

ISSN: (Print) 2518 – 5756  
ISSN: (Online) 2707 – 4854



جامعة الاستقلال  
AL-ISTIQLAL UNIVERSITY

# مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث

مجلة علمية محكمة

تصدر عن  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
جامعة الاستقلال  
أريحا - فلسطين

المجلد 10 (1)  
حزيران 2025

# مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث (البحوث والدراسات الأمنية)

## الهيئة الاستشارية

- أ.د. نور الدين أبو الرب، جامعة الاستقلال، فلسطين (رئيساً).  
أ.د. أحمد نجم الدين، جامعة الحسن الأول، المغرب.  
أ.د. أنمار أمين البرداري، جامعة الموصل، العراق.  
أ.د. سامية ابريغم، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.  
أ.د. ظافر الصرايره، جامعة مؤتة، الأردن.  
أ.د. عبد الرحمن الشاعر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.  
أ.د. عبد الرحمن عزّي، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.  
أ.د. عدنان شقير، جامعة بيت لحم، فلسطين.

## هيئة تحرير المجلة:

رئيس هيئة التحرير	أعضاء هيئة التحرير
د. عصام الأطرش عميد كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ص.ب: 10 تلفون: +970-2-2322194 فاكس: +970-2-2322197 بريد المجلة: fgs_iuj@pass.ps	أ.د. رحاب السعدي د. إياد أبو زنيط د. محمد البيدوسي د. محمد صعايده د. ناريمان شقورة

## لجنة المتابعة الفنية للمجلة:

د. سامح القبج (رئيساً)، أ. إبراهيم الشولي، أ. حنين رزق، أ. فايز عبد الحفيظ

## التصميم والمونتاج:

أ. ماهر صبري دويكات

## المنسق:

أ. محمد فرج بني عوده

## التدقيق اللغوي:

د. معاذ اشتيه، د. خالد مسعود

## سياسات وتعليمات النشر في المجلة

### أولاً: التعريف بالمجلة:

مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الاستقلال، اريحا، فلسطين. تصدر بشكل دوري كل ستة أشهر، والرقم الدولي للنسخ الورقية هو: ISSN:2518-5756، والرقم الدولي للنسخ الالكترونية هو: ISSN:2707-4854. وتُعنى المجلة بنشر الأبحاث والدراسات الأصلية في المجالات الانسانية والاجتماعية مع اعطاء الاولوية للمجالات الأمنية، وتُنشر الأبحاث المقدمة للنشر من داخل الجامعة أو من خارجها اما باللغة العربية أو الانجليزية حسب لغة البحث المقدم للنشر. والتي لم يسبق نشرها من قبل، وتعتبر المواد المنشورة في المجلة عن آراء مؤلفيها ونتائجهم فقط ولا تنشر المجلة ما يتعارض تصريحاً أو تلميحاً مع فلسفة الجامعة وقيم الشعب الفلسطيني.

### ثانياً: سياسات النشر في مجلة:

1. تعد مجلة دورية نصف سنوية وتصدر إلكترونياً و ورقياً.
2. تهتم بنشر الأبحاث والمراجعات العلمية في مجالات مختلفة والأولوية لتلك المتعلقة بالعلوم الأمنية.
3. تلتزم المجلة بمنح وصول مجاني لكل المقالات التي لديها فور نشرها كمساهمة في التبادل المعلوماتي العالمي.
4. يتم استلام الابحاث والرد عليها وتحكيمها من خلال البريد الالكتروني لمجلة جامعة الاستقلال للأبحاث أو من خلال الموقع الالكتروني للمجلة بواسطة نظام اداري الالكتروني خاص بالمجلة.
5. لا يتجاوز الرد على مدى صلاحية البحث للنشر أربعة أشهر من تاريخ الاقرار باستلام البحث ما لم يكن هناك طارئ يحول دون ذلك.
6. يتم تحكيم الأبحاث من قبل متخصصين، وتراعى فيه الرتبة العلمية والخبرة والتنوع من داخل الوطن وخارجه.
7. الحد الأقصى لعدد الأبحاث المنشورة في المجلد الواحد هو بحثان للمؤلف الواحد (بحث في كل عدد).
8. عملاً بالحرية الاكاديمية فإن ما ينشر في المجلة يعبر عن رأي الباحثين فقط.
9. لا ترد الأبحاث أو المواد المرسله لهيئة تحرير المجلة سواء تم نشرها أو لم يوافق على نشرها.
10. جميع حقوق النشر محفوظة لمجلة جامعة الاستقلال للأبحاث.

### ثالثاً: شروط إعداد المخطوطة للنشر:

1. لا يزيد حجم البحث عن 20 صفحة حجم A4 ويحد أقصى 6000 كلمة بما في ذلك الأشكال والرسوم والجداول والهوامش، ويكتب بصيغة word ويخط (12)، غامق للعناوين، ولا ترفق الملاحق بالبحث إلا لغايات التوضيح فقط.
2. إذا كانت لغة البحث العربية يتم استخدام خط من نوع Simplified Arabic إما إذا كانت لغة البحث الانجليزية يستخدم خط نوع Times New Roman.
3. يتم إعداد الصفحة بحيث يترك هامش 2.5 سم من اليمين واليسار و3 سم من الأعلى والأسفل.
4. تكون مسافة التباعد بين الأسطر بمقدار 1.5 سم.
5. يجب تجنب الإشارة إلى اسم الباحث أو شخصه خلال صفحات البحث.

### رابعاً: مرفقات البحث:

1. رسالة تغطية من الباحث إلى هيئة تحرير مجلة جامعة الاستقلال من خلال البريد الإلكتروني للمجلة أو من خلال نظام اداري الالكتروني خاص بالمجلة، يطلب فيها نشر بحثه في مجلة الجامعة.
2. تقديم تعهد شخصي من الباحث أن بحثه لم ينشر سابقاً في أي مجلة أخرى، وأنه ليس مقدم للنشر في مجلة أخرى.
3. إرفاق نسخة من الاستبانة إذا كان البحث يتضمن تحليلاً إحصائياً، أو أعتد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لبحثه.
4. إرفاق شهادة تدقيق لغوي من مدقق مختص.
5. في الأبحاث المشتركة على كل باحث ان يقدم إقرار خطي يوضح فيه دور او نسبة مشاركة كل باحث في البحث.

### خامساً: التوثيق:

1. التوثيق في متن البحث: يتعين على الباحث استخدام نمط التوثيق (APA STYLE) بعد فقرة الاقتباس مباشرة كما هو موضح فيما يلي (اسم عائلة الباحث، سنة النشر، رقم الصفحة)، وإذا كان المصدر الالكتروني يكون التوثيق كما يلي: (عنوان الموقع، تاريخ دخول الباحث إلى الموقع، اسم كاتب الموضوع، الموضوع).
2. التوثيق في نهاية البحث يكون كما يلي:
  - أ. إذا كان المصدر أو المرجع كتاباً يكون التوثيق كما يلي: (اسم عائلة المؤلف، الاسم الأول للمؤلف، سنة النشر، عنوان الكتاب، مكان النشر، دار النشر، الطبعة، الجزء أو المجلد، بلد النشر).
  - ب. إذا كان المصدر بحثاً أو دراسة علمية يكون التوثيق كما يلي: (اسم عائلة الباحث، اسم الباحث الأول، السنة: عنوان البحث، منشور أو غير منشور، اسم المجلة، العدد، الجامعة، البلد التي تم النشر فيها).
  - ج. إذا كان المصدر موثقاً من الانترنت، يراعي فيه الترتيب الآتي: (اسم عائلة المؤلف أو شهرته، اسمه الأول، سنة النشر، «عنوان المقالة»، الموقع (ويوضع تحته خط)).

# لفهرس

الصفحة	عنوان البحث	الرقم
1	المرونة الوظيفية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على مديريات وزارة الداخلية في جنوب الضفة الغربية/ د. علي سالم عيادة	1
31	فاعلية برنامج إرشادي يستند إلى النظرية الوجودية في خفض قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية/ أ.د. يوسف ذياب عواد، أ. طارق ذيب جمعة	2
51	خطورة التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار وتداعياته على حياتهم الاجتماعية/ د. قصي عبد الله إبراهيم	3
83	تقييم تجربة استخدام منصة (Google Classroom) بكلية التربية في جامعة حماة/ د. أسماء عدنان الحسن، د. دارين محمود سوداج	4
109	مدى فاعلية نظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي/ د. زياد أحمد مرعي، د. محمد محي الدين عساف	5
139	الإسلام السياسي: التأثيرات الفكرية والمعرفية على الحركات السياسية المعاصرة - حركة المقاومة الإسلامية «حماس» في فلسطين أنموذجاً د. ديمة فايق أبو لطيفة	6
163	مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات في المؤسسات التعليمية والتربوية والاجتماعية في منطقة النقب/ أ. وفاء صقر أبو عمار أ.د. نبيل جبرين الجندي	7
189	مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري/ د. مهند عمر	8
211	التعليم العالي في قطاع غزة: تحديات الحرب وتحديات ما بعدها/ أ. مها محمد جمعة أبو الهيجا	9
235	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية/ د. عفاف علي احمد سلمان	10
261	المرجعيات الثقافية للغة الكاريكاتير في الإعلام الرقمي/ أ. مريم المصري	11
291	درجة قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً»/ د. علي قدومي	12
5	استكشاف أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: أدلة من بلدية جنين/ د. سامر عرقاوي	13
31	رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الاستقلال فيما يتعلق بأبعاد القيادة الرقمية/ د. محمد يوسف الكرم، د. سمير سليمان الجمل	14

الأبحاث  
الأبحاث

# المرونة الوظيفية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على مديريات وزارة الداخلية في جنوب الضفة الغربية

د. علي سالم عيايدة

كلية العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال، فلسطين

**Dr. Ali Salem Ayaydeh**

.Faculty of Administrative Sciences, Al-Ishtiqal University, Palestine

ali.ayadeh@pass.ps

## **Organizational Resilience and Its Impact on Improving Quality of Work Life: An Applied Study on the Directorates of the Ministry of Interior in the Southern West Bank**

### **Abstract**

*The study aimed to explore the impact of organizational resilience on improving the quality of work life for employees in the directorates of the Palestinian Ministry of Interior in the southern West Bank. To achieve this goal, the descriptive analytical approach was adopted, and the study was conducted on a sample of 138 employees. The results indicated that organizational resilience and quality of work life were at moderate levels overall. The findings also revealed that strategic resilience was the only dimension that had a statistically significant and positive impact on quality of work life, explaining 48.1% of the variance. In contrast, other dimensions—structural, operational, and human resources resilience—did not show significant effects. Additionally, gender and monthly income had statistically significant effects, with higher levels of resilience and work-life quality reported among male employees and those with higher incomes. However, years of experience showed no significant statistical impact. The study recommended the necessity of implementing structural and flexible strategic changes at the level of organizational structures and improving the quality of life for employees in the directorates of the Palestinian Ministry of Interior.*

**Keywords: Organizational Resilience, Resilience Dimensions, Quality of Work Life, Public Sector, Ministry of Interior – Palestine**

## ملخص

سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير المرونة الوظيفية على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث أُجريت الدراسة على عينة مكونة من (138) موظفًا وموظفة. بينت النتائج أن مستويات المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة بشكل عام. كما كشفت النتائج إلى أن المرونة الإستراتيجية هي الوحيدة التي أثرت بشكل دال وإيجابي في جودة الحياة الوظيفية، حيث فسرت ما نسبته 48.1% من التباين في جودة الحياة، بينما لم تُظهر الأبعاد الأخرى المرتبطة بالمرونة الهيكلية والتشغيلية ومرونة الموارد البشرية تأثيرًا معنويًا. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن متغيري النوع الاجتماعي ومستوى الدخل الشهري لهما تأثير ذو دلالة إحصائية، حيث كان مستوى المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية أعلى لدى الذكور ولدى الموظفين ذوي الدخل المرتفع. في المقابل، لم يكن لسنوات الخبرة تأثير إحصائي يُذكر. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تغييرات هيكلية وإستراتيجية مرنة على مستوى الهياكل التنظيمية، وتحسين جودة الحياة للعاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الوظيفية، أبعاد المرونة، جودة الحياة الوظيفية، القطاع العام، وزارة الداخلية

-فلسطين

## مقدمة

تعد التغييرات التنظيمية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، خاصة في البيئات المتقلبة وغير المستقرة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية استجابات المؤسسات المرنة على مستوى هياكلها التنظيمية ومواردها البشرية وخططها التشغيلية والإستراتيجية. إذ تمثل هذه الجوانب الأساسية التي تمكن المؤسسات من التكيف بفعالية مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، مما يساعد في التخفيف من الآثار السلبية المحتملة التي قد تنشأ نتيجة للتغيرات المستمرة (Ibrahim & Hussein, 2024).

وتُعتبر المؤسسات الحكومية من بين الكيانات التي تواجه العديد من التعقيدات والمشاكل في بيئة العمل، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على قدرتها على العمل وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى إحداث تغييرات مرنة تمكن المؤسسات الحكومية من الحفاظ على كفاءتها، وتعزيز فعالية خدماتها، إلى جانب تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها، مع ضمان التكيف المستمر مع التغييرات السريعة في بيئة العمل (عبد الوهاب وآخرون، 2024).

وفي ضوء ذلك، يكتسب مفهوم «المرونة الوظيفية» أهمية خاصة، لكونه يعكس قدرة الموظفين والمؤسسات على التكيف مع التغييرات في المهام والمسؤوليات وساعات العمل ومواقع العمل. وتعد المرونة الوظيفية أداة حيوية لتمكين المؤسسات من التعامل مع التحديات المختلفة، وتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز جودة الحياة الوظيفية للموظفين (بن عثور، 2023).

إن جودة الحياة الوظيفية للموظفين تتأثر سلباً بعجز القدرات المؤسسية على تلبية احتياجاتهم المادية في ظل الأزمات، حيث يواجه الموظفون ضغوطاً نفسية ومهنية قد تؤثر على أدائهم ورضاهم الوظيفي، إذ تسهم هذه الضغوط في خلق بيئة عمل غير مستقرة، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة التوتر والقلق هذا من جانب، ومن جانب آخر، يمكن أن تساعد المرونة الوظيفية في تخفيف بعض من هذه الضغوط، مثل السماح بالعمل عن بُعد أو تعديل ساعات العمل، الأمر الذي من شأنه منح الموظفين شعوراً بالتحكم في بيئتهم المهنية ويخفف من تأثير الأزمات بشكل عام (عياش، 2020).

وتعد المرونة في بيئة العمل من العوامل المهمة التي تحسن جودة الحياة الوظيفية، حيث تساعد الموظف في تحقيق توازن بين العمل والالتزامات الشخصية، مما يعزز درجة الرضا الوظيفي والصحة النفسية للموظفين. وقد أظهرت الدراسات أن أنماط العمل المرنة ترتبط بتقليل التوتر والإجهاد المهني وزيادة الشعور بالتمكين والاستقلالية، كما تُعد أداة إستراتيجية فعالة للمنظمات لتحسين الإنتاجية وتقليل الغياب وتعزيز الولاء المؤسسي. (Jandaghi et al., 2024; Chang et al., 2025). وفي فترات الأزمات، تساهم المرونة في التخفيف من التحديات التي تواجه المنظمات على مستوى الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفي (Wibowo & Mujannah, 2024; Ludviga & Kalvina, 2024).

في السياق الفلسطيني، تُعد دراسة تأثير المرونة الوظيفية على العمليات التنظيمية الخاصة بالمنظمات في ظل الأزمات المالية المتكررة، من أبرز التحديات التي يواجهها القطاع الحكومي. إذ أن لهذه الأزمات تأثيراً مباشراً على جودة الحياة الوظيفية، من خلال انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي، وزيادة التهرب من العمل، مما ينعكس سلباً على الأداء والكفاءة في العمل (حماد، 2018؛ عياش، 2020؛ الحق، 2022). وعليه تحاول الدراسة الحالية فهم تأثير المرونة الوظيفية على جودة الحياة الوظيفية بالتركيز على مديريات وزارة الداخلية في جنوب الضفة الغربية وذلك كما تبينه مشكلة الدراسة.

### مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تواجه دولة فلسطين أزمة مالية مستمرة منذ توقف الأفق السياسي التفاوضي، مما ألحق تأثيرات كبيرة بجميع جوانب الحياة. وقد تفاقمت هذه الأزمة في ظل الظروف الاستثنائية التي شهدتها المنطقة بعد اندلاع الحرب في السابع من أكتوبر 2023. حيث أسفرت عن تأثيرات سلبية على قدرة الموظفين في تلبية احتياجاتهم الأساسية، مما أثر سلباً على طبيعة دوامهم وأدائهم الوظيفي، وبالتالي على قدرتهم في تقديم الخدمات بفعالية. كما فرضت هذه الأزمة، على المستوى التنظيمي، تحديات كبيرة أمام المؤسسات الحكومية في قدرتها على التكيف والبحث عن حلول ابتكارية لتحسين جودة العمل، الأداء الوظيفي، وحياة العاملين المهنية (عبد الوهاب وآخرون، 2024). إذ تلعب التغييرات التنظيمية خلال الأزمات كالرشاقة وإدارة التغيير المستدام والمرونة التنظيمية على المستويات التشغيلية والإستراتيجية دوراً مركزياً في تحسين دورة حياة العمل وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في القطاع الحكومي (Kalvina & Lidviga, 2024)، وفي هذا السياق، هناك قلة من الدراسات المحلية التي حاولت تحليل أثر «المرونة الوظيفية» بأبعادها التنظيمية المرتبطة (بالمرونة الهيكلية، التشغيلية، الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية) على تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في القطاع الحكومي الفلسطيني في ظل الأزمات المالية المتكررة وبخاصة مع بعد السابع من أكتوبر. وفي ضوء ذلك، تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر المرونة الوظيفية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكلية، التشغيلية، الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية) في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟
- ما أثر المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكلية، التشغيلية، الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية) على تحسين جودة الحياة الوظيفية من لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟

- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟
- ما أثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على المرونة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟
- ما أثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟

### فرضيات الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية، المرونة) في تحسين جودة الحياة الوظيفية. في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على المرونة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر لكل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للتعرف إلى:

- التعرف إلى مستوى المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية) في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- فحص أثر المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية) على تحسين جودة الحياة الوظيفية من لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- التعرف إلى أثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على

المرونة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

- التعرف إلى أثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

## أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى سد الثغرات على مستويين:

### الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الدور المحوري الذي تؤديه المرونة الوظيفية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، لا سيما في فترات الأزمات التي تتطلب استجابات تنظيمية مرنة وفعالة. وقد كشفت مراجعة الأدبيات ذات الصلة عن وجود فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر المرونة الوظيفية بأبعادها المختلفة (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية) على جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام الحكومي في فلسطين. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصورات نظرية تساهم في فهم استجابات القطاع الحكومي للتغيرات التنظيمية، وتوضيح كيفية تأثير هذه الاستجابات على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، مما يُثري الأدبيات ويُساهم في توجيه الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

### الأهمية من الناحية العملية

من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية تسعى إلى تعزيز المرونة الوظيفية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية عمومًا، وداخل وزارة الداخلية على وجه الخصوص، وفي مجتمع الدراسة تحديدًا. ومن خلال ما ستُسفر عنه نتائج الدراسة، يمكن تطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين بيئة العمل وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات التنظيمية، ويُساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية.

### المفاهيم الإجرائية

**المرونة الوظيفية:** يشير المفهوم إلى القدرة التفاضلية للمؤسسات على التنبؤ بالمحن، والاستجابة لها، والتعافي منها، والتعلم منها وتعدّ المرونة التنظيمية مسألة نسبية، حيث تتميز المؤسسات الأعلى مرونة بقدرتها على التنبؤ بالمحن بشكل أسرع وأكثر شمولاً، والاستجابة لها بسرعة وفعالية أكبر، والتعافي منها بشكل أعمق، إلى جانب استخلاص دروس أكثر فاعلية من تلك التجارب (Hepfer & Lawrence, 2022).

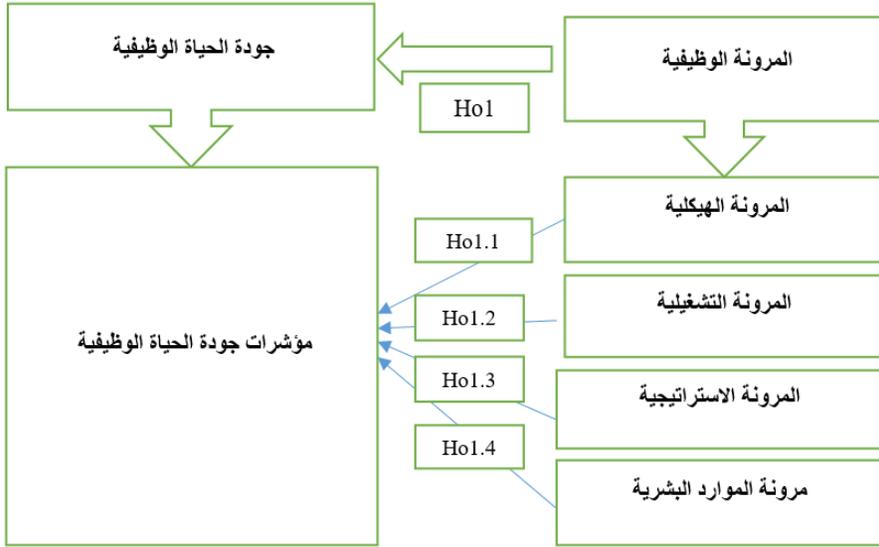
وتعرف المرونة الوظيفية إجرائياً: بقدرة المؤسسة في توظيف إمكاناتها التنظيمية، بما يشمل الجوانب التشغيلية، والهيكلية، والإستراتيجية، بالإضافة إلى مواردها البشرية، للتغلب على الأزمات التي تواجهها على المدى القصير والطويل.

**جودة الحياة الوظيفية:** « جهد تنظيمي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال سياسات الترقية، والإشراف الديمقراطي، ومشاركة الموظفين، وتوفير ظروف عمل آمنة لهم. كما تُعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها تصوّر الموظف لمشاعر الأمان والرضا المرتبطة بعمله، بالإضافة إلى إدراكه لفرص النمو والتطور كإنسان (Hermano, et al., 2024)).

ويقصد بجودة الحياة الوظيفية إجرائياً: بأنها مجموعة الجهود التي تهدف لتحسين الإجراءات التي من شأنها رفع درجة الرضا وتحسين الأداء ورفع درجة الكفاءة لدى العاملين.

## أنموذج الدراسة

بناء على متغيرات البحث والفرضيات البحثية، تم وضع النموذج التالي الذي يلخص العلاقة بين المتغيرات



### الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالمرونة وجود الحياة الوظيفية

## مراجعة الدراسات السابقة

يسعى هذا القسم من الدراسة للتعرف إلى أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع المرونة الوظيفية جنباً إلى جنب مع موضوع جودة الحياة الوظيفية.

### أولاً: الدراسات المرتبطة بالمرونة الوظيفية.

هدفت دراسة (الصباغ، 2017) إلى دراسة أثر كل من التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين في مديرية التشغيل والقروض بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بمصر. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات التمكين والمرونة الوظيفية والتقييم، كما بينت وجود أثر لبعدي التمكين والمرونة في التقييم.

وتناولت (الداش، 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين في الشركة القابضة للأدوية بالقاهرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (377) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لدعم القيادة على المرونة الوظيفية، حيث تبين أن أكثر العوامل تفسيراً للتغيير هو معاملة المديرين للموظفين بأسلوب لائق وملائم.

فيما سعت دراسة (Liang & Cao, 2021) إلى استكشاف العلاقة بين مرونة الموظفين ومرونة المنظمة في الشركات الصينية. وقد تكونت عينة الدراسة من 329 موظفاً ومديراً في صناعات التكنولوجيا الفائقة، والخدمات، والتصنيع التقليدي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مرونة الموظفين ومرونة المنظمة، حيث يسهم التكيف الموجه نحو المشكلة والتكيف الموجه نحو العاطفة في تعزيز هذه العلاقة. كما تبين أن مرونة الإدارة تعزز العلاقة بين مرونة الموظفين والتكيف الموجه نحو العاطفة، مما يؤثر بشكل غير مباشر على مرونة المنظمة.

وقام (البشتاوي والبدارين، 2021) بدراسة دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة أمنية للاتصالات في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (226) موظفاً. أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة أمنية للاتصالات في الأردن.

وسعى (جمعة، 2022) إلى استكشاف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية وإدارة الأزمات. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (300) من المديرين ومتخذي القرار. وقد أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، كما تبين أن المرونة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في شركات السياحة الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

وهدفت دراسة (Dalloul, et al., 2023) إلى تحليل الآثار المباشرة وغير المباشرة لإدارة الأزمات المالية في سياق نجاح نظام المعلومات المحاسبية في الحكم المحلي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي. وكشفت النتائج وجود تأثير مباشر وهام لنجاح نظام المعلومات المحاسبية، من خلال أبعاده المختلفة مثل جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، استخدام النظام، ورضا المستخدمين، على إدارة الأزمات المالية.

وقام (Trunk et al., 2024) بالكشف عن التفاعل بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة الوظيفية للعاملين والانخراط في العمل في ظل التغيرات المستمرة وغير المتوقعة في المؤسسات الحكومية في ليتوانيا. تم إجراء الدراسة على عينة من (436) موظفًا. وقد أظهرت النتائج الرئيسية وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والانخراط في العمل، كما تبين أن مرونة الموظف تعمل كوسيط في هذه العلاقة، حيث تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة مرونة الموظف، مما يساهم في زيادة انخراطه في العمل.

وفحص (Omran et al., 2024) تأثير ممارسات تبادل المعلومات على مرونة الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر. وضمنت العينة (392) مشاركًا، وأجريت تحليلات وصفية وتحليل مسارات لاختبار فرضية البحث. وبينت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لممارسات تبادل المعلومات على مرونة الموظفين.

وقام (Jandaghi et al., 2024) بتطوير نموذج لجودة الحياة الوظيفية بناءً على العدالة التنظيمية، والتفاوض التنظيمي، والمرونة التنظيمية بين موظفي إدارات التعليم في طهران. ووزع الاستبيان على (450) موظفًا. وأظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كانت أقوى مؤشر على جودة الحياة الوظيفية، بينما كان للتفاوض والمرونة التنظيمية تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في تحسينها، كما لعبت العدالة التنظيمية دورًا وسيطًا بين التفاوض التنظيمي والمرونة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

### ثانياً: الدراسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية:

أجرى (Salvador et al., 2021) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير استخدام المرونة الوظيفية على مستوى الوحدة في المستشفى على حالة مرضى معينين، وكذلك التأثيرات المخففة المحتملة لدعم زملاء العمل وعبء العمل. وقد اعتمدت الدراسة على نهج أرشيفي، حيث تم تحليل بيانات من (68) وحدة صحية في المستشفيات. وأشارت النتائج إلى أن زيادة استخدام الممرضات المرنات وظيفيًا في الوحدات الصحية خلال فترة ربع من الدراسة ارتبطت بزيادة عدد قرح الضغط بين مرضى الوحدة في الربع التالي. وقد تضاعف هذا التأثير الضار بشكل ملحوظ عندما كان دعم زملاء العمل داخل الوحدة مرتفعًا.

وقام (Wut et al., 2022) بدراسة للتعرف على تأثير المرونة التنظيمية والنفسية على جودة الحياة للموظفين في هونغ كونغ. وقد تم جمع البيانات من (115) موظفًا من شركات صناعية. وكشفت النتائج أن المرونة التنظيمية والمرونة النفسية مرتبطتان بجودة حياة العمل المدركة ومرونة الموظف. كما تبين أن مرونة الموظف وجودة حياة العمل مرتبطتان بالانخراط في العمل. وقد أشارت النتائج إلى أن تحسين المرونة التنظيمية والنفسية في بيئة العمل يمكن أن يسهم في تعزيز رفاهية الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل، مما ينعكس إيجابًا على جودة حياتهم.

وتناولت دراسة (الراشدية وآخرون، 2024) جودة الحياة الوظيفية في جامعة السلطان قابوس وعلاقتها ببعض المتغيرات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها جاء بدرجة مرتفعة، باستثناء بعد ضغط العمل الذي جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق معتمدة على سنوات الخبرة، وهو ما يتشابه مع نتائج الدراسة الحالية.

ودرس (Wibowo & Mujannah, 2024) تأثير العلاقة بين القائد والموظف (LMX)، وجودة الحياة الوظيفية (QWL)، والمرونة على أداء الموظفين في شركات العقارات في مقاطعة يوجياكارتا بإندونيسيا، من خلال سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وجودة الحياة الوظيفية. وأظهرت النتائج أن بيئة العمل الداعمة، التي تشمل التوازن بين العمل والحياة، والتقدير المهني، والثقافة التنظيمية الإيجابية، تعزز جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين وتمكنهم من التكيف مع التحديات، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم. كما أظهرت الدراسة أن هناك قدرة تنبؤية للمرونة التنظيمية في تحسين سلوك الموظفين وأدائهم، مما يساعد الشركات على تحقيق نتائج تنظيمية أفضل في بيئة عمل متغيرة.

وأخيرًا هدفت دراسة (Eftekhari et al., 2025) إلى استكشاف العلاقة بين الرفاهية النفسية ومرونة فنيي الطوارئ الطبية (EMTs) في مدينة يزد، إيران. وقدمت إجراء دراسة وصفية ارتباطية شملت (137) فني طوارئ. وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين الرفاهية النفسية للموظفين والمرونة، كما تبين وجود اختلاف دال في درجات الرفاهية النفسية بناءً على الجنس. وكانت أعلى الدرجات في مقياس المرونة مرتبطة بالكفاءة الشخصية، بينما كانت أعلى الدرجات في مقياس الرفاهية النفسية مرتبطة بالعلاقات الإيجابية مع الآخرين.

## التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت مراجعة الأدبيات أن عددًا من الدراسات العربية مثل (الدلاش، 2018؛ البشتاوي والبدارين، 2021؛ جمعة، 2022) تناولت موضوع المرونة الوظيفية، لكنها ربطتها بشكل أساسي بموضوعات القيادة التحولية والقيادة المتميزة، دون التطرق المباشر لجودة الحياة الوظيفية. في المقابل، كانت دراسة الصباغ (2017) الأقرب لموضوع الدراسة الحالية، حيث بحثت أثر التمكين والمرونة على تقييم الأداء، لكنها لم تربط صراحة بين المرونة وجودة الحياة الوظيفية.

أما على الصعيد الدولي، فقد تناولت بعض الدراسات العلاقة بين المرونة الوظيفية وأبعاد تنظيمية أو نفسية مختلفة. على سبيل المثال، درست دراسة (Salvador et al., 2021) أثر المرونة على مستوى الوحدة التنظيمية، بينما ربطت (Dalloul et al., 2023) المرونة بالأزمة المالية. وركزت دراسة (Eftekhari et al., 2025) على العلاقة بين الرفاهية النفسية ومرونة فنيي الطوارئ، كما بحثت (Wut et al., 2022) تأثير المرونة التنظيمية والنفسية على جودة حياة الموظفين. من جانب آخر، ركزت دراسة (Omran et al., 2024) على دور تبادل المعلومات في تعزيز مرونة الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

### أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (البشتاوي والبدارين، 2021؛ Dalloul et al., 2023؛ Omran et al., 2024) من حيث المنهجية المعتمدة في التحليل.
- كما تتقاطع نتائجها مع نتائج أغلب هذه الدراسات في وجود علاقة ارتباط قوية بين المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية، مما يعزز من موثوقية النتائج.

### أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة والسياق، حيث ركزت بشكل خاص على العاملين في مديريات داخلية في جنوب الضفة الغربية، وهو سياق لم يُتناول سابقاً بشكل كافٍ.
- كما لم تتناول معظم الدراسات السابقة العلاقة المركبة بين المرونة وجودة الحياة الوظيفية كمحورين مترابطين في السياق الفلسطيني.

### ما يميز الدراسة الحالية

- تقدم الدراسة الحالية مقارنة متكاملة تربط بين المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية في بيئة تنظيمية حساسة، وهي مديريات الوزارات الداخلية جنوب الضفة الغربية.
- تتميز الدراسة بالجمع بين منهجية كمية ونوعية، ويتقدمها نتائج قابلة للتوظيف من قبل متخذي القرار لتحسين الأداء الوظيفي من منظور شمولي.

## الإطار النظري

### أولاً: المرونة الوظيفية

يمكن تعريف المرونة الوظيفية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع حالات عدم اليقين، وتوجيه عملياتها بطريقة تسمح لها بتعبئة مواردها بسرعة ومرونة للاستجابة للتغيرات الطارئة والمفاجئة. ويهدف ذلك إلى مواجهة التحديات غير المتوقعة والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة بعد التعرض لتلك التقلبات والأزمات (عبد النعيم وآخرون، 2024).

وتعرف المرونة أيضاً على أنها عملية تعتمد بشكل أساسي على الصفات الإيجابية الذاتية التي يمتلكها الشخص، مما يساعده على الصمود في مواجهة الصعوبات والتحديات، بحيث تتيح له هذه الصفات العودة ليس فقط إلى الوضع الطبيعي، بل إلى وضع أفضل بعد اكتساب خبرات جديدة من التجارب التي يمر بها (الدلاش، 2018).

ويرى البشتاوي والبدراين (2023) أن المرونة الوظيفية هي قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بهدف الاستجابة السريعة لتلك التغيرات، كما تشمل توفير المتطلبات اللازمة للاستجابة لها، مثل الموارد والقدرات اللازمة، مما يساهم في رفع كفاءة وفاعلية أداء المنظمة وتحسين استمرارية أعمالها. وتتعلق المرونة الوظيفية بأهداف التنظيم ووظائفه، بحيث يكون التنظيم قادراً على تعديل بعض أهدافه المرحلية ووظائفه العملية التي تم إنجازها أو التي تعذر إنجازها، واستبدالها بأهداف ووظائف جديدة أكثر أهمية أو أسهل من حيث الإنجاز في الظروف الجديدة. (بن عشور، 2023).

### أشكال المرونة الوظيفية

تتعدد أشكال المرونة الوظيفية بحسب الباحثين والمختصين، ومن أبرزها:

- **المرونة الهيكلية:** هي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي بشكل مرن، حيث يتم تعديل ترتيب المهام والوظائف وتنوع الأدوار الوظيفية للعاملين. وتشمل هذه القدرة أيضاً استعداد العاملين لأداء أكثر من مهمة وتوزيع المهام بشكل يتناسب مع التغيرات الطارئة، فضلاً عن تبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة وفاعلية (عياش، 2020).

- **المرونة التشغيلية:** هي قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية من خلال تحسين وتطوير العمليات الحالية وتعديلها بما يتناسب مع الظروف الجديدة، ويعتمد هذا التكيف على تدريب العاملين بشكل مستمر لتمكينهم من التكيف مع المتغيرات الجديدة والمستجدات في بيئة العمل (الجدعاني وسلامة، 2024).

- **المرونة الإستراتيجية:** هي وعي المنظمة وقدرتها على الاستفادة من كافة مواردها الفكرية والمادية والبشرية المتاحة، من أجل الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى بما يتناسب مع متطلبات البيئة التنافسية المحيطة، كما تتضمن هذه المرونة الاستجابة الأمثل لحالات عدم اليقين والمخاطر التي قد تواجهها المنظمة (حماد، 2018).
- **مرونة الموارد البشرية:** تتمثل في قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة من خلال تبني استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم التعليمية، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات (حماد، 2018).
- **المرونة المالية:** هي تحفيز الرغبة الإدارية في الحفاظ على هيكل المطلوبات المالية، لا سيما تلك المتعلقة بالديون، بحيث تصبح عملية التفاوض أكثر سهولة (بن عسور، 2023).

### أهمية المرونة الوظيفية

برزت أهمية المرونة التنظيمية من خلال دورها في تعزيز سلاسة الإجراءات وتنويع الثقافة التنظيمية داخل المنظمات، وذلك عبر تحديث العمليات والإجراءات بما يتماشى مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما تسهم في تقليص بعض الخطوات الروتينية غير الضرورية التي تؤثر على جودة ودقة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ذلك، تساعد المرونة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والهامة بكفاءة وفعالية، مما يمكن العاملين من أداء مهامهم بفاعلية في ظل هذه الظروف. كما تعزز قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات والبحث عن حلول مبتكرة لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي إيجاد بدائل متعددة تساهم في حل المشكلات (عبد المنعم وآخرون، 2024).

### أبعاد المرونة الوظيفية

تعددت الأطر النظرية التي تناولت المرونة الوظيفية وأبعادها، فقد أشار جمعة (2022) إلى أربعة أبعاد رئيسية للمرونة الوظيفية، وهي: المتانة، والتي تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات ومواجهة التحديات المفاجئة؛ ووفرة الموارد، والتي تعني وجود موارد بديلة أو القدرة على إعادة توزيع الموارد المتاحة؛ وحسن التصرف، الذي يشير إلى إدارة الموارد وتحديد الأولويات بكفاءة؛ وأخيراً السرعة في تحقيق الأهداف دون تأخير.

كما تناولت دراسات أخرى أبعاداً إضافية أو بديلة، فعلى سبيل المثال، حدد السلنتي وآخرون (2018) أبعاد المرونة الوظيفية في السياق الحكومي بأربعة محاور: المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية كعنصر حاسم في مواجهة التغيرات البيئية

الطارئة. وبناءً على مراجعة الأدبيات وتحليل ملاءمة الأبعاد مع طبيعة القطاع العام الفلسطيني، تم في هذه الدراسة اعتماد أربع رئيسة للمرونة الوظيفية وهي المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية

## ثانياً: جودة الحياة الوظيفية

تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة العمليات والسياسات التي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل، وجعلها بيئة محفزة وإيجابية تشجع على الإنتاجية، ويسهم هذا في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين، ويزيد فرساحهم الوظيفي، وشعورهم بالأمان الوظيفي، مما يجعلهم أكثر استعداداً للانخراط في العمل لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها (محمد، 2021).

### أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات، حيث تعزز العلاقات بين العاملين وبيئة العمل، وتحت على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما تساهم في زيادة الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الإحساس بالمسؤولية والاستقلالية، وتقليل الصراعات التنظيمية، مما يعزز الاستقرار الوظيفي، علاوة على ذلك، فإنها تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وجذب الكفاءات المتميزة، مما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتميز المؤسسي (الهداب، 2020؛ الحق، 2022).

### أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

وفقاً لعدد من الدراسات السابقة (بومجان وآخرون، 2018؛ السديري والشماسي، 2022)، تتعدد الأبعاد التي تؤثر بشكل كبير على رفاهية الموظفين وأدائهم في بيئة العمل. من أبرز هذه الأبعاد: التوازن بين العمل والحياة الشخصية، الذي يعزز الرفاهية العامة ويقلل من مستويات التوتر من خلال التوفيق بين الالتزامات المهنية والشخصية؛ الاعتراف والتقدير، الذي يعزز دافعية الموظف عبر التقدير المعنوي أو المكافآت المالية؛ فرص التقدم المهني، التي تسهم في تعزيز الطموح والولاء للمؤسسة؛ الشعور بالأمان الوظيفي، الذي يقلل من القلق بشأن فقدان الوظيفة ويزيد الاستقرار النفسي للموظف؛ التواصل الفعّال داخل المنظمة، الذي يساهم في تعزيز الفهم المشترك للأهداف المؤسسية بين الموظفين والإدارة؛ وأخيراً العدالة التنظيمية، التي تقلل من الظلم المدرك عبر توزيع المهام والترقيات بشكل منصف. حيث تم تضمين هذه المؤشرات في قياس جودة الحياة الوظيفية في الدراسة الحالية.

في ضوء ما سبق، تعد المرونة الوظيفية مفهوماً متعدد الأبعاد، يتقاطع مع حقول معرفية مختلفة، لاسيما الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. فمن جهة، تعكس المرونة قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل بنيتها التشغيلية والهيكلية بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة، ومن جهة أخرى،

ترتبط بسلوكيات الأفراد، وقابليتهم للتكيف والمبادرة ضمن بيئات عمل غير مستقرة. كما أن لهذه الأبعاد تأثيراً مباشراً في الأداء المؤسسي، وفي جودة حياة الموظفين من حيث الشعور بالأمان، والرضا، والاستقرار الوظيفي. وبذلك، يُمكن النظر إلى المرونة الوظيفية كمفهوم تكاملي يُسهم في بناء قدرة تنظيمية شاملة على التكيف والابتكار وخصوصاً في ظل الأزمات

### منهج الدراسة وطريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر المرونة الوظيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الحكومية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، نظراً لكونه المنهج المناسب لفحص العلاقات المتفاعلة المدروسة.

### مجتمع الدراسة وإطار المعاينة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات الداخلية جميعهم في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم، الخليل، شمال ووسط وجنوب الخليل والبالغ عددهم (163) موظفاً من المستويات الإدارية والتنظيمية كافة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بأسلوب المسح الشامل، ولقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة بشكل فعلي بعد جمع البيانات (138) والجدول 1 يقدم تفصيلاً لخصائص مجتمع الدراسة.

جدول 1: خصائص العينة وفقاً لبعض المتغيرات ن= (138)

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	56.5
	أنثى	43.5
سنوات الخبرة	دون 10- سنوات	21.7
	11-20 سنة	17.4
	فوق 21 سنة	60.9
معدل الدخل الشهري	دون 3500 شيكل	34.8
	3500-5500 شيكل	30.4
	فوق 5500 شيكل	34.8

## أداة الدراسة ومتغيراتها

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تم تصميم المقياس استناداً إلى الأطر النظرية في العلوم الإدارية، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة (2022; Zaman & Ansarim, 2024; Petermann, & Zacher), ذات الصلة بالموضوع. وقد تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** يتضمن المتغيرات المستقلة والمرتبطة بالمرونة الوظيفية والأبعاد الفرعية (المرونة التشغيلية، الهيكلية، الإستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية والذي يشمل (20 فقرة) . بالإضافة إلى ذلك المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالنوع الاجتماعي، سنوات الخبرة ومعدل الدخل الشهري.

**القسم الثاني:** فيشمل المتغيرات التابعة التي تقيس وجودة الحياة الوظيفية، ويشمل على (15) فقرة.

## صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق مقياس الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق البناء، وذلك على النحو الآتي:

### 1. الصدق الظاهري

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على (6) محكمين مختصين في مجال العلوم الإدارية لتقييم الصدق الظاهري، وكانت الأداة في صورتها الأولية تحتوي على (38) فقرة، وبعد التعديل بناءً على ملاحظات المحكمين، تم تقليص عدد الفقرات إلى (35) فقرة، والتي تشمل الأبعاد المتعلقة بالمرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية في صيغتها الحالية.

### 2. صدق البناء لمقياس الدراسة

بعد تطبيق أداة الدراسة، تم استخراج صدق البناء من خلال ارتباط جميع فقرات الدراسة المتعلقة ببعيد المرونة الوظيفية وأبعاده الفرعية (المرونة الهيكلية، التشغيلية، الإستراتيجية ومرونة الموارد البشرية) وبعد جودة الحياة الوظيفية مع درجتها الكلية، وأظهرت نتائج ارتباط بيرسون أن هناك علاقة ارتباطية مرتفعة بين جميع فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية. وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات بين (0.70-0.95) لبعيد المرونة الوظيفية وبين (0.55-0.83) لبعيد جودة الحياة الوظيفية، وجميعها دالة إحصائياً؛ مما يعطي مؤشراً داخلياً على صدق أداة الدراسة، والجدول 2 يظهر قيم معاملات الارتباط.

## جدول 2: معاملات اختبار بيرسون الارتباطية بين عبارات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية

عبارات جودة الحياة الوظيفية				عبارات المرونة الوظيفية			
قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم
*796.	31	*786.	21	*805.	11	*911.	1
*830.	32	*784.	22	*876.	12	*700.	2
*760.	33	*555.	23	*832.	13	*849.	3
*783.	34	*706.	24	*917.	14	*822.	4
*694.	35	*820.	25	*831.	15	*781.	5
		*773.	26	*912.	16	*907.	6
		*801.	27	*872.	17	*871.	7
		*798.	28	*843.	18	*874.	8
		*697.	29	*956.	19	*905.	9
		*557.	30	*854.	20	*853.	10

\* - دالة عند مستوى 0.01

### ثبات مقياس الدراسة

قامت الدراسة بحساب معادلة الثبات باستخدام الاتساق الداخلي ومن خلال معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). وبلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية في بعد المرونة الوظيفية (0.90)، فيما حقق البعد المرتبط بجودة الحياة الوظيفية (0.81). ويشير (Sekaran & Bougie, 2016) إلى أن قيمة كرونباخ ألفا التي تساوي (0.70) أو أكثر تُعد مقبولة وتشير إلى مستوى جيد.

### معياري تصحيح أداتي الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على المفتاح التالي بوصفه مفتاحاً لتصحيح العبارات، بحيث تكون مستوى المرونة الوظيفية وتأثيرها على تحسين جودة الحياة الوظيفية كالتالي:

- (-1.233) درجة ضعيفة.

- (-2.34 3.66) درجة متوسطة.

- (-3.67 فأعلى) درجة عالية.

**المعالجة الإحصائية:** تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لجمع وتبويب البيانات وتحليلها، وكذلك لاستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما تم تحليل نتائج اختبار بيرسون للارتباط، ونتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بالإضافة إلى ذلك، تم حساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

**نتائج السؤال الأول:** ما مستوى المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، مرونة الموارد فيمديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة ن وجهة نظر العاملين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال أُستُخْرِجَت المتوسّطات الحسابية والانحرافات وذلك كما هو موضح في الجدولين 3.

**جدول 3:** المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، مرونة الموارد في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة من وجهة نظر العاملين فيها.

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المرونة الوظيفية	الرتبة
متوسطة	54.60%	83.	2.73	المرونة الهيكلية	
متوسطة	59.20%	81.	2.96	المرونة التشغيلية	
متوسطة	58.60%	80.	2.93	المرونة الاستراتيجية	
متوسطة	60.20%	72.	3.01	مرونة الموارد البشرية	
متوسطة	58.20%	54.	2.91	الدرجة الكلية للمرونة	

يشير الجدول (3) إلى أن مستوى المرونة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة كان متوسطاً في جميع جوانب الدراسة (58.20%). حيث سجل البعد الخصائص بمرونة الموارد البشرية أعلى نسبة مئوية بلغت (60.20%)، ثم المرونة التشغيلية» بنسبة (59.20%)، والمرونة الإستراتيجية» بنسبة (58.60%). أما «المرونة الهيكلية فقد سجلت أقل نسبة مئوية عند (54.60%).

وبالرغم أن مستوى المرونة الوظيفية لدى الموظفين كان متوسطاً في بعض الأبعاد مثل الاستجابة للملاحظات وتغيير الأنشطة. إلا أن النتائج أظهرت تحديات في التردد في اتخاذ القرارات وتوفير قنوات تواصل فعّالة، كما بينت أن الاعتماد على الحلول التقليدية بدلاً من الإبداعية كان ملموساً. وهذه النتائج تعكس الحاجة لتحسين التواصل الداخلي وتعزيز الثقة والقيادة لدعم الموظفين في التعامل مع الأزمات بشكل أكثر فاعلية.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة، وللإجابة عن هذا السؤال أُسْتُخْرِجَت المتوسّطات الحسابية والانحرافات وذلك كما هو موضح من الجدول 4:

جدول 4: المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة، كما توضحه الفقرات الخاصة بالبعد.

الرتبة	جودة الحياة الوظيفية	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
	أشعر بالقدرة على التعبير عن آرائي في مجالي الوظيفي	3.17	1.09	63.40%	متوسطة
	أحظى بتقدير مناسب من مديري عند تحقيق أهداف العمل	3.13	1.23	62.60%	متوسطة
	أشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مجالي الوظيفي	3.04	1.16	60.80%	متوسطة
	أنا قادر على التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعّال	3.00	1.26	60.00%	متوسطة
	أنا راضٍ عن الفرص المهنية المتاحة لي هنا	3.00	1.03	60.00%	متوسطة
	أشعر أن عملي يوفر لي الأمان الوظيفي	3.00	94.	60.00%	متوسطة
	أشعر برضا عن بيئة مكان عملي	2.96	1.05	59.20%	متوسطة
	تناسب ساعات العمل الحالية و ظروف حياتي الشخصية	2.87	85.	57.40%	متوسطة
	تسمح لي المؤسسة بالعمل وفق ساعات مرنة	2.61	1.17	52.20%	متوسطة
	أشعر بالانتماء لعملي في وظيفتي الحالية	2.57	1.41	51.40%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.99	67.	59.80%	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (4) أن مستوى جودة الحياة لدى العاملين كان متوسطاً بشكل عام، حيث بلغت النسبة (59.80%). وقد كانت أعلى النسب المئوية مرتبطة بقدرة الموظفين التعبير عن الآراء في المجال الوظيفي بنسبة (63.40%)، والتعامل مع ضغوط العمل بنسبة

(60.00%)، والتقدير من المديرين عند تحقيق الأهداف بنسبة (62.60%). من ناحية أخرى، كانت النسب المئوية الأقل تتعلق بالعوامل التي تؤثر في توازن العمل والحياة الخاصة (52.20%)، والشعور بالانتماء للعمل الوظيفي (51.40%).

توضح النتائج أن الموظفين أظهروا بدرجة متوسطة قدرتهم في التكيف مع ضغوط العمل والتعبير عن آرائهم، مما يعكس قدرتهم على التفاعل مع التحديات، ومع ذلك، كانت النسب أقل في مجالات مثل العمل وفق ساعات مرنة والشعور بالانتماء، مما يشير إلى أن الأزمة أثرت على توازن العمل والحياة الشخصية وكذلك على مستوى الولاء للمؤسسة. وهذا بدوره يشكل تحدياً كبيراً قد يؤثر على تقديم الخدمات العامة للجمهور وقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بشكل مرضٍ. لذلك، تبرز الحاجة لتحسين الدعم المؤسسي من خلال توفير مزيد من المرونة والاهتمام برفاهية الموظفين لضمان تحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل وحياة الموظفين الشخصية. وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الراشدية وآخرون، 2024) التي كشفت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت مرتفعة.

نتائج السؤال الثالث: هل يوجد تأثير دال إحصائياً دال إحصائياً للمرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوبي الضفة الغربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت نتائج تحليل الانحدار الأحادي وذلك كما هو موضح من الجدول 5:

جدول 5: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المرونة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوبي الضفة.

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ت	قيمة بيتا	المرونة الوظيفية
غير دال	473.	720.	119.	المرونة الهيكلية
غير دال	125.	1.542	110.	المرونة التشغيلية
دال إحصائياً	001.	3.318	564.	المرونة الإستراتيجية
غير دال	973.	034.-	003.-	مرونة الموارد البشرية
دال إحصائياً	001.	481.		قيمة (ر <sup>2</sup> )

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة الوظيفية على تحسين جودة الحياة الوظيفية في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوبي الضفة الغربية أن «المرونة الإستراتيجية»

هي البُعد الوحيد الذي أظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية قوية، حيث أظهرت قيمة ت (3.318) وقيمة بيتا (0.564) مع مستوى دلالة إحصائية (0.001)، مما يدل على أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لهذا البُعد في تحسين جودة الحياة الوظيفية. أما «المرونة الهيكلية» و«المرونة التشغيلية» و«مرونة الموارد البشرية» فلم يظهر لها تأثير ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيم ت غير دالة، كما أن قيم بيتا كانت منخفضة. وبالنسبة لقيمة (ر2) التي بلغت (0.481)، فقد أظهرت أن (48.1%) من المتباين في جودة الحياة الوظيفية يمكن تفسيره من خلال أبعاد المرونة الوظيفية المدروسة. وهذا يتماشى مع أهمية التخطيط الاستراتيجي والتكيف السريع في مواجهة الأزمات الاقتصادية مثل أزمة الرواتب، حيث يتطلب الأمر استجابة مرنة من الحكومة لتحسين ظروف العمل وضمان استمرارية الخدمات العامة. ولقد اتسقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي كشفت القوة التنبؤية للمرونة الوظيفية في تحسين جودة الحياة الوظيفية مثل دراسة (Wut et al., 2022; Jandaghi et al., 2024; Trunk et al., 2024).

**نتائج السؤال الرابع:** هل يوجد أثر دال إحصائياً لكل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوبي الضفة الغربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال أُسْتُخْرِجَت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما هو موضح من الجدول 6:

**جدول 6:** نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على المرونة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية

المرونة الوظيفية	قيمة بيتا	قيمة ت	ر <sup>(2)</sup>	مستوى الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	200.-	-2.208	0.132	029.
سنوات الخبرة	180.-	-1.800		074.
معدل الدخل الشهري	279.	2.546		012.

توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (6) أن النوع الاجتماعي ومستوى الدخل الشهري لهما تأثير معنوي على المرونة الوظيفية لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة، بينما لم يكن لسنوات الخبرة تأثير ذا دلالة إحصائية. وتشير النتائج إلى أن الإناث يظهرن مستوى أقل من المرونة الوظيفية مقارنة بالذكور، مما قد يعكس التحديات أو القيود التي تواجه النساء في التكيف مع ظروف العمل، وخاصة تلك المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الأسرية أو العوامل الاجتماعية والثقافية. كما أظهرت النتائج أن الدخل الشهري المرتفع يرتبط إيجابياً

بالمرونة الوظيفية، مما يعني أن الموظفين الذين يتقاضون دخلاً أعلى يميلون إلى إظهار قدرة أكبر على التكيف مع التغييرات الوظيفية. وقد يرجع ذلك إلى أن استقرارهم المالي الذي يمكنهم من التعامل مع الضغوطات والتغييرات في بيئة العمل بشكل أفضل مقارنة بنظير أصحاب الدخل المنخفض.

**نتائج السؤال الخامس:** هل يوجد أثر دال إحصائياً لكل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال أُسْتُخْرِجَتْ نتائج تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما هو موضح في الجدول 7:

**جدول 7:** نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في جنوب الضفة

جودة الحياة الوظيفية	قيمة بيتا	قيمة ت	ر (2)	مستوى الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	430.-	-5.356	0.137	000.
سنوات الخبرة	111.-	-1.253		213.
معدل الدخل الشهري	261.	2.677		008.

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (7) أن كلاً من النوع ومستوى الدخل الشهري لهما تأثير معنوي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية، بينما لم يكن لسنوات الخبرة تأثير إحصائي قوي. فقد تبين أن النساء أبلغن عن جودة حياة وظيفية أقل مقارنة بالذكور، مما قد يعود إلى التحديات المهنية التي قد تواجهها النساء في بيئة العمل والمرتبطة بالنمو المهني والصور النمطية الموجهة ضدن، كما أظهرت النتائج أن زيادة مستوى الدخل الشهري لدى الموظفين يرتبط بارتفاع تقييمهم لجودة حياتهم الوظيفية، حيث يمكن أن يساهم الدخل المرتفع في تخفيف الضغوط المالية وتحسين الرضا الوظيفي، كما أن هناك علاقة ما بين الدخل المرتفع وتسلم المهام الإدارية والإشرافية مما يوفر درجة رضا وظيفي أفضل لذوي الدخل المرتفعة مقابل ذوي الدخل المنخفضة.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي للمرونة الوظيفية على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في بعد المرونة الإستراتيجية في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث فسرت ما نسبته (48.1%) من التباين في جودة الحياة الوظيفية، بينما لم تُظهر الأبعاد الأخرى المرتبطة بالمرونة الهيكلية والتشغيلية ومرونة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً.

يُفسّر هذا التأثير بأن الموظفين الذين يعملون في بيئة تتسم بالمرونة الإستراتيجية - أي بيئة تمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحديث الخطط والسياسات - يشعرون بمزيد من الأمان المهني، والمشاركة، والتمكين. وتُسهم هذه العوامل مجتمعة في تحسين جودة حياتهم الوظيفية من خلال تقليل الضغوط وتحقيق التوازن بين المتطلبات والطموحات.

ويمكن تفسير عدم وجود تأثير للأبعاد الأخرى - رغم أهميتها النظرية - بأنها لم تُفعل بشكل كافٍ في بيئة العمل الحالية، أو أنها لم تُترجم إلى ممارسات ملموسة تؤثر في تجربة الموظف اليومية. فقد تكون الهياكل التنظيمية جامدة أو لا تمنح الموظف حرية حقيقية في اتخاذ القرار، ما يقلل من تأثير هذه الأبعاد على جودة الحياة الوظيفية.

وقد اتسقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسات (Wut et al., 2022)؛ (Liang & Cao, 2021؛ Jandaghi et al., 2024)، في حين اختلفت مع دراسات أخرى كشفت عن أهمية الأبعاد الأخرى في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مثل دراسات أخرى (Wibowo & Mujannah, 2024؛ Trunk et al., 2024؛ البشتاوي والبدارين، 2021).

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى إلى كل من النوع الاجتماعي ومستوى الدخل الشهري. إذ تبين أن الذكور، إلى جانب الموظفين ذوي الدخل الشهري المرتفع، يمتلكون مستويات أعلى من المرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية. في المقابل، لم يكن لسنوات الخبرة تأثير معنوي على أي من بعدي الدراسة المتعلقين بالمرونة الوظيفية وجودة الحياة الوظيفية

وتُفسّر هذه النتيجة بأن الذكور وذوي الدخل الأعلى غالباً ما يتمتعون بفرص أكبر للوصول إلى مصادر القوة الوظيفية، مثل المناصب العليا أو الفرص التدريبية، ما يعزز شعورهم بالسيطرة والمرونة، وينعكس إيجاباً على جودة حياتهم الوظيفية. في المقابل، قد تواجه الإناث وذوو الدخل المنخفض تحديات تتعلق بعدم تكافؤ الفرص أو ضعف التقدير المهني. أما فيما يخص الأقدمية، فإن سنوات الخبرة لا تضمن بالضرورة تحسناً في جودة الحياة الوظيفية أو إدراكاً أعلى للمرونة، خاصة في ظل بيئة تنظيمية قد لا تكافئ الخبرة أو لا توظفها بالشكل المناسب. ويشير هذا إلى ضرورة التركيز على الكفاءة والتطوير المستمر بدلاً من الاعتماد على الخبرة الزمنية وحدها. وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع ما توصلت إليه دراسات مثل (الراشدية وآخرون، 2024؛ Eftekhari et al., 2025)

## التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- تشجيع القيادات الإدارية على تبني سياسات مرنة تتلاءم مع التغيرات البيئية والسياسية والاجتماعية.
- تعزيز المرونة الإستراتيجية كمحور أساسي في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- وضع سياسات تميز لفئات الأقل تمتعاً بجودة الحياة الوظيفية وخصوصاً ذوي المستويات الوظيفية الدنيا والإناث.
- تطوير أبعاد المرونة الأخرى (الهيكليّة، التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية) في العمل التنظيمي.
- توفير بيئة داعمة للموظفين ذوي الدخل المنخفض.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

بن عشور، وفاء (2023). المرونة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي «دراسة ميدانية بمؤسسة (Rayanox)، وهران، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، الجزائر .

البشتاوي، زين والبدارين، رانيا (2021). دور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات، شركة أمنية للاتصالات-الأردن، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، 6: 99-111.

بومجان، عادل، وأقطي، جوهرة، والوفاي، خالد (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، 18 (2): 121-143.

الجدعاني، ابتهاج، وسلامة، نجاح (2024). أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا (دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز - بمحافظة جدة)،المجلة العربية للنشر العلمي، 7(68): 140-169.

جمعة، صباح. (2022). تأثير المرونة كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد 19، مجلة الدراسات التجارية والإدارية، 3(1): 1-32.

الحق، الاء (2022). أثر جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات الحكومية على أخلاقيات العمل/ دراسة تطبيقية لوزارة الحكم المحلي في فلسطين نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح.

حماد، رائد خميس محمود (2018). أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

الدلاش، صفاء (2018). أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين، المجلة العلمية للدراسات العلمية والبيئة، 3 (2): 315-334.

الراشدية، أمينة، وحماد، وحيد، والعبري،خلف (2024). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس. كلية التربية، ادارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية) ، 40 (1): 264-304.

السديري، ديمة، والشامسي، أريج. (2022). دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة

- المؤسسية: دراسة ميدانيو على الموظفين في جامعة جدة بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، 54: 2663-5798.
- السلنتي، لمياء، والتكروري، منى، وحسين، سلوى (2018). أثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمايط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(3): 80-112.
- الصباغ، عبد الكريم (2017). أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(101): 203-229.
- عبد المنعم، سارة، ونصر، نرمين، وعمر، أمال (2024). أثر التمكين والمرونة الوظيفية في رفع كفاءة أداء الموظفين بالتطبيق على شركات الطيران في مصر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 26 (1): 214-233.
- عبدالوهاب، ياسين، وحرز الله، أحمد، والقبيج، إيهاب (2024). الرشاقة الاستراتيجية في القطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 12(1)، 33-58. <https://doi.org/10.53671/pturj.v12i1.509>
- عياش، هلدا (2020). دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة: دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى. غزة
- محمد، أسماء (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على مستوى المرونة التنظيمية في شركات الطيران: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، مجلة السياحة والفنادق والتراث، 3(1): 173-188.
- الهداب، تغريد بنت حمد (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفات الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 40(3)، 233-254.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abdel-Moneim, S., Nasr, N., & Omar, A. (2024). The impact of empowerment and job flexibility on enhancing employee performance: A case study on airline companies in Egypt. *Arab Universities Journal for Tourism and Hospitality*, 26(1):214–233.
- Abdel Wahab, Y., Herzallah, A., & Qubbaj, I. (2024). Strategic Agility in the Public Sector and its Relationship to Organizational Excellence. *Palestine Technical University Research Journal*, 12(1), 33–58. <https://doi.org/10.53671/pturj.v12i1.509>.
- Ayash, H. (2020). The role of organizational resilience in reducing organizational cynicism in governmental institutions in Gaza: A case study of the Ministry of Education and Higher Education (Master's thesis, Palestine).
- Ben Achour, W. (2023). Organizational resilience and its relationship to organizational change: A field study at Rayanox Institution in Oran (Master's thesis, University of Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Faculty of Social Sciences, Algeria).
- Bashtawi, Z., & Badran, R. (2021). The Mediating Role of Organizational Agility in the Relationship Between the Implementation of the International Standard for Business Continuity Management System (ISO 22301:2012) and Crisis Containment: Umniah Telecommunications Company – Jordan. *Jadara Journal for Studies and Research*, 6, pp. 99–111
- Boumjane, A., Akthi, J., & El-Wafi, K. (2018). Quality of work life and its impact on job performance: A case study of the Faculty of Science and Technology at the University of Biskra. *Journal of Human Sciences*, 18(2): 121–143
- Dallash, S. (2018). The impact of distinguished leadership support on employee job flexibility. *Scientific Journal of Scientific and Environmental Studies*, 3(2), 315–334.
- Hammad, R., & Mahmoud, K. (2018). The impact of strategic flexibility on improving productivity efficiency: A case study of Gaza Electricity Distribution Company (Published master's thesis, Islamic University of Gaza).
- Al-Haq, Alaa. (2022). The Impact of Quality of Work Life in Government Institutions on Work Ethics: An Applied Study on the Ministry of Local Government in Palestine – Nablus. An-Najah University, Unpublished Master's Thesis.
- Hudab, T. b. H. (2020). The impact of quality of work life on job burnout: A field study on a sample of female administrative employees in the General Administration of Education in Riyadh. *The Arab Journal of Administration*, 40(3): 233–254.

- engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1): 1077.
- Al-Jadaani, I., & Salamah, N. (2024). The Impact of Organizational Agility on the Performance of Saudi Universities During the COVID-19 Pandemic (A Field Study on King Abdulaziz University – Jeddah Governorate). *The Arab Journal of Scientific Publishing*, 7(68): 140–169
- Jumaa, S. (2022). The impact of flexibility as a mediating variable in the relationship between transformational leadership style and crisis management: A field study on SMEs during the COVID-19 crisis. *Journal of Business and Administrative Studies*, 3(1): 1–32.
- Mohamed, A. (2021). The impact of quality of work life on the level of organizational flexibility in airlines: An applied study on EgyptAir. *Journal of Tourism, Hotels, and Heritage*, 3(1): 173–188.
- Al-Rashdiya, A., Hammad, Wa., & Al-Abri, Kh. (2024). Quality of Work Life and Its Relationship with Some Variables: An Applied Study on Faculty Members at Sultan Qaboos University. *College of Education, Department of Research and Scientific Publication (Scientific Journal)*, 40(1): 264–304.
- Al-Sabbagh, A. (2017). The Impact of Empowerment and Job Flexibility on Employee Performance Evaluation: An Applied Study. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 23(101): 203–229.
- Al-Salenti, L., Al-Takroui, M., & Hussein, S. (2018). The impact of organizational flexibility on job performance: An applied study on employees at Damietta hospitals. *The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 9(3): 80–112
- Al-Sudairi, D., & Al-Shamasi, A. (2022). The Role of Quality of Work Life in Achieving Institutional Happiness: A Field Study on Employees at the University of Jeddah, Jeddah Governorate. *The Arab Journal of Scientific Publishing*, 54: 2663–5798.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Chang, Y. C., Huang, S. T., Wang, C. C., & Yang, C. C. (2025). Resilience as a moderator of the effects of types of workplace bullying and job performance. *BMC Nursing*, 24(1): 254.
- Dalloul, M. H. M., binti Ibrahim, Z., & Urus, S. T. (2023). Financial crises management in light of accounting information systems success: Investigating direct and indirect influences. *Sustainability*, 15(10): 8131. <https://doi.org/10.3390/su15108131>

- Eftekhari, A., Dadgari, A., Mirjalili, M. J., Madidizadeh, F., & Baghian, N. (2025). Relationship between psychological well-being and resilience of emergency medical technicians in Yazd, Iran. *Health in Emergencies and Disasters Quarterly*, 10(2): 77–84.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6).
- Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1), 26317877221074701.
- Jandaghi, F., Nazem, F., & Afkaneh, S. (2024). Developing a model of quality of work life based on organizational justice, organizational optimism, and organizational resilience among employees of the education departments in Tehran Province.
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 1063–1075.
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2): 209-229.
- Omran, K. A. M., & Khalil, H. A. M. O. (2024). Promoting employee resilience through information sharing: An empirical investigation. *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*, 4(4): 114–132.
- Salvador, R. O., Gnanlet, A., & McDermott, C. (2020). The impact of the use of employee functional flexibility on patient safety. *Personnel Review*, 50(3): 971–984
- Trunk Širca, N., Riaz, Z., Hamid, S., Žurauskè, G., & Stankevičiutè, Ž. (2024). The interplay among employee resilience, sustainable HRM and work engagement. *Human Systems Management*, 43(4): 573–587.
- Wibowo, Y., & Mujannah, S. (2024). The influence of leader-member exchange, quality work life, and resilience on employee performance through organizational citizenship behavior and employee well-being: A case study in a real estate company, Special Region of Yogyakarta. *Environmental & Social Management Journal*, 18(9).
- Wut, T. M., Lee, S. W., & Xu, J. (2022). Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace—Internal stakeholder perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11799.

## فاعلية برنامج إرشادي يستند إلى النظرية الوجودية في خفض قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية

أ.د. يوسف ذياب عواد<sup>1</sup>، أ. طارق ذيب جمعة<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>جامعة القدس المفتوحة، فلسطين  
<sup>2</sup>مديرية التربية والتعليم، فلسطين

**Prof. Yousef Thiab Awwad<sup>1</sup>, Mr. Tariq Theeb Jumaa<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup>Al-quds Open University, Palestine.

<sup>2\*</sup> Directorate of Education, Palestine

\* الباحث المراسل: Zainyazan2014@hotmail.com

## The Effectiveness of a Counseling Program Based on Existential Theory in Reducing Future Anxiety among released Prisoners in the Northern and Central West Bank.

### Abstract

*This research sought to determine whether counseling programmes based on existential philosophy could help released prisoners in the Northern and Central West Bank reduce anxiety about the future. The study population consisted of released prisoners in these areas. It included a follow-up measurement conducted for the experimental group six weeks after implementing the counseling program to assess the sustainability of the impact of the counselling programme on the targeted sample. The study sample consisted of thirty released Palestinian prisoners divided into two groups: An experimental group of fifteen prisoners who received a counseling programme consisting of fourteen counselling sessions, and a control group consisting of the same number of freed prisoners (15). The performance of both groups was assessed using the Future Anxiety Scale prepared by the researcher with pre- and post-measures, the quasi-experimental method was used because of its suitability for such studies. The results of the study showed that the experimental group that received the counselling programme outperformed the control group in terms of significant differences and that the effect of the counselling programme persisted for the experimental group, which was reassessed for future anxiety six weeks after the program was implemented.*

**Keywords:** *Future Anxiety, Released Prisoners, Existential Therapy, Counseling Program, Palestine*

## ملخص

سعى هذا البحث إلى تحديد ما إذا كان البرنامج الإرشادي المرتكز على الفلسفة الوجودية لمساعدة السجناء المحررين في شمال الضفة الغربية ووسطها على تقليل الشعور بالقلق بشأن المستقبل. وقد تألف مجتمع الدراسة من السجناء المحررين في هذه المناطق، وشمل قياس متابعة للمجموعة التجريبية بعد ستة أسابيع من تطبيق البرنامج الإرشادي لتقييم مدى استمرار تأثير البرنامج الإرشاد على العينة المستهدفة. وقد تكونت عينة الدراسة من ثلاثين فرداً من الأسرى الفلسطينيين المحررين الذين تم تقسيمهم إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية ضمت خمسة عشر أسيراً تلقوا برنامجاً إرشادياً مكوناً من أربع عشرة جلسة إرشادية، ومجموعة ضابطة ضمت نفس العدد من الأسرى المحررين (15). تم تقييم أداء كلتا المجموعتين باستخدام مقياس القلق المستقبلي الذي أعده الباحث مع إجراء قياسات قبلية وبعديّة، استخدم المنهج شبه التجريبي لملائمته لمثل هذه الدراسات، أظهرت نتائج الدراسة أن المجموعة التجريبية تفوقت على المجموعة الضابطة من حيث الفروق الجوهرية، وأن تأثير البرنامج الإرشادي استمر بالنسبة للمجموعة التجريبية التي خضعت لتقييم القلق المستقبلي بعد ستة أسابيع من تنفيذ البرنامج.

**الكلمات المفتاحية:** قلق المستقبل، الأسرى المحررين، العلاج الوجودي، البرنامج الإرشادي. فلسطين.

## مقدمة

لقد ابتلي الشعب الفلسطيني منذ القدم بوباء الصراع والاحتلال. وتُرك مشرداً في وطنه بسبب سلسلة من الكوارث والمصائب التي حلت به، دون حماية قانونية ولا مكان للعيش فيه. غير أن الشعب الفلسطيني رفض الخضوع لهذه الاعتداءات، بل رأى في المقاومة والتحدي والممانعة وسيلة مشروعة لاستخدام كل ما هو متاح من قوة لتحقيق النصر وطرده المحتل وتحرير الأرض المسلوقة التي قدم من أجلها الشهداء والجرحى والأسرى.

كما إن غياب الأب عن الأسرة بسبب العزل والأسر وابتعاده عن تربية أبنائه ورعاية الأسرة وعدم الوقوف جنب زوجته، يؤدي إلى اضطراب في بيئة الأسرة، فتغير المسؤولية في الأسرة عند توزيع المهام والواجبات ليصبح دور الأب مناط بالزوجة فعليها الرعاية والتربية لأبنائها إضافة لرعاية زوجها داخل السجن من زيارات ومتابعة المحامي والصليب الأحمر حتى الإفراج عنه، نتيجة لتلك التغيرات يحدث الاضطراب وتزداد الضغوطات النفسية والجسمية التي تحدُّ من طاقة الزوجة ودورها، ويزداد القلق والشعور بالوحدة وعدم الإحساس بالرضا والراحة والأمان (Karkabi, 2017).

إن التعلق بالرهبة والقلق من الأشياء المتوقع حدوثها، مثل الخطر أو المصدر المجهول، ومن الطبيعي أن نشعر بالقلق عند مواجهة الخطر، وهناك العديد من المواقف التي تسبب القلق عندما يكون الخطر واضحاً وليس له سبب واضح. إن القلق المعتدل أمر محمود لأنه يساعدنا على التخطيط للمستقبل، لكن القلق الذي يشل الشخصية بفزع غير منطقي وأوهام مرتبطة بالفشل هو أمر ضار ويساعد على خلق بيئات تشجع على هزيمة الذات (الرياحي، 2004).

ويعد الإرشاد والعلاج بالمعنى عند الوجوديين أحد أشكال العلاج ذات التأثير الإيجابي في علاج الاضطرابات، والقلق، ويندرج أسلوب الإرشاد والعلاج الفرانكلي في ضوء العلاج الوجودي، واشتق منه مفهوم الخدمة الإرشادية المتركزة على معنى الحياة، الذي يركز على علاج الاضطرابات لدى الأفراد، كما يعد من الأساليب ذات التأثير في تعزيز الصحة النفسية والتخلص من القلق، وهو منحى علاجي يقصد به الإشارة إلى الظواهر النفسية من خلال العلاج الوجودي (الحارثي، 2022).

## مشكلة الدراسة وتسألاتها

تشير المعطيات أن الأسرى الفلسطينيين عانوا على مدار سنين عديدة من الحرمان والعزل والعقاب والعذاب، نتيجة للظروف غير الآمنة داخل صناديق القمع والحرمان، والتي أدت إلى العديد من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، وأثرت على الشعور بالأمن والسلام الداخلي.

يعاني الأسرى الفلسطيني بعد تحررهم من السجون عقبات وتحديات كثيرة، مليئة بالقلق والخوف

من المجهول القادم، وعدم الشعور بمعنى الحياة وأمنها، وخاصة أن الشعب الفلسطيني عانى وما زال يعاني من عدم الاستقرار السياسي والذي بدوره يؤدي إلى القلق والتوتر الدائمين، فتجد الأحداث يجعل المحررين من السجون في دوامة القلق خوفاً من الاعتقال مجدداً، فالحرب على غزة والضفة الغربية في (7) أكتوبر من العام (2023) جعلت الأسرى المحررين في هاجس الاعتقال وهذا بالطبع ما حدث لكثير من المفرج عنهم تحت ظروف وتصرفات الإهانة والقمع، مما حدا بالباحث العمل بإيجاد وإعداد برنامج إرشادي لتخفيف هذا القلق لدى الأسرى المحررين وفق النظرية الوجودية للإسهام الفاعل بمحاصرة القلق وخفضه لديهم. وبشكل محدد يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما فاعلية برنامج إرشادي يستند إلى النظرية الوجودية في خفض قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية؟

### وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الأول: هل توجد فروق في متوسطات درجات مقياس قلق المستقبل في القياس القبلي لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية تبعاً لمتغير المجموعتين؟
- السؤال الثاني: هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية على درجات مقياس قلق المستقبل في القياس القبلي والبعدى لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية؟
- السؤال الثالث: هل يوجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد المجموعة التجريبية في نتيجة القياس البعدى والتتبعي لمقياس قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية؟

### جدوى البحث

ومن خلال العمل ضمن العلاج المعنوي والمركز على معنى الحياة لدى الأشخاص والمعتمدة على العلاج الوجودي بهدف التقليل من القلق الملازم للأفراد ممن تعرضوا لمشاكل مختلفة، وركز البحث الحالي على الأسرى الذين أنعم الله عليهم بالإفراج من صناديق القمع والسجون الإسرائيلية، إذ تعتبر هذه الفئة من فئات المجتمع الفلسطيني التي عانت من ويلات وهواجس السجانين، كما يضيف هذا البحث إطاراً نظرياً لكل من يهتم بمثل هذه المجالات الإرشادية، ومعرفة أسس وفنيات العلاج الوجودي عند إعداد البرامج التي تعتمد عليها النظرية الوجودية.

### أهداف الدراسة

- استخدام العلاج الوجودي لإبراز التباينات بين جلسات البرنامج الإرشادي قبل وبعد التنفيذ.
- التعرف على أشكال الاضطرابات المختلفة التي يعيشها المحررين من السجون الإسرائيلية.

## مصطلحات الدراسة

### البرنامج الإرشادي

قيام الإخصائي النفسي بفحص حالة المسترشد والعمل على تشخيصها تشخيصاً دقيقاً وموضوعياً، ليشمل كل الأبعاد التي تحيط بالمسترشد، التي أسهمت في ظهور الاضطرابات، ليتسنى للمعالج عمل برنامج إرشادي مناسب يتضمن الأسس والفنيات المهنية موضحاً عدد اللقاءات والمواعيد، ليدعم الأفكار الإيجابية والمنطقية ودحض السلبية منها (العاسمي، 2015).

### الإرشاد الوجودي

هذا النوع من العلاج النفسي له أساس علاجي يتضمن فحص حياة الشخص ومدى ارتباطها بشيء ما. وهو يركز على طبيعة الوجود الإنساني ويدرس كل ما يحيط بالشخص بما في ذلك بيئته الداخلية والخارجية من أجل تقوية إرادته وتحقيق الذات حتى يصل إلى هدفه النهائي وتقوية إرادته في الحياة. يركز الوجوديون على السمات الإيجابية للمستقبل ويرسمون رؤية حية لشخص متزن (الحارثي، 2022).

### قلق المستقبل:

حدث يصيب الأفراد الأسوياء نتيجة التعرض لأمر طارئ مما يؤثر على الحياة اليومية للأفراد. (الرشدي، 2017).

### الأسير المطلق سراحه:

هو الفرد الذي أمضى مدةً من الزمن مقيد التحرك والحرية، وأطلق سراحه بعدة فترة نتيجة اتفاق أو تفاوض أو انتهاء فترة الحكم. (أبو بكر وحمدونة، 2018).

والأسير: هو كل من يقبع في سجون الاحتلال، على خلفية مشاركته في النضال ضد الاحتلال، سواء كانت المدة الفعلية التي يمضيها الأسير داخل الأسر متقطعة أو متصلة (قانون الأسرى والمحررين رقم (19) لسنة (2004).

### السياق النظري والتحليلات السابقة

من طبيعة البشرية السعي لتنظيم حياتها، تلك سلوكيات البشر منذ أن وجدوا على هذه الأرض، فلجأ الإنسان لوضع القوانين التي تضبط السلوك بعيداً عن شريعة الغاب، ووصلت البشرية لإنشاء المحاكم الحالية بكل مسمياتها من أجل العدل بين الناس لا ظلم ولا تظالم، بل لا تقيد حرية لأي فرد دون ذنب يذكر.

واستناداً لتقارير وسجلات هيئة الأسرى والمحربين في فلسطين بلغ عدد الأسرى داخل السجون حتى العام 2024 (7850) أسيراً، وعدد الأسرى المفرج عنهم لآخر خمس سنوات (2019-2024) بلغ (9171)، أما الأسرى الذين تم احتجازهم بعد حرب (7) أكتوبر فقد بلغ عددهم (2016) أسيراً في المدن الفلسطينية موزعين كالتالي: محافظة القدس (248) ومحافظة رام الله (700) ومحافظة سلفيت (38) ومحافظة قلقيلية (84) ومحافظة نابلس (360) ومحافظة طولكرم (187) ومحافظة جنين (335) ومحافظة طوباس (46)، وتعتبر هذه الأرقام غير دقيقة بسبب الأعداد غير المسجلة في سجلات هيئة الأسرى والمحربين في فلسطين حتى تاريخ 2024/6/5 (دويكات، 2024).

### آلام السجناء في المعتقلات الإسرائيلية.

**أولاً: الاعتقال الإداري:** وهو قانون تعسفي تم وضعه عام (1945) من جهة الاستعمار البريطاني ليعطي لنفسه الحق في القمع والعنف ضد الشعب الفلسطيني، وقد لقي هذا القانون قبلاً من قبل الدخيل الإسرائيلي فحافظ عليه واستخدمه ضد المقاومة الفلسطينية وقادتها، بل أصبح سوطاً مسلطاً على رقاب الأسرى الفلسطينيين.

**ثانياً: الاعتقال الاحترازي:** أسلوب همجي تتبعه السياسة الإسرائيلية في الاعتقال، ضمن نطاق واسع غير محدود، متخطياً كل المعايير الدولية، ويتمثل في دخول كل بيت فلسطيني من أجل الاعتقال أو الحجز، ليصل إلى الأسرى المفرج عنهم وإعادة تقييد حريتهم، معتمداً سياسة تعتمد على التهيب والتخويف.

**ثالثاً: الإقامة الجبرية:** طريقة ممنهجة استخدمتها عصابات الاحتلال ضد الثورة الفلسطينية وقياداتها، فالإقامة الجبرية ترجع بالأساس إلى القانون الإجرائي للمادة (110) من أنظمة الدفاع وتنفيذ المادة (86) التي تعطي السلطات غير الشرعية حرية تقييد الأفراد داخل منطقة معينة.

### مراحل الاعتقال

**مرحلة الاعتقال:** وهي فترة اعتقال الأسير من مكان ما سواء البيت أو المدرسة أو الشارع أو قرب حاجز مقام هنا أو هناك، إن سمة المداهمة والترهيب ودخول البيوت والتخريب من قبل السجانين هي سياسة ممنهجة من قبل الجيش الإسرائيلي، وبعد ذلك يتم ترحيل الأسير المعتقل لسجن ما ممارساً ضده كل أشكال التعذيب، أما **مرحلة التحقيق:** فتعد من المراحل المهمة بل الأهم في فترة الحجز، فهي التي تحدد مصير المعتقل وكذلك تحدد مدى نجاح السجان في نزع ما يريد من معلومات، فمرحلة التحقيق تجري من قبل السجان لحظة الاحتجاز، فكان غير الشرعيين من الضباط هم من يقومون بالتحقيق مع المحتجز دون أدنى حقوق له، ويستمر التحقيق في ظروف صعبة، باستخدام أساليب مرعبة من شبح وعزل بغرف لا تصلح للعيش الأدمي، مرحلة توقيف

**المعتقل:** وهي فترة تختلف من أسير لآخر فقد تكون قصيرة أو طويلة، فبعد التحقيق ينتظر الأسير فترة من الزمن حتى يتم عرضه على المحكمة مرحلة الحكم وقضاء فترة الحكم: يتخللها العذاب النفسي وضغط الأعصاب وخاصة أن الأسير الفلسطيني لا يعترف بصلاحيه وقانونية المحكمة ، وبالأصل لا يُقرّ بشرعية السجن، ولكن يقف الأسير منتظراً الحكم عليه ليقضي الفترة الزمنية التي صدر بها الحكم، ويعيش مرارة الأيام من قبل سجانیه (مزهري، 2017).

يرى الباحث أن حصول الفرد على الحرية لا يعني الوصول إلى والاستقرار والأمان، طالما أن القانون الإسرائيلي يسمح بملاحقة المفرج عنهم بأي وقت كان أو عند أي حدث ما، تلك سياسة وقوانين تجعل الأسير المحرر في دوامة الخوف المرتقب، ليبقى القلق ملازماً له في كل مراحل حياته، كل ذلك جعل القضية الفلسطينية تحت المجهر الرسمي والعالمي حتى يتحقق الأمن والأمان لكل فئات الشعب الفلسطيني.

## البرنامج الإرشادي

خدمات يقدمها أشخاص ذو خبرة وأصحاب تخصصات مهنية كعلم النفس لمسترشد ما يعاني من بعض المشاكل ولجأ للمساعدة، وفق آلية معينة لتأكيد الجانب البناء والمشرق في شخصيته وتحقيق الاتزان النفسي ومساعدته في اكتساب بعض المهارات والطرق القيمة التي بدورها تنجز ما وضعت لأجله (الشرعة وآخرون، 2016).

## أهداف الإرشاد

وقد حدد حجار (2008) في كتابه "برنامج الإرشاد العلاجي للمراهقين والأحداث ضد تعاطي المخدرات والكحول في مراكز الإصلاح والتأهيل" أهداف البرنامج، ومنها كيف يمكن أن يساعد البرنامج المحتاجين للدعم النفسي والاجتماعي في مراكز الإصلاح والتأهيل، وذلك من خلال توفير إخصائي نفسي مدرب على الإرشاد والعلاج النفسي من أجل مساعدة المدمنين على المخدرات والكحول وضمان تحررهم من المواد الضارة بهم وبالأخرين، ومساعدتهم على إعادة تأهيلهم ليصبحوا أفراداً منسجمين مع محيطهم.

العلاج الوجودي للعالم فرانكل (Viktor Frankl) هو أحد التقنيات التوجيهية العلاجية ذات التأثير الواضح في علاج ما يتحمله الأفراد، ويركز على تحقيق الذات ومحاربة القضايا المختلفة، ويأخذ علاج فرانكل ثلاث إستراتيجيات رئيسية: الإرادة الحرة للأفراد، والإرادة من أجل المعنى، والرغبة في وجود ذي معنى والعلاج الوجودي يؤكد أن تحقيق الذات والتوازن يتحققان عندما يدرك الشخص الغرض من حياته ووجوده، وكذلك إمكاناته ومهاراته ومواهبه وعبوبه، وعندما يقبل الحياة بكل مطالبها وتتقاضاها. إذا فشلت في جميع الطرق المذكورة أعلاه، فإن الحالة النفسية هي المسيطرة على الموقف. (Eagleton, 2007).

## الدراسات السابقة

بحثت الكثير من الدراسات في مشكلات وتحديات تواجه الأسرى المحررين وكان من أحدثها:

**دراسة أحمد (2023)** هدفت الدراسة التعرف إلى الاضطرابات المختلفة المتعلقة بالمفرج عنهم من صناديق القمع الإسرائيلية، وكذلك الكشف عن وجهة نظر الأسرى في تدويل قضيتهم، واعتمدت الطريقة الوصفية التحليلية كمنهج مناسب للبحث، وضم مجتمع الدراسة الأسرى المحررين في قطاع غزة، واختيرت العينة بالطريقة غير المنظمة وصممت أداة البحث من إعداد الباحث لتحقيق الأهداف، وأشارت النتائج إلى أن الاضطرابات ذات الطابع الاجتماعي التي يشعر بها الأسرى المحررون هي التقدير والاحترام من جانب المحيطين بلغت (70.88) والاضطرابات النفسية المرتبطة بالحزن عند تذكر فترة التعذيب بلغت (55.69) وفي محور تدويل القضية بلغت (92.46).

**دراسة طشطوش وموسى. (2023) Tashtoush & Mousa** هدفت للكشف عن الأعراض النفسية والجسدية والاختلاف بينهما لدى الأسرى الفلسطينيين المفرج عنهم من السجون الإسرائيلية تبعاً لبعض المتغيرات، اعتمدت العينة من (517) أسيراً وأسيرة تم انتقاؤهم بطريقة ميسرة، وللوصول للهدف استخدمت أداة الأعراض النفسية (الشريفين والشريفين، 2011) وأداة الملاحظات الجسدية (أبو النيل، 2001) وبينت نتائج البحث وجود فروق في مستوى الأعراض النفسية ترجع لمتغير مكان الإقامة والعيش، في حين لم تظهر فروق تعود لمتغير مدة الأسر.

**دراسة سليهان والشرعة (2019)** إلى الكشف عن مستوى الإحساس بالأمن النفسي وهاجس التوتر من المخبأ لدى مجموعة ممن نالوا حريتهم في منطقة رام الله والبيرة، ضم البحث معظم الأسرى الفلسطينيين الذين تلوا حريتهم في منطقة رام الله والبيرة خلال الفترة (2000) إلى (2017) والبالغ عددهم الإجمالي (7000) تقريباً. واعتمدت العينة بالطريقة العمدية وضمت (149) مسجوناً حددت أعمارهم بين (20-40) عام، اعتمد هذا البحث مقياس قلق المستقبل والأمن النفسي لأجل أغراض الدراسة. وبينت نتائج البحث أن درجة الاستقرار النفسي كانت متوسطة، وأن التوتر كان مرتفعاً لفئة الأسرى الفلسطينيين المفرج عنهم من سجون الاحتلال.

**دراسة عابد وسلامه (2019)** هدفت إلى التعرف لفاعلية برنامج إرشادي يستند للنظرية الإنسانية في خفض الضغوط النفسية لدى زوجات الأسرى في سجون الاحتلال الإسرائيلي، استخدم المنهج شبه التجريبي كمنهج مناسب لهذه الدراسة، طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (18) من زوجات الأسرى مثلت المجموعة الضابطة، و(12) زوجة أسير مثلت المجموعة التجريبية، وطبق استبيان الضغوط النفسية وبرنامج إرشادي يستند للنظرية الإنسانية من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبينت أهم النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة فاعلية البرنامج الإرشادي في خفض الضغوط النفسية لدى زوجات الأسرى لصالح المجموعة التجريبية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في خفض الضغوط النفسية تعزى لمتغير عدد سنوات اعتقال الزوج.

