, (1988), "Using the Johari Window to Study Characterization", Wiley on behalf of the International Reading Association, *Journal of Reading*, Vol. 32, No. 2, pp. 146-152.
- [27] Sutherland, J. A., (1995), "The Johari Window A Strategy for Teaching Therapeutic Confrontation", *Nurse Educator*, Vol. 20, No. 3, 22–24.

- [28] Nair, S. K., & Naik, N. S., (2011), "The Johari Window: a comparative study of public sector and private sector executives in India", International Journal of Indian Culture and Business Management, Vol. 4, No. 1, 13.
- [29] Afolabi, M. (1993), "Application Of Johari Communication Awareness Model To Special Libraries Management", Library Management, 14(1), 24–27.
- [30] Chang, W. & Chen ,C. & Huang,y. ,(2012), " Exploring the Unknown", International Service and Individual Transformation, Adult Education Quarterly 62(3) .
- [31] Patricia, O. ,(2015), "Improving Interpersonal Relationship in Workplaces", Journal of Research & Method in Education, Nigeria, Volume 5, Issue 6 , PP 115-125.
- [32] South, B., (2007), "Combining mandala and the Johari Window: An exercise in self-awareness", Teaching and Learning in Nursing, 2(1),p 8–11.
- [33] Saxena, p.,(2015), " Johari Window: An Effective Model for Improving Interpersonal Communication and Managerial Effectiveness", SIT Journal of Management, Vol. 5. No. 2.. Pp. 134-146.
- [34] Sernika, C. Wahyu, K., (2013), "Peningkatan Keterbukaan Dirimelalui Teknik Johari Window", Skripsi- Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia.
- [35] Rita, Coombs R. & Eileen S. Rivers, (1998), "Collaborating for Change: Building Partnerships Among Teachers", Paper presented at the 53<sup>rd</sup> Annual Conference of the Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- [36] Luft J. and Ingham H. ,(1955), "The Johari Window: a graphic model for interpersonal relations", University of California Western Training Lab.
- [37] Seiler, W. J. & Beal, M. L.,(2006), Communication: Making Connections, Boston, MA.: Allyn and Bacon by Pearson Education, Inc.