**دراسة العوري (2018)** هدفت للتعرف إلى مدى تأثير برنامج إرشادي اعتمد على العلاج الفرانكلي في التقليل من قلق المستقبل والشعور بالاغتراب النفسي لدى المفرج عنهم من المعتقلات الإسرائيلية، تكونت فئة البحث من (30) سجينا أطلق سراحهم من سجون الاحتلال واعتمدت عينة البحث بطريقة عشوائية واعتمد البحث على المنهج شبه التجريبي وتم قياس أداء الفئات عن طريق الأداة التي صممت للكشف عن القلق والاغتراب النفسي، وبينت أهم النتائج وجود فروق دالة بين المجموعة الضابطة والمجموعة الخاضعة لجلسات البرنامج على الأداة التي صممت من قبل الباحث كذلك أشارت النتائج إلى وجود استمرارية لأثر البرنامج على المجموعة التجريبية بعد شهر من انتهاء تطبيق البرنامج عليها.

من خلال عرض الأبحاث سألنا الذكر يمكن ملاحظة دور التدخلات التي تبنتها الأبحاث المختلفة، وأجمعت معظم الدراسات على أهمية البرامج الإرشادية وفاعلية مثل هذا الأسلوب في خفض القلق لدى الفئات المختلفة، وكذلك تبين أن هناك اهتمام بالدراسات التي تهتم بالأسرى الفلسطينيين رغم اختلاف المناهج المتبعة في الدراسات، واستفاد الباحث من التدخلات السابقة في إعداد منهجية البحث المناسبة وكذلك صياغة وإعداد أدوات الدراسة.

## الطريقة والإجراءات

### منهجية الدراسة

لوصول لأهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته اعتمدَ المنهج شبه التجريبي باستخدام فئتين ضابطة وتجريبية، طبق البرنامج الإرشادي ضمن فنيات العلاج الوجودي على المجموعة الخاضعة لجلسات البرنامج الإرشادي وقياس فاعليته بعد انتهاء الجلسات، وذلك لمعرفة تأثير البرنامج على الفئة المستهدفة، وذلك من خلال التصميم قبل التطبيق وبعده للمجموعتين، واختيرت العينة قليلاً، ومن ثم جرى اختبارهما بعد تطبيق البرنامج الإرشادي لفحص مدى خفض الخوف من القادم لدى المفرج عنهم ضمن حدود الدراسة.

### مجتمع الدراسة

ضم مجتمع البحث جميع الأسرى المفرج عنهم في الحد المكاني للدراسة وذلك ضمن سجلات هيئة شؤون الأسرى المحررين في فلسطين لآخر خمس سنوات حتى العام (2024)، بلغ عدد المعتقلين حوالي (9171) أسيراً محرراً.

### عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (30) من الذين نالوا حريتهم في شمال ووسط الضفة الغربية، وقسمت العينة لمجموعتين لهما نفس العدد (15) سجينا مفرج عنهم لكل مجموعة. ومن ثم طبق الباحث البرنامج المعد والمستند للعلاج بالمعنى على المجموعة التي خضعت لجلسات البرنامج الإرشادي.

## أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بوضع برنامج تدريبي إرشادي قائم على التدخل الوجودي للتقليل من القلق المستقبلي لدى من نالوا الحرية في فلسطين. كما قام الباحث بتطوير مقياس الدراسة بعد استشارة آراء الباحثين ذوي الخبرة والتخصص.

**أولاً: مقياس قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين.** تكون من أربع مجالات، المجال الأول وقياس النظرة غير السوية تجاه الحياة وتكون من (15) فقرة، أما الباب الثاني وقياس الأحداث الضاغطة في الحياة وتكون من سبع فقرات، المجال الثالث وقياس المظاهر النفسية والجسدية لقلق المستقبل وضم (4) عبارات، أما المجال الرابع وقياس النظرة الإيجابية والذي عولج إحصائياً بالطريقة العكسية وشمل (6) عبارات. كما تم إعداد المقياس على أساس الأبعاد الخماسية لليكرت وأعطيت الدرجات التالية: (خمس درجات للمستوى الأعلى «كبير جداً» وأربع درجات للمستوى «كبير» وثلاث درجات للمستوى «المتوسط»: ودرجتان للمستوى «قليل: ودرجة واحدة للمستوى «قليل جداً»).

**ثانياً: برنامج إرشادي يستند للعلاج بالمعنى (العلاج الوجودي).** وتم إعداده بالاستناد للإطار النظري والأبحاث ذات الصلة وتكون من (14) جلسة إرشادية تستند للعلاج الوجودي، واعتمد البرنامج على أسس عامة والتي تتمثل بتطبيق البرنامج مع مراعاة حقوق أفراد المجموعة الخاضعة للبرنامج وكذلك على أسس فلسفية والتي تركز على استكشاف المعنى وتطبيق فنيات الإرشاد الوجودي.

## صدق الأداة

**أولاً: الصدق الظاهري:** عُرضت الأداة على (10) من المتخصصين ذوي الخبرة. وبناء على آراء المحكمين اعتمدت الأداة لتطبق على العينة.

**ثانياً صدق البناء:** إذ حُسب معامل (Pearson Correlation) لمعرفة أبعاد علاقة الفقرات بالدرجة الكلية للأداة، وتم إخضاع العينة الاستطلاعية المكونة من (30) ممن أطلق سراحهم على الأداة التي صممت من قبل الباحث، واستخرجت أبعاد الارتباطات بين الفقرات وفسر مدى علاقتها بالدرجة الكلية للأداة.

## ثبات الأداة

من أجل اعتماد أداة البحث، تم تقييم ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، على تفاصيل المجموعة الاستكشافية الأولية. بالإضافة إلى ذلك، تم تطبيق الدليل على المقياس (اختبار -إعادة الاختبار) على العينة الاستكشافية على مدى أربعة عشر يوماً بين التطبيقين. يوضح الشكل التالي نتائج معامل ارتباط بيرسون نتيجة للفارق الزمني بين التطبيقين.

### جدول 1: نتائج معامل ارتباط بيرسون نتيجة للفارق الزمني بين التطبيقين.

معامل ثبات إعادة تطبيق الاختبار	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقتي كرونباخ ألفا وثبات إعادة تطبيق الاختبار الدرجة الكلية لمقياس قلق المستقبل
كرونباخ ألفا	32	
.**90	.**60	

ويظهر من خلال الجدول (2.3) أن نسبة الثبات لمعامل كرونباخ ألفا لمقياس قلق المستقبل بلغت (.90)، وبلغ معامل ثبات إعادة التطبيق (.60)، حيث أن القيمة تعتبر جيدة وتعطي القابلية للتطبيق على العينة الأصلية. كما أشار سكران وببجه (Sekaran & Bougie, 2016)، فإن اعتماد العينة للثبات تعتمد إذا تراوحت (60) أو أكثر في الدراسات النفسية والإنسانية.

### المعالجات الإحصائية

اعتمد البرنامج الإحصائي (SPSS, 28) وعن طريقه طبقت المعالجات التالية:

- استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، للمجموعتين الضابطة والتجريبية قبل تطبيق البرنامج.
- استخدم اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين (Paired Sample t-test)، لفحص الاختلافات المعنوية بين المتوسطات الحسابية، للمجموعة التجريبية في التطبيقين البعدي والتتبعي.
- استخدم اختبار تحليل التباين المصاحب (ANCOVA) للمقياس البعدي لمعرفة أثر البرنامج الإرشادي المستند إلى العلاج بالمعنى في خفض القلق على المجموعة الخاضعة للبرنامج مقارنة بالضابطة.
- استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.
- استخدم معامل كرونباخ ألفا لمقياس معامل الثبات لأداة الدراسة.

### نتائج الدراسة

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى (متغير المجموعة الضابطة والتجريبية)

لا تختلف الدرجات المتوسطة لمقياس القلق القبلي للمحررين المخصص لمتغير المجموعتين اختلافًا كبيراً من الناحية الإحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha < .05$ ).  
تم إخضاع المجموعتين المستقلتين لاختبار العينة المستقلة t-test، وبدا أن القيمة الدلالية المحسوبة للدرجة الكلية ومجالاتها أعلى من عتبة دلالة الدراسة ( $\alpha < .05$ )، حيث تراوحت بين (.39 - .92). وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية.

الجدول التالي يبين دلالات نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات درجات مقياس قلق المستقبل في القياس القبلي لدى المحررين تعزى لمتغير المجموعة.

جدول 2: دلالات نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات درجات مقياس قلق المستقبل في القياس القبلي لدى المحررين تعزى لمتغير المجموعة.

المجالات	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التفكير السلبي والنظرة السلبية تجاه الحياة	ضابطة	15	3.19	0.80	-0.11	0.92
	تجريبية	15	3.22	0.55		
الأحداث الضاغطة بالحياة	ضابطة	15	3.08	1.00	-0.25	0.81
	تجريبية	15	3.15	0.66		
المظاهر النفسية والجسدية لقلق المستقبل	ضابطة	15	3.42	1.25	0.87	0.39
	تجريبية	15	3.05	1.05		
النظرة الإيجابية	ضابطة	15	3.46	1.24	0.77	0.45
	تجريبية	15	3.22	1.28		
الدرجة الكلية	ضابطة	15	3.24	0.61	0.30	0.77

وباختبار الفرضية نتأكد من تحقق التكافؤ من خلال تطبيق الفرضية السابقة التي تنص على إمكانية تطبيق البرنامج على المجموعة التجريبية بناءً على المتغير (المجموعة).

### تفسير نتيجة الفرضية الأولى:

تشير النتائج إلى أن اختبار العينة المستقلة (t-test) أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القلق القبلي للمجموعتين المستقلتين عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ). إذ كانت القيم الدلالية المحسوبة أعلى من عتبة الدلالة المستخدمة، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير المجموعة.

### نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية على درجات مقياس قلق المستقبل لدى المفرج عنهم في القياسين القبلي والبعدي..

جدول 3: المتوسطات الحسابية المعدلة لقياس البعدي لمقياس قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية وفقاً لبرنامج الإرشادي المعتمد على العلاج بالمعنى في خفض قلق المستقبل والأخطاء المعيارية لها.

الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي المعدل	المجموعة
0.09	2.75	التجريبية
0.09	3.26	الضابطة

وللتحقق من أهمية الفروق الظاهرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANCOVA) لقياس الأبعاد. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) منسوبة إلى متغير المجموعة؛ حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (12.75)، وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية. مستوى الدلالة الذي يُشتق منه التباين هو (0.05)، وكان مستوى الدلالة الذي يُشتق منه التباين هو (0.00)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجموع درجات أفراد برنامج الإرشاد في قياس الأبعاد (2.75)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الضابطة (3.26). وفق تحليل التباين المصاحب (ANCOVA) للقياس البعدي لمقياس قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية، وفقاً لبرنامج الإرشادي المعتمد على العلاج بالمعنى بعد تحديد أثر القياس القبلي لمجتمع الدراسة.

جدول 4: اختبار تحليل التباين (ANCOVA) لقياس الأبعاد. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) منسوبة إلى متغير المجموعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة *	حجم الأثر
القبلي (مصاحب)	0.12	1	0.12	0.79	0.38	0.03
المجموعة	1.87	1	1.87	12.75	0.00	0.32
الخطأ	3.97	28	0.15			
المجموع	5.95	30				

يتضح من خلال الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المجموعة؛ ووصلت (ف) المحسوبة (12.75)، وهذه القيمة أعلى من القيمة الجدولية، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الذي مصدر تباينه المجموعة (0.00) وهي أدنى من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية الصفرية والبالغ (0.05).

تم احتساب المتوسطات الحسابية المعدلة لمقياس القلق المستقبلي بعد القياس لتحديد أي من المجموعتين شهدت فروقاً كبيرة. وكشف التحليل أن المجموعة التجريبية شهدت الفرق، حيث بلغ حجم التأثير (32).

**جدول 5: المتوسطات الحسابية المعدلة لمقياس البعدي لمقياس قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية وفقاً لبرنامج الإرشادي.**

المجموعة	المتوسط الحسابي المعدل	الخطأ المعياري
التجريبية	2.75	0.09
الضابطة	3.26	0.09

يتضح من خلال الجدول أن الفروق كانت لصالح التجريبية، وذلك من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المعدلة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة التجريبية (2.75)، وبلغت لدى المجموعة الضابطة (3.26).

### تفسير نتيجة الفرضية الثانية

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية، مما يعني أن البرنامج الإرشادي كان فعالاً في تقليل مستوى القلق المستقبلي لدى الأسرى المحررين. وظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية المعدلة التي أظهرت انخفاضاً ملحوظاً في القلق لدى المجموعة التجريبية (2.75) مقارنة بالمجموعة الضابطة (3.26). والذي يعكس حجم التأثير البالغ (32%) مما يبرز أهمية تطبيق البرنامج على نطاق أوسع لدعم الأسرى المحررين. وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة العوري (2018) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة بين المجموعة الضابطة والمجموعة الخاضعة لجلسات البرنامج على الأداة التي صممت من قبل الباحث لصالح المجموعة التجريبية.

### نتائج الفرضية الثالثة

لا يوجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسط استجابة أفراد المجموعة التجريبية في نتيجة القياس البعدي والتتبعي على مقياس قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية.

### تفسير نتيجة الفرضية الثالثة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسط استجابة أفراد المجموعة التجريبية في نتيجة القياس البعدي والتتبعي على مقياس قلق المستقبل لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية، كما أشارت النتائج أن المتوسطات

الحسابية لدرجات المجموعة التجريبية في القياس البعدي والتتبعي جاءت متقاربة مع فارق بسيط في متوسطات المجموعة التتبعية، لكن بدون أن يظهر أي دلالة إحصائية ما بين القياسين، وهو ما يؤكد استمرار تأثير البرنامج الإرشادي بعد مرور ستة أسابيع من تطبيقه، وهذه النتيجة كما تظهر تتلاءم مع ما تضمنه البرنامج من فنيات وأساليب إرشادية وتدريبية متنوعة، جاءت نتيجة هذه الفرضية لتأكد على استمرارية أثر وفاعلية البرنامج الإرشادي الوجودي في خفض قلق المستقبل لدى الفئة التجريبية من الأسرى المحررين من السجون الإسرائيلية، وهذا بالطبع يشير إلى الأثر الإيجابي المستمر، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العوري (2018) التي أشارت إلى وجود استمرارية لأثر البرنامج على المجموعة التجريبية بعد شهر من انتهاء تطبيق البرنامج عليها.

**جدول 6: نتائج اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية لمقياس قلق المستقبل لأفراد المجموعة التجريبية البعدي والتتبعي لدى الأسرى المحررين في شمال ووسط الضفة الغربية (n=15) .**

الدرجة الكلية	التجريبية البعدي		التجريبية التتبعي		مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	2.75	0.30	2.85	25.	08.

## التوصيات والإجراءات المقترحة:

- بعد الحصول على النتائج من خلال البحث وتفسيرها، انبثقت عدة توصيات وكانت كالتالي:
- إجراء دراسات مسحية لتحديد المشكلات والحاجات النفسية والاجتماعية للأسرى المحررين لدعم اندماجهم في المجتمع.
  - تطوير البرامج الإرشادية لتشمل أعداد من المحررين الفلسطينيين، من خلال تنفيذ جلسات إرشادية، وضمان وصول الفائدة إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد.
  - الاهتمام بالأنشطة والتفاعل الاجتماعي مع الأسرى المحررين يُعدّ خطوة أساسية لتعزيز مهاراتهم الاجتماعية ودعم اندماجهم الفعّال في المجتمع. من خلال تقديم برامج وأنشطة مخصصة تُركّز على تطوير قدراتهم الشخصية والاجتماعية.
  - دمج البرنامج الإرشادي الوجودي مع برامج دعم وإرشاد نفسي واجتماعي أخرى لضمان تقديم دعم شامل للأسرى المحررين يشمل جميع الجوانب.

## مقترحات الدراسة

- إشراك أسر الأسرى المحررين وأفراد المجتمع في البرنامج، من خلال لقاءات توعبية لتعزيز الدعم الاجتماعي.
- تطوير برامج، ودراسات إرشادية مهنية ومتخصصة تتناسب مع احتياجات الإناث المحررات من السجن، مع التركيز على أهم الجوانب الشاملة سواء الاجتماعية والمهنية وغيرها.
- تقديم برامج تدريب مهني وتأهيل للعمل، بالتعاون مع الداعمين؛ وذلك لتوفير فرص عمل مناسبة.
- عمل دراسات وأبحاث تركز على تعزيز الروابط الأسرية والمجتمعية، بما في ذلك جلسات إرشاد عائلية وورش عمل اجتماعية تهدف إلى إعادة بناء الثقة والعلاقات لدى الأسرى المحررين.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، قدري، وحمدونة، رأفت (2018). الإدارة والتنظيم للحركة الوطنية الفلسطينية الأسيرة، فلسطين: هيئة شؤون الأسرى والمحررين، فلسطين.
- أحمد، صلاح (2023). المشكلات الاجتماعية والمشكلات النفسية، والمشكلات الاقتصادية التي يعاني منها الأسرى الفلسطينيون المحررين من السجون الإسرائيلية، والإستراتيجية الوطنية لتدويل قضية الأسرى من وجهة نظر الأسرى المحررين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 8(0): 109-132.
- الحارثي، سعيد (2022). فاعلية الإرشاد بالمعنى في خفض الضغوط النفسية وقلق المستقبل لدى الأحداث الجانحين المودعين، دار الملاحظة الاجتماعية لمنطقة مكة المكرمة، (44): 190-273.
- حجار، محمد (2008). الحقبة التدريبية (برنامج إرشادي علاجي للمراهقين والأحداث ضد تعاطي المخدرات والمسكرات في الإصلاحيات ومراكز إعادة التأهيل)، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- دويكات، محمد، لقاء مباشر، هيئة شؤون الأسرى والمحررين، 5 حزيران 2024.
- الرشيدي، ببيان (2017). قلق المستقبل والفاعلية الذاتية لدى طلبة كلية المجتمع في جامعة الحائل في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (1): 7-174.
- الرياحي، إياد (2004). الاعتقال الإداري، رام الله: المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع.
- سليهان، راجح، والشرعة، سالم. (2019) مستوى الإحساس بالأمن النفسي وقلق المستقبل لدى عينة من الأسرى الفلسطينيين المحررين من السجون الإسرائيلية في محافظة رام الله والبيرة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 4(27): 2410-2946.
- الشرعة، حسين، وطنوس، عادل، والزعبي، أسعد، ومعاللي، إبراهيم، والعدوان، فاطمة، والحويان، علا، والمهابة، عبد الله، والخوالدة، محمد (2016). مبادئ الإرشاد النفسي، الأردن: دار العامرية للتوزيع والنشر.
- عابد، سمر، وسلامة، كمال (2019). فاعلية برنامج إرشادي يستند للنظرية الإنسانية في خفض الضغوط النفسية لدى زوجات الأسرى في سجون الاحتلال الإسرائيلي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 7(22): 40-53.
- العاسمي، رياض (2015). التصميم الناجح لبرامج الإرشادي النفسي المدرسية الشاملة، عمان: دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع.

- العوري، محمد (2018). فاعلية برنامج إرشادي يستند للعلاج الوجودي في خفض قلق المستقبل والشعور بالاعتراب النفسي لدى الأسرى المحررين من السجون الإسرائيلية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- مزهري، وليد (2017). الاعتقال في السياسة الإسرائيلية في منظور القوانين والمواثيق الدولية، مجلة جيل حقوق الإنسان، (20): 8-47.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abed, S. & Salameh, K. (2019). The effectiveness of a counselling programme based on humanistic theory in reducing psychological stress among wives of prisoners in Israeli occupation prisons, *Al-Quds Open University Journal of Research and Studies*, 7(22): 40-53.
- Ahmed, S. (2023). Social Problems, Psychological Problems, and Economic Problems Experienced by Palestinian Prisoners Liberated from Israeli Prisons, and the National Strategy to Internationalise the Prisoners' Cause from the Perspective of the Liberated Prisoners, *Istiqlal University Research Journal*, 8(0): 109-132.
- Abu Bakr, K. & Hamdounh, R. (2019). Administration and Organisation of the Palestinian National Prisoner Movement, Palestine: Prisoners and Liberators Affairs Authority, Palestine.
- Al-Asimi, R. (2015). Successful Design of Comprehensive School Psychological Counselling Programmers, Amman: Dar Al-Iskar Al-Alami for Publishing and Distribution.
- Al-Awri, M. (2018). The effectiveness of a counselling programme based on existential therapy in reducing future anxiety and feelings of psychological alienation among prisoners liberated from Israeli prisons, (Unpublished PhD thesis), University of Jordan, Amman.
- Dweikat, M., live interview, Prisoners and Liberators Affairs Authority, 5 June 2024.
- Hajjar, M. (2008). The Training Package (A therapeutic counselling programme for adolescents and juveniles against drug and alcohol abuse in correctional facilities and rehabilitation centers), Al Riyadh: Arab Center for Security Studies and Training.
- Al-Harithi, S. (2022). The effectiveness of meaning counselling in reducing psychological stress and future anxiety among juvenile, delinquents in the Makkah Social Observation Centre, (44): 190-273.

- Mezher, W. (2017). Detention in Israeli policy in the perspective of international laws and conventions, *Human Rights Generation Journal*: (20): 8-47.
- Rashidi, B. (2017). Future anxiety and self-efficacy among community college students at Al-Hail University in light of some variables, *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, (1): 7-174.
- Al-Rayahi, I. (2004). *Administrative Detention*, Ramallah: Palestinian Centre for Democracy and Community Development.
- Salehan, R. & Al-Shara'ah, S. (2019) The level of psychological security and future anxiety among a sample of Palestinian prisoners liberated from Israeli prisons in Ramallah and Al-Bireh Governorate, *Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, 4(27): 2410-2946.
- Al-Sharaa, H., Tanous, A., Al-Zaabi, A., Maali, I., Al-Adwan, F., Al-Hawayan, O., Al-Mahabra, A., & Al-Khawaldeh, M. (2016). *Principles of psychological counselling*, Jordan: Dar Al-Amiriya for Distribution and Publishing.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Eagleton, (2007). *The Meaning of Life*, UK: Oxford University.
- Karkabi, N. (2017). *No Place for Grief: Martyrs, Prisoners, and Mourning in Contemporary Palestine*, by Lotte Buch Segal, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, USA.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. (7th Edition), Wiley & Sons, West Sussex.
- Tashtoush, R., & Mousa, A. (2023). Psychological and physical symptoms among Palestinian ex-prisoners released from Israeli prisons, *Jordan journal of Applied Science – Humanities SERIES*: 38(1):1-16.

# خطورة التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار وتداعياته على حياتهم الاجتماعية

د. قصي عبد الله إبراهيم

مركز الاستقلال للدراسات الاستراتيجية، جامعة الاستقلال، فلسطين

**Dr. Qusai A. Ibrahim**

Al-Istiqlal Center for Strategic Studies (ICSS), AL-

Istiqlal University, Palestine

qusai.ibrahim@pass.ps

## The Danger of Israeli Forced Displacement of Palestinians in Marginalized Areas in Jericho and Al-Aghwar Governorate and Its Repercussions on Their Social Life

### Abstract

*The study aimed to define the severity of the Israeli forced displacement in marginalized areas and its consequences on their social lives. This study belongs to the descriptive research category, relying on a qualitative approach. The researcher used a non-probability sample through purposive sampling by conducting a case study. The researcher carried out and applied this study from the perspective of some officials in the Jericho Governorate and Al-Aghwar Governorate, with a total of (2) officials, some individuals residing in Bedouin communities, totaling (8) individuals, and some human rights activists, totaling (2) activists. Therefore, the total sample size for the study was (12) officials, individuals, and activists in the Jericho Governorate and Al-Aghwar Governorate.*

*The researcher relied on an interview guide that he prepared himself. After ensuring its validity and reliability, he conducted a content analysis of the interviews to extract the results. The results of the interviews, in light of their questions, showed the existence of social, economic, health, educational, environmental, and political harms resulting from the Israeli forced displacement of Palestinians in marginalized areas.*

*The study made several recommendations, the most prominent of which was that governmental and private institutions are required to provide an integrated social care umbrella for individuals in the marginalized areas of Jericho Governorate and Al-Aghwar Governorate.*

**Keywords: Migration, Forced Migration, Palestine.**

## ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد خطورة التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة وتداعياته على حياتهم الاجتماعية، حيث تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية بالاعتماد على المنهج الكيفي، استخدم الباحث عينة غير احتمالية بطريقة العينة القصدية عن طريق دراسة الحالة، حيث قام الباحث بإجراء هذه الدراسة وتطبيقها من وجهة نظر بعض المسؤولين في محافظة أريحا والأغوار وبلغ عددهم (2) من المسؤولين، وبعض الأفراد القاطنين في التجمعات البدوية حيث بلغ عددهم (8) أفراد، لا سيما بعض الناشطين في مجال حقوق الإنسان وبلغ عددهم (2) من الناشطين، وعليه بلغ إجمالي عينة الدراسة (12) من المسؤولين والأفراد والناشطين في محافظة أريحا والأغوار.

اعتمد الباحث على دليل مقابلة من إعداده، وبعد التأكد من صدقه وثباته، تم إجراء تحليل مضمون للمقابلات لاستخراج النتائج، حيث أظهرت نتائج المقابلات في ضوء تساؤلاتها إلى وجود أضرار اجتماعية، اقتصادية، صحية، تعليمية، بيئية وسياسية لعمليات التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أبرزها بأن تقوم المؤسسات الحكومية والخاصة بتقديم مظلة الرعاية الاجتماعية المتكاملة لأفراد المجتمع في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار.

**الكلمات المفتاحية:** الهجرة، الهجرة القسرية، فلسطين.

## مقدمة

تعتبر الهجرة ظاهرة تاريخية، بمعنى أنها مرت بمراحل، وتطورت وارتبطت بمراحل التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وأن التركيز على أوضاعها وخصائصها الحاضرة من ناحية أخرى لا يفي بكل أبعاد ومتطلبات فهمها (محمود، 2009)، وتعد قضية الهجرة والاعتراب من أهم القضايا على الأجندة الدولية الحالية وبخاصة تلك المعنية بالتحركات البشرية الدولية عبر الحدود السياسية، لتساعد حدتها وتزايدها وتزايد آثارها على المهاجرين ومواطنهم والبلدان التي يأوون إليها، وذلك لما يكتنف تحديدها وتحليل تياراتها واتجاهاتها من صعوبات تنجم عن تعقد وتعدد أنماطها وخصائصها، مع نقص البيانات وعدم دقتها في حالات عديدة، بالرغم من أن عملية نزوح السكان وهجرتهم ظاهرة مستمرة عبر فترات التاريخ (بدر، 2007)، كما تعد الهجرة خلال النصف الثاني من القرن العشرين عالمية، وتعدد سلالات المهاجرين من المجتمعات المحلية حول العالم، وتأسست بثبات في كل الأقطار مع الدلالة بالأهمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية (جورج ويلدينج، 2005).

ومن المسلم به أن أسمى ما يواجهه إنسان هذا العصر هو إرغامه قسراً على النزوح المبالغت من مسكنه وأهله ووطنه إلى مجهول قائم، فيبحث عن مأوى يأويه وغطاء يحميه أو فئات خبز يقتات به، فمسكن الإنسان سيظل أبداً ملاذه الوحيد للأمن والأمان، بل ورمز وجوده الإنساني كإنسان له حق الحياة وحق الانتماء وحق الهوية المميزة (عثمان وسيد، 1995)، لذلك أن يصبح المرء لاجئاً ومهجراً يعني باختصار، أن يجد نفسه مجرداً من حمايات والضمانات التي توفرها عادة الجنسية والمواطنة، فجأة يفقد اللاجئ والمهجر منزله وأملاكه، ووسائل عيشه، وكل ما يتوقع من الدولة أن تدعمه وتضمنه عادة من حقوق مدنية وسياسية واقتصادية وثقافية، وفي أحوال كثيرة، عادة ما يكون اللاجئ والمهجر ضحية الحرب، وهناك فرصة ضئيلة للتحضير للفرار، وهكذا يواجه فوراً بالحاجات الأساسية الأكثر إلحاحاً من طعام ومأوى، وهذا هو الوضع الذي ينبغي للذين يساعدون اللاجئين والمهجرين مواجهته باعتباره العملية الأكثر ضرورة، والتي يحاول القانون اللاجئين الدولي علاجها، إنها ظاهرة أصبحت مألوفة في العالم خلال الأعوام الأخيرة، حيث يقدر عدد اللاجئين في العالم ككل بعشرين مليوناً (زريق، 1997).

كما شهد العالم في نهاية القرن العشرين حركة تهجير واقتلاع واسعة النطاق لمواطنين من أوطانهم الأصلية، وأصبحت ظاهرة الاقتلاع والتهجير غير إنسانية، حيث يقتلع فيها الإنسان من وطنه وممتلكاته بفعل الاحتلال العسكري لهذه المناطق، وتعد فلسطين نموذجاً حياً وتجسيداً واقعياً لهذه الاقتلاعات، ففي أواخر العقد الرابع من القرن العشرين شرد أكثر من (800,000) فلسطيني بسبب الحرب الأولى التي وقعت بين العرب و «إسرائيل» عام 1948م، ولم ينقض عقدان من الزمن إلا وقد حلت نكبة ثانية أطلق عليها نكسة حزيران في أواخر العقد السادس من القرن ذاته، وقدرت الإحصاءات أن حوالي 20% من سكان الضفة الغربية قد غادروها نتيجة لهذه

الحرب، لذلك شهد المجتمع الفلسطيني عبر العقود العشرة الماضية تحولات في بنيته الاجتماعية والديمقراطية ناتجة عن الصراعات المختلفة التي شهدها هذا المجتمع وبخاصة الصراع العربي الإسرائيلي الذي بدأت ملامحه في أواخر القرن التاسع عشر، على أثر انعقاد المؤتمر الصهيوني الأول في مدينة بال سويسرا عام 1897م، الذي أقرّ في برنامجه إقامة وطن قومي لليهود على أرض فلسطين، هذا الصراع الذي أصبح واقعاً ملموساً في العقد الثاني من القرن العشرين، والذي أدى إلى إعلان الدولة العبرية في أربعينيات القرن العشرين (البرميل، 2011).

وتعتبر قضية اللاجئين الفلسطينيين بحق من أفجع المآسي في تاريخ البشرية وأوضحها انتهاكاً لحقوق الإنسان وأعمقها جرحاً في الضمير الإنساني، فلم يشهد التاريخ الحديث عملية استبدال كاملة للسكان الأصليين وأصحاب الأرض الشرعيين بأجناس دخلاء من مختلف أقطار العالم، كما جرى في فلسطين منذ بداية القرن العشرين بفعل الاستعمار البريطاني الصهيوني، حيث انقلبت المعادلة الديمغرافية رأساً على عقب بشكل أحال الأقلية اليهودية إلى أكثرية ساحقة، وأبرز ظاهرة فريدة من نوعها من حيث التصنيفات السكانية، ألا وهي ظاهرة اللاجئين الفلسطينيين (ابو ديه، 2007)، ولعل من أهم القضايا والمشاكل التي شغلت الرأي العام العالمي والعربي منذ بدء الصراع العربي-الإسرائيلي وحتى الآن ما عرف بقضية اللاجئين الفلسطينيين، حيث تعتبر هذه القضية النتيجة الرئيسية للوجود الإسرائيلي الصهيوني في فلسطين، ومما لا شك فيه أنّ قضية اللاجئين الفلسطينيين كانت وما زالت ذات صلة مباشرة بجوهر الصراع العربي-الإسرائيلي، لارتباطها بموضوع الأرض والسيادة والحقوق والتوازن والتوزيع السكاني، وما يتصل بالقضية الفلسطينية ذاتها من تضارب في المعتقدات والدعاوى (العرقان، 2004).

كما تعد الهجرة واللجوء قضية عالمية تؤثر على الجميع، والتي سوف تستمر في المستقبل، حيث الهجرة تثير العديد من القضايا حول كيفية العمل مع الأفراد والأسر والجماعات والثقافات المختلفة (Parker, 2010) ويتميز اللاجئين وطالبي اللجوء والمهجرين في أنهم يغادرون وطنهم خوفاً من الاضطهاد السياسي والديني (Balgopal, 2000).

وعندما يصبح الناس لاجئين ومهجرين، يعانون من خسارة ليس فقط للأرض، والأصول والممتلكات المادية التي لم يتمكنوا من حملها عند الفرار، بل أيضاً قليل من الشبكات الملموسة، والعلاقات، والممارسات الاجتماعية والثقافية والهويات المرتبطة بالمناظر الطبيعية الاجتماعية والمادية، والتي يضطرون إلى التخلي عنها (Kaiser, 2008). ومنذ اتفاقية عام 1951م للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، بدأت التحديات من أجل تلبية الاحتياجات الإنسانية للنازحين والمهجرين وأصبحت أكبر وأكثر تعقيداً، في حين أنّ مجموعة متزايدة من المؤلفات حول طالبي اللجوء واللاجئين والمهجرين بشكل عام أدى إلى زيادة فهم هذه المجموعات المتنوعة واحتياجاتها (Masocha & Simpson, 2012).

## مشكلة الدراسة وإطارها النظري

أدى قيام «إسرائيل» سنة 1948م إلى كارثة إنسانية قل نظيرها في التاريخ، تمثلت أهم فصولها في طرد الفلسطينيين من أرضهم إثر المجازر التي نفذتها العصابات الصهيونية، وتحويلهم إلى لاجئين ومهجريين في الدول العربية المحيطة بفلسطين، ومنها: الأردن، سوريا، العراق، مصر، ولبنان، فضلاً عن توجه قسم منهم نحو الضفة الغربية وقطاع غزة، اللتين لم تكونا احتلتا بعد، حيث يقع العدد الأكبر من اللاجئين الفلسطينيين ضمن نطاق تكليف وكالة الأونروا، ولكن لا يزال عدد كبير منهم يعيشون في بلدان أخرى في المنطقة مثل دول الخليج أو مصر أو العراق أو اليمن أو حتى بعيداً في استراليا أو أوروبا أو أمريكا (UNRWA & UNHCR, N.D).

حيث استولى الصهاينة على نحو 77% من أرض فلسطين (20.770 كم<sup>2</sup>)، وشرّدوا بالقوة (957) ألف فلسطيني خارج المنطقة التي أقاموا عليها كيانهم (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2002)، ودمر الصهاينة (478) قرية فلسطينية من أصل (585) قرية كانت قائمة في المنطقة المحتلة، وارتكبوا (34) مجزرة، أما بالنسبة لما تبقى من فلسطين فقد قام الأردن بضم الضفة الغربية رسمياً إليه (5.876 كم<sup>2</sup>)، كما وضعت مصر قطاع غزة (363 كم<sup>2</sup>) تحت إدارتها (صالح، 2020).

وبناء على التقديرات السكانية التي أعدها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أن هناك حوالي (14,8) مليون فلسطيني في العالم منتصف عام 2024م نصفهم خارج فلسطين التاريخية، إذ بلغ عددهم نحو (5,61) مليون فلسطيني في دولة فلسطين، منهم (2,85) مليون ذكر، و(2,76) مليون أنثى، و(1,8) مليون في أراضي عام 1948م، كما تشير التقديرات إلى أن عدد الفلسطينيين في الشتات قد بلغ نحو (7,4) مليون منهم (6,3) مليون في الدول العربية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2024أ)، مما يعني أن 62% من الفلسطينيين يعيشون خارج أراضيهم، وهو وضع يعود بشكل أساسي إلى الحدثين الأساسيين في تاريخ القضية الفلسطينية اللذين رسّما الواقع على الأرض اليوم؛ حرب عام 1948م (النكبة) وما تبعها من حملات تهجير قسري حتى عام 1949م، وحرب الخامس من يونيو/حزيران عام 1967م (النكسة).

وبلغ عدد سكان الضفة الغربية المقدر حوالي (3,12) مليون نسمة، منهم (1,59) مليون ذكر، و(1,53) مليون أنثى، بينما قدر عدد سكان قطاع غزة لنفس العام بحوالي (2,11) مليون نسمة، منهم (1,07) مليون ذكر، و(1,04) مليون أنثى (صندوق الأمم المتحدة للسكان في فلسطين، 2024). كما تشير سجلات وكالة الغوث (الأونروا) إلى أن عدد اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لديها وذلك في كانون الثاني 2022م، حوالي (5,9) مليون لاجئ فلسطيني منهم نحو (2,5) مليون في الضفة الغربية وقطاع غزة، وهم بذلك يشكلون حوالي 42% من اللاجئين الفلسطينيين (15% في الضفة الغربية مقابل 27% في قطاع غزة) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2024ب). وتفيد التقارير أن معدلات الفقر بين لاجئي فلسطين مرتفعة حيث إن 80%

منهم يعيشون تحت خط الفقر الوطني (المعدل وفقاً للتضخم) اعتباراً من آذار 2023م. وأكدت نمذجة البيانات أنه بدون توزيع المعونات النقدية الفصلية (بقيمة إجمالية قدرها 18 مليون دولار في جولتين منذ كانون الأول 2022م)، فإن الفقر سيبلغ 93% (الأونروا، 2024).

ومنذ اندلاع الحرب في تشرين الأول/أكتوبر 2023م، وصل معدل البطالة في قطاع غزة إلى نسبة مذهلة بلغت 79,1%. وفي الضفة الغربية، التي تأثرت بشدة أيضاً بالأزمة، وبلغت نسبة البطالة في الضفة الغربية 32%. وترفع هذه الأرقام متوسط معدل البطالة إلى 50,8% في منطقتي الأرض الفلسطينية المحتلة (منظمة العمل الدولية، 2024).

وأفادت الأمم المتحدة بأن (9) من كل (10) أشخاص في قطاع غزة نزحوا مرة واحدة منذ بدء الحرب مقدرة عددهم بنحو (1,9) مليون شخص، مضيفة أن (110) آلاف شخص غادروا غزة إلى مصر قبل إغلاق معبر رفح، وكشف أندريا دي دومينيكو، مدير مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في الأرض الفلسطينية المحتلة (أوتشا)، عن نزوح نحو (1,9) من أهالي غزة «مرة واحدة على الأقل، إن لم يكن ما يصل إلى (10) مرات، منذ أكتوبر/تشرين الأول الماضي». (الأمم المتحدة، 2024). بينما في الضفة الغربية، أوضحت التقارير الصادرة عن أطباء بلا حدود أنه في الفترة ما بين 7 أكتوبر 2023 و 22 يوليو 2024م، هدمت السلطات الإسرائيلية أو أغلقت أو صادرت أو هدمت بالقوة (1247) مبنى فلسطينياً في جميع أنحاء الضفة الغربية، منها 39% (481 مبنى) منازل مأهولة، ونتيجة لذلك، تم تهجير (2836) شخصاً، من بينهم (1245) طفلاً. وقد دمرت منازل حوالي نصف النازحين (1433 شخصاً) خلال العمليات التي نفذتها القوات الإسرائيلية، وخاصة في مدينتي جنين وطولكرم ومخيمات اللاجئين المحيطة بها؛ ونزح 43% (1233 شخصاً) بسبب عدم وجود تصاريح بناء صادرة عن إسرائيل؛ ونزح 6% (170 شخصاً) بسبب عمليات الهدم العقابية (أطباء بلا حدود، 2024).

وتجدر الإشارة أن الهجرة الفلسطينية لم تتوقف مع حرب 1967م، فمع أنها كانت الحرب الكبرى الأخيرة التي أطلقها الاحتلال لتوسيع أراضيه ونتج عنها تهجير واسع، فإنه لم يتوقف بعدها عن ممارسة سياسات قهرية وترحيلية رفعت من كلفة العيش المادية والمعنوية على الفلسطينيين في أراضيهم، مما ولد حالة تهجير صامت وبطيء. كما أن «الاحتلال الإسرائيلي» وما يرتبط به من مصادرة وضم للأراضي، وهدم المنازل، ونظام الإغلاقات، وفصل شبكات الطرق، وتوسيع المستوطنات، وفرض حظر التجول والعمليات العسكرية المستمرة قلل من قدرة المواطنين، لاسيما اللاجئين الفلسطينيين على تأمين قوت يومهم، مما زاد من عبء الاحتياجات في المجتمع الفلسطيني.

ومؤخراً، استحدث الاحتلال طرقاتاً للاستيلاء على أراضي المواطنين في الضفة الغربية، منها ما يُعرف بالاستيطان الرعوي، والذي أخذ أشكالاً ومسميات عديدة؛ عن طريق استهداف الأراضي المصنفة «ج»، والاستيلاء على ما أعلنته الحكومة «أراضي دولة»، وإعلان أراضٍ أخرى محميات

طبيعية لتنفيذ مخطط الضم، وإحاق ضرر كبير بقطاعي الزراعة وتربية المواشي (علوي، 2024)، وفي ظل حرب الإبادة بعد أحداث 7 أكتوبر 2023م، والتي تشنها حكومة الاحتلال بدعم غربي على قطاع غزة، يحث المستوطنون الخطى للسيطرة على مياه الينابيع في الضفة الغربية، في سبيل التمدد الاستيطاني من جهة، ومنع الفلسطينيين من الشرب، في سياسة تعطيش ممنهجة تهدف إلى ترحيلهم (طنينة، 2024).

ومن هنا تتبع مبررات هذه الدراسة في الوصول إلى معلومات جديدة وموثقة حول أضرار التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار، وتحديد المشكلات الناجمة عن ذلك، وتقديم التوصيات لصناع القرار والجهات الرسمية وغير الرسمية لحلها. إضافة إلى سد النقص في هذا الحقل العلمي المعرفي وتزويد المكتبة وطلبة الدراسات العليا بتراث علمي حول الهجرة القسرية لرفع مستوى وعيهم وتعزيز مهاراتهم وتحفيزهم لإعداد دراسات مستقبلية وأبحاث علمية حول الموضوع لمواجهة الآثار المترتبة على الهجرة القسرية.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما خطورة التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار وتداعياته على حياتهم الاجتماعية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس جملة من التساؤلات الفرعية التي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- ما الأضرار الاجتماعية للتهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار؟
- ما الأضرار الاقتصادية للتهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار؟
- ما الأضرار الصحية للتهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار؟
- ما الأضرار التعليمية للتهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار؟
- ما الأضرار البيئية للتهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار؟
- ما الأضرار السياسية للتهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار؟
- ما الاستراتيجيات الفاعلة التي يمكن اقتراحها لمقاومة مخطط التهجير ودعم النازحين قسراً في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار؟
- ما رأيك بوجود مخطط للتهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين ومدى جدية هذا الخطر؟
- كيف تقيم فاعلية مواجهة مخطط التهجير من قبل الجهات المختلفة؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد خطورة التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار وتداعياته على حياتهم الاجتماعية، وذلك من خلال التعرف على الأضرار الاجتماعية، الاقتصادية، الصحية، التعليمية، البيئية والسياسية للتهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الفاعلة التي يمكن اقتراحها لمقاومة مخطط التهجير ودعم النازحين قسراً، ناهيك عن تحديد رأيهم بوجود مخطط فعلي للتهجير وفاعلية مواجهة هذا المخطط من قبل الجهات المختلفة في المجتمع الفلسطيني.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من عدم وجود دراسات علمية مرتبطة بتحديد خطورة التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار وتداعياته على حياتهم الاجتماعية، كذلك تبرز أهمية الدراسة كونها تركز على المهجرين الفلسطينيين مما أدى إلى تزايد الاحتياجات الخاصة بهم وتصاعدها. ويعتبر الباحث أن ندرة الخبرات والتجارب التي سجلت في دراسة الأبعاد الاجتماعية للتهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين بفعل الأعمال العسكرية وتصاعد حدة الاستيطان بأشكاله المتنوعة من استيطان سكاني أو صناعي أو زراعي أو رعوي ومائي ترفع من شأن أهمية هذه الدراسة. كما أنّ الخبرة السابقة للباحث كلاجئ فلسطيني مهجر يعيش في أحد مخيمات اللجوء الفلسطيني تجعله ينطلق من أجل إجراء دراسة علمية حول تحديد خطورة التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بمحافظة أريحا والأغوار وتداعياته على حياتهم الاجتماعية.

## حدود الدراسة

**الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على بعض المسؤولين وأفراد المجتمع القاطنين في التجمعات البدوية وبعض الناشطين في مجال حقوق الإنسان.

**الحدود المكانية:** تمّ تطبيق الدراسة الراهنة في محافظة أريحا والأغوار في الضفة الغربية من فلسطين.

**الحدود الزمانية:** تمّت عملية جمع البيانات من المبحوثين في الفترة الزمنية الواقعة من 2024/10-9 م.

## مفاهيم الدراسة

### الهجرة:

يعتبر مفهوم الهجرة أوسع من مفهوم اللجوء أو التشرّد الداخلي، إذ أن الأول يشمل بالوقت نفسه الهجرة القسرية والهجرة الحرة، كما يشمل الهجرة الدولية والهجرة الداخلية أو المحلية، أما اللاجئون فهم مهاجرون بالمعنى الواسع للكلمة كونه ينطبق عليهم عنصر الحركة والمروء من بلد الأصل إلى بلد آخر (معهد ابراهيم أبو لغد للدراسات الدولية، 2008). كما أن مفهوم الهجرة في أساسه تعبير مشتق من فعل «هاجر» الذي يعني ترك الشيء أو الإعراض عنه، والهجرة بهذا المعنى هي الخروج من أرض إلى أخرى (اللحام، 2016).

والهجرة تعني في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية والسياسية والعلاقات الدولية تلك الحركات الإرادية أو القسرية للأشخاص لأسباب سياسية، اقتصادية، اجتماعية، دينية أو بيئية من سكنهم الأصلي إلى مناطق أخرى من بلادهم (هجرة داخلية) أو من مناطق ريفية إلى المدن (تحضر أو تمدن) أو إلى بلدان أخرى في المنطقة أو إلى قارات أخرى أو ثقافات أخرى (هجرة خارجية أو دولية) (فيلاي، 2010).

كما عرفت الهجرة الداخلية أو النزوح بأن يهاجر الشخص داخل بلده من مكان إلى مكان آخر بناءً على أسباب أجبرته على النزوح، والمضطّر هو الشخص الذي يفرض عليه الهجرة أو النزوح نظراً لوجود صراع مسلح في مدينته أو بالقرب من المكان الذي يسكنه ويهرب خوفاً على نفسه من الموت أو التنكيل، والنزوح الاضطراري هو الأصعب لأنه قد يتحول إلى هجرة خارجية إذا وصلت الصراعات إلى المنطقة الذي نزح إليها الشخص ولم يجد منطقة أخرى في بلده ينزح إليها ولم يجد إلا الفرار خارج بلده (الاقداحي، 2018).

ويصف مفهوم الهجرة القسرية رحيل الشخص بشكل قسري من منزله أو وطنه، ويمكن أن تشمل الأمثلة على هذا النوع من الإكراه في الكوارث البيئية والطبيعية، والكوارث الكيميائية أو النووية، والمجاعة، والإتجار، والحرب، والنزاع المسلح، والاضطرابات الخطيرة للنظام العام أو العجز أو عدم رغبة الدولة في حماية حقوق مواطنيها (قاموس مصطلحات الهجرة المخصص للإعلام في الشرق الأوسط، 2024).

بينما عرّفت الهجرة الإجبارية على أنها الهجرة التي تنشأ نتيجة لظروف توجد لها قوة كبرى ذات طبيعة سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية موجهة إلى بعض الأشخاص للضغط عليهم لترك أماكن إقامتهم المعتادة تحت ضغط شديد غالباً، مما ينتج عن ذلك الرحيل إلى أماكن غير معروفة نسبياً، وفي ظل ظروف سفر ودخول محفوف بالمخاطر وعدم الأمن الكافي لدى هؤلاء الأشخاص (علي، 2012).

بينما النازحون حسب تعريف منظمات الأمم المتحدة هم الأشخاص أو جماعات الأشخاص الذين أرغموا أو اضطروا إلى الهرب أو ترك ديارهم أو أماكن إقامتهم المعتادة، وبصفة خاصة نتيجة - أو رغبة في تجنب - آثار الصراع المسلح، أو أوضاع العنف العام، أو انتهاك حقوق الإنسان أو الكوارث الطبيعية أو التي من صنع الإنسان، ويطلق عليهم نازحون محليون في حال عدم اجتيازهم الحدود الدولية ونازحون دوليون عندما يعبروا الحدود الدولية المعترف بها لإحدى البلدان (الشمري، 2016). كما عرّف النازح "المتشرد الداخلي" قيام الفرد بمغادرة محل إقامته إلى مكان آخر آمن بصورة اضطرارية داخل حدود دولة، بسبب كوارث طبيعية أو نزاعات مسلحة أو حالات العنف العام (برناوي والأمين، 2022).

إضافة إلى ذلك، عرّف النازحون داخلياً على أنهم الأفراد أو الجماعات الذين أرغموا أو أكرهوا على الهرب، أو مغادرة منازلهم، أو أماكن إقامتهم المعتادة، إما نتيجة أو تجنباً لتداعيات نزاعات مسلحة أو كوارث طبيعية أو كوارث من فعل البشر، ولم يعبروا الحدود المعترف بها دولياً (تقرير الهجرة الدولية، 2015).

ويضع الباحث تعريفاً إجرائياً لمفهوم الهجرة يتناسب مع موضوع الدراسة كالتالي: هم الأفراد أو الجماعات التي تعكف على النزوح القسري وترك منازلهم ومحل إقامتهم في التجمعات البدوية بمحافظة أريحا والأغوار والهروب إلى أماكن أخرى خوفاً من التتكيل أو الموت بسبب الأعمال العسكرية الإسرائيلية وهجمات المستوطنين.

## تهجير الفلسطينيين:

تبنت بريطانيا المشروع الصهيوني، فأصدرت في 2 تشرين الثاني/نوفمبر 1917م، وعد بلفور بإنشاء وطن قومي لليهود في فلسطين، وتمكنت من إتمام احتلالها لفلسطين في أيلول/سبتمبر 1918م، وتكررت لعودها للعرب بزعامة الشريف حسين بالحرية والاستقلال، وقسمت دوائر النفوذ في بلاد الشام والعراق بينها وبين فرنسا وفق اتفاقية سايكس-بيكو (أيار/مايو 1916م) التي خطت لجعل فلسطين منطقة دولية، ثم إن بريطانيا استأثرت بفلسطين وفق اتفاقية سان ريمو (نيسان/ إبريل 1920م)، وتمكنت من إدماج وعد بلفور في صك انتدابها على فلسطين الذي أقرته لها عصبة الأمم في تموز/ يوليو 1922م، حيث فتحت بريطانيا خلال احتلالها لفلسطين 1918-1948م الأبواب للهجرة اليهودية، فتضاعف عدد اليهود من (55) ألفاً سنة 1918م إلى (646) ألفاً سنة 1948م (أي من 8% إلى 31,7% من السكان)، كما دعمت تملك الأراضي فتزايدت ملكية اليهود للأرض من نحو نصف مليون دونم (2% من الأرض) إلى نحو مليون و 700 ألف دونم (6,3% من أرض فلسطين)، وتسربت إلى اليهود في الغالب من الحكم البريطاني أو من أيدي إقطاعية غير فلسطينية، وتمكّن شعب فلسطين على الرغم من قسوة الظروف والمعاناة من الصمود في أرضه طيلة ثلاثين عاماً محتفظاً بأغلبية السكان (68,3%) وبمعظم الأرض (93,7%)، وقد

تمكن اليهود تحت حماية القوات البريطانية من بناء مؤسساتهم الاقتصادية والسياسية والتعليمية والعسكرية والاجتماعية، وفي سنة 1948م كانوا قد أسسوا (292) مستعمرة، وكونوا قوات عسكرية من منظمات الهاغاناه والأرغون وشتيرن، يزيد عددها عن سبعين ألف مقاتل واستعدوا لإعلان دولتهم، حيث أعلن الصهاينة دولتهم «إسرائيل» مساء 14 أيار/مايو 1948م، وتمكنوا من هزيمة الجيوش العربية، واستولى الصهاينة على نحو 77% من أرض فلسطين (20,770 كم<sup>2</sup>)، وشردوا بالقوة نحو (800) ألف فلسطيني خارج المنطقة التي أقاموا عليها كيانهم، ودمر الصهاينة (478) قرية فلسطينية من أصل (585) قرية كانت قائمة في المنطقة المحتلة، وارتكبوا (34) مجزرة، وقد وافقت الأمم المتحدة على دخول الكيان الصهيوني «إسرائيل» في عضويتها، شرط السماح بعودة اللاجئين الفلسطينيين إلى أرضهم، وهو ما لم يفعله الكيان الصهيوني مطلقاً، والكيان الصهيوني هو كيان قائم على الظلم، وعلى أسس عنصرية ودينية، وهو كيان لم يحدد حدوده وليس له دستور مكتوب، وهو بذلك يخالف أبرز مواصفات الدولة الحضارية الحديثة (صالح، 2010)، وبناءً على ذلك، هاجر اللاجئون الفلسطينيون من ديارهم مكرهين للنجاة بأرواحهم من الإرهاب الصهيوني الذي حركته عقيدة وجوب إخراج الفلسطينيين من الدولة اليهودية المنشودة، وحينما سنحت الفرصة لليهود في فلسطين عام 1948م، عملوا على تحقيق هذا الهدف بأبشع ما عرف من أساليب الإرهاب، وكان من أبرز الوسائل التي اتبعتها المنظمات الصهيونية تشكيل عصابات تقوم بعمليات إرهابية لدفع السكان للهجرة وترك أراضيهم (عوض، 2005).

وبالتالي تعتبر قضية اللاجئين الفلسطينيين أقدم وأكبر قضية لاجئين في العالم، فمن أصل (10,9) مليون فلسطيني هم تقديرات مجموع الشعب الفلسطيني مع بداية سنة 2010م، هناك حوالي (7,5) مليون لاجئ (أي 70% من الشعب الفلسطيني)، لذلك لا يكتمل أي حديث عن معاناة الشعب الفلسطيني دون الحديث عن معاناة اللاجئ الفلسطيني، هذه المعاناة التي يعيشها هؤلاء الملايين يومياً في انتظار تحقيق حلمهم وحقهم في العودة إلى أراضيهم ومدنهم وقراهم. وقضية اللاجئين قضية واضحة من حيث أبعادها القانونية والإنسانية والشرعية، إذ أنها تجسد مطالبة بحق طبيعي وغير مختلف عليه، وهو حق الإنسان في العيش في بيته وأرضه، وحقه في العودة إليهما متى شاء، خاصة إذا كان قد اضطر لمغادرتهما مكرهاً، أو تعرّض للمذابح والتهجير، فلماذا يحرم الفلسطينيون من حقهم الطبيعي طوال أكثر من سبعين عاماً متواصلاً؟ ولماذا يبقى العالم ساكناً إزاء الرفض الإسرائيلي لهذا الحق ومحاولته عبثاً التهريب من مسؤوليته وجريمته التاريخية، بينما يجلب الاحتلال إلى أرض فلسطين عشرات الآلاف من المهاجرين اليهود سنوياً تحت مسمى حقهم في "العودة"؟!

إن حق اللاجئين الفلسطينيين في العودة هو حق إنساني مقدّس وقانوني، وهو حق فردي وجماعي، كما أنه حق ممكن التنفيذ عندما تصدق النوايا ويتم تفعيل الإرادات (عيتاني ومنّاع، 2010). حيث نشأت مخيمات اللجوء الفلسطينية بعد عام 1948م؛ بسبب سياسة التهجير القسري

التي اتبعتها قوات الاحتلال الصهيوني في طرد واقتلاع الفلسطينيين المدنيين من ديارهم وبيوتهم، وهدم معالم مجتمعهم وتشريدهم كلاجئين خارج وطنهم، وفيما يلي توضيح لمسببات تهجير الفلسطينيين من وطنهم:

### جدول 1: مسببات تهجير الفلسطينيين من قراهم ومدنهم من حيث عددها ونسبتها المئوية(\*)

نسبة القرى والمدن	عدد القرى والمدن	مسبب التهجير
23%	122	الطرد على يد القوات الصهيونية
51%	270	الهجوم العسكري المباشر على القرى والمدن
7,1%	38	الخوف من هجوم متجه نحو القرى والمدن
9,2%	49	تأثير سقوط مدينة أو قرية قريبة
2,2%	12	الحرب النفسية والإشاعات
1,1%	6	الخروج الاختياري
6,4%	34	غير معروف
100%	531	المجموع

### (\*) شتوي، 2007

يتضح من الجدول (1) أنّ الهجوم العسكري المباشر للقوات الصهيونية يمثل أعلى نسبة في طرد وتهجير الفلسطينيين من مدنهم وقراهم، وما تبع ذلك من عملية ضخمة لشتات فلسطيني لم يسبق له مثيل، ليظهر المخيم الفلسطيني كشكل مجتمعي جديد يحوي جموع اللاجئين المهجرين بعد أن فقدوا كل ما يملكون، فهو يختلف بكل معايير عن القرية والمدينة، فالمخيم عبارة عن تجمع فُرِضَ وجوده ولا يتميز بأي مميّزة جغرافية في موضعه ولا في تصنيفاته العمرانية والسكانية، وبهذا المعنى فالمخيم هو الوحدة الاجتماعية الجغرافية أو الوسط الاجتماعي الفلسطيني المحدث والذي شكل بعد عام 1948م، أي بعد وجود اللاجئين فيه.

وتعتبر قضية اللاجئين الفلسطينيين جزءاً أساسياً من تطورات الصراع العربي الإسرائيلي، بل وتمثل جوهر ومضمون هذا الصراع، حيث بدأت جريمة تهجير وتشريد اللاجئين الفلسطينيين عن ديارهم وأرضهم منذ العام 1948م، على أيدي العصابات الصهيونية من خلال مهاجمتها لمناطق تجمع الفلسطينيين في القرى والمدن، ومهاجمة السكان العزل من السلاح وارتكاب عشرات المجازر والجرائم البشعة بحقهم، وتدمير مئات القرى والتي أسفرت في نهاية الأمر عن تشريد وتهجير 88% من مجموع الشعب الفلسطيني (سلامة، 2010أ).

حيث بدأت قصة تهجير الفلسطينيين عن أرضهم من خلال إجبارهم بالقوة والقسر والوسائل الأخرى على ترك أرضهم والهجرة إلى أماكن أخرى، منها ما هو داخل الوطن وأخرى في الشتات والمهاجر، حيث أجبر ما يزيد عن (800) ألف فلسطيني على مغادرة أراضيهم، وقد مارست العصابات الصهيونية وتحت حماية قوات الاحتلال البريطاني أعمال القتل الفردي والجماعي، وكذلك أعمال السلب والنهب والاعتداء، وحرقت المزارع والبساتين وتدمير البيوت؛ مما أجبر الفلسطينيين على الهجرة، واستمرت هذه العملية خلال الأعوام من 1947-1948م، وكانت على أربع موجات كالاتي:

- **الموجة الأولى:** وكانت خلال الفترة من تموز 1947 - آذار/ 1948م، حيث بلغ عدد الذين أجبروا على الهجرة (30) ألف إنسان فلسطيني.
  - **الموجة الثانية:** آذار/ 1948 - أيار/ 1948م، وسبق هذه المرحلة مذابح دير ياسين، مما أثر سلباً على الفلسطينيين، خاصة فيما يتعلق بمسألة الشرف والعرض، حيث بلغ عدد الذين أجبروا على الهجرة في هذه المرحلة ما بين (200 - 300) ألف فلسطيني.
  - **الموجة الثالثة:** وتركزت الحملة في مدينة اللد والرملة، وبلغ عدد الذين أجبروا على الهجرة (100) ألف لاجئ.
  - **الموجة الرابعة:** شتاء 1948 - منتصف العام 1949م، حيث اشتدت عمليات الإرهاب والعنف المنظم الذي كانت تقوم به العصابات الصهيونية، حيث بلغ عدد المهاجرين (200) ألف لاجئ.
- كما وتعددت الأسباب التي أجبرت الفلسطينيين على الهجرة، وحسب الدراسات فإن الأسباب المهمة هي كالاتي:

- أجبر الفلسطينيون على الهجرة نتيجة ممارسات العصابات الصهيونية وقوات الاحتلال البريطاني القتل الجماعي وقصف البيوت وهدمها على سكانها، وحرقت المنازل والبيارات، وتوالي عمليات الإعدام للشباب، وغيرها من الممارسات.
- قيام العصابات الصهيونية وجيش الاحتلال البريطاني بإزالة وتدمير وحرقت عدد كبير من المدن والقرى والخراب الفلسطينية.
- كثافة الهجمات العسكرية والقتل الجماعي والفردي على يد العصابات وجيش الاحتلال.
- انتشار الإشاعة والخوف بين السكان، وخاصة فيما يتعلق بقضايا الشرف والعرض.
- توالي سقوط المدن والقرى الفلسطينية بأيدي العصابات الصهيونية وجيش الاحتلال (سلامة، 2010ب).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية، حيث يتضمن هذا النوع من

الدراسات الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الوحدات أو مجموعة من الأوضاع (الدليمي، 2016)، كما أن الدراسة الوصفية تساعد على الوصف الكمي والكيفي لآراء مجتمع بحثي معين محدد الحجم إزاء خدمة أو مشكلة أو احتياج معين (ابو النصر، 2017).

كما اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الكيفي عن طريق دراسة الحالة، وطبقت على عينة من المسؤولين في محافظة أريحا والأغوار، وبعض الأفراد القاطنين في التجمعات البدوية، لا سيما بعض الناشطين في مجال حقوق الإنسان.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** قام الباحث بإجراء هذه الدراسة وتطبيقها على عينة غير احتمالية باستخدام العينة القصدية على بعض المسؤولين في محافظة أريحا والأغوار وبلغ عددهم (2) من المسؤولين، وبعض الأفراد القاطنين في التجمعات البدوية حيث بلغ عددهم (8) أفراد، لا سيما بعض الناشطين في مجال حقوق الإنسان وبلغ عددهم (2) من الناشطين، وعليه بلغ إجمالي عينة الدراسة (12) من المسؤولين والأفراد والناشطين في محافظة أريحا والأغوار.

**أداة الدراسة:** اعتمد الباحث على دليل مقابلة من إعداده، وذلك بعد التأكد من صدقه وثباته، تم إجراء تحليل مضمون للمقابلات لاستخراج النتائج، حيث اشتمل الدليل على مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تمّ طرحها على الفئة المستهدفة.

- **صدق الأداة:** تأكد الباحث من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في فلسطين إضافة إلى بلدان عربية أخرى، وتبادل الخبراء وأعضاء هيئة التدريس الأفكار والتحليلات المتعلقة بإعادة صياغة بعض عبارات الدراسة لكي تغطي كل أبعاد الموضوع قيد الدراسة، وقد تمّ إجراء بعض التعديلات على أسلوب صياغة العبارات، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة أكد المحكمون صلاحية أداة الدراسة.
- **ثبات الأداة:** قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة من خلال توزيعها على عينة عشوائية من الأفراد القاطنين في التجمعات البدوية، حيث بلغ عددهم (4) أفراد من خارج إطار المعاينة لتحديد درجة اتساق النتائج عند استخدام الأداة مرتين وخلال فترات زمنية مختلفة.

**إجراءات الدراسة:** بعد تحديد مجتمع الدراسة تمّ التواصل مع بعض المسؤولين في محافظة أريحا والأغوار وبعض الأفراد القاطنين في التجمعات البدوية (عرب المليات وعرب الكعابنة) وبعض الناشطين في مجال حقوق الإنسان لتوضيح موضوع البحث وأهدافه بهدف الحصول على الموافقة لمقابلتهم، وبمجرد الحصول على الموافقة تمّ تحديد تاريخ للمقابلة ومكانها، إضافة إلى تحديد زمن المقابلة ونوعها (فردية أم جماعية). وعليه قام الباحث بزيارتهم حسب الأصول المهنية وقام بالتعريف عن نفسه ومن ثمّ توضيح طبيعة الدراسة وأهدافها، وتمّ التأكيد لهم أن البيانات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وسيتعامل معها الباحث بسرية تامة لأجل تحقيق أغراض هذا البحث،

كذلك أوضح الباحث لهم أن مشاركتهم في هذا البحث اختيارية، لن يعاقب ولن يخسر أي منافع في حال قرر عدم المشاركة أو التوقف عن المشاركة في أي وقت ما، وفي إطار الحوار البناء والعقل الجمعي تمت عملية جمع البيانات منهم، ومن ثم قام الباحث بتفريغ البيانات لكل مقابلة على حدة لمعالجتها وتحليل مضمونها لاستخراج النتائج.

## نتائج الدراسة وتوصياتها

### نتائج الدراسة في ضوء تساؤلاتها:

سوف يقوم الباحث باستعراض نتائج الدراسة وما تمخضت عنه المقابلات الميدانية وفق تسلسل الأسئلة المطروحة كالآتي:

**ينص السؤال الأول على ما يلي: ما الأضرار الاجتماعية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة؟**

في ضوء نتائج المقابلات التي قام الباحث بإعدادها، يمكن تقرير أبرز الأضرار الاجتماعية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بالآتي: التفكك الأسري والمجتمعي، زيادة معدلات الفقر، فقدان الهوية الثقافية، تفرقة السكان وترحيلهم من أرضهم بشكل إجباري، فقدان الأهالي لمنازلهم، التعرض إلى نقص محتمل في الحصول على الأغذية والرعاية الصحية أثناء عملية الهجرة، وفقدان الهوية، الحصول على لقب لاجئ وهو الأضعف في نظر العالم، نزوح أعداد كبيرة من الأهالي إلى مناطق أكثر أمناً أو ربما الهجرة إلى خارج الوطن، وتواجد المستوطنين في بيوت السكان المهجرين، فقدان العائلات لأفرادها، تشتت الأسرة وضعف شبكات الدعم الاجتماعي، تفريق العائلات عن بعضها البعض، والعيش في حالة توتر وخوف وعدم قبول المجتمع الجديد لهم، فقدان التعليم والحصول على وظيفة، تشتت العائلات إلى مناطق مختلفة مما تسبب في خلق ظروف اجتماعية حرمت السكان من بعضهم، تشتت الفكر الاجتماعي في التعايش والتحاب بين الناس.

تتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو النصر، 2008) التي بينت إلى أن اللاجئين الفلسطينيين لا يتمتعون بالحد الأدنى من الحقوق الإنسانية الواجبة لهم في أماكن اللجوء. كما تتفق مع دراسة (ابو لية، 2007) التي أظهرت أن درجة تقدير اللاجئين للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والخدمات في مخيمات شمال الضفة الغربية كانت بدرجة متوسطة. وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة (المهيرات والعضايلة، 2018) التي بينت أن أبرز الآثار الاجتماعية الناتجة عن اللجوء السوري هو ازدياد نسبة المتسولين مع قنوم السوريين، وخلق التخوف لدى المرأة الأردنية من إقبال زوجها على الزواج من السوريات. كما أنها تتفق مع نتيجة دراسة (برناوي والأمين، 2022) التي توصلت إلى أن وضع اللاجئين السوريين في لبنان يشكل تهديداً للأمن الإنساني.

## ينص السؤال الثاني على ما يلي: ما الأضرار الاقتصادية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة؟

يلاحظ أن الأضرار الاقتصادية الناجمة عن التهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة تتمثل في الآتي: ارتفاع معدلات البطالة وفقدان للملكية وزيادة الفقر، تدمير الاقتصاد بالكامل، هبوط حاد في التجارة من حيث الاستيراد والتسويق، تعرض المزارعات الفلسطينية لخسائر فادحة، خسارة الدخل الرئيسي للعائلة البدوية، إغلاق مناطق الرعي مما يؤدي إلى استهلاك أعلاف بكميات كبيرة جداً ومكلفة جداً، سرقة الأغنام من قبل المستوطنين والجيش يؤثر بشكل مباشر على الوضع الاقتصادي، فقدان المنازل والممتلكات، تراجع فرص التوظيف، تدمير البنية التحتية وتراجع التجارة، فقدان الوظائف وفرص العمل، فقدان مصادر الدخل، الصعوبة في تلبية احتياجات المواطنين المهجرين وزيادة العبء على الدولة أو المنطقة المهجرين إليها، الضرر الكبير للسكان في تلك المنطقة المهجرة بالتهجير والذين يعملون بالحرف والزراعة والصناعة، تدمير كل مشاريع البنية التحتية ومشاريع الازدهار للفلسطينيين، تدمير كل الأراضيات التي بنى الفلسطينيون آمالهم عليها منذ سنوات، فالمواطن المهجر ترك وراءه كل أحلامه وأصبح مهجراً لا يملك قوت عائلته، ومن هنا فإن التهجير أساس تدمير الاقتصاد وحرمان الفلسطينيين من بناء اقتصادهم وتوفير إمكانيات الحياة للمجتمع والأسر.

تتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الأسطل، 2016) التي كشفت أن مخيم خان يونس يعاني من مشكلة البطالة كسائر المخيمات، فالأنشطة الاقتصادية المختلفة تكاد تكون محدودة. كما تتفق مع نتيجة دراسة (عمرو، 2019) التي أظهرت أن أهل المخيمين يعانون من ضائقة اقتصادية فلا يوجد في المخيمين موارد اقتصادية ينتفع بها السكان، إذ لا مساحة زراعية ولا مصانع، ولا حتى ورشات صغيرة للعمل. كما أنها تتفق مع نتيجة دراسة (حمدان ودواس، 2018) التي كشفت أن اللجوء السوري التي تعرضت له محافظات المملكة ساهم من ارتفاع معدل البطالة في صفوف الأردنيين وانسداد آفاق العمل. وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة (المهيرات والعضايلة، 2018) التي أوضحت أن أبرز الآثار الاقتصادية الناتجة عن اللجوء السوري هي حصة المواطن الأردني من المياه قلة بسبب اللجوء السوري، وتفضيل أصحاب العمل الشبان السوريين للعمل لديهم، وتساؤل أعداد الشقق المتاحة للأردنيين بعد اللجوء السوري. إضافة إلى ذلك تتفق مع نتيجة دراسة (رشيد وخطاب، 2018) التي بينت أن تجربة النزوح مفهوم جديد للإعالة، فعدم قدرة الرجل على العمل وجلب الرزق واضطلاع المرأة تحديداً بمهمة السعي للحصول على المساعدات قد جعل المرأة ترى نفسها المسؤولة الوحيدة عن إعالة العائلة وإدارة شؤونها، حيث تعتمد 37% من نساء العينة على بيع المساعدات أو الحصة التموينية وطلب المساعدة من الآخرين أو ممارسة التسول لسد احتياجات العائلة.

### ينص السؤال الثالث على ما يلي: ما الأضرار الصحية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة؟

يمكن الإشارة في هذا الصدد بأن الأضرار الصحية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة هي على النحو الآتي: نقص الرعاية الصحية، تدهور الصحة الجسدية، تدهور الصحة النفسية لأفراد المجتمع، ضعف الصحة العقلية، انهيار القطاع الصحي بالكامل، عدم وجود الكوادر الطبية وقلة إتاحة الأجهزة وانتشار العدوى والأمراض، انتشار الأمراض المعدية نتيجة التنقل، قلة حصول الأطفال على التطعيم، ضرب الكوادر الصحية نتيجة حصار الاحتلال للمشافي وقلة استيراد الأدوية، انعدام المراكز الصحية، انتقال الأمراض وعدم توفر الكادر الطبي وتواجده في المناطق البدوية، تدهور الرعاية الصحية، انتشار الأمراض، وزيادة الأمراض النفسية، زيادة في انتشار الأمراض بين المواطنين المهجرين، قلة في تقديم الخدمات الصحية بسبب الزيادة السكانية، وتعرض السكان للأمراض بسبب اختلاف مكان المعيشة.

تتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Albrithen, A., et al, 2024) التي أوضحت أن اللاجئين الفلسطينيين يواجهون العديد من المعوقات التي تمنعهم من الاستفادة من مرافق الرعاية الصحية. كما تتفق مع نتيجة دراسة (عمرو، 2019) التي كشفت أن الوضع الصحي في المخيمات سيئ للغاية من كل النواحي في ظل الظروف الاقتصادية والنفسية والسياسية الصعبة. وتشرف الأونروا على الوضع الصحي، ولكنها في تراجع مستمر في تقديم الخدمات الصحية. كذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (حمدان ودواس، 2018) التي كشفت تعرض نظام الرعاية الصحية الأردني إلى الضغط من حيث الموارد المالية والقدرة على تقديم الخدمات بسبب ازدياد عدد زيارات المرضى الخارجيين السوريين إلى مراكز الرعاية الصحية.

### ينص السؤال الرابع على ما يلي: ما الأضرار التعليمية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة؟

أوضحت نتائج المقابلات التي قام الباحث بإجرائها أن الأضرار التعليمية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة هي: نقص المدارس والمدرسين، صعوبة الحصول على التعليم العالي، التأخر الأكاديمي، صعوبة الوصول إلى المدارس والجامعات، تدمير المدارس بحيث أصبحت بيوت للمستوطنين، إغلاق المدارس والجامعات، عمليات الاعتقال الواسعة التي تطال فئة الشباب والكبار إضافة إلى اعتقال المعلمين، هدم المدارس والاعتداء على الطلبة، عدم توفر المدارس في المناطق النائية، لا سيما قتل الطلبة والمعلمين، فقدان المؤسسات التعليمية، فقدان العام الدراسي وضعف جودة التعليم، قلة التعليم وانتشار الجهل، قلة المؤسسات التعليمية بسبب الزيادة السكانية والزيادة في عدد الطلاب في الصفوف المدرسية، وحرمان الطلاب من التعليم بسبب كثرة التنقل.

تتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (حمدان ودواس، 2018) التي كشفت أن المدارس الحكومية الأردنية متخمة باللاجئين السوريين، عبرت المجتمعات المضيفة عن قلقها إزاء تقصير مدة الحصص الدراسية واكتظاظ الصفوف الدراسية ونظام الفترتين. كما تتفق مع نتيجة دراسة (عمرو، 2019) التي كشفت بأن المسيرة التعليمية في المخيمات تعاني من اكتظاظ وإزدحام في أعداد الطلاب، إضافة إلى اعتداءات الصهاينة المتكررة على المخيمات والإغلاقات التي تؤثر سلباً على الناحية التعليمية.

### ينص السؤال الخامس على ما يلي: ما الأضرار البيئية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة؟

بينت نتائج المقابلات بأن الأضرار البيئية تتمثل في الآتي: القضاء على القطاع الزراعي، تلوث المياه بسبب تسرب المياه العادمة من المستوطنات، تدمير الحياة البرية حيث أصبحت الأراضي ملك للمستوطنين والجيش، تلوث الهواء والتربة والماء، وزراعة القنابل بدل سنابل القمح، تغيرات في المناخ نتيجة القصف، احتجاز المياه والاستيلاء عليها، تدمير المنازل والأماكن العامة، تكديس النفايات والسيطرة على الموارد المائية، تدهور الأرض واستغلال مفرط للأراضي الزراعية والأشجار وتحويلها لمناطق سكنية، حرق البيوت ورش الأراضي بالسموم، استخدام مواقع فلسطينية كثيرة كمكبات للنفايات والمواد الخطيرة ومخالفات التدريبات العسكرية والمخالفات الزراعية ومخالفات المستشفيات مما تسبب في تلوث المياه والأراضي، إقامة برك امتصاصية مكشوفة بالقرب من التجمعات الفلسطينية؛ مما تسبب في خلق وضع بيئي صعب سواء للسكان وسواء في عملية تصحر الأراضي ودفع الفلسطينيين لترك أراضيهم وهجرتها.

تتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (حمدان ودواس، 2018) التي كشفت أن المياه تشكل عائقاً أمام التنمية الاجتماعية والاقتصادية بسبب ندرة المياه التي تقامت بفعل الهجرة القسرية للسوريين إلى الأردن، وزاد تدفق اللاجئين السوريين من حجم النفايات الصلبة بواقع 340 طناً يومياً في الأردن.

### ينص السؤال السادس على ما يلي: ما الأضرار السياسية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة؟

يمكن إجمال الأضرار السياسية للتهجير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة بالآتي: إضعاف وتفكيك المجتمع الفلسطيني، إضعاف السيادة والموقف السياسي الفلسطيني، تشتيت القيادة الفلسطينية، تصفية القضية الفلسطينية والسيطرة على الأرض والإنسان، زيادة عدد المخيمات للنازحين، تفويض السلطة وزيادة التوترات السياسية، زيادة العنف والتوتر بين السكان المهجرين لعدم وثوقهم في الحكومة مما يؤدي إلى نزاعات وصراعات وانتشار الجماعات المسلحة، تقادم اعتداءات المستوطنين بسبب نجاحهم في التهجير وتحطيم البيوت، القضاء على الأفق السياسي للمجتمع الفلسطيني وانعدام ثقته بأي حل سياسي أو مرسوم دولي سياسي في حل قضيته.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مبيض، 2010) التي كشفت أن اللاجئين الفلسطينيين في مخيم بلاطة يشعرون بالاغتراب السياسي، وتم الحكم على ذلك من خلال عدة مؤشرات للظاهرة وهي (عزلة، تمرد وعدم التكيف) حيث بلغت نسبة شيوع هذه المظاهر على التوالي 62%، 61.5% و 66.28%. كما تتفق مع نتيجة دراسة (ابراهيم ورمضان، 2024) التي أوضحت أنه على خلفية الهجمات المتتالية من قبل إسرائيل على فلسطين أن موظفي حقوق الإنسان يخطرون في مجموعة من الأنشطة لحماية وتعزيز الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ومع ذلك، فإن أهداف موظفي حقوق الإنسان هؤلاء تواجه تحدياً بسبب ضعف ثقافة حقوق الإنسان في البلد بشكل عام، والعوامل المؤسسية والقانونية والسياسية.

### ينص السؤال السابع على ما يلي: ما الاستراتيجيات الفاعلة التي يمكن اقتراحها لمقاومة مخطط التهجير ودعم النازحين قسراً؟

كشفت نتائج المقابلات بأن الاستراتيجيات الفاعلة التي يمكن اقتراحها لمقاومة مخطط التهجير ودعم النازحين قسراً من وجهة نظر بعض المسؤولين في محافظة أريحا والأغوار، وبعض الأفراد في التجمعات البدوية، لا سيما بعض الناشطين في مجال حقوق الإنسان بأنها تتمثل في الآتي: الدعم المالي والتمكين الاقتصادي لدعم صمود السكان، التضامن المجتمعي بين العائلات والأسر في المناطق المهددة بالتهجير مع ضرورة التواصل مع الحكومات والبرلمانات الدولية، تعزيز صمود المواطنين من خلال دعمهم من الناحية المادية والمعنوية، إقامة الحملات الداعمة للقضية الفلسطينية والمنندة بالاحتلال، تفعيل لجان المقاومة السلمية والمسلحة إن أمكن، دعم السكان على أرضهم ومساندتهم وتوعية الشعب بأهمية الأرض والجهاد، توفير لجان لحماية القرى كاستراتيجيات فاعلة لمقاومة مخطط التهجير ودعم النازحين قسراً، أهمية العمل الحقوقي وزيادة الوعي المحلي والدولي والتعبئة السياسية، توثيق الانتهاكات والمطالبة بالحقوق، التماسك والقوة بين المجتمع الواحد، التعليم والتمكين الاقتصادي، وتقديم الدعم للمناطق المعرضة للتهجير وتوفير جميع مقومات الحياة، أهمية توفير الحماية من قبل المؤسسات مثل الهلال الأحمر الفلسطيني، ومحاولة عدم الاحتكاك بالاحتلال وصد جميع محاولات الاحتلال في التهجير، التفكير بنهج فلسطيني جديد لأن الفلسطينيين فقدوا الأمل من المجتمعات الدولية لإنصافهم وإبعاد المحتل عن أراضيهم، بناء خطة واضحة المعالم لحماية الأرض والإنسان الفلسطيني من خلال دعم وجود الفلسطينيين بأراضيهم وخاصة في التجمعات الرعوية والبدوية، وضع خطة لتوفير مقومات البقاء والصمود وتوفير ما يلزم لتثبيت وجودهم وهي كثيرة مثل دعم المزارعين ومرّبي الماشية، وإقامة مشاريع بنية تحتية مناسبة ومواصلة ملاحقة الاحتلال في المحافل الجنائية أيضاً.

تتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (قنام، 2024) التي أظهرت أهمية الحاجة لمحاصرة نظام الاستعمار الاستيطاني والفصل العنصري الصهيوني ولتفعيل وتعزيز دور لجنة الأمم المتحدة

المعنية بممارسة الشعب الفلسطيني لحقوقه غير القابلة للتصرف، والعمل لتفعيل آليات الإلزام الدولية الضرورية لفرض الحل العادل، مع الحفاظ على وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) ، وتمكين وتقوية مجتمع اللاجئين وتعزيز صمودهم وتعزيز تمثيلهم ومشاركتهم في الهيئات والمؤسسات القيادية لمنظمة التحرير الفلسطينية. كما تتسجم مع نتيجة دراسة (الزماعة، 2011) التي كشفت تجاهل الولايات المتحدة لقرارات الشرعية الدولية وإخضاعها لمصالحها، كما وأنها لم تمارس الضغط على إسرائيل لتنفيذ القرارين 194 و 242 اللذين أقرتهما هيئة الأمم المتحدة واللذان يضمنان حق عودة اللاجئين الفلسطينيين إلى ديارهم.

**ينص السؤال الثامن على ما يلي: ما رأيك بوجود مخطط للتهدير الإسرائيلي للفلسطينيين ومدى جدية هذا الخطر؟**

كشفت نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض المسؤولين في محافظة أريحا والأغوار وبعض الأفراد في التجمعات البدوية، لا سيما الناشطين في مجال حقوق الإنسان أنهم يعتقدون جازمين بوجود مخطط للتهدير الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة.

**ينص السؤال التاسع على ما يلي: كيف تُقيم فاعلية مواجهة مخطط التهجير من قبل الجهات المختلفة؟**

أظهرت نتائج المقابلات بعدم الرضا عن الفعاليات الخاصة والبرامج الوطنية المتعلقة بمواجهة مخطط التهجير من قبل الجهات المختلفة، حيث يرى أحد الناشطين في مجال حقوق الإنسان أن القيادة الفلسطينية والمؤسسات الأهلية الآن لا يوجد لديها خطة واضحة المعالم لدعم صمود السكان وخاصة في الأغوار والقدس وغيرها، وبالتالي هذا الخمول الفلسطيني دفع بالاحتلال ومؤسساته للتماهي في السيطرة على المجتمع الفلسطيني وتهجيره قسرياً، مؤكداً أن الاحتلال منذ عام 1948م يحاول السيطرة على فلسطين وجعلها يهودية الديانة وتهجير أي شخص غير يهودي، فالمعتقدات اليهودية والتفكير الصهيوني قديم جديد لتهدير الفلسطينيين.

تتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (النعيمات، 2018) التي كشفت ضعف منظمات المجتمع المدني في التوعية والتثقيف للاجئي لمعرفة حقوقه بدولة اللجوء، وأن التنسيق غير كاف بين منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الوطنية لغايات حماية ودعم اللاجئ، كما أن العشوائية في العمل وعدم التنسيق الجيد بين المنظمات فيما بينها يهدر قدرتها الاغاثية. كما أنها تتفق مع نتيجة دراسة (حسن، 2016) التي بينت أن الحماية الدولية لا تقتصر على اللاجئين وإنما تشمل طالبي اللجوء والنازحين داخليا، وأن المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ووكالة الاونروا هما الوكالتان الدوليتان المختصتان في توفير الحماية والمساعدة وإيجاد الحلول الدائمة للاجئين وضمان حقوقهم. كذلك تتفق مع نتيجة دراسة (الأتري، 2021) التي أوضحت أن الأساس القانوني لحماية اللاجئين هو اتفاقية الأمم المتحدة لعام (1951) الخاصة بوضع اللاجئين والبروتوكول الخاص

بوضع اللاجئين لعام 1967 ، وهما يشكلان بالإضافة للنظام الأساسي للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين القانون الدولي للاجئين، كما بينت أهمية التشجيع على إنشاء منظمات دولية جديدة تأخذ على عاتقها الاهتمام بفئات أخرى غير اللاجئين كالنازحين داخلياً والمهجرين قسراً وعديمي الجنسية، وجعل اختصاص المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين يقتصر على اللاجئين وطالبي اللجوء والعائدين من أجل تخفيف الأعباء عليها. كذلك تتفق مع نتيجة دراسة (مصطفى، 2020) التي أوضحت أن المعوقات التي تحول دون قيام منظمات المجتمع المدني بدورها في حماية الشباب من مخاطر الهجرة غير الشرعية كانت على التوالي: معوقات إدارية، معوقات تشريعية وقانونية ومعوقات تنظيمية. كما أنها تتفق مع نتيجة دراسة (شتية، 2019) التي أكدت أن التشريعات العنصرية الإسرائيلية التي تستند إليها في التكرار لحق العودة مخالف للقانون الدولي، وان قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 194 يحتاج إلى آلية تنفيذ ولا نحتاج إلى استصدار قرارات جديدة من الأمم المتحدة.

### توصيات الدراسة في ضوء نتائجها

في ضوء نتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها، يمكن عرض التوصيات التي تشكل مقدمات أساسية للعمل من أجل إعداد برنامج وطني فلسطيني من قبل الجهات الرسمية وغير الرسمية لمواجهة مخطط التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة ودعم النازحين قسراً، ويمكن إيجاز التوصيات كالآتي:

- الاهتمام بإقامة الندوات والمؤتمرات المحلية، والتأكيد على مشاركة أفراد المجتمع في المناطق المهمشة لهذه الندوات والمؤتمرات للتعبير عن احتياجاتهم وسبل إشباعها.
- الاهتمام بالتنمية البشرية وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع واستثمار قدراتهم عن طريق توفير الامتيازات الهامة لهم مثل: التأمين الصحي، السكن الملائم ووسائل المواصلات.
- أن تقوم المؤسسات كافة سواء أكانت مؤسسات حكومية أم مؤسسات خاصة في المجتمع الفلسطيني بتقديم مظلة الرعاية الاجتماعية المتكاملة لأفراد المجتمع في المناطق المهمشة مثل: تحسين البنية التحتية من شبكة الكهرباء وآبار المياه، توفير سبل العيش الكريم من التغذية، توفير الأعلاف للمواشي، رعاية نفسية وأنشطة ترويحية وتعليمية هادفة، لا سيما تأمين الحماية ضد أي مخاطر متوقعة، مما يعزز التعلق بالوطن والأرض وعدم التخلي والتفريط به مهما حصل.
- أن تولي الدولة بمؤسساتها المتنوعة الاهتمام بتوسيع الأنشطة المُدرّة للدخل في المجتمعات المهمشة مثل الأنشطة الزراعية والصناعية مما يحسن من متوسط دخل الأفراد ويعزز من صمودهم.

- تسهيل الإجراءات وتطوير الاستراتيجيات ووضع الخطط وصياغة البرامج السياسية والاقتصادية والتعليمية والصحية والثقافية لتعزيز صمود أفراد المجتمع في المناطق المهمشة.
- حث الجهات المختصة في المجتمع الفلسطيني لمناقشة القضايا التشريعية والقانونية لمخاطر التهجير القسري الإسرائيلي للفلسطينيين في المناطق المهمشة والمتابعة مع الجهات الدولية لحفظ حقوقهم وتلبية احتياجاتهم المتصاعدة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، قصي، ورمضان، سلوى (2024). منظمات حقوق الإنسان في فلسطين: النطاق، الفرص والتحديات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - ب (العلوم الإنسانية)، 2(38).
- ابو ديه، علاء محمد (2007). أوضاع اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة (الاجتماعية-الاقتصادية-السياسية-التعليمية-الصحية) 1979م-1991م، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة
- ابو لية، نمر احمد (2007). الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للاجئين الفلسطينيين في مخيمات شمال الضفة الغربية وآفاق التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ابو النصر، عبد الرحمن (2008). اللاجئين الفلسطينيون بين واقع اللجوء وحق العودة وفقاً لأحكام القانون الدولي العام، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 10(2)، A: 151-194
- ابو النصر، مدحت (2017). مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، (ط1)، القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأتربي، احمد عبد العليم (2021). آليات الحماية المجتمعية بالمنظمات الدولية لمواجهة مشكلات اللاجئين بالمجتمع المصري، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، 22(22)، الجزء الثاني.
- الأسطل، هدى جبارة (2016). أوضاع اللاجئين الفلسطينيين في مخيم خان يونس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أطباء بلا حدود (2024). التقارير المالية وتقارير الأنشطة والبرامج، استرجعت بتاريخ 19 أكتوبر 2024، من: <https://www.msf.org/ar>
- الاقداحي، هشام محمود (2018). الاغتراب والهجرة: الإيديولوجية السياسية - الهوية - التوافق الاجتماعي - الهجرة الداخلية - الهجرة الخارجية غير الشرعية، الإسكندرية - مصر: مؤسسة

شباب الجامعة.

الأمم المتحدة (2024). السلم والأمن، استرجعت بتاريخ 19 أكتوبر 2024، من: <https://1132266/07/news.un.org/ar/story/2024>

الأونروا: وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل لاجئي فلسطين في الشرق الأدنى (2024). اين نعمل، استرجعت بتاريخ 19 أكتوبر 2024، من: <https://www.unrwa.org/ar>

بدر، عزيزة محمد (2007). تيارات الهجرة إلى أوروبا وملامح التركيب الديمغرافي للمغتربين، حالة شمال أفريقيا-الدلالات والنتائج، المحرر: إجلال رأفت في: المغتربون العرب من شمال إفريقيا في المهجر الأوروبي، ورقة قمت إلى أعمال الندوة التي عقدت في الفترة من 23-24 أبريل 2007، إدارة المغتربين، جامعة الدول العربية، برنامج ندوة الدراسات المصرية الأفريقية، جامعة القاهرة.

البرميل، حسن (2011). اتجاهات اللاجئين الفلسطينيين نحو حق العودة: دراسة ميدانية في الضفة الغربية وقطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (23): 1-75-118.

برناوي، أسماء، والأمين، طيبي محمد (2022). أزمة اللاجئين السوريين في لبنان من منظور الأمن الإنساني، بحث قدم في مؤتمر الهجرة واللجوء بالمنطقة العربية (الواقع، التحديات، الحلول)، (ط1)، الشبكة الدولية لدراسة المجتمعات العربية، صنعاء.

تقرير الهجرة الدولية لعام 2015 (2015). الهجرة والنزوح والتنمية في منطقة عربية متغيرة، الأمم المتحدة والمنظمة الدولية للهجرة.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2002). مشروع النشر والتحليل والتدريب لاستخدام بيانات التعداد، سلسلة التقارير التحليلية الوصفية (03)، خصائص السكان في مخيمات الأراضي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2024أ). الإحصاء الفلسطيني يستعرض أوضاع السكان في فلسطين بمناسبة اليوم العالمي للسكان، 2024/11/07، استرجعت بتاريخ 19 أكتوبر 2024، من: [https://www.pcbs.gov.ps/site/lang\\_\\_ar/1/default.aspx](https://www.pcbs.gov.ps/site/lang__ar/1/default.aspx)

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2024ب). أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال الأرقام والحقائق الإحصائية بمناسبة اليوم العالمي للاجئين 2024/06/20، استرجعت بتاريخ 19 أكتوبر 2024، من: [https://www.pcbs.gov.ps/site/lang\\_\\_ar/1/default.aspx](https://www.pcbs.gov.ps/site/lang__ar/1/default.aspx)

جورج، فيك، وويلدينج، بول. (2005). ترجمة: طلعت السروجي: العولمة والرعاية الإنسانية، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة - مصر: المشروع القومي للترجمة.

حسن، بلال حميد (2016). دور المنظمات الدولية الحكومية في حماية اللاجئين: المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حمدان، صدقي سمير، ودواس، مها (2018). أثر الهجرة القسرية على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الاردن، المؤتمر الدولي الثالث: اللاجئين في الشرق الأوسط، المجتمع الدولي: الفرص والتحديات، مركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية، جامعة اليرموك، الأردن.

الدليمي، ناهدة (2016). أسس وقواعد البحث العلمي، (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

رشيد، أسماء جميل، وخطاب، أركان سعيد (2018). المشكلات النفسية والاجتماعية والتربوية للنساء النازحات في العراق: دراسة ميدانية في مخيمات بغداد والانبار وصلاح الدين، المؤتمر الدولي الثالث: اللاجئين في الشرق الأوسط، المجتمع الدولي: الفرص والتحديات، مركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية، جامعة اليرموك، الأردن.

زريق، ايليا (1997). اللاجئين الفلسطينيين والعملية السلمية، (ط1)، مؤسسة الدراسات الفلسطينية..

الزمايرة، فتن محمد (2011). السياسة الأمريكية تجاه قضية اللاجئين الفلسطينيين 1948 - 2000، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

سلامة، سعيد (2010أ). الذكرى الثانية والستون للنكبة، دائرة شؤون اللاجئين، اللجنة الوطنية العليا لإحياء ذكرى النكبة، رام الله، فلسطين: الإدارة العامة للدراسات والمعلومات.

سلامة، سعيد (2010ب). اللاجئين الفلسطينيون، قرارات واتفاقيات ومعاهدات، الطبعة الثانية، دائرة شؤون اللاجئين، اللجنة الوطنية العليا لإحياء ذكرى النكبة، رام الله، فلسطين: الإدارة العامة للدراسات والمعلومات.

شنتية، محمد عبد الفتاح (2019). التحديات الإسرائيلية والأمريكية لعودة اللاجئين الفلسطينيين والآليات المقترحة لمواجهتها: دراسة تحليلية في ضوء أحكام القانون الدولي الإنساني، مجلة العلوم القانونية، جامعة بغداد، (2)

شتيوي، سعاد حسن (2007). دمج سكان المخيمات الفلسطينية في الضفة الغربية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا في البيئة الحضرية المجاورة: حالة دراسية لمخيم بلاطة - نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

الشمري، عماد مطير (2016). نزوح السكان: دراسة تفصيلية شاملة، (ج1)، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

صالح، محسن محمد (2010). حقائق وثوابت في القضية الفلسطينية، رؤية إسلامية، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت، لبنان: مؤسسة فلسطين للثقافة.

صالح، محسن محمد (2020). حقائق وثوابت في القضية الفلسطينية: رؤية إسلامية، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت، لبنان: مؤسسة فلسطين للثقافة.

صندوق الأمم المتحدة للسكان في فلسطين (2024). الإحصاء الفلسطيني وصندوق الأمم المتحدة للسكان يستعرضان أوضاع السكان في فلسطين بمناسبة اليوم العالمي للسكان، استرجعت بتاريخ 19 أكتوبر 2024، من: <https://palestine.unfpa.org/ar>

طينة، فراس (2024). استيطان ينابيع مياه الضفة، استرجعت بتاريخ 20 آذار 2025، من: <https://www.maannews.net/articles/2119273.html>

عثمان، عبد الفتاح، وسيد، علي الدين (1995). رؤية اجتماعية لمأساة المرأة اللاجئة ودور الخدمة الاجتماعية في هذا المجال، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، (6).

العرقان، عبد الله راشد (2004). قضية اللاجئين الفلسطينيين في التسوية السلمية للصراع العربي-الإسرائيلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة

علوي، محمد (2024). الاستيطان الرعوي في الضفة الغربية: الوجه القبيح للسيطرة على الأراضي، استرجعت بتاريخ 20 آذار 2025، من: <https://www.palestine-studies.org/ar/node/1654954>

علي، ماهر أبو المعاطي. (2012). الاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية الدولية، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، الكتاب السابع، الإسكندرية - مصر: المكتب الجامعي الحديث.

عمرو، نسرين عادل (2019). واقع اللاجئين الفلسطينيين: مخيم العروب والفوار نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

عوض، فوزي عوض (2005). أوضاع اللاجئين الفلسطينيين في مخيمات قطاع غزة 1973م-1979م، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر

عبتاني، مريم، ومناع، معين (2010). معاناة اللاجئ الفلسطيني، أولست إنساناً؟ (6) سلسلة دراسات تتناول الجوانب الإنسانية للقضية الفلسطينية، بيروت، لبنان: مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات.

فيلاي، كمال (2010). الهجرة، الحراك والنفي وآثارهم على الصعيد الثقافي واللغوي، الجزائر: مخبر الدراسات والأبحاث حول الرحلة والهجرة.

- قاموس مصطلحات الهجرة المخصص للإعلام في الشرق الأوسط (2024). الهجرة القسرية والهجرة الطوعية، استرجعت بتاريخ 21 سبتمبر 2024، من: <https://www.ilo.org/>. (ar/resource/qamws-mstlhat-alhjr-almkhss-llalam-fy-alshrq-alawst).
- قنام، باسم خليل (2024). اللجوء الفلسطيني وحق تقرير المصير: مقارنة إستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، ماجستير الدراسات الفلسطينية، جامعة الاستقلال، فلسطين.
- اللحام، احمد عبد العزيز (2016). الأضرار النفسية والاجتماعية للهجرة غير المشروعة، الرياض، السعودية: دار جامعة نايف للنشر.
- مبيض، هبه خليل (2010). اللاجئون الفلسطينيون بين الاغتراب والاندماج السياسي: دراسة حالة مخيم بلاطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- محمود، محمود فتحي (2009). الآثار الاجتماعية والنفسية المترتبة على الهجرة غير الشرعية ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها: دراسة وصفية تحليلية لأرباب أسر المهاجرين مطبقة على قرية تطون مركز أطسا- محافظة الفيوم، بحث قدم في المؤتمر العلمي السنوي العشرون: الخدمة الاجتماعية ومشكلات الشباب في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية الحديثة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر.
- مصطفى، ربيع سيد (2020). آليات المجتمع المدني في حماية الشباب من مخاطر الهجرة غير الشرعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، 18(18)، الجزء الثالث.
- معهد ابراهيم أبو لغد للدراسات الدولية (2008). قضايا في اللجوء والهجرة، (ط1)، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- منظمة العمل الدولية (2024). تقييم منظمة العمل الدولية: الحرب ترفع نسبة البطالة، استرجعت بتاريخ 19 أكتوبر 2024، من: <https://www.ilo.org/ar>
- المهيرات، راية مرزوق؛ العضالية، لبنى مخلد. (2018). اللجوء السوري وأثره على الأمن المجتمعي من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في مخيم الزعتري، المؤتمر الدولي الثالث: اللاجئون في الشرق الأوسط، المجتمع الدولي: الفرص والتحديات، مركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية، جامعة اليرموك، الأردن.
- النعيمات، محمود عيسى (2018). دور منظمات المجتمع المدني في حماية حقوق اللاجئين والدفاع عنهم: دراسة تطبيقية على عينة من اللاجئين داخل المملكة الأردنية الهاشمية، المؤتمر الدولي الثالث: اللاجئون في الشرق الأوسط، المجتمع الدولي: الفرص والتحديات، مركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية، جامعة اليرموك، الأردن.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abu Al-Nasr, A. R. (2008). Palestinian refugees between the reality of asylum and the right of return according to the provisions of public international law. *Journal of Al-Azhar University in Gaza, Humanities Series*, 10(2٠ A): 151-194
- Abu Al-Nasr, M. (2017). *Research Methods in Social Work*, (1st ed.), Cairo - Egypt: Arab Group for Training and Publishing.
- Abu Dayeh, A. (2007). The conditions of Palestinian refugees in the Gaza Strip (social, economic, political, educational, and health) 1979-1991, unpublished MA thesis, Institute of Arab Research and Studies, Cairo
- Abu Layyah, N. A. (2007). The social and economic conditions of Palestinian refugees in the camps of the northern West Bank and development prospects, unpublished master's thesis, Al-Quds University, Jerusalem, Palestine.
- Alawi, M. (2024). Pastoral Settlement in the West Bank: The Ugly Face of Land Control, retrieved on March 20, 2025, from: <https://www.palestine-studies.org/ar/node/1654954>
- Ali, M. A. (2012). *Modern Trends in International Social Work, Fields and Methods of Social Work Series*, Book Seven, Alexandria - Egypt: Modern University Office.
- Amr, N. A. (2019). The Reality of Palestinian Refugees: Al-Arroub and Al-Fawwar Camps as a Model, Unpublished Master's Thesis, Hebron University, Palestine.
- Al-Aqdahi, H. M. (2018). *Alienation and Migration: Political Ideology - Identity - Social Consensus - Internal Migration - Illegal External Migration*, Alexandria - Egypt: Shabab Al-Jamiah Foundation.
- Al-Arqan, A. R. (2004). The Palestinian Refugee Issue in the Peaceful Settlement of the Arab-Israeli Conflict, Unpublished PhD Thesis, Institute of Arab Research and Studies. Cairo.
- Al-Astal, H. J. (2016). The Conditions of Palestinian Refugees in Khan Yunis Camp, Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Atrabi, A. A. (2021). Community protection mechanisms in international organizations to address refugee problems in Egyptian society, *Journal of the Faculty of Social Work for Social Studies and Research - Fayoum University*, (22)22, Part Two.
- Awad, F. A. (2005). The Conditions of Palestinian Refugees in the Gaza Strip Camps 1973-1979, Unpublished MA Thesis, Institute of Arab Research and Studies, Cairo, Egypt.
- Bader, A. M. (2007). Migration trends to Europe and features of the demographic composition of expatriates, the case of North Africa - implications and results, editor:

- Ijlal Raafat in: Arab expatriates from North Africa in the European diaspora, a paper presented at the symposium held from April 23-24, 2007, Expatriates Department, League of Arab States, Egyptian African Studies Symposium Program, Cairo University.
- Al-Barmil, H. (2011). Palestinian Refugees' Attitudes Towards the Right of Return: A Field Study in the West Bank and Gaza Strip, *Al-Quds Open University Journal for Research and Studies*, (23)1: 75-118.
- Barnawi, A, & Al-Amin, T. M. (2022). The Syrian refugee crisis in Lebanon from a human security perspective, a paper presented at the Migration and Asylum in the Arab Region Conference (Reality, Challenges, Solutions), (1st ed.), International Network for the Study of Arab Societies, Sana'a.
- Dictionary of Migration Terms for the Media in the Middle East. (2024). Forced and Voluntary Migration, retrieved on September 21, 2024, from: <https://www.ilo.org/ar/resource/qamws-mstlhat-alhjt-almkhss-llalam-fy-alshrq-alawst>.
- Doctors Without Borders (2024). Financial, activity and program reports, retrieved on October 19, 2024, from: <https://www.msf.org/ar>
- Al-Dulaimi, N. (2016). Foundations and Rules of Scientific Research, (1st Edition), Amman, Jordan: Safaa Publishing and Distribution House.
- Filali, K. (2010). Migration, Mobility and Exile and Their Cultural and Linguistic Impacts, Algeria: Laboratory of Studies and Research on Journey and Migration.
- George, V., & Wilding, P. (2005). Translated by: Talat Al-Sarrouji: Globalization and Humanitarian Care, Supreme Council of Culture, Cairo, Egypt: National Translation Project.
- Hamdan, S. S., & Dawas, M. (2018). The Impact of Forced Migration on the Economic and Social Sectors in Jordan, The Third International Conference: Refugees in the Middle East, the International Community: Opportunities and Challenges, Center for Refugee, Displaced Persons and Forced Migration Studies, Yarmouk University, Jordan.
- Hassan, B. H. (2016). The Role of International Governmental Organizations in Protecting Refugees: The United Nations High Commissioner for Refugees as a Model, Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Ibrahim Abu-Lughod Institute of International Studies (2008). Issues in Asylum and Migration, (1st ed.), Birzeit University, Palestine.
- Ibrahim, Q., & Ramadan, S. (2024). Human Rights Organizations in Palestine: Scope, Opportunities and Challenges, *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, (38)2.

- International Labour Organization. (2024). ILO Assessment: War Raises Unemployment, retrieved on October 19, 2024, from: <https://www.ilo.org/ar>
- International Migration Report 2015 (2015). Migration, Displacement and Development in a Changing Arab Region, United Nations and International Organization for Migration.
- Itani, M., & Manna, M. (2010). The Suffering of the Palestinian Refugee, Am I Not a Human Being? (6) A Series of Studies Addressing the Humanitarian Aspects of the Palestinian Issue, Beirut, Lebanon: Al-Zaytouna Center for Studies and Consultations.
- Al-Lahham, A. A. (2016). The Psychological and Social Harms of Illegal Immigration, Riyadh, Saudi Arabia: Naif University Publishing House.
- Al-Maharat, R. M., & Al-Adhayleh, L. M. (2018). Syrian asylum and its impact on community security from the perspective of social workers in Zaatari camp. The Third International Conference: Refugees in the Middle East, the International Community: Opportunities and Challenges, Center for Refugee, Displaced Persons and Forced Migration Studies, Yarmouk University, Jordan.
- Mahmoud, M. F. (2009). The social and psychological effects of illegal immigration and the role of social work in confronting it: A descriptive and analytical study of heads of migrant families applied to the village of Taton, Atsa Center, Fayoum Governorate. A paper presented at the twentieth annual scientific conference: Social work and youth problems in light of recent global and local changes, Faculty of Social Work, Fayoum University, Egypt.
- Mobaid, H. K. (2010). Palestinian refugees between alienation and political integration: a case study of Balata camp, unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Mustafa, R. S. (2020). Civil Society Mechanisms in Protecting Youth from the Dangers of Illegal Migration, Journal of the Faculty of Social Work for Social Studies and Research - Fayoum University, (18)18, Part Three.
- Al-Naimat, M. I. (2018). The Role of Civil Society Organizations in Protecting and Defending Refugee Rights: An Applied Study on a Sample of Refugees Inside the Hashemite Kingdom of Jordan, Third International Conference: Refugees in the Middle East, the International Community: Opportunities and Challenges, Center for Refugee, Displaced Persons and Forced Migration Studies, Yarmouk University, Jordan.
- Othman, A. F., & Sayed, A. E. (1995). A social vision of the tragedy of refugee women and the role of social work in this field, Cairo Journal of Social Work, (6).

- Palestinian Central Bureau of Statistics (2002). Project for Dissemination, Analysis and Training in the Use of Census Data, Descriptive Analytical Reports Series (03), Population Characteristics in Palestinian Territory Camps, Ramallah, Palestine.
- Palestinian Central Bureau of Statistics (2024a). Palestinian Central Bureau of Statistics reviews the population situation in Palestine on the occasion of World Population Day, retrieved on October 19, 2024, from: [https://www.pcbs.gov.ps/site/lang\\_\\_ar/1/default.aspx](https://www.pcbs.gov.ps/site/lang__ar/1/default.aspx)
- Palestinian Central Bureau of Statistics (2024b). The situation of the Palestinian people through statistical figures and facts on the occasion of World Refugee Day, retrieved on October 19, 2024, from: [https://www.pcbs.gov.ps/site/lang\\_\\_ar/1/default.aspx](https://www.pcbs.gov.ps/site/lang__ar/1/default.aspx)
- Qanam, B. K. (2024). Palestinian Asylum and the Right to Self-Determination: A Strategic Approach. Unpublished Master's Thesis, Al-Istiqlal University, Palestine.
- Rashid, A. J., & Khattab, A. S. (2018). Psychological, Social and Educational Problems of Displaced Women in Iraq: A Field Study in the Camps of Baghdad, Anbar and Salah al-Din, Third International Conference: Refugees in the Middle East, the International Community: Opportunities and Challenges, Center for Refugee, Displaced Persons and Forced Migration Studies, Yarmouk University, Jordan.
- Salama, S. (2010a). The Sixty-Second Anniversary of the Nakba, Department of Refugee Affairs, Higher National Committee for the Commemoration of the Nakba, Ramallah, Palestine: General Administration of Studies and Information.
- Salama, S. (2010b). Palestinian Refugees, Decisions, Agreements and Treaties, Second Edition, Department of Refugee Affairs, Higher National Committee for the Commemoration of the Nakba, Ramallah, Palestine: General Administration of Studies and Information.
- Saleh, M. M. (2010). Facts and Constants in the Palestinian Issue, an Islamic Perspective, Al-Zaytouna Center for Studies and Consultations, Beirut, Lebanon: Palestine Foundation for Culture.
- Saleh, M. M. (2020). Facts and Constants in the Palestinian Issue: An Islamic Perspective, Al-Zaytouna Center for Studies and Consultations, Beirut, Lebanon: Palestine Foundation for Culture.
- Al-Shammari, I. M. (2016). Population Displacement: A Comprehensive Detailed Study, (Part 1), Jordan: Safaa Publishing and Distribution House.
- Shatiya, M. A. (2019). Israeli and American Challenges to the Return of Palestinian Refugees and Proposed Mechanisms to Confront Them: An Analytical Study in Light of the Provisions of International Humanitarian Law, Journal of Legal Sciences, University of Baghdad, (2).

- Shteiwi, S. H. (2007). Integrating Palestinian refugee camp residents in the West Bank economically, socially, and culturally into the surrounding urban environment: A case study of Balata Camp - Nablus. Unpublished MA thesis, An-Najah National University. Nablus, Palestine
- Tanina, F. (2024). Settlement of West Bank Water Springs, retrieved on March 20, 2025, from: <https://www.maannews.net/articles/2119273.html>
- United Nations Population Fund in Palestine (2024). Palestinian Central Bureau of Statistics and United Nations Population Fund Review the Population Situation in Palestine on the Occasion of World Population Day, July 11, 2021. Retrieved on October 19, 2024, from: <https://palestine.unfpa.org/ar>
- United Nations (2024). Peace and Security, 3 July 2024, retrieved on 19 October 2024, from: <https://news.un.org/ar/story/2024/07/1132266>
- UNRWA: United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (2024). Where We Work. Retrieved on 19 October 2024, from: <https://www.unrwa.org/ar>
- Al-Zama'ra, F. M. (2011). American Policy Towards the Palestinian Refugee Issue 1948-2000, unpublished MA thesis, Al-Quds University, Jerusalem, Palestine.
- Zurayk, E. (1997). Palestinian Refugees and the Peace Process, Institute for Palestine Studies, (1st ed.).

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Albrithen, A., Ibrahim, Q., & Ahmed, A. (2024). Obstacles faced by Palestinian refugees in accessing health services, *Social Work and Society International Online Journal (SW&S)*, 22 (1).
2. Balgopal, P. R. (2000). *Social Work Practice with Immigrants and Refugees*, Columbia University Press.
3. Kaiser, T. (2008). Social and Ritual Activity in and out of Place: The 'Negotiation of Locality' in A Sudanese Refugee Settlement, *Mobilities*, 3(3): 375395-.
4. Masocha, S., & Simpson, M. K. (2012). Developing mental health social work for asylum seekers, *Journal of Social Work, JSW*, 12(4): 433.
5. Parker, J. (2010). Book Review: Kathleen Valtonen (2008) *Social Work and Migration: Immigrant and Refugee Settlement*. Aldershot: Ashgate, ISBN 9780754671947, *International Social Work*, 53(4): 579580-.
6. UNRWA., & UNHCR. (N.D.). *The United Nations and Palestinian Refugees*, Scope of UNHCR's Work, p. 11.

## تقييم تجربة استخدام منصة (Google Classroom) بكلية التربية في جامعة حماة

د. أسماء عدنان الحسن<sup>1\*</sup>، د. دارين محمود سوداح<sup>1</sup>

كلية التربية، جامعة حماة، الجمهورية العربية السورية

**Dr. Asmaa Adnan Alhasan<sup>1\*</sup>, Dr. Dareen Mahmoud Soudah<sup>1</sup>**

Education College, Hama University, Syrian Arab Republic

\* الباحث المراسل: asmaa.ad.alhasan@gmail.com

## Evaluation of the Experience of Using the (Google Classroom) Platform at the Faculty of Education at Hama University

### Abstract

*The current research aims to study the reality of using the Google Classroom platform in the educational process at the Faculty of Education, from the perspective of the sample participants, along with reviewing its features and the obstacles to its implementation. The research adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was administered to a sample of 264 students from the fourth year of the Faculty of Education at Hama University.*

*The results showed that the reality of using the Google Classroom platform in the educational process was at an average level, and the advantages of this platform and the obstacles to its use from the sample's point of view were at a moderated level.*

*Based on the findings, the study offered several recommendations, including the necessity of providing an appropriate infrastructure for using the Google Classroom platform, which includes internet-equipped classrooms and modern devices. Additionally, it highlighted the importance of training teachers on the effective use of this platform.*

**Keywords:** *Evaluation, Google Classroom platform, Faculty of Education, Hama University.*

## ملخص

هدف البحث الحالي إلى دراسة واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم (*Google Classroom*) في العملية التعليمية بكلية التربية، من وجهة نظر أفراد العينة، مع استعراض ميزاتها ومعوقات تطبيقها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ طُبقت استبانة على عينة مكونة من 264 طالباً وطالبة من طلبة السنة الرابعة بكلية التربية في جامعة حماة. أظهرت النتائج أن واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم في العملية التعليمية كان بدرجة متوسطة، كما كانت ميزات هذه المنصة ومعوقات استخدامها من وجهة نظر العينة بدرجة متوسطة. استناداً إلى النتائج، قَدِّم البحث مجموعة من التوصيات، منها ضرورة توفير بنية تحتية ملائمة لاستخدام منصة *Google Classroom*، تتضمن قاعات إنترنت وأجهزة حديثة، فضلاً عن أهمية تدريب المدرسين على الاستخدام الفعّال لهذه المنصة. الكلمات المفتاحية: تقييم، منصة (*Google Classroom*)، كلية التربية، جامعة حماة.

## مقدمة

تخطط دول العالم لبناء بلدانها بدءاً من تعليم الأجيال الناشئة وتطوير مناهجها وطرائق تدريسها، وإن تطور التعليم اليوم مرتبط بشكل وثيق بإمكاناتها في الاستفادة من التقنيات التكنولوجية الحديثة وتوظيفها في العملية التعليمية، لترتقي بجودة خدماتها التعليمية، وتلبي احتياجات سوق العمل (أبو ناصر، 2008).

فقد أصبحت التقنية تؤدي دوراً حاسماً في المجال التعليمي والتربوي على مستوى العالم، ومع ظهور جائحة كورونا، برزت الحاجة الماسة إلى تقديم بيئة تعليمية بديلة للطلبة، بحيث يمكن من خلالها التفاعل واكتساب المعارف والمهارات من خلال ما يعرف بالتعليم الإلكتروني.

إن إدراج التكنولوجيا العصرية وتأهيل المتعلمين ليكونوا قادرين على الاستفادة من إمكاناتها لم يعد محل جدل أو نقاش، بل أصبح ضرورة حتمية. ولعل من أكثر المهارات المعاصرة أهمية مهارة استخدام الأدوات التكنولوجية وتوظيفها لمصلحة التدريس، التي من ضمنها منصة «جوجل كلاس روم» (Google Classroom) التي تعدّ حلقة الوصل بين المعلمين والمتعلمين فيما يخصّ التلقي والمشاركة. فهي منصة مجانية تستفيد منها المدارس والجامعات وأي فرد لديه حساب محرك البحث جوجل، إذ تسهّل التواصل في إطار الجامعة وخارجها بشكل مترام وغير مترام، وتساعد الطلبة على فتح حوارات بينهم وإجراء مناقشات موجهة تحت إشراف المعلم على شكل محادثة صوتية أو فيديو مباشر حول موضوعات المقرر.

تؤدي هذه المنصة دوراً ذو أهمية كبيرة في إيصال المعلومة خارج قاعة التدريس، وتلائم الظروف المتغيرة المتعلقة بعملية التعليم، والتي تتأثر بالظواهر العالمية ومقتضيات العولمة. وإذا أسقطنا الأمر على الجامعات السورية وتجربتها في هذا النوع من التعليم خلال الأزمة الصحية العالمية في ظلّ جائحة كورونا، لوجدنا أنّ الأمر كان حلاً استعجالياً. لذلك، فإنّ هذه التجربة تحتاج منا كباحثين إلى دراستها ومناقشتها لبناء مستقبل رقمي جاد للتعليم، وتحتاج من منفذي القرار إلى سلطة التغيير ومواكبة الركب التكنولوجي.

## مشكلة الدراسة

فرضت جائحة كورونا واقعاً جديداً في المؤسسات التعليمية الجامعية السورية، تمثل بالتعليم الإلكتروني، وذلك من خلال البحث عن حلّ بديل للدوام اليوميّ في الكليات بشكل مباشر، خاصة بعد فرض الحجر الصحيّ بسبب ما مرّ به العالم من أزمة صحّية بدءاً من 12 آذار عام 2020 م، وذلك مع قيام منظمة الصحة العالمية بإعلان جائحة كورونا وباءً عالمياً. نظراً لأنّ الأزمة الصحية كانت غير معروفة الأمد، ولم يكن بالإمكان البقاء في فراغ تعليمي، أي بقاء المؤسسات التعليمية مغلقة وبعيدة عن أداء مهامها وتوقف العملية التعليمية. لذا، لم يكن هناك خيار أمام

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سوى اللجوء إلى التعليم الإلكتروني عبر إنشاء منصات تعليمية وتفعيلها لسدّ الفراغ الذي فرض على الأنشطة التعليمية، ومنها منصة جوجل كلاس روم، وهي تطبيق مجانيّ يسهّل التدريس ويجعله أكثر تعاوناً وفعاليةً.

وقد قام عدد كبير من أعضاء الهيئة التدريسية والفنية في مختلف الجامعات السورية بفتح حسابات وإنشاء صفوف افتراضية، وأدرجوا المحاضرات بعد تسجيل الطلبة فيها بدلاً عن التعليم المباشر. لكنّ هذه العملية لم تكن سهلة على الطاقم التربويّ ولا على الطلبة أنفسهم، إذ أُجبر الوباء المعلمين والطلبة على تغيير أساليبهم التقليدية والانتقال إلى التعليم الإلكترونيّ بشكل مفاجئ كوسيلة لضمان استمرارية عملية التعلم وتجنّب الإصابة بفيروس كورونا. كان هذا واقعاً جديداً فرض نفسه من دون تجهيز سابق، وكان على المؤسسات التربوية التكيف مع هذا التغيير (الطوال، 2020).

لقد لاقت هذه التجربة نوعاً من التخوّف والقلق، بالإضافة إلى صعوبات مادية متعلّقة بتوافر الإنترنت وسرعته في المناطق المختلفة، وعدم امتلاك جميع الطلبة أجهزة ذكية حديثة تتيح لهم تنزيل التطبيق عليها، وكذلك الفروقات الكبيرة بين من يمتلكون المعرفة والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة وبين من لا يمتلكونها. وأوضحت دراسة رودني (Rodny, 2002) أنّ من أهمّ صعوبات استخدام التعليم الإلكترونيّ عدم توفر القيادة الفاعلة والتدريب الملائم، ونقص المعدات اللازمة وضعف الدعم الفنيّ والتقنيّ. وأشارت دراسة العمري (2006) إلى أنّ عدم توفر التسهيلات المادية والمعلوماتية اللازمة كان من أبرز معوقات استخدام هذا النوع من التعليم، وأنّ استخدام المعلمين للتعليم الإلكترونيّ جاء بدرجة متوسطة.

من خلال عمل الباحثين في كلية التربية واطلاعهما على واقع العملية التعليمية في أثناء جائحة كورونا، وجدنا أنّ هناك قصوراً في التوجّه نحو التعليم الإلكترونيّ واستخدام المنصات التعليمية، مع وجود أسباب تعيق استخدام المنصات المختلفة، منها ضعف سرعة الإنترنت وتأخر صيانة الأجهزة في الكليات، ونقص وعي بعض الأساتذة والطلبة بالتكنولوجيا الحديثة وقلة اهتمامهم بهذا النوع من التعليم واعتمادهم على الطريقة التقليدية، وغياب الأنظمة واللوائح المناسبة المنظمة لهذه العملية، وضعف نظام الحوافز الذي يشجع العاملين على تطبيق التعليم الإلكترونيّ.

أوضحت العديد من الدراسات مثل دراسة (أحمد وآخرون، 2023؛ شعيب وغريب، 2023؛ إبراهيم، 2022؛ إبراهيم، 2024؛ Piaralal et al, 2023) الأثر الإيجابيّ لاستخدام تطبيقات جوجل في العملية التعليمية، إذ أظهرت هذه الدراسات فاعليتها الكبيرة في تعزيز مهارات المعلمين والمتعلمين على حدّ سواء. وعقد العديد من المؤتمرات العلمية العالمية، منها المؤتمر العلمي الدولي الثالث في عام 2022 تحت شعار «المعرفة التكنولوجية والتحول الرقمي في التعليم العالي (نحو تعزيز جودة التعليم العالي)»، والمؤتمر العلمي الدولي الثاني بعنوان «استراتيجيات التعليم في بيئات التعلم

الإلكتروني والتعليم عن بعد» عام 2024، فضلاً عن العديد من المؤتمرات العالمية في ظلّ جائحة كورونا التي أوصت بضرورة التوظيف الفعّال لتطبيقات الويب في التدريس وخدمة العملية التعليمية. انطلاقاً مما سبق، وبسبب ندرة الدراسات السابقة -في حدود علم الباحثين- التي تناولت موضوع المنصات التعليمية ومنها منصة جوجل كلاس روم، تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الآتي: «ما واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم (Google Classroom) في كلية التربية في جامعة حماة من وجهة نظر الطلبة؟»

## أهمية الدراسة

تستمدّ الدراسة أهميتها من الأمور الآتية:

- قد تفيد في تقييم درجة تقبل الطلبة لأنظمة الإلكترونيّة في العملية التعليميّة، خاصّة في ظلّ الظروف الاستثنائيّة.
- قد تعزز عملية التحول إلى التعلم الإلكترونيّ واستخدام المنصات التعليميّة خاصّة بعد انتشار الأجهزة الذكية والهواتف النقالة.
- أهمية النتائج التي من الممكن أن يتوصل اليها تفيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي في تعرف واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم في كلية التربية بجامعة حماة من وجهة نظر الطلبة وتحديد أهمّ ميزات تطبيق هذه التجربة والكشف عن معوقاتها، بهدف تجاوزها.

## أهداف الدراسة

- تحديد واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم (Google Classroom) في العملية التعليمية بكلية التربية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- استكشاف ميزات منصة جوجل كلاس روم (Google Classroom) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- تحديد معوقات استخدام منصة جوجل كلاس روم (Google Classroom) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## أسئلة الدراسة

- ما واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم (Google Classroom) في العملية التعليمية بكلية التربية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما ميزات منصة جوجل كلاس روم (Google Classroom) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما معوقات استخدام منصة جوجل كلاس روم (Google Classroom) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في النقاط التالية:

- الحدود البشرية: عينة تشمل (264) طالباً وطالبة من السنة الرابعة بكلية التربية في جامعة حماة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2023/2024).
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بكلية التربية في جامعة حماة.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على استكشاف واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم (Google Classroom) في العملية التعليمية بكلية التربية، وتحديد ميزات استخدامها والمعوقات التي تعيق ذلك.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التعليم الإلكتروني: عرف الموسى (2005) التعليم الإلكتروني بأنه: «أسلوب يستخدم في التعلم يهدف إلى إيصال المعلومة للمتعلم معتمداً على التقنيات الحديثة مثل الحاسوب والبرمجيات التعليمية والفصول الافتراضية» (المطوع، 2013: 80).

يعرف إجرائياً بأنه: أسلوب يعتمد على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، مثل الوسائط المتعددة والهواتف المحمولة وأجهزة الحاسوب لتيسير عملية التعلم.

في هذه الدراسة، تم استخدام منصة «جوجل كلاس روم» (Google Classroom) كوسيلة فعالة لنقل المعلومات والمحاضرات إلى طلاب كلية التربية بجامعة حماة، بشكل سريع وبأقل جهد وكلفة.

منصة جوجل كلاس روم (Google Classroom): عرفها بيل (Bell, 2015) بأنها «إحدى تطبيقات شركة جوجل المجانية، أطلقت عام 2014، تهدف إلى دعم إدارة العملية التعليمية، وتوفير للمعلم جميع الخدمات اللازمة لإيصال المحتوى للمتعلمين بطرق متنوعة، وتتيح التواصل بين المعلمين والمتعلمين والإدارة والأهل، وتساعد المعلم في إجراء التقويم بطرق متعددة، وتمتاز بسهولة الاستخدام وقدرتها على ربط جميع تطبيقات جوجل الأخرى» (تيسير وآخرون، 2018: 315).

تعرف إجرائياً بأنها: منصة تعليمية مجانية لجأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سوريا لاستخدامها كحل طارئ لتجاوز أزمة الحجر الصحي بسبب انتشار وباء كورونا، وتتيح العمل على التطبيق من أي مكان وفي أي وقت، سواء عبر تطبيق زوم أو جوجل ميت، وعلى أي جهاز (كمبيوتر أو هاتف ذكي)، مع إمكانية إنشاء الصفوف وإضافة الطلاب وتنزيل المحاضرات بشكل ملفات متنوعة.

## الدراسات السابقة

**دراسة مسلم (Muslem et al, 2024):** التي أجريت في أندونيسيا، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام ميزات Google Classroom لتسهيل التعلم عبر الإنترنت بشكل أفضل بين الطلاب في فصول اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية (EFL). استخدم المنهج الوصفي، وجمعت البيانات من عشر مدارس رائدة في أندونيسيا، وشارك 373 طالباً. واستخدم استبيانين وسُلماً عبر الإنترنت، أي استبيان استخدام Google Classroom مع ميزات Google Classroom، ويتكون من 23 عنصراً، واستبيان نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) المخصص للغة الإنجليزية كلغة أجنبية، ويتكون من 21 عنصراً بأربعة مفاهيم، تُظهر نتائج البحث أن هناك ارتباطاً بين المتغيرين، وأن ميزات Classwork و Stream كانتا من المتنبئين المهمين لجميع مؤشرات TAM تقريباً. في هذه الحالة، تغطي ميزة Classwork أنشطة التعلم، وتتضمن ميزة Stream مرافق التفاعل أو الاتصال.

**دراسة جيرادا وإيفونو (Gerada & Efono, 2024):** والتي أجريت في البرتغال وهدفت إلى دراسة مدى رضا طلاب كلية ولاية غيماراس والصعوبات التي يواجهونها في استخدام Google Classroom، باستخدام تصميم بحث وصفي وعينة طبقية، تم استخدام استبيان لجمع البيانات، وتبين أنه يعبر عن رضا كبير للطلاب، وهذا يعني فعالية Google Classroom كأداة قيمة لتسهيل تعليم الطلاب. ومع ذلك، يواجه الطلاب صعوبة كبيرة في استخدام التطبيق. ولم يتم ملاحظة اختلافات كبيرة في مستويات الرضا وفقاً للجنس أو السنة، لكن الدورات المختارة أثرت بشكل كبير على مستويات الرضا، لا يؤثر الجنس على مستويات صعوبة الطلاب، في حين تؤثر السنة ومسار الدراسة على الصعوبات، ويوجد ارتباط إيجابي ضعيف بين رضا الطلاب وصعوبة استخدام Google Classroom.

**دراسة بيارالال وآخرون (Piaralal et al, 2023):** والتي أجريت في ماليزيا وتوضح نتائج استطلاع تم إجراؤه لتحديد العوامل التي تؤثر على نية استخدام Google Classroom بين معلمي المدارس الثانوية في منطقة كينتا سيلاتان في بيراك. بحثت الدراسة في المعايير المختلفة التي تسهم إسهاماً مباشراً في حث المعلمين على استخدام Google Classroom وهي الدعم الفني والموقف وسهولة الاستخدام والفائدة المتصورة والمعرفة التكنولوجية. واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 216 مدرسة ثانوية حكومية في منطقة كينتا سيلاتان. وُزِعَ استبيان على المشاركين. كشفت نتيجة الدراسة أن متغيرات الموقف والفائدة المتصورة والمعرفة التكنولوجية لها تأثير كبير في نية استخدام Google Classroom. فيما يتعلق بالدعم الفني وسهولة الاستخدام المتصورة، فقد وجد أن العلاقة مع نية استخدام Google Classroom سلبية.

**دراسة مونما (Moonma, 2021)** التي أجريت في تايلاند، وكان الغرض منها معرفة كيف يشعر الطلاب بشأن استخدام Google Classroom كأداة تعليمية افتراضية. شارك في هذه الدراسة 111 طالباً تايلاندياً في السنة الثانية من 7 تخصصات يدرسون اللغة الإنجليزية للعمل. وكان معظمهم من الإناث، وتتراوح أعمارهم بين 19 و23 عاماً. وقد حضروا التعلم عبر الإنترنت على Google Classroom، تم استخدام استبيان نموذج Google ومقابلة شبه منظمة. وفقاً لنتائج الدراسة، أشار الطلاب إلى مواقف إيجابية تجاه استخدام Google Classroom من حيث سهولة الاستخدام والفائدة والنية في الاستخدام، وأظهرت النتائج أن Google Classroom كان ينظر إليه جيداً من قبل الطلاب. فقد رأوا أن Google Classroom مفيد في تقديم المهام وتذكير الإعلانات الصفية. وتساعد النتائج المعلمين على التفكير في ترتيب أنشطة مثل التدريس المباشر عبر الإنترنت والمناقشة باستخدام Google Classroom لتعزيز مشاركة الطلاب في التعلم أو استخدام التعلم المدمج (دمج وضع التعلم عبر الإنترنت مع الفصول الدراسية وجهاً لوجه).

**دراسة مصطفى (2021):** والتي أجريت في الأردن، والتي هدفت إلى تعرف أهم معوقات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) من وجهة نظر معلمي طلبة مدارس لواء الجيزة وأولياء الأمور، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت أداة الاستبانة التي تكونت من (42) فقرة، وتكونت العينة من (141) معلماً ومعلمة و(143) ولي أمر من أمور طلبة مدارس لواء الجيزة، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي مدارس لواء الجيزة وأولياء الأمور في لواء الجيزة جاءت مرتفعة.

**دراسة يوسف (2020):** تناولت هذه الدراسة في جدة استكشاف اتجاهات وآراء الطلاب الجامعيين حول التعليم الإلكتروني أثناء جائحة كورونا، وهي مرحلة فارقة في تاريخ البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت عينة من 151 طالباً من كلية الاتصال والإعلام بجامعة الملك عبد العزيز، أظهرت النتائج مستوى عالٍ من الرضا لدى الطلاب تجاه نظام التعليم الإلكتروني مقارنة بالتعليم التقليدي.

**دراسة تيسير وآخرون (2018):** أجريت هذه الدراسة في الأردن لاستقصاء تأثير استخدام تطبيق Google Classroom في تدريس «مقدمة في المناهج» ومدى تأثيره على تنمية مهارات التفكير العلمي لدى طلبة كلية العلوم التربوية. تمت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2016/2017، وشملت مجموعتين: تجريبية (37 طالباً وطالبة) درست باستخدام Google Classroom، وضابطة (40 طالباً وطالبة) درست بالطريقة التقليدية. أظهرت النتائج تأثيراً ذا دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية في تنمية مهارات التفكير العلمي.

**دراسة عوض وحلس (2015):** هدفت هذه الدراسة في فلسطين إلى التعرف على الاتجاهات نحو تكنولوجيا التعليم عن بعد وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى طلبة الدراسات العليا في كليات

التربية، شملت العينة 91 طالباً وطالبة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج اتجاهاً إيجابياً نحو التعليم عن بعد، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي.

دراسة كاسيولا (Kasula, 2015): سعت هذه الدراسة في أمريكا إلى تقييم جاهزية تطبيق Google Classroom لتعليم اللغة الإنجليزية، وأجرى الباحث مقابلات مع معلمين في الولايات المتحدة لاستقصاء استخداماتهم لتطبيقات جوجل. أظهرت النتائج أن التطبيق يتيح تكامل الخدمات المختلفة، بما في ذلك أدوات التقييم والاختبارات، ويدعم تدريس اللغة الإنجليزية بفضل قدرته على التعامل مع لغات متعددة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

- تنوع المراحل: تناولت الدراسات مجالات دراسية متعددة، حيث ركزت بعضها على التعليم الأساسي، بينما تناولت أخرى المرحلة الجامعية.
- المنهج الوصفي: استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، مما يتفق مع منهج هذا البحث.
- تنوع العينات: تنوعت العينات في الدراسات، حيث شملت طلبة الجامعات وطلاب الدراسات العليا، بينما ركزت الدراسات الحالية على طلبة السنة الرابعة في كلية التربية.
- استخدام الاستبانة: اعتمدت جميع الدراسات على الاستبانة لتحديد اتجاهات الطلبة نحو التعلم الإلكتروني، في حين اختصّ البحث الحالي بمنصة Google Classroom.

### الإطار النظري للدراسة

#### تطبيق جوجل كلاس روم «Google Classroom»

في أيار من عام ٢٠١٤، أطلقت شركة جوجل G.Suite للتعليم تطبيقاً مصمماً للمؤسسات والأفراد، يتيح الوصول إلى مجموعة متكاملة من التطبيقات عبر واجهة واحدة، ومن خلال تجربتها، لاحظت جوجل استفادة المؤسسات التعليمية من هذه الخدمات في تحسين العمليات التعليمية، مما دفعها إلى تطوير تطبيق «Google Classroom» في آب من العام نفسه. يعتبر هذا التطبيق منصة تعليمية شاملة، تمكن المؤسسات من إدارة عملياتها التعليمية بكفاءة.

يوفر جوجل كلاس روم وظائف متعددة، مثل تسجيل الفصول الدراسية وتحميل المواد التعليمية، ومتابعة تقدم المتعلمين، بالإضافة إلى تسهيل وصول الطلاب إلى النظام وتحميل الواجبات والاختبارات القصيرة، والتواصل مع المعلمين والزملاء.

في البداية، كان استخدام التطبيق يتطلب اشتراكاً في G.Suite، ولكن مع تزايد الإقبال عليه، أُتيح في عام 2017 Google Classroom لأي مستخدم يمتلك حساب بريد إلكتروني عادي (الواسطي، 2020).

## تعريف تطبيق جوجل كلاس روم «Google Classroom»

يعرف بوجدان وآخرون (2015) هذا التطبيق بأنه «نظام لإدارة التعليم، يهدف إلى تبسيط إنشاء الفصول الدراسية وتصنيفها وتقديم المحتوى للتعليم إلكترونياً عبر الإنترنت». كما يعرف الباوي وغازي (2019) التطبيق بأنه «بيئة تعليمية تفاعلية تستخدم تقنية الويب، تجمع بين ميزات أنظمة إدارة المحتوى الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي، وتمكن المعلمين من نشر الدروس والأهداف ووضع الواجبات».

### خصائص تطبيق جوجل كلاس روم «Google Classroom» وميزاته

يمكن تلخيص خصائص منصة جوجل كلاس روم وميزاتها في النقاط الآتية:

- تطبيق مجاني بالكامل: يتيح للجميع الاستفادة منه دون أي رسوم، مما يجعله خياراً مناسباً للمؤسسات والأفراد.
- استخدام مباشر عبر الإنترنت: يعتمد التطبيق على الإنترنت، مما يتيح للمعلمين والمتعلمين الوصول إلى الفصول الدراسية من أي مكان وفي أي وقت.
- دعم الحوسبة السحابية: يتيح تحميل الملفات والوصول إليها بسهولة من أي مكان دون الحاجة إلى تخزين محلي.
- عدم الحاجة إلى تجهيزات خاصة: يمكن لأي معلم أو فرد استخدام التطبيق دون الحاجة لأجهزة مركزية أو بنية تحتية معقدة.
- دعم جميع لغات العالم: مما يجعله مناسباً لمختلف البيئات التعليمية.
- التوافق مع مختلف الأجهزة: يعمل على أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية.
- واجهة استخدام سهلة وبسيطة: مما يسهل التفاعل مع التطبيق.
- إمكانية تحميل أنواع متعددة من الملفات: مثل النصوص والصور والفيديوهات.
- نظام حماية عالي الجودة: يتيح تحديد مستويات الوصول للمعلمين والمتعلمين.
- خيارات تخصيص مظهر الصفحات: مما يمنح المستخدمين حرية إضفاء لمسات شخصية.
- مرونة في الانضمام إلى الفصول الدراسية: يمكن للمعلمين إضافة المتعلمين بطرق متعددة.
- تشجيع التعلم التعاوني: يساهم في تعزيز التفاعل بين المتعلمين وتطوير مهاراتهم الاجتماعية (الجراح، 2018؛ الواسطي، 2020؛ Teodora & Ioana, 2017).

### فوائد منصة «Google Classroom»

ذكر (الحمادي، 2017؛ والقحطاني، 2017) الفوائد الآتية:

- سهولة التعامل مع المنصة: وكيفية استخدامها في العملية التعليمية.

- إمكانية التواصل بين المعلمين والمتعلمين: عبر وسائل مثل غرف الحوار أو البريد الإلكتروني.
- توفير الوقت للمعلمين وزيادة فاعليتهم.
- زيادة عدد المتعلمين الملحقين بالشعب الدراسية.
- تعدد طرائق التعليم وتنوعها.
- توفير مصادر غنية بالمعلومات.
- تخفيض تكاليف العملية التعليمية.
- تعويض نقص الكوادر التدريبية باستخدام الفصول الافتراضية.
- توسيع مدارك المعلمين والمتعلمين.
- تغيير البرامج بسرعة على الإنترنت.
- تخطي العقبات التي تمنع وصول المواد العلمية للمتعلمين (محمود وآخرون، 2019).

#### معوقات استخدام منصة «Google Classroom»

- على الرغم من فوائد هذه المنصة، إلا أن هناك معوقات تتعلق باستخدامها، ومنها:
- تعرض معلومات المتعلمين للاختراق.
- زيادة عدد الساعات أمام الشاشات وما قد ينتج عنها من مشكلات اجتماعية وصحية.
- احتمالية انقطاع الاتصال بالإنترنت.
- قلة ثقة المعلمين والمتعلمين بالتعليم الإلكتروني وجودة مخرجاته (الأسعد، 2019؛ الواسطي، 2020؛ الجراح، 2018).

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر من أكثر مناهج البحث ملاءمة لأهداف الدراسة وتساؤلاتها. يفيد هذا المنهج في رصد ظاهرة البحث كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها بدقة من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يقدم وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها (عباس والعبسي، 2007).

#### أداة الدراسة

اعتمدت الباحثتان على استبانة أعدت بهدف التعرف على واقع استخدام Google Classroom في كلية التربية بجامعة حماة. بُنيت الاستبانة بالاستناد إلى دراسات كل من (المبارك، 2021؛ مصطفى، 2021؛ النقبى وآخرون، 2019؛ الشريف، 2016؛ المطوع، 2013؛ غانم، 2016؛ فرحي، 2021؛ الضالعي، 2017). وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور.

#### صدق الاستبانة

تحققت الباحثتان من صدق أداة الدراسة من خلال طريقتين: صدق المحتوى والصدق البنوي.

1. صدق المحتوى: عرضت الاستبانة على ستة محكمين من ذوي الخبرة في مجالات القياس والتقويم والمناهج وطرائق التدريس وعلم النفس، للتحقق من وضوح تعليمات الاستبانة وبنودها، ومدى ملاءمتها للهدف الذي أعدت لقياسه، بالإضافة إلى مناسبتها من حيث الصياغة اللغوية. أبدى المحكمون آرائهم وملاحظاتهم، وأجريت تعديلات لغوية على الاستبانة.

2. الصدق البنوي: تم التأكد منه من خلال دراسة الاتساق الداخلي وحساب معاملات ارتباط البنود مع درجة المحور الذي تنتمي إليه. أجريت هذه الدراسة بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 30 طالباً وطالبة من السنة الرابعة بكلية التربية في جامعة حماة، وهم خارج عينة الدراسة الأساسية. يوضح الجدول (1) قيمة هذه المعاملات.

جدول 1: معاملات ارتباط البنود مع درجة المحور الذي تنتمي إليه على الاستبانة

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
محور واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم		محور ميزات منصة جوجل كلاس روم		محور معوقات استخدام منصة جوجل كلاس روم	
1	**0.552	1	**0.542	1	**0.599
2	**0.544	2	**0.496	2	**0.602
3	**0.601	3	*0.358	3	**0.631
4	**0.622	4	**0.566	4	**0.633
5	**0.547	5	**0.605	5	**0.645
6	**0.500	6	**0.553	6	**0.639
7	**0.503	7	**0.511	7	**0.591
8	**0.601	8	**0.582		
9	**0.622	9	**0.563		
10	**0.603	10	**0.548		
11	**0.589	11	**0.533		
12	**0.568	12	**0.596		
13	**0.577	13	**0.603		
		14	**0.608		
		15	**0.620		
		16	**0.632		

(\*) دال عند مستوى دلالة 0.05

(\*\*) دال عند مستوى دلالة 0.01

يظهر من الجدول (1) أن قيمة معاملات ارتباط بنود كل محور مع درجة هذا المحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05). وبالتالي، فإن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، وتوفر مؤشرات جيدة لصدقها البنوي.

### ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة كأداة للدراسة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل «ألفا كرونباخ».

#### جدول 2: نتائج ثبات الاستبانة أداة البحث

الثبات	معامل ألفا كرونباخ
محور واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم	0.836
محور ميزات منصة جوجل كلاس روم	0.869
محور معوقات استخدام منصة جوجل كلاس روم	0.844

يظهر من الجدول (2) أن قيمة معاملات الثبات باستخدام «ألفا كرونباخ» كانت مرتفعة، إذ بلغت للمحور الأول (0.836)، وللمحور الثاني (0.869)، وللمحور الثالث (0.844). وبالتالي، فإن الاستبانة تتمتع بمؤشرات ثبات مرتفعة.

مما سبق، نستنتج أن الاستبانة تتميز بمؤشرات مرتفعة للصدق والثبات، مما يجعلها جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية نظراً لتوافر مؤشرات مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم "Google Classroom" في العملية التعليمية بكلية التربية من وجهة نظر أفراد العينة؟  
للاوصول إلى إجابة هذا السؤال، قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، وفقاً لما يلي:

#### جدول 3: درجة الموافقة والقيم المقابلة لها

درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
القيم	1-1.66	1.67-2.33	2.34-3

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على محور واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم

#	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تنزيل الملفات على المنصة بصيغ متعددة (word، PPT، Pdf).	2.23	618.	متوسطة	1
2	أضيفت فيديوهات توضيحية من قبل المدرسين على المنصة لشرح المقرر.	1.70	678.	متوسطة	10
3	أضيفت مقاطع صوتية من قبل المدرسين على المنصة لشرح المقرر.	1.67	781.	متوسطة	12
4	أدرجت روابط الكترونية على المنصة لإثراء معلومات الطلبة.	2.01	716.	متوسطة	4
5	استخدمت أساليب تقويم متنوعة.	2.00	692.	متوسطة	5
6	عرضت المقررات بطريقة مشوقة وغير مملة.	1.94	629.	متوسطة	7
7	أجريت الاختبارات إلكترونياً من خلال المنصة.	1.50	604.	منخفضة	13
8	أُرسلت الوظائف والواجبات إلى الطلبة من خلال المنصة.	1.98	675.	متوسطة	6
9	صُححت واجبات الطلبة ووظائفهم مباشرة.	1.68	717.	متوسطة	11
10	أُرشفت المواد التعليمية والملفات بعد الانتهاء من تدريس كل مادة.	1.91	734.	متوسطة	8
11	أضيفت الطلبة إلى المنصة من خلال رمز الفصل.	2.11	791.	متوسطة	3
12	أضيفت الطلبة إلى المنصة من خلال الرسائل الإلكترونية عبر الايميل.	1.86	773.	متوسطة	9
13	حُمِلت المواد الدراسية في الصف افتراضي من قبل المدرسين في وقتها المحدد.	2.11	666.	متوسطة	2
	محور واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم	1.89	400.	متوسطة	

يتضح من الجدول (4) أنّ درجة الموافقة على محور واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم ككل كانت متوسطة بمتوسط حسابي (1.89). أي أنّ واقع استخدام منصة جوجل كلاس روم "Google Classroom" في العملية التعليمية بكلية التربية في جامعة حماة، من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة متوسطة.

وجاء البند (تنزيل الملفات على المنصة بصيغ متعددة (Pdf، PPT، word).) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.23) ودرجة موافقة متوسطة. وجاء البند (أجريت الاختبارات إلكترونياً من خلال المنصة.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.50) ودرجة موافقة منخفضة. أي لم تُستخدَم المنصة بكافة خياراتها في العملية التعليمية، إذ استخدمت بصورة أكبر في تنزيل الملفات بصيغ مختلفة، بينما لم يتم تفعيل المنصة واستخدامها في إجراء الاختبارات إلكترونياً للطلبة أو تصحيح وظائفهم مباشرة“.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة جيرادا وإيفونو (Gerada & Efono, 2024) التي بينت فعالية Google Classroom كأداة قيمة لتسهيل تعليم الطلاب.

**السؤال الثاني: ما ميزات منصة جوجل كلاس روم "Google Classroom" من وجهة نظر أفراد العينة؟**

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات العينة على المحور الخاص بالميزات، وفق الآتي:

**جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على محور ميزات منصة جوجل كلاس روم**

#	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	سهولة إضافة الطلبة من خلال رمز الفصل أو البريد الإلكتروني.	2.27	736.	متوسطة	8
2	يستطيع الطلبة رؤية المهام والواجبات المطلوبة منهم في صفحة الواجبات بسهولة.	2.22	683.	متوسطة	9
3	سهولة إرسال التدريبات والواجبات على المنصة.	2.13	637.	متوسطة	12
4	تسهل في تعزيز التواصل والمناقشات سواء بين الطلبة أنفسهم أو بين الطلبة والمدرسين.	2.30	626.	متوسطة	6
5	توفير التصويت على سؤال أو موضوع يطرح من قبل المدرسين أو الطلبة.	2.00	585.	متوسطة	13
6	إمكانية إدراج إدارة الكلية في الصفوف الافتراضية في المنصة.	1.92	712.	متوسطة	15
7	تتيح إدراج الملاحظات الخاصة بكل طالب على حده دون أن يطلع عليها زملاؤه.	1.99	732.	متوسطة	14

11	متوسطة	758.	2.20	تخلو من الإعلانات.	8
16	متوسطة	741.	1.90	سهولة إجراء الاختبارات الإلكترونية عن طريق المنصة.	9
5	متوسطة	720.	2.33	توفير مصادر إثرائية للطلبة (روابط، كتب، فيديو تعليمي).	10
3	مرتفعة	741.	2.50	تخفيض تكاليف التعليم.	11
2	مرتفعة	658.	2.50	تحل الصفوف الافتراضية في المنصة من مشكلة قلة القاعات الدراسية.	12
10	متوسطة	695.	2.20	تتيح الصفوف الافتراضية في المنصة استخدام طرائق تدريس متنوعة.	13
7	متوسطة	636.	2.27	يمكن تحميل برنامج Google Classroom على أجهزة الموبايل بسهولة.	14
4	مرتفعة	648.	2.39	تنمي المنصة مهارة البحث والاستقصاء والتعلم الذاتي عند الطلبة.	15
1	مرتفعة	691.	2.47	تمكن المنصة الطلبة من التواصل مع المدرس من أي مكان وفي أي زمان.	16
	متوسطة	340.	2.22	محور ميزات منصة جوجل كلاس روم	

يتبين من الجدول (5) أن درجة الموافقة على محور ميزات منصة جوجل كلاس روم ككل كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (2.22)، مما يشير إلى أن ميزات منصة جوجل كلاس روم "Google Classroom" من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة. وتفسر النتيجة السابقة ضعف استخدام منصة جوجل كلاس روم «Google Classroom» في العملية التعليمية، مما يؤدي إلى ضعف معرفة أفراد العينة بجميع ميزاتهما، لذا كانت إجاباتهم بدرجة متوسطة. جاء البند المتعلق بـ(تمكّن المنصة الطلبة من التواصل مع المدرس من أي مكان وفي أي زمان) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.47) ودرجة موافقة مرتفعة، إذ تقرب منصة جوجل كلاس روم الأمكنة وتتيح عدم التقييد بالزمان. بينما جاء البند المتعلق بـ(سهولة إجراء الاختبارات الإلكترونية عن طريق المنصة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.90) ودرجة موافقة متوسطة، إذ لم يتم إجراء الاختبارات عبر المنصة، إذ كان الاعتماد على الاختبارات التقليدية وحضور الطلبة إلى الكلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مونما (Moonma, 2021) ودراسة كاسيولا (Kasula, 2015) التي بينت وجود فوائد وميزات كثيرة لبرنامج كوكل كلاس روم.

**السؤال الثالث: ما معوقات استخدام منصة جوجل كلاس روم "Google Classroom" من وجهة نظر أفراد العينة؟**

للإجابة عن هذا السؤال الخاص بالمعوقات، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على محور معوقات الاستخدام، وفق الآتي:

**جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على محور ميزات منصة جوجل كلاس روم**

#	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	مشكلات شبكة الإنترنت (ضعف شبكة أو انقطاعها).	2.58	599.	مرتفعة	1
2	عدم توفر أجهزة موبايل حديثة لدى بعض الطلبة لتسهيل استخدام المنصة.	2.27	636.	متوسطة	2
3	يفضل بعض الطلبة التعليم التقليدي على التعليم الإلكتروني واستخدام المنصة.	2.13	737.	متوسطة	7
4	عدم اقتناع بعض المدرسين والطلبة بفائدة المنصة في العملية التعليمية.	2.15	595.	متوسطة	6
5	قلة خبرة المدرسين والطلبة بكيفية استخدام المنصة.	2.20	678.	متوسطة	4
6	صعوبة القيام بعملية التقويم من خلال المنصة.	2.24	724.	متوسطة	3
7	كثرة أعداد الطلبة داخل الصف الافتراضي مما يعيق التفاعل بين الطلبة والمدرسين.	2.19	722.	متوسطة	5
	محور معوقات استخدام منصة جوجل كلاس روم	2.28	335.	متوسطة	

يتبين من الجدول (6) أنّ درجة الموافقة على محور معوقات استخدام منصة جوجل كلاس روم ككل كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.28)، مما يشير إلى أنّ معوقات استخدام منصة جوجل كلاس روم "Google Classroom" من وجهة نظر أفراد العينة كانت ضمن نطاق متوسط. تستمرّ بعض المعوقات في التأثير على استخدام المنصة في العملية التعليمية، لا سيما ما يتعلق بمشاكل شبكة الإنترنت وافتقار بعض الطلبة إلى أجهزة موبايل حديثة، مما يعيق فعالية استخدام المنصة. بالإضافة إلى ذلك، تبرز صعوبات في تنفيذ تقييمات الطلبة عبر المنصة، مما يفسّر الحصول على نتائج متوسطة في إجاباتهم. جاء البند المتعلق بـ(مشكلات شبكة الإنترنت (ضعف الشبكة أو انقطاعها)) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.58) ودرجة موافقة

مرتفعة، إذ تعاني شبكة الإنترنت من ضعف شديد، خصوصاً في أوقات انقطاع الكهرباء. في المقابل، جاء البند المتعلق بـ (يفضّل بعض الطلبة التعليم التقليديّ على التعليم الإلكترونيّ واستخدام المنصة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.13) ودرجة موافقة متوسطة، ويعود ذلك إلى وعي الطلبة بأهمية استخدام المنصة في العملية التعليمية وفوائد التعليم الإلكترونيّ. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة جيرادا وإيفوندو (Gerada & Efono, 2024) ودراسة مصطفى (2021) التي بينت وجود معوقات كثيرة تواجه العينة عن تطبيق برنامج كوكل كلاس روم.

### مقترحات الدراسة

- ينبغي إجراء دورات تدريبية للمدرسين حول استخدام منصة Google Classroom في التعليم، مع التركيز على تدريبهم على كيفية إجراء الاختبارات إلكترونياً، وتصحيح واجبات الطلبة، والتنوع في أساليب التدريس، وتزويد الطلبة بروابط إثرائية وكتب.
- من الضروري العمل على توفير بنية تحتية ملائمة للتعلم الإلكترونيّ وللإستخدام الفعّال لمنصة Google Classroom.

### بحوث مقترحة

- يقترح تقييم تجربة استخدام منصة "Google Classroom" في كليات أخرى بجامعة حماة وفي بقية الجامعات السورية.
- دراسة دور التعليم الإلكترونيّ في تحسين مستوى أداء الجامعة في ظلّ تكنولوجيا المعلومات.
- استكشاف واقع استخدام أعضاء الهيئة التعليمية للتعليم الإلكترونيّ في التدريس الجامعيّ.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، بثينة (2022). أثر استخدام أنموذج فراير وفق المنصة التعليمية كوكل كلاس روم في التحصيل المعرفي لمفردات مادة طرائق تدريس التربية الرياضية، مجلة الفتح، (90): 75-93.
- إبراهيم، مجيد (2024). تقويم تطبيق برنامج كوكل كلاس روم التعليمي في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أساتذة الجامعات والطلبة، مجلة دراسات تربوية، (67): 1-37.
- أبو ناصر، فتحي محمد علي (2008). الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لإداري مدارس التعليم الإلكتروني كما يراها القادة التربويين في الأردن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، (2)9: 171-208.
- أحمد، ولاء، وأبو ناجي، محمود، ومنصور، ماريان (2023). أثر استخدام تطبيق Google Classroom على تنمية معلم الحاسب الآلي بالمرحلة الإعدادية أكاديمياً، مجلة كلية التربية، (10)39، ج1: 132-162.
- الأسعد، محمود (2019). التعليم الإلكتروني: مقارنة بين فعاليته في التعليم التقليدي، مجلة تعليمية إلكترونية، (3)8: 90-103.
- الباوي، ماجدة إبراهيم، وغازي، أحمد باسل (2019). أثر استخدام المنصة التعليمية Google Classroom في تحصيل طلبة الحاسبات لمادة Image Processing واتجاهاتهم نحو التعليم الإلكتروني، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، (2)2: 123 - 170.
- تيسير، محمد، والسمكري، محمد، والجراح، عيد المهدي (2018). أثر استخدام تطبيق (Google Classroom) في تدريس مادة مقدمة في المناهج في تنمية مهارات التفكير العلمي، دراسات، العلوم التربوية، (3)45: 313-330.
- الجراح، فاطمة (2018). تأثير التعليم الإلكتروني على العزلة الاجتماعية والصحية للطلاب، مجلة التعليم والتنمية، (3)10: 112-125.
- الحمادي، مزن (2017). تنمية القطاع غير الربح، استرجعت بتاريخ (2024/8/12) من: <https://www.mozn.ws/11553>.
- الشريف، محمد حارب (2016). اتجاهات طلبة جامعة شقراء نحو التعليم الإلكتروني، مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر، (168): 891-930.
- شعيب، عبلة، وغريب، زينب. (2023). استخدام تطبيق جوجل كلاس روم في التدريس الجامعي في ظل جائحة كورونا (دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة غرداية). رسالة ماجستير،

- قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- الضالعي، زبيدة (2017). اتجاهات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني في جامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(12): 199-212.
- الطوال، الأب عماد (2020). تجربة «التعليم عن بعد»: الفرص والإيجابيات، التحديات والمخاطر، استرجعت بتاريخ (2024/7/15 م) من: [www.mayya-la.sp](http://www.mayya-la.sp).
- عباس، محمد، والعبسي، محمد أبو عواد (2007). مدخل إلى منهاج البحث في التربية وعلم النفس. الأردن: دار المسيرة.
- العمرى، أمه (2006). واقع استخدام مستلزمات التعلم الإلكتروني في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين واتجاهات الطلبة ومعلميهم نحوها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عوض، منير سعيد، وحلس، موسى صقر (2015). الاتجاهات نحو تكنولوجيا التعلم عن بعد وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، مجلة جامعة الأقصى، 19(1): 219-256.
- غانم، منجي (2016). أثر استخدام تطبيقات جوجل في تنمية اكتساب طلبة الصف السادس في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم للمفاهيم العلمية واتجاهاتهم نحو تقبل التكنولوجيا. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- فرحي، سمية (2021). اتجاهات الطلبة نحو التعليم الإلكتروني (دراسة ميدانية بقسم العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي). رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي.
- القحطاني، تركي بن سالم (2017). متطلبات توظيف تطبيقات جوجل التفاعلية في تدريس مادة الحاسب الآلي للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الرياض، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 57(18): 1-52.
- المبارك، رعاش (2021). استخدام تطبيقات الحوسبة السحابية في العملية التعليمية. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية. 8(4): 20-49.
- محمود، محمود، وحسام، ضيماء، وعصام، منتظر (2019). دليل استخدام منصة التعليم الإلكتروني Google Classroom للتدريسين، دائرة تكنولوجيا المعلومات، كلية المنصور الجامعة.
- مصطفى، محمد (2021). معوقات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) من

- وجهة نظر معلمي الطلبة وأولياء الأمور في مدارس لواء الجيزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- المطوع، نايف بن عبد العزيز (2013). اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية في محافظة القويعة بالمملكة العربية السعودية نحو التعليم الإلكتروني، مجلة الدراسات التربوية والنفسية-جامعة السلطان قابوس، 7(1): 77-84.
- المؤتمر العلمي الدولي الثالث (2022). المعرفة التكنولوجية والتحول الرقمي في التعليم العالي (نحو تعزيز جودة التعليم العالي). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اليمن بالتعاون مع الجامعة الإماراتية، 21-22 ديسمبر، 2022.
- المؤتمر العلمي الدولي الثاني (2024). إستراتيجيات التعليم في بيئات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، 28-30 أبريل، 2024.
- الموسى، عبد الله (2005). التعليم الإلكتروني الأسس والتطبيقات، الرياض: مؤسسة شبكة البيانات،
- النقبي، نورا، وكناكر، أسامة، ورافدة، نور حياتي (2019). دور تقنيات التعليم في التواصل التعليمي: منصة الفصل الافتراضي (جوجل كلاس روم) أنموذجاً دراسة وصفية تحليلية، مجلة الأنوار، 8(2): 113-135.
- الواسطي، بكر عدنان (2020). أثر استخدام تطبيق Google Classroom في التحصيل لمادة الفيزياء لدى طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة لمحافظة مأدبا، رسالة ماجستير، قسم التربية الخاصة وتكنولوجيا التعليم، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- يوسف، عثمان يوسف (2020). اتجاهات الطلاب نحو التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا. دراسة تطبيقية على عينة من طلاب كلية الاتصال والإعلام بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 8(2): 34-66.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abbas, M. & Al-Absi, M. (2007). Introduction to the Research Methodology in Education and Psychology. Jordan: Dar Al-Masirah.
- Abu Nasser, F. (2008). Current and future training needs for e-learning school administrators as seen by educational leaders in Jordan, Scientific Journal of King Faisal University, 9(2): 171-208.
- Ahmed, W., Abu Naji, M., & Mansour, M. (2023). The effect of using the Google Classroom application on the academic development of the computer teacher in the preparatory stage, Journal of the College of Education, 39(10), part 1: 132-162.
- Al-Asaad, M. (2019). E-learning: A comparison of its effectiveness in traditional education, Electronic Education Journal, 8(3): 90-103.
- Awad, M. & Halas, M. (2015). Attitudes towards distance learning technology and its relationship to some variables among graduate students in Palestinian universities, Al-Aqsa University Journal, 19(1): 219-256.
- Al-Bawi, M. & Ghazi, A. (2019). The effect of using the educational platform Google Classroom on the achievement of computer students in the subject of Image Processing and their attitudes towards e-learning, International Journal of Research in Educational Sciences, 2(2): 123-170.
- Al-Dhali, Z. (2017). Trends of students and faculty members towards e-learning at Najran University, International Specialized Educational Journal. 6(12): 199-212.
- Farhi, S. (2021). Students' attitudes towards e-learning (a field study in the Department of Social Sciences, Umm Al-Bawaqi University). Master's thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Arab University of Ben M'hidi-Umm Al-Bawaqi.
- Ghanem, M. (2016). The impact of using Google applications on developing the acquisition of scientific concepts and attitudes towards accepting technology by sixth-grade students in public schools in Tulkarm Governorate. Master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Al-Hamadi, M (2017). Non-profit sector development, retrieved on (12/8/2024) from: <https://www.mozn.ws/11553>.
- Ibrahim, B. (2022). The effect of using the Fryer model according to the educational platform Google Classroom on the cognitive achievement of the vocabulary of the subject of teaching methods of physical education, Al-Fath Journal, (90): 75-93.
- Ibrahim, M. (2024). Evaluation of the application of the Google Classroom educational program in light of the Corona pandemic from the point of view of university professors and students, Educational Studies Journal, (67): 1-37.

- Al-Jarrah, F. (2018). The effect of e-learning on social and health isolation of students, *Journal of Education and Development*, 10(3): 112-125.
- Mahmoud, M., Hussam, D. & Issam, M. (2019). A guide to using the e-learning platform Google Classroom for teachers. Department of Information Technology, Al-Mansour University College.
- Al-Mubarak, R. (2021). Using cloud computing applications in the educational process. *Journal of Professional Sports Sciences and Humanities and Social Sciences*. 8(4): 20-49.
- Al-Musa, A. (2005). E-learning foundations and applications. Data Network Foundation, Riyadh.
- Mustafa, M. (2021). Obstacles to distance education in light of the Corona pandemic (COVID-19) from the perspective of teachers and parents of students in Al-Jizah District schools. Master's thesis, College of Educational Sciences, Middle East University.
- Al-Mutawa, N. (2013). Attitudes of secondary school teachers in Al-Quwayyah Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia towards e-learning, *Journal of Educational and Psychological Studies - Sultan Qaboos University*, 7(1): 77-84.
- Al-Naqbi, N., Kanaker, O., & Rafida, N. (2019). The role of educational technologies in educational communication: The virtual classroom platform (Google Classroom) as a model, a descriptive and analytical study, *Al-Anwar Journal*, 8(2): 113-135.
- Al-Omari, A. (2006). The Reality of Using E-Learning Supplies in Irbid Governorate Schools from the Perspective of Teachers and the Attitudes of Students and Their Teachers towards Them. Master's Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Qahtani, T. (2017). Requirements for employing interactive Google applications in teaching computer science for secondary school from the point of view of teachers in Riyadh City, *Arab Foundation for Scientific Consultations and Human Resources Development*, 57(18): 1 -52.
- Al-Sharif, M. (2016). Trends of Shaqra University students towards e-learning, *Journal of the Faculty of Education - Al-Azhar University*, (168): 891-930.
- Shuaib, A., & Gharib, Z. (2023). Using the Google Classroom application in university teaching in light of the Corona pandemic (a field study on a sample of students from the University of Ghardaia). Master's thesis, Department of Media and Communication Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Qasdi Merbah - Ouargla, Algeria.
- Al-Tawwal, F. (2020). The "Distance Education" Experience: Opportunities and Positives, Challenges and Risks. Retrieved on (7/15/2024) from the website: [www.mayya-la.sp](http://www.mayya-la.sp).

- Tayseer, M., Al-Samkari, M. & Al-Jarrah, E. (2018). The effect of using the application (Google Classroom) in teaching the subject of Introduction to Curricula in developing scientific thinking skills, *Studies, Educational Sciences*, 45(3): 313-330.
- The Third International Scientific Conference. (2022). Technological knowledge and digital transformation in higher education (towards enhancing the quality of higher education). Ministry of Higher Education and Scientific Research in Yemen in cooperation with the Emirates University, December 21-22, 2022.
- The Second International Scientific Conference. (2024). Teaching strategies in e-learning and distance education environments. April 28-30, 2024.
- Al-Wasiti, B. (2020). The effect of using Google Classroom application on the achievement of physics among secondary school students in private schools in Madaba Governorate. Master's thesis, Department of Special Education and Educational Technology, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.
- Yousef, O. (2020). Students' attitudes towards e-learning in light of the Corona pandemic. An applied study on a sample of students from the Faculty of Communication and Media at King Abdulaziz University, *Al-Hikma Journal of Media and Communication Studies*, 8(2): 34-66.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Bell, K. (2015). Google Classroom, shake up learning. LLC, Retrieved on (17/7/2024), from [www.Shake up learning.com](http://www.Shake up learning.com).
- Gerada, J. A. T. & Efono, V. C. (2024). Satisfaction and Difficulty among Students in Using Google Classroom, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND INNOVATION IN SOCIAL SCIENCE (IJRISS), Special Issue on Education: 4113-4120.
- Kasula, A. (2015). Is Google Classroom ready for EEL?. Hawaii I Tesol, 24(2): 11-12.
- Moonma, J. (2021). Google Classroom: Understanding EFL Students' Attitudes towards Its Use as an Online Learning Platform, English Language Teaching; 14(11): 38-48, Canadian Center of Science and Education.
- Muslem, A., Mustafa, F. & Rahayu, R. & Eridafithri. (2024). The Preferred Use of Google Classroom Features for Online Learning in Indonesian EFL Classes, The Electronic Journal of e-Learning, 22(8): 76-92.
- Piaralal, S., Tahir, M., Adnan, A. & Shah, D. (2023). The use of Google Classroom among secondary school teachers, Journal of Nusantara Studies (JONUS), 8(1): 310-332.
- Rodny, S. (2002). The integration of instructional technology into public Education. *promises and challenges, Education Technology*, 8(1): 511-.
- Teodora, D. & Ioana, C. (2017). I Am A Teacher In The Digital Era, What To Choose: Google, The 13th International Scientific Conference eLearning and Software for Education Bucharest April 27-28, 2017, Retrieved on (18/7/2024), from <http://proceedings.elseconference.eu/index.php?r=site/index&year>.

# مدى فاعلية نظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي

د. زياد مرعي<sup>١</sup>، د. محمد عساف<sup>٢\*</sup>

<sup>١</sup>كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية، جامعة الاستقلال، فلسطين

<sup>٢</sup>كلية العلوم الإنسانية، جامعة الاستقلال، فلسطين

**Dr. Ziad Mar'i<sup>1</sup>, Dr. MohammedAssaf<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Administrative and Informatics Sciences, Al-Istiqlal  
University, Palestine.

<sup>2</sup>Faculty of Humanities, Al-Istiqlal University, Palestine.

\* الباحث المراسل: m.assaf@pass.ps

## The Effectiveness of Faculty Performance Appraisal Systems in Public Higher Education Institutions and Their Role in Enhancing Institutional Performance

### Abstract

*The study aimed to evaluate the effectiveness of performance appraisal systems used to enhance the performance of faculty members in Palestinian public higher education institutions. This was done through analyzing the tools and models adopted for performance evaluation and identifying challenges impacting the achievement of these systems' objectives. The researchers employed a descriptive-analytical methodology to examine the evaluation models used in government universities focusing on four main areas: teaching performance, research performance, institutional service, and community service. The study's findings highlighted several weaknesses in the current models, including an over-reliance on quantitative assessments at the expense of qualitative evaluation, a lack of transparency and detail in the evaluation process, insufficient consideration of disciplinary differences among faculty members, and inadequate focus on innovation and community engagement. The researchers provided several recommendations to improve the evaluation systems, such as redistributing evaluation weightings to ensure a balanced assessment of all performance aspects, enhancing qualitative assessment through detailed and continuous feedback, incorporating multi-source evaluations that include input from peers and students, and simplifying grievance procedures to increase their effectiveness. The study also emphasized the need to integrate criteria related to innovation and continuous professional development, aiming to improve the quality of higher education and foster an academic environment that aligns with the goals of higher education institutions and encourages faculty development and excellence.*

**Keywords:** *Evaluation Systems, Faculty Performance, Public Higher Education Institutions, Institutional Performance.*

## ملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية نظم تقييم الأداء المستخدمة لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال تحليل الأدوات والنماذج المعتمدة لتقييم الأداء والتحديات التي تؤثر في تحقيق أهداف هذه النظم. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة نماذج التقييم المعتمدة في الجامعات الحكومية، التي تشمل أربعة محاور رئيسية: الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، وخدمة المجتمع. وخلصت نتائج الدراسة عن عدد من نقاط الضعف في النماذج الحالية، منها الاعتماد الكبير على التقييم الكمي على حساب التقييم النوعي، وقلة الشفافية والتفاصيل في عملية التقييم، بالإضافة إلى عدم مراعاة اختلاف التخصصات بين أعضاء الهيئة التدريسية، وعدم التركيز الكافي على الابتكار والمشاركة المجتمعية. وقدم الباحثان عدة توصيات لتحسين نظم التقييم، بما في ذلك إعادة توزيع الأوزان لتغطية جميع جوانب الأداء بشكل متوازن، وتعزيز التقييم النوعي من خلال توفير تغذية راجعة تفصيلية ومستمرة، وإدخال تقييمات متعددة الأطراف تشمل آراء الزملاء والطلبة، بالإضافة إلى تبسيط إجراءات التظلم لزيادة فعاليتها. كما أكدت الدراسة على ضرورة إدراج معايير تتعلق بالابتكار والتطوير المهني المستمر، بهدف تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز البيئة الأكاديمية بشكل يعكس أهداف مؤسسات التعليم العالي ويحفز أعضاء الهيئة التدريسية على التطور والتميز.

**الكلمات المفتاحية:** نظم التقييم، أداء أعضاء هيئة التدريس، مؤسسات التعليم العالي الحكومية، الأداء المؤسسي.

## مقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المجتمعات الحديثة، تبرز أهمية مؤسسات التعليم العالي كعنصر حيوي ومهم في التطور التطوري المستدام والإنساني في المجتمع، حيث تؤدي نظم تقييم الأداء دوراً مهماً لضمان جودة التعليم، وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم أفضل ما لديهم. ويعتبر تقييم الأداء محوراً يهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم مما يُعزز في تحسين مستوى مخرجاتها التعليمية وتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

إن عملية التقييم عملية معقدة، نظراً لأن موضوع التقييم هنا هو النسان، الذي يتأثر بعوامل داخلية وعوامل خارجية تكون محددة للسلوك الإنساني، وما ينطوي على عملية التقييم من اتخاذ قرارات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على عضو هيئة التدريس نفسه (ملحم، 2017).

وإن تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية من العمليات المهمة التي تساعد رئيس المؤسسة على اكتساب نظرة دقيقة عن أعضاء الهيئة التدريسية، حيث أن أسلوب تقييم الأداء الصحيح يمكن الرؤساء من اتخاذ القرارات الصائبة لتحسين جودة وكفاءة الموظفين (Rahmati & Noorbahani, 2017) ويقصد بالتقييم بالعملية التي يتم فيها تحديد ما يوجد في الشيء من خاصية معينة، وذلك بطريقة كمية، وفقاً لنظام محدد، وبالإستعانة بأدوات تم بناؤها أو تصميمها بموجب إجراءات علمية سليمة (سعادة والعميري، 2019). وهو النهج المعتمد لمعرفة مدى نجاح الفرد في أداء مهامه خلال فترة زمنية محددة.

وتعتمد الجامعات الحكومية على نظام تقييم الأداء المعتمدة في ديوان الموظفين العام، كوسيلة لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، والذي يستهدف ثلاث فئات، عضو هيئة التدريس المكلف بمهام تدريسية وإشرافية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام تدريسية فقط، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية فقط؛ لقياس إنجاز عضو هيئة التدريس لمهامه ومسؤولياته، وتحليل أدائه بما يمتلكه من كفايات إنتاجية وسلوكية وشخصية، للتمكن من الحكم على قدرته، ودفعه لتطوير أدائه، ومن ثم رفع كفاءته وإنتاجيته، من خلال معالجة جوانب الضعف، وتعزيز مواطن القوة (ديوان الموظفين العام، 2019).

ومع ذلك فإن فاعلية هذه النظم تتعرض للعديد من الانتقادات والتحديات التي تحد من تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك يهدف هذا البحث إلى الكشف عن مدى فاعلية نظم تقييم الأداء في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الفلسطينية. من خلال تحليل الأدوات المستخدمة في تقييم ودراسة الأدبيات ومراجعتها، لتسعى الدراسة لتقديم رؤية شاملة حول نقاط القوة والضعف في أنظمة التقييم الحالية، وتحسينها وفقاً للمعايير للأكاديمية العالمية، والالتزام بتطبيق معايير الحوكمة، وتوفير الدعم الضروري في مجال التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.

من خلال تحليل أدوات التقييم المعتمدة ودراسة الأدبيات ومراجعتها، فقد سعت الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول نقاط القوة والضعف في نظم التقييم الحالية، واقتراح توصيات لتحسينها بما يتماشى مع المعايير الأكاديمية العالمية. والتركيز على العوامل المؤثرة في فاعلية هذه النظم، وتقديم مقترحات عملية لتعزيز الشفافية والعدالة، وتوفير الدعم اللازم للتطوير المهني المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية.

## إشكالية الدراسة

يعد نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية عنصراً رئيساً في الإصلاح والتطوير وتحقيق جودة العمل والتميز في المؤسسات الأكاديمية، وتحفيز العاملين على تحقيق أفضل أداء ممكن وبكفاءة عالية. بالإضافة إلى تعزيز أنظمة المساءلة والمحاسبة، ويمكن المؤسسة التعليمية في اتخاذ قرارات سليمة في ضوء التقييم كمنح الحوافز والمكافآت والترقيات الأكاديمية والإدارية وغيرها مما يسهم في تحسين أداءها المؤسسي، ومع تزايد التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في ظل التطور العلمي والتكنولوجي ومواكبتها أصبح من الضروري البحث عن وسائل أكثر فاعلية لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية. ومن خلال عمل الباحثان في جامعة حكومية، لاحظنا أن أدوات تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المستخدمة والمعتمدة من قبل ديوان الموظفين العام ليست في المستوى المطلوب ووجهت لها الكثير من الانتقادات، وهذا ما أكده العديد من الزملاء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في التساؤل الرئيسي: ما مدى فاعلية نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي؟

والبحث في التساؤلات المنبثقة عن التساؤل الرئيسي:

ما مدى فاعلية نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية؟

ما مدى فاعلية نظم تقييم الأداء في تحسين الأداء المؤسسي: الأداء التدريسي، والأداء البحثي، وخدمة المؤسسة الأكاديمية وخدمة المجتمع؟

هذه الأسئلة وغيرها سيتم معالجتها والإجابة عنها في هذه الدراسة التي تسعى إلى تقديم رؤية شاملة ومبنية على أسس علمية حول تأثير نظم تقييم الأداء على تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، مع تسليط الضوء على العوامل المؤثرة والنتائج المتوقعة.

## فرضية الدراسة:

تفترض هذه الدراسة أن نظم تقييم الأداء تسهم بشكل كبير في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية. وتستند هذه الفرضية إلى النظرية القائلة إن التقييم الدوري والمبني على معايير واضحة يسهم في توفير تغذية راجعة منتظمة لأعضاء الهيئة التدريسية في تنمية مهاراتهم وتعزيز كفاءتهم الأكاديمية.

كما تفترض الدراسة أن وجود نظام تقييم أداء نزيه وعادل يعزز من الرضا الوظيفي ويحفز الأعضاء على الابتكار والمشاركة الفاعلة في الأنشطة الأكاديمية والبحثية.

## أهداف الدراسة:

- تقييم فاعلية نظم تقييم الاداء الحالية والتي تهدف إلى فهم مدى كفاءة النظام الحالي المستخدم في مؤسسات التعليم العالي الحكومية وتأثيرها الحقيقي على أداء أعضاء هيئة التدريس.
- تحديد نقاط القوة والضعف في نظم تقييم الاداء الحالي، مما سيساعد في تحسين الأداء الأكاديمي.
- اقتراح تحسينات لنظم التقييم المستخدمة، من خلال تقديم توصيات تساعد في تنمية الأداء التدريسي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس.
- معرفة العلاقة بين التقييم والأداء المؤسسي من خلال البحث في كيفية تأثير التغذية الراجعة المستمرة على تحسين والتطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، وقدرتهم على الابتكار الأكاديمي والبحثي، وأداء المؤسسة بشكل عام.
- التعرف إلى مدى فاعلية أنظمة تقييم الاداء في تحسين الأداء المؤسسي: جودة التدريس، والانتاجية البحثية، والمشاركة المجتمعية لأعضاء هيئة التدريس.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الحاجة الملحة لتحسين جودة التعليم العالي وتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه التعليم العالي يصبح من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء ذا جودة وفاعلية. هذه الدراسة ستساعد في تحديد مدى فاعلية هذه النظم وأثره على تحسين جودة العملية التدريسية والإنتاج العلمي. كما ستوفر رؤى قيمة حول كيفية تعزيز الرضا الوظيفي والتحفيز المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، مما يسهم في خلق بيئة أكاديمية نزيهة ومستدامة. النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تكون مرجعا مهما لصانعي السياسات في مؤسسات التعليم العالي، بهدف تحسين استراتيجيات التقييم والتطوير الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والمعتمد في ديوان الموظفين العام والذي يستهدف ثلاث فئات: عضو هيئة التدريس المكلف بمهام تدريسية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في العام 2024 / 2025.

## مصطلحات الدراسة:

**نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية:** هو آلية وأدوات قياس إنجاز عضو هيئة التدريس لمهامه ومسؤولياته، وتحليل أدائه بما يمتلكه من كفايات إنتاجية وسلوكية وشخصية، للتمكن من الحكم على قدرته، ودفعه لتطوير أدائه، ومن ثم رفع كفاءته وإنتاجيته، من خلال معالجة جوانب الضعف، وتعزيز مواطن القوة (ديوان الموظفين العام، 2019).

**أعضاء هيئة التدريس:** هم الأفراد الذين يعملون في إحدى مؤسسات التعليم العالي الحكومية، ويشمل حملة الدكتوراه (الأستاذ، والأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد)، وحملة الماجستير (المحاضر، والمدرس) (ديوان الموظفين العام، 2019).

**مؤسسات التعليم العالي الحكومية:** كل مؤسسة تعليم عالٍ تقدم خدماتها في مجال التعليم العالي، وتتأسس بقرار من مجلس الوزراء الفلسطيني، وتتبع لوزارة التربية والتعليم العالي إدارياً ومالياً وقانونياً (ديوان الموظفين العام، 2019).

**الأداء المؤسسي:** ويعني تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج معينة، من خلال العلاقة بين التكلفة الدنيا والفعالة (الاقتصاد)، وبين التكلفة الفعالة والنتائج المحقق (الكفاءة) وبين النتائج والنتيجة المحققة (الفعالية) (Shibru, et al., 2017).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مقدمة

تعد نظم تقييم الأداء من الأدوات المهمة والأساسية في المؤسسات التعليمية، حيث تهدف هذه النظم إلى تعزيز الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وضمان تحقيق معايير الجودة التعليمية، ويهدف الإطار النظري إلى تقديم فهم شامل للمفاهيم المرتبطة بنظم تقييم الأداء وأثرها على جودة الأداء الأكاديمي. ويركز على العوامل التي تؤثر على فاعلية هذه النظم، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها في الحالة الفلسطينية. وإن هذه التحديات تشمل الجوانب الإدارية والبنية التحتية والتحديات المالية والثقافية. ومن خلال استعراض هذه العوامل والتحديات يهدف الإطار النظري إلى توفير رؤى يمكن أن تساعد في تطوير نظم تقييم أداء أكثر فاعلية واستدامة في مؤسسات التعليم العالي، مما يساهم في تعزيز جودة التعليم وتحقيق الأهداف الأكاديمية المرجوة.

### أهمية نظم التقييم في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس:

تعد أدوات تقييم الأداء في المؤسسة أداة هامة لتحقيق التوجهات الرائدة والتطور والاستدامة، التي تساهم في اتخاذ القرار المناسب والملائم بالإضافة إلى الترقيات الأكاديمية والتعيينات، مما يدعم تقدم المؤسسة، علاوة على ذلك، فإنها تساهم في تعزيز جودة التعليم من خلال تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم وسائل متطورة للتحسين المستمر، مما يساعد أعضاء هيئة التدريس في تعزيز قدراتهم وفهمهم العملي لتحسينها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام وتحفز الأساتذة نحو تبني أساليب تدريس مبتكرة وتطوير المناهج الدراسية بما يتماشى مع التطورات الأكاديمية. كما وتضمن عدالة التوزيع لأعباء العمل وتقييم الأنشطة المختلفة، مما يحقق التكافؤ بين مهام التدريس والبحث والخدمة المجتمعية (Mazhar, 2015).

ويعرف تبوك (2016) الأداء المؤسسي بالمنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة من خلال تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ويرى الباحثان أن أهمية نظم تقييم الأداء تكمن في قدرتها على تحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية للمؤسسة بشكل فاعل وكفؤ ومستدام. بالإضافة إلى أن نظم تقييم الأداء ليست مجرد أداة إدارية بل هي جزء أساسي من الاستراتيجية الأكاديمية للمؤسسة. من خلال تقييم الأداء بشكل منتظم وموضوعي، يمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الأكاديمية وتحسين جودة البحث العلمي. بالإضافة إلى أن فاعلية نظم التقييم تعزز بيئة التعليم وتدعم التطوير المستمر وتوفر فرصاً للنمو الأكاديمي والتميز والإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية، مما ينعكس إيجاباً على الطلاب والمجتمع الأكاديمي ككل.

## معايير تقييم الأداء:

ويرى كل من (Dasanayaka, et al., 2021) ان فعالية نظم تقييم الأداء تعتمد على وجود معايير واضحة ومحددة، من بين هذه المعايير:

- الشفافية والعدالة: ضمان أن تكون عمليات التقييم موضوعية وغير متحيزة.
  - التغذية الراجعة المستمرة: تقديم ملاحظات دورية لأعضاء هيئة التدريس حول أدائهم.
  - تنمية المهارات المهنية: تعزيز التطوير المستمر للمهارات التعليمية والبحثية.
  - تحقيق الأهداف التعليمية: ضمان أن تسهم عمليات التقييم في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.
  - تكافؤ المهام: توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل بين أعضاء هيئة التدريس.
- ويرى الباحثان أن من معايير نظم التقييم يجب ان تكون متوافقة مع رؤية ورسالة الجامعة. عبر مواءمة أهداف التقييم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يضمن أن يسهم التقييم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية. وأيضاً يجب أن تكون ديناميكية وقابلة للتكيف مع التغيرات لضمان استمرار فعاليتها وتأثيرها الإيجابي على جودة التعليم والبحث العلمي.

## الاتجاهات الرئيسية لتقييم الأداء المؤسسي

إن صعوبة تقييم الأداء المؤسسي وتحليله وتفسيره تجعل عملية التقييم تتخذ اتجاهاً أو أكثر من ثلاثة اتجاهات رئيسية: تحقيق الأهداف، الموقف التنافسي، اتجاه الأداء. والاتجاهات الرئيسية لتقييم الأداء المؤسسي هي (Youssef, 2022):

### الاتجاه الأول: تحقيق الأهداف

هذا الاتجاه هو الاتجاه الرئيس في تقييم الأداء المؤسسي لأية منظمة، وإن لكل منظمة أهدافاً تعمل على تحقيقها في الوقت المناسب، ولا بد من صياغة أهداف أية منظمة بشكل كمي (إن أمكن) حتى يمكن قياسها. ويقوم مقيمو الأداء المؤسسي بمقارنة نتائج الأداء الفعلية بالنتائج المستهدفة لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الوقت المخطط له.

### الاتجاه الثاني: الموقف التنافسي

يعتمد هذا الاتجاه التقييمي على مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء الفعلي للمنافسين. وتعد هذه المقارنة من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المنظمة، فهي توضح موقف أية منظمة بين منافسيها.

### الاتجاه الثالث: اتجاه الأداء

يعتمد هذا الاتجاه التقييمي على مقارنة نتائج أداء المنظمة في فترة قيد التقييم بنتائج الأداء في

الفترات السابقة، وهو من أكثر أساليب التقييم شيوعاً، وخاصة في التقييم المالي. فإذا كانت نتائج أداء فترة قيد التقييم أفضل من نتائج الفترات السابقة، فهذا يدل على وجود نمو في أداء المنظمة. وأيضاً إذا كانت نتائج أداء فترة قيد التقييم أسوأ من نتائج الفترات السابقة، فهذا يدل على وجود تدهور في أداء المنظمة.

### خصائص نظام التقييم الفعال:

وفقاً لغار ولاندي (1989) وميرفي وكليفلاند (1995)، يذكر كلا من (Al-Jedaia & Mehrez, 2020)

فإنه من المهم أن يتضمن نظام تقييم الأداء الفعال مجموعة من الخصائص:

- عملية تقييم الأداء المستندة إلى الوظيفة الحالية: أن تستند عملية تقييم الأداء إلى الوظيفة الحالية التي يشغلها الموظفون، وطريقة تعاملهم مع المدير المباشر والزملاء، وقدرتهم على تلبية متطلبات الوظيفة. وأن يتم تقييم الموظف بناء على سلوكه وأدائه في الوظيفة الحالية.
- مكونات عملية تقييم الأداء: أن تتضمن عملية تقييم الأداء مكونات محددة تشمل الموظف الذي يتم تقييمه وفقاً لمعايير محددة، المقيم الذي يقوم بعملية التقييم، استكمال استمارة التقييم المناسبة، والإجراءات والعمليات التي تمنح الشرعية لعملية التقييم.
- نتائج عملية تقييم الأداء: أن تكون نتائج عملية تقييم الأداء موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالموظف مثل الاختيار، النقل، الترقية، وزيادة الرواتب.
- الارتباط برؤية المؤسسة وأهدافها: من المهم أن تتطور خصائص تقييم الأداء من رؤية ومهمة المؤسسة، وأن تتوافق مع الأهداف النهائية للمؤسسة.

إضافة إلى ما سبق، يرى الباحثان أن هناك خصائص أخرى مهمة تضمن فاعلية نظام التقييم من خلال تقديم برامج تدريبية للمقيمين حتى يكتسبوا المهارات اللازمة لاستخدام النظام بفاعلية، بالإضافة إلى تدريب المقيمين لتقليل نسبة الأخطاء الشائعة مثل المحسوبية والتعاطف والتساهل. وضرورة مشاركة الإداريين والأكاديميين في عملية التقييم ووضع الأهداف وهذا يعزز تقبلهم للتقييمات ويحفزهم نحو تحقيق الأهداف وتحسين النظام بشكل عام. ولتعزيز الأداء وضمان التقييم المستمر لا بد من تكرار التقييم على الأقل فصلياً أو سنوياً، وكذلك يجب أن ترتبط التقييمات مع الجدول الزمني للقرارات الإدارية مثل الترقيات وزيادة الرواتب. أيضاً ضرورة أن تكون المعايير واضحة لتحديد الأداء الجيد أو السيء ليساعد في دقة التقييمات بالتالي منع التحيز، إضافة إلى ذلك لا بد من أن تكون النتائج مقبولة وغير مقبولة لإتاحة الفرصة نحو توجيه سلوك الموظف نحو الهدف المطلوب.

## التحديات التي تواجه نظم تقييم الأداء في الجامعات الحكومية:

تواجه الجامعات الفلسطينية مجموعة من التحديات التي تؤثر على فاعلية نظم تقييم الأداء. ومن بين هذه التحديات نقص الشفافية في عمليات التقييم، مما يسبب شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم العدالة والانحياز. كما أن نقص الموارد والبنية التحتية اللازمة لدعم عمليات التقييم يمكن أن يعيق فاعلية هذه النظم.

ومن خلال ملاحظات الباحثين في تجربتهم العملية في الجامعات الحكومية، يمكن تقديم أهم التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية من ناحية فاعلية نظم تقييم الأداء:

- **العدالة والشفافية:** أن عدم العدالة في عمليات التقييم تؤدي إلى شعور الأساتذة بالظلم والتحيز، مما يؤثر سلباً على أدائهم، لذلك ينبغي على الجامعات تعزيز الشفافية والعدالة من خلال وضع معايير محددة لعملية التقييم وضمان تنفيذها بموضوعية.
- **الموارد:** تعاني العديد من الجامعات الفلسطينية من نقص الموارد اللازمة لدعم عمليات تقييم الأداء، مثل الأنظمة التكنولوجية المتقدمة والتدريب المناسب للمقيمين.
- **التغذية الراجعة:** إن عدم تبني مبدأ التغذية الراجعة المستمرة يقلل من قدرة أعضاء الهيئة التدريسية من تحسين أدائهم. بالتالي عدم ضمان فاعلية نظم تقييم الأداء.
- **المحسوبية:** المحسوبية في عمليات التقييم من أهم التحديات التي تؤدي إلى فقدان الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة العليا، وهذا يؤثر سلباً على البيئة الداخلية للعمل والأداء العام للمؤسسة والفرد. لذا ينبغي على الجامعات تبني ممارسات تقييم عادلة تضمن الشفافية والنزاهة في التقييم. كذلك تواجه عمليات التقييم تحديات تتعلق بضغط العمل النفسية ومقاومة التغيير من قبل أعضاء الهيئة التدريسية التي تؤدي إلى تقليل فاعلية نظم التقييم وعدم تحقيق الأهداف الموضوعية. لذا يجب على الجامعات توفير الدعم النفسي والتدريب المناسب لأعضاء الهيئة التدريسية ليستطيعوا التأقلم مع النظم الجديدة والتكيف مع ضغوط العمل بشكل أفضل.

## الدراسات السابقة

هدفت دراسة بوجانغ (Bojang, 2023) والتي هدفت إلى تقييم فاعلية نظام إدارة الأداء باستخدام خطة SMART في INSIST Global. وأظهرت النتائج أن النظام لم يكن فعالاً إلى حد كبير؛ لأنه كان مقتصر على المستويات العليا في الشركة، مما منع الموظفين الصغار من المساهمة أو مشاركة ملاحظاتهم حول النظام. هذا الاستبعاد قد يؤدي إلى نقص في التفاعل والتحفيز بين الموظفين الصغار، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم وأدائهم العام. وأظهرت الدراسة أيضاً، وجود نقص في التواصل ومشاركة الموظفين في عملية التغذية الراجعة. حيث كان هناك نقص في طلب التغذية الراجعة الفعالة من الموظفين، مما أعاق فاعلية النظام. وأظهرت

إجابات الموظفين أن هناك عدم كفاية في المعرفة بنظام إدارة الأداء SMART بين الموظفين، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين التدريب والتواصل بشأن كيفية استخدام النظام بفعالية. وأخيرا أظهرت النتائج ان النظام الحالي لا يستفيد بشكل كامل من وجهات نظر وإسهامات الموظفين الصغار، الذين قد يكون لديهم فهم فريد وخبرة مباشرة بالمشكلات التشغيلية والفرص، وعدم إشراك هؤلاء الموظفين قد يؤدي إلى فقدان أفكار قيمة وتحسينات محتملة للأداء.

كذلك دراسة (العبيدي، 2023) التي هدفت إلى تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: البعد المالي، بعد المستفيدين، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. لتحقيق ذلك، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان باستبيان مطبق على عينة من 31 خبيراً كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن متوسط رأي الخبراء حول تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية كان «منخفضاً» (2.22)، وجاء «بعد العمليات الداخلية» في المرتبة الأولى بمتوسط (2.24)، يليه «بعد التعلم والنمو» بمتوسط (2.18). أما «بعد المستفيدين» فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.06)، وأخيراً «البعد المالي» بمتوسط (2.1). ويتفق الخبراء إلى وجود فجوة بين الأداء الاستراتيجي الفعلي للجامعات الحكومية والأداء الاستراتيجي المطلوب.

اما دراسة داساناياكا، وأبيكون، وراوانويرا، وكوسوات (Dasanayaka, et al., 2021) فقد هدفت إلى فحص تأثير عملية تقييم الأداء على رضا أعضاء الهيئة الأكاديمية في إحدى أكبر الجامعات في المملكة المتحدة. أظهرت البيانات التي جمعت من خلال استبيانات ومقابلات شبه منظمة أن عملية التقييم الحالية تتوافق بشكل كبير مع متطلبات إطار التميز البحثي في المملكة المتحدة، الذي يركز بشكل كبير على البحث بدلاً من التدريس. بالإضافة إلى ذلك، تبين أنه لا توجد علاقة واضحة بين الترقيات، وزيادات الرواتب، والمكافآت، وأداء الموظفين ضمن عملية التقييم الحالية. وخلصت الدراسة إلى أن غالبية أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة غير راضين عن عملية تقييم الأداء الحالية، وقد يكون هذا الحال في معظم الجامعات في المملكة المتحدة. استمرت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال لاستكشاف معلومات واسعة النطاق تساهم في خلق بيئة عمل ودراسة مناسبة لكل من الموظفين والطلاب في الجامعات.

وأيضاً هدفت دراسة الجديعة ومحرز (Al-Jedaia, & Mehrez, 2020) إلى تقييم تأثير التقييم الوظيفي على الأداء الوظيفي، مع التركيز على دور التحفيز كوسيط في القطاع الحكومي في قطر، حيث تقدم الدراسة رؤى قيمة للإدارة العليا حول كيفية استخدام التقييم الوظيفي كأداة لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، وتسد فجوة في الأدبيات المتعلقة بإدارة الأداء في قطر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبيان وزع على موظفي القطاع الحكومي في قطر وتم جمع 294 استجابة وتحليلها إحصائياً، وأظهرت النتائج أن التقييم الوظيفي يمكن أن يكون

أداة فعالة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. وقد حددت الدراسة العوامل الأكثر تأثيراً على التقييم الوظيفي وهي الغرض من التقييم (PAP) وطرق التقييم (PAE). واطهرت النتائج أيضاً ان هناك ارتباط إيجابي بين تحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي أي إن الموظفين الذين يشعرون بالتحفيز يظهرون أداء أفضل. وإن معايير التقييم (PAC) وأسلوب القيادة (PAL) لم يظهر تأثيرهما الكبير على التحفيز أو الأداء الوظيفي.

وأجرى كل من كيفيولود، تورك، وكيفيولود (Kivipöld, et al., 2020) دراسة هدفت إلى تحديد كيفية تأثير تصميم نظام التقييم الوظيفي (PAS) على إدراك الموظفين الأكاديميين (AE) للعدالة في تقييم أدائهم (PA) وكيفية ارتباط ذلك بالفعالية التنظيمية من حيث القيادة التنظيمية (OL). حيث تقدم الدراسة رؤى هامة حول كيفية تصميم وتنفيذ أنظمة التقييم الوظيفي في الجامعات لتحقيق العدالة والفعالية التنظيمية، مما يسهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمية وأداء الموظفين. وجرت الدراسة على كليتين (كليتين في جامعتين حكوميتين في إستونيا) (كليتا الاقتصاد). تم جمع البيانات باستخدام استبيان تقييم الأداء (PA Survey) واستبيان قدرات القيادة التنظيمية (OL Capability Questionnaire) وتحليل الوثائق التنظيمية. وأظهرت النتائج أن التصميم الجيد لنظام التقييم الوظيفي يؤثر إيجابياً على إدراك العدالة التوزيعية بين الموظفين الأكاديميين. كذلك عدم تأثير تصميم نظام التقييم الوظيفي على إدراك العدالة الإجرائية. وإنه يرتبط بتصميم نظام التقييم الوظيفي بالفعالية التنظيمية الخارجية من حيث القيادة التنظيمية. وأخيراً لا يوجد تأثير لتصميم نظام التقييم الوظيفي على الفعالية التنظيمية الداخلية من حيث القيادة التنظيمية.

كما وهدفت دراسة أمولوس وعباشة (Amlus&Abashah, 2018) إلى الكشف عن دور الثقة كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا عن تقييم الأداء. تم توزيع استبيان على 340 موظفاً من مختلف المدارس في إحدى المؤسسات التعليمية العامة في ماليزيا. وأظهرت النتائج تأثيراً كبيراً للعدالة التنظيمية على الرضا عن تقييم الأداء مع وجود الثقة كوسيط. وخلصت الدراسة إلى ان العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في بناء وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. وإن الثقة تعمل كوسيط بين العدالة التنظيمية والرضا عن تقييم الأداء، مما يعزز تأثير العدالة التنظيمية على الرضا. ولزيادة الرضا عن تقييم الأداء، يجب على المؤسسات العمل على تعزيز العدالة التنظيمية وزيادة الثقة بين الموظفين.

بالإضافة إلى دراسة خان (khan,2018) التي هدفت إلى التحقق في تأثير تقييم الأداء على رضا الموظفين في جامعة بيشاور. هذه الدراسة مهمة لصانعي السياسات والأكاديميين، حيث تسلط الضوء على أهمية نظام تقييم الأداء العادل والدقيق في تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي. استندت الدراسة إلى نظرية التوقع ل فرووم التي تشير إلى أن الموظفين إذا اعتبروا نظام التقييم عادلاً ودقيقاً وهادفاً، فإنهم سيكونون أكثر تحفيزاً ورضاً مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وأداء

المنظمة ككل. تم توزيع 100 استبيان واسترجاع 60 منها، مما يشير إلى معدل استجابة بنسبة 60%، واطهرت النتائج أن تقييم الأداء يؤثر بشكل كبير وإيجابي على رضا الموظفين، وأن التقييم العادل والدقيق يزيد من رضا الموظفين ويؤثر بشكل إيجابي على كفاءة وفعالية الموظفين والمنظمة.

بينما هدفت دراسة أوجوكوكو (Ojokuku, 2013) إلى تحليل تأثير نظام تقييم الأداء على الدافع والأداء بين الأكاديميين في الجامعات الحكومية النيجيرية. وركزت الدراسة على تحديد مدى دقة وعدالة نظام تقييم الأداء وكيف يؤثر على تحفيز الأكاديميين وأدائهم العام. استخدمت الدراسة استبيانا لجمع البيانات من أربعة جامعات حكومية في جنوب غرب نيجيريا. تم تحليل البيانات باستخدام النسبة المئوية وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن الأكاديميين يعتبرون أن نظام تقييم الأداء الحالي غير دقيق وغير عادل؛ لأنه لا يشمل مكونات العمل التي ينجزونها جميعا خلال فترة التقييم. وجد أن نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على تحفيز الأكاديميين وأدائهم العام. تعتبر نتيجة التقييم مؤثرة بشكل مباشر على فرص الترقية والمكافآت المالية، مما يبرز أهمية تحسين النظام ليكون أكثر شمولية وعدالة. وخلصت الدراسة انه ينبغي على إدارة الجامعات استكشاف كيفية استجابة الأكاديميين للتحفيز من خلال الاستخدام الفعال لأدوات الموارد البشرية، بما في ذلك نظام تقييم الأداء كأداة رئيسة لتحسين الأداء والتحفيز، وخلصت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء في الجامعات الحكومية النيجيرية يحتاج إلى تحسين شامل ليشمل جوانب الأداء الأكاديمي جميعها، ويكافئها بشكل عادل. تحسين هذا النظام يمكن أن يزيد من تحفيز الأكاديميين وأدائهم، مما يسهم في تطوير التعليم العالي.

قدمت الدراسات تحليلا متنوعا لتأثير نظم تقييم الأداء على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي، مما يعزز الفهم الشامل للموضوع ويقدم توصيات مهمة لتحسين هذه النظم. وأشارت جميعها إلى أن نظم تقييم الأداء العادلة والكفوة والفاعلة تعد عنصرا حيويا؛ لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية. وان تطوير نظم تقييم عادلة، شاملة، وشفافة ونزيهة يمكن أن يعزز التحفيز، الرضا الوظيفي، والأداء الأكاديمي بشكل عام.

فقد سلطت دراسة (Ojokuku, 2013) الضوء على أهمية العدالة والدقة في نظم تقييم الاداء، مشيرة إلى أن النظم الحالية تفتقر إلى العدالة والشمولية، مما أدى إلى تأثير سلبي على تحفيز الأكاديميين وضعف الاداء. وأكدت الدراسة على ضرورة تطوير نظم تقييم أكثر شمولية وعدالة لتحسين الأداء الأكاديمي. كما وركزت دراسة (Amlus&Abashah, 2018) على دور العدالة التنظيمية والثقة في تحسين الرضا عن تقييم الأداء. واطهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما أدى إلى زيادة الرضا عن نظم التقييم. وتبرز هذه النتيجة أهمية بناء نظم تقييم عادلة وشفافة لتعزيز الثقة والأداء الأكاديمي. أيضا بحثت دراسة Khan تأثير نظم

تقييم الأداء العادلة والدقيقة على رضا الموظفين في جامعة بيشاور، وأكدت على أهمية التقييم العادل في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. وأظهرت النتائج إلى أن فاعلية نظام التقييم يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي. وأوضحت دراسة (Dasanayaka, et al, 2021) أن نظم تقييم الأداء الحالية في بعض الجامعات البريطانية تركز بشكل كبير على البحث بدلا من التدريس، مما يؤدي إلى عدم رضا الأكاديميين. بينما أظهرت دراسة (Al-Jedaia, & Mehrez, 2020) أن التقييم الوظيفي يمكن أن يكون أداة مشجعة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم في القطاع الحكومي القطري، خاصة عند التركيز على التحفيز كوسيط. في المقابل بحثت دراسة (Kivipõld, et al, 2020) تأثير تصميم نظم تقييم الأداء على إدراك الأكاديميين للعدالة والفاعلية التنظيمية. وبينت النتائج أن التصميم الجيد لنظم التقييم يعزز العدالة التنظيمية، مما يعزز بيئة العمل الأكاديمية. وأشارت دراسة (Bojang, 2023) إلى أن عدم مشاركة الموظفين الصغار في نظم تقييم الأداء يمكن أن يؤدي إلى نقص في التحفيز والرضا الوظيفي. وبينت دراسة العبيدي وجود فجوة بين الأداء الأكاديمي الفعلي والمطلوب في الجامعات اليمنية، مما يستدعي تحسين نظم التقييم لتشمل أبعاد الأداء الأكاديمي جميعها، وتحقيق نتائج أفضل.

## الطريقة والإجراءات

**المنهجية:** لتحقيق أهداف الدراسة في تقويم نظم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي؛ فإن الباحثين اتبعوا المنهج الوصفي التحليلي وفق الأسلوب النوعي، بهدف وصف وتحليل نظم وأدوات تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

## نظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية:

أصدر ديوان الموظفين العام من خلال الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والذي يستهدف ثلاث فئات: عضو هيئة التدريس المكلف بمهام تدريسية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية، وعضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية؛ وأن إجراءات تقييم الأداء السنوي يمر في ست مراحل وفق تسلسل زمني محدد:

1. **مرحلة التقييم:** تبدأ هذه المرحلة خلال شهري يناير وفبراير من كل سنة (1/1 - 2/28)، ويقوم المدير المباشر بتقييم أداء عضو هيئة التدريس بأمانة وموضوعية ودقة مرة واحدة عن السنة الميلادية الماضية، التي تبدأ في يناير وتنتهي في ديسمبر.
2. **مرحلة التدقيق:** تبدأ هذه المرحلة في شهر مارس (3/1 - 3/31): يشكل رئيس المؤسسة التعليمية لجاناً لتدقيق التقارير السنوية، التي أعدها الرئيس المباشر، لوضع التقرير العام لتقييم أداء عضو هيئة التدريس، واعتماده منه خلال هذا الشهر.

3. **مرحلة الإعلام:** تبدأ هذه المرحلة في شهر أبريل ولمدة أسبوع (4/1 - 4/7)، تقوم دائرة الموارد البشرية في المؤسسة بإعلام عضو هيئة التدريس بنتيجة تقييم أدائه، خلال أسبوع من تاريخ اعتماده من رئيس المؤسسة التعليمية.
4. **مرحلة التنظيم:** تبدأ هذه المرحلة في شهر أبريل ولمدة (20) يوماً (4/8 - 4/28) حيث يحق لعضو هيئة التدريس أن يتظلم لرئيس المؤسسة التعليمية عن التقرير الصادر بحقه خلال المدة المحددة، وفي حال انقضت هذه المدة ولم يتظلم، تعتبر نتيجة تقييم الأداء نهائية، ويجب إرساله إلى الديوان.
5. **مرحلة مراجعة التظلمات:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ (4/29 - 6/27)، يتم فيها تشكيل لجنة تظلمات من قبل رئيس المؤسسة التعليمية مكونة من ثلاثة موظفين ذات خبرة لم يشتركوا في وضع التقرير للبت في تظلمات الموظفين، ويكون قرار اللجنة نهائياً.
6. **مرحلة المخاطبة والمراسلات:** تبدأ هذه المرحلة في شهر يونيو بعد انقضاء مدة التظلمات ومراجعتها، بحيث يتم تزويد الديوان بنماذج التقييم لأعضاء الهيئة التدريسية، ولا يتم تنفيذ الترقيات دونها.

#### **محتويات نماذج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس المعتمدة في ديوان الموظفين العام:**

تحتوي نماذج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس المعتمدة في ديوان الموظفين العام بفئاتها الثلاثة إلى خمسة أقسام، وتعتمد سلالمة التقدير الكمي لتحديد مقدار امتلاك الكفايات الوظيفية.

**القسم الأول:** يتعلق ببيانات عضو هيئة التدريس: (الاسم الرباعي، الرقم الوظيفي، تاريخ التعيين في قطاع التعليم العالي، الخبرة في المجال الأكاديمي، الدرجة العلمية، تاريخ الحصول عليها، المسمى الوظيفي/الإشرافي، الرتبة الأكاديمية، التخصص الدقيق، كلية التخصص، القسم، الرئيس المباشر).

**القسم الثاني: الكفايات الوظيفية:** تقسم إلى قسمين كفايات رئيسية وكفايات فرعية والتي تكون منبثقة من الكفايات الرئيسية، بما ينسجم مع المهام المنوطة بعضو هيئة التدريس استناداً لبطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة، ويكون لكل كفاية فرعية مقدار محدد كمي بناءً على أهميتها، والجدول أدناه يوضح عدد ووزن الكفايات لكل فئة مستهدفة.

## جدول (1): توزيع الكفايات الرئيسية والفرعية وأوزانها لكل فئة مستهدفة

نموذج تقييم أداء عضو هيئة التقريب المكلف بمهام إضافية دون مهام تدرسية		نموذج تقييم أداء عضو هيئة التقريب المكلف بمهام إضافية وتدرسية		نموذج تقييم أداء عضو هيئة التقريب		
عدد الكفايات الفرعية	مجموع أوزان التقييمات	عدد الكفايات الفرعية	مجموع أوزان التقييمات	عدد الكفايات الفرعية	مجموع أوزان التقييمات	الكفايات الرئيسية
10	50	12	50	12	50	العمل والإنتاجية
8	35	8	35	7	30	السلوك الشخصي والصفات اللائقية
3	15	5	15	6	20	المواظبة
21	100	25	100	25	100	لمجموع

القسم الثالث: التوصيات والتدخلات: يتضمن هذا القسم تحديد نقاط القوة، والتوصيات المترتبة لتعزيزها، إضافة لتحديد نقاط الضعف، والتوصيات المترتبة لتحسينها.

القسم الرابع: التسبب: ويتوجب على الرئيس المباشر في هذا القسم توضيح أسباب منح عضو هيئة التدريس درجة تقييم ضمن مرتبتي الممتاز أو الضعيف، وفقاً لقانون الخدمة المدنية.

القسم الخامس: الاعتماد والتوقعات: ويتضمن هذا القسم اعتماد كل من الرئيس المباشر ورئيس المؤسسة، وعضو هيئة التدريس، وتوقعاتهم، وتاريخ الاعتماد.

القسم السادس: التقييم الذاتي: يقوم عضو هيئة التدريس بتدوين أبرز الإنجازات التي حققها خلال عام التقييم على المستوى: الوظيفي، والجامعي، والمجتمعي.

وقد تم اعتماد مراتب تقييم الأداء الوظيفي بخمس مراتب حسب التالي:

- ممتاز 100 - 85% . - جيد جداً 84 - 75% . - جيد 74 - 65% .  
- متوسط 64 - 50% . - ضعيف 50 - أقل من ذلك.

## نتائج الدراسة

تعد الجامعات أحد الركائز الأساسية في تطوير القدرات الادارية والأكاديمية. ولتحقيق أهدافها، تعتمد المؤسسات على نظام تقييم الأداء لضمان جودة التعليم وتحفيز أعضاء هيئة التدريس. حيث يعد تقييم الأداء أداة استراتيجية لقياس كفاءة وفاعلية الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد نقاط القوة والضعف لتحسين الأداء بشكل عام. وتعتمد الجامعات الحكومية على دليل ونماذج لتقييم الأداء صممت من قبل ديوان الموظفين العام.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثان بتحليل نماذج التقييم الثلاثة وفق لبطاقة الوصف الوظيفي المسندة لأداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، والتي تستند إلى أربعة محاور (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع)، وتحليل الدليل الاجرائي لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

### نتائج تحليل نماذج التقييم:

قام الباحثان بتحليل نماذج التقييم الثلاثة وفقا لبطاقة الوصف الوظيفي المسندة لأداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، والتي تستند إلى أربعة محاور (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع)، والجدول رقم (2) يوضح نتائج تحليل النماذج وفق المهام الوظيفية، وعدد الكفايات المتوفرة لكل محور، والنسبة المئوية لمجموع أوزان التقييم.

### جدول (2): نتائج تحليل النماذج وفق المهام الوظيفية

نموذج تقييم أداء عضو هيئة التويو المكلف بمهام إضافية دون مهام قريسية			نموذج تقييم أداء عضو هيئة التويو المكلف بمهام إضافية وقريسية			نموذج تقييم أداء عضو هيئة التويو			المهام الوظيفية
النسبة المئوية من مجموع أوزان التقييمات	النسبة المئوية للكفايات الممثلة	عدد الكفايات المتوفرة	النسبة المئوية من مجموع أوزان التقييمات	النسبة المئوية للكفايات الممثلة	عدد الكفايات المتوفرة	النسبة المئوية من مجموع أوزان التقييمات	النسبة المئوية للكفايات	عدد الكفايات المتوفرة	
0%	0%	0	15%	16%	4	47%	48%	12	الأداء التريسي
4%	5%	1	9%	8%	2	9%	8%	2	الأداء البحثي
86%	86%	18	66%	68%	17	35%	36%	9	خدمة المؤسسة
10%	10%	2	10%	8%	2	9%	8%	2	خدمة المجتمع
100%	100%	21	100%	100%	25	100%	100%	25	لمجموع

تظهر النتائج الواردة في جدول رقم (2) أن أكثر المحاور تمثيلا في نموذج تقييم عضو هيئة التدريس هو الأداء التدريسي (12) كفاية بنسبة 48% ويوازيها 47% من درجات التقييم، يليها خدمة المؤسسة (9) كفاية بنسبة 36% ويوازيها 35% من درجات التقييم، يليها كل من الأداء

البحثي وخدمة المجتمع كفايتين لكل منهما، بنسبة 8% لكل منهما، وبيوازيهما 9% لكل منهما من درجات التقييم.

بينما كانت أكثر المحاور تمثيلاً في نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية هو خدمة المؤسسة (17) كفاية بنسبة 68% وبيوازيها 66% من درجات التقييم، يليها الأداء التدريسي (4) كفاية بنسبة 16% وبيوازيها 15% من درجات التقييم، يليها خدمة المجتمع كفايتين، بنسبة 8%، وبيوازيها 10% من درجات التقييم، يليها الأداء البحثي كفايتين، بنسبة 8%، وبيوازيها 9% من درجات التقييم.

بينما كانت أكثر المحاور تمثيلاً في نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية دون مهام تدريسية هو خدمة المؤسسة (18) كفاية بنسبة 86% وبيوازيها 86% من درجات التقييم، يليها خدمة المجتمع كفايتين، بنسبة 10%، وبيوازيها 10% من درجات التقييم، يليها الأداء البحثي كفاية واحدة، بنسبة 5%، وبيوازيها 4% من درجات التقييم، بينما لم يتم تمثيل الأداء التدريسي بأية كفاية.

كما قام الباحثان بتحليل نماذج التقييم المعتمدة في ديوان الموظفين العام للجامعات الحكومية وفق أسلوب تحليل الفجوة (Gap Analysis) أو كما يطلق عليها أيضاً (Needs Assessment) أو (Needs Analysis)، أو (Needs Gap Analysis) التي يتم وفق هذا الأسلوب مقارنة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف، ومن ثم تحديد نقاط الضعف وفرص التحسين.

#### أولاً: نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية:

مكونات النموذج: يحتوي النموذج على ثلاثة محاور رئيسة لتقييم عضو هيئة التدريس، وهي:

- العمل والإنتاجية (50 علامة): وتشمل التمكن من المادة العلمية، والإسهام في الإنتاج العلمي، التخطيط للعملية التعليمية، تحفيز الطلبة، الإشراف على بحوث الطلبة، مراعاة الفروق الفردية، والمشاركة في اللجان وغيرها.
- المواظبة (20 علامة): وتشمل الالتزام بمواعيد المحاضرات، الساعات المكتتبية، الالتزام بالأنظمة والتعليمات، وخطط المساق وغيرها.
- السلوك الشخصي والصفات الذاتية (30 علامة): وتشمل مهارات الاتصال، الأخلاقيات، اتخاذ القرارات، العمل بروح الفريق، وتحمل ضغط العمل وغيرها.

#### نقاط الضعف في النموذج الحالي والفجوات:

- توزيع الكفايات الفرعية على المحاور الرئيسية الثلاثة أدى لتشتت قياس الأداء الفعلي لعضو الهيئة التدريسية (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع).
- عدم وضوح آلية توزيع وزن العناصر المختلفة، فعلى الرغم من تحديد وزن معين لكل كفاية، إلا أن آلية تحديد وتفسيره قد تكون غير واضحة بشكل كافٍ.

- لا يوجد توازن في عدد الكفايات الفرعية لقياس الأداء الفعلي لعضو الهيئة التدريسية (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع)، فعلى سبيل المثال الأداء البحثي وخدمة المجتمع كفايتين لكل منهما، بنسبة 8% لكل منهما من الكفايات الكلية، ويوازيهما 9% لكل منهما من درجات التقييم، بينما الأداء التدريسي (12) كفاية بنسبة 48% ويوازيها 47% من درجات التقييم.

- إغفال الجوانب الإبداعية أو المبادرات النوعية التي يمكن أن يقوم بها المدرس.  
- لم يتم تقديم مساحة كافية لتعليقات نوعية ومفصلة من الرئيس المباشر حول الأداء الإيجابي أو السلبي للعضو، مما يمكن أن يحد من فاعلية التقييم.

- لم يقدم النموذج مساحة كافية لتعليقات نوعية ومفصلة من الرئيس المباشر حول الأداء الإيجابي أو السلبي لعضو هيئة التدريس، مما يمكن أن يحد من فاعلية التقييم وتوفير التغذية الراجعة.

- لم يوفر النموذج للرئيس المباشر أو لرئيس المؤسسة مساحة محددة لمعرفة نتائج التقييم في السنوات الماضية، لمعرفة جوانب التقدم أو التراجع في الأداء.

- يركز على مجموعة عامة من الكفايات مثل الالتزام بالأنظمة والمواظبة لا يحتوي النموذج على معايير دقيقة تتعلق بمجالات التخصص العلمي لكل عضو هيئة تدريس، وإنما اكتفى بكفايات عامة مثل الالتزام بالأنظمة والتعليمات.

- لا يأخذ النموذج بعين الاعتبار اختلاف متطلبات وخصائص التخصصات المختلفة في الجامعات.

- لا يشجع التقييم الذاتي المدرس على تقديم معلومات دقيقة أو مفصلة حول أدائه وإنجازاته.

**نقاط التحسين:** لتحسين نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس ومعالجة نقاط الضعف، يمكن اقتراح النقاط الآتية:

- أن تكون الكفايات الرئيسية موزعة على أربعة محاور رئيسية (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع) ويندرج من كل محور كفايات فرعية تغطيه بشكل موسع وشامل.

- توضيح نظم التقييم وآلية توزيع العلامات بحث تقدم شرحاً أكثر وضوحاً حول كيفية حساب العلامات وتفسير النتائج، بحيث يكون لكل عنصر وزن واضح وتفسير لمستوى الأداء الذي يعكسه التقييم الكلي.

- تحسين التوازن بين تقييم العمل الإنتاجي والجوانب الإبداعية لعضو الهيئة التدريسية، بحيث يمكن إضافة معايير لتقييم الابتكار في أساليب التدريس، والمبادرات البحثية الجديدة، والمساهمات المجتمعية.

- تخصيص مساحة أكبر لتعليقات الرئيس المباشر مع تشجيعه على تقديم ملاحظات نوعية

- ومحددة حول الأداء، بما يتضمن نقاط القوة والضعف، وأمثلة ملموسة على النجاح أو الحاجة للتحسين.
- إضافة معايير تقييم تتعلق بالتخصص العلمي لكل عضو هيئة تدريس، بحيث يتم تقييم الأداء بناءً على معايير خاصة بكل مجال علمي، مثل التقدم البحثي، جودة المحتوى الأكاديمي، وأثر الأبحاث.
  - يجب أن يتم تقديم خطة واضحة لتطوير الأداء بناءً على النتائج، بما يشمل التدريبات المطلوبة أو الخطوات التي يجب اتخاذها لتحسين الأداء.
  - استخدام التكنولوجيا لتسهيل العملية: تطبيق نظام إلكتروني يسهل عملية التقييم والمتابعة، ويوفر إحصائيات وتحليلات فورية تساهم في تحسين جودة التقييم وضمان الشفافية.
  - إعادة تصميم النموذج ليكون أكثر مرونة بحيث يتناسب مع خصائص الأقسام والتخصصات المختلفة. يمكن أن يتم ذلك من خلال إنشاء نماذج مخصصة أو إضافة أسئلة نوعية تتعلق بكل قسم.
  - توفير مساحة أكبر وموجهة للتقييم الذاتي بحيث يشمل أسئلة موجهة حول الإنجازات العلمية، التدريسية، والإسهامات المجتمعية لعضو هيئة التدريس.
- ثانياً: نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافيه دون مهام تدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية:**

**مكونات النموذج:** يحتوي النموذج على ثلاث محاور رئيسية لتقييم عضو هيئة التدريس، وهي:

- العمل والإنتاجية (50 علامة): وتشمل الإسهام في رسم السياسات، المهارة بالتخطيط، القدرة على التطوير، المهارة في التوجيه والمتابعة، القدرة على حل المشاكل، المهارة في التنسيق وتوزيع العمل، المهارة في اتخاذ القرارات، متابعة تقييم أداء موظفيه وتقديم التغذية الراجعة وغيرها.
- المواظبة (15 علامة): وتشمل التزامه بأوقات الدوام الرسمي، التزامه بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة، التزامه بحضور الاجتماعات.
- السلوك الشخصي والصفات الذاتية (35 علامة): وتشمل مهارات الاتصال، الأخلاقيات، الحفاظ على الأموال العامة، تنمية المهارات التفكير والقيم الإنسانية، اتخاذه القرارات الرشيدة، العمل بروح الفريق وغيرها.

#### **نقاط الضعف في النموذج الحالي والفجوات:**

- **نقص الشفافية في التقييم:** النموذج يتضمن معايير تقييم عامة غير واضحة بما فيه الكفاية، مما قد يؤدي إلى تفاوتات في فهم وتطبيق المعايير بين المقيمين.
- **قابلية التحيز:** تؤدي النماذج الحالية إلى التحيز الشخصي من قبل المقيمين بسبب عدم

- وجود اليات محددة لتقليل التأثيرات الشخصية في عملية التقييم.
- غياب التغذية الراجعة التفصيلية: لا يوفر النموذج آلية واضحة ومفصلة لتقديم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس بشكل يمكنهم من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم والعمل على تحسينها.
  - التقييم الكمي على حساب النوعي: التركيز الكبير على التقييم الكمي (العلامات) دون النظر بعمق إلى الجوانب النوعية للأداء، مما قد يؤدي إلى تقييم غير دقيق لبعض جوانب الأداء الأكاديمي. بحيث يكون التقييم مستندا إلى بيانات كمية ونوعية، أن هذا النهج المتكامل يوفر رؤية أعمق وأكثر شمولية لأداء أعضاء هيئة التدريس. البيانات الكمية قد تشمل مؤشرات مثل عدد الأبحاث المنشورة، وعدد الدورات التي تم انجازها، ونسب نجاح الطلبة. بينما تتضمن البيانات النوعية آراء الطلاب والزملاء حول جودة التدريس والبحث.
  - الشمولية: لا يشمل النموذج الجوانب المهمة جميعها ؛ لأداء عضو هيئة التدريس مثل الابتكار في التعليم، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية والبحثية، مما يحد من القدرة على تقييم الأداء بشكل شامل.
- نقاط التحسين:** لتحسين نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافيه في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ومعالجة نقاط الضعف، يمكن اقتراح النقاط الآتية:
- إعادة توزيع الأوزان على الكفايات الفرعية: زيادة التركيز على الكفايات المهمة مثل «حل المشاكل» و«التطوير في مجال العمل»، بحيث تكون لها أوزان أكبر تعكس أهميتها في تقييم الأداء.
  - توسيع تقييم السلوك الشخصي: إضافة بنود لتقييم السلوك الشخصي بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل التركيز على الابتكار أو الالتزام بأهداف التنمية المستدامة.
  - تدريب المدراء المباشرين على مهارات التقييم: من المهم توفير دورات تدريبية للمدراء المباشرين لزيادة كفاءتهم في إجراء التقييم بطريقة موضوعية وشاملة، وضمان تجنب التحيز الشخصي.
  - مراجعة نقاط الضعف وتحديد توصيات واضحة: يجب أن تتضمن التوصيات بناء على نقاط الضعف آليات تطوير محددة وجدول زمنية للتنفيذ، مما يسهم في تحسين أداء عضو هيئة التدريس وزيادة الشفافية في عملية التقييم.
  - إدخال تقييم ذاتي أكثر شمولاً: يمكن إضافة قسم مخصص لتقييم عضو هيئة التدريس لنفسه، يشمل الإنجازات والتحديات التي واجهها، ليكون جزءاً من التقييم الشامل.

### ثالثاً: نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية

مكونات النموذج: يحتوي النموذج على ثلاث محاور رئيسية لتقييم عضو هيئة التدريس المكلف بمهام إشرافية وتدرسية، وهي:

- العمل والإنتاجية (50 نقطة): مثل التمكن من المادة العلمية، الإسهامات في الإنتاج العلمي، المهارات في التخطيط والتطوير، اتخاذ القرارات، إلخ.
- المواظبة (15 نقطة): تشمل الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، الالتزام بالقوانين، حضور الاجتماعات، إلخ.
- السلوك الشخصي والصفات الذاتية (35 نقطة): مثل مهارات الاتصال، الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، العمل بروح الفريق، تحمل ضغط العمل، إلخ.

### نقاط الضعف في النموذج الحالي والفجوات:

- التركيز الكبير على التقييم الكمي، حيث يعتمد النموذج على النقاط (الأرقام) لكل عنصر من عناصر التقييم، مما يجعل التقييم إلى حد كبير «كمّاً». وهذا التقييم غير شامل للتفاصيل النوعية الدقيقة التي تتطلب تحليلاً أعمق للأداء.
- على الرغم من وجود مساحة للتقييم الذاتي والملاحظات، إلا أن توجيه الرئيس المباشر لتقديم ملاحظات تفصيلية يبدو محدوداً في النموذج. وبالتالي لا بد من تشجيع الرؤساء المباشرين على تقديم ملاحظات نوعية مفصلة لكل عنصر من عناصر التقييم، لتكون أداة توجيه فعالة للتحسين.
- النموذج يعتمد بشكل كامل على تقييم الرئيس المباشر. ولكن من المفيد والضروري إشراك آراء الزملاء أو آراء الطلبة، خاصة فيما يتعلق بتقييم مهارات التدريس والتفاعل.
- النموذج لم يسلط الضوء بشكل كافٍ على مشاركة عضو هيئة التدريس في التطوير المهني المستمر مثل الورش أو الدورات التدريبية.
- النموذج لا يشير بشكل محدد إلى استخدام التكنولوجيا أو الابتكار في العملية التعليمية، وهو أمر أصبح ضرورياً في التعليم الحديث. وكان من الضرورة تضمين عناصر تقييم تتعلق بكفاءة استخدام التقنيات الرقمية وأساليب التعليم المبتكرة.
- التركيز العام على المهارات الجماعية محدوداً مقارنة بالمهارات الفردية. ولا بد من تعزيز التقييم لعناصر تتعلق بالمشاركة الفعالة في الفرق والمشاريع الجماعية.

### نقاط التحسين:

- إدخال عناصر أو محاور تقييم كيفية (نوعية) من خلال إضافة قسم لتقديم ملاحظات كيفية من قبل المسؤول المباشر حول أداء عضو هيئة التدريس، مع التركيز على نقاط القوة والضعف والتوصيات للتحسين.

- تشجيع المدراء على تقديم أمثلة فعلية تعكس أداء عضو هيئة التدريس في جوانب مثل مساهماته في تطوير المناهج أو الإشراف على الأنشطة الطلابية.
  - إضافة تقييم من الزملاء لتوفير وجهة نظر أكثر شمولاً حول أداء عضو هيئة التدريس في جوانب التعاون والبحث العلمي. وأيضاً إضافة تقييم للمهارات التدريسية من قبل الطلبة بحيث يساعد في تحسين الأساليب التعليمية وتلبية احتياجات المتعلمين بشكل أفضل.
  - إضافة محاور أو مجالات تقييم مشاركة عضو هيئة التدريس في ورش العمل والدورات التدريبية المتعلقة بتطوير مهاراتهم التدريسية والبحثية. إضافة إلى استخدام التكنولوجيا والابتكارات التعليمية مثل أدوات التعلم الإلكتروني أو الأساليب الحديثة في التدريس وتطوير المناهج وأساليب التدريس باستخدام الابتكار.
  - إضافة كفايات لتقييم أداء عضو هيئة التدريس في إطار المشاريع الجماعية أو العمل بروح الفريق.
  - تقييم الأنشطة المجتمعية والمهنية التي يشارك فيها عضو هيئة التدريس خارج نطاق عمله اليومي، مثل الندوات والمؤتمرات والورش المجتمعية.
  - تحديد معايير واضحة لكل عنصر من عناصر التقييم لتسهيل عملية منح الدرجات وضمان الشفافية. على سبيل المثال، يمكن توفير دليل يشرح ما تعنيه كل درجة في كل كفاية.
  - توفير تدريب للرؤساء والمدراء المباشرين حول كيفية استخدام النموذج بفاعلية، بما يضمن تقييم عادل وموضوعي.
  - إعداد خطة تطوير فردية تتضمن أهدافاً محددة لتطوير الأداء في المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مع متابعة دورية لتنفيذ هذه الأهداف. بالإضافة إلى تقديم جلسات توجيه للموظفين ذوي الأداء المنخفض لتحسين مهاراتهم ومعالجة مواطن الضعف.
  - التحديث المنتظم للنماذج وذلك بإجراء مراجعات دورية لنموذج التقييم لضمان ملاءمته مع التغيرات في متطلبات التعليم العالي والأهداف المؤسسية. وإشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية تحديث النموذج لضمان مراعاة احتياجاتهم وتحدياتهم.
  - تشجيع عضو هيئة التدريس على تقديم تقييم ذاتي مفصل يشمل التحديات التي يواجهها والإنجازات التي يشعر بالفخر بها، بالإضافة إلى خطته لتحسين أدائه وذلك من خلال إضافة قسم أو مجال للتقييم الذاتي.
- وفي ضوء هذه التحسينات، يرى الباحثان أنه يمكن للنموذج أن يكون أداة تقييم أكثر شمولاً وفعالية، مما يعزز من تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس ويدعم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- رابعاً: تقييم الدليل الإجرائي لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية:**

يعد الدليل الإجرائي لتقييم أعضاء الهيئة التدريسية بمثابة وثيقة تهدف إلى توجيه عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بطريقة منهجية ومنظمة. بالإضافة إلى

أنه أداة أساسية ؛ لضمان تقييم عادل وموضوعي يسهم في تحسين جودة التعليم العالي من خلال تحديد مستويات الأداء وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. ومن المفترض أن يتضمن الدليل معايير وكفايات متعددة لتقييم الجوانب الأكاديمية والإدارية، بما يضمن تحقيق التميز في العملية التعليمية ويدعم التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة الضرورية لتطوير الأداء وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

### نقاط الضعف في الدليل والفجوات:

- محددات الصدق والثبات: لا يتضح في الدليل مدى ارتباط نتائج التقييم بالأداء الفعلي لعضو هيئة التدريس من حيث تحسين مهاراته أو نتائج الطلبة وعدم توفير إرشادات واضحة حول كيفية منح الدرجات قد يؤدي إلى تباين في التقييم بين الرؤساء المختلفين. وهذا التباين يؤثر على ثبات الأداة، حيث يمكن أن يؤدي إلى نتائج متناقضة لأداء عضو هيئة التدريس الواحد بناء على من يقوم بالتقييم. بالإضافة إلى كثرة الخطوات وتعقيد الإجراءات قد تؤدي إلى أخطاء بشرية تؤثر على الثبات. وهنا يمكن استخدام نموذج إلكتروني شامل قد يقلل من التباين الناتج عن أخطاء إدخال البيانات أو التفسيرات المختلفة. أيضا إشكالية التحيز وذلك من خلال الاعتماد الكامل على الرئيس المباشر للتقييم ، قد يعرض العملية للتحيزات الشخصية، مما يؤثر على ثبات التقييم وبالتالي إدخال تقييم من الزملاء والطلبة يمكن أن يقلل من هذا التأثير. بالإضافة الى انه لا يوجد في الدليل ما يشير إلى تكرار التقييم خلال العام للتحقق من ثبات الأداء. وهنا لا بد من استخدام التقييم الدوري (مثلاً كل فصل دراسي) لضمان ثبات النتائج عبر الوقت. أيضا الاعتماد على الأرقام والنقاط بشكل كبير يجعل التقييم عرضة للتغيرات الطفيفة في الأداء اليومي، مما يقلل من الثبات.
- إجراءات التنظيم تبدو معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً، مما قد يكون عائقاً أمام الأعضاء الذين يشعرون بأن تقييمهم غير عادل ويرغبون في تقديم تظلم.
- يعتمد الدليل بشكل كبير على التقييم الكمي بدون وجود قسم لتقديم ملاحظات نوعية أو تفصيلية حول أداء عضو هيئة التدريس، مما يجعل التقييم أحادي البعد ولا يعكس التفاصيل الدقيقة للأداء.
- الأوزان: الأوزان المخصصة لكل مقياس غير متوازنة بما يكفي لتعكس الأهمية النسبية لكل جانب من جوانب الأداء، مما يؤدي إلى تقييمات غير متكافئة.
- شمولية التقييم: لا يشمل الدليل الجوانب الهامة للأداء الأكاديمي والإداري جميعها ، مما يؤدي إلى تقييم غير شامل ولا يعكس الأداء الحقيقي.
- تقديم التغذية الراجعة: هناك نقص في تقديم التغذية الراجعة البناءة والمستدامة لأعضاء هيئة التدريس، مما يحد من فرص تحسين الأداء بناء على التقييمات.
- نقص في التدريب: لا يتضمن الدليل برنامجاً شاملاً لتدريب الأطراف ذات العلاقة جميعها

- على كيفية انجاز التقييمات بالشكل الصحيح، وهذا يؤدي إلى تفاوت في مستوى التقييمات.
- عدم المتابعة والتنفيذ: إن عدم المتابعة بعد عملية التقييم لتنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييمات يحد من تأثيرها على تحسين الأداء الفعلي.

### توصيات للتحسين:

- توفير إرشادات واضحة ومحددة حول كيفية منح الدرجات لكل كفاية، لتعزيز الصدق وتقليل التباين في التقييمات.
- إدخال تقييم متعدد الأطراف يشمل الزملاء والطلبة لتعزيز التوازن والحد من التحيز.
- تطبيق نظام إلكتروني للتقييم للحد من الأخطاء البشرية وزيادة الكفاءة والثبات.
- تكرار التقييم بشكل دوري لضمان ثبات الأداء على مدى الزمن والتحقق من استمرارية التحسين.
- تبسيط إجراءات التظلم لجعلها أكثر فعالية وسهولة للأعضاء.
- تقديم تغذية راجعة نوعية ومفصلة لأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من تحسين أدائهم بفعالية.
- إعادة توزيع الأوزان لتكون أكثر توازناً وعدالة وتعكس الأهمية النسبية لكل جانب من جوانب الأداء.
- تنفيذ برامج تدريبية شاملة للأطراف جميعها ذات العلاقة لضمان جودة وموثوقية التقييمات.
- وضع آلية للمتابعة والتقييم اللاحق للتأكد من تنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييم وتحقيق التحسين الفعلي للأداء.

يرى الباحثان أن التحسينات والتعديلات على نظم التقييم هي خطوة مهمة نحو تحسين عملية تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، بما يحقق مستوى أعلى من الشفافية، العدالة، والفعالية في تحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي. وإن ضرورة تطوير الدليل وجعله أكثر فاعلية من خلال تحسين ووضوح الأدوار والمسؤوليات وتبسيط الإجراءات لتقليل البيروقراطية، وتوفير تدريب شامل للأطراف المعنية جميعها، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عملية التقييم، ضمان الصدق والثبات في أدوات التقييم، مراجعة الأوزان المخصصة لكل كفاية لتحقيق توازن أفضل، تقديم تغذية راجعة مستمرة وبناءة.

وأخيراً، فإن عدم المتابعة الجيدة لتنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييمات يضاعف من تأثير هذه التقييمات في تحسين الأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية. ومن الضروري وضع آلية لمتابعة التنفيذ لضمان ترجمة التوصيات إلى مخرجات حقيقية على أرض الواقع.

## الخاتمة

يرى الباحثان أن عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية تحتاج إلى تحسينات شاملة لضمان تحقيق أهداف التقييم بكفاءة وفاعلية. بحيث يتعين توزيع الكفايات الرئيسية على محاور محددة وبوضوح، وتحقيق التوازن بين التقييم الكمي والنوعي لتوفير صورة أكثر شمولية ودقة عن أداء أعضاء هيئة التدريس. إضافة إلى ذلك ضرورة تعزيز الشفافية من خلال توضيح آليات التقييم وتوزيع الأوزان، وتوفير مساحة لتعليقات وملاحظات نوعية من الرؤساء والمدراء المباشرين.

كما يتطلب الأمر إدخال آراء متعددة الأطراف من المدرسين (الزملاء) والطلبة، وتوسيع نطاق التقييم؛ ليشمل الابتكار والتكنولوجيا والتطوير المهني، مما يعزز من شمولية وموضوعية التقييم. وأيضاً ضرورة وضع آلية لمتابعة تنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييم وتقديم تغذية راجعة مستمرة لأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على التطور المهني وتحسين أدائهم.

ومن خلال هذه التحسينات، يمكن لنماذج التقييم أن تصبح أدوات فاعلة لتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو استدامة التحسين والتطوير لأدائهم الأكاديمي والإداري، مما يساهم في تعزيز جودة التعليم العالي وتحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ضرورة إشراك أصحاب المصالح مثل وزارة التعليم العالي والهيئة العامة للاعتماد والجودة والنوعية والجامعات الحكومية في تصميم وبناء نماذج التقييم والدليل.

## التوصيات:

- إعادة هيكلة النموذج لتغطية جوانب الأداء جميعها، بحيث يتم تقسيم التقييم إلى أربعة محاور رئيسية (الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المؤسسة، خدمة المجتمع) لضمان شمولية التقييم.
- إدخال عناصر تقييم خاصة بكل تخصص أكاديمي لزيادة دقة وشفافية التقييم.
- تحسين الشفافية والوضوح في توزيع الأوزان وذلك من خلال توضيح نظام توزيع الأوزان على الكفايات المختلفة مع تقديم إرشادات واضحة حول كيفية منح الدرجات لكل عنصر من عناصر التقييم.
- زيادة الاهتمام بالتقييم النوعي والتغذية الراجعة من خلال تخصيص مساحة أكبر للتعليقات النوعية والملاحظات التفصيلية من الرئيس المباشر، مع إضافة أمثلة محددة لنقاط القوة والضعف.
- إدخال مراجعة من الزملاء أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة لتوفير رؤية أكثر شمولية عن أداء عضو هيئة التدريس.

- تعزيز التقييم المهني المستمر والتكنولوجيا وذلك بإضافة تقييم للتطوير المهني المستمر والمشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية. وإضافة معايير تتعلق باستخدام التكنولوجيا والابتكار في التعليم.
- تبسيط إجراءات التظلم لضمان فعاليتها وإتاحة الفرصة للأعضاء للتظلم بشكل يسير.
- وضع آلية للمتابعة الدورية لتنفيذ التوصيات الناتجة عن التقييم وضمان تحويلها إلى تحسينات فعلية.
- إعادة توزيع الأوزان بين الكفايات المختلفة لتكون أكثر توازناً ، وتعكس الأهمية النسبية لكل جانب من جوانب الأداء.
- مراجعة وتطوير الدليل الإجرائي ليكون أداة أكثر كفاءة وفاعلية في ضمان الصدق والثبات، مع وضع خطط تدريبية لتأهيل الرؤساء والمدراء المباشرين وأعضاء هيئة التدريس على استخدام النموذج بشكل صحيح.
- إعداد خطة تطوير بناء على نتائج التقييم ، تتضمن أهدافاً محددة لتحسين الأداء في المجالات الضعيفة، مع تقديم التوجيهات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- تبوك، محمد (2016). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 38 (1): 197- 228.
- ديوان الموظفين العام (2019). الدليل الإجرائي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، رام الله، فلسطين.
- سعادة، جودت، والعميري، فهد (2019). تقييم المناهج بين الاستراتيجيات والنماذج. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العبيدي، صفاء ناصر (2023). تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة جامعة البيضاء، 5(3)، <https://doi.org/10.56807/buj.v5i3.385>
- ملحم، سامي (2017). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، (ط 8)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

### ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- General Personnel Council (2019). Procedural guide for evaluating the performance of faculty members in government higher education institutions, General Administration of Civil Service Personnel Affairs, Ramallah, Palestine.
- Malham, S. (2017). Measurement and evaluation in education and psychology, (8th edition), Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Saada, J.& Al-Amiri, F. (2019). Curriculum evaluation between strategies and models, Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Tabuk, M. (2016). Effectiveness of institutional performance in government organizations, Journal of Business Research, Zagazig University, 38 (1): 197- 228.
- Al-Ubaidi, S. N. (2023). Evaluating the quality of academic performance in Yemeni public universities in light of the balanced scorecard, Al-Bayda University Journal, 5(3), <https://doi.org/10.56807/buj.v5i3.385>.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Amlus, M. H., & Abashah, A. N. (2018). Relationships between trust, organizational justice and performance appraisal satisfaction: Evidence from public higher educational institution in Malaysia, *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.29): 602-606.
- Bojang, S. (2023). The Implementation of SMART plan Performance management system to improve human resource performance: obstacles and challenges (A case study of InSIST Global) (Bachelor's thesis, FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UIN JAKARTA).
- Dasanayaka, C. H., Abeykoon, C., Ranaweera, R. A. A. S., & Koswatte, I. (2021). The impact of the performance appraisal process on job satisfaction of the academic staff in higher educational institutions. *Education Sciences*, 11(10): 623.
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management science letters*, 10(9): 2077-2088.
- Khan, M. A. (2020). Effect of Performance Appraisal on Employees' Satisfaction: A Case Study of University of Peshawar, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, *Review of Applied Management and Social Sciences*, 131-140.
- Kivipõld, K., Türk, K., & Kivipõld, L. (2020). Performance appraisal, justice and organizational effectiveness: a comparison between two universities, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(1): 87-108.
- Mazhar, S. (2015). Efficacy of faculty performance appraisal system in higher educational organization, *International Journal in Management & Social Science*, 3(1): 36-45.
- Ojokuku, R. M. (2013). Effect of performance appraisal system on motivation and performance of academics in Nigerian public universities, *Australian journal of business and management research*, 3(3): 20.
- Rahmati, A., & Noorbehbahani, F. (2017). A new hybrid method based on fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS for employee performance evaluation. 2017 IEEE 4th International Conference on Knowledge-Based Engineering and Innovation (KBEI).  
doi:10.1109/kbei.2017.8324965
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of Education and Practice*, 8 (7): 60- 66, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1137549.pdf>
- Youssef, K. (2022). Evaluating the Institutional Performance, *Contemporary Directions*. Springer Nature Switzerland AG, DOI:10.1007/978-3-319-31816-5\_4299-1.

# الإسلام السياسي: التأثيرات الفكرية والمعرفية على الحركات السياسية المعاصرة – حركة المقاومة الاسلامية «حماس» في فلسطين أنموذجاً

د. ديمة فايق أبو لطيفة

قسم العلوم الشرطية، كلية القانون، جامعة الاستقلال، فلسطين.

**Dr. Dema Faiq Abu Latifa**

Department of Police Sciences, Faculty of Law, Al-Istiqlal  
University, Palestine.

dema\_latifa@outlook.com

## Political Islam: Intellectual and Epistemological Influences on Contemporary Political Movements – The Islamic Resistance Movement “Hamis” In Palestine as a Model

### Abstract

*This study addresses the topic of intellectual and epistemological transformations within political Islam by conducting an in-depth analysis of key concepts such as the state, citizenship, and political participation, as manifested in the discourse of contemporary Islamic movements, with a particular focus on the Islamic Resistance Movement, “Hamis” as a case study. The core research problem lies in understanding how Islamic movements have been influenced by these epistemological shifts and their ability to transition from a totalizing ideological discourse to a more pragmatic approach.*

*The study is driven by several central questions, including: What is the nature of the intellectual transformations in political Islam? To what extent are these transformations reflected in the discourse and practices of Islamic movements, and to what degree can the Hamis model be considered an indicator of epistemological shifts within resistant political Islam?*

*The research aims to achieve several objectives, the most important of which are: analyzing the intellectual structure of political Islamic discourse, exploring the shift toward political pragmatism, and testing the hypothesis of epistemological evolution through the case of Hamis. The study adopts a critical analytical method, in addition to discourse analysis and the comparative historical approach.*

*The study reached significant findings, most notably that the Hamis movement has demonstrated a clear epistemological shift in its discursive structure—from a rigid ideological tone (as represented in its 1988 Charter) to a more pragmatic political discourse (as seen in the 2017 Document). This confirms the dynamic adaptability of political Islam to the conditions of the modern state. Moreover, the movement presented an institutional vision for governance, encompassing 18 administrative, legislative, and economic pillars. This reflects its readiness to engage with the state as a civil system, not merely as a tool for resistance. This was particularly evident in the analysis of Hamis’s 2006 electoral platform.*

*The study recommends that future research focus on the internal epistemological structures of Islamic movements by analyzing the concepts embedded in their discourse*

*and programs, such as statehood, resistance, and citizenship, to transcend superficial political analyses toward deeper epistemological approaches. It also emphasizes the need to develop interdisciplinary methodological tools that combine political discourse analysis, political anthropology, and the objectives of Islamic jurisprudence (maqāṣid al-sharī'a) to understand Islamic movements not merely as political actors, but as living intellectual projects undergoing constant transformation.*

***Keywords: Political Islam, epistemological transformation, pragmatism, Hamas, Islamic state, contemporary Islamic thought.***

## ملخص

يتناول هذا البحث موضوع التحولات الفكرية والمعرفية في الإسلام السياسي، من خلال تحليل عميق لمفاهيم الدولة، والمواطنة، والمشاركة السياسية، كما تتجلى في خطاب الحركات الإسلامية المعاصرة، مع التركيز على أنموذج حركة المقاومة الإسلامية «حماس». وتكمن مشكلة الدراسة في فهم مدى تأثير الحركات الإسلامية بالتحولات الفكرية والمعرفية، وقدرتها على الانتقال من الخطاب الشمولي إلى البراغماتي. وانطلقت الدراسة من مجموعة من الأسئلة الرئيسية، أبرزها: ما طبيعة التحولات الفكرية في الإسلام السياسي؟ وما مدى انعكاسها على خطاب وممارسة الحركات الإسلامية؟ وإلى أي مدى يمكن اعتبار أنموذج حماس مؤشراً على تحولات معرفية داخل الإسلام السياسي المقاوم؟ سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها: تحليل البنية الفكرية لخطاب الإسلام السياسي، دراسة التحول نحو البراغماتية السياسية، واختبار فرضية التطور المعرفي من خلال حالة حركة حماس. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النقدي، ومنهج تحليل الخطاب، إضافة إلى المنهج التاريخي المقارن.

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أبرزها أن حركة حماس أظهرت تحولاً معرفياً واضحاً في بنيتها الخطابية من الطابع الأيديولوجي المغلق (كما في ميثاق 1988) إلى خطاب براغماتي سياسي (كما في وثيقة 2017)، وهو ما يُثبت القابلية الديناميكية للإسلام السياسي للتكيف مع شروط الدولة الحديثة، كما أن الحركة قدّمت تصوراً مؤسسانياً لعمل الحكومة، شمل 18 محوراً إدارياً وتشريعياً واقتصادياً، وهو ما يعكس استعدادها للتعامل مع الدولة بوصفها نظاماً مدنياً لا مجرد أداة للمقاومة. كما في تحليل البرنامج الانتخابي لحماس (2006).

وأوصت الدراسة بالتركيز في الدراسات المستقبلية على البنية المعرفية الداخلية للحركات الإسلامية، وذلك عبر تحليل المفاهيم التي تستخدمها في خطاباتها وبرامجها، مثل الدولة، المقاومة، المواطنة، وذلك بهدف تجاوز التحليلات السياسية السطحية إلى مقاربات معرفية أعمق. وضرورة تطوير أدوات منهجية متعددة التخصصات تجمع بين تحليل الخطاب السياسي، والأنثروبولوجيا السياسية، والمقاصد الشرعية، لفهم الحركات الإسلامية ليس فقط كفاعلين سياسيين، بل كمشاريع فكرية حية في تحول دائم.

**الكلمات المفتاحية:** الإسلام السياسي، التحول المعرفي، البراغماتية، حماس، الدولة الإسلامية، الفكر الإسلامي المعاصر.

## المقدمة

لم يعد الإسلام السياسي مجرد مشروع أيديولوجي جامد أو حراك احتجاجي مؤقت، بل أضحى ميداناً مركزياً لإعادة التفكير في العلاقة بين الدين والدولة والهوية والسياسة في العالم الإسلامي. فمنذ مطلع القرن العشرين، بدأ الإسلام السياسي يتبلور كاستجابة متعددة المستويات للتحويلات الكبرى التي أحدثها الاستعمار، والحدثة، وتفكك الدولة التقليدية، وقدرته على التكيف مع السياقات المختلفة هي ما جعله يحتفظ بمكانته على الساحة الفكرية والسياسية حتى اليوم.

وقد مثلت الحركات الإسلامية، لا سيما بعد الربيع العربي، نقطة تحول في الخطاب والممارسة؛ حيث انتقلت من الحقل الدعوي والمجتمعي إلى ميدان الحكم والمشاركة السياسية، مما كشف عن فجوات بنيوية ومعرفية في مقولاتها حول الدولة والمواطنة والشرعية. لقد أظهرت التجربة السياسية لحركات مثل جماعة الإخوان المسلمين في مصر، والنهضة في تونس، وحماس في فلسطين، أن الخطاب الإسلامي يمر بمخاضات معرفية عميقة تعكس محاولات مستمرة للتوفيق بين المرجعية الدينية ومقتضيات الدولة الحديثة (Ayoob, 2008; Bayat, 2013; Hamid, 2006; Hroub, 2016).

تتجلى أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى تفكيك البنية المعرفية والفكرية التي يستند إليها الإسلام السياسي، وذلك من خلال نموذج حركة المقاومة الإسلامية «حماس» التي تمثل حالة مركبة تتداخل فيها الأبعاد الوطنية والدينية والمقاومية. ومن خلال تحليل هذا النموذج، تسعى الدراسة إلى تقديم قراءة نقدية معمقة للتحويلات الفكرية في خطاب الحركة، والكيفية التي أعادت بها تأويل مفاهيم مثل المقاومة، الدولة، الشراكة، والتعددية.

وتحاول الدراسة أن تسد فجوة بحثية قائمة في حقل الدراسات السياسية والفكرية، إذ أن معظم الأدبيات السابقة إما ركزت على البعد الأمني والتنظيمي، أو تناولت الظاهرة بخطاب وصفي تقريرى. بينما تهدف هذه الورقة إلى قراءة معرفية تحليلية نقدية تستند إلى المنهج التحليلي والمقارن، وتستلهم من التحويلات الفكرية في الفكر الإسلامي السياسي أدواتها، لتقارب خطاب حماس بعد تجربة الحكم، من منظور جديد يجمع بين التنظير والتطبيق، وبين التجربة والمقاربة المفاهيمية.

لقد بات من الضروري اليوم تطوير مقاربات أكثر عمقاً لفهم التحويلات التي تطال الإسلام السياسي، ليس فقط بوصفه فاعلاً سياسياً، بل كحقل معرفي حيّ، يختزن داخله صراعات وتناقضات وتطلعات تسهم في تشكيل معالم المجال السياسي والديني في العالم العربي.

وسيتم تقسيم الدراسة إلى فصول، بحيث سيتم تناول الإطار النظري والمنهجي: تعريف المفاهيم، خلفية تاريخية، مراجعة الأدبيات بالفصل الأول، أما الفصل الثاني فسيكون بعنوان التحويلات الفكرية في الإسلام السياسي: من الإحياء إلى ما بعد الإسلاموية، وعلى التوالي الحركات الإسلامية

والمفاهيم الحديثة: الدولة، الديمقراطية، الشرعية، الهوية، ومن ثم نموذج حماس: الإسلام السياسي المقاوم: النشأة، الفكر، الخطاب، الممارسة، التحولات في فصلها الرابع، وأخيراً الفصل الرابع بعنوان نحو إعادة بناء الإسلام السياسي: آفاق نظرية وملاحظات نقدية.

## مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية الآتية:

كيف أثرت التحولات الفكرية والمعرفية في الإسلام السياسي على بنية وتوجهات الحركات السياسية الإسلامية المعاصرة، وبشكل خاص على تجربة حركة حماس في فلسطين؟

## أسئلة الدراسة

- ما أبرز الاتجاهات الفكرية التي أسهمت في تشكيل خطاب الإسلام السياسي المعاصر؟
- ما هي الخصوصية التي تتفرد بها تجربة حركة حماس في سياق الإسلام السياسي؟
- هل تشكل حماس نموذجاً لتجديد الفكر السياسي الإسلامي أم استمراراً للمدرسة التقليدية؟

## أهداف الدراسة

- تحليل الخلفيات الفكرية والمعرفية المؤثرة في خطاب الإسلام السياسي المعاصر.
- دراسة نموذج حركة حماس لفهم كيف تتجسد هذه التحولات الفكرية في الواقع السياسي.
- استشراف مستقبل الإسلام السياسي في ضوء التحولات الفكرية الراهنة.

## أهمية الدراسة

- أصالة الموضوع: تقدم الدراسة معالجة فكرية تحليلية للحركات الإسلامية تتجاوز المقاربات الأمنية أو الأيديولوجية السائدة.
- راهنية النموذج: تُعد حماس مثلاً معاصراً وواقعياً لفهم الإسلام السياسي في بيئة مقاومة ومضطربة سياسياً، خاصة بعد أحداث السابع من أكتوبر.
- الجمع بين التنظير والتطبيق: تربط الدراسة بين التحليل الفكري والنموذج التطبيقي.
- المساهمة العلمية: تفتح آفاقاً جديدة لقراءة الإسلام السياسي في ضوء الدراسات المعرفية الحديثة ومفهوم «ما بعد الإسلاموية».

## منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي النقدي لفهم البنى الفكرية التي تقف خلف تطور خطاب الحركات السياسية الإسلامية، مع توظيف منهج تحليل الخطاب (Discourse Analysis) في تحليل نصوص ومواقف قيادات حركة حماس من خلال الرجوع لميثاق حركة حماس ووثيقتها، إلى جانب المنهج التاريخي لتتبع تطورات الفكر الإسلامي السياسي منذ القرن العشرين حتى اليوم.

## الإطار المفاهيمي

### الإسلام السياسي:

يشير مصطلح «الإسلام السياسي» إلى مجموعة من الحركات والتيارات التي تسعى إلى توظيف الإسلام كمرجعية شاملة لتنظيم الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهو مصطلح إشكالي في حد ذاته، إذ يتضمن افتراضاً بأن الإسلام يمكن أن يكون برنامجاً سياسياً في سياقات الدولة الحديثة. يرى بعض الباحثين أن الإسلام السياسي ليس مذهباً موحداً، بل طيف واسع من الاتجاهات يتراوح بين السلمي والجهادي، بين الإصلاحية والثورية، وبين من يقبل بالديمقراطية ومن يرفضها (Roy, 2004; Ayoob, 2008).

### الفكر السياسي الإسلامي:

هو جملة الأفكار والمفاهيم والاجتهادات التي تتعلق بالحكم، والسلطة، والشورى، والطاعة، والعلاقة بين الحاكم والمحكوم، كما تطورت عبر التاريخ الإسلامي. وهو فكر يتفاعل مع النصوص المؤسسة (القرآن والسنة) ومع الاجتهادات الفقهية، ولكنه أيضاً يتأثر بالتحولات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. وفي العصر الحديث، أعيد إنتاج هذا الفكر في ضوء تحديات الحداثة والاستعمار والعلمانية والدولة القومية. (Enayat, 2005)

### المعرفة السياسية الإسلامية:

تشير إلى مجموع التصورات والأفكار والمرجعيات التي تتأسس عليها رؤية الحركات الإسلامية للسياسة والسلطة والمجتمع، وتشمل هذه المعرفة التأويلات الفقهية، والمرجعيات العقدية، والخبرات السياسية المتراكمة، والاحتكاك بالمفاهيم الغربية الحديثة (مثل الديمقراطية، والحرية، والمواطنة، والشرعية). وقد باتت هذه المعرفة اليوم مجالاً لتجاذبات فكرية بين تيارات تقليدية، وأخرى إصلاحية، وثالثة تجديدي (العلواني، 2017).

## الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي

### الأطر النظرية المفسرة للإسلام السياسي

في دراسة الإسلام السياسي، تباينت الأطر النظرية التي حاولت تفسير نشأة الحركات الإسلامية وتطور خطابها السياسي. من بين أبرز هذه الأطر:

- المقاربة السوسولوجية: تنظر إلى الحركات الإسلامية كاستجابة اجتماعية لأزمات الهوية والنهميش السياسي والاقتصادي، وترتبط بين صعودها وبين ضعف الدولة الوطنية وفشل النخب التقليدية (Wojtowicz, 2004).

- المقاربة الأيديولوجية: تعتبر الإسلام السياسي أيديولوجيا شمولية تسعى لإعادة تنظيم

- المجال السياسي والاجتماعي وفق رؤى دينية مطلقة، وهو ما جعل بعض الباحثين يقارنونه بالأيديولوجيات الوضعية مثل الشيوعية أو الفاشية.
- مقارنة «ما بعد الإسلامية» (Post-Islamism): طرحها بيات (2007, Bayat)، وتركز على التحول من الطرح الإسلامي الشمولي إلى مقاربات أكثر براغماتية وواقعية، نتيجة لتجارب الحكم والإخفاقات السياسية.
- المقاربة التحليلية للخطاب: وهي التي تعتمد على تحليل نصوص وخطابات الحركات الإسلامية لفهم بنيتها الفكرية وموقعها ضمن الحقل المعرفية والسياسية.
- تجمع هذه الدراسة بين هذه الأطر من خلال منظور تركيبي نقدي، يهدف إلى فهم الظاهرة من زوايا متعددة دون الوقوع في التعميم أو الاختزال.

### مراجعة الدراسات السابقة والفجوة العلمية

#### Ayoub (2008). The Many Faces of Political Islam.

تناول المؤلف الإسلام السياسي بوصفه ظاهرة متعددة الأوجه، محاولاً تقديم إطار نظري لفهم دوافع الحركات الإسلامية في سياقات محلية ودولية متنوعة. ركز على العلاقة بين الدين والدولة والتحديات التي تواجه الإسلام السياسي عند مشاركته في الحكم.

#### Roy (2004). Globalized Islam: The Search for a New Ummah.

حلّل أوليفيه روا ظاهرة «الأسلمة بدون إسلاميين»، وركز على التغيرات الثقافية والمعرفية التي أثّرت في خطاب الإسلام السياسي المعولم. اعتبر أن الحركات الإسلامية الحديثة أكثر انشغالاً بالهوية من المشروع السياسي الشامل.

#### Bayat (2007). Islam and Democracy: What is the Real Question?

قدّم بيات مفهوم «ما بعد الإسلامية» بوصفه تحولاً في الخطاب الإسلامي من الشمولية إلى البراغماتية. أكد على ضرورة تحليل السياقات الاجتماعية لتفسير تحولات الإسلاميين.

#### Gunning (2008). Hamas in Politics: Democracy, Religion, Violence

درس تجربة حماس كفاعل سياسي ومقاوم في آن، محللاً علاقتها بالديمقراطية والسلاح والدين. اعتبر أن حماس تعيد تشكيل الإسلام السياسي بطريقة تختلف عن التنظيمات الكلاسيكية مثل الإخوان.

#### Brown (2012). When Victory is Not an Option

ناقش كيف تتعامل الحركات الإسلامية مع السياسة في ظل القيود السلطوية. ركّز على البراغماتية التي باتت تطبع سلوك الإسلاميين المعاصرين، وأكد على غياب مشروع فكري متماسك.

## Enayat (2005). Modern Islamic Political Thought

تناول تطور الفكر السياسي الإسلامي من مدرسة الأفغاني إلى حركات الإسلام السياسي الحديثة، مع تركيز على الإشكالات النظرية المتعلقة بالحكم والدولة والشرعية.

أبو رمان، محمد. (2010). الإصلاح السياسي في الفكر الإسلامي المعاصر.

ناقش الاتجاهات الإصلاحية داخل الحركات الإسلامية، مع تركيز على جدلية النص والواقع، والعلاقة بين الديمقراطية والشرعية. سلط الضوء على تنوع المرجعيات الفكرية داخل الإسلام السياسي.

الهضيبي، عبد المنعم. (2007). حماس: الفكر والممارسة.

قدم قراءة تحليلية مركزة لتطور الفكر السياسي لدى حركة حماس، وعلاقة ذلك بمسارات المقاومة والحكم، دون التوسع في البعد المعرفي العميق أو التأثيرات الفكرية الخارجية.

### الفجوة العلمية ومساهمة الدراسة

من خلال تحليل هذه الدراسات، نلاحظ أن:

- الدراسات الغربية ركزت غالباً على السلوك السياسي للحركات الإسلامية دون التعمق في البنية المعرفية المؤسسة لها.
- العديد من الدراسات العربية اتجهت نحو التحليل السياسي أو الأيديولوجي، مع غياب المنهجية التحليلية للخطاب الفكري والمعرفي.
- النموذج الفلسطيني، وبشكل خاص تجربة حماس، لم يُحلل بشكل كافٍ من منظور معرفي نقدي يجمع بين التنظير والتطبيق.

من هنا، تتبع أهمية هذه الدراسة في سد فجوة واضحة، إذ تسعى إلى:

- تقديم قراءة معرفية تحليلية لخطاب الإسلام السياسي من خلال نموذج حماس.
- الربط بين التحولات الفكرية الكبرى في الفكر الإسلامي وتجلياتها في الحركات السياسية.
- توظيف أدوات تحليل الخطاب في قراءة الحركات الإسلامية، بعيداً عن السرد الأيديولوجي أو التوصيف التنظيمي فقط

### الفصل الثاني: التحولات الفكرية والمعرفية في الإسلام السياسي المعاصر

تُعد التحولات الفكرية والمعرفية في الإسلام السياسي المعاصر مفتاحاً لفهم ديناميكيات هذه الظاهرة المتعددة الأبعاد. فالحركات الإسلامية لم تنشأ في فراغ، وإنما جاءت كنتيجة لتراكمات معرفية، وصدمات سياسية، وتحديات وجودية فرضتها الحداثة والاستعمار وتقلد المرجعيات التقليدية. وقد تتقلّ الفكر الإسلامي المعاصر بين تيارات الإحياء، والتنظير السياسي، والانخراط في المجال العام، ثم المشاركة في الحكم، وصولاً إلى ما يُعرف بـ «ما بعد الإسلاموية».

يهدف هذا الفصل إلى تحليل المراحل الفكرية التي مرت بها الحركات الإسلامية، وتفكيك البنية المعرفية التي أسست لخطابها السياسي، مع التركيز على التداخل بين المرجعيات الفكرية، والتغيرات السياقية، والتأثيرات المعرفية المتبادلة بين الفكر الإسلامي والحدثة الغربية.

### 1. من الفكر الإحيائي إلى الإسلام السياسي المنظم

يمكن تتبع الجذور الفكرية للإسلام السياسي في العصر الحديث من خلال ما يُعرف بحركات الإحياء الإسلامي التي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر، كردّ فعل على الاستعمار، وتفكك الدولة العثمانية، وتحديات الحدثة الغربية. وقد شكّل مفكرون مثل جمال الدين الأفغاني، ومحمد عبده، ورشيد رضا، حجر الأساس لنهضة فكرية دعت إلى إعادة تفعيل الدين في المجال العام (Enayat, 2005). ثم جاء جيل المودودي (1903-1979) في الهند، وحسن البنا (1906-1949) في مصر، ليطوروا هذه الأفكار إلى مشاريع سياسية منظمة، تتبنى الإسلام بوصفه نظاماً شاملاً للحياة، وتسعى إلى إقامة دولة إسلامية حديثة تستند إلى الشريعة والهوية الإسلامية (Ayoob, 2008).

في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، برز فكر سيد قطب، الذي شكّل نقطة تحول راديكالية في الإسلام السياسي، حيث تبنى فكرة «الجاهلية الجديدة» ودعا إلى «الحاكمية الإلهية»، مما مهدّ لتيارات أكثر تشدداً (Roy, 2004). في المقابل، قدم حسن الترابي في السودان نموذجاً أكثر تركيبيّاً، حيث سعى إلى مواءمة الإسلام مع مفاهيم الديمقراطية والدولة الحديثة، من خلال فكر دستوري إسلامي معاصر.

### 2. التحولات الفكرية الكبرى: من الشمولية إلى البراغماتية

شهد الإسلام السياسي خلال العقود الأخيرة تحولات فكرية عميقة، انتقل فيها من الطرح الشمولي إلى خطاب أكثر براغماتية وواقعية نتيجة لتغيرات داخلية وخارجية. وقد أدت تجارب المشاركة السياسية، والتعرض للقمع، ومواجهة تحديات الحكم، إلى إعادة النظر في المفاهيم المؤسسة للخطاب الإسلامي السياسي.

وقد برزت شخصيات فكرية عربية أسهمت في دعم هذا التحول، مثل راشد الغنوشي، وسيف الدين عبد الفتاح، ورضوان السيد، وغيرهم. كما أظهرت دراسات مثل دراسة مركز الجزيرة للدراسات (2014)، والمركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (2017)، أن التيارات الإسلامية التي خاضت التجربة السياسية تميل تدريجياً إلى تطوير خطاب أكثر واقعية، يدعو إلى المراجعة والنقد الذاتي.

### 3. إسهامات المفكرين المعاصرين في تجديد الفكر السياسي الإسلامي

برزت إسهامات مجموعة من المفكرين المعاصرين الذين سعوا إلى إعادة صياغة العلاقة بين الإسلام والسياسة، من خلال تجاوز الطرح الشمولي التقليدي، وتقديم رؤى أكثر انفتاحاً ومرونة تستوعب تعقيدات الدولة الحديثة ومفاهيمها مثل المواطنة والدولة القومية والمدنية.

قدم عبد الوهاب المسيري نقداً جذرياً للحدائثة الغربية، وسعى إلى تأسيس نموذج إسلامي حضاري بديل يرفض اختزال الإنسان إلى كائن مادي. كما أنه دعا إلى تجاوز الأيديولوجيات الشمولية وتبنى رؤية حضارية للقيم الإسلامية في مواجهة المركزية الغربية (المسيري، 2002).

في حين دافع راشد الغنوشي عن فكرة الدولة المدنية ذات المرجعية الإسلامية، ورفض التناقض بين الإسلام والديمقراطية، مؤكداً على أهمية التعايش بين التعددية السياسية والمرجعية الدينية. غير أن الغنوشي ميز بين الدولة الدينية والدولة المدنية ذات المرجعية الإسلامية، ويرى أن الأخيرة هي الأقدر على استيعاب المواطنة وحقوق الإنسان (الغنوشي، 2016).

وفي الوقت الذي ركز فهمي هويدي على إمكانية التوفيق بين الشريعة والممارسة الديمقراطية، مشدداً على أن المواطنة ليست نقيضاً للعقيدة، بل مكملة لها في البناء السياسي والاجتماعي. ويرى أن الدولة الإسلامية لا تعني هيمنة طبقة دينية بل تعني سيادة القيم والعدالة في إطار مدني تشاركي (هويدي، 1998).

وقد قدم وائل حلاق سبقاً من خلال أطروحة نقدية جذرية لمفهوم الدولة القومية الحديثة، معتبراً أن «الدولة الإسلامية» بالمعنى الحديث غير ممكنة لأنها تتناقض مع البنية الأخلاقية والمعرفية للشريعة الإسلامية. ويرى أن المفارقة الكبرى تكمن في أن مشروع الإسلام السياسي يسعى لتقليد الدولة الغربية في حين يدعي مواجهته. (Hallaq, 2013)

ويأتي سيف الدين عبد الفتاح بدعوته الجريئة إذا جاز التعبير إلى تأسيس علم سياسي إسلامي يتجاوز النسق الوضعي الغربي، ويرتكز على الفعل الحضاري والأخلاق السياسية. ويرى أن الفقه السياسي الإسلامي يجب أن يُعاد بناؤه وفق مقاصد الشريعة والمصلحة العامة.

وينتقد كل من رضوان السيد وفهمي جدعان في مساهمة عقلانية في إعادة قراءة المفاهيم السياسية الإسلامية مثل الخلافة، الشرعية، والدولة، من خلال منظور تاريخي واقعي. حيث أكد السيد على ضرورة تمييز الديني عن السياسي دون فصلهما، بينما دعا جدعان إلى اجتهاد مدني عقلائي ينطلق من القيم الإسلامية (السيد، 2014؛ جدعان، 2010).

هذه الإسهامات تمثل اتجاهاً معرفياً جديداً يسعى إلى تجديد الفكر السياسي الإسلامي من داخل المرجعية الإسلامية، ولكن عبر أدوات تحليلية ومنهجيات نقدية معاصرة، وهو ما يجعلها إطاراً غنياً للمقارنة والمفارقة بين اتجاهات ترى في الدولة القومية تهديداً للهوية الإسلامية، وأخرى ترى فيها فرصة لبناء نموذج إسلامي مدني حديث.

#### 4. نموذج حركة حماس: من الأيديولوجيا إلى البراغماتية - قراءة معرفية في ضوء التحولات ما بعد 7 أكتوبر

تُعد حركة المقاومة الإسلامية (حماس) من أبرز الحركات الإسلامية التي تجمع في بنيتها بين

المرجعية الأيديولوجية، والعمل العسكري، والانخراط السياسي. هذا المزيج أنتج نموذجاً مركباً فرض نفسه على الساحة الفلسطينية والعربية، وجعل من حماس مختبراً حقيقياً لدراسة تحولات الإسلام السياسي.

### ● من الميثاق العقائدي إلى وثيقة 2017: التحول البراغماتي

ليس من السهولة الوقوف على الفكر السياسي لحركة حماس، خاصة وأن هذه الحركة ما زالت في مرحلة التطوير والتغيير، فالحركة عموماً تتصدى لحمل قضيتين هامتين على كاهلها: قضية النظام السياسي الإسلامي، بصفتها حركة سياسية إسلامية؛ وثانيهما قضية تحرير فلسطين من نير الاحتلال. وكلا القضيتين تمران بمنعطفات وتغييرات حادة على مختلف الصعد، محلياً، وإقليمياً، ودولياً، الأمر الذي يجعل من فكر هذه الحركة في تطور سريع. وقد عبر مشعل رئيس المكتب السياسي للحركة في مقابلة أجراها مع صحيفة فلسطين في الثاني من أيار عام 2017م عن هذا التغيير أنه صفة طبيعية وضرورية، مشدداً على أن حماس تؤمن أن التطور والتجديد ضرورة، وأن مستقبل الأيام ربما يحمل أدبيات أخرى تعكس التطور الطبيعي والتجدد الحيوي لحماس (أبو لطيفة، 2020).

ففي الوقت الذي تركز الميثاق التأسيسي لحماس عام 1988 حول أيديولوجيا دينية ترى أن فلسطين وقفٌ إسلامي لا يُحل عبر التسوية السياسية، بل عبر الجهاد. وقد عكس هذا الطرح انتماء الحركة لمدرسة الإخوان المسلمين التقليدية، التي تربط بين التحرير والعقيدة (Hroub, 2006).

إلا أن صدمة السلطة بعد فوزها في الانتخابات التشريعية عام 2006 فرضت على الحركة تحديات جديدة، تتعلق بالحكم والشرعية والعلاقة بالمجتمع الدولي. وقد مهد ذلك لصدور وثيقة المبادئ والسياسات العامة 2017، التي مثلت تحولاً معرفياً وواقعياً، حيث أقرت لأول مرة بإمكانية قيام دولة فلسطينية على حدود 1967، مع استمرار رفضها الاعتراف بإسرائيل، وتبنيها للغة أكثر واقعية تجاه مفاهيم مثل المقاومة السياسية، والشراكة الوطنية، والتعددية (Gunning, 2008; Hamas, 2017).

وهنا يأخذ رزقة (2017) منحى مختلفاً تماماً، فلا يكتف بقناعته، بأن ميثاق الحركة كتب بلغة حاسمة لا تستعمل، قاطعة لا يتناسب كثيراً مع دور حماس والتحديات التي تواجهها، بل زاد على ذلك بأن أدبيات حماس عموماً، قد افتقرت إلى مكونات اللغة السياسية. فهو يرى أنه لا يجوز أن تخلو مكونات الرؤية السياسية لحركة مثل حماس من الحديث إلى جانب الدين، عن مفهوم الدولة، لقلة الخبرة، ولرفض البعض لهذه المفاهيم، كما أن خلو الميثاق من مثل هذه المصطلحات لم يشجع الكثيرين للكتابة فيه، مع أنه يعتقد أن تشكيل عرفات للسلطة الفلسطينية كان من المفروض أن يدفع حماس لتقديم رؤيتها السياسية للنظام السياسي الفلسطيني. ومن الطبيعي أن تأتي وثيقة مشعل في ظل هذا الكم من المتغيرات الكثيرة التي أُلقت بنتائجها المدمرة على القضية الفلسطينية،

ومع شعور الشعب الفلسطيني بغياب العمق الاستراتيجي العربي والإسلامي، والذي هزلت معظم أنظمتها خلف أمريكا، والذي تعمد بوقاحة اتهام حركة حماس بأنها (إرهابية). تعتبر مسألة مساواة حركة حماس بغيرها واعتبارها حركة إرهابية والعرب غير آبهون، ما بعث على الخوف والقلق لصعوبات قادمة قد تواجهها الحركة والشعب في قطاع غزة على وجه الخصوص، مما يستدعي من ذوي الفطنة والحكمة والنباهة السياسية التحرك لسد باب الذرائع لما يمكن أن تفكر إسرائيل أو غيرها القيام به. ومن المنطقي جداً، وليس هناك ما يعيب على أحد أنه من أجل حماية المشروع الوطني، وحماية القاعدة الشعبية العريضة أن تأتي الوثيقة بلغة خطاب جديدة، حيث إن تاريخنا الإسلامي مليء بالشواهد التي تبرر لحماس بعضاً من مواقفها، وسأكتفي بالإشارة لبعض تلك الوقائع التي جرت في العهد النبوي، ولن أتطرق لعهود إسلامية وسياقات تاريخية أخرى مثل «صلح الرملة»، الذي عقده صلاح الدين الأيوبي مع الصليبيين، وما شاهدناه في تونس من مواقف متقدمة للحركة الإسلامية هناك، حيث تنازلت حركة النهضة طواعية عن صدارة المشهد السياسي، بهدف حماية البلاد من الانقسام وحمامات الدم.

#### ● ملامح الخطاب الجديد: براغماتية بدون قطيعة مع الأصل

رغم عدم تخلي حركة حماس عن مرجعيتها الإسلامية، فإن وثيقة 2017 تضمنت إشارات واضحة إلى:

- استبدال مفهوم الجهاد بمفهوم "إدارة المقاومة".
  - فتح المجال أمام "الوحدة الوطنية" وتداول السلطة.
  - استخدام لغة "المواطنة" بدلاً من الانتماء العقائدي المحض.
- وهذا التحول يندرج ضمن ما أشار إليه آصف بيات في تنظيره لمفهوم ما بعد الإسلاموية، باعتباره انتقالاً من "الإسلام كشريعة" إلى "الإسلام كقيمة أخلاقية في المجال العام" (Bayat, 2013).

#### ● ما بعد 7 أكتوبر 2023: صدمة الأحداث وتحدي الاتساق المعرفي

أحداث 7 أكتوبر 2023، حين شنت حماس هجوماً كبيراً على إسرائيل، شكّلت لحظة مفصلية في مسار الحركة. من جهة، أعادت ترسيخ صورتها كحركة مقاومة عسكرية فاعلة؛ ومن جهة أخرى، عرضتها لموجة انتقادات داخلية وخارجية بسبب تداعيات الحرب، وانهيار الوضع الإنساني في غزة، وزيادة العزلة السياسية (Wilson Center, 2023; The Times, 2023).

وثيقة ٢٠١٧	ميثاق ١٩٨٨	البُعد
وطنية مشروطة بالثوابت - رؤية واقعية للصراع	دينية مطلقة (عقائدية - صراع وجودي)	مرجعية الصراع
رفض للشرعية القانونية دون الاعتراف الواقعي بإسرائيل	نفي كامل لوجودها وشرعيتها	الموقف من إسرائيل
مقاومة متعددة الأدوات (سياسية، شعبية، مسلحة)	جهاد عقائدي شامل	المقاومة
إقرار بدولة فلسطينية على حدود ١٩٦٧ وشراكة وطنية وتعددية	غياب تام للمفهوم - لا ذكر للدولة أو للمواطنة	الدولة والمواطنة

هذا الحدث كشف عن تناقضات معرفية داخل خطاب الحركة: فهي تتبنّى لغة الواقعية والدولة في الوثيقة، لكنها في لحظة الفعل العسكري تعود إلى خطاب "التحرير الكامل"، ما يعكس مفارقة بين الخطاب السياسي المعلن والسلوك الميداني، وهو ما تنبّه إليه بعض الباحثين باعتباره حدوداً للبراغماتية داخل الحركات ذات المرجعية الأيديولوجية (Al-Anani, 2021)

### ● مقارنة تحليلية بين ميثاق حماس (1988) ووثيقة 2017

يبين هذا التحول البنيوي بين الوثيقتين انتقال حركة حماس من الخطاب الشمولي العقائدي الذي يتبنى الصراع الوجودي، إلى خطاب سياسي أكثر واقعية ومرونة.

وثيقة 2017 لا تمثل فقط تغييراً تكتيكياً، بل تعكس تحولاً معرفياً في فهم الحركة لمفاهيم مثل:

- الوطنية بوصفها إطاراً سياسياً جامعاً يتسع لكل الفصائل،
- المواطنة كشكل من أشكال الاعتراف بالتعدد الفلسطيني،
- المقاومة كاستراتيجية قابلة للتكيف وليس كفريضة مطلقة.

### ● الخلاصة: نحو نموذج معرفي متحول

إن حماس، مثلها مثل أغلب الحركات الإسلامية، وجدت نفسها مجبرة على إعادة تأويل خطابها لتتوافق مع الواقع السياسي. غير أن هذا التحول لم يكن دائماً متسقاً، إذ تكشف لحظات الأزمة عن بقاء جذور أيديولوجية صلبة، تُصعب الانتقال الكامل نحو براغماتية سياسية مستقرة. ومع ذلك، فإن وثيقة 2017 تبقى لحظة معرفية متقدمة في فكر الحركة، قد تمثل بوابة لنقلة نوعية أوسع إن تم البناء عليها منهجياً وواقعياً.

## الفصل الثالث: التحولات الفكرية والمعرفية في الإسلام السياسي المعاصر

شهد الإسلام السياسي منذ عقود تحولات فكرية ومعرفية عميقة، تجاوزت حدود التنظيم الحركي والسياسي إلى مراجعة شاملة في بنية الخطاب، ومفاهيم الدولة، والشرعية، والمواطنة، والمجتمع.

فبعد أن تأسست الحركات الإسلامية في النصف الثاني من القرن العشرين على قواعد أيديولوجية صارمة، وُلدت في سياقات ما بعد الاستعمار كحركات رفض وممانعة للهيمنة الغربية، بدأت هذه الحركات تواجه تحديات الواقع المعاصر، بما فيه من صدمات الحداثة، ومتغيرات النظام الدولي، ومتطلبات الحكم والمشاركة السياسية. لقد كشفت تجارب الإسلاميين في الحكم، خاصة في أعقاب ثورات الربيع العربي، عن محدودية الطرح الشمولي الذي يفترض أن الإسلام يمتلك إجابات جاهزة ومكتملة لكل قضايا السياسة والحكم والمجتمع. فقد اصطدمت هذه التصورات بأزمات الدولة الحديثة ومؤسساتها، وتحديات الإدارة والتعددية والشرعية. وأظهرت هذه التجارب - كما في حالة مصر بعد 2012 أو تونس بعد الثورة - أن الخطاب الإسلامي التقليدي غير قادر وحده على تأمين حلول عملية ومستدامة لمشكلات الحكم والدولة. (Hamid, 2016; Brown, 2013).

هذا الانكشاف دفع تيارات الإسلام السياسي إلى الدخول في مراجعات معرفية، سواء على مستوى النظرية من خلال إعادة قراءة المفاهيم السياسية الإسلامية، أو على مستوى الممارسة عبر تبني استراتيجيات أكثر انفتاحاً وبراماًتية. لقد بدأت تظهر اتجاهات داخل هذه التيارات تتبنى خطاباً مرناً، يُحاول المزوجة بين المرجعية الدينية وقيم الدولة الحديثة، في محاولة لتجاوز الثنائيات التقليدية بين الشريعة والديمقراطية، أو بين العقيدة والتعددية (Bayat, 2013; Filali-Ansary, 2012).

من هنا، يسعى هذا الفصل إلى تفكيك التحولات المعرفية والفكرية التي عرفها خطاب الإسلام السياسي، وذلك من خلال تحليل المرجعيات الفكرية التقليدية، ومناقشة ملامح الانتقال من الشمولية إلى الواقعية، واستعراض إسهامات مجموعة من المفكرين المعاصرين الذين أعادوا صياغة العلاقة بين الدين والسياسة في ضوء تطورات العصر. كما يخصص هذا الفصل دراسة تطبيقية لنموذج حركة حماس، باعتباره مثالاً حياً على هذه التحولات، من خلال مراجعة وثائقها وتحليل تحول خطابها بعد تجربة الحكم والصدام مع واقع الدولة.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه لا يكتفي بتوصيف التحولات، بل يسعى إلى تقديم قراءة معرفية نقدية، تتجاوز النقيص السياسي إلى تحليل البنى المرجعية والمنهجية، في محاولة لاستشراف مستقبل الفكر السياسي الإسلامي في ضوء التحولات الجارية.

**نموذج حركة حماس: من الأيديولوجيا إلى البراماًتية - قراءة معرفية في ضوء التحولات ما بعد 7 أكتوبر**

تمثل تجربة حركة حماس مثالاً حياً على التحول في البنية الفكرية للحركات الإسلامية، خصوصاً مع انخراطها في العملية السياسية بعد فوزها في الانتخابات التشريعية عام 2006. فقد أدركت الحركة أن العمل الدعوي والمقاومة المسلحة، رغم مركزيتها في خطابها، لم يعودا كافيين لإدارة شؤون الدولة، مما استدعى مراجعة أدواتها وبرامجها بما يتماشى مع متطلبات الحكم.

وقد عبّرت حماس عن هذا التحول من خلال برنامجها الانتخابي، الذي تألف من ثمانية عشر محوراً شملت مجالات متعددة من شؤون الحكم والإدارة، منها: السياسة الداخلية والخارجية، الإصلاح الإداري، مكافحة الفساد، التشريع والقضاء، الحريات العامة، التعليم، الإعلام، السياسة الاجتماعية، شؤون المرأة والأسرة، الشباب، الصحة، البيئة، الاقتصاد، العمل، النقل، والزراعة. ويعكس هذا التنوع سعي الحركة لتقديم برنامج شامل ومؤسسي يُلبّي احتياجات المجتمع ويعبر عن وعي براغماتي جديد. (Hamas, 2006; Gunning, 2008)

ما يلفت الانتباه في البرنامج هو استخدامه لخطاب قانوني ومدني، وانتقاله من اللغة الدعوية التقليدية إلى خطاب مؤسسي يعكس فهماً متقدماً لمفاهيم مثل المواطنة، والدولة المدنية، والتعددية، والشراكة السياسية، وتداول السلطة. فقد جاء في مقدمة البرنامج أن قائمة التغيير والإصلاح تسعى لبناء مجتمع مدني فلسطيني متطور يقوم على التعددية وتداول السلطة، وهي عناصر أساسية في أي نظام ديمقراطي حديث.

رغم هذا التحول، لم تتخل الحركة عن ثوابتها العقائدية، بل أكدت على مركزية الإسلام كمرجعية حضارية شاملة، وعلى حق الشعب الفلسطيني الكامل في أرضه، وعلى مشروعية المقاومة، بما في ذلك الكفاح المسلح. غير أن الجديد تمثل في تبني أدوات سياسية أكثر تنوعاً وواقعية، وفي الانفتاح على الشراكة الوطنية والمشاركة في مؤسسات الدولة.

إن هذا التطور يعكس نضوجاً سياسياً ومعرفياً في فكر الحركة، كما عبّر عنه قادتها في مناسبات متعددة. فقد أكد خالد مشعل، الرئيس السابق للمكتب السياسي لحركة حماس، في عدة لقاءات ومؤتمرات أن الحركة أعادت صياغة خطابها بما ينسجم مع متطلبات الدولة والمجتمع الدولي، دون التخلي عن ثوابتها العقائدية (Mishal, 2017). كما أشار الدكتور أحمد يوسف، أحد أبرز منظري الحركة، إلى أن وثيقة 2017 تمثل تحولاً جذرياً نحو لغة سياسية أكثر براغماتية، وأنها جاءت لتؤكد استعداد الحركة للانخراط في النظام السياسي الفلسطيني على أساس الشراكة والتعددية (Yousef, 2017). ويُعد هذا المسار دليلاً على تجاوز الحركة لميثاقها الأول من حيث اللغة والممارسة، باتجاه خطاب يزاوج بين المرجعية الإسلامية والواقعية السياسية، دون التقريط بجوهر المشروع الإسلامي المقاوم (Gunning, 2008)

يمثل هذا التحول محاولة من حماس لإعادة تموضعها كفاعل سياسي داخل النظام الفلسطيني، وفي الإقليم، مع الحفاظ على هويتها الإسلامية. إنه انتقال تدريجي من خطاب أيديولوجي صارم إلى خطاب براغماتي واقعي، يعبر عن تفاعل عميق مع متغيرات الواقع المحلي والدولي.

تمثل التحولات الفكرية والمعرفية التي شهدتها الإسلام السياسي المعاصر مؤشراً على نضج تراكمي في مسيرة الحركات الإسلامية، ووعي متزايد بتعقيدات الواقع السياسي والاجتماعي الذي تنشط فيه. وقد بيّنت هذه الدراسة أن الإسلام السياسي لم يعد يتحدث من موقع «المشروع

الشمولي» الذي يتطلع إلى إقامة نموذج مثالي للدولة الإسلامية، بل بات يتفاعل مع تحديات الدولة الوطنية، والمجتمع المدني، ومتطلبات الحكم.

## استنتاجات واستشراف مستقبل الإسلام السياسي

### أولاً: استنتاجات أساسية

- التحولات الفكرية جاءت كرد فعل على صدمات الواقع، بدءاً من الإخفاقات السياسية، مروراً بتجارب الحكم، وصولاً إلى الضغط الداخلي والمجتمعي، مما دفع الحركات الإسلامية نحو المراجعة والتأمل الذاتي.
- نشأت مقاربات فكرية جديدة تُعيد تعريف العلاقة بين الإسلام والدولة، وتطرح مفاهيم مثل: المشاركة، التعددية، الدولة المدنية، والشرعية التعاقدية.
- كشفت النماذج التطبيقية، وعلى رأسها تجربة حركة حماس، عن وجود مسار براغماتي متصاعد في خطاب الإسلام السياسي، من دون أن يعني ذلك بالضرورة التخلي عن المرجعيات الدينية، بل إعادة تأويلها.
- برزت إسهامات معرفية ونقدية من مفكرين معاصرين ساهموا في تجديد الفكر السياسي الإسلامي، وطرحوا بدائل مفهومية تتجاوز الأطر التقليدية.

### ثانياً: تحديات مستقبلية

#### التحديات المستقبلية للإسلام السياسي

- رغم التحولات الفكرية والمعرفية التي شهدتها الإسلام السياسي، إلا أن الطريق نحو تأسيس مشروع سياسي إسلامي عقلاني ما زال مليئاً بالتحديات البنوية، أبرزها:
- أزمة الثقة مع الأنظمة والمجتمعات: إذ ساهمت تجارب فاشلة في الحكم، كحالة مصر بعد 2012، في تعزيز الشكوك حول قدرة الحركات الإسلامية على إدارة الدولة. فقد أدى فشل تجربة الإخوان المسلمين إلى ارتداد سياسي في المنطقة، وصعود أنظمة استبدادية جديدة (Brown, 2013).
  - غياب خطاب عقلاني مؤسس: لا تزال العديد من الحركات أسيرة خطاب تعبوي أو شعائري، يفتقر إلى البناء المؤسسي أو النظري المتماسك. ففي تونس، رغم نجاح حركة النهضة نسبياً في تطوير خطاب مدني، فإنها عانت من غموض المواقف بين الهوية الإسلامية ومتطلبات السياسة الواقعية (Hamid, 2022).
  - الافتقار إلى نظرية سياسية متكاملة: تعاني أغلب الحركات الإسلامية من غياب إطار نظري يدمج بين مقاصد الشريعة وقيم الدولة الحديثة. فالمواجهة مع مفاهيم مثل المواطنة، فصل السلطات، وحقوق الإنسان لا تزال قائمة في الخطاب والممارسة.

- تحديات الجغرافيا السياسية الإقليمية: إذ تواجه الحركات الإسلامية ضغطاً مزدوجاً من أنظمة عربية مناهضة، ومن شروط المجتمع الدولي. على سبيل المثال، أعقبت مشاركة حركة حماس في السلطة موجة مقاطعة دولية خانقة، عززت من عزلتها السياسية. (Gunning, 2008)
- صعود نماذج غير دينية تقدمية: في عدد من الدول العربية، لم تعد الحركات الإسلامية الخيار الوحيد أو المهيمن، بل ظهرت قوى سياسية ذات طابع مدني أو يساري تسعى لتمثيل الشعوب في مواجهة الاستبداد، ما يفرض على الإسلاميين مراجعة خطابهم وأدواتهم من جديد (Bayat, 2013).

### ثالثاً: سيناريوهات المستقبل

- اندماج الكامل في النظام السياسي: يتمثل هذا السيناريو في تحول الحركات الإسلامية إلى كيانات سياسية ذات طابع مدني، تتبنى المرجعية الإسلامية كإطار قيمي وأخلاقي دون فرضها كنظام شامل. في هذا السياق، تصبح هذه الحركات جزءاً من التعددية السياسية، تقبل بالتداول السلمي للسلطة، وتلتزم بأدوات الدولة الحديثة ومفاهيمها، مثل فصل السلطات، والمواطنة المتساوية، وسيادة القانون. يُعد هذا النموذج الأقرب إلى التعايش مع الأنظمة السياسية المعاصرة، كما يلاحظ في تجربة حزب النهضة في تونس وحزب العدالة والتنمية في المغرب، رغم التحديات التي واجهتهما لاحقاً.
- المراجعة الفكرية العميقة: يفترض هذا المسار أن تقوم نخب فكرية ومثقفة من داخل التيارات الإسلامية أو محيطها بإعادة النظر في المفاهيم التأسيسية للإسلام السياسي. تهدف هذه المراجعة إلى إنتاج خطاب جديد يتجاوز الثنائيات التقليدية بين الشريعة والدولة، وبين الدين والسياسة، نحو بلورة ما يُعرف بمرحلة «ما بعد الإسلامية». في هذا الإطار، تُعاد صياغة مفاهيم مثل الحاكمية، والشرعية، والمواطنة، بصورة تتوافق مع قيم الحداثة السياسية، والحقوق الفردية، والمعايير الديمقراطية، دون الانسلاخ عن القيم الإسلامية الجوهرية.
- التحول إلى العمل المجتمعي غير الحزبي: في حالات التضييق أو الإقصاء السياسي، قد تختار بعض الحركات الإسلامية الانسحاب من الساحة الحزبية الرسمية، والتركيز على العمل الأهلي والاجتماعي والخيري، بهدف المحافظة على وجودها وتأثيرها المجتمعي. وفي هذا السياق، تقوم هذه الحركات بإعادة توجيه طاقاتها نحو بناء الإنسان، وتقديم الخدمات، والمساهمة في التنمية المحلية، مما يُبقي على فعاليتها الشعبية دون الدخول في تنافس سياسي مباشر. يُعد هذا السيناريو تكتيكياً ومؤقتاً في بعض الحالات، ولكنه قد يتحول إلى خيار استراتيجي في سياقات القمع المتواصل.

- استمرار الصراع الداخلي بين التيارات التقليدية والإصلاحية: يتمثل هذا السيناريو في تصاعد التوتر بين الاتجاهات السلفية أو العقائدية الصلبة، والتي تتمسك بالفهم الحرفي للنصوص وتقاوم التغيير، وبين الاتجاهات التجديدية التي تسعى إلى تطوير الخطاب السياسي الإسلامي ليتلاءم مع متغيرات الدولة والمجتمع. هذا الصراع قد يؤدي إلى انقسامات داخلية، وتراجع في الفعالية التنظيمية، أو قد يفرز مشاريع فكرية جديدة تتجاوز الإسلام السياسي التقليدي، وتعيد تشكيل العلاقة بين الدين والسياسة على أسس أكثر عقلانية وتعددية. وهو سيناريو يفرض تحدياً وجودياً على الحركات الإسلامية، ما لم تحسن إدارة التنوع داخل بنيتها الفكرية والتنظيمية.

من هنا تكشف لنا التحولات التي مر بها الإسلام السياسي المعاصر، ولا سيما تجربة حركة حماس، عن مسار متغير ومركب في العلاقة بين المرجعية الإسلامية ومتطلبات الدولة الحديثة. فبين الشمولية الأيديولوجية والواقعية السياسية، وبين الالتزام بالثوابت والانفتاح على التعددية، تسير الحركات الإسلامية نحو مراجعات عميقة، بعضها بنيوي، وبعضها لا يزال في طور التردد والتجريب.

تعكس السيناريوهات المطروحة صورة المستقبل الممكن لهذه الحركات، بين خيار الاندماج العقلاني في النظام السياسي، أو الانسحاب إلى العمل المجتمعي، أو إعادة البناء الفكري، أو الاستمرار في الصراع الداخلي. ولا يمكن فهم هذه السيناريوهات إلا من خلال قراءة دقيقة للسياقات السياسية والاجتماعية، ولمدى قدرة هذه الحركات على إعادة إنتاج خطاب متجدد يحقق التوازن بين الأصالة والمعاصرة.

إن مستقبل الإسلام السياسي مرهونٌ بمدى قدرته على استيعاب التحولات العالمية، وبناء مشروع سياسي يستند إلى الشرعية الأخلاقية والمجتمعية، لا إلى الشعارات أو القسر. كما أن بناء نظرية سياسية إسلامية متكاملة، تركز إلى المقاصد والقيم، يشكل التحدي الأكبر الذي لا يزال بانتظار مفكرين وممارسين قادرين على تجسير الهوة بين النص والواقع، بين الهوية والحدثة، وبين الحركات والدولة.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

- أظهرت تجربة حركة حماس تحولاً معرفياً واضحاً في بنيتها الخطابية من الطابع الأيديولوجي المغلق (كما في ميثاق 1988) إلى خطاب براغماتي سياسي (كما في وثيقة 2017)، وهو ما يُثبت القابلية الديناميكية للإسلام السياسي للتكيف مع شروط الدولة الحديثة.
- بيّن تحليل البرنامج الانتخابي لحماس (2006) أن الحركة قدّمت تصوراً مؤسساتياً لعمل الحكومة، شمل 18 محوراً إدارياً وتشريعياً واقتصادياً، وهو ما يعكس استعدادها للتعامل مع الدولة بوصفها نظاماً مدنياً لا مجرد أداة للمقاومة.
- أوضحت الدراسة أن الخطاب السياسي لحماس بعد 2006 أصبح يتضمن مفاهيم مثل التعددية والمواطنة والدولة المدنية، ما يشير إلى تحول في البنية المرجعية باتجاه قيم ديمقراطية - ولو جزئية - في مقابل الخطاب التقليدي الذي يرفض هذه المفاهيم بوصفها غريبة المنشأ.
- تؤكد مراجعة تصريحات قيادات الحركة (خالد مشعل، أحمد يوسف) أن هذا التحول في الخطاب لم يكن تكتيكياً فقط، بل يمثل قناعة فكرية جزئية بتجاوز الطرح العقائدي الشمولي نحو خطاب قابل للتفاوض السياسي.
- تظهر التجربة العملية لحماس في الحكم (2007-2021) وجود فجوة بين الخطاب والممارسة، حيث لم تتمكن الحركة من تجسيد خطابها البراغماتي في منظومة حكم ديمقراطية كاملة، ما يشير إلى أن التحول المعرفي لا يزال قيد التشكل، ويعاني من عوائق بنيوية داخلية وخارجية.
- مرّ الإسلام السياسي بتحوّلات فكرية عميقة، نقلته من الطرح الشمولي المؤسّس على الحاكمة والدولة الإسلامية إلى خطاب أكثر براغماتية وتعددية.
- تشكّلت هذه التحوّلات نتيجة لتجارب سياسية عملية، ومراجعات فكرية داخلية، وضغوطات اجتماعية وسياسية متنوعة.

### ثانياً: التوصيات

- توصى الدراسات المستقبلية بالتركيز على البنية المعرفية الداخلية للحركات الإسلامية، وذلك عبر تحليل المفاهيم التي تستخدمها في خطاباتها وبرامجها، مثل الدولة، المقاومة، المواطنة، وذلك بهدف تجاوز التحليلات السياسية السطحية إلى مقاربات معرفية أعمق.
- الحاجة إلى تطوير أدوات منهجية متعددة التخصصات تجمع بين تحليل الخطاب السياسي، والأنثروبولوجيا السياسية، والمقاصد الشرعية، لفهم الحركات الإسلامية ليس فقط كفاعلين

- سياسيين، بل كمشاريع فكرية حية في تحول دائم.
- ضرورة بناء نماذج مقارنة بين حركات الإسلام السياسي المختلفة في العالم العربي (كحماس، الإخوان، النهضة)، لفهم محددات التحول المعرفي لديها، ومتى يكون هذا التحول بنويًا أو سطحيًا، وذلك في ضوء السياقات الوطنية المختلفة.
- تشجيع دراسات الحالة الدقيقة للحركات الإسلامية في السلطة، والتي تُظهر التوتر بين المرجعية الأيديولوجية ومتطلبات الحكم، مع التركيز على تحليل البرامج الانتخابية والتصريحات الرسمية باعتبارها وثائق خطابية دالة على التحول.
- الدعوة إلى إنتاج نظرية سياسية إسلامية جديدة تستند إلى فقه الواقع، والمقاصد الكلية، وتُرَاعَى تحديات الدولة الحديثة، وتتجاوز الثنائية بين «الحكم الشرعي» و«الحكم الوضعي»، بما يفتح المجال لتجديد الفكر السياسي الإسلامي بعيدًا عن القطيعة والتجزؤ.

### ثالثًا: مقترحات لأبحاث مستقبلية

- دراسة مقارنة بين التحولات الفكرية في الإسلام السياسي السني والشيعي.
- تحليل الخطاب السياسي لحركات إسلامية غير عربية في آسيا وإفريقيا في ضوء ما بعد الإسلامية.
- استكشاف العلاقة بين الإسلام السياسي والنسوية الإسلامية: التوترات والآفاق.
- دراسة دور وسائل الإعلام في إعادة تشكيل خطاب الحركات الإسلامية بعد الثورات.
- تحليل مقارن بين وثيقة حماس 1988 و2017 وتأثير ذلك على التحولات السياسية في غزة.

### الخاتمة العامة للبحث

إن دراسة التحولات الفكرية والمعرفية في الإسلام السياسي تُظهر بوضوح أن هذه الظاهرة ليست جامدة أو أحادية الاتجاه، بل إنها حركية وديناميكية، تتأثر بالواقع وتتفاعل معه وتعيد صياغة أدواتها وخطاباتها بشكل مستمر. لقد بيّن هذا البحث أن الحركات الإسلامية، رغم ما تواجهه من تحديات، باتت أكثر وعيًا بضرورة تجديد خطابها السياسي، والتفاعل الإيجابي مع مفاهيم مثل الدولة المدنية، والمواطنة، والشرعية التوافقية.

ويظل مستقبل الإسلام السياسي معلقًا على مدى قدرته على تجاوز الجمود الفكري والانفتاح على الأسئلة المعاصرة، دون أن يفقد أصالته أو ارتباطه بالقيم الكبرى التي يُبشّر بها الإسلام كدين حضاري إنساني شامل.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو لطيفة، ديمة .(2020) مفهوم التعددية السياسية في الفكر الإسلامي المعاصر: حركة المقاومة الإسلامية (حماس) أنموذجاً «دراسة تحليلية»، رسالة دكتوراه، جامعة السلطان زين العابدين. ماليزيا.
- بشارة، عزمي (2012). الدين والعلمانية في سياق تاريخي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- جدعان، فهمي (2010). تحولات الفكر الإسلامي، الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
- حماس .(2006) برنامج قائمة التغيير والإصلاح للانتخابات التشريعية الفلسطينية، المكتب الإعلامي لحركة حماس.
- رزقة، يوسف (2017). الرؤية السياسية لحماس، بيروت: مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات.
- السيد، رضوان (2014). الأمة والجماعة والسلطة، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- العلواني، طاهر (2017). الحقيبة المعرفية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- الغنوشي، راشد (2016). الحريات العامة في الدولة الإسلامية، مركز دراسات الوحدة العربية.
- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (2017). الإسلاميون ونقد الدولة الوطنية.
- المسيري، عبد الوهاب (2002). العلمانية الجزئية والعلمانية الشاملة، دار الشروق.
- مركز الجزيرة للدراسات. (2014) تحولات الإسلاميين بعد الربيع العربي.
- هويدي، فهمي . (1998) الإسلام والديمقراطية: بين التوافق والقطيعة ، دار الشروق.
- وثيقة المبادئ والسياسات العامة لحركة حماس. (2017) استرجعت من <https://hamas.ps> :
- وثيقة المبادئ والسياسات العامة لحركة حماس، والتي تمثل تحديناً للميثاق التأسيسي للحركة (د.ت). استرجعت من <https://hamas.ps> :

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abu Latifa, D. (2020). The concept of political pluralism in contemporary Islamic thought: The Islamic Resistance Movement ( Hamas ) as a model (An analytical study), Doctoral dissertation, Sultan Zainal Abidin University. Malaysia.
- Al-Alwani, T. J. (2017). The epistemological toolkit. International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Arab Center for Research and Policy Studies. (2017). Islamists and the critique of the nation-state.
- Bishara, A. (2012). Religion and secularism in a historical context. Arab Center for Research and Policy Studies.
- Document of General Principles and Policies of the Hamas Movement (2017). Retrieved from: <https://hamas.ps>
- Document of general principles and policies of the Hamas movement, which represents an update of the movement's founding charter (n.d). Retrieved from: <https://hamas.ps>
- Al-Ghannouchi, R. (2016). Public freedoms in the Islamic state. Center for Arab Unity Studies.
- Hamas (2006). Electoral platform of the Change and Reform list for the Palestinian legislative elections. Hamas Media Office.
- Huwaidi, F. (1998). Islam and democracy: Between compatibility and rupture. Dar Al-Shorouk.
- Jaddan, F. (2010). Transformations of Islamic thought. Arab Network for Research and Publishing.
- Al-Jazeera Center for Studies. (2014). Islamists' transformations after the Arab Spring.
- Al-Messiri, A. W. (2002). Partial secularism and comprehensive secularism. Dar Al-Shorouk.
- Rizqa, Y. (2017). Hamas's political vision. Al-Zaytouna Centre for Studies and Consultations
- Al-Sayyid, R. (2014). The Ummah, the community, and authority. Arab Center for Research and Policy Studies.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Anani, K. (2021). The limits of pragmatism: Ideological shifts in Hamas. *Journal of Middle East Politics*, 12(3): 45–66.
- Ayoob, M. (2008). *The many faces of political Islam: Religion and politics in the Muslim world*. University of Michigan Press.
- Bayat, A. (2007). *Islam and democracy: What is the real question?* Amsterdam University Press.
- Bayat, A. (2013). *Post-Islamism: The changing faces of political Islam*. Oxford University Press.
- Brown, N. J. (2013). *When victory becomes an option: Egypt's Muslim Brotherhood confronts success*. Carnegie Endowment for International Peace.
- Enayat, H. (2005). *Modern Islamic political thought*. I.B. Tauris.
- Gunning, J. (2008). *Hamas in politics: Democracy, religion, violence*. Columbia University Press.
- Hallaq, W. B. (2013). *The impossible state: Islam, politics, and modernity's moral predicament*. Columbia University Press.
- Hamas. (2017). *Document of general principles and policies*. Official website.
- Hamid, S. (2022). *The problem of political Islam in Tunisia*. Brookings Institute.
- Hroub, K. (2006). *Hamas: A beginner's guide*. Pluto Press.
- Mishal, K. (2017). *Public statement on the release of the Hamas 2017 document [Speech transcript]*.
- Roy, O. (2004). *Globalized Islam: The search for a new Ummah*. Columbia University Press.
- The Times. (2023, October 10). *Gaza erupts as Hamas faces public criticism after the Israeli response*. The Times.
- Wilson Center. (2023). *Hamas at a crossroads: Between isolation and regional shifts*. Middle East Program Reports.
- Yousef, A. (2017). *Reflections on the Hamas Charter and the 2017 document*. Al-Zaytouna Centre for Studies & Consultations.

## مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات في المؤسسات التعليمية والتربوية والاجتماعية في منطقة النقب

أ. وفاء صقر أبو عمار<sup>1</sup>، أ.د. نبيل جبرين الجندي<sup>1\*</sup>  
كلية التربية، جامعة الخليل، فلسطين

Mrs. Wafa Sager Abu Ammar<sup>1</sup>, Prof. Nabil Jebreen Jondi<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>College of Education, Hebron University, Palestine

\* الباحث المراسل: jondin@hebron.edu

## The Prevalence of Queen Bee Syndrome among Female Administrative Staff in Educational and Social Institutions in the Negev Region

### Abstract

*This study aimed to investigate the level of prevalence of Queen Bee Syndrome (QBS) among female administrative staff in educational and social institutions in the Negev region. The study employed a descriptive approach and applied its tools to a convenient random sample consisting of 104 administrative employees working in educational and social institutions in the Negev area. The Grangeiro, et al., (2022) (QBP) Scale was applied. The study revealed that the prevalence of (QBS) among female administrators is high and that there are differences in the level of prevalence of Queen Bee Syndrome according to age, where the age above 50 years is the least age showing (QBS), and the presence of differences attributed to academic qualification, in favor of bachelor's degree holders who showed possession of (QBS) than those with advanced degrees. The study also showed that the level of (QBS) among female administrators with long experience is higher than that of female administrators with short experience. Moreover, administrative staff working in smaller institutions displayed the syndrome more than those in medium- and large-sized institutions. The study concluded with the recommendation to enhance professional confidence and leadership abilities among administrative staff by organizing training programs that focus on developing leadership skills such as collaboration and transparency.*

**Keywords:** *Queen Bee Syndrome, Female Administrators, the Negev Region, Educational and Social Institutions.*

## ملخص

الهدف: هدفت الدراسة لاستقصاء مستوى شيوخ متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات في المؤسسات التعليمية والاجتماعية في منطقة النقب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أدواتها على عينة عشوائية متوفرة مكونة من (104) من الإداريات العاملات في المؤسسات التربوية والاجتماعية في منطقة النقب، وقد استخدم مقياس جرانجينرو (*Queen Bee Phenomenon Scale*).

وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى شيوخ متلازمة ملكة النحل بين الإداريات مرتفع، وعن وجود فروق دالة في مستوى شيوخ متلازمة ملكة النحل وفقاً للفئة العمرية، لصالح فئة العمر (أعلى من 50 سنة) هي أقل الفئات العمرية امتلاكاً لمتلازمة ملكة النحل، ووجود فروق في شيوخ متلازمة ملكة النحل وفقاً لفئات المؤهل التعليمي لصالح السيدات من فئة البكالوريوس اللواتي أظهرن امتلاكاً للمتلازمة بدرجة أعلى، وكذلك بينت الدراسة أن مستوى متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات نوات الخبرة الطويلة أعلى منها لدى الإداريات نوات الخبرة القصيرة، وأن الإداريات العاملات في المؤسسات الصغيرة يظهرن متلازمة ملكة النحل بصورة أعلى من الإداريات في المؤسسات المتوسطة الحجم والكبيرة. وخلصت الدراسة إلى: تعزيز الثقة المهنية والقدرات القيادية لدى الإداريات من خلال تنظيم برامج تدريبية تقوم على تنمية المهارات القيادية كالتعاون والشفافية.

**الكلمات المفتاحية:** متلازمة ملكة النحل، الإداريات، منطقة النقب، المؤسسات التعليمية والاجتماعية.

## مقدمة

تشير ظاهرة متلازمة ملكة النحل (Queen Bee Syndrome) إلى أن سلوكيات بعض النساء في مواقع الإدارة العليا اللواتي قد تعرقل تقدم النساء الأخريات في بيئات العمل، وهذه الظاهرة تُعدّ ردة فعل على التهديدات الاجتماعية التي تواجهها النساء الطموحات في الوصول إلى مواقع قيادية في مؤسسات يسيطر عليها الرجال بشكل عام، وفي منطقة النقب على وجه الخصوص، ويمكن أن تكون هذه الظاهرة مؤثرة بشكل خاص بين الإداريات في المؤسسات التعليمية والاجتماعية، يمكن ملاحظة هذه المشكلة من خلال نقص التعاون بين الزميلات، أو من خلال المنافسة غير البناءة التي تعيق التطور المهني الجماعي.

ثمة دراسات عديدة تناولت الأدوار القيادية التي تقدمها المرأة بشكل عام، سيما أنّ المرأة تؤثر في بناء المجتمع، وتحمل الصعاب في مواجهة متطلبات وتعقيدات الحياة والأسرة كما يفعل الرجل، وتعد القيادة النسائية في القرن الحادي والعشرين ظاهرة متنامية، حيث تتولى النساء مواقع قيادية في مختلف القطاعات والمجالات، ومع ذلك، فإن هذا الدور القيادي لا يخلو من التحديات والضغوط الفريدة التي تواجهها النساء في بيئة العمل، خاصة في المجتمعات التي تشهد تحولات اجتماعية وثقافية سريعة (Eagly & Carli, 2007).

وبين ستير (Stier, 2009) أن متلازمة ملكة النحل، من أهم الظواهر المتفشية، التي تتسم بمجموعة من الأعراض ذات الصبغة النفسية والجسدية التي تعاني منها النساء اللواتي يعملن في مواقع قيادية، ولعل ذلك يعود للضغوطات والمهام الملقة عليهن، أو لمشاعر الحرص على المنصب القيادي.

وبالمثل يوضح قراند (Grant, 2013) أن متلازمة ملكة النحل تتمحور في شعور المرأة القيادية أنها محاصرة، حيث تعمل بلا كلل لتقوم بواجبها المهني في العمل من ناحية، ومتطلبات أسرته والمجتمع من ناحية أخرى، الأمر الذي يولد لديها حرصاً للمحافظة على هذه المكتسبات.

وتؤكد أبو ربيعة (2009) بأن النساء في النّقب يواجهن تحديات جمة بالإضافة للتحديات التي تعترض النساء بشكل عام، وذلك بسبب طبيعة المنطقة وثقافتها، حيث تلعب العادات والتقاليد دوراً كبيراً في بناء ثقافة السكان بشكل عام والنساء خاصة، مما جعل تسلّم القيادة من قبل النساء أمراً هاماً، تحرص عليه النساء القائدات بكل ما لديهن من طاقة.

وعلاوة على ما ذكر، فقد أشار سميث ورفاقه (Smith et al., 2018) إلى أن متلازمة ملكة النحل قد تكون أكثر شيوعاً في المؤسسات ذات الحجم الصغير والمتوسط، ربما بسبب أنه في المؤسسات الكبيرة تشغل المديرات في توجيه الأعمال ذات الصبغة المهمة مما يشغلها عن الوقوع في متلازمة ملكة النحل.

وأضاف جونز وبرون (Jones & Brown, 2020) أن ظاهرة متلازمة ملكة النحل تبرز في المؤسسات التي تعمل في بيئات متوترة أو تنافسية، فيما يرى مينهارد وفاريا (Meinhard & Faria, 2020) أنه بالرغم من عدم وجود فرص وعدم تساوي فرص التطور المهني بين النساء والرجال في المواقع الإدارية المتقدمة، إلا أن بعض النساء قد نجحن في تعدي السقف الزجاجي، الأمر الذي ساعد وساهم في توسع النساء في تولي المناصب.

وشدّد كل من ايجليوكارلي (Eagly & Carli, 2003) على أن أداء المرأة في المواقع التي يشغلها الذكور يكون تقليدياً، وذلك يعود لأسباب مرتبطة بأنماط قيادية وسلوكية للذكور.

وتبين الميرس (Ellemers, 2011) أن ظاهرة ملكة النحل قد تكون استجابة لتهديد اجتماعي، ويمكن تفسيرها بأنها استجابة من قبل المرأة التي تعاني من مستويات منخفضة في تحديد الهوية بين الجنسين في العمل، حيث تتعرض هويتها الاجتماعية للتهديد من قبل الثقافة التنظيمية الذكورية، ومن منظور الهوية الاجتماعية، يوضح دريكس وزملاؤه (Derks et al., 2016) أن ظاهرة ملكة النحل تمثل سلوكاً فردياً يسمح للمرأة بالوصول إلى مواقع قيادية في سياق يتم فيه التقليل من قيمة الهوية الاجتماعية للإناث، وبالتالي، فإن حاجة النساء في المواقع القيادية إلى تعديل أسلوبهن القيادي الطبيعي ليتماشى مع الخصائص النمطية للقادة الناجحين تدفعهن إلى تبني سلوكيات تبعدن جسدياً ونفسياً عن النساء اللواتي في بداية مسيرتهن المهنية، أو في أسفل التسلسل الهرمي التنظيمي، وذلك لإضفاء الشرعية على التسلسل الهرمي بين الجنسين.

ورغم جملة الانتقادات التي وجهت للنساء حول نقشي متلازمة ملكة النحل، فقد أشارت دراسة فينكو ورفاقه (Faniko et al., 2017) إلى أن سياق المنظمة الذكورية، والمسار المهني للإناث، الذي يتميز بالعراقيل، يعد محركات لهذه الظاهرة، وكذلك التحيزات بين الجنسين، وعدم المساواة في الفرص، وبالتالي إعاقه تقدم زميلاتهم من الإناث، بهذا الشكل من التمييز.

وتتقاطع مؤشرات أدبيات الموضوع مع ما تناولته دراسة ديبسون واريالو (Dobson & Iredale, 2006) التي ألفت الضوء على ظاهرة ملكة النحل كدليل على أن النساء يعتبرن أسوأ أعداء لأنفسهن، وأن التنافس بين النساء يشكل عقبة رئيسية في تحديد مساراتهن المهنية، وبالتالي فإن عوامل الخطر الفردية مثل تقدير الذات المنخفض، والاعتماد على الرجال، وقبول الأدوار الجندرية التقليدية هي التي ستؤدي إلى تراجع دور النساء وتحطيم طموحاتهن في التطور المهني الذي يحلمن به.

من جهة أخرى، أنتقدت تسميات «ملكة النحل» نفسها على أنها تمييز يقوم على النوع، وهذا ما أكده مافين (Mavin, 2006) الذي أشار إلى أن ظاهرة ملكة النحل تلوم النساء بدلاً من الرجال على النتائج المهنية غير المتكافئة، وتدعم الفكرة النمطية بأن النساء يجب أن يُظهرن التضامن مع بعضهن البعض بينما يمكن للرجال التنافس فيما بينهم.

## مشكلة الدراسة

تلاقي المنظمات التي تقودها النساء في النقب تحديات مميزة في بيئة عمل متطورة، ومن أنماط القيادة الشائعة لوحظت مؤشرات وشواهد ميدانية لما يمكن تسميته نقشي لمتلازمة ملكة النحل، حيث تتركز السلطة واتخاذ القرار في أيدي السيدة الإدارية وفق الصلاحيات المخولة بها، وعادة ما تواجه النساء في منطقة النقب تحديات كبيرة مقارنة بنظرائهن من الذكور، ورغم أن الإداريات يشكلن جزءاً كبيراً من القوى العاملة في منطقة النقب، ويحملن مؤهلات تعليمية ماثلة، إلا أنهن غالباً ما يكون تمثيلهن ضعيفاً في الأدوار الإدارية بسبب عوامل تعود لقضايا التوازن بين العمل والأسرة، وعدم المساواة بين الجنسين، وامتلازمة السقف الزجاجي (Yaprak & Alev, 2022).

ويشير هذا المفهوم (امتلازمة السقف الزجاجي) إلى الحواجز غير المرئية التي تمنع النساء (وأحياناً مجموعات الأقليات الأخرى) من تولي مناصب قيادية عليا في المنظمات، على الرغم من امتلاكها للقدرات والمؤهلات اللازمة.

ومن أهم خصائص متلازمة السقف الزجاجي العوائق غير الرسمية وغير المعلنة وعدم تكافؤ الفرص على الرغم من أن النساء غالباً ما يكونن مؤهلات مثل الرجال، إلا أنهن يواجهن صعوبات في الحصول على الترقيات وشغل المناصب التنفيذية والتأثيرات الثقافية والاجتماعية: تتأثر هذه الظاهرة بتوقعات المجتمع النمطية حول أدوار المرأة ومسؤولياتها الأسرية وقيادتها.

ويرى جونيس وبرون (Jones & Brown, 2020) أن هذا النهج قد يؤدي إلى نجاح قصير المدى في بعض البيئات التنظيمية، فإنه غالباً ما يؤدي إلى معيقات سلبية طويلة الأجل، مثل انخفاض أداء الوظيفة، وانخفاض الإنتاجية والإبداع بين الموظفين، وارتفاع معدلات دوران العمل. وتتفاقم هذه القضايا في النقب بسبب تأثير العوامل السياقية والثقافية والاجتماعية الفريدة التي تشكل سلوكيات القيادة لدى النساء، وقد تشجع جهات النظر التقليدية حول أدوار المرأة في المجتمع والتوقعات المجتمعية للقيادات النسائية على تبني أسلوب القيادة المركزي.

بالإضافة إلى ذلك، تواجه الإداريات في المؤسسات التعليمية والاجتماعية في النقب تحديات مثل محدودية الوصول إلى الموارد والتدريب والتمييز على أساس الجنس (Mehra & Krishnan, 2016).

وتشير الملاحظات الميدانية للباحثين في هذه الدراسة إلى أن بعض الإداريات في المؤسسات التعليمية والتربوية والاجتماعية في النقب، يظهرن بشكل متزايد سلوكيات تتوافق مع متلازمة ملكة النحل، حيث يركزن على السلطة واتخاذ القرار، وتبدو في بعض الأحيان من أنماط القيادة الدكتاتورية، ورغم أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى نجاح قصير الأجل، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في المدى البعيد، بما في ذلك انخفاض الأداء الوظيفي، وانخفاض إنتاجية الموظفين

وإبداعهم، وارتفاع معدلات دوران العمل، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على فهم واقع نقشي متلازمة ملكة النحل داخل النقب بين السيدات اللواتي يقمن بمهام إدارية في المؤسسات التعليمية والاجتماعية.

وتحديدا تحاول هذه الدراسة استقصاء مدى نقشي المتلازمة بين الإداريات، وفحص الفروق في مستوى انتشارها وفقا لمتغيرات ذات علاقة بها، الأمر الذي قد يستدعي بناء استراتيجيات للتخفيف من آثارها السلبية.

ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة للإجابة على سؤال الدراسة: ما مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات في المؤسسات التعليمية والاجتماعية في منطقة النقب؟

### أسئلة الدراسة:

في ضوء المشكلة تحاول الدراسة التحقق من الأسئلة الآتية:

- ما واقع انتشار متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات في المؤسسات في منطقة النقب؟
- هل تختلف متوسطات شيوع متلازمة ملكة النحل باختلاف فئة العمر التي تنتمي لها الإدارية (دون 30 سنة، 30-40 سنة، 40-50 سنة، 50-60 سنة)؟
- هل تختلف متوسطات شيوع متلازمة ملكة النحل باختلاف المؤهل التعليمي للإدارية (بكالوريوس، دراسات عليا)؟
- هل تختلف متوسطات شيوع متلازمة ملكة النحل باختلاف حجم المؤسسة التي تنتمي لها الإدارية (صغيرة، متوسطة الحجم، كبيرة)؟
- هل تختلف متوسطات شيوع متلازمة ملكة النحل باختلاف سنوات الخبرة للإدارية (قصيرة، متوسطة، طويلة)؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى نقشي متلازمة ملكة النحل بين السيدات اللواتي يعملن في مواقع إدارية في منطقة النقب، وكذلك استقصاء الفروق بين مستويات نقشيتها وفقا للمتغيرات التصنيفية، التي تشمل على العمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة وحجم المؤسسة.

### أهمية الدراسة

- **أولاً: الأهمية النظرية:** تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول متلازمة ملكة النحل، وتوسيع نطاق الفهم لهذه الظاهرة في سياق جديد، كما وتساعد هذه الدراسة في تطوير المفاهيم المتعلقة بالقيادة النسائية، ودور العوامل الاجتماعية والثقافية في تشكيل أنماط القيادة تحديدا في منطقة النقب.

وتسد الدراسة الفجوة البحثية حول متلازمة ملكة النحل في منطقة النقب، تحديداً بين قطاع السيدات اللواتي يتقلدن مواقع إدارية في المؤسسات التربوية والاجتماعية، في ظل غياب دراسات سابقة في هذا المجال.

- **ثانياً: الأهمية التطبيقية:** تقدم الدراسة إطار عمل يمكن أن تتبناه المؤسسات المختلفة في النقب، بحيث تعتمد على أساليب إدارية واضحة تساعد في تجاوز التحديات المتعلقة بتقشي أو شيوخ متلازمة ملكة النحل وتعزيز قدرات السيدات القيادية، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير القوانين الإدارية في المؤسسات في النقب، من خلال تعزيز ثقافة التعاون والإبداع، وتحسين أداء المؤسسات وفعاليتها.

### **المؤسسات التعليمية التربوية والاجتماعية:**

هي المؤسسات التي تقدم خدمات التعليم، والأنشطة التربوية والاجتماعية في منطقة النقب وقد تكون على شكل مدارس أو جمعيات رسمية أو خيرية تشرف عليها البلديات أو الوزارات المختلفة في منطقة النقب.

### **حدود الدراسة:**

- **حدود جغرافية:** تقتصر الدراسة على منطقة النقب، مع التركيز على المؤسسات التي تقودها النساء في هذه المنطقة.
- **حدود زمنية:** تم جمع البيانات وتحليلها في صيف العام 2024.
- **حدود بشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الإداريات العاملات في المؤسسات التربوية والاجتماعية في منطقة النقب.
- **حدود موضوعية:** تركز الدراسة على مدى شيوخ متلازمة ملكة النحل بأبعادها الستة (إنكار التمييز، ودعم اقتباسات الجنس، وإدراك التضحية، والجدارة، والمشاركة المهنية، والوصف الذاتي للذكور) بين السيدات اللواتي يتقلدن مواقع إدارية في المؤسسات التعليمية والاجتماعية في منطقة النقب.

### **مصطلحات الدراسة**

#### **متلازمة ملكة النحل:**

هي ظاهرة تتأى فيها المديرات عن المرؤوسات لديها من الإناث، وغالباً ما يكون سبب ذلك بسبب التحيزات الجنسانية الداخلية والضغط للامتثال لمعايير مكان العمل التي يهيمن عليها الذكور، ويؤدي هذا السلوك إلى إيجاد بيئة عمل معادية تعمل على تقويض الإنتاجية الفردية والتنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة نوايا دوران العمل بين المرؤوسات، والتأثير سلباً على الأداء الوظيفي والتماسك التنظيمي (Baykal et al., 2020)

ويعرف شيوع متلازمة ملك النحل بالدرجة التي تحصل عليها الإدارية على مقياس متلازمة ملكة النحل الذي أعده جرانجينرو ورفاقه (Grangeiro, et al., 2022) وتعدّ متلازمة ملكة النحل ظاهرة سلوكية اجتماعية تبرز في بيئات العمل، حيث تميل النساء اللاتي يصلن إلى مناصب قيادية إلى عدم دعم زميلاتهن من النساء، بل قد يفرضن عليهن عقبات إضافية بدلاً من مساعدتهن في الترقّي والتقدم، ويُعتقد أن هذه الظاهرة تتأثر بالتحيزات الجنسانية الداخلية والضغط للامتثال لمعايير أماكن العمل التي يهيمن عليها الذكور، مما يدفع بعض النساء في المناصب العليا إلى النأي بأنفسهن عن زميلاتهن الإناث لضمان بقائهن في مواقع القوة.

### منطقة النقب

النقب هي منطقة صحراوية تمتد من شبه الجزيرة العربية الغربية إلى سيناء المصرية، يتكون جزء كبير من سكان النقب من البدو العرب، ويقوم البدو في المقام الأول في مدينة رهط، على الرغم من أن العديد منهم يعيشون أيضاً في قرى غير معترف بها مثل بير هداج، وتسكن العديد من القبائل العربية النقب، وتحافظ على العلاقات الاجتماعية مع القبائل في العربية السعودية والأردن، وينحدر هؤلاء البدو من قبائل عربية بارزة، وتمتد من بئر السبع شمالاً إلى خليج العقبة جنوباً وتبلغ مساحته ما يقارب (13,000) كيلومتر مربع (النصاصرة، 2020).

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة زوهري وتشاكين (Zöhre & Taskin, 2023) إلى استكشاف تأثير متلازمة ملكة النحل على النساء في القطاع الصحي وتحليل علاقتها بتصوراتهن للقيادة، مع تسليط الضوء على الاختلافات على أساس الخصائص السكانية والديموغرافية، وقد أجريت الدراسة في مقاطعة أوردو في تركيا ولأغراض البحث، استخدم المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (515) عاملة صحية، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين متلازمة ملكة النحل والتصورات القيادية، ومع زيادة الوعي بالمتلازمة، يصاحب ذلك انخفاض في الوعي بالقيادة، كما ويظهر أيضاً أن النساء المتزوجات والممرضات والقابلات هم الأكثر تأثراً بمتلازمة ملكة النحل، حيث يفضل معظم المشاركين العمل تحت قيادة رجل بدلاً من امرأة.

وركزت دراسة أندرسون وكولمان (Anderson & Coleman, 2023) على التأثير طويل المدى لمتلازمة ملكة النحل على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، اشتملت عينة الدراسة (90) مؤسسة تعليمية أمريكية، وبينت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تتقشى متلازمة ملكة النحل شهدت تدهوراً في التعاون بين أعضاء الفريق، مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدل دوران الموظفين.

وبحثت دراسة تشانغ وآخرون (Zhang et al., 2022) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أو تقليل انتشار متلازمة ملكة النحل بين القيادات النسائية الآسيوية، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديرة يعملن في منظمات ذات ثقافتين جماعية وفردية، وخلصت النتائج إلى أن الإداريات في المنظمات ذات الثقافات الجماعية كن أقل عرضة لإظهار متلازمة ملكة النحل مقارنة بالثقافات الفردية، وهو ما أرجع إلى حقيقة أن الثقافات الجماعية تشجع التضامن والدعم المتبادل. وهدفت دراسة العبد الله (2022) إلى تحليل دور متلازمة المرأة العاملة في بيئة العمل وتأثيرها على العلاقات الوظيفية، لتحديد كيفية تأثير المتلازمة على العلاقات بين الزميلات، لتحليل تأثير متلازمة ملكة النحل على العلاقات الوظيفية وشملت العينة (180) مديرة من مختلف المؤسسات، وأسفرت الدراسة عن أن متلازمة المرأة العاملة تؤدي إلى توتر العلاقات الوظيفية وانخفاض التعاون بين الزميلات، مما يؤثر سلباً على بيئة العمل.

وسعت دراسة هيلين (Helen, 2022) إلى تحليل التأثيرات النفسية والتنظيمية لمتلازمة المرأة العاملة على الإداريات التنفيذيات واستخدم المنهج الكمي والنوعي، حيث جمعت بيانات الدراسة بطرق مختلفة كالاستبانات والمقابلات مع الإداريات وشملت العينة (80) مديرة تنفيذية من مختلف القطاعات في أستراليا وأجريت الدراسة في مؤسسات أسترالية في قطاعات مختلفة مثل الرعاية الصحية والتعليم وخلصت النتائج إلى وجود تأثيرات نفسية سلبية واضحة على الإداريات، بما في ذلك الإجهاد والقلق، وأثر ذلك على الأداء التنظيمي والإنتاجية.

أما دراسة الزهراني (2021) فقد سعت إلى معرفة العوامل المؤثرة على متلازمة المرأة العاملة في المؤسسات الصحية في العربية السعودية وتحدد الأسباب التي تساهم في ظهورها، واستخدم المنهج النوعي عبر مقابلات معمقة مع عينة من مديرات المؤسسات التعليمية والاجتماعية للحصول على رؤى معمقة حول المتلازمة وشملت العينة (50) مديرة من المؤسسات الصحية، مما يوفر بيانات نوعية حول التحديات التي تواجههن، وتوصلت نتائج الدراسة أن العوامل الرئيسية المؤثرة في تقاوم متلازمة ملكة النحل تشمل الضغوط المهنية، نقص الدعم العائلي، وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

وهدفت دراسة لورا (Laura, 2021) إلى التحقيق في كيفية تأثير متلازمة المرأة العاملة على أساليب القيادة وتقدم المسيرة المهنية للمديرات، واستخدم منهج يكامل بين النوعي والكمي، حيث جمع الباحثون البيانات الكمية من استبانات وبيانات نوعية من المقابلات، وتكونت العينة من (200) مديرة تنفيذية من عدة شركات في دول الاتحاد الأوروبي تعمل في القطاعات الكبرى كالقطاعات التقنية والمالية وبينت النتائج أن متلازمة ملكة النحل تؤثر على أساليب القيادة، حيث أبلغت مديرات المؤسسات التعليمية والاجتماعية عن مشقة تحقيق التوازن بين المتطلبات التي يقتضيها العمل والضغوطات التي يواجهها الفرد، مما يؤثر على تقدمهن المهني.

فيما عنيت دراسة العلي (2020) بقياس مستوى انتشار متلازمة ملكة النحل بين مديرات المؤسسات التعليمية والاجتماعية في القطاعات الحكومية في العربية السعودية، من أجل تحديد مدى انتشارها وتأثيرها، موظفة أداة الاستبانة، وتضمنت العينة (200) مديرة في مؤسسات مختلفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى انتشار متلازمة المرأة العاملة مرتفع بين مديرات المؤسسات التعليمية والاجتماعية، مما يشير إلى وجود تحديات كبيرة في هذا القطاع.

وسعت دراسة بايكل وآخرون (Baykal et al., 2020) إلى استكشاف تأثير متلازمة ملكة النحل على بيئة العمل، وتحديد العلاقة في نوايا الموظفين لترك العمل وذلك من خلال سلوك وتصرفات المديرات تجاه الموظفين في بيئة العمل، ولأغراض البحث استخدم الباحثون الاستبانة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على (2012) من العاملات من ذوي الياقات البيضاء وهن الموظفات اللاتي يقمن بوظائف إدارية ومكتبية بدلا من العمل اليدوي أو الميداني في تركيا، وأسفرت النتائج عن تأثير متلازمة ملكة النحل على بيئة العمل إذ تسبب هذه الظاهرة بإيجاد بيئة عمل غير صحية، تسهم في غياب الدعم من قبل المديرات، وتعزز من شعور الموظفين بعدم الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي الى ترك العمل.

وسعت دراسة مارغريت (Margaret, 2020) إلى استكشاف تأثير متلازمة المرأة العاملة على الإداريات التنفيذيات، وتحديد كيف يؤثر هذا التحدي على أدائهن ورفاههن الشخصي، واستخدم الباحثون منهجاً كمياً يتضمن توزيع استبيانات على عينة من الإداريات للحصول على بيانات حول تأثير المتلازمة على مستويات الضغط والأداء، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديرة تنفيذية من قطاعات متنوعة مثل التكنولوجيا والمالية في شركات متعددة الجنسيات في أمريكا، وخلصت النتائج إلى أن الإداريات يواجهن مستويات مرتفعة من الضغط والإجهاد، مما يؤثر سلباً على أدائهن الوظيفي وتوازنهن بين العمل والحياة.

وعنيت دراسة الحسن (2019) بتحليل تأثير متلازمة المرأة العاملة على الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في العربية السعودية، وإلى فهم كيف تؤثر المتلازمة على كفاءة مديرات المؤسسات التعليمية والاجتماعية وإنتاجيتهن، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي، حيث شملت الدراسة (150) مديرة من المؤسسات التعليمية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن متلازمة المرأة العاملة تؤثر سلباً على الأداء الإداري، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية.

وسعت دراسة إميلي (Emily, 2019) إلى مقارنة تأثير متلازمة المرأة العاملة على القيادة في مختلف القطاعات والمؤسسات، واستخدم البحث منهج الدراسات المقارنة، حيث جمع البيانات من استبيانات ومقابلات عبر عدة قطاعات وشملت العينة (100) مديرة تنفيذية من شركات في أمريكا وكندا، وأجريت الدراسة في شركات عبر الولايات المتحدة وكندا، مع التركيز على القطاعين الخاص والعام، وخلصت النتائج إلى وجود اختلافات في كيفية تأثير المتلازمة على أساليب القيادة

في قطاعات مختلفة، كما وأظهرت النتائج بأن المديرات قد أظهرن ميلا أكبر نحو تبني أسلوب قيادة تنافسية، وأكثر استقلالية، وهذا يعكس بشكل واضح متلازمة المرأة العاملة بينما في القطاع العام كانت أساليب القيادة أكثر تعاونا وانفتاحا وظهر تأثير المتلازمة بشكل أقل وضوحاً.

وهدفت دراسة كارين (Karen, 2018) إلى تحديد التحديات التي تقابلها المديرات في المؤسسات التعليمية والاجتماعية بسبب متلازمة المرأة العاملة، وتقديم استراتيجيات لمواجهتها، واستخدم المنهج النوعي عبر المقابلات المعمقة مع مديرات في عدة صناعات لتوثيق تجاربهن وشملت العينة 30 مديرة تنفيذية من شركات صغيرة ومتوسطة في المملكة المتحدة وأجريت الدراسة في شركات بريطانية عبر عدة قطاعات، وخلصت النتائج إلى أن مديرات المؤسسات التعليمية والاجتماعية يواجهن تحديات متعددة تتعلق بالإجهاد وإدارة الوقت، وأن الاستراتيجيات الشخصية مثل تخصيص وقت للعائلة والمشاركة في برامج دعم يمكن أن تكون فعالة.

وتعقياً على الدراسات السابقة فقد ساعدت هذه الدراسات على توجيه الدراسة الحالية وإثرائها من حيث تناولها لظاهرة متلازمة ملكة النحل في بيئات مختلفة، وكذلك ساعدت الباحثين في تفسير نتائج هذه الدراسة، كما وزودت هذه الدراسات الدراسة الحالية بمقياس موثوق يمكن توظيفه للكشف عن متلازمة ملكة النحل، وتختلف هذه الدراسة عن سابقتها في أنها تتناول الإداريات في منطقة النقب ذات الخصوصية المتلفة بالحياة البدوية في المجتمع الفلسطيني.

## مجتمع الدراسة

تكون المجتمع من جميع رئيسات الأقسام والدوائر في المؤسسات التعليمية والاجتماعية في منطقة النقب، وتم جمع عدد أفراد مجتمع الدراسة من خلال مراجعة وزارة التربية والتعليم والتنمية الاجتماعية، وبلغ حجم المجتمع (300) إدارية على وجه التقريب.

## عينة الدراسة

قام الباحثان باختيار عينة متيسرة، وذلك لصعوبة اختيار عينة عشوائية في الواقع، إذ أن بعض الإداريات لم تبد رغبة في المشاركة في الدراسة، حيث تم شرح موضوع البحث لكل إدارية وطلب منهن الاستجابة على المقياس المستخدم، وقد أمكن الحصول على (104) إدارية من اللواتي أبدين رغبة واستجيب على أداة الدراسة، مما يعطي الباحثين الثقة بدقة البيانات التي تم جمعها. وهذه البيانات تتوفر في الجدول (1).

## جدول 1: عينة الدراسة وفقا للمتغيرات التصنيفية

النسبة المئوية	العدد	المؤهل التعليمي	النسبة المئوية	العدد	فئة العمر
17.3	18	بكالوريوس	14.4	15	دون 30 سنة
82.7	86	دراسات عليا	26.9	28	30-40 سنة
		-	44.2	46	40-50 سنة
		-	14.4	15	أكثر من 50 سنة
100%	104	المجموع	100%	104	المجموع
النسبة المئوية	العدد	حجم المؤسسة	النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
22.1	23	أقل من 50 موظفة	23.1	24	أقل من 5 سنوات
38.5	40	من 50-250 موظف	29.8	31	5-10 سنوات
39.4	41	أكثر من 250 موظف	47.1	49	أكثر من 5 سنوات
100%	104	المجموع	100%	104	المجموع

## منهج الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن جمع البيانات وتحليلها لغايات فهم مدى انتشار متلازمة ملكة النحل بين السيدات الإداريات في المؤسسات التعليمية والاجتماعية في منطقة النقب.

## أداة الدراسة

من خلال الاطلاع على عدد من الأدوات المهنية في الأدب التربوي، تم استخدام مقياس متلازمة ملكة النحل Queen Bee Phenomenon Scale الذي أعده جرانجيرجو ورفاقه (Grangeiro, et al., 2022) وهو من المقاييس الحديثة ذات التخصصية العالية، ويتمتع بخصائص سيكومترية مرتفعة، وقد أمكن ترجمته للغة العربية، وبعد ذلك تمت ترجمة فقرات المقياس بطريق عكسية من خلال أحد المختصين في الترجمة وقد تم مقارنة النسختين العربية والإنجليزية، وهذا المقياس يحتوي على (24) فقرة تكشف عن متلازمة ملكة النحل بأبعادها الست (إنكار التمييز، ودعم اقتباسات الجنس، وإدراك التضحية، والجدارة، والمشاركة المهنية، والوصف الذاتي للذكور).

## صدق المقياس

### صدق المحكمين

تم عرض مقياس متلازمة ملكة النحل على (5) من المختصين في مجال التربية وعلم النفس، وقد أجريت فقط بعض التعديلات الطفيفة على بعض الكلمات، وبقي المقياس مكونا من 24 فقرة ومتوافقا مع النسخة الإنجليزية للمقياس.

### صدق الاتساق الداخلي

استخدمت طريقة فحص صدق الاتساق الداخلي للكشف عن صدق المقياس وذلك عن طريق استخراج معامل الارتباط والدلالة الاحتمالية بين كل فقرة من فقرات المقياس ودرجة الكلية لمقياس، والجدول (2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية في المقياس

جدول 2: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية في المقياس

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحتمالية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحتمالية
1	60.	001.	13	52.	001.
2	64.	001.	14	52.	001.
3	65.	001.	15	44.	001.
4	780.	001.	16	42.	001.
5	64.	001.	17	49.	001.
6	66.	001.	18	67.	001.
7	22.	04.	19	58.	001.
8	44.	001.	20	54.	001.
9	44.	001.	21	65.	001.
10	44.	001.	22	52.	001.
11	35.	001.	23	55.	001.
12	38.	001.	24	57.	001.

تشير النتائج في الجدول (2) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين الفقرات المختلفة والدرجة الكلية للمقياس قد كانت دالة إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وهذا مؤشر على أن جميع الفقرات منتمة للمقياس ويعطي المقياس درجات صدق اتساق تخول الباحثين باستخدامه لأغراض البحث العلمي.

### ثبات المقياس

أمكن التحقق من الصورة المعربة لمقياس متلازمة ملكة النحل عن طريق استخدام معادلة كرونباخ ألفا وقد بلغت قيمة هذا المعامل (0.88)، وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

## نتائج الدراسة

نص السؤال الأول على: ما واقع انتشار متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات في المؤسسات في منطقة النقب؟

ولهذه لغاية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل فقرة من فقرات مقياس متلازمة ملكة النحل. والجدول (3) يبين ذلك.

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لأهميتها.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	خلال مسيرتي المهنية، لاحظت أنه يتم منع النساء الطموحات من متابعة حياتهن المهنية وتطلعاتهن	4.79	62.	مرتفع
1	حياتي المهنية هي واحدة من أهم الأشياء في حياتي.	4.75	63.	مرتفع
12	في المؤسسات، يجب أن يصل الأشخاص الذين يؤدون وظائفهم بشكل جيد إلى القمة.	4.72	64.	مرتفع
23	أنا أؤيد سياسات الحصص التي تبين أدوار الرجال والنساء	4.71	88.	مرتفع
24	تتيح الحصص الجنسانية للمرأة فرصة متساوية مع الرجل للترقية	4.70	89.	مرتفع
22	الحصص الجنسانية هي سياسة توظيف جيدة.	4.70	90.	مرتفع
3	مسيرتي المهنية تلعب دوراً مركزياً في حياتي.	4.62	65.	مرتفع
14	يجب أن تراعي قرارات الترقية الجهد الذي يبذله الأشخاص في عملهم	4.61	71.	مرتفع
11	أشعر أن كوني امرأة منعني من الحصول على ترقية وزيادة مهمة في الراتب الشهري.	4.61	79.	مرتفع
16	بالنظر إلى القدرات المتساوية، يجب دائماً منح الترقية للشخص الذي يبذل قصارى جهده.	4.60	75.	مرتفع
13	في الحياة، يجب أن يحصل الناس على ما يستحقونه.	4.60	64.	مرتفع
2	طموحات حياتي تتعلق بشكل رئيسي بحياتي المهنية.	4.59	69.	مرتفع
5	أساهم دائماً بأفكار جيدة أثناء المناقشات الجماعية.	4.51	73.	مرتفع
6	أعمل بلا كلل لحل المشاكل الصعبة في العمل.	4.48	78.	مرتفع
15	يجب أن يكون للمؤهلات وزن أكبر من الأقدمية في قرارات الترقية.	4.25	1.02	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	في مسيرتي المهنية، تعرضت للسخرية أو التمييز كوني امرأة.	4.25	1.11	مرتفع
4	أعمل في المؤسسة خارج ساعات العمل.	4.19	1.09	مرتفع
17	لقد كرتست وقتي للعمل بدلاً من أن أكون مع عائلتي أو أصدقائي.	3.76	1.25	مرتفع
18	لقد ألغيت أو قللت أو أجلت الإجازات العائلية لاحترام التزاماتي المهنية.	3.39	1.25	متوسط
20	لقد أعطيت الأولوية لمسيرتي المهنية على علاقتي الزوجية.	3.19	1.38	متوسط
21	لقد كيفت قراري بإنجاب الأطفال أم لا اعتماداً على متطلبات حياتي المهنية.	2.55	1.34	متوسط
7	خلال مسيرتي المهنية، شعرت دائماً أن النساء والرجال يحصلون على دعم متساوٍ طوال حياتهم المهنية.	2.27	1.04	منخفض
19	بسبب مسيرتي المهنية، أقل من أهمية قيمي ومعتقداتي.	2.22	1.17	منخفض
8	يتمتع الرجال والنساء بنفس فرص الترقية في المؤسسات.	2.13	1.07	منخفض
	الدرجة الكلية	3.96	46.	مرتفع

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن المتوسط الحسابي على مقياس متلازمة ملكة النحل، ظهرت بمتوسط حسابي (3.96) وهي بمستوى مرتفع، كما أن غالبية الفقرات كانت بمستوى مرتفع في حين جاءت (3) فقرات بمستوى متوسط، ولعل هذا يدل على شيوخ متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات في منطقة النقب، ويرى الباحثان أن ذلك يعود إلى مخاوف تبديها المرأة الإدارية في منطقة النقب البدوية التي كانت لوقت قريب لا تستطيع أن تتسلم مهام إدارية بسبب هيمنة الرجال على الوظائف الأمر الذي جعلها تحاول المحافظة على هذه الوظيفة الإدارية، مما يستدعي أن تحاول أن تبعد أي مصادر قد تشكل تهديداً لها في العمل الإداري. وتتق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني (2021) التي أجريت في البيئة السعودية وقد وجدت نسب انتشار مرتفعة لمتلازمة ملكة النحل.

**نص السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات شيوخ متلازمة ملكة النحل باختلاف فئة العمر التي تنتمي لها الإدارية (دون 30 سنة، 30-40، 40-50، 50-60)؟**

ول هذه الغاية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فئة من الفئات العمرية والجدول (4) يبين ذلك

**جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى شيوع متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات وفقا للفئة العمرية**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئة العمر
590.	3.98	15	أقل من 30 سنة
480.	4.04	28	من 30-40 سنة
350.	4.04	46	من 40-50 سنة
390.	3.53	15	أعلى من 50 سنة
460.	3.96	104	المجموع

ثم أجري حساب اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مستوى شيوع متلازمة لملكة النحل تعزى وفقا للفئة العمرية والجدول (5) يبين ذلك.

**جدول 5: نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل وفقا للفئة العمرية.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.27	3	1.09	5.64	.001
داخل المجموعات	19.36	100	.190		
المجموع	22.64	103			

يتبين من الجدول (5) وجود فروق دالة إحصائية في مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل وفقا للفئة العمرية، حيث بلغت قيمة ف (5.64) وهي قيمة دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.001$ ) ولغايات الكشف عن اتجاه الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه كما يتضح في الجدول (6)

**جدول 6: نتائج اختبار شيفيه لاختبار اتجاه الدلالة في مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل تعزى للفئة العمرية**

فئة العمر	دون 30 سنة	من 30-40 سنة	من 40-50 سنة	أعلى من 50 سنة
دون 30 سنة	-	06.	07.	44.
من 30-40 سنة	06.	-	03.	*51.
من 40-50 سنة	07.	03.	-	*52.
أعلى من 50 سنة	44.	*51.	*52.	-

تشير نتائج اختبار شيفيه إلى أن هناك فروق بين فئة 30 إلى 40 وفئة أعلى من 50 سنة كما وتشير أيضا إلى أنه هناك فروق بين فئة 40 إلى 50 سنة وفئة أعلى من 50 سنة حيث كانت هذه الفروق دالة إحصائيا، ولما كان المتوسط الحسابي لفئة أعلى من 50 سنة أقل من المتوسط الحسابي لكل من فئة 30 إلى 40 سنة وفئة (40-50) سنة فإن هذا يشير إلى أن شيوخ متلازمة ملكة النحل عند فئة أعلى من 50 سنة هو الأقل بين الفئات ولعل ذلك يعزى إلى أن الإداريات من هذه فئة العمر قد قاربن على التقاعد، ولديهن الخبرة الحياتية الكافية للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، وبالتالي لم يعد لديهن النزعة الكبرى للتمسك بالعمل الإداري، عدا عن أن شعورهن بما اكتسبن من خبرات إدارية، إضافة لتجربتهن الحياتية، ومكانتهن المجتمعية، كل ذلك يمكن أن يخفص لديهن شيوخ سلوكيات متلازمة ملكة النحل. كذلك فإن الاقتراب من سن التقاعد قد يقلل من الحاجة للتمسك بالسلطة الإدارية، حيث تصبح الإداريات الأكبر سناً أقل ميلاً للشعور بالتهديد الوظيفي مقارنةً بالإداريات الأصغر، ويأتي هذا التفسير متناغماً مع دراسة جرانت (Grant, 2013) حول النضج المهني والارتياح للمكانة الإدارية، حيث أظهرت دراستهما أن الإداريات الأكبر سناً غالباً ما يكن أكثر استقراراً نفسياً وأقل عرضة للانخراط في سلوكيات متلازمة ملكة النحل.

وقد دعم سميث ورفاقه (Smith et al, 2018...) هذا الاتجاه بالقول بأن النساء الأكبر سناً في المواقع الإدارية قد يملن إلى تفضيل التعاون وتقديم الدعم للآخرين عوضاً عن المنافسة، وهو ما يُقلل من مستويات متلازمة ملكة النحل، ويعزز من بيئة العمل الإيجابية بين الزميلات.

**نص السؤال الثالث: هل تختلف متوسطات شيوخ متلازمة ملكة النحل باختلاف المؤهل التعليمي للإدارية (بكالوريوس، دراسات عليا)؟**

ومن أجل ذلك استخدم اختبار ت لاختبار دلالة الفروق في متوسطات شيوخ متلازمة ملكة النحل بين الإداريات باختلاف المؤهل العلمي، والجدول (7) يبين نتائج اختبار ت.

**جدول 7: نتائج اختبار ت للفروق في متوسطات شيوخ متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات باختلاف المؤهل التعليمي (بكالوريوس، دراسات عليا).**

المؤهل التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	د ح	قيمة ت	مستوى الدلالة
دراسات عليا	20	4.26	360.	102	3.33	001.
بكالوريوس	84	3.89	0.46			

تشير النتائج في الجدول (7) إلى وجود فروق في متوسطات شيوخ متلازمة ملكة النحل بين الإداريات في منطقة النقب تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.001)$ .

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث حول الفروق في متوسطات شيوع متلازمة ملكة النحل باختلاف المؤهل التعليمي للإدارية وجود فروق دالة إحصائياً بين الإداريات من درجة البكالوريوس وأولئك الحاصلات على الدراسات العليا، حيث كان مستوى المتلازمة أعلى لدى الإداريات من درجة البكالوريوس، وقد بلغ المتوسط الحسابي لفئة البكالوريوس (4.26)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الدراسات العليا (3.89)، مما يشير إلى ارتفاع شيوع متلازمة ملكة النحل بين الإداريات من ذوات المؤهل التعليمي الأقل.

ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى أن الإداريات من ذوي درجة البكالوريوس قد يشعرون بقلق أكبر من فقدان سلطتهن الإدارية أو مكانتهن الوظيفية في حال وجود زميلات يتمتعن بمؤهلات علمية أعلى، فهذا يولد الشعور لديهن بنقص في التأهيل الضروري للقيام بالوظيفة، وينظرن إلى زميلتهن على أنهن أكثر كفاءة، مما يستدعي كثيراً من الاحتراز واليقظة الذهنية لديهن، وهذا الخوف يشكل دافعاً قوياً لإظهار لبعض السلوكيات التي تتماشى مع متلازمة ملكة النحل، مثل التقليل من إنجازات زميلات العمل، وعدم دعمهن، والتقليل من قيمة ما يقمن به من أعمال، وعدم إظهار التعاون من المرؤوسات.

وينسجم هذا التفسير مع ما أشار إليه سميث وآخرون (Smith) 2018et al., وجونس وبرون (Jones & Brown, 2020) حول تأثير المؤهلات الأكاديمية على الثقة بالنفس ومستوى الأمان الوظيفي، حيث أظهرت دراساتهم أن من يتمتعن بمستوى علمي أقل قد يواجهن صعوبة في التكيف في بيئات العمل التي تتسم بالتنافسية الأكاديمية العالية، مما يؤدي إلى زيادة شيوع متلازمة ملكة النحل كوسيلة للحفاظ على السلطة وتجنب التهديد.

**نص السؤال الرابع: هل تختلف متوسطات شيوع متلازمة ملكة النحل باختلاف حجم المؤسسة التي تنتمي لها الإدارية (صغيرة، متوسطة، كبيرة)؟**

ولهذه الغاية أجري أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات وفقاً لحجم المؤسسة التي تعمل فيها الإدارية والجدول (8) يبين ذلك

**جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى شيوع متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات وفقاً لحجم المؤسسة التي تعمل فيها الإدارية**

حجم المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صغيرة أقل من ٥٠ موظف	27	3.65	.480
متوسطة: من ٥٠ - ١٠٠ موظف	33	4.01	.480
كبيرة: أكثر من ١٥٠ موظف	44	4.11	.350
المجموع	104	3.96	.460

ثم حسب اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مستوى شيوخ متلازمة ملكة النحل وفقاً لحجم المؤسسة التي تعمل فيها الإدارية، والجدول (9) يبين ذلك.

**جدول (9): نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في مستوى شيوخ متلازمة ملكة النحل وفقاً لحجم المؤسسة.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.66	2	1.830	9.73	001.
داخل المجموعات	18.98	101	1880.		
المجموع	22.64	103			

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى شيوخ متلازمة ملكة النحل وفقاً لحجم المؤسسة، حيث بلغت قيمة ف (9.73) وهي قيمة دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.001$ ) ومن أجل الكشف عن اتجاه الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه كما يتضح في الجدول (11)

**جدول 11: يبين نتائج اختبار شيفيه لاختبار اتجاه الدلالة في مستوى شيوخ متلازمة ملكة النحل وفقاً لحجم المؤسسة**

حجم المؤسسة	دون 50 موظف	50-100 موظف	أكثر من 100 موظف
دون 50 موظف	-	*35.	*46.
50-100 موظف	*35.		10.
أكثر من 100 موظف	*46.	0.10	-

تشير النتائج في الجدول (11) إلى أن ثمة فروق في متوسطات متلازمة ملكة النحل تعزى لحجم المؤسسة وقد كانت الفروق دالة إحصائياً بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة، وكذلك بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة لصالح المؤسسات ذات الحجم الأصغر (دون 50 موظفاً).

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع حول الفروق في متوسطات شيوخ متلازمة ملكة النحل باختلاف حجم المؤسسة التي تنتمي لها الإدارية أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين الإداريات العاملات في المؤسسات ذات الأحجام المختلفة، أظهرت النتائج أن مستوى المتلازمة كان أعلى في المؤسسات الصغيرة، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفئة (4.11)، مقارنةً بالمؤسسات المتوسطة (4.01) والكبيرة (3.65)، مما يشير إلى شيوخ أكبر لمتلازمة ملكة النحل بين الإداريات في المؤسسات الصغيرة.

وربما تُعزى هذه الفروق إلى أن الإداريات في المؤسسات الصغيرة قد يشعرن بمستوى أقل من الأمان الوظيفي والثقة، فعادة ما تكون هذه الإدارية في المؤسسة الصغيرة مسؤول عن مجموعة صغيرة من المرؤوسين والمرؤوسات، وبالتالي من السهولة تحديد خصماً مفترضاً يمكن أن يكون مصدر تهديد لهن، مما يدفعهن إلى تبني سلوكيات متلازمة ملكة النحل كوسيلة للحفاظ على سلطتهن وتجنب التهديدات الوظيفية من قبل مرؤوساتهن في العمل. وعادة ما تكون المؤسسات الصغيرة بيئات عمل تقتصر إلى التنوع المهني أو الفرص الكافية للتطور الوظيفي، مما يزيد من احتمالية الشعور بالتنافسية والغيرة وأحياناً المراقبة في العمل لغايات الإيقاع بالشخص الإداري مما يشعرها بالخوف على فقدان المكانة والمنصب الإداري.

ويدعم هذه النتيجة سميث ورفاقه (al, 2018, Smith و جونس وبرون (Jones) 2020) و Brown, & حول شيوع متلازمة ملكة النحل في البيئات التنظيمية الأصغر والأكثر تقييداً، حيث يميل الأفراد إلى التصرف بأسلوب دفاعي في سياقات تقتصر إلى موارد واسعة أو فرص ترقية، مما يزيد من مظاهر التنافس وعدم التعاون مع الزميلات في العمل.

**نص السؤال الخامس: هل تختلف متوسطات شيوع متلازمة ملكة النحل باختلاف سنوات الخبرة للإدارية (قصيرة، متوسطة، طويلة)؟**

ولهذه الغاية أجري حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتلازمة ملكة النحل وفقاً لسنوات الخبرة للإدارية (قصيرة، متوسطة، طويلة) والجدول (12) يبين ذلك.

**جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى شيوع متلازمة ملكة النحل لدى الإداريات وفقاً لسنوات الخبرة للإدارية (قصيرة، متوسطة، طويلة)**

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قصيرة دون 5 سنوات	36	4.12	500.
متوسطة: (5-10) سنوات	24	3.99	430.
كبيرة: أعلى من 10 سنوات	44	3.81	41.
للمجموع	104	3.96	46.

ثم حسب اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل وفقاً لسنوات الخبرة التي تملكها الإدارية، والجدول (13) يبين ذلك.

**جدول 13: نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل وفقاً لسنوات الخبرة التي تملكها الإدارية العاملة في المؤسسات المختلفة.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.000	2	1.000	4.89	009.
داخل المجموعات	20.644	101	2040.		
المجموع	22.644	103			

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل وفقاً لحجم المؤسسة، حيث كانت قيمة ف (4.98) وهي قيمة دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.009$ ) ومن أجل الكشف عن اتجاه الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه كما يتضح في الجدول (14)

**جدول 14: نتائج اختبار شيفيه لاختبار اتجاه الدلالة في مستوى شيوع متلازمة ملكة النحل وفقاً لسنوات الخبرة.**

سنوات الخبرة	قصيرة	متوسطة	طويلة
قصيرة	-	13.	*31.
متوسطة	13.	-	17.
طويلة	*31.	17.	-

تشير النتائج في الجدول (14) إلى أن ثمة فروق في متوسطات متلازمة ملكة النحل تعزى لسنوات الخبرة التي تملكها الإدارية العاملة في المؤسسات المختلفة في منطقة النقب، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً بين نوات الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة لصالح نوات الخبرة القصيرة.

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس حول الفروق في متوسطات شيوع متلازمة ملكة النحل باختلاف سنوات الخبرة للإدارية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريات نوات الخبرات المختلفة، فقد سجلت الإداريات نوات الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) متوسطاً أعلى في شيوع المتلازمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، بينما سجلت الإداريات نوات الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) متوسطاً قدره (3.99)، والإداريات نوات الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) متوسطاً أقل بلغ (3.81) مما يشير إلى انخفاض مستوى المتلازمة لدى الإداريات الأكثر خبرة.

وربما تعود هذه الاختلافات إلى أن الإداريات نوات الخبرة القصيرة في منطقة النقب قد يشعرون بحاجتهم إلى إثبات أنفسهم والحفاظ على سلطتهم في بيئة العمل، مما قد يدفعهم إلى تبني

سلوكيات تصب في ظهور متلازمة ملكة النحل لديهن. أما الإداريات الأكثر خبرة، فيملن إلى تبني منظور أكثر نضجاً ومهنية، فالخبرة منحتهن درجة من الأمان، حيث يشعرن بالأمان الوظيفي والثقة من مكانهن الاجتماعية والإدارية، مما يقلل من مشاعر التهديد لديهن، ويعزز لديهن أسلوباً قيادياً يتسم بالتعاون والدعم لمن يحيط بهن من مرؤوسات.

وتتفق هذه الرؤيا مع ما أسفرت عنه دراسة إليميرس (Ellemers, 2011) التي وجدت أن الخبرة المهنية تساهم في بناء الثقة، وتقلل من السلوكيات الدفاعية لدى المدير، مما يجعل القائد من ذوي الخبرة الطويلة أكثر قدرة على التعامل مع زميلاتهم بشكل إيجابي، دون الشعور بالخوف من فقدان المكانة أو التنافسية الشديدة.

## توصيات الدراسة

### في ضوء النتائج أمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

- تعزيز الثقة المهنية والقدرات القيادية لدى الإداريات من خلال تنظيم دورات تدريبية تقوم على تنمية المهارات القيادية المتعاونة.
- تطوير سياسات داخل المؤسسات تضمن دعم نمو وتطور الإداريات مع توفير فرص متساوية للجميع.
- توفير بيئة عمل تشجع التعاون بين الموظفين والإداريات بدلاً من المنافسة، خاصة في المؤسسات الصغيرة التي تبين ارتفاع مستوى المتلازمة فيها.
- تقديم برامج توعوية تهدف إلى تنمية الوعي حول أهمية تبني هوية مهنية مرنة تستطيع التعامل مع التحديات بثقة، وتقليل المخاوف المرتبطة بفقدان المكانة أو السلطة الوظيفية.
- النظر في تعزيز التنوع المهني في المؤسسات الصغيرة من خلال توظيف خبرات متنوعة وتوفير موارد وفرص إضافية للتطوير المهني.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تعنى بالعوامل التي تؤثر في تعشي متلازمة ملكة النحل بين المديرات والسيدات في المواقع القيادية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو ربيعة، سراب (2009) التحديات التي تواجه النساء في منطقة النقب، مجلة الدراسات الاجتماعية، 7(3): 113-128.
- الحسن، سعاد (2019). متلازمة المرأة العاملة وتأثيرها على الأداء الإداري: دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإدارية، 15(2): 45-60.
- الزهراني، فاطمة (2021). متلازمة المرأة العاملة والعوامل المؤثرة عليها: دراسة حالة في المؤسسات الصحية، مجلة العلوم الاجتماعية، 8(4): 123-135.
- العبد الله، منى (2022). دور متلازمة المرأة العاملة في بيئة العمل وتأثيرها على العلاقات الوظيفية: دراسة ميدانية: مجلة الإدارة والسياسات العامة، 20(2): 150-166.
- العلي، ليلي (2020). تحليل مستوى انتشار متلازمة المرأة العاملة بين مديرات المؤسسات التعليمية والاجتماعية في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، 12(3): 88-102.
- النصاصة، منصور (2020). بدو النقب وبئر السبع: 100 عام من السياسة والنضال، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

### ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Al-Abdullah, M. (2022). The role of working woman syndrome in the work environment and its impact on job relations: A field study: Journal of Administration and Public Policies, 20(2):150-166.
- Abu Rabia, S. (2009). Challenges facing women in the Negev region, Journal of Social Studies, 7(3): 113-128.
- Al-Ali, L. (2020). Analysis of the prevalence level of working woman syndrome among female directors of educational and social institutions in the public sector, Journal of Public Administration, 12(3): 88-102.
- Al-Hassan, S. (2019). The working woman syndrome and its impact on administrative performance: A field study in educational institutions, Journal of Administrative Sciences, 15(2): 45-60.
- Al-Nsarah, M. (2020). The Negev Bedouins and Beersheba: 100 years of politics and struggle, King Faisal Center for Research and Islamic Studies.
- Al-Zahrani, F. (2021). Working woman syndrome and its influencing factors: A case study in health institutions, Journal of Social Sciences, 8(4): 123-135.

### ثالثاً: المصادر الأجنبية

- Anderson, R. & Coleman, S. (2023). Long-term effects of queen bee syndrome on institutional performance in educational organizations, *Educational Leadership and Management Review*, 35(1): 22-40.
- Baykal, E., Soyalp, E., & Yeşil, R. (2020). Queen bee syndrome, A modern dilemma of working women and its effects on turnover intentions. In H. Dincer & S. Yüksel (Eds.), *Strategic outlook for innovative work behaviors* (165–178).
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women, *The Leadership Quarterly*, 27(3): 456-469.
- Dobson, J., & Iredale, R. (2006). Women in leadership: The influence of queen bee syndrome in competitive workplaces. *Gender and Society Journal*, 22(1), 95-108.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). Gender and leadership: A social psychology of queen bee syndrome, *Journal of Leadership Studies*, 25(4): 233-245.
- Ellemers, N. (2011). The queen bee in the organizational hive: A social identity analysis of the negative consequences of female intragroup differentiation. *European Journal of Social Psychology*, 41(3): 364-374.
- Emily, J. (2019). The Impact of the Queen Bee Syndrome on Leadership Across Sectors and Organizations, *Journal of Leadership and Management*, 34(2): 45-63.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing but a queen bee? An integrative model of antecedents and consequences of women leaders' disidentification with women employees, *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(4): 621-643.
- Grangeiro, R. da R., Rezende, A. T., Gomes Neto, M. B., Carneiro, J. S., & Esnard, C. (2022). The queen bee phenomenon scale: Psychological evidence in the Brazilian context. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(1).
- Grant, A. (2013). *Give and take: Why helping others drives our success*. Viking Press.
- Harvey, C. (2018). When queen bees attack women stop advancing: Recognizing and addressing female bullying in the workplace, *Development and Learning in Organizations*, 32(5): 1-4.
- Helen, T. (2022). *Analyzing Psychological and Organizational Impacts of the Queen Bee Syndrome on Female Executives: A Quantitative and Qualitative Study*. Unpublished

- Report, [Name of Institution or University].
- Jones, C., & Brown, D. (2020). The impact of the beehive syndrome on employee morale and turnover, *Human Resource Management Review*, 30(3): 100718.
- Karen, H. (2018). Challenges faced by female managers due to queen bee syndrome and strategies for overcoming them: A qualitative study, *Journal of Business and Management*, 18(3): 150-165.
- Laura, M. (2021). Investigating the Impact of the Queen Bee Syndrome on Leadership Styles and Career Advancement of Female Executives, *European Journal of Leadership Studies*, 38(4): 89-104.
- Margaret, L. (2020). Exploring the Impact of the Queen Bee Syndrome on Female Executives: Effects on Performance and Personal Well-being. *Journal of Business and Organizational Health*, 27(3): 145-160.
- Mavin, S. (2006). Queen bee syndrome: An exploration of the queen bee phenomenon in professional women. *British Journal of Management*, 17(2): 225-238.
- Mehra, A., & Krishnan, K. (2016). Gendered challenges in management: The role of queen bee syndrome in developing countries. *Asian Journal of Business Ethics*, 5(3): 123-138.
- Meinhard, A. G., & Faria, A. (2020). Queen bee or worker bee? How women leaders' self-construal shapes their implicit followership theories. *Frontiers in Psychology*, 11, 582193.
- Smith, L. J., Johnson, E., & Roberts, K. (2018). Impact of queen bee syndrome in small and medium organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3).
- Stier, A. (2009). The queen bee syndrome: How women can avoid sabotaging their careers. *The European Business Review*, 21(1): 60-68.
- Yaprak, K., & Alev, T. (2022). Those who broke the glass ceiling and rise: Qualitative research about women managers. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Zhang, Y., Lee, H., & Park, J. (2022). Organizational culture and the prevalence of queen bee syndrome among female leaders in Asia. *Asian Business and Psychology Journal*, 15(4): 301-320.
- Zöhre, A., & Taskin, L. (2023). The impact of queen bee syndrome on women's leadership perceptions in the health sector: A descriptive study in Ordu, Turkey. *Journal of Health Management and Leadership*, 25(2): 120-135.

# مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري

**د. مهند عمر**

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة فلسطين التقنية-خضوري،  
فلسطين.

**Dr. Mohanad Omar**

College of Physical Education and Sports Science, Palestine  
Technical University-Kadoorie, Palestine.

[muhanad.ibrahim@ptuk.edu.ps](mailto:muhanad.ibrahim@ptuk.edu.ps)

## The Level of Sports Confidence during Physical and Sports Activities among Physical Education Students at Kadoorie University

### Abstract

*The study aimed to identify the level of sports confidence during physical and sports activities among students majoring in Physical Education at Kadoorie University. To achieve this, the descriptive analytical approach was used on a stratified random sample of (186) male and female students during the first semester of the academic year (2024-2025). A questionnaire consisting of (13) items was distributed to the participants. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data and obtain the results. The results indicated that the level of sports confidence during physical and sports activities among Physical Education students at Kadoorie University was high, with a mean score of (3.95). The study also showed no statistically significant differences in sports confidence during physical and sports activities among Physical Education students at Kadoorie University due to the variables of (gender or academic level). The researcher recommends including academic units and training programs focusing on developing psychological aspects such as enhancing self-confidence, stress management, and improving adaptation skills in competitive situations.*

**Keywords:** *Sports Confidence, Sports Activities.*

## ملخص

هدف البحث التعرف إلى مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بصورته التحليلية على عينة عشوائية طبقية قوامها (186) طالباً وطالبة خلال الفصل الدراسي الأول (2024-2025 م)، حيث وزعت عليهم استبانة مكونة من (13) فقرة، ولمعالجة البيانات والوصول إلى النتائج تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري كان كبيراً بمتوسط حسابي (3.95)، كما أشارت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري، والتي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية)، ويوصي الباحث بضرورة تضمين وحدات دراسية وبرامج تدريبية تُركّز على تطوير الجوانب النفسية مثل تعزيز الثقة بالنفس، إدارة الضغوط، وتحسين مهارات التكيف مع مواقف المنافسة المختلفة.

**الكلمات المفتاحية: الثقة الرياضية، الأنشطة الرياضية.**

## مقدمة البحث وخلفيته النظرية

أصبح التقدم العلمي سمة مميزة للعصر الحالي، نظراً لدوره في تقديم حلول علمية للتحديات المختلفة في شتى مجالات الحياة، ولا سيما في مجال التربية البدنية والرياضية، إذ يظهر هذا التقدم جلياً من خلال متابعة البطولات العالمية والدورات الأولمبية، حيث يمكن ملاحظة التطور السريع والتحسين الملحوظ في أداء اللاعبين بمختلف الأنشطة الرياضية، وقد انعكس هذا التقدم على العملية التدريبية، لما شهد من تطورات كبيرة شملت الإعداد البدني، المهاري، والنفسي (عبد الحكيم واخرون، 2024).

كما تهدف العمليات التدريبية إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء الرياضي للاعبين، وذلك من خلال استخدام طرق تدريب حديثة أصبحت متاحة ومعروفة للجميع، وقد أدى هذا التطور إلى تقارب المستويات البدنية، التكنيكية، والخططية بين اللاعبين، مما جعل الإعداد النفسي العامل الحاسم في تحقيق الإنجازات والفوز في المنافسات، إذ يُعد الإعداد النفسي ضرورياً لتوجيه سلوك اللاعب، والتأثير على الجوانب النفسية المتعلقة بالتدريب والمنافسات الرياضية، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يساعد المدربين في الوصول باللاعبين إلى الحالة النفسية المثلى التي تدعم تحقيق الإنجاز المنشود (يعقوب وبني سعيد، 2020).

كما تهدف العملية التعليمية إلى تحقيق التوازن بين متطلبات التعليم والنشاط الرياضي الممارس، مع مراعاة إمكانيات الرياضي البدنية، مهارية، والنفسية، حيث لا يمكن تحقيق هذا التوازن إلا من خلال الفهم الدقيق لقدرات الرياضي وإمكاناته البدنية، مع إتاحة الفرصة للاستفادة من هذه القدرات في تطوير المهارات المستهدفة وتعلمها بشكل متقن (يعقوب واخرون، 2019).

أما الثقة فإنها تعرف بالإيمان الذي يمتلكه الفرد في قدراته وأفكاره وأحكامه الشخصية، دون أن يتأثر بالمواقف السلبية أو الانتقادات التي تعرض لها في الماضي (Carter, 2020)، ومن هذا المنطلق اهتم العلماء والباحثون في علم النفس الرياضي بتنمية هذه المهارة والعمل على تطويرها وتوظيفها بشكل مثالي لتعزيز الأداء في مجالي التدريب والمنافسات (عبد الحكيم وحامد، 2018).

رغم ذلك، تظل العلاقة بين الثقة بالنفس والأداء الرياضي غير واضحة تماماً، ومع ذلك تشير العديد من الدراسات إلى أن الثقة بالنفس تعد عاملاً مهماً ومفيداً للرياضيين (Draper, et al., 2014; Zienius, et al., 2011)، كما تعد استراتيجيات تعزيز الثقة من التدخلات الشائعة في علم النفس الرياضي لدعم أداء الرياضيين (Vealey, et al., 2017)، ومن الصفات الأساسية للأفراد ذوي المستوى المحدود من الثقة بالنفس معرفتهم الجيدة بأنفسهم، حيث يدركون نقاط قوتهم وضعفهم ويتصرفون بوعي في اتخاذ الإجراءات الضرورية، كما يسعون باستمرار لتحسين أنفسهم وتحقيق أعلى مستويات أدائهم، ويشعرون بالرضا فقط من خلال الجهد والكفاح من أجل النجاح، وعلى الجانب الآخر، الأفراد ذوو المستويات المنخفضة من الثقة بالنفس الذين يميلون إلى

الاستسلام أمام التحديات ولا يبذلون جهداً، حيث تعتبر الضغوط والأخطاء والقلق أعداء لهؤلاء الأفراد، إذ يقاومون الضغوط الخارجية (Özkan, 2019).

ويرى (Abdul Salam & Abdul ali, 2016) أن الذات البدنية تتكون من إدراك الرياضي لقدراته الرياضية الكامنة، وفهمه الإيجابي لذاته، مع تقديره لنقاط قوته وضعفه، إذ يهدف إلى تطوير شخصيته بشكل ذاتي من خلال الالتزام بتدريب مبرمج قائم على أسس علمية، وإجراء اختبارات دورية تمكن اللاعب من تقييم مستواه الرياضي الحقيقي بناءً على قدراته البدنية.

ويشير (Röthlin et al., 2016) إلى عمل علماء النفس الرياضي على تطوير المهارات النفسية للرياضيين بهدف تعزيز السلوك الرياضي وتحسين الأداء، لما يهدف إليه التدريب على هذه المهارات من تحقيق الأداء الأمثل، حيث لا يقتصر الأمر على تحفيز الرياضي أو تحسين تركيزه فحسب، بل يتطلب أيضاً معالجة الجوانب النفسية السلبية مثل القلق والتصورات السلبية عن الذات، كما يساعد ذلك الرياضيين على التخلص من العقبات النفسية وتمكينهم من تقديم أفضل أداء ممكن.

ويرى (Poongavanam, 2023) أن الثقة بالنفس هي: الإيمان بالذات واتخاذ موقف إيجابي، مما يساهم في تحقيق تطلعات الفرد، كما أنها تختلف عن احترام الذات، الذي يشير إلى تقييم الفرد لقيمته الشخصية، حيث أظهرت دراسات في علم النفس أن الثقة بالنفس ترتبط بعدد من المتغيرات النفسية الأخرى، كما أنها تزداد مع اكتساب الخبرة، مما يساعد الأفراد على الإيمان بقدراتهم والذي ينعكس على أداء الأنشطة بشكل صحيح.

## مشكلة البحث

تعتبر الثقة الرياضية أحد العوامل النفسية الأساسية التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الرياضي، إذ أنها تساهم في تطوير المهارات الحركية، وتعزيز القدرات البدنية، وزيادة دافعية الأفراد لتحقيق الإنجازات، كما أنها تساعد الرياضيين على التكيف مع التحديات، ومواجهة الضغوط النفسية التي ترافق المنافسات، ورغم هذه الأهمية، فإن العلاقة بين الثقة الرياضية ومستوى الأداء ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في أوساط طلبة تخصص التربية الرياضية، الذين يشكلون النواة المستقبلية لتطوير الرياضة.

وانطلاقاً من خبرتي كباحث ومدرّب متخصص في الألعاب الفردية والجماعية، ومُحاضر في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، لاحظت أن طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري يعانون من تحديات متعلقة بالثقة الرياضية، لا سيما في البيئات التنافسية حيث تؤثر هذه التحديات بشكل ملحوظ على أدائهم البدني والنفسي أثناء الممارسات الرياضية، ومع ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق الفلسطيني، ظهرت الحاجة الملحة لدراسة العوامل المؤثرة على بناء الثقة الرياضية لدى هؤلاء الطلبة.

وتشير الدراسات السابقة إلى الدور الحاسم للثقة الرياضية في تحسين الأداء، فقد أظهرت دراسة (Poongavanam, 2023) أن الرياضيين يتمتعون بمستويات أعلى من الثقة بالنفس مقارنة بغير الرياضيين، مما يعكس دور الرياضة في تعزيز الكفاءة الذاتية، كما أكدت دراسة (Lochbaum et al., 2022) أن العلاقة بين الثقة الرياضية والأداء تكون أكثر وضوحًا في الرياضات الفردية مقارنة بالجماعية، كما أشارت دراسة (Röthlin et al., 2016) إلى أن التدخلات النفسية مثل تدريب المهارات النفسية تسهم بشكل كبير في تعزيز الثقة الرياضية وتحسين الأداء.

وفي الإطار ذاته سعى الباحث إلى سد الفجوة البحثية من خلال تحليل مستوى الثقة الرياضية لدى الطلبة، واستكشاف العوامل المؤثرة فيه، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تهدف إلى تطوير البرامج الأكاديمية والتدريبية لتعزيز ثقة الطلبة الرياضية وتحسين أدائهم.

## أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- يُعدّ مكملاً للأبحاث التي تناولت موضوع الثقة الرياضية، فضلاً عن ندرة وجود أبحاث في البيئة الفلسطينية على حد علم الباحث.
- يُبرز البحث الدور الأساسي للثقة الرياضية في تعزيز قدرة الطلبة على التحكم بانفعالاتهم وضبط أعصابهم في مختلف المواقف التي يواجهونها خلال المباراة، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والإنجازات الرياضية.
- يؤمل من البحث الحالي أن يتيح للباحثين والمدرسين المهتمين بهذا المجال، كما من المعلومات حول مستوى الثقة الرياضية والاستفادة من نتائجه في عملية التعليم والتدريب لدى تخصص التربية الرياضية.

## أهداف البحث

هدف البحث التعرف إلى:

- مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري.
- الفروق في مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.
- الفروق في مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية.

## تساؤلات البحث

- ما مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية؟

## حدود البحث

الترزم الباحث أثناء إجراء البحث بالحدود الآتية:

- **الحد البشري:** طلاب وطالبات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة خضوري.
- **الحد المكاني:** كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة فلسطين التقنية-خضوري.
- **الحد الزمني:** أجري البحث في الفترة الزمنية الواقعة ما بين (10/10/2024-2024/11/20) للفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي (2024-2025م).

## مصطلحات البحث

**الثقة الرياضية:** عرفها واينبرغ، جولد (Weinberg & Gould, 2023) بأنها درجة اليقين الشخصي أو الإيمان بقدرة الفرد على ممارسة الرياضة بنجاح.

**الأنشطة الرياضية:** جميع الممارسات البدنية والحركية التي يؤديها الأفراد، سواء لأغراض تنافسية أو ترفيهية، بهدف تعزيز اللياقة البدنية، وتحسين الصحة العامة، وتطوير المهارات الحركية، بالإضافة إلى تحقيق المتعة والتسلية. وتتضمن هذه الأنشطة مجموعة متنوعة من الرياضات الفردية والجماعية، مثل كرة القدم، السباحة، ألعاب القوى، الجمباز، والتنس، إلى جانب التمارين البدنية كاليوغا والتدريبات الهوائية. (تعريف إجرائي)

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية والأجنبية:

دراسة (Poongavanam, 2023): تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور احترام الذات والثقة بالنفس، كعاملين عاطفيين يعكسان تقييم الفرد لقيمه الذاتية، حيث يساعد احترام ذات الفرد في تقييم إمكاناته واستكشاف ذاته، استهدفت الدراسة مقارنة مستويات احترام الذات والثقة بالنفس بين النساء الرياضيات وغير الرياضيات، وشملت عينة الدراسة نساء تتراوح أعمارهن بين 18 و25 عاماً، تم اختيارهن عشوائياً من مدينة بونديشيري، وضمت المجموعة نساء ممارسات للرياضة وأخريات غير ممارسات لها، واستخدم الباحث مقياس روزنبرغ لتقدير الذات واستبيان فيليبيا ديفيز للثقة الرياضية لقياس مستويات احترام الذات والثقة بالنفس لدى جميع المشاركات، ومن ثم تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام اختبار T-Test، وكشفت النتائج أن مستويات احترام الذات والثقة بالنفس كانت أعلى لدى النساء الرياضيات مقارنة بنظيرتهن غير الرياضيات.

دراسة (Hussein, et al., 2022): وتهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة التي تربط الثقة بالنفس بالأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة/كلية التربية/جامعة الفراهيدي، ومعرفة الثقة بالنفس لدى طلبة قسم ماجستير التربية البدنية وعلوم الرياضة / كلية التربية / جامعة الفراهيدي، وقدمت إضافات جديدة لدراسات تتناول مستوى الثقة بالنفس عند ممارسة النشاط البدني الرياضي لدى طلبة قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة / كلية التربية / جامعة الفراهيدي، واعتمد المنهج الوصفي على (60) طالباً وطالبة من قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة/كلية التربية/جامعة الفراهيدي، وبعد تطبيق المقياس ومعالجة النتائج باستخدام (SPSS) ، هدفت المستخلصات والتطبيقات إلى إيجاد برامج إرشادية ونفسية تساهم في تعزيز الثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة، والاهتمام بالمشكلات التي تحدث لطلبة الجامعة ومساعدة الطلاب على حل هذه المشاكل بأنفسهم لأن ذلك يعزز الثقة بالنفس، ويوجد علاقة تكاملية بين الرياضة والشعور بالثقة، فمن يثق في قدراته لديه قوة أكبر لتحمل الجهد والشكل العالي للتمارين، كما أن للرياضة تأثير إيجابي على الحالة النفسية والمزاج، وتساعد على تغيير النظرة إلى الذات وتبعث على الشعور بالتفوق، كما تعمل على تنمية التقييم الذاتي الإيجابي لدى طلبة الجامعة حتى تزيد ثقتهم بأنفسهم.

دراسة (Lochbaum, et al., 2022): هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الثقة والأداء الرياضي باستخدام تقنيات التحليل التلوي، كما تم فحص مخاطر التحيز المحتملة، وجودة الدراسات وخصائص الرياضة، وتوقيت قياس الثقة، وتأثير التعديلات الناتجة عن الفروقات الفردية بين المشاركين، ثم تمت مراجعة تحليلين تلويين سابقين، وأجري بحث منهجي شمل قواعد بيانات مثل APA Psych Articles و ERIC ومجموعة علم النفس والعلوم السلوكية و PsycINFO و

SPORT Discus عبر منصة EBSCOhost بالإضافة إلى ذلك أسفر البحث اليدوي عن تحديد 41 دراسة منشورة بين عامي 1986 و2020 استوفت معايير الإدراج، تضمنت هذه الدراسات بيانات عن 3711 رياضياً من 15 دولة عبر 24 تخصصاً رياضياً أظهر التقدير الإجمالي للأثار العشوائية للعلاقة بين الثقة والأداء (معبراً عنه بـ  $r$ ) قيمة تبلغ 0.25 (95% CI: 0.19, 0.30)، مع وجود أدلة محدودة على تحيز النشر، كما أنه لم تكن مخاطر التحيز العامة بين الدراسات الفردية مرتفعة، ولكن تم تحديد تأثيرات معتدلة في الرياضات الفردية (0.29) مقارنة بالرياضات الجماعية (0.14)، والأداء الموضوعي (0.29) مقارنة بمقاييس الأداء الذاتية (0.14)، كما كانت العلاقة أقوى بين الرياضيين الذكور (0.35) مقارنة بالإناث (0.07)، وفي الختام تُظهر الدراسة أن العلاقة بين الثقة والأداء صغيرة الحجم نسبياً، وغير متحيزة إلى حد كبير مع تأثير ملحوظ لنوع الرياضة، الأداء الموضوعي وجنس الرياضي.

دراسة (Lee, et al., 2022): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير التوجه نحو الهدف في التحصيل، وإدراك الخطأ على ثقة الرياضيين المراهقين، وتأثير الإدراك للخطأ كعامل تعديلي في بيئة رياضية تنافسية لتوفير البيانات الأساسية لتحسين ثقة الرياضيين المراهقين، كانت موضوعات الدراسة الرياضيون في المدارس الثانوية والمتوسطة ( $N = 300$ ، الذكور = 218، الإناث = 82) المسجلين في المؤسسات تحت اللجنة الرياضية والأولمبية الكورية، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل العامل التأكيدي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار التسلسلي، حيث كشفت النتائج أن توجه الرياضيين نحو الهدف يتنبأ بثقة الرياضيين بشكل إيجابي وأن هذه المسارات كان تعديلها إدراك الرياضيين للخطأ، ثم مناقشة الآثار على الرياضيين والباحثين من هذه النتائج.

دراسة ((Al-Khuffaf, 2018): هدفت الدراسة التعرف إلى الثقة الرياضية وعلاقتها بالنجاح لدى لاعبات جامعة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث بلغ عدد المشاركين (30) لاعباً في (3) مباريات شملت (كرة الصالات، كرة السلة، الكرة الطائرة)، واستخدم الباحث مقياس الثقة الرياضية (روبين فيل) ومقياس النجاح (هيريت مارش)، وتم جمع البيانات ومعالجتها باستخدام العمليات الإحصائية المناسبة للتوصل إلى أن مقياس الثقة والنجاح الرياضي مناسب للاعبات اسكواش كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل، حيث تتمتع اللاعبات في الجامعة بمستويات أعلى من الثقة والنجاح في الرياضة مما سيؤثر بشكل إيجابي على تطورهن في الرياضة، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالرياضة والنجاح لدى لاعبات اسكواش كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل.

## الطريقة والإجراءات

### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بإحدى صوره التحليلية نظراً لملائمته لأغراض البحث.

### مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع طلاب وطالبات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة خضوري والبالغ عددهم (408) طالب وطالبة، والمسجلين في سجلات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2024/2025.

### عينة البحث

أجري البحث على عينة من طلاب وطالبات تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري، حيث بلغ قوامها (186) طالبا وطالبة حيث تمثل العينة ما يقارب نسبته (45.59%) من مجتمعها، وذلك حسب كشوفات وسجلات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2024/2025، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية (المستقلة).

جدول (1): توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) (ن = 186).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	107	57.5
	اناث	79	42.5
	المجموع	186	100.0
المرحلة الدراسية	دبلوم	59	31.7
	بكالوريوس	127	68.3
	المجموع	186	100.0

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

### أداة الدراسة

اشتمل البحث الحالي على الأداة التالية:

استبانة مستوى الثقة الرياضية: تم استخدام مقياس مستوى الثقة الرياضية الذي أعده (يعقوب وبني سعيد، 2020)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (13) فقرة، حيث تضمن القسم

الأول: البيانات الشخصية عن الطلبة الذين قاموا بتعبئة الاستبانة، أما القسم الثاني: فتضمن فقرات استبانة مستوى الثقة الرياضية، وكانت الاستجابة على فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت الخماسي (1،2،3،4،5) (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة قليلة، أوافق بدرجة قليلة جداً) على التوالي للفقرات، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية.

## الإجراءات العلمية

### صدق الأداة

قام الباحث بإجراء صدق المحتوى للحكم على مدى مناسبة الاستبانة الخاص بمستوى الثقة الرياضية للغرض الذي وضع من أجله، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال التربية الرياضية بلغ عددهم (7) محكمين مختصين من حملة شهادة الدكتوراه في التربية الرياضية، وذلك لإبداء الرأي في الفقرات ومدى مناسبتها وسلامة اللغة وصياغتها، حيث تم تعديل وحذف الفقرات التي اتفق عليها المحكمين وبذلك يصبح الاستبانة صالحاً للتطبيق وقياس ما وضع لقياسه.

### الثبات لأداة البحث

وللتعرف إلى معامل الثبات لأداة البحث تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث كان معامل الثبات لأداة مستوى الثقة الرياضية (0.854)، وبالتالي تتمتع أداة البحث بمستوى جيد من الثبات وتفي بتحقيق أغراض البحث، ونتائج الجدول رقم (2) يبين ذلك.

### جدول (2): الثبات لأداة البحث.

المجالات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
مستوى الثقة الرياضية	13	0.854

## متغيرات الدراسة

اشتمل البحث على المتغيرات الآتية:

### 1- المتغيرات المستقلة:

- النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).
- المرحلة الدراسية وله مستويان (دبلوم، بكالوريوس).

### 2- المتغيرات التابعة:

تتمثل في استجابة أفراد العينة على أداة البحث.

## إجراءات تنفيذ البحث

تم إجراء البحث وفق الخطوات الآتية:

- تحديد أفراد مجتمع البحث وعينتها المتمثلة في طلاب وطالبات تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري.
- حصر مجتمع البحث بواسطة سجلات وكشوفات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة خضوري.
- إعداد استبانة مستوى الثقة الرياضية وتجهيزها يدوياً.
- توزيع أداة البحث على أفراد العينة يدوياً وبمشاركة فريق عمل.
- جمع البيانات وإدخالها إلى الحاسوب إلكترونياً وتبويبها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

## المعالجات الإحصائية

قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وذلك من خلال تطبيق ما يلي:

- معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة البحث.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، لتحديد الفروق في مستوى الثقة الرياضية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية).

## عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على: «ما مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري؟»

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل المجالات وللدرجة الكلية، ونتائج الجدول (3) تظهر ذلك، ولتفسير النتائج بناء على دراسة (السلمي، 2008) ودراسة (العتيبي، 2012) تم استخدام المتوسطات الحسابية المتعارف عليها لسلم ليكرت الخماسي:

- (1.80) فأقل درجة قليلة جداً.
- (1.81- 2.60) درجة قليلة.
- (2.61- 3.40) درجة متوسطة.
- (3.41- 4.20) درجة كبيرة.
- أكبر من (4.20) درجة كبيرة جداً.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري. (ن=186).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	لدي القدرة على أداء المهارات الحركية الضرورية لإحراز التفوق خلال المنافسة الرياضية.	4.12	843.	82.4	كبيرة
2	لدي القدرة على اتخاذ قرارات حاسمه خلال المنافسة الرياضية.	3.95	0.908	79	كبيرة
3	لدي القدرة على الأداء في المنافسة تحت الضغوط العصبية.	3.37	1.24	67.4	متوسطة
4	لدي القدرة على تنفيذ خطط ناجحة في المنافسة.	3.93	1.03	78.6	كبيرة
5	لدي القدرة على التركيز بصورة جيدة لكي أحقق النجاح.	4.18	1.05	83.6	كبيرة
6	لدي القدرة على التكيف مع مواقف اللعب المختلفة لكي أحقق الفوز في المنافسة.	4.04	1.04	80.8	كبيرة
7	لدي القدرة على إنجاز أهدافي المرتبطة بالمنافسة.	3.85	1.05	77	كبيرة
8	لدي القدرة على أن أكون ناجحاً في المنافسة.	4.15	0.94	83	كبيرة
9	لدي القدرة على أن يستمر نجاحي.	3.90	1.10	78	كبيرة
10	لدي القدرة على التفكير والاستجابة بنجاح أثناء المنافسة.	3.98	1.09	79.6	كبيرة
11	لدي القدرة على مواجهة التحدي أثناء المنافسة.	3.92	1.05	78.4	كبيرة
12	لدي القدرة على محاولة النجاح ولو كان المنافس أقوى مني.	3.94	1.01	78.8	كبيرة
13	لدي القدرة على القيام بأداء ناجح بعد قيامي بأداء فاشل.	4.12	1.13	82.4	كبيرة
كبيرة	الدرجة الكلية لمستوى الثقة الرياضية	3.95	0.59	79	

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول (3): أن الدرجة الكلية لمستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية كانت كبيرة وبمتوسط استجابة ((3.95 بأهمية نسبية (0.59)، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.37-4.18)، حيث جاء في المرتبة الأولى فقرة (لدي القدرة على التركيز بصورة جيدة لكي أحقق النجاح) بمتوسط حسابي (4.18) وأهمية نسبية (1.05)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة (لدي القدرة على الأداء في المنافسة تحت الضغوط العصبية) بمتوسط حسابي (3.37) وأهمية نسبية (1.24)، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة التخصص الأكاديمي الذي يزود الطلبة بالمهارات والمعارف اللازمة لتحسين أدائهم في الأنشطة الرياضية، بالإضافة إلى الخبرات العملية التي يكتسبونها من خلال التدريب والمشاركة في المنافسات، مما يعزز شعورهم بالكفاءة والقدرة، كما أن الدعم الأكاديمي والتدريبي الذي توفره الجامعات من خلال برامج تدريبية متخصصة وخطط تطوير مستمرة، يسهم في بناء الثقة الرياضية، علاوةً على ذلك فإن الطلبة في هذا التخصص يتمتعون بثقافة رياضية عالية تعزز إدراكهم لأهمية الإعداد النفسي والجسدي، ما ينعكس إيجاباً على أدائهم، كذلك، فإن التركيز على تطوير المهارات النفسية مثل التكيف مع الضغوط واتخاذ القرارات الحاسمة يسهم في تعزيز ثقتهم بقدرتهم على النجاح في مختلف مواقف المنافسة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (Poongavanam, 2023)، التي أظهرت أن الرياضيين يتمتعون بمستويات أعلى من الثقة الرياضية مقارنة بغير الرياضيين، حيث اعتبرت الرياضة عاملاً أساسياً في تطوير التقييم العاطفي للفرد وتعزيز شعوره بالكفاءة الذاتية، ودراسة (Lochbaum, et al., 2022) التي أكدت من خلال تحليل تلوي أن الثقة الرياضية ترتبط إيجابياً بالأداء الرياضي، مع تأثير معتدل أكثر وضوحاً في الرياضات الفردية، كما توضح هذه الدراسة أهمية التدخلات النفسية في تعزيز الثقة لدى الرياضيين، وتختلف النتائج الحالية عن دراسة (Lee, et al., 2022) التي ركزت على تأثير إدراك الخطأ كعامل تعديل للثقة الرياضية، حيث أظهرت النتائج أن تطوير الثقة الرياضية يتأثر بعوامل إضافية مثل التوجه نحو الهدف والبيئة التنافسية، مما يشير إلى أن الثقة قد تكون أقل استقراراً إذا لم تتوفر بيئة داعمة.

**ثانياً: للإجابة على التساؤل الثاني الذي ينص على: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟»**

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري، واختبار (independent t. test) للمجموعات المستقلة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ونتائج الجدول رقم (4) توضح ذلك.

جدول (4): نتائج اختبار ((independent t. test) لمستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تبعا لمتغير النوع الاجتماعي (ن=186).

المقياس	المتغير المستقل النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
مستوى الثقة الرياضية	طالب	107	3.97	0.62	0.504	0.615
	طالبة	79	3.93	0.55		

\* دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  قيمة t الجدولية (1.973)

يتضح من الجدول (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، فكانت قيمة مستوى الدلالة عليها أكبر من (0.05)، حيث كانت قيمة t للجنس في مقياس مستوى الثقة الرياضية (0.504) وبمستوى دلالة (0.615) حيث يدل هذا على أن قيمة t المحسوبة (0.504) أقل من قيمة t الجدولية ((1.973، ويمكن تفسير ذلك بتشابه البيئة الأكاديمية التي يتلقون فيها نفس التعليم والبرامج التدريبية التي تعزز مستوى الثقة الرياضية بشكل متساوٍ، بالإضافة إلى ذلك فإن الخبرات العملية المتقاربة الناتجة عن المشاركة في الأنشطة الرياضية المشتركة والمنافسات العملية تسهم في تنمية قدراتهم الرياضية بنفس المستوى، كما أن التخصص يعزز مفاهيم معينة مثل العدالة و المساواة في فرص التعلم والتطوير بين الجنسين، مما يؤدي إلى تقارب مستويات الثقة الرياضية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (Hussein, et al, 2022) التي أكدت أن الأنشطة الرياضية تسهم في تعزيز الثقة الرياضية لدى الطلبة بغض النظر عن الجنس، مما يدعم فكرة أن الرياضة بيئة شاملة توفر فرصًا متساوية لتحسين الثقة الرياضية والتعامل مع التحديات، ودراسة (Poongavanam, 2023) التي أظهرت أن العوامل التي تعزز الثقة الرياضية مثل الرياضة والخبرات العملية تكون فعالة بشكل متساوٍ للجنسين إذا توافرت بيئة تعليمية وتدريبية متقاربة، ودراسة (Al-Khuffaf, 2018) التي أكدت أن الثقة الرياضية ترتبط بالبيئة التدريبية والأنشطة المشتركة التي تمنح اللاعبين واللاعبات فرصًا متساوية للنجاح والتطور، مما يؤدي إلى تقارب في مستويات الثقة بينهم، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Lochbaum, et al., 2022) التي وجدت أن مستوى الثقة الرياضية قد يختلف حسب النوع والجنس، حيث أظهرت نتائج التحليل التلوي أن الرجال يتمتعون بمستويات أعلى من الثقة مقارنة بالنساء في البيئات الرياضية الفردية، ودراسة (Lee, et al., 2022) التي أكدت أن

إدراك الخطأ والعوامل النفسية التنافسية تؤثر بشكل مختلف على الجنسين، مما يؤدي إلى تباينات في مستويات الثقة الرياضية لدى الذكور والإناث.

ثالثاً: للإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية؟»

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري، واختبار (independent t. test) للمجموعات المستقلة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ونتائج الجدول رقم (4) توضح ذلك.

جدول (4): نتائج اختبار (independent t. test) لمستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تبعا لمتغير الجنس (ن=186).

المقياس	المتغير المستقل المرحلة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
مستوى الثقة الرياضية	دبلوم	59	4.08	0.61	1.971	0.05
	بكالوريوس	127	3.90	0.58		

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) قيمة t الجدولية (1.973).

يتضح من الجدول (4) : أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، فكانت قيمة مستوى الدلالة عليها أكبر من (0.05)، حيث كانت قيمة t للمرحلة الدراسية في مقياس مستوى الثقة الرياضية (1.971) وبمستوى دلالة (0.05) حيث يدل هذا على أن قيمة t المحسوبة (1.971) أقل من قيمة t الجدولية ((1.973)، ويفسر الباحث ذلك بتشابه طبيعة الأنشطة الرياضية التي يمارسها الطلبة في كلا المرحلتين الدراسيتين، حيث تعتمد على مهارات وأساسيات رياضية مشتركة تسهم في بناء مستوى الثقة الرياضية، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة الأكاديمية والتدريبية توفر فرصاً مقارنة لتعزيز القدرات الرياضية والنفسية بغض النظر عن المرحلة الدراسية، كما أن التفاعل المستمر بين الطلبة من مختلف المراحل في الأنشطة والمنافسات يعزز تبادل الخبرات وتوحيد مستويات الثقة الرياضية بينهم، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (Hussein, et al, 2022) التي أكدت أن البيئة الرياضية تتيح فرصاً متساوية

للطالبة لتطوير ثقتهم بالنفس بغض النظر عن الفروق الأكاديمية أو الدراسية، مما يدعم فكرة تأثير الأنشطة المشتركة في تقارب مستويات الثقة بين الطلبة، ودراسة (Poongavanam, 2023) التي أكدت أن الرياضة تسهم في بناء الثقة بالنفس من خلال توفير بيئة تعليمية وتدريبية موحدة، مما يقلل من تأثير المرحلة الدراسية على مستويات الثقة، ودراسة (Al-Khuffaf, 2018) التي أكدت أن التدريب الرياضي يركز على المهارات الأساسية التي تعزز الثقة الرياضية، وهو ما يجعل مستويات الثقة متقاربة بين مختلف الفئات العمرية أو المراحل الدراسية إذا توافرت نفس الفرص التدريبية، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Lochbaum, et al., 2022) التي وجدت أن تأثيرات الثقة الرياضية تختلف بناءً على مستوى الخبرة والتجربة، حيث أظهرت النتائج أن المراحل المتقدمة تتمتع بثقة أعلى نتيجة تراكم الخبرات والمشاركة المتكررة في المنافسات، ودراسة (Lee, et al, 2022) التي أكدت أن الإدراك الرياضي والخبرات العملية في المراحل الدراسية المتقدمة يمكن أن تكون أكثر تعقيداً وتأثيراً على الثقة الرياضية مقارنة بالمراحل الأقل، مما يؤدي إلى تفاوت في المستويات.

## الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث ومناقشتها استنتج الباحث ما يلي:

- يتمتع طلاب وطالبات تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري بمستويات مرتفعة من الثقة الرياضية.
- لا يظهر تأثير للمستوى الدراسي على مستوى الثقة الرياضية بين الطلاب والطالبات.

## التوصيات

في ضوء أهداف البحث ونتائجه يوصي الباحث بما يلي:

- إدراج وحدات دراسية وبرامج تدريبية تهدف إلى تطوير الجوانب النفسية، مع التركيز على تعزيز الثقة الرياضية، وإدارة الضغوط، وتحسين مهارات التكيف مع مواقف المنافسة المختلفة.
- تنظيم أنشطة رياضية تطبيقية ومنافسات مشتركة تجمع الطلبة من مختلف المراحل الدراسية، بما يسهم في تبادل الخبرات وتعزيز التكامل في مستويات الثقة الرياضية..
- تصميم تمارين وأنشطة تحاكي مواقف المنافسة الواقعية لتدريب الطلبة على اتخاذ قرارات حاسمة تحت الضغط، وتعزيز شعورهم بالكفاءة الذاتية.
- توفير بيئة تدريبية شاملة تشمل تجهيزات رياضية حديثة، إلى جانب الدعم الأكاديمي والنفسي المستمر، لضمان تنمية الثقة الرياضية وتحسين أداء الطلبة.
- تنفيذ دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة على متغيرات أخرى، مما يوسع نطاق البحث ويعزز فهم العوامل المؤثرة على الثقة الرياضية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

الخفاف، نغم خالد نجيب (2018). الثقة الرياضية وعلاقتها بإدراكات النجاح لدى لاعبي منتخبات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة التربية الرياضية، جامعة بغداد، 30(4): 248-261.

السلمي، فهد بن عوض الله (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط السعودية 161.

عبد الحكيم، عبد الحكيم، وحامد، محمد (2018). مدخل إلى علم النفس الرياضي، (ط1)، الاسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة.

عبد الحكيم، عبد الحكيم، وحسن، أحمد، ومحمود، باهي، وخالد، أحمد (2024). بعض الجوانب النفسية وعلاقتها بمستوى الأداء المهاري لدى ناشئي كرة القدم، مجلة الوادي لعلوم الرياضة، 10 (1): 147-167.

العتيبي، زعار بن فيصل (2012). العوامل الاجتماعية والنفسية وعلاقتها بالانتماء الوطني لدى طلبة الجامعات دراسة ميدانية على طلبة الجامعات في الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية.

يعقوب، حسين، والويس، نزار، والوران، جمال (2019). تقدير الذات البدنية وعلاقتها بمستوى الأداء المهاري لدى طلبة مساق الكرة الطائرة في جامعة اليرموك، دراسات، العلوم التربوية، 46(4): 139-151.

يعقوب، محمود، وبنبي سعيد، نضال (2020). تقدير الذات البدنية وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى لاعبي الكرة الطائرة المشاركين في البطولة الرابعة عشر للمنتخبات العربية للناشئين، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 34(1): 15-38.

### ثانياً: المراجع العربية المترجمة

Abdul Hakim, R., & Muhammad, H. (2018). Introduction to Sports Psychology, (1st ed.), Alexandria: Alam Al-Riyadh Foundation, Dar Al-Wafa for Dunya Printing.

Abdul Hakim, R., Hassan, A., Mahmoud, B., & Khaled, A. (2024). Some psychological aspects and their relationship to the level of skill performance among football juniors, Wadi Journal of Sports Sciences, 10 (1): 147-167

- Al-Khafaf, N. (2018). Sports confidence and its relationship to perceptions of success among players of the teams of the College of Physical Education and Sports Sciences, *Journal of Sports Education, University of Baghdad*, 30(4): 248-261.
- Al-Otaibi, D. (2012) Social and psychological factors and their relationship to national belonging among university students, a field study on university students in Riyadh, unpublished doctoral dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Rajab, S. (2023). Self-efficacy, sports confidence, and sports orientation and their relationship to the motivation of sports achievement among physical education teachers in Anbar Governorate, *Al-Mustansiriya Journal of Sports Sciences*, 5(3): 84-93.
- Al-Salmi, F. (2008). Time management practice and its impact on developing administrative creativity skills among secondary school principals in the Holy Capital Education, unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning, Saudi Arabia.
- Yaqoub, H., Al-Waisi, N., & Al-Auran, J. (2019). Physical self-esteem and its relationship to the level of skill performance among volleyball students at Yarmouk University, *Studies, Educational Sciences*, 46(4): 139-151.
- Yaqoub, M. & Bani Saeed, N. (2020). Physical self-esteem and its relationship to self-confidence among volleyball players participating in the 14th Arab Junior National Teams Championship, *An-Najah Journal of Research (Humanities)*, 34(1): 15-38.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abdul Salam, T. & Abdul alali, R. (2016). Physical Self-Esteem and its Relation to the Self-Esteem for Students in Secondary School Participants in school sports (Field Study on Some Students of Ouargla City), Unpublished Master Thesis, University of Kasdi Merbah Ouargla, Merbah, Ouargla, Algeria.
- Carter, D. W. (2020). *Özgüven nasıl artar: Özgüven eksikliğini tespit etme ve giderme rehberi*, Mind Improvement Publishing.
- Draper, N., Dickson, T., Fryer, S., & Blackwell, G.( 2011). Performance differences for intermediate rock climbers who successfully and unsuccessfully attempted an indoor sport climbing route, *Int. J. Perfor. Anal. Sport*, 11L 450-463.
- Hussein, M. M. M., Tawfeeq, M. E., & Khalaf, O. M. (2022). Self-Confidence and Its Impact on the Practice of Sports Activities among Students of the Department of Physical Education and Sports Sciences/College of Education/Al-Farahidi University, *Journal of Positive School Psychology*, 6(7): 4703-4708.

- Lee, S., Kwon, S., Kim, Y. S., & Lee, D. (2021). The effect of adolescent athletes' achievement goal orientation and perception of error on their sport-confidence, *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(3): 646-657.
- Lochbaum, M., Sherburn, M., Sisneros, C., Cooper, S., Lane, A. M., & Terry, P. C. (2022). Revisiting the self-confidence and sport performance relationship: a systematic review with meta-analysis, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11): 6381.
- Özkan, B. (2019). Turkey and its neighbours in the Middle East: Iran, Iraq, and Syria. In *The Routledge Handbook of Turkish Politics* (pp. 391-400). Routledge.
- Poongavanam, N. (2023). Analysis of self-esteem and self-confidence between women athletes and non-athletes in Pondicherry, *International Journal of Physical Education, Sports and Health*; 10(3): 470-472
- Röthlin, P., Birrer, D., Horvath, S. & Holtforth, M. (2016). Psychological skills training and a mindfulness-based intervention to enhance functional athletic performance: design of a randomized controlled trial using ambulatory assessment. *BMC Psychology*, 4(39): 2-11.
- Vealey, R.S., Chase, M.A., & Cooley, R. (2017). Developing self-confidence in young athletes. In *Sport Psychology for Young Athletes*, Knight, C.J., Harwood, C.G., Gould, G., Eds.; Routledge: Abingdon, UK.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2023). *Foundations of sport and exercise psychology*, Human kinetics.
- Zienius, M., Skarbalius, A., Zuoza, A.K., & Puk enas, K. (2014). Peculiarities of pre-competitive psychological factors, sport performance indicators and physiological demands in youth golf. *Edu. Phys. Training Sport*, 93: 56–62.

**ملحق رقم (1)**

أسماء الخبراء والمختصين لبيان رأيهم حول تحديد صلاحية مقياس مستوى الثقة الرياضية

الرقم	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	أ. د. بهجت ابو طامع	تعلم وتطور الحركي سياحة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة خضوري
2	أ. د. جمال ابو بشارة	تدريب رياضي كرة قدم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة خضوري
3	د. علاء عيسى	تدريب رياضي كرة يد	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة خضوري
4	د. أياد عبد الله حسن الشيخ يوسف	التحليل الحركي كرة سلة	كلية التربية - دائرة التربية الرياضية جامعة بير زيت
5	د. أحمد نصار	تدريب رياضي كرة طائرة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة خضوري
6	د. محمود وجيه كايد	تدريب رياضي جمباز	كلية التربية - دائرة التربية الرياضية جامعة بير زيت
7	د. عوض قاسم محمد بدير	تربية رياضية كرة يد	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة خضوري

**ملحق رقم (2)**

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد،

يقدم الباحث دراسة تهدف إلى التعرف إلى «مستوى الثقة الرياضية خلال ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري»، حيث تتألف أداة الدراسة من قسمين: القسم الأول يتناول البيانات الشخصية، بينما يركز القسم الثاني على الإجابة عن عبارات تقيس مستوى الثقة الرياضية، نرجو منكم التكرم بالإجابة على الفقرات بدقة وموضوعية واهتمام، مع التأكيد على أن جميع البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

« تقبلوا فائق الاحترام والتقدير »

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية:

النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

المرحلة الدراسية: دبلوم  بكالوريوس

ثانياً: مقياس مستوى الثقة الرياضية:

يتكون المقياس من (13) فقرة، أرجو التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

رقم الفقرة	الفقرات	وافق جداً	وافق كبيرة	وافق درجة كبيرة	وافق درجة متوسطة	وافق درجة قليلة	أوافق جداً
1	لدي القدرة على أداء المهارات الحركية الضرورية لإحراز التفوق خلال المنافسة الرياضية.						
2	لدي القدرة على اتخاذ قرارات حاسمه خلال المنافسة الرياضية.						
3	لدي القدرة على الأداء في المنافسة تحت الضغوط العصبية.						
4	لدي القدرة على تنفيذ خطط ناجحة في المنافسة.						
5	لدي القدرة على التركيز بصورة جيدة لكي أحقق النجاح.						
6	لدي القدرة على التكيف مع مواقف اللعب المختلفة لكي أحقق الفوز في المنافسة.						
7	لدي القدرة على إنجاز أهدافي المرتبطة بالمنافسة.						
8	لدي القدرة على أن أكون ناجحاً في المنافسة.						
9	لدي القدرة على أن يستمر ناجحاً.						
10	لدي القدرة على التفكير والاستجابة بنجاح أثناء المنافسة.						
11	لدي القدرة على مواجهة التحدي أثناء المنافسة.						
12	لدي القدرة على محاولة النجاح ولو كان المنافس أقوى مني.						
13	لدي القدرة على القيام بأداء ناجح بعد قيامي بأداء فاشل.						

# التعليم العالي في قطاع غزة: تحديات الحرب وتحديات ما بعدها

مها محمد جمعة أبو الهيجا

مديرية التربية والتعليم، فلسطين

**Maha Mohammad Jumaa Abu Al-Haija**

Directorate of Education, Palestine

Kemomaha96@gmail.com

## The Higher Education in the Gaza Strip: The Challenges of War and the Challenges Beyond

### Abstract

*This paper examines the fundamental impacts of the ongoing on Palestine, particularly the Gaza Strip, and the post-war environment on higher education in the Gaza Strip. Since October 7, 2023, the occupation's annihilation of the population has extended to an educational extermination as well. Through the researcher's analysis of the effects of the ongoing war on higher education-based on reports and data from the Palestinian Ministry of Education and Higher Education, as well as statistics from the Euro-Mediterranean Human Rights Monitor—it has been found that the material losses suffered by universities due to destruction exceed \$200 million. This indicates massive damage to the higher education infrastructure in the Gaza Strip.*

*This paper aims to document the main effects of the war on higher education in the Gaza Strip as well as to identify the potential challenges that higher education will face after the war ends and stability is restored. The researcher employed a qualitative approach to analyze these challenges, relying on literature, reports, and interviews with academics and higher education students from Gaza. The paper presents preliminary findings indicating massive destruction at both material and human levels in higher education. From the very first day of the war, higher education was disrupted, leading to a loss of learning and a decline in academic performance among students. Additionally, the disruption may contribute to higher dropout rates. The findings highlight the extensive destruction of higher education infrastructure in Gaza, along with significant human losses—both physical and psychological—which foreshadow immense and complex challenges in the post-war period.*

**Keywords:** Higher Education, Gaza Strip.

## ملخص

تتناول هذه الورقة الآثار الأساسية للحرب الحالية على فلسطين وقطاع غزة بشكل خاص، وبيئة ما بعد الحرب على التعليم العالي في قطاع غزة. فمنذ السابع من أكتوبر للعام 2023 والاحتلال في إبادته للسكان يبدو وبشكل واضح أنه يعمد لإبادة تعليمية في نفس السياق، ومن خلال متابعة الباحثة لتأثيرات الحرب الجارية على التعليم العالي، وبالاستناد إلى تقارير وبيانات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وبحسب بيانات من المرصد الأورومتوسطي لحقوق الإنسان، فقد بلغت الخسائر المادية التي لحقت بالجامعات جراء التدمير ما يتجاوز 200 مليون دولار، وهو ما يشير لدمار هائل في البنية التحتية للتعليم العالي في قطاع غزة.

فجاءت هذه الورقة لرصد الآثار الرئيسية لهذه الحرب على التعليم العالي في قطاع غزة، كما رصدت التحديات الممكنة التي ستواجه التعليم العالي بعد انتهاء الحرب وعودة الاستقرار. حيث اعتمدت الباحثة المنهج النوعي للخروج بنتائج حول التحديات، وذلك بالاعتماد على الأدبيات والتقارير والمقابلات مع أكاديميين وطلاب تعليم عال من قطاع غزة. ثم تستخلص هذه الورقة نتائج أولية بدمار هائل على المستوى المادي والبشري للتعليم العالي في قطاع غزة، من حيث الانقطاع عن التعليم العالي منذ اليوم الأول للحرب، الذي يؤدي إلى فقدان التعلم وانخفاض مستوياته لدى الطلبة، كما قد يرفع من نسب العزوف عن التعليم العالي؛ إذ تظهر النتائج حجم التدمير الهائل في البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، بالإضافة لحجم الخسائر البشرية جسديًا ونفسيًا، وهو ما يبنى بحجم التحديات الكبيرة والصعبة لمرحلة ما بعد الحرب.

**الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، قطاع غزة.**

## مقدمة

يعد التعليم العالي من القطاعات الرئيسية في أي مجتمع، فهو الأساس المتين الذي يرتكز عليه تقدم المجتمعات، حيث يهدف التعليم العالي في أي بلد لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، وهي التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وفي فلسطين يضاف هدف رابع لهذه الأهداف وهو تنمية الهوية الفلسطينية وتعميق الشعور الوطني، وغرس الأمل بالإنسان الفلسطيني الذي سيصل للحلم الفلسطيني وتحقيق الدولة المستقلة، وهو ما يجعل استهداف التعليم والتعليم العالي بشكل خاص أحد الأهداف الأساسية للاحتلال.

وبالرغم من أن الحق في التعليم في أوقات النزاعات والحروب محمي بموجب القوانين الدولية، كالقانون الإنساني الدولي المستند إلى اتفاقية جنيف الرابعة للعام 1949، فإن هذه القوانين لا تطبق على أرض الواقع، حيث سجل التحالف العالمي لحماية التعليم من الهجوم بين عامي 2020 و2021 أكثر من خمسة آلاف هجوم على التعليم، من قصف وحرق للمدارس والجامعات، بالإضافة للاستخدام العسكري للمدارس والجامعات، وانقطاع خدمات الكهرباء والانترنت، بالإضافة لعمليات القتل والاعتداء والاختطاف للطلبة والأكاديميين، وهو ما ينتهك القانون الإنساني الدولي (Global Coalition to Protect Education from Attack, 2022).

وقد وجدت الباحثة باطلاعها على الأدبيات والدراسات السابقة أن للحروب تأثيرات سلبية على التعليم العالي، وذلك بتوقف التعليم العالي عن العمل كنظام؛ ففي أفغانستان مثلاً، خلال سنوات الحرب، انهار نظام التعليم العالي: حيث غادر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتوقف التدريس، وتضررت ودمرت معظم المباني الجامعية، ما أدى لانخفاض كبير في معدلات الالتحاق بالتعليم العالي، وذلك بسبب تقييد الحركة، وإغلاق المؤسسات وتدميرها، حيث تعد الأضرار البالغة بالبنية التحتية المادية ومرافق مؤسسات التعليم العالي أمراً شائعاً أثناء الحروب (Buckland, 2005). وفي العراق كذلك، تم حرق ونهب وتدمير 84% من مؤسسات التعليم العالي خلال الفوضى التي أعقبت الغزو الأمريكي (Reddy, 2005). وفي أفغانستان وليبيا والسودان تم تحويل العديد من الجامعات إلى قواعد عسكرية مؤقتة (الدائم، 2024)، وفي أوكرانيا تعرضت 63 مؤسسة للتعليم العالي للتدمير الكلي أو الجزئي بسبب الغزو الروسي (Ivanenko, 2024) ووفقاً للمسح الذي أجرته وزارة التعليم والعلوم الأوكرانية في الفترة من يونيو إلى أغسطس 2022، أفاد هذا الاستطلاع إلى تضرر 2532 مؤسسة تعليمية نتيجة القصف الجوي والمدفعي من قبل المحتلين الروس، بالإضافة لتدمير أكثر من 45 جامعة (Greshta et al, 2023). كما ويشير محجوب وآخرون (Mahgoub et al, 2024) إلى أنه وخلال الأشهر الثلاثة الأولى من حرب 15 أبريل/نيسان في السودان، تعرضت أكثر من نصف كليات الطب داخل منطقة الصراع للهجوم، كما تأثرت المباني الإدارية في 41.2% من الحالات، مما أدى إلى خطر فقدان أنظمة التوثيق الحيوية، وسجلات

الطلاب، وخوادم الكلية، حيث كانت بيانات الجامعة محفوفة بالمخاطر بشكل خاص إذا لم يتم تخزينها على نظام تخزين عبر الإنترنت أو على السحابة. فتوقف التعليم العالي له عواقب طويلة المدى، حيث سيعطل الرحلات التعليمية للطلاب، ويحرمهم من حقهم في التعليم العالي، ويؤخر حتمًا حياتهم المهنية.

وفي قطاع غزة، منذ السابع من أكتوبر للعام 2023، شنت إسرائيل حربًا مدمرة استهدفت فيها كل المؤسسات في قطاع غزة، الحياة بكاملها توقفت في قطاع غزة منذ اليوم الأول للحرب، وهو ما انعكس على التعليم العالي في قطاع غزة، لذلك جاءت هذه الدراسة لرصد الآثار الأساسية لهذه الحرب على التعليم العالي في قطاع غزة، بالإضافة لرصد التحديات التي ستواجه التعليم العالي بعد انتهاء الحرب وعودة الاستقرار، وتقديم مقترحات في سبيل التغلب على هذه التحديات.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

في فلسطين وقطاع غزة تحديدًا، وفي خضم الحرب التي شنها الاحتلال على قطاع غزة منذ السابع من أكتوبر للعام 2023، فالاحتلال في إبادته للعنصر البشري يبدو وبشكل واضح أنه يعتمد لإبادة تعليمية، فمن خلال متابعة الباحثة لتأثيرات الحرب الجارية على التعليم العالي في قطاع غزة، وبالاستناد لتقارير وزارة التربية والتعليم الفلسطينية فقد توقف التعليم العالي في قطاع غزة منذ اليوم الأول للحرب، وتدمرت جميع الجامعات ومرافقها من مكتبات ومختبرات بشكل كلي أو جزئي، وهو ما دفع الباحثة للبحث في الآثار الأساسية للحرب الحالية على التعليم العالي في قطاع غزة، والتحديات المتوقعة ما بعد الحرب انطلاقًا من أن كل حرب وإن طالت إلا أنها ستنتهي يومًا ما.

### وبذلك تحددت أسئلة الدراسة بالآتي:

- السؤال الأول: ما الآثار الأساسية للحرب الحالية على التعليم العالي في قطاع غزة؟
- السؤال الثاني: ما التحديات التي ستواجه التعليم العالي في قطاع غزة بعد انتهاء الحرب وعودة الاستقرار؟
- السؤال الثالث: ما المقترحات للتغلب على تحديات ما بعد الحرب على التعليم العالي في قطاع غزة؟

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة النظرية وذلك عبر التركيز على التعليم العالي في قطاع غزة كونه من أكثر القطاعات تأثرًا بالحرب، هذا بالإضافة كون هذه الدراسة تسلط الضوء على أوضاع التعليم العالي في قطاع غزة خلال الحرب والتحديات التي ستواجه التعليم العالي بعد انتهاء الحرب. أما عن أهميتها التطبيقية فتفيد الدراسة أصحاب القرار بالاطلاع على التحديات والعمل على التقليل من آثارها وحدتها، وكذلك الاستفادة من الأفكار والمقترحات في سبيل الوقوف في وجه

هذه التحديات ما بعد الحرب. كما تأمل الباحثة بأن تثري هذه الدراسة المكتبة التربوية العربية وتكون مرجعاً حول التعليم العالي في قطاع غزة وتحدياته خلال الحرب وما بعدها، والمقترحات للتغلب على هذه التحديات للمضي قدماً في التعليم العالي، والمضي في رسالته للنهضة العلمية والاجتماعية والوطنية كذلك.

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف للآثار الأساسية للحرب الحالية على التعليم العالي في قطاع غزة.
- التعرف للتحديات التي ستواجه التعليم العالي في قطاع غزة بعد انتهاء الحرب وعودة الاستقرار.
- وضع مقترحات للتغلب على تحديات ما بعد الحرب على التعليم العالي في قطاع غزة.

## الدراسات السابقة

بعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة، اختيرت عشر دراسات لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية وعناصرها ومتغيراتها. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات مرتبة من الأحدث للأقدم:

**دراسة الدائم (2024)**، هدفت الدراسة إلى التعرف للآثار السلبية للحرب الحالية في السودان وبيئة ما بعد الحرب على مجمل أوضاع التعليم العالي في السودان، وذلك من حيث النفقات التعليمية والبنى التحتية والالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا. وذلك باستخدام المنهج النوعي بالرجوع للأدبيات والتقارير حول تأثيرات الحرب الجارية حالياً على التعليم العالي، بالإضافة إلى مقابلات أجرتها الباحثة خلال فترة الحرب الحالية مع أساتذة وطلاب وموظفين تأثروا بالحرب، وقد أظهرت النتائج أن الحرب مدمرة لنظام التعليم العالي في السودان ولبنياته الأساسية من حيث خفضها للنفقات المتاحة وخفضها لمعدلات الالتحاق بالجامعات وزيادتها لهجرة الأساتذة والموظفين. وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بضرورة إدخال معالجات هيكلية على مؤسسة التعليم العالي السودانية وإشراك القطاع الأهلي في معالجات مرحلة ما بعد الحرب.

**دراسة الوهدي (Alawadhi, 2024)**، هدفت الدراسة استكشاف آثار الحرب على جودة التعليم العالي في اليمن من وجهة نظر العلماء اليمنيين. حيث اعتمدت المنهج النوعي المرتكز على تصميم النظرية المتجذرة، واستخدمت لذلك أسلوب المقابلة شبه المنظمة لجمع البيانات من الباحثين اليمنيين داخل وخارج اليمن، وقد شملت الدراسة سبعة عشر عالماً. حيث ركزت الأسئلة الأساسية على تأثير الحرب، والإجراءات التي اتخذها العلماء، وآفاق جودة التعليم العالي. وقد أظهرت النتائج ستة عوامل مرتبطة بالحرب تؤثر على جودة التعليم العالي، وهي: الهجمات على

العلماء، والقيود المالية، والفساد، ونقص القدرات البشرية، وضعف الأداء البحثي، ونقص القدرات البدنية. وأوصت الدراسة بالحاجة إلى مزيد من البحث لمعالجة الأبعاد الأخرى لجودة التعليم وإشراك أصحاب المصلحة الآخرين. كما أوصت بإعادة النظر في نظام التعليم العالي في اليمن وإصلاحه بمختلف جوانبه وتحدياته، باعتباره السبيل إلى بناء السلام وانتعاش البلاد.

**دراسة محجوب وآخرون (Mahgoub et al., 2024)**، هدفت الدراسة إلى تقييم الهجمات على كليات الطب وسط الصراع الدائر في السودان. ولتحقيق ذلك تم إجراء دراسة وصفية مقطعية في 58 كلية طب تقع في ولايات الخرطوم ودارفور وكردفان. حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالهجمات في الفترة ما بين 15 أبريل 2023 و15 يوليو 2023، باستخدام نموذج جمع البيانات عبر الإنترنت. وقد شملت الدراسة جميع كليات الطب في مناطق النزاع. وقد أظهرت النتائج تعرض أكثر من نصف كليات الطب (58.6%) للهجوم. وحدثت عمليات نهب في 73.5% من الكليات التي تعرضت للهجوم، فيما تم تحويل 67.6% منها إلى قواعد عسكرية. وعلى الرغم من هذه التحديات، تمكنت 60.3% من المدارس في منطقة النزاع من استعادة العملية التعليمية من خلال التعلم عبر الإنترنت والتعاون مع المؤسسات الأخرى. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة وزارة التعليم العالي بإجراء تقييم ميداني شامل لتحديد حجم الأضرار وتقدير التكلفة اللازمة لإعادة بناء النظام، كخطوة أولى نحو إعادة إنشاء المشهد التعليمي الوطني، وضمان استمرارية التدريب الطبي، وتقليل التأثير السلبي للحرب على العملية التعليمية في كليات الطب في جميع أنحاء البلاد.

**دراسة صالحه وآخرون (Salha et al., 2024)**، هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية المحافظة على استمرارية التعليم في أوقات الحرب وضمان الحق في التعليم. وذلك باستخدام المنهج النوعي من خلال تجميع المؤلفات والمنشورات ذات الصلة، واستعراض 14 سيناريو تعليمي، وتكشف نتائج الدراسة أن التعليم في أوقات الحرب يمكن أن يكون رقمياً (أي باستخدام التكنولوجيا) أو غير رقمي (أي دون الاعتماد على التكنولوجيا). وتكشف كذلك عن أهمية التعليم المفتوح في ضمان الحق في التعليم في أوقات الحروب والأزمات، وتوصي الدراسة بمزيد من البحث مع أصحاب المصلحة المختلفين واستطلاع آرائهم (صانعي السياسات، الآباء والأمهات والمعلمين،...) في سياقات الحروب، والذين قد تكون لديهم رؤى إضافية تستند إلى تجاربهم الشخصية بشأن المناهج التعليمية التي تم تطبيقها خلال الحروب.

**دراسة جريشا وآخرون (Greshta et al., 2023)**، هدفت الدراسة إلى تعميم تجربة الجامعة الوطنية «زابوريزهيا بوليتكنيك» في تأمين سير الخدمات الرقمية للعملية التعليمية ووضع التوصيات لمواجهة التهديدات الناشئة تحت تأثير الأعمال العدائية النشطة. استخدمت المنهج النوعي لذلك، واعتمدت على التقارير والوثائق ذات الصلة، وقد أظهرت النتائج أنه وفقاً لتجربة الجامعة، تمكن طلاب ومعلمو الجامعة الوطنية «زابوريزهيا بوليتكنيك» من الوصول إلى الأدوات الرقمية بفضل

دعم ومساعدة وزارة التعليم والعلوم في أوكرانيا. حيث سمحت التجربة الفريدة للجامعة الوطنية «زابوريزهيا بولينتكينيك» بتحديد مجموعة مثالية من البرامج التي تضمن استمرار العملية التعليمية وجودة العملية التعليمية، عن طريق تأمين الوصول دون انقطاع إلى الخدمات الرقمية من خلال مصادر طاقة غير منقطعة ومجهزة بأنظمة بطاريات قوية، كما قدمت الجامعة أيضاً طرقاً بديلة للوصول إلى الإنترنت عالي السرعة من خلال استخدام اتصالات لمختلف مقدمي الخدمات لكل من الشبكات السلكية والبصرية التقليدية، بالإضافة إلى الإنترنت اللاسلكي ومقدمي خدمات الاتصالات المتنقلة. وقد أوصت الدراسة إدارة الجامعة بتحديث الوثائق الإدارية باستمرار مع مراعاة خصوصية الأحكام. واعتماد برامج اتصال مبتكرة لعقد مؤتمرات الفيديو وتوفير إمكانية التعلم بشكل غير متزامن، وإدخال نموذج سحابي وخدمة لاستخدام البيانات وتحسين نظام الأمان.

**دراسة (مواطنة لحقوق الإنسان، 2021)،** تناولت هذه الدراسة التأثيرات المتعددة للنزاع المسلح في اليمن، منذ بداية حدوثه في 2014 على التعليم الحكومي العام باعتباره أحد أهم القطاعات الحيوية التي لحقتها أضرار الحرب. كشفت الدراسة أن التعليم الحكومي في اليمن قد يواجه خطر التوقف بفعل الحرب التي تعاني منها. اعتمدت الدراسة على المقابلة الفردية المقننة لـ 700 من الطلاب من ثماني محافظات يمنية. بينت الدراسة أن 81% من التلاميذ المشمولين بالعينة اضطروا للتوقف عن الدراسة لفترات متفاوتة بسبب الحرب، كما لحق الأذى والتدمير العديد من المدارس وتم استخدامها كتكنات عسكرية، تسببت الحرب بنزوح 67% من عينة الدراسة، كما أجبر حوالي 38.8% عن التوقف عن الذهاب للمدرسة بسبب المخاوف الأمنية، كما اضطرت 48.3% من الطلاب المتسربين من ترك المدرسة بسبب الظروف المادية السيئة، وتم تجنيد العديد من الطلاب للقتال في صفوف أحد أطراف النزاع المسلح.

**دراسة المنيفي والعريناني (AlMunifi & Aleryani, 2021)،** هدفت الدراسة التعرف إلى آثار النزاع المسلح في اليمن على التعليم العالي، وذلك باعتماد المنهج النوعي حيث تم إجراء مقابلات منظمة مع أسئلة موحدة مغلقة ومفتوحة عبر الإنترنت مع 51 أكاديمياً تم اختيارهم عمداً. وقد أظهرت النتائج تأثير العملية التعليمية في اليمن كماً ونوعاً. فقد حُرِمَ اليمن من رأسماله البشري المؤهل جيداً، ولا تزال هجرة الأدمغة مستمرة، كما إن استمرار الصراع سينتج عنه جيل إما غير متعلم أو ضعيف التعليم، وهذا بدوره سيستمر في تغذية العنف وتعريض مستقبل اليمن للخطر. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بأن تسلط الأبحاث المستقبلية الضوء على تتبع الطلاب الذين تركوا التعليم بالإضافة إلى مستوى المعرفة والمهارات والكفاءات لدى المتخرجين حديثاً. بالإضافة لإجراء دراسات للتعرف إلى الآثار المتعددة الأبعاد لهجرة الأدمغة.

**دراسة الباشا (Albasha, 2020)،** تناولت هذه الدراسة واقع التعليم في سوريا في ظل ثلاثية تدمير المدارس ونقص المعلمين وحالة أطفال المدارس اللاجئين الذين استقروا في دول الجوار)

لبنان، تركيا والأردن)، بالإضافة للطلاب السوريين الذين يوجدون داخل سوريا. استخدمت هذه الدراسة المقابلات مع مسؤولي التعليم في سوريا أو مفوضي التعليم في بلدان اللجوء. أشارت الدراسة في نتائجها إلى أن التعليم في سوريا تعرض لانتكاسة كبيرة بسبب الحرب، وتأثرت نسب الالتحاق بالمدارس بسبب النزوح الجماعي للأطفال مع أسرهم من المناطق غير الآمنة بالإضافة إلى نزوح المعلمين أيضاً لمناطق أكثر أماناً، كما كشفت الدراسة أن معدل الالتحاق بالمدارس عام 2010 كان 92% بينما بلغ في عام 2014 حوالي 74%، كما انخفضت جودة النظام التعليمي بسبب فقدانه لمعايير التعليم الأساسية متأثراً بظروف الحرب.

**دراسة أومويفا وآخرون (Omoeva et al., 2018)**، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الروابط بين حدوث النزاعات وعدم المساواة في التعليم. حيث استندت الدراسة إلى التعامل مع النزاع كتجربة طبيعية من خلال تناول تجارب لعدة بلدان تنتشر فيها النزاعات وذلك بغية تحديد أسبابه وآثاره على نتائج التحصيل التعليمي، واستخدمت مقاييس الانحدار لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن النزاع يقلل من متوسط التحصيل الدراسي بنسبة 7% من السنة الدراسية، ويخفض نسبة التكافؤ بين الجنسين بنسبة 5%، ويقل النزاع من متوسط سنوات الدراسة بمقدار 14%، ويوسع الفجوة بين الذكور والإناث بنحو 8%. كما وجدت الدراسة أن النزاعات العرقية أكثر ضرراً من النزاعات الأخرى التي تؤدي إلى انتشار حالات عدم المساواة في التعليم في البلدان التي تتصف بالهشاشة، بينما تتخفف حالات عدم المساواة في التعليم في سنوات ما بعد النزاع، وتميل مستوياته إلى الاستقرار أو الانحدار ببطء وربما لا تصل إلى ما قبل النزاع.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، أنها اتفقت جميعها في دراسة أوضاع التعليم خلال الحروب والأزمات وانعكاس هذه الحروب على التعليم، كدراسة الدائم (2024) التي هدفت التعرف إلى الآثار السلبية للحرب في السودان وبيئة ما بعد الحرب على مجمل أوضاع التعليم العالي في السودان، ودراسة الوهدي (Alawadhi, 2024) التي هدفت استكشاف آثار الحرب على جودة التعليم العالي في اليمن، ودراسة أومويفا وآخرون (Omoeva et al., 2018) التي هدفت التعرف إلى الروابط بين حدوث النزاعات وعدم المساواة في التعليم. وبذلك اتفقت الدراسة الحالية في موضوعها مع الدراسات السابقة، إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بتناولها لموضوع التعليم العالي في قطاع غزة وتحديات الحرب وما بعدها، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، وهو جانب تميز وتفرد هذه الدراسة عن سابقتها.

كما اتفقت الدراسات السابقة جميعها في المنهجية المستخدمة باعتمادها المنهج النوعي، والاعتماد على المقابلات كدراسة المنيفي والعرياني (AlMunifi & Aleryani, 2021)؛ ودراسة الباشا (Albasha, 2020)، والاعتماد على المقابلات والأدبيات كدراسة الدائم (2024)، باستثناء دراسة

أومويفا وآخرون (Omoeva et al., 2018) التي استخدمت مقاييس الانحدار لتحليل البيانات، ودراسة محجوب وآخرون (Mahgoub et al, 2024) التي اعتمدت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية المنهج النوعي واعتماد الأدبيات والمقابلات شبه المنظمة أدوات للدراسة الحالية، كما استفادت من الدراسات السابقة في بناء أسئلة الدراسة ووضع التفسيرات المناسبة للنتائج التي خرجت بها الدراسة.

## منهجية الدراسة

منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الكيفي «النوعي» من خلال تحليل الوثائق والتقارير، والدراسات السابقة المتخصصة في موضوع الدراسة، بالإضافة للمقابلة شبه المنظمة في جمع البيانات، وتحليلها، واستخراج الاستنتاجات منها ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي تطرحها الدراسة الحالية وهي «تحديات الحرب على التعليم العالي في قطاع غزة»، للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتقديم المقترحات اللازمة بهذا الشأن، حيث اعتمدت الباحثة في جمع البيانات للدراسة الحالية على الأدبيات والوثائق، والمقابلة شبه المنظمة، وفيما يلي توضيح لها:

1. **الأدبيات والوثائق:** اعتمدت الباحثة على الوثائق من خلال التقارير والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث اطّعت الباحثة على عشر دراسات ذات علاقة وطيدة بموضوع الدراسة، وهو تحديات الحروب على التعليم العالي، وسبل مواجهة هذه التحديات، حيث تنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات عربية وأجنبية تناولت آثار الحروب على التعليم العالي في دول مختلفة منها اليمن والسودان وسوريا وأكرانيا.
2. **المقابلة:** اعتمدت الباحثة على المقابلة شبه المنظمة، من خلال مقابلات استهدفت عشرين تربيواً، منهم عشرة باحثين وعشرة أكاديميين (أساتذة جامعيين) من قطاع غزة، وقد أجرت الباحثة المقابلات عبر الانترنت، واستغرقت كل مقابلة تقريباً من (20 - 30) دقيقة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وذلك في ضوء الأدبيات والدراسات، بالإضافة للمقابلات التي أجرتها الباحثة مع الأكاديميين والباحثين من قطاع غزة، وتحليل الباحثة لاستجابات المبحوثين، وحصص المواضيع التي اتفق عليها المبحوثون في نقاط، وحساب النسبة المئوية للاتفاق حولها.

## نتائج السؤال الأول ومناقشته

**نص السؤال الأول:** ما الآثار الأساسية للحرب الحالية على التعليم العالي في قطاع غزة؟، وللإجابة عن هذا السؤال، اعتمدت الباحثة على دراسة الأدبيات والدراسات المتصلة بالتحديات والآثار للحروب على التعليم العالي، بالإضافة للمقابلات مع باحثين وأكاديميين من قطاع غزة وحساب النسب المئوية لاتفاق استجابات المبحوثين.

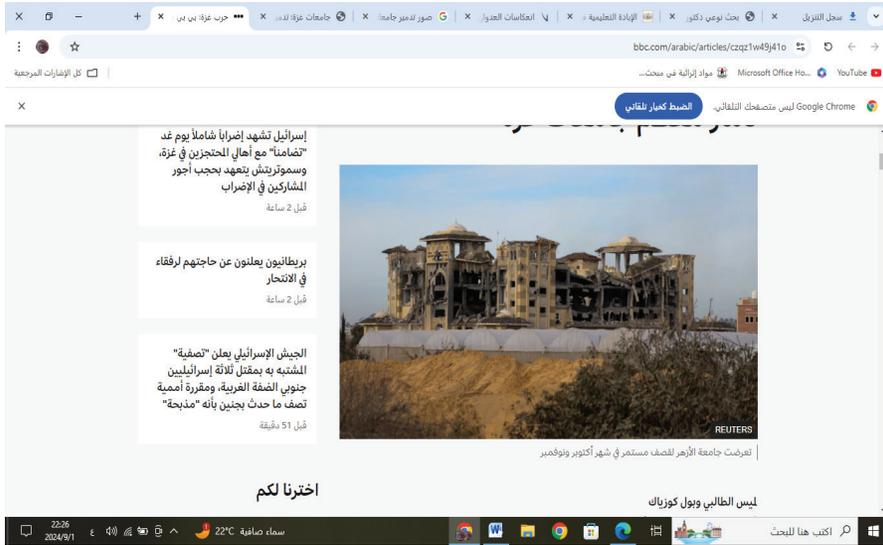
على الرغم من أن غزة خاضت حروباً سابقة مدمرة، إلا أن كثافة التدمير وشراسة القتل منذ السابع من أكتوبر للعام 2023 غير مسبوقه، حيث اعتبرت الأسكوا في تقرير أصدرته بعد مئة يوم من الحرب، بأنها الحرب الأعنف في القرن الحادي والعشرين (ESCWA, 2024).

وفي تقرير آخر نشرته وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالنسبة للتعليم العالي في قطاع غزة، بينت أن ثمانية وثمانين ألف طالب وطالبة محرومون من الذهاب لجامعاتهم منذ بدء العدوان على قطاع غزة، كما تعرضت عشرون مؤسسة تعليم عالٍ لأضرار بالغة في قطاع غزة، بالإضافة لتدمير أكثر من خمسة وثلاثين مبنىً تابعاً للجامعات بشكل كلي، وتدمير سبعة وخمسين مبنىً تابعاً للجامعات بشكل جزئي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024).

وتفسر الباحثة هذه الهجمة الشرسة للحرب الحالية على التعليم العالي، بأنها هجمة ممنهجة ومقصودة، يقصد منها تحطيم كل السبل لنهضة هذا الشعب ورفقيه، وتحطيم كل الآمال والطموحات نحو التعليم العالي، كما يقصد منها تحطيم الحلم الوطني، فلا يخفى على أحد أن للتعليم العالي أهدافاً تتعدى الأبعاد الاقتصادية والمعرفية، وذلك بدوره الكبير في تنمية القيم الثقافية والوطنية، وفي فلسطين يتجلى ذلك بشكل كبير من خلال الدور الكبير في ترسيخ مبادئ الحرية والكرامة والعودة وبناء الدولة، فترى الباحثة أن هذه الهجمة على التعليم العالي بالفعل تمثل إبادة تعليمية، إبادة للجامعات والكليات ومرافقها من مختبرات وقاعات وتقنيات، بالإضافة لإبادة لعلمائها وطلابها كذلك.

حيث تكبد قطاع غزة خسائر بشرية جسيمة منذ بدء العدوان، ففي تقرير وزارة التربية والتعليم العالي أظهرت أن عدد الشهداء من الأكاديميين في قطاع غزة بلغ مئة وأحد عشر أكاديمياً، من بينهم 17 شخصية يحملون درجة البروفيسور، و59 من حملة الدكتوراه، ثلاثة منهم رؤساء جامعات، منهم الدكتور سفيان التايه رئيس الجامعة الإسلامية، الحامل لدرجة الأستاذية في الفيزياء النظرية والرياضيات التطبيقية، وعضو اليونسكو لعلوم الفلك والفيزياء، والدكتور محمد شبير أستاذ علم الفيروسات والمناعة في الجامعة ورئيسها سابقاً، وغيرهم عديد من العلماء البارزين. بالإضافة لأكثر من ألف ومئتي إصابة في صفوف الأكاديميين وعدد مجهول غير معروف من المعتقلين الأكاديميين، وفي صفوف طلاب التعليم العالي بلغ عدد الشهداء ما يزيد على ستمئة وواحد وخمسين شهيداً وأكثر من ألف وثلاثمئة من الجرحى والمصابين، وعدد غير معروف من المعتقلين في صفوف طلبة التعليم العالي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024).

ووفقاً للمرصد الأورومتوسطي الوارد في أبو سلمية (2024)، قام الاحتلال بتحويل بعض الجامعات أو الكليات أو المدارس إلى ثكنات أو مراكز اعتقال قبل أن يقوم بهدمها، كما قدر المرصد الأورومتوسطي أن الخسائر المادية التي لحقت بالجامعات فقط جراء التدمير تتجاوز المئتي مليون دولار.



### صورة (1): جامعة الأزهر بعد القصف (الطالبي وكوزياك، 2024)

وتظهر هذه الصورة بعضاً من الدمار الذي لحق بمؤسسات التعليم العالي، وخاصة فيما يتعلق بالمباني والمرافق للجامعات والكليات، وهو ما شهده العالم أجمع، فبالحرب من كل القوانين والمواثيق التي تمنع ومؤسسات التعليم العالي على مرأى العالم أجمع، وبالرغم من كل القوانين والمواثيق التي تمنع التعرض لمؤسسات التعليم واستهدافها خلال الحروب، إلا أن ما عايشته غزة كان إبادة تعليمية حقيقية، إبادة للحلم والطموح للإنسان الفلسطيني، وهو ما وجدته الباحثة خلال مقابلاتها بأن هذه الحرب دمرت الكثير من الطموحات والآمال للباحثين والطلاب والأكاديميين.

وأما عن المقابلات التي أجريت مع عينة من الأكاديميين والباحثين الفلسطينيين بخصوص الآثار للحرب على التعليم العالي في قطاع غزة، فقد خلصت إلى النتائج التالية، مرفقة بالنسب المئوية لاتفاق المبحوثين حولها:

انقطاع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي منذ اليوم الأول للحرب، حيث حرم أكثر من 88 ألف طالب وطالبة من التعليم العالي، ما أدى لخسران معظم أبناء الجامعات والمؤسسات العلمية عامّاً كاملاً من التعليم مما تسبب في تأخر تخرج أعداد بالآلاف في مستوى كل المؤسسات التعليمية، وحصلت على نسبة (95%).

تدمير شبه كامل لمعظم مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات ومعاهد تربوية وتقنية وكليات متوسطة تدميراً في المباني والمرافق، وما نجم عن التدمير من فقدان للبيانات والمعارف المخزنة في أجهزة وخوادم الجامعات، واستخدام ما بقي صامداً منها مراكز إيواء للنازحين، وما نجم عن العدد الضخم من النازحين من استهلاك وتخريب للأثاث، وحصلت على نسبة (100%).

- استهداف كبير وممنهج للقيادات التربوية والقامات والنخب العلمية الأكاديمية، وبحسب الإحصائيات الأولية فقد تم استشهاد أكثر من مائة وأحد عشر محاضراً وأستاذاً جامعياً، وحصلت على نسبة (100%).

- اعتقال عدد من الأساتذة والطلاب الجامعيين وخضوعهم للتحقيق القاسي وتحويل معظمهم إلى مراكز الاعتقال والسجون في ظروف قاهرة تفقر لأبسط الحقوق الإنسانية، وحصلت على نسبة (90%).

- الإصابات الجسدية والنفسية الصعبة من المجازر والجرائم بحق أهل قطاع غزة والنزوح المستمر، وحصلت على نسبة (90%).

- تحويل جزء من مؤسسات التعليم العالي إلى مراكز توقيف واعتقال للكثير من المدنيين، ثم نسفها بعد ذلك؛ لإخفاء جرائم متعددة ارتكبتها الاحتلال، وحصلت على نسبة (80%).

- توقف البرامج الأكاديمية والمراكز البحثية بسبب تدمير البنى التحتية وعدم إمكانية العمل في ظل الحرب، وهو ما سبب تأخرًا في البحث العلمي وقلة إنتاج معرفي؛ لعدم وجود مرافق من مكتبات ومختبرات، بالإضافة لانقطاع أو ضعف شبكات الإنترنت، وحصلت على نسبة (85%).

يتبين مما سبق، أن للحرب التي شنها الاحتلال على قطاع غزة آثاراً سلبية ووخيمة على التعليم العالي، ومن أهمها انقطاع التعليم العالي منذ اليوم الأول للحرب، وحرمان ما يقارب الـ 88 ألف طالب وطالبة من مواصلة حلمهم في التعليم العالي، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة باكلاوند (Buckland, 2005)، ناهيك عن الخسائر الجسيمة في العنصر البشري من علماء ومفكرين، سواء بالموت أو الإصابات الجسدية والنفسية أو الهجرة، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة الدائم (2024)، بالإضافة للتدمير العنيف والمقصود للبنى التحتية في مؤسسات التعليم العالي، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة ريدي (Reddy, 2005)، واستخدام البعض الآخر من مؤسسات التعليم العالي كمراكز تحقيق واعتقال، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة الدائم (2024)، بالإضافة لانقطاع شبكات الكهرباء وسوء شبكات الإنترنت، وترى الباحثة أن تدمير البنية التحتية، وانقطاع التيار الكهربائي، يمثل عقبة كبيرة أمام اعتماد التعليم عبر الإنترنت كأحد البدائل أو الحلول لمواصلة التعليم العالي، وهو ما يؤثر في إمكانية الوصول إليه ومقبوليته بين الطلاب والموظفين، فضلاً عن الحالة النفسية والصحية للطلاب والموظفين، فالأمر لم يقف عند

تدمير الجامعات، بل أصبح التفكير بالحصول على قوت اليوم أو مياه نظيفة هو الأولوية لسكان قطاع غزة، ولذلك، هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتحديد ما إذا كان التعلم عبر الإنترنت يمكن أن يكون نهجًا تعليميًا ناجحًا خلال الحرب، وهو ما لمستته الباحثة خلال إجرائها للمقابلات مع المبحوثين من قطاع غزة، فلم يكن التواصل معهم عبر الإنترنت بالأمر اليسير، فقد اضطرت الباحثة للقيام ببعض المقابلات على مدار عدة أيام وذلك لانقطاع الإنترنت وسوئه في حالات كثيرة، فضلًا عن الحالة الجسدية والنفسية الصعبة للمبحوثين، جراء القصف المستمر والنزوح ما بين الخيام والمستشفيات.

## نتائج السؤال الثاني ومناقشته

**نص السؤال الثاني:** ما التحديات التي ستواجه التعليم العالي في قطاع غزة بعد انتهاء الحرب وعودة الاستقرار؟، وللإجابة عن هذا السؤال، اعتمدت الباحثة على دراسة الأدبيات والدراسات المتصلة بالتحديات والآثار للحروب على التعليم العالي، بالإضافة للمقابلات وحساب النسب المئوية لاتفاق استجابات المبحوثين.

بمراجعة الأدبيات، وجدت الباحثة من تحديات ما بعد الحرب أن التعليم العالي يتعرض للإهمال ولا يحظى بالأولوية في عملية إعادة الإعمار بعد الحرب، حيث أظهر تقرير لإقراض البنك الدولي لقطاع التعليم في بلدان ما بعد الصراع أن التعليم العالي حصل على تمويل نسبته 12% في حين التعليم الابتدائي حصل على 43% (Buckland, 2005). وفي بعض الحالات، تلقى قطاع التعليم العالي تمويلًا ضئيلاً، ففي العراق، على سبيل المثال، تحصلت العراق على مبلغ قيمته 18 مليار دولار مخصصة لإعادة الإعمار، ولم يتم تخصيص أي أموال للتعليم العالي (Agresto, 2007). ويضيف محجوب وآخرون (Mahgoub et al., 2024) أنه وفي خضم الصراع الدائر في السودان، فالسودان يخصص نسبة منخفضة من إنفاقه العام للتعليم بنسبة ضئيلة جداً (2.1%).

وترى الباحثة أن انخفاض قيمة ما يخصص للتعليم العالي من تمويل بعد الحروب، هو أمر متوقع بعد نهاية هذه الحرب، وذلك لضخامة الإباداة والتدمير الواسع الذي حققته هذه الحرب، من تدمير للبنية التحتية بشكل كامل، وتدمير للمؤسسات على اختلافها، من صحية وتعليمية واجتماعية واقتصادية، فيكون إعادة الإعمار للبنية التحتية الأولوية الأولى، ويعود بذلك التعليم العالي خياراً ثانوياً، كما ترى الباحثة أن كثيراً من المخصصات المالية للإعمار تأتي مشروطة ومخصصة لمشاريع بعينها، يكون التعليم العالي خياراً أخيراً لها.

وتضيف الدائم (2024) أن انخفاض المخصصات لتأهيل وإعادة إعمار البنى التحتية للتعليم العالي هو أمر متوقع، ما يضطر الحكومات لتحميل المجتمع والقطاع الخاص عبئاً في التمويل ومصروفات التأهيل، وهو ما يدفع مؤسسات التعليم العالي كالجامعات مثلاً لرفع قيمة الرسوم وذلك

للتأهيل والإعمار، وهذا الأمر برفع الرسوم على الطلاب وفي ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة جداً في مرحلة ما بعد الحرب، هذا قد يدفع الطلاب للعزوف والانقطاع عن التعليم العالي لعدم قدرتهم على مواصلته.

وقد لمست الباحثة ذلك من خلال مقابلاتها للباحثين من قطاع غزة، فوجدت في كلامهم غصة كبيرة، مضمونها أن التعليم العالي والمضي فيه، أضحى لبعضهم حلمًا بعيداً بعد هذه الحرب، فما جاء في أحد الاستجابات: «بعد الحرب، رح أبدأ بتعمير بيت إلي ولأولادي، أما التعليم العالي والأبحاث والجامعات خليها ل بعدين، إذا ضل بعدين»، هذه كانت كلمات إحدى الباحثين، تصف حال هذا الباحث الفلسطيني، الذي غدا حلمه تأمين نفسه وأطفاله ببناء بيت يؤويه، وترى الباحثة أن تبدل الأحلام هو أمر منطقي في ظل هذه الظروف الراهنة، فالحلم أصبح ألا تسلب منه حياته، وأن ينعم ببيت يؤويه وأهله، وهو ما يمثل تحدياً كبيراً وخطيراً في ذات الوقت لمرحلة ما بعد الحرب، وذلك باحتمال الانقطاع عن التعليم العالي والعزوف عنه، خاصة إن طال أمد هذه الحرب.

ومن التحديات المتوقعة لما بعد الحرب على قطاع غزة، يذكر أبو زنيط (2024) أن ما عايشه الطلبة من صدمات نفسية واجتماعية، وظروف اقتصادية صعبة ستؤثر في التحصيل العلمي، حيث يسبب الانقطاع المتواصل عن التعليم زيادة نسبة الفاقد التعليمي، فإغلاق الجامعات قد يؤدي إلى فقدان التعلم وانخفاض مستوياته لدى الطلبة، وقد يرفع من نسب العزوف عن التعليم العالي، ويرفع من احتمالات التسرب، نتيجة أن الأولويات قد تغيرت، فيصبح الحصول على طعام اليوم أو مياه نظيفة هو الأولوية لسكان قطاع غزة.

وقد أكدت المقابلات التي أجرتها الباحثة ذلك، فإغلاق مؤسسات التعليم العالي وانقطاع الطلاب والباحثين طيلة فترة الحرب، لها آثارها الصعبة، من انخفاض مستوى الدافعية للتعليم العالي خاصة مع انخفاض الإمكانية المادية لأهل القطاع، وذلك جراء تدمير ممتلكاتهم ومصدر رزقهم، فمن إحدى الاستجابات: «أنا أجيب من وين أدفع أقساط؟ التعليم العالي مكلف كثير، أشترى أكل ومي، أو أدفع أقساط»، وهو ما ينبئ بخطر الانقطاع عن التعليم العالي، بالإضافة للحالة النفسية والجسدية الصعبة والتي تقع حائلاً دون المضي في التعليم العالي والسعي إليه.

أما عن المقابلات التي أجريت مع عينة من الأكاديميين والباحثين الفلسطينيين، بخصوص التحديات التي ستواجه التعليم العالي في قطاع غزة بعد انتهاء الحرب، فقد خلصت إلى النتائج التالية، مرفقة بالنسب المئوية لاتفاق المبحوثين حولها:

- إعادة إعمار مؤسسات التعليم العالي وتأهيلها في قطاع غزة، حيث الحاجة لتمويل ضخم جداً لإعادة إعمار الجامعات ومرافقها، والتحدي الأكبر بالأخص يحظى التعليم العالي بحصة كبيرة من التمويل خاصة أن القطاع بكل مؤسساته وخدماته مدمر بالكامل، وحصلت على نسبة(100%).

- استئناف البرامج الأكاديمية وإعادة تنظيمها وهو ما سيحتاج وقتاً، وسيكون مرهوناً بمدى الإنجاز في البنى التحتية وإعادة الإعمار، وحصلت على نسبة (80%).
- تعويض الخسائر البشرية الناجمة عن استشهاد أو إصابة أو هجرة الأكاديميين، وحصلت على نسبة (95%).
- التأثيرات النفسية وعدم الاستقرار النفسي للطلاب والأكاديميين التي علاجها قد يأخذ سنوات طوالٍ لتخفيف حدتها، وحصلت على نسبة (100%).
- توقعات بزيادة معدلات الهجرة بعد انتهاء الحرب، بحثاً عن العمل بالخارج أو الاستقرار أو العلاج أو منح تعليمية مجانية، وحصلت على نسبة (75%).
- العزوف عن التعليم العالي، لعدم توفر الإمكانيات الاقتصادية وربما الصحية أو النفسية نتيجة الحرب، فالأولويات تغيرت بعد الحرب وأصبح التعليم العالي رفاهية وترقياً، وحصلت على نسبة (90%).
- الفجوة المعرفية بين التعليم العالي في قطاع غزة والعالم، فالحياة بكاملها توقفت منذ بدء الحرب، وبعد الحرب هناك ترميم وإعمار بينما العالم لم يتوقف عن الإنتاج والتطوير، ففي إحدى المقابلات: « أكثر من سنة والعالم ماشي والمعرفة بتتطور، وإحنا بغزة الأكل مش لاقينيه! والتعليم العالي إذا ما الكل ساند وساهم، مستحيل يرجع ثاني»، وحصلت على نسبة (90%).
- تقليص حجم الحرية الأكاديمية للمحاضرين خاصة في حال تم اللجوء للتعليم الإلكتروني، حيث تنخفض مساحة الحرية ويفقد معها المنهاج الخفي، ففي إحدى المقابلات جاء التالي: « أنا كدكتور جامعي، لو لجأنا للتعليم الإلكتروني والمحاضرات المسجلة بعد الحرب، أنا بذلك فقدت المنهاج الخفي!»، وحصلت على نسبة (65%)، وتشير الباحثة إلى أن هذه النتيجة تفردت بها هذه الدراسة، وذلك حسب ما بحثت ووجدت الباحثة في الدراسات السابقة، وتضيف الباحثة أن هذه النتيجة تعكس مدى المسؤولية والإخلاص للمحاضر الأكاديمي، واتساع أهداف التعليم العالي لديه، فهي تتعدى تخريج أفواج الطلبة لسوق العمل وإكسابهم المهارات العلمية والمهنية، بل تتعدى ذلك لتشمل أبعاداً قيمية ووطنية، وتقبل الغير والعمل لبناء الوطن وتوحيد أطيافه، والتي تتجلى ضمن المنهاج الخفي للتعليم العالي، وهذا ما قد يختفي باللجوء للتعليم الإلكتروني والمحاضرات المسجلة، فمما جاء في أحد الاستجابات: « أنا كل حرف الآن محسوب علي!».

مما سبق يتبين للباحثة حجم التحديات المتوقعة لما بعد الحرب، وهي تحديات ربما توازي تحديات الحرب أو حتى تضاهيها، ومن هذه التحديات الحاجة إلى تمويل ضخم لإعادة الإعمار لبنى التعليم العالي ومرافقه من مختبرات ومكتبات وغيرها، والتخوف من انخفاض قيمة ما يخصص

للتعليم العالي من مبالغ للإعمار وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة أغريسو (Agresto, 2007)؛ ودراسة محجوب وآخرون (Mahgoub et al, 2024)، وتظهر النتائج تخوفاً من ازدياد معدلات الهجرة بعد الحرب، بالإضافة للجزوف والانقطاع عن التعليم العالي بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة، وفقدان مصادر الدخل وكذلك بسبب الإصابات الجسدية والنفسية التي تفوق كل الإصابات، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة (سليمان، 2020؛ الدائم، 2024)، كذلك فإن هناك تحدياً بتعويض الفاقد من الأكاديميين الذين خسروا التعليم العالي سواء خسراناً دائماً أو مؤقتاً، وهو ما يتفق مع ما طرحته الدائم (2024)، كما أن التحديات تشمل ضعف الأداء البحثي بسبب عدم وجود مقومات لذلك، وهو ما يبنى بفجوة معرفية بين التعليم العالي في قطاع غزة والعالم وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة الوهدي (Alawadhi, 2024).

وترى الباحثة أن هذه النتائج منطقية ومتوقعة، فشدة هذه الحرب وشراسة التدمير التي طالت كل شيء في القطاع، وخاصة فيما يتعلق بالتعليم العالي والتدمير لمؤسساته وبنائه ومرافقه وكادره التعليمي، يبنى ذلك بتحديات منها إعادة إعمار مؤسسات التعليم العالي، وتعويض الفاقد من الأكاديميين ممن استشهدوا أو أصيبوا بإصابات بالغة أو هاجروا ربما، حيث تمثل الهجرة أحد الخيارات للقامات العلمية والباحثين وطلاب التعليم العالي؛ بحثاً عن حياة كريمة وعمل وعلم كذلك، كما تشمل التحديات تخوفاً من الانقطاع عن التعليم العالي وهو ما تبرره الباحثة بعدم القدرة على الالتحاق ببرامج التعليم العالي لارتفاع تكاليفها بالنسبة لابن قطاع غزة بعد هذه الحرب، كما تبرر ذلك بتغير الأولويات لما بعد الحرب، فيصبح الإعمار والعلاج والعمل الخيار الأول ويليه التعليم العالي إن تيسرت الظروف المادية والصحية والنفسية.

### نتائج السؤال الثالث ومناقشته

**نص السؤال الثالث: ما المقترحات للتغلب على تحديات ما بعد الحرب على التعليم العالي في قطاع غزة؟، ولإجابة عن هذا السؤال، اعتمدت الباحثة على الأدبيات والدراسات المتصلة بالتحديات والآثار للحروب على التعليم العالي، بالإضافة للمقابلات وحساب النسب المئوية لاتفاق استجابات المبحوثين.**

بمراجعة الأدبيات، يورد جريشا وآخرون (Greshta et al., 2023) أنه وعلى الرغم من التحديات الصعبة مثل تدمير البنية التحتية، ونزوح الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وخسارة الكثير من الطلاب والموظفين، والمخاوف الأمنية بعدم استقرار الأوضاع، والتهديدات السيبرانية لأنظمة المعلومات في الجامعات، والضغوط المالية؛ فإن مؤسسات التعليم العالي الأوكرانية لا تزال قائمة في أداء وتقديم الخدمات التعليمية، ومواصلة أداء مهامها خلال العاميين الأكاديميين 2022-2023 و2023-2024، فالتعليم العالي قد نجا، على الرغم من تعرضه لخسائر كبيرة بسبب الغزو العسكري الروسي، ويضيف كذلك أن شكل التعليم عبر الإنترنت يعتبر أكثر أماناً

وأكثر ملاءمة في الظروف خلال الحرب وما بعدها، حيث يضمن هذا الشكل التعليم للطلاب الذين اضطروا إلى الهجرة أو النزوح للخارج، ويبقى التواصل مع زملائهم ودكاترتهم الذين بقوا في البلاد. وترى الباحثة أن شكل التعليم عن بعد، يعد خياراً جيداً وإن لم يحقق كل أهداف التعليم الوجيه، إلا أنه أفضل من الانقطاع المتواصل عن التعليم العالي، ويحول دون المخاطر التي يسببها الانقطاع لفترات طويلة مستمرة عن التعليم وما يسببه بعدها من فتور وعدم رغبة الطالب للالتحاق مجدداً بالتعليم العالي، وترى الباحثة أنه وخلال الحرب فقد بادرت الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية لدعم طلاب قطاع غزة وتدريبهم مع أقرانهم في الضفة الغربية إلكترونياً وبالمجان، وتسجيل درجاتهم على أن تصدر شهاداتهم من جامعاتهم في قطاع غزة، وقد لاقت هذه المبادرات إقبالاً شديداً من الطلبة في القطاع، ممن توفرت لديهم سبل الوصول للإنترنت، وبذلك يبدو واضحاً أن هذا المقترح للتغلب على التحديات ليس باليسير لطلاب القطاع، خاصة أن الكثير منهم انقطعت بهم السبل في خيام بلا كهرباء ولا وصول للإنترنت، ما يجعله خياراً غير متاح لهم.

ويضيف محبوب وآخرون (Mahgoub et al., 2024) أنه وفي خضم حرب أوكرانيا، تحولت الجامعات إلى التعلم عبر الإنترنت، كما وتمكنت 17 جامعة في السودان من مواصلة توفير التعليم من خلال التعاون مع جامعات أخرى، حيث شمل ذلك نقل الطلاب إلى مناطق أكثر أماناً للتدريب السريري أو المشاركة مع الجامعات الأجنبية ونقل العملية التعليمية للطلاب بالكامل.

ويقترح صالحة وآخرون (Salha et al., 2024) اعتماد مناهج دراسية تغطي المواضيع الأكثر أهمية، بحسب السياق والرؤية الخاصة بكل بلد، وذلك أن مرحلة ما بعد الحرب تنطوي على مشاكل سبق وذكرها من صدمات نفسية وإصابات وتدمير..، فقد طورت اليونيسيف أثناء فترة الحرب في جنوب السودان مواد تعليمية وفقاً لمعايير المناهج الدراسية، واقتصرت على اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم والدين والدراسات الاجتماعية.

ويضيف محبوب وآخرون (Mahgoub et al., 2024) أنه خلال الصراع الدائر في السودان وتأثيره الضار على اقتصاد البلاد الهش بالفعل، فلا بد لصناع القرار في قطاع التعليم العالي وأصحاب المصلحة من إعادة تخصيص وتعبئة الموارد نحو التعليم المستمر من خلال تحديد أولويات إعادة بناء النظام ومنع تحويل الموارد نحو الأغراض العسكرية، كما يستدعي جهوداً من وزارة التعليم العالي في الإشراف على العملية التعليمية خلال هذه الأوقات الصعبة للحفاظ على العملية التعليمية.

أما عن المقابلات التي أجرتها الباحثة مع عينة من الأكاديميين والباحثين بخصوص المقترحات للتغلب على تحديات ما بعد الحرب على التعليم العالي في قطاع غزة، فقد خلصت إلى النتائج التالية، مرفقة بالنسب المئوية لاتفاق الباحثين حولها:

- إنشاء صندوق قومي بتمويل وطني وعربي وإسلامي للتمويل وإعادة الإعمار والتأهيل للبنى التحتية للقطاع وتخصيص مخصصات خاصة بالتعليم العالي، وحصلت على نسبة (80%).

- العمل على مساعدة الطلبة في مؤسسات التعليم العالي وتحفيزهم لإكمال تعليمهم مثلاً من خلال إعفائهم من الرسوم الدراسية المتركمة عليهم، وتقديم منح سنوية للطلبة الفقراء، وتقديم كل التسهيلات الممكنة في سبيل التقليل من خطورة العزوف والانقطاع عن التعليم العالي، ومحاولة فتح باب الابتعاث الخارجي من أجل العمل أو الحصول على شهادات علمية عالية في جامعات عالمية من خلال الحصول على منح دراسية مجانية، خاصة في ضوء حالة الفقر التي يمر بها سكان قطاع غزة وطلبته، وحصلت على نسبة (100%).

- التوجه نحو التعلم عن بعد، فيقترح تحديث المناهج بما يلائم التعليم الإلكتروني، وحصلت على نسبة (95%)، وترى الباحثة أن مؤسسات التعليم العالي والطلاب لديهم خبرة في التعليم الإلكتروني، وذلك جراء جائحة كورونا، فيكون هذا المقترح خياراً ممكناً إن توفرت سبل الوصول للإنترنت، مع أنه يبقى خياراً صعباً وربما مستحيلاً للمساقات العملية والمتعلقة بالمختبرات وغيرها.

- التوجه نحو الجامعات المؤقتة أو المتنقلة في الخيام أو الكارفانات، استغلالاً للوقت في مرحلة ما قبل الإعمار وحفاظاً على الطلاب من عدم الانقطاع الطويل عن التعليم العالي وعدم عزوفهم عنه مستقبلاً، وحصلت على نسبة (85%)، وترى الباحثة أن هذا مقترح يضمن عدم الانقطاع الطويل عن التعليم العالي، ويضمن تقليل الفجوة المعرفية لطلاب قطاع غزة جراء انقطاعهم عن التعليم العالي.

- تحديد الأولويات في ما يجب تعلمه ووضع خطط لما يجب تعلمه، بدلاً من محاولة تغطية كل المواد، وحصلت على نسبة (75%).

- التوجه نحو الجامعات الافتراضية، وحصلت على نسبة (85%).

- التوجه نحو التعلم الذاتي والتعلم المستدام الذي يخدم الطلبة كثيراً في مرحلة ما قبل الإعمار، ويحافظ على استمرارية دافعيتهم للتعلم وجودة تعلمهم بذات الوقت في ظل الانقطاع الطويل عن التعليم، وحصلت على نسبة (85%).

مما سبق ذكره يتبين حجم المسؤولية الكبيرة في سبيل مواجهة تحديات ما بعد الحرب على التعليم العالي، حيث تشمل المقترحات تخصيص مخصصات لإعمار البنى التحتية الخاصة بالتعليم العالي، وهو ما يتفق مع ما طرحته دراسة محبوب وآخرون (Mahgoub et al, 2024)، ومن ضمن المقترحات اللجوء نحو التعلم الإلكتروني لحين إعادة الإعمار، وهو ما يتفق مع ما أورده (Mahgoub et al, 2024)؛ (Greshta et al, 2023)، كذلك تشمل المقترحات اللجوء

نحو التعلم عن بعد والجامعات الافتراضية كأفضل خيار لعدم استمرارية الانقطاع عن التعليم، وما خلفه ذلك من فاقد تعليمي وعزوف عن التعليم العالي، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (Mahgoub et al, 2024)؛ (Greshta et al, 2023).

كما وترى الباحثة أن مواجهة الصدمات التي خلفتها الحرب من فقدان وإصابات، والعمل بجدية لعلاج الآثار والصدمات النفسية التي خلفتها الحرب، هو ضرورة كبرى، ولا بد أن يتزامن ذلك مع إعادة إعمار التعليم العالي وإحيائه من جديد، خاصة أن هذه الصدمات شملت كل سكان القطاع بمن فيهم الأكاديميين والطلاب، وهو ما لمستته الباحثة خلال المقابلات التي أجرتها، فالحرب بضرورتها وشرستها سببت جروحاً لا تتدمل، قد تكون عائقاً في سبيل مواصلة التعليم العالي، فكان واضحاً أن الاستهداف المباشر لهذه الحرب للتعليم العالي كان أحد أهدافه إبادة تعليمية وتدميراً للبنان المعرفي والحضاري والإنساني لقطاع غزة، ومع ذلك وجدت الباحثة أن هناك حرصاً شديداً لدى الأكاديميين في قطاع غزة، بالرغم من الظروف الصعبة التي يمرون بها من فقد ونزوح وحصار وقصف مستمر، إلا أنهم وكما وجدت الباحثة خلال المقابلات، يحافظون على التواصل مع طلابهم ودعم تعلمهم الذاتي وتعلمهم مع أقرانهم في جامعات الضفة الغربية إلكترونياً، كما وجدت فيهم حرصاً شديداً على تشجيع الطلبة لإكمال مسيرتهم التعليمية في التعليم العالي بالرغم من كل ظروف الحرب، حيث عمل كثير منهم على تدريس طلاب التعليم العالي إلكترونياً وبالمجان، فكانت الأولوية لديهم هي دعم تعلم الطلاب وإكمال مسيرتهم، وتمهيد كل السبل لمواصلة الطلاب لتعليمهم العالي وعدم انقطاعهم عنه، كما لمست الباحثة خلال مقابلاتها للباحثين غصة شديدة لديهم جراء انقطاعهم عن التعليم العالي، ووجدت لديهم أملاً في متابعة تعليمهم العالي، ومتابعة عملهم في البحث العلمي، وتبرر الباحثة ذلك بأن الباحث الفلسطيني يقدر ويؤمن قيمة التعليم العالي، ويدفع العالي والنفيس في سبيله، فبالرغم من الحرب والظروف المادية والجسدية الصعبة إلا أن هناك بصيص أمل لديهم، وهو ما يدفعهم ويقوي عزمهم للاستمرار في التعليم العالي، وهو نفس الأمل الذي دفع الأكاديميين للتدريس مجاناً لطلاب القطاع؛ يقيناً منهم أن التعليم العالي هو السبيل للرقى وإرساء معاني الوحدة والقيم الوطنية، وتخريج أفراس تتحدى ظروف الحرب، وتبني القطاع المدمر من جديد.

## الخاتمة

قدمت هذه الدراسة لمحة عن التحديات التي واجهت وستواجه التعليم العالي في قطاع غزة جراء الحرب التي شنها الاحتلال منذ السابع من أكتوبر 2023، هذه الحرب التي أوقفت التعليم العالي في قطاع غزة منذ اليوم الأول للحرب، كما أوقعت الخراب والدمار على كل مؤسسات التعليم العالي بشكل كلي أو جزئي، وشردت أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، وأوقعتهم ما بين قتيل وجريح ونازح.

لغاية إعداد هذه الدراسة، فإن الحرب لا زالت تفتك بالقطاع وأهله، ولا أمل لاستئناف التعليم العالي في صورته التقليدية، ما يجعل الطلاب وحتى أعضاء هيئة التدريس في يأس من مستقبلهم، وقد يأخذون التفكير في بدائل من بينها الهجرة على سبيل المثال لا الحصر.

مما أظهرته هذه الدراسة، أن مرحلة ما بعد الحرب ستكون مليئة بالتحديات بالنسبة للتعليم العالي، من بينها إعادة إعمار وتأهيل للبنية التحتية، وهذا يستلزم جهوداً حثيثة من وزارة التربية والتعليم لشحذ الدعم من الحكومات والمؤسسات ذات العلاقة، خاصة مع حجم الدمار الهائل؛ فإن عودة الأمور لطبيعتها ستحتاج دعماً طارئاً. ولحين عودة الأمور لطبيعتها لا يعقل استمرار الانقطاع عن التعليم العالي، ما يستوجب تعاضد الجهود وتكاتفها، والتفكير في السيناريوهات التي يمكن تبنيها في سبيل استرجاع مسيرة التعليم العالي، ويمكن الاستفادة من المقترحات التي قدمتها الدراسة، ومن بينها الاتجاه نحو التعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية، ومن بين الخيارات الأخرى الاتجاه نحو الجامعات المتنقلة في أماكن اكتظاظ النازحين.

على أي حال، هذه المرحلة الانتقالية لحين عودة الأمور لطبيعتها، ستكون محفوفة بكثير من التحديات، التي ينبغي تجاوزها من خلال الجهود الخلاقة والجبارة والمتحملة بالأمل بأن التعليم العالي هو أساس تقدم الشعوب ونهضتها، وبطبيعة الحال سيكون واحداً من أسس نهضة القطاع وإعادة إحيائه من جديد.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو سلمية، أدهم (2024). الإبادة التعليمية في غزة. مدونة العرب، استرجعت بتاريخ 1 أيلول 2024، من: <https://alarabblog.com/educational-genocide-in-gaza>
- أبو زنيط، إياد (2024). انعكاسات العدوان الإسرائيلي على التعليم الجامعي الفلسطيني، مركز رؤية للتنمية السياسية، استرجعت بتاريخ 1 أيلول 2024، من: <https://linksshortcut.com/zmyzN>
- الدائم، إيمان بشير (2024). مؤسسات التعليم العالي في السودان: تحديات الحرب وتحديات ما بعدها، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4(2): 241-259.
- زيتون، كمال عبد الحميد (2006). تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونيا، القاهرة: مكتبة عالم الكتب.
- سليمان، سمية (2020). الآثار السلبية للحروب والنزاعات وانعكاسها على جودة التعليم، مجلة علوم التربية، 4(4): 52-61.
- صعابنة، محمد (2019). الإطار التشريعي الناظم لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية «دراسة وصفية تحليلية»، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 7(4): 165-194.
- الطالبي، لميس، وكوزياك، بول (2024). بالصور والفيديوهات: بي بي سي توثق دمار معظم جامعات غزة، فريق بي بي سي عربي تقصي الحقائق، استرجعت بتاريخ 1 أيلول 2024، من: <https://www.bbc.com/arabic/articles/czqz1w49j41o>
- مريزيق، هشام والفقيه، فاطمه. (2008). قضايا معاصرة في التعليم العالي، عمان: دار الرياie للنشر والتوزيع.
- مواطنة لحقوق الإنسان. (2021). حرب التجهيل دراسة ميدانية عن تأثير النزاع المسلح على الوصول للتعليم في اليمن 2021 - 2020، استرجعت بتاريخ 2 أيلول 2024، من: <https://linksshortcut.com/CqjJl>
- وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين (2024). استرجعت بتاريخ 3 أيلول 2024، من: <https://linksshortcut.com/IRBZv>
- ويكيبيديا (2024). استرجع بتاريخ 3 أيلول 2024، من: <https://linksshortcut.com/>

Foexp

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abu Salamiya, A. (2024). Educational genocide in Gaza. Al-Arab Blog, retrieved on September 1, 2024, from: <https://alarabblog.com/educational-genocide-in-gaza/>
- Abu Zanit, I. (2024). Repercussions of the Israeli aggression on Palestinian university education. Vision Center for Political Development, retrieved on September 1, 2024, from: <https://linksshortcut.com/zmyzN/>
- Ministry of Education and Higher Education, Palestine (2024). Retrieved on September 3, 2024, from: <https://linksshortcut.com/IRBZv>
- Mriziq, H., & Al-Faqih, F. (2008). Contemporary issues in higher education, Amman: Dar Al Raya for Publishing and Distribution.
- Mwatana for Human Rights (2021). The War of Ignorance, a field study on the impact of armed conflict on access to education in Yemen 2020-2021, retrieved on September 2, 2024, from: <https://linksshortcut.com/CqjJl>
- Permanent, I. B. (2024). Higher education institutions in Sudan: challenges of war and post-war challenges, Ibn Khaldun Journal of Studies and Research, 4(2): 241-259.
- Saabna, M. (2019). The legislative framework regulating Palestinian higher education institutions: "A descriptive and analytical study.", Palestine University Journal for Research and Studies, 7(4): 165-194.
- Suleiman, S. (2020). The negative effects of wars and conflicts and their impact on the quality of education, Journal of Educational Sciences, (4): 52-61.
- Talbi, L., & Koziak, P. (2024). In pictures and videos: BBC documents the destruction of most of Gaza's universities, BBC Arabic fact-finding team, retrieved on September 1, 2024, from: <https://www.bbc.com/arabic/articles/czqz1w49j41o>
- Wikipedia. (2024). Retrieved September 3, 2024, from: <https://linksshortcut.com/Fooxp>
- Zaitoun, K. (2006). Designing qualitative research and processing its data electronically, Cairo: World of Books Library.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Alawadhi, H. (2024). The effects of war on the quality of higher education in Yemen: Scholars' perspectives. International Journal of Educational Development, 108, Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103058>
- Agrešo, J. (2007). Mugged By Reality: The Liberation of Iraq and the Failure of Good Intentions, New York: Encounter Books.

- Albasha, A. (2020). Developing education in Syria after crisis: Children in focus, global scientific journals. 8(3): 1929-1934.
- Buckland, P. (2005). *Reshaping the Future: Education and Postconflict Reconstruction*, Washington D.C.: World Bank.
- ESCWA. "War on Gaza: Twenty-first century's deadliest 100 days?". ESCWA. Retrieved from:  
<https://www.unescwa.org/publications/war-gaza-deadliest-100-twenty-firstcentury-policy-brief>.
- Global Coalition to Protect Education from Attack (2022). *Global Coalition to Protect Education from Attack*. [https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/eua\\_2022.pdf](https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/eua_2022.pdf)
- Greshta, V., Shylo, S., Korolkov, V., Kulykovskiy, R., & Kaplienko, O. (2023). Universities in times of war: Challenges and solutions for ensuring the educational process, *Problems and Perspectives in Management*, 21(2-si), 80-86.
- Ivanenko, N. (2024). Challenges of Ukrainian Higher Education in Times of War, *International Higher Education*, (118): 35-36.
- Mahgoub, E.A.A., Khairy, A., Osman, S., Haga, M.B., Osman, S.M., Abbu Hassan, A.S., Kamal, H. & Babiker, A. (2024). War and education: the attacks on medical schools amidst ongoing armed conflict, *Sudan 2023, Conflict and Health*, 18(23). <https://doi.org/10.1186/s13031-024-00584-7>
- AlMunifi, A., & Aleryani, A. (2021). Internal efficiency of Higher education system in armed conflict-affected countries-Yemen case, *International Journal of Educational Development*, 83, Retrieved from: <https://linksshortcut.com/JwpJf>
- Omoeva, C., Moussa, W. and Hatch, R. (2018). *The Effect of Armed Conflict on Educational Attainment and Inequality*, Connecticut Education Policy and Data Centre, Connecticut, Washington, D.C.
- Reddy, J. (2005). *5/6ths of Iraq's Higher Learning Institutions Burnt, Looted, Wrecked; 48 Profs Slain; UNU Calls for World Help to Repair System*, United Nations University.
- Salha, S., Tlili, A., Shehata, B., Zhang, X., Endris, A., Arar, K., Mishra, S., & Jemni, M. (2024). How to Maintain Education During Wars? An Integrative Approach to Ensure the Right to Education. *Open Praxis*, 16(2): 160-179. DOI: <https://doi.org/10.55982/openpraxis.16.2.668>

## التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

**د. عفاف علي احمد سلمان**

قسم الإدارة العامة والعلوم العسكرية، كلية العلوم الإدارية  
والمعلوماتية، جامعة الاستقلال، فلسطين

**Dr. Afaf Ali Ahmed Salman**

Department of Public Administration and Military Sciences,  
Faculty of Administrative and Information Sciences, Al-Istiqlal  
University, Palestine

afaf@pass.ps

## The Challenges Facing Human Resources Management in Palestinian Universities

### Abstract

*The study aimed to identify the most significant challenges facing human resource management in Palestinian universities in the West Bank and to propose appropriate solutions and approaches to address these challenges. To achieve the objectives of the study, a qualitative methodology was adopted. An interview tool was designed and conducted with ten (10) participants, including employees working in Palestinian universities.*

*The results of the study revealed that the challenges facing human resource management are numerous and varied, encompassing several aspects. The most prominent challenges include weak organizational infrastructure, the absence of administrative specializations, a weak organizational structure, and the lack of clear mechanisms for defining roles and job responsibilities.*

*As for the administrative challenges, they were summarized as follows: rigid organizational structures, weak strategic planning, absence of specialized human resource departments in Palestinian universities, inefficient bureaucratic incentive systems, lack of training and development programs, and the absence of job descriptions for many positions.*

*The economic challenges were represented by the weakness and scarcity of funding, in addition to political obstacles due to the tense and unstable situation in the region, coupled with the Israeli occupation.*

*The study recommended the necessity of designing effective training programs, establishing a clear, efficient, advanced, and fair incentive system, addressing and resolving administrative challenges, and ensuring that the human resource departments are committed to developing job descriptions for all positions.*

**Keywords: Challenges, Human Resource Management, Palestinian Universities.**

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، ومحاولة وضع الحلول والتوجهات المناسبة لتلك التحديات، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم تصميم أداة المقابلة، وإجرائها مع عدد من العاملين في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عدد المشاركين (10) أفراد.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية متعددة ومتنوعة، وتمثلت في جوانب مختلفة، من أبرزها: ضعف البنية التنظيمية، وغياب التخصصات الإدارية، وضعف الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود آليات واضحة لتحديد المهام والأدوار الوظيفية.

أما فيما يخص التحديات الإدارية، فقد تلخصت في: جمود الهياكل التنظيمية، ضعف التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية، ضعف في أنظمة الحوافز البيروقراطية، نقص في برامج التدريب والتطوير، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لكثير من الوظائف.

وفيما يتعلق بالتحديات الاقتصادية، فقد تمثلت في ضعف وقلة التمويل، إلى جانب معوقات سياسية بسبب الأوضاع المتوترة وغير المستقرة في المنطقة، مقترنة بالاحتلال الإسرائيلي.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية فعالة، وإيجاد نظام حوافز واضح وفعال ومتطور وعادل، ومواجهة التحديات الإدارية ومعالجتها، وضرورة التزام إدارة الموارد البشرية بتصميم بطاقات وصف وظيفي للوظائف جميعها.

**الكلمات المفتاحية:** التحديات، إدارة الموارد البشرية، الجامعات الفلسطينية.

## مقدمة

في ضوء التعليم يتم تحقيق التطور، فتنهض المجتمعات، لذلك يكتسب التعليم أهمية كبيرة في حياة الدول، ويحقق التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. فالتعليم يمثل مؤشراً من مؤشرات التنمية، بل من أهم مؤشرات التنمية. ومن جانب آخر، يمثل شكلاً من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، حيث إن التطور الحضاري للمجتمعات يُقاس بما تم تحقيقه من إنجاز علمي، وإنتاج معرفي، واستثمار مادي، وما أحدثه التعليم من تطور في بناء القدرات والمهارات البشرية والعمل على تنميتها.

ويُقصد برأس المال البشري اكتساب الأفراد للمعرفة والمهارات من خلال التدريب والتعليم والخبرات المتراكمة، وذلك بهدف زيادة مستوى الدخل في المستقبل. ويُعد التعليم مورداً استراتيجياً مهماً للمجتمعات الحديثة، لأنه يمد المجتمع باحتياجاته من الكوادر البشرية العلمية المتخصصة، مما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة والنمو الاقتصادي. فالتعليم مسؤول عن صياغة المستقبل، والتعليم العالي يعد حجر الأساس في تطور الدولة.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من المتغيرات التي تدعوها إلى التفكير في مستقبلها والعمل الجاد على التكيف مع تلك المتغيرات وتحقيق التقدم خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة، وهذا يدفعها لتبني أساليب إدارية حديثة للتغلب على تلك التحديات (الرشدي، 2019).

ومن هذا المنطلق، لا بد من الاستمرارية في تطوير منظومة التعليم العالي، إذ يواجه التعليم العالي الكثير من التحديات التي تُقيد كفاءته وتُضعف من جودة مخرجاته وإمكانية تطوره. ومن أهم هذه التحديات: محدودية قدرات ومهارات الموارد البشرية، وانخفاض كفاءة تخصيصها، الأمر الذي قد يؤثر على تحقيق الأهداف التنموية في الجامعات.

لذلك، أصبحت الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً ومكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي. وقد أدركت الدول المتقدمة تحديات إدارة الموارد البشرية وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونُظم المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، لكن مؤسساتنا لا تزال تقتصر إلى الفهم العميق لهذه المشكلة، لا سيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير بهدف تحقيق مستوى أداء مقبول، في حين تتجاهل إدارة الفرص التي تتطلب جهداً وتكلفة أقل، والتي يمكن من خلالها تحقيق التميز والإبداع عبر إدارة الموارد البشرية (صيام، 2013: 2).

## مشكلة الدراسة

تلعب الجامعات دوراً محورياً في المجتمعات، إذ يتم من خلالها تحديد الملامح الحضارية والتطويرية من خلال الوظائف المتعددة التي تقدمها، لذا وجب على الباحثين والأكاديميين تسليط الضوء على كل ما يتعلق بتفاصيل العملية الإدارية، والتي تمثل العجلة الأساسية لأي وظيفة أخرى داخل هذه الجامعات.

وتواجه المنظمات والمؤسسات المعاصرة، بمختلف قطاعاتها، تحديات عديدة بسبب التحولات السريعة في بيئة العمل، مثل: إعادة هيكلة المنظمات، والتقنية المتقدمة، والعولمة، وإدارة الجودة الشاملة. ولذلك، فإن نجاح إدارة الموارد البشرية يتوقف على معرفة هذه التحديات، لوضع الآليات المناسبة لمواجهتها، من خلال تبني ممارسات حديثة تؤدي إلى تطوير الأداء والتميز المؤسسي (عبد الوهاب، 2003: 3).

وفي هذا السياق، أصبح من الواضح أن الأساليب التقليدية والروتينية لم تعد مجدية في إدارة الموارد البشرية، لذلك لا بد من التركيز على معالجة المشكلات المفاجئة بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث الذي يتسم بالتغير المستمر. فدور إدارة الموارد البشرية يتطلب تطبيق ممارسات إدارية واستراتيجيات حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة باستمرار (الشريف، 2009: 1).

وبالرجوع إلى تقرير وزارة التربية والتعليم العالي، أُشير إلى وجود مجموعة من التحديات التي تواجه الجامعات في فلسطين، تنوعت بين قلة الكوادر العلمية المؤهلة مقارنة بعدد الطلاب، بالإضافة إلى التحديات الخارجية الناتجة عن الاحتلال الإسرائيلي، وقلة الموارد المالية المتاحة للسلطة الفلسطينية (MOEHE, T., 2010)، التي تؤثر بدورها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

تبرز الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، من خلال الانتقال من الأسلوب التقليدي إلى أنماط أكثر مرونة وحداثة. حيث أوصى نصيف بضرورة توفير بيئة تدريبية محفزة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب للحصول على أفضل أداء ممكن (ناصيف، 2019).

وهكذا، فإن الباحثة عبر هذا البحث، تحاول التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وسبل التغلب عليها.

السؤال الرئيس: ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

## أهداف الدراسة

- التعرف إلى أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
- الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
- تحديد سبل التغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

## أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال طبيعة الموضوع المطروح، فالموارد البشرية تُعد رأس المال الحقيقي لأي منظمة، وبالتالي فإن هذه الدراسة يمكن أن تشكل إضافة علمية ومعرفية في مجال إدارة الموارد البشرية.

كما تسهم في لفت الانتباه إلى ضرورة تطوير الوسائل والأساليب المتبعة داخل الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على التحديات التي تعيق إدارة الموارد البشرية، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.

ويمكن أن تستفيد إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من نتائج هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أهم التحديات التي قد تُعيق تطور المنظمات، واقتراح سبل عملية للتغلب عليها، مما يُسهم في تطوير الأداء المؤسسي والنهوض به.

أما من الناحية العلمية، فتكمن أهمية الدراسة في تحفيز إنتاج المزيد من الدراسات العلمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتوفير آفاق جديدة للباحثين والعاملين في هذا المجال.

## حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
- الحدود البشرية: نخبة من الأكاديميين.
- الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الجامعي 2024-2025.

## الإطار النظري

### تمهيد

تُعدّ الموارد البشرية جزءاً أساسياً في المنظمات، بل تلعب دوراً استراتيجياً في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتُعتبر ركيزة مهمة تستند إليها الإدارة في تحقيق أهدافها وتحقيق التميز للمنظمة. فهي لم تعد مجرد وظيفة تتكون من مجموعة من النشاطات المتعلقة بالعاملين في المنظمة، بل أصبحت أوسع وأشمل من ذلك، نظراً لأهميتها الكبيرة في نجاح أو فشل المنظمات. وسنلقي الضوء على أهداف ومفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهم التحديات التي تواجهها.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية

عرّفها «ويلتون» بأنها مصطلح يُستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة والمتعلقة بالاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتصميم الوظائف، والتدريب والتطوير، والتقييم والمكافآت، والتوجيه، والتحفيز، وضبط العاملين في المنظمة (Wilton, 2013).

كما عرّفها «كويل» وزملاؤه كما ورد في (Coyle – Shapiro, et al., 2013) بأنها: «النشاط الإداري الذي تتخذه المؤسسات في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم». وبعبارة أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية هي حزمة من السياسات والبرامج والخطط التي تتبناها المنظمة للاستفادة الكاملة من رأس المال البشري، وتشمل كل شيء من أساليب التوظيف والاختيار إلى القواعد التي تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع الموظفين الحاليين.

### تعريف اصطلاحي من الباحث

تُعدّ إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحث من الوظائف الأساسية والرئيسية في جميع المؤسسات، والتي تهدف إلى الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري من خلال سياسات وممارسات متّبعة لتحقيق أفضل النتائج والأهداف للمنظمة بفعالية واستدامة.

### أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف متعددة لتنمية قدرات العاملين وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية في الأداء التنظيمي، ومن أبرز هذه الأهداف كما ورد في (أبو شعيرة، 2016: 17).

#### ● الأهداف التنظيمية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، مع بقاء المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم.

#### ● الأهداف الوظيفية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى القيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطابهم، حتى تحقيق الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم.

#### ● الأهداف الاجتماعية:

تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية بهدف الحد من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة

#### ● الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم، والحفاظ عليهم، وتحفيزهم للعمل والإنتاج، وتنمية قدراتهم.

## تحديات إدارة الموارد البشرية

شهدت بيئة العمل الحديثة العديد من التغيرات، مما أدى إلى ظهور تحديات وعقبات متعددة أمام إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، سواء اتجاه العاملين أو اتجاه المنظمة. ومن هذه التحديات: الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة، تغير تركيبة القوى العاملة، تغير القيم والاتجاهات، وزيادة الحاجة إلى تنمية القدرات (جابر، 2015: 14).

### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن التغيرات التي حصلت في قطاعات العمل المختلفة كثيرة في وقتنا الحالي فقد رافقت تلك التغيرات الكثير من العقبات والتحديات لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة وتتمثل هذه التحديات بالتالي: (عبد الباقي، 2004: 413).

#### أولاً: التحديات البشرية

تعد سلوكيات الموارد البشرية من أبرز العوائق أمام إدارة الموارد البشرية، ومنها:

- **التغير التكنولوجي:** أدى التطور التكنولوجي والمعلوماتي إلى اختفاء بعض الوظائف وظهور أخرى جديدة تتطلب مؤهلات جامعية. ويُعد الضعف في القدرة على استخدام التكنولوجيا من التحديات الكبيرة (الزهري، 2000: 267).
- ويجب أن ننوه أن من أهم التحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية الضعف النسبي في القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الإدارية والتقنيات الحديثة بالإضافة إلى إحلال التكنولوجيا محل الكادر البشري بما يسبب مشكلة لإدارة الموارد البشرية (الشهراني، العمار، 2021)
- ومن الطبيعي أن تجد المنظمة نفسها أمام تحديات جديدة بسبب تلك التغيرات لذلك أصبح واجب المنظمات أن تركز على بناء المورد البشري الفعال (مجانبي، وبن ساعد، 2016: 286)
- **ظاهرة التسبب البشري:** تؤثر ضعف الانتماء المؤسسي والممارسات السلبية مثل إفشاء الأسرار المهنية والتراخي في أداء المهام على فعالية المنظمة (بوحوش، 1989: 26).
- **النفق الإداري:** يقوم بعض الموظفين بإظهار الالتزام أمام المدراء فقط من أجل الحصول على مزايا معينة (شبحا، 1990: 17).
- **الجمود الفكري:** عدم تقبل التغيير والتمسك بالأساليب القديمة دون مرونة فكرية (الحربي، 2003: 1).
- **غياب أخلاقيات العمل:** يؤدي غياب التوجيه وسوء تنظيم العمل إلى ضعف الأداء المؤسسي (شامخ، 2008: 210).

## ثانياً: التحديات الإدارية

تشمل التحديات الإدارية المؤثرة على أداء الموارد البشرية ما يلي (مسدر، 2021):

- العولمة
- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
- الفساد الإداري
- المركزية الشديدة والبيروقراطية
- ضعف الالتزام الوظيفي
- ضعف تقييم الأداء
- ضعف الولاء التنظيمي
- سوء توزيع الموارد البشرية
- التسرب الوظيفي
- تحديات برامج السلامة والصحة المهنية

## ثالثاً: التحديات التنظيمية

تُعتبر التنظيمات غير الرسمية من أخطر التحديات، إذ تسهم في نشر الشائعات ومقاومة التغيير. كما أن البيئة التنظيمية تؤدي دوراً كبيراً في مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (شعيب، 2014: 127).

والتحديات التنظيمية تتمثل بالظروف أو المجال الذي يحدث فيه تعارض لمطالب واهتمامات الموظفين وأهدافهم داخل المؤسسة وبذلك فإن التحديات تتمثل في الموقف السلبي الذي يستنفذ وقت، وجهد وطاقة الأفراد حيث يمثل الموقف الذي تختلف فيه درجة الإيجابية والسلبية الناتجة عن التفاعلات المحددة بين الأطراف التي تدور بينها الصراع (ديري، 2011: 15).

حيث تعتبر التحديات التنظيمية من أهم التحديات التي يجب التخلص منها ودحرها، باعتبارها عصب العمل داخل المنظمة فالبيئة التنظيمية هي التي ترسم طريق المنظمة وآلية عملها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف (الشهراني، العمار، 2021: 43).

## رابعاً: تحديات البيئة الخارجية

نعني بالتحديات البيئية هي البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة حيث يجب على المنظمة العمل على مواجهة تغييرات البيئة الخارجية لها، التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها إلا من خلال دراسة وتحليل البيئة المحيطة بها ومن أبرز هذه التحديات التغييرات الاقتصادية التي يشهدها العالم بشكل عام الذي انعكس على المجتمعات جميعها. ومن التحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة أيضاً التغييرات القانونية والتغييرات السياسية التي قد يكون لها آثار واضحة على إدارة الموارد البشرية (المغربي، 2010).

حيث إنه يجب على العاملين في إدارة الموارد البشرية التحلي بالمرونة اللازمة للتعامل بشكل متوازن مع التعديلات الحكومية للقوانين واللوائح حتى لا يؤدي ذلك إلى التخبط أو التأثير السلبي على استراتيجيات العمل لذلك يجب على المنظمة الالتزام باللوائح والأنظمة التي تنظم سير العمل وعدم التمييز في معاملة الأفراد أثناء ممارسة أنشطة الموارد البشرية أو الإعلانات الموجهة لفئة معينة وذلك في مجال استقطاب الموظفين

أو التفرقة في الأجور بين الأفراد أصحاب المهارات والخبرات، أو التمييز بين الأفراد في اختبارات التوظيف (ديسلر، 2003: 89).

فالمنظمات لا تعيش منفردة عن بيئاتها التي وجدت بها فهي تؤثر وتتأثر بها فهي تتأثر بالعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة بها، كما أن انعدام الميزة التنافسية يعتبر تحدي، في مجتمعها لا بد من التغلب عليه ورسم سياسات المنظمة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة للمنظمة (الشهراني، العمار، 2021: 43).

## الدراسات السابقة

دراسة الشهراني والعمار (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن تحديات البيئة الخارجية هي الأكثر تأثيراً في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة درجة متوسطة بوزن نسبي (65.80%). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق وبناء المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من ثقافة المؤسسة، وخلق علاقة دائمة بين الإدارة والعاملين لتعزيز تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالتدريب المستمر لتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم بما يحقق التطور.

دراسة مسدر (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، ومحاولة وضع الحلول والمقترحات العلاجية لهذه التحديات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود تحديات عالية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، وتتمثل في خمسة تحديات أساسية (بشرية، إدارية، اجتماعية، اقتصادية، وقانونية). وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من

أهمها: تطبيق وتعزيز اللوائح التي تضمن معاملة المسؤولين للموظفين دون تمييز، ووضع سياسات استقطاب واضحة ومتكاملة ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية، وإيجاد أساليب أفضل لاجتذاب العمالة الوطنية والمحافظة عليها.

دراسة كحيل (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، والوقوف على مستوى كفاءة الأداء. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحقيق كفاءة العاملين. كما كشفت عن ضعف يتمثل في عدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من نتائج تقييم الأداء، وخلق إدارات موارد بشرية، وتطوير أنظمة الحوافز.

دراسة مشتھی (2014): هدفت الدراسة إلى معاينة واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارة، والتعرف على مواضع القوة والضعف، وتحديد الفروقات في المتغيرات المؤسسية والديموغرافية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الإجمالية كانت مقبولة (24%)، وأن الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة (52.1%)، والانطباعات عن الإدارة مقبولة بشكل عام. أوصت الدراسة بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتوزيع الموظفين حسب تخصصاتهم، والاهتمام بتقييم الأداء.

دراسة البيطار (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وكشفت عن ضعف في أنظمة الحوافز. وأوصت بخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي، وتطوير أنظمة الحوافز، وتأهيل المدراء، وتعزيز تمكين العاملين من خلال استراتيجيات تدريب فعالة.

دراسة ديبه (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تقييم الأداء والرضا الوظيفي المرتبط به. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أن التقييم يتم على أسس علمية وموضوعية، لكنه لا يتم بصورة دورية، ولا تُؤخذ نتائجه في قرارات التدريب أو التحفيز، مما أدى إلى رضا وظيفي بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة باعتماد نتائج تقييم الأداء في الحوافز والتدريب، وتحسين برامج التقييم.

دراسة (2013) Sadder : بعنوان "The Strategic Planning of Human Resources in the Palestinian Academic Institute: An-Najah National University as a

Study Case“، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، ومدى تضمين نشاطات الموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شاعلي المناصب العليا والعاملين في دوائر الموارد البشرية في الجامعات. وأظهرت النتائج عدم وجود منهجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الأنشطة دون ربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة. وأوصت الدراسة بتبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي وربط مهام الموارد البشرية بالخطوة الاستراتيجية للجامعة.

### التعليق على الدراسات السابقة

توافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسبل التغلب عليها، حيث أبرزت جميع الدراسات أهمية التغلب على هذه التحديات لما لها من دور كبير في عملية التطوير والبناء المؤسسي، وتأثيرها المباشر على تطوير أداء إدارات الموارد البشرية. تقاطعت الدراسة الحالية مع دراسة (مسدر، 2021؛ الشهراني والعمار، 2021) في بحث التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. كما تقاطعت مع دراسة (مشتهى، 2014؛ وكحيل، 2014) في دراسة واقع الاستراتيجيات ودورها في كفاءة الموظفين، وكشفت عن تحديات إدارية وغياب إدارات متخصصة. وتوافقت أيضاً مع دراسة (البيطار، 2014؛ Sadder، 2013) التي سلطت الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي، حيث أظهرت ضعفاً في أنظمة الحوافز وغياب منهجية واضحة لربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية. كما وافقت دراسة ديبه (2015) التي تناولت التحديات في تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي، وأشارت إلى عدم الأخذ بنتائج التقييم في قرارات التدريب أو التحفيز.

### من حيث المنهج

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الشهراني والعمار، 2021؛ مسدر، 2021؛ مشتهى، 2014؛ كحيل، 2014؛ البيطار، 2014؛ ديبه، 2015) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

### من حيث أداة جمع البيانات

اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات (البحث النوعي)، في حين استخدمت الدراسات الأخرى الاستبيان (البحث الكمي).

من حيث مجتمع وعينة الدراسة: تنوعت الدراسات السابقة في اختيار المؤسسات (جامعات، مستشفيات، وزارات، ومؤسسات غير حكومية)، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات مثل كحيل، ديبه، مشتهى، و Sadder من حيث اختيار الجامعات الفلسطينية كمجتمع للدراسة، لكنها اختلفت من حيث عينة الدراسة.

## ما يميز هذه الدراسة (الفجوة البحثية)

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. وتسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية وتسلط الضوء على أهمية التغلب على هذه التحديات لما لها من أثر كبير في تطوير قطاع التعليم العالي. كما تميزت باستخدام المنهج الكيفي التحليلي، وتعد من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في المجتمع الفلسطيني، على حد علم الباحثة.

## منهجية البحث

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، والتعرف على سبل التغلب على تلك التحديات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الكيفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت على أداة المقابلة لجمع البيانات.

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، والمصادر العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الاطلاع على مواقع الإنترنت المختلفة، والبحوث، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
- المصادر الأولية: تم جمع البيانات من خلال المقابلات، نظراً لكون هذه دراسة نوعية. ويُعرّف البحث النوعي بأنه نوع من أنواع البحوث العلمية التي تقتض وجود حقائق وظواهر اجتماعية تُبنى من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات المشاركة في البحث (قنديلجي، 2012).

يتجه الباحث في البحث النوعي عادة نحو عينة غير عشوائية، أي عينة قصدية لجمع البيانات، باستخدام أدوات مرنة مثل الملاحظة المشاركة والمقابلات المعمقة، والوثائق والسجلات الأولية المرتبطة بالموضوع. ويؤدي الباحث دوراً اجتماعياً متفاعلاً، مع الاعتماد على الذاتية المنضبطة لنقادي التحيز في جمع البيانات وتفسيرها. ويهدف البحث النوعي إلى فهم الظواهر وتوصيفها بعمق، وليس تعميم النتائج بالضرورة (قنديلجي، 2012).

## خصائص ومميزات البحث النوعي (نصر الله، 2016):

- يركّز على تقديم فهم لواقع اجتماعي أو نشاط معين من منظور المشاركين في البحث.
- يعتمد على التفاعل بين الباحث والمشاركين، ويستند إلى جمع مباشر للمعلومات، مما يتطلب قضاء وقت طويل مع المشاركين.
- يتجنب الباحث النوعي وضع افتراضات مسبقة، ويبقى منفتحاً لتفسيرات متعددة إلى أن ينتهي من تحليل البيانات.

## أسباب اختيار المنهج النوعي

اختارت الباحثة هذا المنهج لأنه يوفر ثراءً في المعلومات التي تساعد على دراسة الظاهرة بعمق، نظراً لغزارة المعلومات المتوفرة لدى أفراد العينة وقربهم من الأحداث، واستعدادهم للتعاون.

## مجتمع الدراسة

بلغ عدد الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (11) جامعة. وقد اختارت الباحثة عينة قصدية من نخبة الأكاديميين والمتخصصين في العلوم الإدارية والموارد البشرية من ثلاث جامعات: جامعة الاستقلال، الجامعة العربية الأمريكية، والجامعة الأهلية، وبلغ عددهم (10) أفراد. تم اختيارهم بناءً على تخصصهم الأكاديمي.

## أدوات الدراسة

تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع ذوي الاختصاص. طُوِّرت أسئلة المقابلات بالاستعانة بالأدب النظري المتعلق بإدارة الموارد البشرية. أجريت المقابلات عبر الهاتف، واستغرقت كل مقابلة نحو 30 دقيقة. تم تسجيل الإجابات بعد أخذ موافقة المشاركين.

## أسئلة المقابلة

- ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

## خطوات تطبيق الأداة

- تحديد موعد المقابلة وإعداد الأسئلة مسبقاً.
- إعلام المشاركين بطبيعة البحث والحصول على موافقتهم.
- عدم مقاطعة المشاركين أثناء المقابلة.
- منح المشاركين الوقت الكافي للتعبير عن آرائهم.
- تسجيل وتبريق إجاباتهم بعد المقابلة.

## صدق الأداء

اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين، حيث عرضت أسئلة المقابلة على ثلاثة محكمين مختصين، للتأكد من مدى مناسبتها لأهداف الدراسة، وتم تعديلها بناءً على ملاحظاتهم.

## إجراءات الدراسة

### اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

- تحديد إطار الدراسة العام.
- صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.
- مراجعة الدراسات السابقة.
- إعداد الإطار النظري.
- تطوير الأداة وجمع البيانات.
- التحليل والترميز والتفسير.
- الخروج بالتوصيات.

## طريقة التحليل

أستخدم التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) في تحليل البيانات النوعية. يُعد هذا التحليل مرناً ويُرَكِّز على إيجاد الموضوعات أو الفئات المتكررة في البيانات.

تحليل الموضوعات (Thematic Analysis) هو أحد الطرق المستخدمة في تحليل البيانات النوعية، حيث يقوم الباحث بتنظيم ووضع البيانات في موضوعات أو فئات محددة، ثم يقوم بشرحها وتفسيرها تحليلياً لإيجاد إجابة سؤاله البحثي. وقد يتم التحليل الموضوعي من خلال التركيز على القواسم المشتركة بين البيانات ولكن الموضوع الشائع أو المتكرر قد لا يكون بالضرورة مهماً أو ذا معنى في حد ذاته.

التحليل الموضوعي هو طريقة لتحليل البيانات ويعد طريقة مرنة إلى حد بعيد في التعامل مع البيانات البحثية، فتحليل المحادثات المسموعة أو المكتوبة لا يتطلب الالتزام بأي نظرية معينة أو إطار محدد، (Victoria, C&Virginia,B, 2013).

مراحل التحليل الموضوعي: يشير كل من براون وكلاارك إلى أنه لا ينبغي النظر إلى هذه المراحل كنموذج خطي، حيث لا يمكن للباحث الانتقال إلى المرحلة التالية دون إكمال المرحلة السابقة (بشكل صحيح)، ويمكن إنجاز هذه المراحل (Braun, V, &Clarke,V,2006):

- التعرف إلى البيانات.
- كتابة الرموز الأولية.
- البحث عن الموضوعات.
- ٤ مراجعة الموضوعات.
- تحديد وتسمية الموضوعات.
- كتابة التقرير النهائي.

## مناقشة نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

بين المشاركون المختصون في المقابلة اتفاقاً إلى حد كبير في إجاباتهم فيما يتعلق بأبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، حيث أشاروا إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي والشامل والعشوائية تُشكل تهديداً لإدارة الموارد البشرية فيما يخص تحديد الأهداف في إدارتها، وعدم ربط مهام إدارة الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية للجامعة.

وكانت إجابة البعض فيما يخص إدارات متخصصة بعدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية.

وأشار آخر إلى أن أداء العاملين لا يلبي المتطلبات النوعية والمرحلية لسوق العمل.

ويقول آخر: قلة إعداد الدراسات حول سوق العمل والافتقار بشكل كبير إلى إحصاءات موثقة، وبالتالي عدم وجود خطط واضحة تحدد الحاجة من القوى العاملة ومستوى تدريبها ومهاراتها المطلوبة.

ومنهم من أكد بأن الأوضاع المالية للجامعات الفلسطينية تُشكل عائقاً أمامها بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تمر بها فلسطين، وهذا قد يؤثر في توفير المكافآت والرواتب لموظفيها، مما يؤثر على تطور إدارة الموارد البشرية، حيث تُشكل التحديات المالية أيضاً عائقاً بسبب عدم قدرة الجامعات على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الإدارة، وهذا يعيق الاستثمار في الأنظمة الرقمية وإدراج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية، بحيث تعتمد العديد من الجامعات على ميزانيات محدودة، مما يؤثر على قدرة إدارة الموارد البشرية على تقديم حزم رواتب تنافسية أو دعم التطوير المهني المستمر.

ومنهم من أكد على أن الثقافة المجتمعية شكّلت عائقاً بسبب المحاباة والواسطة والمحسوبية، وهي من أهم التحديات التي تحول دون إدارة ناجحة ومهنية.

ومنهم من تحدّث بأن إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تعاني من ضعف في أنظمة الحوافز.

ومنهم من تحدّث عن البيروقراطية على أنها سبب في ضعف كفاءة الموارد البشرية، بسبب البطء في اتخاذ القرارات بسبب التعقيدات البيروقراطية والإجراءات والقوانين.

ومنهم من أكد بأن الاحتلال الصهيوني يشكّل عقبة أمام جميع قطاعات الوطن، وليس فقط على الجامعات، حيث إن الأوضاع السياسية المتوترة تؤدي لعرقلة العمل اليومي بشكل عام، وخاصة في الجامعات الفلسطينية، حيث إن سياسة الاحتجاز على الحواجز والاعتقالات وغير ذلك من

العمليات غير الإنسانية التي يعاني منها العاملون نتيجة الحركة اليومية بين المحافظات تؤدي إلى التأخر عن العمل والإحباط، مما يؤثر على أداء العاملين ويشكل تحدياً أمامهم.

وحسب إجابة المبحوثين فقد تبين بأن التدريب في الجامعات الفلسطينية يعاني من ضعف بسبب نقص في برامج التدريب والتطوير، وهذا يؤثر على أداء العاملين وتطورهم، وعدم وجود نظام للتقييم والمتابعة بشكل دوري وتراكمي.

ومنهم من تحدّث عن هجرة الكفاءات لأسباب عديدة، حيث تُشكل الجامعات الفلسطينية بيئة طاردة.

### نتائج السؤال الثاني: ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

تحدث المشاركون في المقابلة عن واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، فمنهم من تحدث عن واقع التوظيف، بحيث تعتمد عملية التوظيف في الجامعات الفلسطينية على استراتيجيات واضحة لجذب أفضل الكفاءات في مجال التدريس والبحث. يتم تحديد المعايير الأكاديمية والإدارية بشكل دقيق لضمان توظيف الأساتذة والموظفين الإداريين الأكثر تأهيلاً.

وأنة يوجد تحديات مثل التنافس بين الجامعات لاستقطاب الأكاديميين المتميزين، خاصة في التخصصات النادرة.

وأجمع بعض المبحوثين بأن واقع إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية يسعى إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين عبر الدورات التدريبية وورش العمل، بهدف تعزيز الجودة الأكاديمية والإدارية.

وأن بعض الجامعات توفر برامج دعم البحث العلمي وفرصاً للنشر، مما يشجع الأكاديميين على الابتكار والإنتاجية العلمية. ولكن بسبب الضائقة المالية التي تمر بها فلسطين بشكل عام، قد يؤثر ذلك على تمكين العاملين وتطورهم.

وأشار أحدهم فيما يخص تقييم الأداء بأن الجامعات تعتمد على أنظمة تقييم منتظمة لموظفيها الأكاديميين والإداريين، تشمل عناصر مثل الأداء التدريسي، البحث العلمي، والمشاركة في الأنشطة الجامعية.

التحدي يكمن في إيجاد طرق تقييم عادلة وموضوعية تأخذ في الاعتبار تنوع المسؤوليات الأكاديمية. وأكدوا على ضرورة اعتماد نتائج تقييم الأداء في عملية التدريب والتحفيز والمكافآت، والعمل على تحسين وتطوير برامج تقييم الأداء في الجامعات.

وأكد آخر منهم بأنه يتم وضع سياسات التعويضات والحوافز بناءً على الأدوار والمسؤوليات الأكاديمية والإدارية. الجامعات الحكومية قد تكون مقيّدة باللوائح الحكومية، في حين أن الجامعات الخاصة قد تتمتع بمرونة أكبر في هذا الجانب.

ومنهم من اتفق بأن بعض الجامعات تعاني من البيروقراطية التي قد تؤثر على سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

قد تكون هناك فجوة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات، مما يؤثر على مستوى التعاون والتنسيق.

وفيما يخص التحول الرقمي في العديد من القطاعات، تبنت الجامعات أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتبسيط العمليات الإدارية مثل التوظيف، الإجازات، وتقييم الأداء.

ومنهم من تحدث بأن الجامعات الحديثة تسعى إلى تحقيق توازن بين احتياجات الأكاديميين ومتطلبات الطلاب من خلال بيئة عمل محفزة. يتم التركيز على توفير بيئة تدعم الصحة النفسية والرفاهية للموظفين.

وعليه، فإن واقع إدارة الموارد البشرية يفتقر إلى العديد من النقاط الأساسية، وأهمها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (التخصيصية)، وعدم وجود تدريب دائم يوافق التحديات، ونقص الحوافز، وغياب البرامج المساندة التي تؤثر على أداء العاملين.

ومنهم من تحدث عن عدم قدرة العاملين على تحمل الضغوط الناتجة عن المهام الكبيرة المطلوب إنجازها، ومنهم من أكد على وجود كفاءات حقيقية في الجامعات الفلسطينية، إلا أن الواقع الاقتصادي والاجتماعي يُشكّل بيئة طاردة، وذلك للأسباب التي تم ذكرها سابقاً.

#### نتائج السؤال الثالث: ما هي سبل التغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

- الاحتفاظ بالموظفين الكفاءات والمميزين والعمل على تطوير مهارات وإمكانيات الموظفين.
- التحليل والتخطيط الاستراتيجي القائم على أسس علمية لاحتياجات سوق العمل.
- مواكبة الحداثة فيما يتعلق بالبرامج والأدوات المرتبطة بالتكنولوجيا.
- استقطاب الموظفين المؤهلين أصحاب المؤهلات الملائمة.
- مواكبة التدريب كنهج لرفع كفاءة الموظفين.
- توفير الموارد اللازمة (مالية، بشرية، مادية).
- استخدام بطاقة الوصف الوظيفي كأساس لشغل الوظائف.
- إنشاء نظام موحد للترقيات العلمية والإدارية.
- الابتعاد عن المحاباة والواسطة والمحسوبية.

## النتائج

- أظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً بين المبحوثين فيما يخص التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وتمثلت بتحديات إدارية فيما يخص جمود الهياكل التنظيمية، الأمر الذي يؤثر على سير اتخاذ القرارات في المؤسسة أو تأخرها، فهي بحاجة إلى تعديل وتطوير، وضعف التخطيط الاستراتيجي والشامل والعشوائية، وعدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية، وضعف في أنظمة الحوافز، والبيروقراطية، ونقص في برامج التدريب والتطوير، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لكثير من الوظائف.
- وأظهرت النتائج أن هناك معوقات سياسية واقتصادية بسبب الأوضاع المتوترة وغير المستقرة في المنطقة، مقرونة بالاحتلال الإسرائيلي.
- تحديات ومعوقات مالية ناجمة عن قلة التمويل أو توفر السيولة نتيجة للأوضاع الاقتصادية، قد تؤثر في توفير المكافآت والرواتب.
- قلة الكوادر والطواقم العاملة في إدارات الموارد البشرية في الجامعات، خاصة الكبيرة منها.
- معوقات تكنولوجية تتمثل في استخدام بعض البرامج غير سهلة الاستخدام أو غير الملائمة.
- فيما يخص واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، تبين بأنها تنتهج استراتيجيات واضحة في عملية التوظيف لجذب أفضل الكفاءات، واتباع استراتيجيات معينة في التدريب لصقل مهارات الموظفين.
- لا بد من اتباع استراتيجيات للتغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وأهمها مواكبة الحداثة فيما يتعلق بالبرامج والأدوات المرتبطة بالتكنولوجيا، واستخدام بطاقة الوصف الوظيفي كأساس لشغل الوظائف، والابتعاد عن الوساطة والمحسوبية.

## التوصيات

- العمل على تصميم البرامج التدريبية المناسبة لصقل وتطوير خبرات العاملين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
- إيجاد نظام حوافز واضح وفعال في الجامعات الفلسطينية.
- مواجهة التحديات الإدارية ومعالجتها من خلال إيجاد هياكل تنظيمية مرنة، وربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة، والتخطيط الشامل وغير العشوائي، والعمل على إيجاد إدارات موارد بشرية متخصصة.
- ضرورة التزام إدارة الموارد البشرية بتصميم بطاقات وصف وتوصيف لجميع الوظائف.
- تجنيد المساعدات الدولية لدعم الجامعات الفلسطينية مالياً.

- العمل على جذب واستقطاب الكفاءات المتخصصة من الكوادر البشرية، ويكون ذلك من خلال استراتيجيات تركز على تعزيز سمعة المؤسسة في مجتمعها، وإيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة، وتتسم بالشفافية والعدالة والاستقرار ووضوح الهيكل التنظيمي.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارات الموارد البشرية، وقد يكون ذلك من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وإيجاد آليات لتدريب العاملين وتأقلمهم مع التكنولوجيا الحديثة، حيث إن الذكاء الاصطناعي بات عنصراً أساسياً في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، ويمكن الاستفادة من هذه التقنية في توفير الوقت والجهد، وتحليل البيانات، وتطوير التدريب الإلكتروني، وحماية بيانات العاملين، والتخطيط، مما يؤدي إلى التميز المؤسسي على الصعيد المحلي والإقليمي.
- وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل لإدارة الموارد البشرية وتطبيقها بشكل فعلي.
- محاربة الوساطة والمحسوبية.

## اقتراحات

- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الفلسطينية والجامعات العربية أو الأجنبية من أجل التعرف على الفجوات ووضع الحلول.
- إجراء دراسات تركز على تطوير استراتيجيات خاصة بجذب الكفاءات، وخاصة الكفاءات الفلسطينية المهاجرة

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو شعير، محمد حسن (2016): إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي: دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة. فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

بوخوش، عمار (1989). دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، (ط 2)، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

البيطار، شيرين (2014). دور التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جابر، علاء سعيد (2015): واقع إدارة الموارد البشرية وفق لنموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

جراد، علاء (2020). عالم الفوكاتم، استرجعت بتاريخ 2025، من: <https://tinyurl.com/4dsfup3u>

الحربي، ناصر (2003). علاقة الجمود الفكري "الدجماتي" بأنماط التعلم والتفكير لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة "رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

ديبه، ناصر (2015). واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير جامعة الأقصى، غزة.

ديري، زاهد محمد، (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ديسلر، جاري (2003)، "إدارة الموارد البشرية". (ترجمة: محمد سيد عبد المتعال)، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

الرشيدي، فاطمة باتل (2019)، تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 9(3): 231-239.

الزهري، رندة (2000). التخطيط لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، 16 (1): 261-293.

- شامخ، عزيزة (2008): "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية لمديرية الجهوية للتوزيع "سونغاز-قسطينة1"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- شعيب، محمد عبد المنعم (2014). إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي لإدارة الخدمات الإدارية الطبية، عمان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- الشهراني، بدر يحيي، والعمار، عبدالله على (2021). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بخميس مشيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(1): 83 - 56.
- الشريف، راشد (2009). "تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية": دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة، مجلة الإدارة العامة، جدة، المملكة العربية السعودية، 50(4): 1-33.
- شياح، إبراهيم (1990). أصول الإدارة العامة"، الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
- صادق، هاني (2022). إسهامات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة الخدمة المجتمعية، 73(1): 165-127.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، (ط1)، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عبد الوهاب، على (2003): إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، بيروت، لبنان،
- كحيل، محمد (2014). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- قنديلجي، عامر (2012). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مجانى، غنية، وبن ساعد، يمينة (2016). "إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر، 301(7): 285-301.

مسدر، يوسف عبد الله (2021). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وآليات حلولها: دراسة تطبيقية على فرع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(1): 9-35.

مشتهي، مروان (2014). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2010)، التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية واساليب مجابتهها، المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 16 - 88.

ناصيف، أحم (2019)، واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

نصر الله، عمر (2016). أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

## ثانيا: المراجع العربية المترجمة

- Abd El-Baqi, S. (2004). Human Resource Management : A Contemporary Applied Approach, (1st Edition), Alexandria, Egypt : Al-Dar Al-Jami'ya for Printing and Publishing.
- Abd El-Wahab, A. (2003). «Human Resource Management and Its Importance in Developing Management». Consultative Meeting for Public Administration and Public Finance Development, Economic and Social Commission for Western Asia, United Nations, Beirut, Lebanon.
- Abu Sha'ir, M. (2016). Human Resource Management and its Relationship with Job Security : A Comparative Study between Government Schools and UNRWA in Gaza. Palestine, Master's Thesis, Academy of Administration and Policy, Palestine.
- Baitar, S. (2014). The Role of Strategic Human Resource Planning in Enhancing Job Empowerment in Non-Governmental Organizations in Gaza Strip. Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Bohoush, A. (1989). The Researcher's Guide to Methodology and Writing Thesis, (2nd edition), Algeria : National Institution for Books.
- Dessler, G. (2003). Human Resource Management. (Translated by: Mohamed Said Abdel-Mutal). Riyadh, Saudi Arabia : Dar Al-Mareekh for Publishing.

- Dibeh, N. (2015). The Reality of Human Resource Performance Evaluation and its Relationship with Job Satisfaction Among Employees in Palestinian Universities. Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Diri, Z. (2011). Human Resource Management. Amman, Jordan: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Al-Harbi, N. (2003). «The Relationship of Intellectual Stagnation (Dogmatism) with Learning and Thinking Styles Among High School Students in Medina». Master's Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Jarad, A. (2020). The world of vocabularies. Retrieved from <https://tinyurl.com/4dsfup3u>.
- Jaber, A. (2015). The Reality of Human Resource Management According to the European Model of Excellence in the Palestinian Public Sector and Ways to Develop It. Palestine, Master's Thesis, Academy of Administration and Policy, Palestine.
- Kahil, M. (2014). Human Resource Management Strategies and Their Role in Enhancing Employee Performance in Palestinian Universities in the Gaza Strip. Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Maghani, G., & Ben Saad, Y. (2016). «Human Resource Management in the Context of Globalization». Algerian Journal of Globalization and Economic Policies, Algeria, 301(7): 285-301.
- Al-Maghrebi, M. (2010). «Challenges and Obstacles Facing Human Resource Management and Methods of Addressing Them». Second Arab Conference: Human Resource Development and Strengthening the National Economy, Muscat: Arab Organization for Administrative Development.
- Masdar, Y. (2021). Challenges Facing Human Resource Management and Mechanisms for Solutions: An Applied Study on the Branch of the Ministry of Labor and Social Development in Asir Region. Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences, 5(1): 9-35.
- Mishtahi, M. (2014). The Reality of Human Resource Strategies in the Ministry of Education and Higher Education in Gaza Strip. Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Nasr Allah, O. (2016). Fundamentals of Scientific Research Methods and Their Applications. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Nassif, A. (2019), The Reality of Human Resources Management in Palestinian Ministries and Its Relationship to Institutional Performance, Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.

- Qandilji, A. (2012). *Scientific Research and the Use of Traditional and Electronic Information Sources*. Amman : Al-Yazuri Scientific Publishing and Distribution.
- Al-Rashidi, F. (2019), A proposed vision to activate the application of strategic management in public schools in the State of Kuwait, *Journal of Environmental Studies and Research*, 9(3): 231-239.
- Sadiq, H. (2022). Applications of Artificial Intelligence in Human Resources Development in the Educational Association from the Perspective of Community Organization Methodology, *Community Service Journal*, 73(1): 127-165.
- Shaaha, I. (1990). *Principles of Public Administration*. Alexandria, Egypt: Manshahat Al-Ma'arif.
- Al-Shahrani, B., & Al-Amar, A. (2021). «Challenges Facing Human Resource Management in the Application of Modern Human Resource Management Concepts: An Applied Study on Private Hospitals in Khamis Mushait». *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5(1): 83-56.
- Shaib, M. (2014). *Hospital Management: An Applied Perspective on Medical Administrative Services Management*. Amman, Jordan: Dar Al-Manhal for Publishing and Distribution.
- Shamikh, A. (2008). «Obstacles to Human Resource Management in the Algerian Institution: A Field Study of the Regional Directorate for Distribution 'Sonelgaz-Ksentinal'». Master's Thesis, Mentouri University, Constantine, Algeria.
- Al-Sharif, R. (2009). «The Application of Modern Roles for Human Resource Management in Saudi Business Organizations: A Field Study of Business Organizations in Jeddah». *Public Administration Journal*, Jeddah, Saudi Arabia, 50(4): 1-33.
- Siyam, A. (2013). *The Reality of Implementing the Human Talent Management System from the Perspective of Middle and Senior Management: A Case Study of the Islamic University of Gaza*. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Zuhari, R. (2000). «Planning for Human Resource Management Strategies». *Damascus University Journal*, 16(1): 261-293.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Braun, V., & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*,3.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R. and Walker, L. (2013). *Human Resource Management*. London: University of London, Undergraduate study in Economics, Management, Finance and Social Science.
- MOEHE, T. (2010). *Education Sector and Cross-Sector Strategy “2011-2013»*. Ramallah, Palestine : The Ministry of Education and Higher Education.
- Sadder, S. (2013). *The Strategic Planning of Human Resources in the Palastinian Academic Institute (An-Najah National University as a study case)*. Master Thesis - An-Najah National University - Nablus.
- Victoria, C. ,&Virginia, B. (2013), Teaching thematic analysis *Journal of Psychological Society*, vol 26 no 2 February.
- Wilton, N. (2013). *An Introduction to Human Resource Management*. London: SAGA Puplication Ltd.

## المرجعيات الثقافية للغة الكاريكاتير في الإعلام الرقمي

أ. مريم غسان ياسين المصري

جامعة النجاح الوطنية، فلسطين

**Mrs. Mariam Ghassan Yaseen Al-Masri**

An-Najah National University, Palestine

memo1996yaseen@gmail.com

## Cultural References of the Language of Caricature in Digital Media

### Abstract

*The study aimed to analyze the caricature discourse and identify the cultural references in the works of caricature artists, including Najee al-Ali, Alaa al-Luqtah, Mohamed Sba'neh, Raed Qatnani, Samih Abu Zakia, Ahmed Qaddoura, and Umayya Jha. The cultural references in the caricatures are considered to be lingual genes that contribute to identifying the semantic focal points and clarifying the aesthetic of literal depiction in both the present context and the implicit representation of the picture. Therefore, this study addressed the discovery religious, literal, folk (popular), and historical references. The caricatures were analysed through the cinematic methodology, which is considered a purposeful sampling of the caricatures in order to reveal the core of their concepts and connecting them to their visual space in context. This study has succeeded in understanding that the caricaturists referred to different cultural contexts; religious, historical, folk, or technical whether by quoting, modifying, or absorbing them. The language of commentary on their caricatures is not only limited to a mere linguistic structure steered by syntactic characteristics, but a message carrying semantic clusters issued by a sender and addressed to a recipient. The study recommended the need to focus on caricature discourse in addressing the issues faced by societies, whether national, social, or economic, through the coverage of websites, pages, online magazines, and social media platforms featuring caricature artists' images. Additionally, it suggested holding art exhibitions showcasing caricature images by artists who explain the content of their caricature discourse.*

**Keywords:** *Caricature, Cultural References, Digital Media, Literal Inspiration*

## ملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحليل الخطاب الكاريكاتيري، وبيان المرجعيات الثقافية في أعمال فناني الكاريكاتير، وأهمهم: ناجي العلي، وعلاء اللقطة، ومحمد سباعنة، ورائد قطناني، وسميح أبو زاكية، وأحمد قدورة، وأمينة جحا؛ إذ تعد المرجعيات الثقافية في الصور الكاريكاتيرية جينات لغوية تسهم في رصد البؤر الدلالية، وبيان جمالية الاستلهام الحرفي بين نص حاضر ونص غائب (مضمرة) للصورة، وقد تطرقت الدراسة إلى الكشف عن هذه المرجعيات المتمثلة بالمرجعيات الدينية، والأدبية، والشعبية (التراثية)، والتاريخية. وتم تحليل الصور الكاريكاتيرية من خلال استخدام المنهج السيميائي لتحليل عينة قصدية من الرسوم الكاريكاتيرية؛ للكشف عن جوهر دلالات لغة صورة الكاريكاتير وربطها مع فضائها البصري في سياق المضمون الذي جاءت فيه. توصلت الدراسة إلى أن فناني الكاريكاتير تمكنوا من الاستفادة من النصوص الثقافية المختلفة: الدينية، والتاريخية، والشعبية، والتقنية اقتباساً، أو تحويراً، أو امتصاصاً، ولم تقتصر لغة التعليق على صورهم الكاريكاتيرية من مجرد تركيب لغوي محكوم بمواصفات تركيبية فحسب؛ وإنما هو رسالة تحمل عنقايد دلالية تصدر من مرسل وموجهة إلى مرسل إليه. وأوصت الدراسة بضرورة الالتفات نحو الخطاب الكاريكاتيري في وقوفه عند القضايا التي تتعرض لها المجتمعات سواءً أكانت وطنية، أم اجتماعية، أم اقتصادية، وذلك من خلال تغطية المواقع والصفحات والمجلات الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي لصور فناني الكاريكاتير، وإقامة معارض فنية تحوي صوراً كاريكاتيرية لفنانين يشرحون من خلالها عن مضمون خطابهم الكاريكاتيري.

**الكلمات المفتاحية:** الكاريكاتير، المرجعيات الثقافية، الإعلام الرقمي، الاستلهام الحرفي.

## مقدمة

تطور الإعلام الرقمي في قدرته على إيصال المعلومة إلى جمهور المتلقين؛ إذ أصبح تأثير الصورة أكبر من تأثير الكلمة، واستطاعت «الرقمنة تحويل جميع أنواع المعلومات إلى مقابل رقمي، فحروف الأبجدية التي تصاغ بها الكلمات والنصوص، ويعبر عنها بأكواد رقمية تناظر هذه الحروف رقمًا لحرف، والأشكال والصور يتم مسحها إلكترونيًا لتتحول إلى مجموعة هائلة من النقاط المتراسة والمتلاحقة. يمكن تمثيل كل نقطة من هذه النقاط رقميًا سواءً بالنسبة إلى موضعها، أو لونها، أو درجة هذا اللون» (علي، 2001م، ص77)؛ فالصورة تمتلك مقومات تجعلها تلامس ثقافات الشعوب على اختلافها ما جعل منها أداة تواصلية (تفاعلية) تختزن في طياتها مرجعيات ثقافية لعبت دوراً مهماً في تحريك الجماهير من خلال بثها عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ووسائل الإعلام الرقمية المختلفة.

تقوم الصور الكاريكاتيرية على محاكاة العالم إما بشكل مباشر، أو بطريقة فنية جمالية؛ لأنها تجسد ما في الواقع من مواقف، أو موضوعات تعج بها الحياة من أفكار وثقافات؛ إذ حرص فنانون الكاريكاتير على تصويرها في فنهم الكاريكاتيري مستعينين بنسقين مهمين، تمثل اللغة جانباً مهماً فيه، وتتجلى في التشبيه، والاستعارة، والمجاز، والكناية، والاستلهام الحرفي، والثاني أيقوني تعد الصورة البصرية الجانب الرئيس فيه.

وتعتمد الصورة الكاريكاتيرية على الصورة البلاغية بوصفها انزياحات تعبيرية تؤثر في المتلقي؛ لأنها تحمل شحنات إيحائية بعباراتها، وألوانها، وخطوطها، وأشكالها؛ إذ شكلت الصورة فضاءً مفتوحاً على كل التأويلات، فهي تقوم على الإغراء والإغواء، تتم عبر توليد الدلالات في رموزها وأشكالها، تجعل المتلقي يفكك شفراتها من خلال وضعه شبكة منهجية معرفية ثقافية متكناً على كفاءته التأويلية، وقدرته على فهم علاماتها البصرية واللغوية؛ لاصطياد عنقيدها الدلالية.

وتفاعل المتلقي مع لغة التعليق على صور الكاريكاتير جعلته «يتجاوز تفاعله المعهود في النصوص الورقية إلى أن يكون منتجاً للنص التفاعلي» (الأسدي، 2009م، ص101-102)، فالنص لا يكتمل فعلياً إلا عندما يصل إلى متلقيه، «فيفهم كل منهم النص بطريقة، ويؤول معناه بحسب ظروفه النفسية، والاجتماعية، والاقتصادية» (التميمي، 2010م، ص77)، والدينية والتراثية والأدبية التي تتطلب متلقٍ يدغغ بصره وفكره؛ إذ تختبئ خلف لغة التعليق تعابير إبداعية وإيحائية يسلكها التخيل والرمز، فيقرأها القارئ حسب ثقافته المترسبة في وعيه.

ويعتمد توظيف فنان الكاريكاتير للغة التعليق على صورته الكاريكاتيرية على استحضر نصوص أخرى يحاكيها في فنه بناء على مضمون خطابه الكاريكاتيري، «فكل نص يركب كفسيفساء من الاستشهادات، وكل نص هو امتصاص وتحويل لنص آخر» (جيني، 2015م، ص32)؛ إذ تتجاوز لغة التعليق مساحة المتن اللغوي إلى محاوره نصوص أخرى انطلاقاً من «عمل أو أعمال

أخرى سبقته أو تلتته. هذه الأعمال الأخرى تشكل مناصه الأول» (غروس، 2012م، ص21)، وهو الجانب الذي تحضنه الدراسة؛ إذ حملت لغة الكاريكاتير أنماطاً من التجارب المعبرة عن خصوصيات العالم في مرجعياتها الثقافية، أهمها: المرجعيات الدينية، والأدبية، والشعبية (التراثية)، والتاريخية.

وفي ضوء ذلك تهدف الدراسة إلى بيان المرجعيات الثقافية في صور الكاريكاتير المختلفة ذي الشأن والمتعلق «بالنص» تحديداً؛ لأن الخطاب الكاريكاتيري يقوم على جينات لغوية، ودلالية تسهم في تشكيل مضمون الصورة الناجمة عن مؤثرات شعورية أو لا شعورية في الوعي المعرفي؛ إذ يمكن لكلمة واحدة أن تحمل شحنة دلالية تثير ذهن المتلقي، وتشدده للتفاعل مع نص آخر يختزل في ذاكرته الثقافية. وفي هذا السياق تتناول الدراسة مجموعة من الرسومات الكاريكاتيرية التي وظفها رسامو الكاريكاتير في خدمة قضايا مجتمعهم الذي يعيشون فيه.

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية حول المرجعيات الثقافية في صور الكاريكاتير فوجدت أن هناك دراسات ركزت على الأبعاد الدينية، والسياسية، والرمزية، والتاريخية، والأدبية التي تشكل فضاء فنياً للصور الكاريكاتيرية، وتحليل علامتها السيميائية، وربط دلالة هذه العلامات بتفاصيل مضمون الصور الكاريكاتيرية، مستندة على أشكال (الاستلهام الحرفي) الديني، والشعبي، والأدبي في سياقاتها السياسية والوطنية؛ إذ تتألف في دلالاتها وقدرتها على التأثير والإثارة في متلقي الخطاب الكاريكاتيري.

واستثناساً بما سبق، تسعى الدراسة إلى طرح التساؤل الرئيس لهذه الدراسة:

**ما هي عناصر الإبداع الفني التي ساهمت في تشكيل المرجعيات الثقافية الدينية، والأدبية، والشعبية (التراثية)، والتاريخية للصور الكاريكاتيرية؟**

وتستهدف الدراسة في إطار هذا المحور الإجابة عن مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف وظف الفنانون الاستلهام الحرفي في صورهم الكاريكاتيرية كوسيلة للنضال الوطني والسياسي؟

- ما أنواع المرجعيات الثقافية المرتبطة بالنصوص المقتبسة على الصور الكاريكاتيرية؟

- ما هي العلامات والرموز التي قامت عليها صور الكاريكاتير؟

- ما هي العلاقة بين الرموز والأشكال والنص في الصور الكاريكاتيرية؟

تكمن أهمية الدراسة في الوقوف على فن الفن الكاريكاتيري الذي يعد فناً تعبيرياً يختزل في طياته رموزاً ودلالات عميقة ذات أبعاد ثقافية، سواءً أكانت دينية، أم أدبية، أم تراثية (شعبية)، فن الكاريكاتير تأتي أهميته من كونه مرآة تعكس واقع الأفراد والجماعات محاكاة ونقداً، ويعالج القضايا التي يمر بها مجتمع ما بطريقة بسيطة تجمع ما بين الفكاهة والهزل والجدية، فن الكاريكاتير

بوصفه رسالة إعلامية استطاع أن يؤثر في متلقيه؛ إذ يحتل مواقع التواصل الاجتماعي، وهذا ما دفع البحث إلى الغوص في دلالات ومعاني ورموز الصور الكاريكاتيرية؛ لفهم ومحاكاة ونقد الواقع الاجتماعي والسياسي الذي نعيشه، ورصد حزمة من أشكال الاستلهام الحرفي في صور الكاريكاتير كالديني، والأدبي، والتراثي (الشعبي)، والتاريخي شكلت كلها سياقات ثقافية تتأغمط في دلالاتها وقدرتها على التأثير والإثارة.

تأتي هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية مستعينة بالتحليل السيميائي لتحليل عينة قصدية من الصور الكاريكاتيرية التي تعالج القضايا الوطنية والاجتماعية والاقتصادية خلال الفترة الزمنية 2013-2024م، ويعد المنهج السيميائي أفضل طريقة لمعالجة الخطاب البصري؛ لأنه من المناهج الفكرية المعاصرة التي تسعى إلى اكتشاف المعاني وتقصيها في أشكالها التعبيرية الظاهرة، وتهتم بدراسة العلامات المتجسدة في النص؛ إذ تمنح العلامات النص قوة التكتيف الدلالي المتولد عن اكتناز سياقاته بمعانٍ محتملة، كما تعد علمًا شاملاً يدرس كيفية اشتغال الأنساق الدلالية التي يستعملها الإنسان التي تطبع وجوده وفكره؛ إذ توصف السيميائيات بأنها العلم العام لكل أنساق التواصل اللسانية وغير اللسانية، وهي بهذا نشاط معرفي بالغ الخصوصية من حيث أصولها وامتداداتها، وأساليبها التحليلية (ينظر: بنكراد، 2005م، ص179) التي تعتمد عليها الصور الكاريكاتيرية في إيصال رسالتها إلى المتلقين.

## الدراسات السابقة

يقف هذا الجزء عند مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي استقادت منها الباحثة في موضوع الدراسة، علمًا أن هناك دراسات سابقة كثيرة وقفت على تحليل الفضاء السيميائي للصور الكاريكاتيرية، قامت على تحليل رموزها، وأشكالها، ووصلت إلى الدلالات التي ترتبط بقضايا المجتمعات، أهمها: الوطنية، والاجتماعية التي ترمي إليها الصور الكاريكاتيرية -وفقًا لاطلاع الباحثة-، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

- دراسة (Michaei Hogan، 2001م) تناولت الدراسة الصور الكاريكاتيرية السياسية، وأثرها على الرأي العام في الدول الديمقراطية الحديثة كأستراليا، وقد اعتمد الباحث على التحليل السيميائي، وتوصلت الدراسة إلى أن الصور الكاريكاتيرية لها أثر بالغ على الرأي العام الأسترالي من خلال مساهمتها في رفع النقاش الديمقراطي، ويظهر الاختبارات الحقيقية وقوة السياسيين التي تعكس طبيعة المجتمع الأسترالي.
- كتاب عتيق (2017م) «دراسات سيميائية في الفن التشكيلي» الصادر عن «دار دجلة ناشرون وموزعون» في فصله الثاني الموسوم بـ «التناص في صورة الكاريكاتير»: هدف الفصل الثاني إلى البحث عن حزمة من أشكال الاستلهام الحرفي في الصورة الكاريكاتيرية كالتراثي، والرمزي، والديني، والتاريخي، وقد أظهرت نتائج الفصل الثاني أن الاستلهام

الحرفي الديني يمتص من السياق القصصي في القرآن الكريم، ويوظفه الفنانون في سياقات سياسية تتناغم في دلالتها وقدرتها على التأثير والإثارة، بالإضافة إلى أن الاستلهام الحرفي التاريخي يستحضر شخصيات وأحداثاً من أزمنة مختلفة ويربطها بشخصيات وأحداث معاصرة مؤثرة في الخطاب الثقافي، وأن الاستلهام الحرفي الرمزي جاء مستدعاً من الذاكرة الثقافية التي تحفظ قصة المثل، وأن تضافره مع العناصر الفنية في الصورة الكاريكاتيرية يسهم في توصيل دلالات للمتلقي.

- دراسة عتيق (2010م) «القدس في صورة الكاريكاتير: دراسة أسلوبية في الثقافة البصرية»: هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأساليب الفنية التي استخدمها فنانون الكاريكاتير العرب عامة، والفلسطينيين بوجه خاص في عرض صورة القدس وسكانها العرب بأبعادها الدينية والإنسانية والسياسية في رسوماتهم الكاريكاتيرية المختلفة.
- دراسة إشتية، وبني شمسة (2017م) «الصورة الكاريكاتيرية؛ أبعادها ودورها في تشكيل الخطاب السياسي والاجتماعي عند ناجي العلي (دراسة سيميائية)»: هدفت إلى تحليل الخطاب الكاريكاتيري في أعمال ناجي العلي، ومعالجة إشارات الخطاب الكاريكاتيري من خلال الوقوف عند أدوات التعبير الفني الخاص بالصورة الكاريكاتيرية كالخط، والكتلة، والفراغ، والحركة، والمفارقة الساخرة، والمبالغة، والموضوع، والمضمون، والهدف، علاوة على ذلك فقد أوضحت الدراسة أبعاد الصور التاريخية والدينية والأسطورية والشعبية التي تعبر عن رؤى اجتماعية وسياسية، وخلصت الدراسة إلى أن خطاب ناجي العلي الكاريكاتيري هو نص مفتوح محمل بالإشارات التي تلتقي بأنساق ثقافية وتاريخية وأسطورية، وبينت أن الخطاب الكاريكاتيري عند الفنان ناجي يحمل إشارات تقريرية ظاهرة، وإيحائية تأويلية تشارك المتلقي في بناء الخطاب السياسي والاجتماعي الفلسطيني الجمعي وتأويله، وأن خطابه يعتمد على المفارقة الساخرة كعلامة سيميائية تساهم في خلق وعي سياسي اجتماعي في آن.
- عودة (2021م) «خطاب الصورة في مواجهة جائحة كورونا الكاريكاتير نموذجاً»: تناولت الدراسة خطاب الصورة الكاريكاتيرية في أكثر من مشهد؛ إذ وقفت على معالجة الصور الكاريكاتيرية بشكل تفاعلي، يثير دهشة المتلقي، وتجعله أكثر حضوراً وتفاعلاً مع الصورة التي تقدم له في أبعاد سيميائية تحتوي العديد من الألوان والزوايا والرموز، وقد أظهرت نتائج الدراسة نسباً مئوية تتعلق بشرائح المجتمع المتضررة نتيجة انتشار جائحة كورونا من وجهات مختلفة كتطبيق الحجر الصحي للمصابين بالجائحة، وظهور العنف الأسري، والشائعات، وتدني مستوى التعليم.

## التعقيب على الدراسات السابقة

بناء على ما تقدم، نلاحظ من عرض الدراسات السابقة، أن هذه الدراسة جاءت مكتملة لما جاءت به تلك الدراسات؛ إذ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية الخطاب الكاريكاتيري، ودوره المهم في بلورة التفكير لدى المتلقي، وبناء نظرة توعوية عليه؛ نظراً لانتشاره في مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام المختلفة، مع الوقوف عند أهمية الرموز البصرية والنصوص اللغوية التي تشكل الصورة الإعلامية اليوم، واختلفت الدراسة في موضوع الدراسة والتحليل؛ إذ إن معظم الدراسات اعتمدت على قضية معين من قضايا المجتمع -في حدود علم الباحثة- لذا من المؤمل أن تضيف هذه الدراسة بناء متواضعاً يسهم في إثراء المكتبة العربية في هذا المجال.

### معالجة الكاريكاتير لقضايا المجتمع المختلفة:

عمل فنانو الكاريكاتير على توظيف تقنيات مختلفة في رسوماتهم كالألوان، والخطوط، والرموز، واللغة المتجسدة في التعليق على صور الكاريكاتير، فاستحضرت الألفاظ الدينية، والقومية، والشعرية، والأمثال الشعبية؛ إذ يقوم فنان الكاريكاتير من خلال خبرته ومخزونه البصري على تصميم صور الكاريكاتيرية من خلال ممارسة تتم بين عقله، ومتطلبات رسمه، ثم ينطلق إلى لحظة الاستبصار أو ما يطلق عليه بـ (الإلهام) ليبدأ برسم ما يجول بخياله على المساحة البيضاء.

نجح الفنانون العرب في إيصال فكرة المقاومة والحرية في الواقع الذي يعيشونه، وأظهروا حالة التوتر والصراع بين أطراف المجتمع، وأبرزوا دور المؤسسات العالمية في توفير الحماية للشعوب، وفضح دهاليز الظلمة من شركاء ولاعبين وأعداء، كما صوروا مأساة شعبهم العربي بوجه عام، الفلسطينيين على وجه الخصوص؛ إذ كشفت صورهم وبشكل صارم عن تحدي الأجيال للاحتلال على أرض فلسطين، أهمهم: ناجي العلي صاحب شخصية حنظلة الفلسطينية، ورائد قطناني، وعلاء اللقطة، ومحمود عباس، وصلاح جاهين، وأمجد رسمي، وأميرة جحا، وكمال شرف، ومحمد سباعنة، وأحمد رحمة، وعماد حجاج، وعمر العبدلات، ومنال الكحلوت، ومحمود الكحيل، ومصطفى حسين، وسليم العاصي وغيرهم.

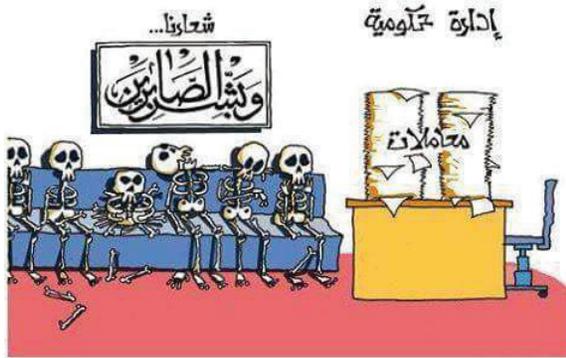
وتحاول الدراسة من خلال تحليل عينية عشوائية من الرسومات الكاريكاتيرية، أن تكشف عن المرجعيات الثقافية التي استعان بها فنانو الكاريكاتير في رسم صورهم الكاريكاتيرية، من خلال التركيز على مشاكل مجتمعهم، كما تبين الدراسة الحالة النفسية التي تختلج أفراد المجتمع في تعرضهم لعنف الاحتلال وممارساته المجحفة بحقهم التي تخالف كل القوانين والمواثيق الدولية التي تحفظ كرامة الفرد وحقه في العيش بحرية على أرضه.

## المرجعية الدينية

تتمثل المرجعيات الدينية في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف اللذين يعدان مرجع عين مهمين في توجيه الأفراد والمجتمعات نحو السلوك الصحيح؛ إذ يعتمد عليهما الناس في حياتهم اليومية من خلال حفاظهم على المفاهيم والقيم والأصول التي تجمعهم جميعاً؛ لنيل الحرية والتخلص من التبعية والظلم.

### القرآن الكريم

يستدعي فن الكاريكاتير المرجعيات الدينية المتمثلة بالسياق الديني القرآني؛ إذ يعقد مقارنة دلالية بين الآية القرآنية ورموز الصورة، نحو ما تصوره الصورة الآتية في حال الشعب العربي الذي ينتظر في المؤسسات المختلفة؛ لينهي معاملاته وأوراقه، وتصور حجم معاناتهم في مدة انتظارهم فتحول أجسامهم إلى هياكل وعظام وصلت بها إلى تفككها وانتشارها على الأرض، فإنتهاء المعاملات يأخذ وقتاً يكون على حساب أعمارهم التي تمضي بلا معنى من قبل إدارة الحكومة التي تقضي سياستها الحكومية إلى تكديس الأوراق، وبالتالي تشكل بطناً في معالجة المعاملات، وتعيق حياة الناس الاجتماعية التي باتت تنتظر على المقاعد في الحكومات والدوائر؛ لإنهاء معاملاتها ما يؤدي إلى عدم قيام الفرد بواجباته على أكمل وجه في حياته العملية.



المصدر: جمال، خالد (2022). إدارات الحكومات، اسرجعت من: موقع كاريكاتير الجولان،

<https://www.facebook.com/photo/>.

وجاء شعار الشعب العربي في عبارة (وبشر الصابرين) التي اقتبست من الآية القرآنية: «وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ» (سورة البقرة، الآية 118)؛ إذ تظهر الآية حال القوم الذين تصيبيهم المصيبة، فيصبرون عليها احتساباً لوجه الله سبحانه وتعالى، وحال الشعب العربي الصابر أمام إدارة حكوماته في إنهاء معاملاته، والتسريع بها.

ووظف فنان الكاريكاتير عبارة (لا تسمن ولا تغني من جوع) التي استلهمت من الآية القرآنية: «لَا يَسْمَنُ وَلَا يُغْنِي مِنَ جُوعٍ» (سورة الغاشية، آية ٧)؛ إذ يكشف لنا التوافق بين السياق القرآني والعبارة على اللوحة في عدم إفادة الطعام لصاحبه الذي يأكله، وهو ما تجسده اللوحة في أشكالها الممثلة بيد الاحتلال الصهيوني الذي يمسك بيده ملعقة كتب عليها (وعود)، وفي داخل الصحن عبارات لـ (ضمانات، وتعهدات، واتفاقيات)، وهذا ما تفعله دولة الاحتلال الصهيوني مع الشعب الفلسطيني التي تقدم له الوعود والاتفاقيات وكلها كلام لا يسمن ولا يغني هذا الشعب الفلسطيني، كما لا تقدم له أية فائدة، وهذا ما يبرزه شكل الشخص الفلسطيني على يمين اللوحة، وتدل لنا ملامحه على استيائه من هذه المفاوضات مع دولة إسرائيل، وهذا يبرز وعي الفلسطيني وحاجته لترجمة حقيقية للضمانات والتعهدات والاتفاقيات على أرض الواقع.



المصدر: جحا، أمية (2023). لا تسمن ولا تغني من جوع، موقع كاريكاتير، استرجعت من: <https://www.facebook.com/share/15pGc7NtHg/>.

#### الحديث الشريف

يوظف فنان الكاريكاتير الاستلهام الحرفي الديني المستمد من السنة والحديث الشريف في مضمون صوره الكاريكاتيرية؛ ففي الصورة الآتية التي تمثل استلهاماً حرفياً عنقودياً مكتفياً؛ إذ يبدو فيها الطرفان كلاهما، العرب واليهود ينظران نحو مدينة القدس؛ إذ تجسد اللوحة مناسبة اليوم العالمي للغة العربية التي تستدعي حضور القدس في نفوس شعبها خاصة الأطفال منهم، الذين يولدون وتكبر معهم محبة المسجد الأقصى وقبة الصخرة؛ لحمايته والمحافظة على عراقتهم وأصالته عبر الأجيال، ويدل الطفل على استمرارية استحضار مدينة القدس في ذاكرتهم، وعدم نسيانها، فمدينة القدس في نفوسهم وقلوبهم، والطفل هنا بهيئته وثباته يبرز وعيه الكامل حول مدينته المقدسة وما تتعرض له من انتهاكات، وتطبيع من الدول العربية الأخرى والجانب الإسرائيلي، ولا بد من الإشادة إلى المفارقة في اللباس بين لباس الطفل بزيه الوطني الذي يدل على تمسكه بمدينة القدس

والدفاع عنها، ولباس الشخص العربي المتمثل بالحكام العرب، وهذا اللباس يمثل جوهر مضمون الصورة التي تركز على قضية التطبيع، من أجل أخذ مدينة القدس والسيطرة عليها من قبل الكيان الإسرائيلي، والعمل على تهويدها.

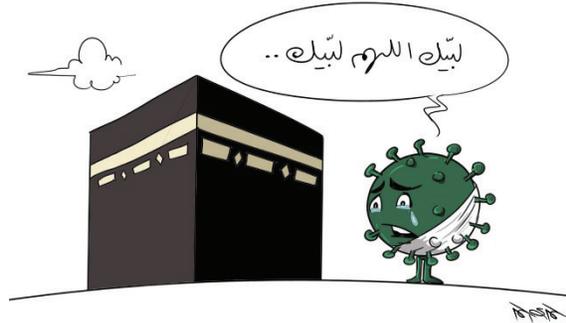


### المصدر: رمضان، أحمد (2017). استرجعت من: كاريكاتير: يوم اللغة العربية | كاريكاتير | الجزيرة نت

ويستحضر الطفل بقوله تناصاً تاريخياً متمثلاً بأغنية فيروز التي تقول فيها: «عيوننا إليك ترحل كل يوم تدور في أروقة المعابد» (موقع فيروزات، د. ت)؛ إذ إن القدس تبقى حاضرة في عقول أصحابها وعيونهم على الرغم من عدم اقترابهم منها، والوصول إلى أرضها إلا أنها تبقى راسخة في عيونهم، وذاكرتهم؛ ويعود السبب في ذلك إلى سياسة الاحتلال الصهيوني التي تمنعهم من الوصول إلى الأرض المقدسة، وهذا ما تمثله صورة أعوان الاحتلال من العرب التي تظهر بزيها العربي الإسرائيلي، الذي يوجه عبارته للطفل: «صه!! تكلتك أمك...» بوجهه الذي يستهزأ من كل شخص يعد القدس قضيته الوطنية والقومية وهويته التي لا تتجزأ عنه، ويجسد قوله استلهاماً دينياً حرفياً؛ إذ خاطب الرسول -صلى الله عليه وسلم- معاذ بن جبل -رضي الله عنه- عندما سأله الرسول عن عمل يدخله الجنة، كما خاطب بها الصحابة أمتهم، وجاء توظيف الفنان لكلمة (صه) وهي اسم فعل أمر تفيد الزجر وهي بمعنى (اسكت)، «فالنص هو فائض دلالي يحتاج إلى وعي يستقبله ويمنحه شكلاً هو أساس وجوده وداخله يمكن أن يتميز هذا المعنى عن ذلك» (بنكراد، 2018م، ص35)، وهذا ما نلاحظه على تعابير وجه الشخص الدال على الحكام العرب الذي يتابع قوله ب: «تكلتك أمك» التي تحمل سياسة تكتم الأفواه؛ إذ لا يريد لقضيته القدس أن تنتقل من جيل إلى آخر، ويريد أن يسمع اسم القدس من ذاكرة الأجيال القادمة، حتى لو كان ذلك بالقوة التي تظهرها يده الموجهة للطفل على شكل المسدس، ويشير الزي الذي يرتديه هذا الرجل إلى الاندماج العربي اليهودي وعلاقة التطبيع بين الطرفين.

## الأدعية الدينية:

تكتفي بعض اللوحات بإظهار الأدعية الدينية التي تقال في أداء العبادات الدينية في العمرة والحج دون الحاجة إلى تضمين الآيات القرآنية؛ إذ يصور فنان الكاريكاتير البعد الديني، ومن ذلك تجسيده لمرض (كورونا) الذي ضرب العالم أجمع، وأثر بشكل خاص على شعائر الحج والعمرة التي منعت الناس من التجمع؛ لعدم انتشار الفايروس بين الناس؛ إذ يشكل الازدحام في الأماكن الدينية سبباً رئيساً في انتشاره ما ترتب عليه بقاء الناس في بيوتها؛ إذ أعلنت وزارة الحج والعمرة السعودية أن مناسك الحج ستقتصر على عدد قليل من الناس لا يتجاوز الستين ألفاً من المواطنين المقيمين داخل الأراضي السعودية فقط، شريطة تلقيهم اللقاح ضد الفايروس نفسه، وضمن شروط معينة للحاج والمعتمر، وقد جاء هذا القرار بناءً على استمرار جائحة كورونا في الأشهر التي تلت ظهور الجائحة.



المصدر: موقع كاريكاتون (م 2019). Caricatoon. استرجعت من: كاريكاتون

.Caricatoon | Facebook

وتظهر لنا الصورة فايروس كورونا يطوف في ساحة الكعبة حزناً يلبس ملابس الإحرام يدل حزنه على عدم اقترابه من الناس، وانتشار العدوى لهم ما سبب حزناً له، وجاء توظيف الفنان لعبارة (لبيك اللهم لبيك)؛ لتتسجم مع السياق الديني للحج والعمرة التي يرددها الناس دائماً في الشعائر الدينية التي يؤديونها أثناء تأديتهم للمناسك الدينية.

واستلهم فنان الكاريكاتير عبارة: «ذهب الظمأ وابتلت العروق وثبت النصر» التي تكشف عن الدعاء الذي يقوله الصائم على مائدة الإفطار بعد ضرب مدفع رمضان، وغروب الشمس؛ فهو يقول: «ذهب الظمأ، وابتلت العروق، وثبت الأجر إن شاء الله». فالأجر وثباته مرتبط بالقيام وفعل العمل الصالح الذي يبعد الناس عن الأعمال السيئة أثناء صيامهم.



المصدر: سباعة، محمد (2022). ذهب الظمأ وابتلت العروق وثبت النصر، استرجعت من: <https://www.alquds.co.uk>.

وتأتي المفارقة بين دعاء الصائم والدعاء المستحضر على اللوحة الذي يدل على ثبات النصر في أرض فلسطين ودم الشهداء الذين ضحوا في سبيل دفاعهم عن أرضهم، ويبرز لنا الدم الأحمر الذي يروي الأرض والمرأة، ولا يخفى علينا ارتباط المرأة بالأرض التي تعبر عن مرجعية فكرية فلسفية، فالمرأة أيقونة رمزية مرئية تشير إلى الوطن والأرض، وهي تدل على استمرارية الحياة والمقاومة والصمود والتحدي.

وتظهر صورة الكاريكاتير السابقة علامات الحزن والشقاء والتشقق على جسد المرأة بفعل احتلال الأرض؛ نظراً لعدم وجود استقلال للوطن؛ إذ إن النصر وثباته مرتبط بدم الشهيد الذي يذهب العطش، ويروي الأرض - المرأة - بدمه.

### المرجعية الأدبية

يقتنص الفنان في صوره الكاريكاتيرية نصوصاً أدبية سواءً أكانت شعرية، أم سردية؛ إذ إن استحضار فنان الكاريكاتير لنصوص الأدب العربي خاصة الحديث منها في صورهم الكاريكاتيرية يؤكد على مبدئهم الموحد في الدفاع عن قضيتهم الوطنية.

تكشف لنا صورة (سلام القدس) عن تناص شعري وهو استلهام حرفي شعري مع قصيدة الشاعر محمود درويش وعنوانها (على هذه الأرض) في قوله: «على هذه الأرض ما يستحق الحياة» (درويش، 2000م، ص326)؛ إذ إن المتأمل لهذه الصورة يرى أن أرض فلسطين وعاصمتها القدس الشريف تستدعي منا الحياة من أجل الدفاع عنها؛ وتظهر لنا المفارقة في لفظة (الحياة) فالذي يستوجب منا الحياة، في الوقت ذاته يحتم علينا الموت لأجله تضحية له.



المصدر: أبو زاكية، سميح (2007). سلام القدس، من كتاب مائة طريق السلام من فلسطين.

وتقترن أبيات الشاعر في الجهة المقابلة لها عبارات عن السلام بمختلف لغات العالم: «Peace, paz, paix» تأكيداً على سلام الشعب الفلسطيني وحرية التي تقتضي منه العيش على أرضه، وتعززت لوحة الفنان بشكل الحمامتين اللتين تدلان على السلام بلونهما الأبيض، وهما تحيكان الكوفية الفلسطينية، واقتربهما من القدس عاصمة دولة فلسطين الأبدية يعزز من دلالات المقاومة، والحرية، والتمسك بأرض الوطن، ولا يخفى علينا وجود عرق الزيتون الذي يدل على عراقة المكان وقدمه الضارب بجذور الأرض، وراية العلم التي ترفرف صوب الحرية والنصر، وشمس الأمل التي تدل على الرجوع والنصر وعودة الوطن المحتل.

وتمثل الصورة الكاريكاتيرية خطاباً وطنياً يؤكد رفض الصلح مع الاحتلال الصهيوني، ويعزز الفنان لوحته بعبارة لا تصالح التي رسمت من قبور الشهداء في فلسطين؛ إذ تتقاطع عبارة الفنان مع عنوان قصيدة الشاعر أمل دنقل (لا تصالح) (دنقل، 1987م، ص324) وهو استلهام حرفي يدل على اتخاذ الأمر الصارم الذي تثيره لا النافية، وأمر لا نقاش فيه، فمهما كان المقابل مغرياً يبقى الشعب الفلسطيني صامداً مقاوماً بدم شهدائه على أرضه فلسطين، ويرفض أن يمد يد المصالحة لمن لطمخ يده بدم الشهداء؛ إذ لا يعقل بعد كل هذه التضحيات أن نمد يد المصالحة للمحتل، وتبرز الصورة نداء خفياً وكأنه وصية من الشهداء بعدم المصالحة، والاستمرار على نهج المقاومة.



المصدر: اللقطة، علاء (2020). لا تصالح، استرجعت من: [لا تصالح...](#)

وتتجاوز دلالة صورة الكاريكاتير الآتية المقاربة بين سلوك الشخصين التي تمثلها صورة الشعب الفلسطيني، والآخر وهو الاحتلال الصهيوني؛ إذ يستحضر فنان الكاريكاتير في صورته الكاريكاتيرية استلهاماً حرفياً يتفق مع قول الشاعر أبي القاسم الشابي: «إِذَا الشَّعْبُ يَوْمًا أَرَادَ الحَيَاةَ فَلَا بُدَّ أَنْ يَسْتَجِيبَ القَدْرُ» (الشابي، 1997م، ص 406)، فحين يريد الشعب الحياة سيستجيب القدر له، وسينجلي ليل الظلم وقهر الاحتلال بعد أن قتل وشرذ مئات الفلسطينيين، وتظهر المفارقة في اتجاهين، هما: اتجاه المقاومة الممثل بالشخص الفلسطيني وزيه المدني وحطته، والاتجاه الثاني الذي يشير إلى سلطة الاحتلال بلباسه العسكري وحمله للسلاح ما هو إلا دلالة على قدرتهم بالتحكم، والسيطرة على مصير الشعب الفلسطيني، كما تدل وقفة الطرف الفلسطيني على صلابته وقوته المتجسدة بوقفته أمام العدو الذي لا يستطيع بمؤامراته الخارجية أن يتجاوز قضية الشعب الفلسطيني، أو السكوت عن حق هذا الشعب في العيش على أرضه بسلام، كما جاء رفع الراية الذي يجسده شكل السهم المتضمن إرادة الشعب الموجه نحو الجانب الآخر وهو المحتل بلونها الأبيض التي تدل على السلام والحرية؛ لكن تبرز لنا سياسة المحتل الذي يفرض عليه وجود مؤامرات خارجية، وما يعزز ذلك إشهار السلاح وأدوات التعذيب اتجاه الطرف الفلسطيني الذي يستنكر من ردة فعل المحتل؛ لأن سياسة توقيع الاتفاقيات الخارجية باطلة وتؤجل حقوقهم.



مصدر الصورة: كاريكاتير موقع العروبيين (دت). <https://images.app.goo.gl/>

[.YiE2nYHXtERmMHXk8](#)

وتختزل الصورة الآتية فضاءً دلاليًا كونيًا تهدف إلى إيصال رسالتها إلى المتلقين، ومخاطبة الضمير الإنساني على اختلاف أعرافه وحدوده الجغرافية، وتصور هذه اللوحة معاناة الفلسطينيين أثناء توفير لقمة عيش كريمة لعائلاتهم، وتمثل عبارة الكاتب غسان كنفاني التي تقاطعت مع قصته (رجال في الشمس)؛ إذ عرضت قصته حياة ثلاثة رجال من الفلسطينيين، اغتالهم الحر الشديد داخل الخزان الكبير -خزان الموت- في طريقهم نحو الكويت؛ لتأمين قوت عيشهم، وتدل عبارة الكاتب الموظفة على صورة الكاريكاتير على استقهام ساخر تعززه الشحنة الدلالية المختزلة في الدق على جدار الخزان، ودق الرجال الثلاثة وصراخهم دون أن يجيب أحد عليهم، وتأتي دلالة غسن الزيتون في فم السائق على السخرية أيضًا.



مصدر الصورة: قدورة، أحمد (2022/7/12). لماذا لم يدقوا جدران الخزان؟، استرجعت من موقع الراية، كاريكاتير - الراية.

كما جاءت عبارة الكاتب: «لماذا لم يدقوا جدران الخزان؟!» (كنفاني، 2013م، ص108) مظهرة صورة موت الفلسطينيين، وضرورة الخروج منه باتجاه الكشف عن الفعل المتمثل بسياسة الاحتلال وإجراءاته التعسفية؛ للتضييق على الشعب الفلسطيني وحرمانه من حق الحصول على لقمة عيشه، وتصور قبول الشعب الفلسطيني بذل وهوان هذا المحتل. فأن يموت هذا الشعب في دائرة المعركة مع هذا المحتل يعني أنه شعب قوي يدافع من أجل هويته ومصيره.

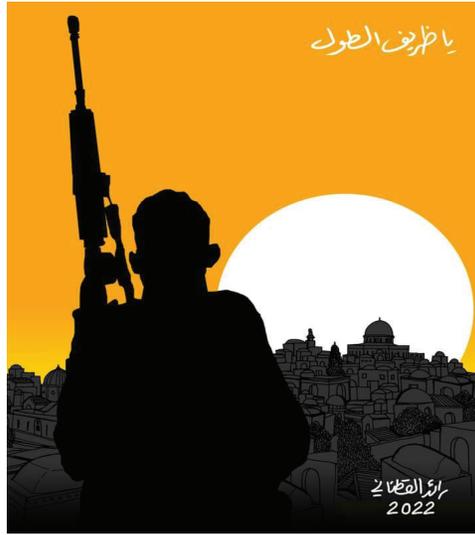
وتكمن دلالات اللوحة في الوصول إلى كنه مأساة الإنسان فيه، والبحث عن تحريره وخلصه وتجاوز أزمته، فلا بد لثورة الشعب الفلسطيني ألا تسكت عن جرائم الاحتلال؛ لأن سكوتهم هو موت، ودقهم على الخزان هو الفرار وطريق للخلاص منه.

### المرجعية الشعبية (التراثية):

يوظف فنانو الكاريكاتير الأمثال والمعتقدات والأغاني الشعبية الثابتة في الثقافة الإنسانية؛ إذ تحتل المرجعيات الشعبية حيزاً مهماً في صور الكاريكاتير؛ لما تحمله من عناقيد دلالية تثير

المقاومة والنضال، ونظراً لأن المرجعيات الشعبية تستند في أساسها على الذاكرة الثقافية التي تحفظ الإرث، والتاريخ فإنها تؤكد على حق العودة، والتسك بالأرض.

تعد الأغنية الشعبية أحد محاور الخطاب الثقافي؛ إذ وظف فنان الكاريكاتير (رائد قطناني) في اليوم الذي قتل فيه الشهيد (إبراهيم النابلسي) على يد الاحتلال في مدينة نابلس الأغنية الشعبية (يا ظريف الطول) في لوحته الكاريكاتيرية، ففنان الكاريكاتير هو عدسة مصورة تنقل الأحداث والواقع الفلسطيني بثوب كاريكاتيري إعلامي، ويتمثل هدف فنان الكاريكاتير في صورته بزف الشهيد (إبراهيم النابلسي) الذي قتل على يد الاحتلال الصهيوني في وضح النهار، ونجد الشهيد متمسكاً بمبادئه وصبره ومقاومته للعدو الصهيوني في سبيل تحرير لوطنه، وعروبته.



مصدر الصورة: قطناني، رائد (2022). يا ظريف الطول (النابلسي) يظهر في القدس، استرجعت من: <https://www.facebook.com/share/p/14wCBUex7h/?mibextid=xfxF2i>.

وتظهر لنا الصورة صورة الشهيد البطل الذي ينظر صوب مدينة القدس، فهو لن يفكر بأي مدينة غيرها، ومع رحيل هذا الشهيد إلا أن فلسطين تمتلئ بالمقاومين المدافعين عن أرضهم ينتظرون بزوغ فجر أمل جديد يوقد النصر، كما أن استشهاد البطل يشكل نقطة حاسمة ومرحلة جديدة من مراحل انتفاضة القدس، والانتفاقات الشعبي حولها، ونشير هنا إلى أن الفنان عمد إلى عدم إظهار صورة الشهيد؛ بل اكتفى برسم ظله وهذا يشير إلى كل شهيد استشهد في سبيل تحقيق قضيته العادلة، وحرية وطنه، والدفاع عنه.

ويلجأ فنان الكاريكاتير إلى تحويل الأغنية الشعبية؛ لتتسجم مع سياق المشهد أو الحدث الدلالي، كما هو الحال في الأغنية التي ترددها الأمهات لأطفالهن قبل النوم: «يلا تنام، يلا تنام، لأدبلك

طير الحمام، روح يا حمام لا تصدق، بضحك عارياً تنتم» (موقع اقرأ، د.ت)؛ لتبعث في قلوبهن ونفوسهن السكينة والطمأنينة، ونجد ارتباطاً بين الطفل وأمه في سماعه صوتها وشعوره بالأمان؛ لتساعده على النوم.



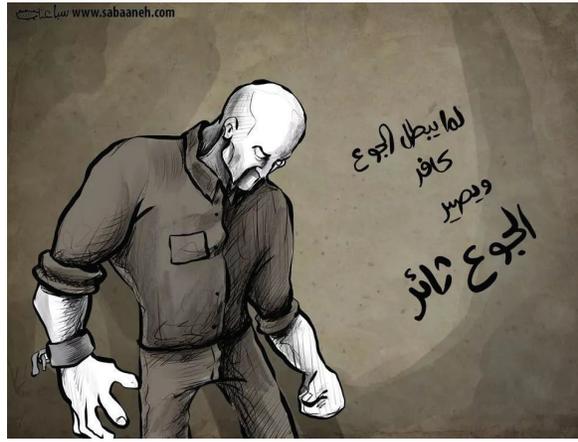
المصدر: أحمد قدورة، أحمد (د.ت). استرجعت من: موقع كاريكاتير للنشر، <https://www.facebook.com/cartoons.publishing?mibextid=ZbWKwL>.

وتظهر المفارقة في صورة الأم التي تردد عبارة: «يلا ننام، يلا ننام، والعالم كلن نيام» في تعبيرها عن حالة اليأس والإحباط التي يعيشها الشعب الفلسطيني وهم متواجدون في منازلهم جراء الاعتداءات المستمرة التي يتعرضون لها من قبل الاحتلال الصهيوني، المتمثلة بالقتل والفتك بالفلسطينيين، وضرب الصواريخ على منازلهم، وهذا ما تجسده لنا فتحة جدار الحائط؛ إذ نرى صورة صاروخ إسرائيلي أطلقته من طائرتها العسكرية على أفراد هذا الشعب.

وتبدو الأم بملامحها قلقة على عكس ابتسامة الطفلة التي تدل على براءة الطفولة، وأن جيل المستقبل لا يكثرث بما يحصل، وتعزز دلالة تشقق الجدران حالة الاضطراب النفسي وعدم الاستقرار التي تظهر على ملامح الأم كأنها انعكست على جدران المنزل خلفها، فالصورة هي خطاب موجه إلى العالم كله حكاهم وشعوبه؛ لكي يستيقظوا من سباتهم العميق، ويدافعوا عن أرض فلسطين وشعبها؛ لكن العالم كله نائم غير مكثرث بما يحصل فيها من قصف وتدمير، وقتل نسائه وأطفاله وشيوخه، وهذه هي الحالة التي تعيش بها هذه الأسر الفلسطينية.

ويجسد المثل محوراً رئيساً في الصورة الآتية؛ إذ يوظف فنانون الكاريكاتير المثل السائر (الجوع كافر) دون أن يؤدي تحوير الاستلهام الحرفي إلى غياب الحدث الوطني كما هو الحال في (لما يبطل الجوع كافر ويصير الجوع نائر)؛ إذ يمكن لجوع الإنسان أن يؤذيه، وهو دلالة على فقر صاحبه؛ لكن في الصورة الآتية تصور نضال ومقامة الأسير في سجون الاحتلال، فبدلاً من أن يصبح الجوع كافراً يصبح العكس وهنا مفارقة ضدية في لفظتي (كافر، وثائر) المتمثلة بمعركة

الإضراب عن الطعام، ومعركة الأمعاء الخاوية التي يقوم بها الأسرى داخل سجون الاحتلال؛ للمحافظة على كرامتهم وصمودهم أمام قيد السجان، فالإضراب في حقيقته ثورة على سياسية الاحتلال، ومنع السجن من أبسط حقوقه، لذلك يعد جوع الأسرى صبراً وثورةً، وهذا ما يمثله صمود الأسير خليل العوادنة؛ إذ استطاع بصبره ومقاومته وتحمله الجوع الشديد أن يكسر صلف الجلاد، كما أن صورة اليمين هو دليل على التحدي في وجه السجان، والانتصار عليه؛ فالتحدي الذي يظهر في وجه السجن، وحالة الجسد التي تحلينا إلى رفعه للأثقال وهي إشارة إلى التحدي والصمود على الرغم من معركة الأمعاء التي خاضها إلا أن جسده يزداد شدة وقوة وهو ما بينته ملامحه.



المصدر: موقع المركز الفلسطيني للإعلام، (2017/4/22م)، استرجعت من: (20) المركز الفلسطيني للإعلام on X: "# كاريكاتير .." "لما يبطل الجوع كافر ويصير الجوع تائر" #إضراب\_الكرامة X / "https://t.co/lvMVE19m3h"

وصور تناص المثل أو صورة الجرار المتكسرة (فخار يكسر بعضو) التي تصور الأشخاص المتصارعين الذين يضربون من أمامهم، ويحركون الجميع لضرب غيرهم، وكله على حساب وطنهم، وهو ضد مصلحة المواطنين البسيطين؛ إذ أصبح أصحاب السلطة، وأصحاب المال، والسيارات والطوائف تجسد صورة الفخار، وهدفهم الرئيس التفرد بالسلطة وجمع أكبر عدد ممكن من الأموال، فنرى حال الفخار اليوم يحرك تابعيه؛ للنيل من الفخار الآخر، وصار الضرب بينهم يتجسد ما بين كر وفر دون توقف، وهو ما يلحق الفساد في الوطن، ونشر الحقد والأخلاق السيئة بين الناس، كما أن صورة الفخار يعكس حال المجتمعات اليوم والانقسام بين طوائف وأفراد المجتمع.



المصدر: موقع أنتيكا (2024/11/3م)، [./https://antiquefacebook.blogspot.com](https://antiquefacebook.blogspot.com)

استطاع فنان الكاريكاتير أن يمثل القضايا الاجتماعية التي يعيشها الإنسان بأسلوب ساخر وبسيط، ومن ذلك تصويره لـ (الضمان الاجتماعي) الذي يهدف إلى حماية الأشخاص اجتماعياً واقتصادياً عندما يتعرضون لظروف تمنعهم من مواصلة عملهم، فيضمن لهم هذا القانون حقوقهم الإنسانية كعمال يعملون في مجال عملهم على النحو الذي كانوا عليه سابقاً، وهو يلعب دوراً مهماً في الحد من الفقر والتخفيف من أثره (موقع مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، د.ت) كما يمثل المثل الشعبي المذكور نقداً لسياسات الحكومات المالية فيما يتعلق بقوانين الضمان الاجتماعي.



المصدر: موقع شبكة نوى النسوية الإخبارية، (2016/3/31م). استرجعت من: قرشك الأبيض - شبكة نوى، فلسطينيات.

وتتقاطع العبارة المكتوبة على الصورة (قرشك الأبيض في جيبيهم الأسود) مع المثل المشهور (خبي قرشك الأبيض ليومك الأسود)، أي توفير قرشك الأبيض سينقذك وستجده في أيامك الصعبة السوداء، وتبرز المفارقة بين المثل المذكور وتحوير الفنان له في صورته الكاريكاتيرية التي تدل على قانون الضمان الاجتماعي التي تعتمد إليه الجهات المختصة، وتقوم بالنصب على المواطنين، وحرمانهم من حقهم خاصة كبار السن، وأخذ قرشهم الحلال إلى جيوبهم السوداء الذين لا يخفون فيها لومة لائم، ولا يظهرون دين الحق؛ إذ «ينبغي لإنتاج النص أن يحمل رؤية إنسانية للقارئ الافتراضي، وليس رؤية عشوائية» (ملحم، 2012م، ص58)، فهذا القانون هو من يستند عليه كبار السن عندما يكبرون في عمرهم ويتوقفون عن عملهم.

كما تظهر لنا الصورة التالية قانون الضمان الاجتماعي بثوب فكاهي ساخر؛ إذ يتوقع من الفرد أن يأخذ ضمانه من الجهات التي تعنى بذلك الضمان؛ لتعطيه حقه بعد أن صام وصبر طويلاً؛ لكن الصورة تصور عكس ذلك في المثل المستحضر على لسان الرجل الذي يغلق أنفه: (صمنا صمنا وأفطرنا على...)، لتجعل المتلقي يستدعي الدلالات المقصودة هو بنفسه؛ إذ يعد «النص تفاعلاً معرفياً قبل أن يكون بنية لغوية، تندمج فيه دينامية الاستجابة المرئية في طبقاتها السطحية» (فيدوح، 1993م، ص33)، والمقصود بهذا المثل (صمنا صمنا وأفطرنا على بصل)، فبعد مشقته وتعبه في صيامه لم يكن الأمر في النهاية كما توقع؛ وإنما انتهى بإفطاره على بصل ذات رائحة كريهة لم تضمن له حفظ حقه، وأجره الذي كان ينتظره في نهاية يومه، وفي هذه الصورة إشادة إلى نقد سياسات الحكومات المالية التي تختص بقوانين الضمان الاجتماعي.



مصدر الصورة: موقع شبكة نوى النسائية الإخبارية (2016). قانون الضمان الاجتماعي، استرجعت من:، قانون الضمان الاجتماعي - شبكة نوى، فلسطينيات.

## المرجعيات التاريخية:

تضمنت صور الكاريكاتير إشارات تاريخية مثلت خطاباً تاريخياً يحمل أحداثاً تصل إلى العالم بهيئاته: اللغوية، والرمزية، ومختزلة في مفصلها دلالات تعجز عنه النصوص التاريخية المكتوبة القيام به.

تجسد لنا اللوحة الآتية صورة الإعلام الرسمي ودوره في نقل الحقيقة وتزويرها؛ إذ تقتقر وسائل الإعلام اليوم إلى الصحة والمصادقية في نقل أخبارها، وإظهارها أمام العالم.



مصدر الصورة: جمل، خالد (د.ت). الإعلام الرسمي، استرجعت من: موقع حكاية ما انحكت،  
الإعلام الرسمي - كاريكاتير - خالد جمل | حكاية ما انحكت | SyriaUntold.

وتظهر الصورة أمانا شخصية الموناليزا، وهي شخصية عريقة عرفت في التاريخ التي رسمها الفنان دافنشي بعد أن أصابها الحزن على اختلاف الأقوال التي قليت حولها، ومن ذلك أنها كانت تحب شخصاً آخر غير زوجها، وبعد إصابته بالمرض ووفاته حزنت عليه حزناً شديداً، والبعض يقول إنها كانت تحمل في بطنها بولد ومات؛ فحزنت على ذلك، والسبب الآخر فقدانها لشخص من عائلتها؛ فلم تظهر الابتسامة على وجهها.

ونرى الفنان في اللوحة يعمل على تزيين صورة الموناليزا الحزينة والمشوهة وهو في حقيقته دور الإعلام والصحافة في نقل الأخبار وإظهارها إلى العالم بثوب آخر غير ثوبها، والعمل على تجميلها؛ لتظهر إلى الناس بأفضل صورة ممكنة، وفي ذلك نقد لسياسة الإعلام العربي الرسمي الذي يحرص على تزيين القبيح، وتزييف الواقع وفي ذلك استهانة بوعي المشاهد العربي.

وتجسد الصورة التالية شخصية سيدة الغناء المشهورة في العالم العربي (أم كلثوم) التي اشتهرت بأعمالها الغنائية، وصوتها القوي الذي خاطبت به آلاف السامعين؛ إذ كانت شعلة تثير كل مكان تسمعه، كما أنها تدل على القدم والتراث الضارب في التاريخ.



مصدر الصورة: قاعود، أحمد (2022). في اليوم العالمي للغة العربية، استرجعت من: اليوم العالمي للغة العربية.. لغة الضاد شعلة تضئ الدرب في كاريكاتير اليوم السابع - اليوم السابع.

تصور لنا اللوحة صورة المغنية (أم كلثوم) في اليوم العالمي للغة العربية؛ إذ نجد وشاحاً يلتف حولها كتب عليه (سيدة الغناء العربي)، وتحمل في يدها شعلة على شكل حرف الضاد الذي يشير إلى اللغة العربية (حرف الضاد) كتب عليه كلمات توظف بكثرة في لغتنا العربية، ومن ذلك نجد: الأطلال، وعلى عيني بكت عيني، ومصر التي في خاطري، وذكريات، وإلى عرفات الله، والرضا والنور، وأصبح عندي الآن بندقية وغيرها، وكلها كلمات تشير إلى أعمال الفنانة الكبيرة، فحرف الضاد يجسد هذه الشخصية العريقة وما قدمته للأجيال المختلفة؛ فالصورة تحمل نقداً ساخرًا للغناء المعاصر الذي يسيء إلى لغتنا العربية.

يحرص الفن الكاريكاتيري على تصوير الأحداث التاريخية والسياسية التي كان لها أثر بالغ في قضيتنا الفلسطينية، وهذا ما تجسده الصورة أمامنا؛ إذ تمثل الصورة حدثاً سياسياً إعلامياً كبيراً تمثل في موت الصحافية الإعلامية الكبيرة (شيرين أبو عاقلة) على يد الاحتلال في مدينة جنين، وهي تغطي الأحداث الميدانية في الشارع الفلسطيني.



مصدر الصورة: قدورة، أحمد (2022). شيرين أبو عاقلة، استرجعت من: موقع عرب 48، يا مسك فايج: تعبيرات بصرية في استشهاد شيرين أبو عاقلة.

وتحرص الصورة على إبراز قضية مهمة تتضمن عدم حماية الصحفيين في ميدان عملهم، واستهدافهم كأى مواطن عادي دون التأمين على أرواحهم، وإعطائهم الأمان في حق ممارسة أعمالهم ونقل صورة الحقيقة إلى العالم كله.

وشيرين أبو عاقلة كغيرها من الصحفيين الذين قتلوا بدم بارد من قبل الاحتلال وهم ينقلون الصورة وواقع الأحداث المأساوية التي تعيشها بلادنا؛ إذ نرى في الصورة سلاح العدو الصهيوني مصوباً نحو المايك التي تتحدث به الصحفية شيرين وتنقل به أخبارها؛ فهو أدواتها الأولى في نقل الأخبار والأحداث التي تجري في فلسطين، إلا أنه قتل صوت الصحفية وهذا ما يصوره المايك النازف دماً، ويظهر تعابير شكله الحزين والمأساوي، وتدل كلمات الصحفية شيرين أبو عاقلة المشهورة التي تقولها في نقل كل حدث إخباري: «لكنني على الأقل كنت قادرة على إيصال ذلك الصوت إلى العالم... أنا شيرين أبو عاقلة» (موقع الجزيرة، 2022م) على التحدي والمقاومة والصمود، وتدل علامة الحذف هنا إلى صوت كل صحفي فلسطيني ينقل صورة العدو وأعماله التي يرتكبها بحق شعبنا الفلسطيني إلى العالم أجمع.

## الخلاصة

رصد البحث أهم المرجعيات الثقافية في صورة الكاريكاتير استثنائاً بالمنهج السيميائي الذي كشف عن التجليات التقنية الفنية، واللغوية التي وظفها فنانون الكاريكاتير. وتمكن البحث من الوصول إلى نتائج كما هو آت:

- استطاع فنانون الكاريكاتير الاستفادة من النصوص الثقافية المختلفة: الدينية، والتاريخية، والشعبية، والتقنية اقتباساً، أو تحويراً، أو امتصاصاً.
- لم تقتصر لغة التعليق على الصور الكاريكاتيرية من مجرد تركيب لغوي محكوم بمواصفات تركيبية فحسب؛ وإنما هو رسالة تحمل عناقيد دلالية تصدر من مرسل وموجهة إلى مرسل إليه سواء أكانت حرفاً أم كلمة أم عبارة كاملة التي يسعى المتلقي إلى الكشف عما تحمله من دلالات، وربط هذه الدلالات بالواقع الذي يعاينه.
- كشف البحث عن التعانق بين النص الديني المتمثل بالقرآن الكريم، والحديث الشريف، والأدعية الدينية، والنص اللغوي الحاضر في الصور الكاريكاتيرية، في سياق الربط بين الأحداث والشخصيات الدينية من جهة، وبين دلالات الصور الكاريكاتيرية من جهة أخرى.
- وظف فنانون الكاريكاتير أشكال التراث الشعبي كالأمثال والأغاني الشعبية (التراثية) في إغناء الدلالات المختزلة في صور الكاريكاتير، وبخاصة التعبير عن المشهد القومي والوطني والسياسي التي حرص فنانون الكاريكاتير على تجسيدها من خلال فنهم الكاريكاتيري.

- تتسم الرموز في الخطاب الكاريكاتيري بالتطور والحدائثة؛ إذ يصلح للرمز في الصور الكاريكاتيرية أن يكون فضاء دلاليًا لأحداث عدة، كما هو الحال في مايك الصحافية شرين أبو عاقلة الذي أضحى رمزاً ثورياً وطنياً في تصوير الحقيقة، ونقل جرائم الاحتلال الصهيوني إلى العالم أجمع؛ إذ اعتمد الرمز على الحادثة التي جسدها موت الصحافية شرين أبو عاقلة في نقلها لمأساة وطنها وما يتعرض له من ويلات جراء سياسية العدو الصهيوني.

## التوصيات

وبناء على ما سبق فإن الباحثة توصي بما يلي:

- الالتفات نحو الخطاب الكاريكاتيري في وقوفه عند القضايا التي تتعرض لها المجتمعات سواءً أكانت وطنية، أم اجتماعية، أم اقتصادية، وذلك من خلال تغطية المواقع والصفحات والمجلات الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي لصور فناني الكاريكاتير.
- إقامة معارض فنية تحوي صوراً كاريكاتيرية لفنانين يشرحون من خلالها عن مضمون خطابهم الكاريكاتيري.
- إدخال الصور الكاريكاتيري في الجانب التعليمي؛ وتحفيز الطلبة لتحليل الصور برموزها، والكتابة حولها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

الأسدي، حسن عبد الغني (2009م). المدونة الرقمية الشعرية التفاعل المجال التعلق، العراق - كربلاء: مطبعة الزوراء.

بنكراد، سعيد (2005م). السيميائيات والتأويل مدخل لسيميائيات شارل ساندرس بورس، (ط1)، الدار البيضاء - المغرب: مؤسسة تحديث الفكر العربي المركز الثقافي العربي.

بنكراد، سعيد (2018م). سيميائيات النص مراتب المعنى، (ط1)، الرباط- المغرب: دار الأمان. التيمي، أمجد حميد (2010م). مقدمة في النقد الثقافي النفاعلي، (ط1)، بيروت - لبنان: كتاب ناشرون.

جحا، أمية (2013/6/13). لا تسمن ولا تغني من جوع، استرجعت من: موقع كاريكاتير، [./https://www.facebook.com/share/15pGc7NtHg](https://www.facebook.com/share/15pGc7NtHg)

جلل، خالد (د.ت). الإعلام الرسمي، استرجعت من: موقع حكاية ما انحكت، الإعلام الرسمي - كاريكاتير - خالد جلال | حكاية ما انحكت | SyriaUntold.

جمال، خالد (2022/8/31). إدارات الحكومات، استرجعت من: موقع كاريكاتير الجولان، [./https://www.facebook.com/photo](https://www.facebook.com/photo)

جيني، لورن (2015م). استراتيجية الشكل نظرية التناص في الثقافة العالمية، (ط1)، تح: نور الدين محقق، سورية - دمشق: دال للنشر والتوزيع.

درويش، محمود (2000م). ديوان محمود درويش (ط2)، لبنان - بيروت: دار العودة.

دنقل، أمل (1987م). الأعمال الشعرية الكاملة (ط3)، مصر - القاهرة: مكتبة مديون.

رمضان، أحمد (2017/12/19). استرجعت من: موقع الجزيرة نت، كاريكاتير: يوم اللغة العربية | كاريكاتير | الجزيرة نت.

أبو زاكية، سميح (2007). سلام القدس، من كتاب مائة طريق السلام من فلسطين.

الشابي، أبو القاسم (1997م). ديوان أبو القاسم الشابي، لبنان - بيروت: دار العودة.

علي، نبيل (2001م). الثقافة العربية وعصر المعلومات رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي، الكويت: سلسلة عالم المعرفة.

غروس، ناتالي ببيقي (2012م). مدخل إلى التناس، تح: عبد الحميد بورايو، سورية - دمشق: دار نينوي للدراسات والنشر والتوزيع.

فيدوح، عبد القادر (1993م). دلالات النص الأدبي دراسة سيميائية للشعر الجزائري (ط1)، العراق - وهران: المطبعة الجهوية.

قاعود، أحمد (2022/9/18). في اليوم العالمي للغة العربية، استرجعت من: اليوم العالمي للغة العربية.. لغة الضاد شعلة تضيء الدرب في كاريكاتير اليوم السابع - اليوم السابع.

قدورة، أحمد (2022/5/12). شرين أبو عاقلة، استرجعت من: موقع عرب 48، يا مسك فايج: تعبيرات بصرية في استشهدا شيرين أبو عاقلة.

قدورة، أحمد (2022/7/12). لماذا لم يدقوا جدران الخزان؟، استرجعت من: موقع الرأية، كاريكاتير - الرأية.

قدورة، أحمد (د.ت). استرجعت من: موقع كاريكاتير للنشر، <https://www.facebook.com/cartoons.publishing?mibextid=ZbWKwL>.

موقع أنتيكا (2024/11/3م). استرجعت من: <https://antiquefacebook.blogspot.com>.

قطناني، رائد (2022/4/18). يا ظريف الطول (الناقلي) يظهر في القدس، استرجعت من: <https://www.facebook.com/share/p/14wCBUex7h/?mibextid=xfxF2i>.

كاريكاتير موقع العربيين (د.ت). <https://images.app.goo.gl/YiE2nYHXtERmMHXk8>.  
كنفاني، غسان (2013م). رجال في الشمس (ط1)، تركيا - قبرص: دار منشورات الرمال.

اللقطة، علاء (2020/5/21). لا تصالح، استرجعت من: موقع عربي، لا تصالح ...

ملحم، إبراهيم أحمد (2012م). الأدب تقنية مدخل إلى النقد التفاعلي (ط1)، الأردن - أربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

موقع شبكة نوى النسائية الإخبارية (2016/4/23م). قانون الضمان الاجتماعي، استرجعت من: قانون الضمان الاجتماعي - شبكة نوى، فلسطينيات.

موقع شبكة نوى النسوية الإخبارية، (2016م)، استرجعت من: قرشك الأبيض - شبكة نوى، فلسطينيات.

سباعنة، محمد (2022/4/16). ذهب الظمأ وابتلت العروق وثبت النصر، استرجعت من: <https://www.alquds.co.uk>.

موقع اقرأ (د. ت)، يلا تنام كلمات، استرجعت بتاريخ 2024م، من: <https://www.i9qrae.com>

موقع الجزيرة (2022م). شيرين أبو عاقلة.. مراسلة الجزيرة التي اغتيلت برصاصة إسرائيلية في جنين، استرجعت من: <https://www.aljazeera.net/encyclopedia>

موقع فيروزيات (د. ت)، كلمات أغاني فيروز، استرجعت بتاريخ 2023م، من: <https://fairouziyat.com/lyrics>

موقع كاريكاتون (20)، Caricatoon، (2019/11/11)، استرجعت من: [كاريكاتون | Facebook](#)

موقع المركز الفلسطيني للإعلام، (2017/4/22م). استرجعت من: (20) [المركز الفلسطيني للإعلام on X: "#كاريكاتير..لما يبطل الجوع كافر ويصير الجوع تائر" #إضراب\\_الكرامة](#) <https://t.co/lvMVE19m3h> / X

موقع مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان (د. ت). لمحة عن الحق في الضمان الاجتماعي وحقوق الإنسان، استرجعت بتاريخ 2024م، من: <https://www.ohchr.org>

## ثانيا: المراجع العربية المترجمة

The Holy Quran.

Abu Zakia, S. (2007). Peace of Jerusalem, from the book One Hundred Paths to Peace from Palestine.

Ali, N. (2001). Arab Culture and the Information Era: A Vision for the Future of Arab Cultural Discourse, Kuwait: World of Knowledge Series.

Antique website (2024). Retrieved from: <https://antiquefacebook.blogspot.com/>.

Al-Aroubyeen Caricature website, (n.d). retrieved from: <https://images.app.goo.gl/YiE2nYHXtERmMHXk8>

Al-Asadi, H. (2009). The Digital Poetry Blog, Interaction, Interconnectedness, Iraq - Karbala: Al-Zawraa Press.

Bengrad, S. (2018). Semiotics of the Text: Levels of Meaning, (1st ed.), Rabat-Morocco: Dar Al-Aman.

Bengrad, S. (2005). Semiotics and Interpretation: An Introduction to the Semiotics of Charles Sanders Peirce, (1st ed.), Casablanca - Morocco: Arab Thought Modernization Foundation, Arab Cultural Center.

Caricatoon website, (112019/20/), retrieved from: [Caricatoon | Facebook](#)

- Darwish, M (2000). Mahmoud Darwish's Diwan (2nd ed.), Lebanon - Beirut: Dar Al-Awda.
- Dunqul, A. (1987). Complete Poetic Works (3rd ed.), Egypt - Cairo: Madboin Library.
- Fairouziyat website (n.d.), Fairouz's song lyrics, retrieved in 2023, from: <https://fairouziyat.com/lyrics/>.
- Fidouh, A. (1993). The Semantics of the Literary Text: A Semiotic Study of Algerian Poetry (1st ed.), Iraq - Oran: Regional Press.
- Gross, N. (2012). Introduction to Intertextuality, ed. Abdul Hamid Bourayou, Syria - Damascus: Dar Nineveh for Studies, Publishing and Distribution.
- Iqraa website (n.d.), Yalla Tanam Kalimat, retrieved on 2024 AD, from: <https://www.i9qrae.com/>
- Kanafani, Gh. (2013), Men Under the Sun (1<sup>st</sup> ed.), Turkey – Cyprus; Ar-Rimal Publishing Press.
- Jalal, Kh. (n.d.). Official Media, retrieved from: Hekayat Ma Enheket website, [الإعلام | SyriaUntold | الرسمي - كاريكاتير - خالد جلال | حكاية ما انحكت](http://الإعلام | SyriaUntold | الرسمي - كاريكاتير - خالد جلال | حكاية ما انحكت).
- Jamal, Kh. (82022/31/). Government departments, retrieved from: Golan Caricature website, <https://www.facebook.com/photo/>
- Al Jazeera website (2022). Shireen Abu Akleh.. Al Jazeera correspondent who was assassinated by an Israeli bullet in Jenin, retrieved from: <https://www.aljazeera.net/encyclopedia>.
- Jenny, L. (2015). Strategy of Form: The Theory of Intertextuality in Global Culture, (1st ed.), Ed.: Nour El-Din Muhaqqiq, Syria-Damascus: Dal Publishing and Distribution.
- Juha, U. (62013/13/). It is neither fattening nor satisfying, retrieved from: Caricature website, <https://www.facebook.com/share/15pGc7NtHg/>
- Al-Laqta, A. (52020/21/). No reconciliation, retrieved from: Arabic website, [... لا تصالح](http://... لا تصالح)
- Melhem, I. (2012), Literature: An Introduction Technique to Interactive Criticism (1<sup>st</sup> ed.), Jordan – Irbid: The New World of Books Press for Publishing and Distribution.
- Nawa Women's News Network website (42016/23/). Social Security Law, retrieved from: [قانون الضمان الاجتماعي - شبكة نوى، فلسطينيات](http://قانون الضمان الاجتماعي - شبكة نوى، فلسطينيات)
- Nawa Feminist News Network website, (2016), retrieved from: [قرشك الأبيض - شبكة نوى، فلسطينيات](http://قرشك الأبيض - شبكة نوى، فلسطينيات).
- Palestinian Media Center website (2017). retrieved from: [المركز الفلسطيني للإعلام \(20\) on X: "لما يبطل الجوع كافر ويصير الجوع ثائر.. كاريكاتير #إضراب الكرامة" https://t.co/lvMVE19m3h](https://t.co/lvMVE19m3h) / X

- Qaoud, A. (92022/18/). On the International Day of the Arabic Language, retrieved from: [اليوم العالمي للغة العربية.. لغة الضاد شعلة تضيء الدرب في كاريكاتير اليوم السابع - اليوم السابع.](#)
- Qadura, A. (122022/5/). Shireen Abu Akleh, retrieved from: Arab48 website, [يا مسك فايج: تعبيرات بصرية في استشهد شيرين أبو عاقلة](#)
- Qadura, A. (122022/7/). Why didn't they knock on the tank walls? Retrieved from: Al Raya website, [كاريكاتير - الرؤية](#).
- Qaddoura, A. (n.d.). Retrieved from: Cartoons Publishing, <https://www.facebook.com/cartoons.publishing?mibextid=ZbWKwL>.
- Qattanani, R. (42022/18/). Ya Zareef Al-Tall (Al-Nabulsi) appears in Jerusalem, retrieved from: <https://www.facebook.com/share/p/14wCBUex7h/?mibextid=xfxF2i>.
- Ramadan, A. (122017/19/). Retrieved from: Al Jazeera Net website, [كاريكاتير: يوم اللغة العربية | كاريكاتير | الجزيرة نت](#)
- Sabaaneh, Muhammad (42022/16/). The thirst is gone, the veins are wet, and victory is established. I retrieved from: <https://www.alquds.co.uk/>
- Al-Shabi, A. (1997). Abu Al-Qasim Al-Shabi's Diwan, Lebanon - Beirut: Dar Al-Awda.
- Al-Tamimi, A. (2010). Introduction to Interactive Cultural Criticism, (1st ed.), Beirut-Lebanon: Kitab Publishers.
- United Nations High Commissioner for Human Rights website (n.d.). An overview of the right to social security and human rights, retrieved on 2024, from: <https://www.ohchr.org/>

## درجة قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجا»

**د. علي قدومي**

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة فلسطين التقنية - خضوري،  
فلسطين

**Dr. Ali Qadoume**

Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Palestine  
Technical University- Kadoorie, Palestine.

[a.qadoume@ptuk.edu.ps](mailto:a.qadoume@ptuk.edu.ps)

## The Degree of Appearance Anxiety among Students of the College of Physical Education and Sports Sciences “Palestine Technical University – Kadoorie as a Model”.

### Abstract

*The research aimed to identify the degree of appearance anxiety among students of the Faculty of Physical Education and Sports Sciences at “Palestine Technical University - Kadoorie as a model”, in addition to identifying the differences according to the gender variable. The researcher used the descriptive analytical method. The study was conducted on a simple stratified random sample of (81) male and female students from the Faculty of Physical Education and Sports Sciences at Palestine Technical University - Kadoorie, representing (23.82%) of the research community. To collect data, the researcher used the appearance anxiety measurement tool designed by (Veale, et al, 2014) and consisting of ten phrases. The results of the study showed that the total degree of appearance anxiety among students of the Faculty of Physical Education and Sports Sciences at “Palestine Technical University - Kadoorie as a model” was low with an arithmetic mean of  $(2.09 \pm 0.77)$ , that there are statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in appearance anxiety among students of the Faculty of Physical Education and Sports Sciences at “Palestine Technical University - Kadoorie as a model” attributed to the gender variable between the average male students and the average female students in favor of female students. The researcher recommends enhancing self-confidence through workshops and training courses focusing on self-acceptance and enhancing a positive body image among students.*

**Keywords:** Appearance Anxiety, Sports Science, Physical Education, Self-Confidence

## ملخص

هدف البحث للتعرف إلى درجة قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً»، بالإضافة إلى تحديد الفروق في درجة قلق المظهر تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بسيطة مكونة من (81) طالبا وطالبة من كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، يمثلون (23.82%) من مجتمع البحث. لجمع البيانات، استخدم الباحث أداة قياس قلق المظهر والذي صممه (Veale, et al, 2014) والمكون من عشر عبارات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لقلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً» كانت منخفضة وبمتوسط حسابي قدره  $(0.77 \pm 2.09)$ ، كما أشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً» تعزى لمتغير النوع الاجتماعي بين متوسط الطلاب ومتوسط الطالبات ولصالح الطالبات. ويوصي الباحث بضرورة تعزيز الثقة بالنفس من خلال ورش عمل ودورات تدريبية تُركز على تقبل الذات وتعزيز صورة الجسم الإيجابية لدى الطلبة.

**الكلمات المفتاحية:** قلق المظهر، علوم الرياضة، التربية البدنية، الثقة بالنفس.

## المقدمة

يعد القلق النفسي بأشكاله المختلفة من القضايا الحيوية التي تؤثر على جودة حياة الأفراد وأدائهم في مختلف المجالات، لا سيما في المراحل العمرية الشابة التي تتميز بالحساسية المفرطة تجاه المتغيرات الاجتماعية والشخصية. ويعد قلق المظهر من بين أشكال القلق الأكثر شيوعاً بين طلبة الجامعات، فهم يتعرضون للعديد من التحديات التي قد تؤثر على استقرارهم النفسي (Boursier, et al., 2020). ويشير قلق المظهر إلى حالة من الاضطراب النفسي الناجم عن التقييم المفرط للفرد لمظهره الخارجي، وهو يعتبر ظاهرة شائعة بين الشباب وخاصة في مجال التربية البدنية وعلوم الرياضة، حيث يُولي الطلبة اهتماماً خاصاً بمظهرهم الجسدي، باعتباره جزءاً من تطلعاتهم المهنية والشخصية والسلوكية وأدوارهم الاجتماعية المستقبلية (Celik & Tolan, 2021; Cetin & Ece, 2021). ومما لا شك فيه فإن مرحلة الدراسة الجامعية من أكثر المراحل أهمية في حياة الفرد، حيث تشكل قاعدة أساسية لتطوره الأكاديمي والاجتماعي والنفسي (Abualia, 2022).

إن موضوع قلق المظهر في كليات التربية البدنية يكتسب أهمية خاصة نظراً للطبيعة المميزة لهذا المجال، حيث تُعد الأنشطة الرياضية والتربية البدنية ساحة للتفاعل المباشر والمكشوف، مما يضع الطلاب في مواقف تتطلب ظهورهم العلني أمام مدرسيهم وزملائهم، هذا الظهور لا يقتصر على إبراز قدراتهم البدنية فحسب، بل يشمل أيضاً تقديم صورة إيجابية عن مظهرهم الخارجي، وهو ما قد يزيد من مستويات القلق لديهم (Liu, et al., 2023).

يمكن اعتبار المظهر الخارجي عاملاً نفسياً واجتماعياً مهماً يؤثر على ثقة الأفراد بأنفسهم وتفاعلهم مع محيطهم، حيث يلعب تصور الشخص لصورة جسده دوراً رئيسياً في تكوين تقديره لذاته. في سياق طلبة كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، يُنظر إلى المظهر البدني ليس فقط كوسيلة لتحقيق الأداء الرياضي الأمثل، بل أيضاً كعامل يعزز الثقة بالنفس والعلاقات مع الزملاء والمدربين. ويُعبر قلق المظهر عن الانشغال الزائد بشكل الجسم والخوف من التقييم السلبي من الآخرين، وهو ما قد يؤثر على الصحة النفسية والأداء الرياضي للطلبة (Cash & Pruzinsky, 2002). كما أن قلق المظهر قد يكون مرتبطاً بالمعايير المجتمعية التي تفرض تصوراً محدداً للمظهر الرياضي المثالي، مما قد يدفع بعض الأفراد إلى تبني ممارسات غير صحية في محاولة لمطابقة هذه المعايير (Grogan, 2016). كما يُلاحظ أن بعض الطلبة قد يلجؤون إلى ممارسات غير صحية، مثل الحميات الغذائية القاسية أو التمارين المفرطة، في محاولة للوصول إلى المظهر المثالي المطلوب في المجال الرياضي (Pope, et al., 2000).

إن قلق المظهر يتأثر بعوامل عديدة، من أبرزها التوقعات الثقافية والاجتماعية السائدة التي تروج لمفهوم «الجسم المثالي» والمهارات البدنية المتقدمة باعتبارها معايير للنجاح والقبول. وفي بيئة تُركّز على الأداء البدني، قد يشعر الطلاب بضغط إضافي لتلبية هذه التوقعات، ما ينعكس على

ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على المشاركة بفعالية، علاوة على ذلك، فإن هذه المخاوف قد تؤثر على الصحة النفسية للطلاب، حيث تتداخل مع مشاعر القلق الاجتماعي، مما يبرز الحاجة إلى توفير دعم نفسي وتربوي في هذه الكليات، لتمكين الطلاب من تجاوز هذه التحديات وتعزيز تقديرهم الذاتي بشكل يساهم في تحقيق توازن صحي بين المظهر والأداء (Cao & Liu, 2024).

تشير الدراسات إلى أن هناك فروقاً في قلق المظهر بين الجنسين، حيث يميل الذكور إلى القلق بشأن بناء العضلات وتحقيق بنية جسدية قوية، بينما تركز الإناث على الرشاقة والنحافة كمعايير للجمال الرياضي (Tiggemann & Williamson, 2000). كما أن المستوى الرياضي للطلبة يلعب دوراً مهماً في تحديد درجة قلقهم بالمظهر، إذ إن الرياضيين ذوي المستويات العالية غالباً ما يشعرون بضغط أكبر للحفاظ على مظهر رياضي مثالي مقارنة بزملائهم غير الرياضيين، ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في بيئة كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، حيث يُعتبر المظهر عاملاً رئيسياً في تحديد الأداء الرياضي والاجتماعي، مما يجعل الطلبة أكثر عرضة لمقارنة أجسادهم بأجساد الآخرين من زملائهم أو الرياضيين المحترفين (Tylka & Wood, 2015). كما أن طلبة التربية البدنية وعلوم الرياضة قد يكونون أكثر عرضة لقلق المظهر بسبب المتطلبات البدنية العالية لمجال دراستهم (Grogan, 2016).

والبيئة الفلسطينية بما تحمله من خصوصيات ثقافية واجتماعية، تضيف بعداً وتحدياً آخر لهذه المشكلة، فالمجتمع الفلسطيني يتميز بتوقعات مجتمعية عالية تتعلق بالمظهر الخارجي والسلوك الاجتماعي، وهو ما يزيد من الضغوط النفسية على الشباب، كما أن الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة تسهم في تعزيز القلق النفسي بمختلف أشكاله، حيث يواجه الطلاب تحديات كبيرة تتعلق بتحقيق تطلعاتهم الأكاديمية والاجتماعية في ظل موارد محدودة (Ali, 2019).

وتعد جامعة فلسطين التقنية - خضوري بيئة أكاديمية مميزة تجسد نموذجاً فريداً لدراسة هذه الظاهرة، حيث تتداخل العوامل الثقافية والاجتماعية مع التحديات الأكاديمية والرياضية فالطلبة في هذه الجامعة يعيشون في مجتمع يتسم بثقافة محافظة إلى حد ما، حيث يتم النظر إلى المظهر الخارجي كأحد العوامل المهمة في بناء القبول الاجتماعي، كما أن الانخراط في الأنشطة الرياضية يزيد من حدة القلق المرتبط بالتفاعل مع الآخرين والمشاركة في الفعاليات العلنية، وهو ما يجعل هذه الشريحة من الطلاب أكثر عرضة للتأثيرات السلبية للقلق المظهري والاجتماعي.

من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تسليط الضوء على درجة قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري.

## مشكلة البحث

يُعد قلق المظهر أحد العوامل النفسية التي تؤثر بشكل ملحوظ على الطلبة الجامعيين، لا سيما فيما يتعلق بالاهتمام بالمظهر الخارجي وصورة الجسد. وترداد أهمية هذا النوع من القلق لدى طلبة كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، حيث يشكل المظهر الجسدي عنصراً أساسياً في بناء الهوية الرياضية، ويؤثر على الأداء البدني، والثقة بالنفس، والمشاركة في الأنشطة الرياضية. وتُعد كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة مؤسسات أكاديمية متخصصة في إعداد الطلبة لمهن تتطلب مستويات عالية من الكفاءة البدنية والقدرات الحركية. بناءً على ذلك، عادةً ما تتضمن معايير القبول في هذه الكليات اختبارات بدنية ومقاييس تتعلق باللياقة البدنية والتناسق الجسدي، مثل الطول والوزن. ومع ذلك، لاحظ الباحث في بعض الجامعات غياب معايير واضحة للقبول، مما يؤدي إلى قبول طلبة دون مراعاة التناسب الجسدي المطلوب، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على أدائهم الأكاديمي والرياضي، ويزيد من احتمالية تعرضهم لمخاطر صحية أثناء ممارسة الأنشطة البدنية.

علاوة على ذلك، قد يواجه بعض الطلبة تحديات في تحقيق متطلبات الأداء الرياضي، مما يجعلهم أقل قدرة على التأقلم مع طبيعة التمارين والأنشطة البدنية المختلفة، وهو ما قد ينعكس سلباً على تحصيلهم الأكاديمي ودافعيتهم للمشاركة في الأنشطة الرياضية. كما أن عدم التناسق الجسدي قد يؤدي إلى شعور الطلبة بالضغط النفسي والاجتماعي نتيجة مقارنة أنفسهم بزملائهم الذين يتمتعون بمستويات أعلى من اللياقة البدنية، مما يزيد من مستوى قلق المظهر لديهم. وفي ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ضمن حدود علم الباحث ظهرت الحاجة إلى إجراء الدراسة.

## اهداف البحث

هدف البحث التعرف إلى:

- درجة قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً».
- الفروق في قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً» تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

## تساؤلات البحث

هدف البحث للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما درجة قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً»؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً» تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟

## الطريقة والإجراءات

### منهج البحث

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي والتحليلي ليتناسب مع طبيعة البحث.

### مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري والبالغ عددهم ما يقارب (340) طالباً وطالبة من العام الأكاديمي 2024-2025 م.

### عينة البحث

أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بسيطة مكونة من (81) طالبا وطالبة من كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، والتي تمثل ما نسبته (23.82) % من مجمع الدراسة والجدولين (1، 2) يوضحان توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وتجانس أفراد عينة البحث تبعاً لبعض المتغيرات الجسمية.

#### جدول 1: توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن=81).

المتغير المستقل	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	طالب	40	49.4
	طالبة	41	50.6
	المجموع	81	%100

#### جدول 2: تجانس أفراد عينة البحث تبعاً لبعض المتغيرات الجسمية (ن=81).

العينة وعددهم	المتغيرات الجسمية	وحدة القياس	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الطلاب (40)	طول القامة	سم	168	192	175.37	6.34	1.07
	كتلة الجسم	كغم	55	100	71.77	10.34	0.537
	مؤشر كتلة الجسم	كغم/م <sup>2</sup>	18.01	30.78	23.33	3.08	0.539

العينة وعددهم	المتغيرات الجسمية	وحدة القياس	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
الطالبات (41)	طول القامة	سم	153	181	162.26	6.33	0.704
	كتلة الجسم	كغم	43	90	63.29	12.88	0.291
	مؤشر كتلة الجسم	كغم/م <sup>2</sup>	17.44	35.16	24.04	4.90	0.827
العينة كلل (81)	طول القامة	سم	153	192	168.74	9.19	0.270
	كتلة الجسم	كغم	43	100	67.48	12.38	0.109
	مؤشر كتلة الجسم	كغم/م <sup>2</sup>	17.44	35.16	23.69	4.09	0.916

يتضح من الجدول رقم (2) أن متوسط طول القامة للطلاب (175.37±سم6.34) ومتوسط كتلة الجسم (71.77±كغم10.34)، ومتوسط مؤشر كتلة الجسم (23.33±كغم/م<sup>2</sup>3.08) وكانت قيم معامل الالتواء لهم تقع بين (±3) وهذا يدل أن عينة الطلاب تخضع للتوزيع الطبيعي، وفيما يتعلق بالطالبات فقد كان متوسط طول القامة (162.26±سم6.33) ومتوسط كتلة الجسم (63.29±كغم12.88)، ومتوسط مؤشر كتلة الجسم (24.04±كغم/م<sup>2</sup>4.90) وكانت قيم معامل الالتواء لهم تقع بين (±3) وهذا يدل أن عينة الطالبات تخضع للتوزيع الطبيعي، أما للعينة كلل فكان متوسط طول القامة (168.74±سم9.19) ومتوسط كتلة الجسم (67.48±كغم12.38)، ومتوسط مؤشر كتلة الجسم (23.69±كغم/م<sup>2</sup>4.09) وكانت قيم معامل الالتواء لهما تقع بين (±3) وهذا يدل أن عينة البحث تخضع للتوزيع الطبيعي.

## أداة البحث

قام الباحث باستخدام مقياس قلق المظهر لدى الطلبة والذي صممه (Veale, et al., 2014) والمكون من عشر عبارات وتتطلب الاستجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي وهي: درجة مرتفعة جدا (5) درجات، درجة مرتفعة (4) درجات، درجة متوسطة (3) درجات، درجة منخفضة (2) درجة، درجة منخفضة جدا (1) درجة.

## صدق أداة البحث

قام الباحث باستخدام صدق المحتوى وذلك بعرض أداة البحث على مجموعة من أصحاب الاختصاص (الأكاديميين) من حملة الدكتوراه في الجامعات الفلسطينية للحكم على مدى صالحيتها وأشار المحكمون بأنها صالحة للتطبيق في البيئة الفلسطينية وتحقيق ما وضعت لأجله.

## ثبات أداة البحث

للتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحث باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)) للتحقق من الاتساق الداخلي بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة على أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمته (0.853) والتي تظهر أن أداة البحث على درجة عالية من الثبات والدقة وصالحة للتطبيق في البيئة الفلسطينية وتفي لأغراض الدراسة.

## الدراسة الأساسية

قام الباحث بتطبيق مقياس القلق المظهري على طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري في الفصل الأول من العام الأكاديمي 2024-2025 م.

## إجراءات الدراسة

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- اختيار منهج ومجتمع وعينة الدراسة.
- اختيار مقياس قلق المظهر وعرضه على المحكمين.
- إجراء صدق المحكمين والثبات لمقياس قلق المظهر.
- تصميم الاستبانة الكترونياً وتوزيعها من خلال رابط الكتروني على مجتمع الدراسة لمدة ثلاثة أيام، حيث تمثل الردود عينة الدراسة.

## متغيرات الدراسة

لقد اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

### 1. المتغير المستقل:

- النوع الاجتماعي وله مستويان هما: (طالب، وطالبة).

### 2. المتغيرات التابعة:

وتتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس قلق الظهر.

## الأساليب الإحصائية

بعد جمع البيانات وترميز وإدخالها تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS النسخة (26) واستخراج التكرارات والنسب المئوية، ومعامل كرو نباخ ألفا، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وعامل الالتواء، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t- test).

## عرض ومناقشة النتائج

### عرض نتائج التساؤل الأول ومناقشته

- ما درجة قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً»؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات وتحديد درجة الاستجابة ووفقاً للتصنيف الآتي: (1.80) فأقل درجة منخفضة جداً، (1.81 - 2.60) درجة منخفضة، (2.61 - 3.40) درجة متوسطة، (3.41 - 4.20) درجة مرتفعة، أكبر من (4.20) درجة مرتفعة جداً، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والدرجة الكلية لقلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً» (ن = 81).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	أقارن جوانب مظهري بالآخرين.	1.99	1.19	منخفضة
2	أتحقق من مظهري (على سبيل المثال في المرايا، أو عن طريق اللمس بأصابعي، أو عن طريق التقاط صور لنفسي).	3.12	1.43	متوسطة
3	أتجنب المواقف أو الأشخاص بسبب مظهري.	1.62	0.97	منخفضة جداً
4	أفكر في الأحداث الماضية أو الأسباب التي تفسر سبب مظهري بالشكل الذي أبدو عليه.	1.90	1.18	منخفضة
5	أفكر في كيفية إخفاء أو تغيير مظهري.	1.88	1.12	منخفضة
6	أنا أركز على مظهري، وليس على ما يحيط بي.	2.54	1.42	منخفضة
7	أتجنب الأسطح العاكسة أو الصور أو مقاطع الفيديو الخاصة بي.	2.06	0.99	منخفضة
8	أناقش مظهري مع الآخرين أو أسألهم عنه.	1.99	1.05	منخفضة
9	أحاول إخفاء أو تغيير جوانب من مظهري.	1.69	0.93	منخفضة جداً
10	أحاول منع الناس من رؤية جوانب مظهري في مواقف معينة (على سبيل المثال، عن طريق تغيير وضعيتي، وتجنب الأضواء الساطعة).	2.12	1.27	منخفضة
	الدرجة الكلية لقلق المظهر	2.09	0.77	منخفضة

● أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن الدرجة الكلية لقلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً» كانت منخفضة وبمتوسط حسابي قدره (2.09)، وكانت الدرجة متوسطة على العبارة (2)، حيث كان متوسط الاستجابة عليها (12.3)، بينما كانت الاستجابة منخفضة على العبارات (1، 4-8، 10) حيث كان متوسط الاستجابة عليها ما بين (1.88 - 2.54)، في حين كانت أعلى استجابة على العبارة رقم (2) والتي نصها «أتحقق من مظهري (على سبيل المثال في المرايا، أو عن طريق اللمس بأصابعي، أو عن طريق النقاط صور لنفسي) وكان متوسط الاستجابة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.12)، بينما كانت أقل استجابة على العبارة رقم (3) والتي نصها «أتجنب المواقف أو الأشخاص بسبب مظهري» حيث كان متوسط الاستجابة بدرجة منخفضة جداً وبمتوسط حسابي (1.62)، ويعزو الباحث هذه النتائج الى الطبيعة المهنية للكلية التي تشجع الطلبة على الانضباط البدني والصحة إذ أن البيئة التعليمية والرياضية قد تساهم في تقليل هذا النوع من القلق، مما يساهم في تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم وتركيزهم على الجوانب العملية للأداء الرياضي بدلاً من مظهر الجسد حيث طلبة كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة يعيشون في بيئة تركز على الجسد كأداة لتحقيق الأهداف الرياضية وليس كعنصر جمالي فحسب، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار اليه (Prichard & Tiggemann, 2005) بأن الأفراد الذين يمارسون الرياضة بانتظام لديهم مستويات أقل من القلق المتعلق بالمظهر. كما أشار (Cash, 2004) إلى أن الأشخاص الذين يمارسون الرياضة بشكل منتظم يميلون إلى امتلاك قدرة أكبر على التعامل مع التوترات النفسية المتعلقة بالجسد، حيث أن ممارسة النشاط البدني تساعد على تعزيز صورة الجسم بشكل إيجابي. وأكد على ذلك (Martin Ginis, et al., 2003) بأن الطلبة في المجالات الرياضية لديهم تقدير أكبر لجسدهم، حيث يركزون على ما يمكنهم فعله بأجسادهم بدلاً من التركيز على كيف يبدو الجسد.

### عرض نتائج التساؤل الثاني ومناقشته

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً» تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟

للإجابة عن التساؤل الثاني قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) لتحديد الفروق تبعا لمتغير النوع الاجتماعي ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

جدول 4: نتائج اختبار (ت) لدلالة في قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم  
الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً» تبعا لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 81).

المتغيرات التابعة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
قلق المظهر	طالب	40	1.88	0.73	2.541-	*0.013
	طالبة	41	2.30	0.76		

\* فروق دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول (4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في قلق المظهر لدى طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة «جامعة فلسطين التقنية - خضوري أنموذجاً» تعزى لمتغير النوع الاجتماعي بين متوسط الطلاب ومتوسط الطالبات ولصالح الطالبات، ويعزو الباحث ذلك الى أن عدة عوامل نفسية، اجتماعية، وثقافية، تسهم في زيادة القلق المرتبط بالمظهر لدى الطالبات كونهن أكثر ميلاً لإجراء مقارنات مع الأخريات فيما يتعلق بالمظهر، مما يجعلهن أكثر عرضة للقلق وعدم الرضا عن أجسادهن وهذا ما أكدته (Tiggemann & Slater, 2014)، كما يعد ارتداء الملابس الرياضية الضيقة عاملاً آخر يزيد من قلق المظهر لدى الطالبات، خاصة في بيئة مختلطة تضم كلا الجنسين ومجتمع محافظ. فقد أشار (Lindner, et al., 2012) أن الطالبات يشعرن بضغط أكبر لامتلاك «الجسد المثالي» عندما يرتدين ملابس رياضية تكشف عن شكل الجسم مقارنة بالطلاب، مما يزيد من مستويات القلق والوعي الذاتي بالمظهر. كما أن معظم الألعاب الرياضية تتطلب ارتداء ملابس رياضية قد تكون ضيقة أو كاشفة، مثل ملابس الجمباز، والسباحة، واللياقة البدنية وهذا الأمر قد يزيد من قلق المظهر لدى الطالبات، حيث قد يشعرن بعدم الراحة أو التعرض للحكم من قبل الآخرين بناءً على شكل أجسادهن حيث أشار (Fredrickson & Roberts, 1997) بأن الملابس الرياضية تلعب دوراً كبيراً في زيادة القلق لدى النساء، خاصة عندما يتم ارتداؤها في بيئات مختلطة. وأكد على ذلك (Mond, et al., 2013) بأن الطالبات في البيئة الأكاديمية الرياضية أكثر عرضة للقلق بشأن المظهر مقارنة بالطلاب، مما يجعلهن أكثر قابلية للإصابة باضطرابات الأكل واضطرابات القلق الاجتماعي المرتبطة بالمظهر الجسدي. كما أكد (Krane, et al., 2004) أن الرياضيات الطالبات يعانين من قلق مفرط بشأن المظهر بسبب الضغوط الاجتماعية التي تتطلب منهن تحقيق توازن بين الأداء الرياضي والمحافظة على المعايير الجمالية المقبولة اجتماعياً.

## الاستنتاجات

توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- يتمتع طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري بالثقة بالنفس والرضا عن تخصصهم وتقبلهم له، مما انعكس على درجة قلق المظهر لديهم بشكل منخفض.
- أن الطالبات في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري يعانين من مستويات أعلى من قلق المظهر مقارنة بالطلاب.

## التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز الثقة بالنفس من خلال ورش عمل ودورات تدريبية تُركز على تقبل الذات وتعزيز صورة الجسم الإيجابية لدى الطلبة.
- تقليل الضغوط المجتمعية والترويج لفكرة أن النجاح الرياضي لا يعتمد فقط على المظهر، بل على الأداء والمهارات.
- تشجيع الباحثين لإجراء أبحاث عليّة مشابهة حول القلق المظهري وتأثيره على الأداء الرياضي من خلال دراسات أوسع تشمل متغيرات أخرى مثل: العمر، ونوع النشاط، والمستوى الدراسي، والتخصص الأكاديمي، ومكان السكن وغيرها.
- إجراء دراسات مقارنة تشمل جامعات أخرى لمعرفة مدى انتشار القلق المظهري بين طلبة علوم الرياضة مما يساهم في إيجاد حلول أكثر شمولية.

## الشكر والتقدير

- كل الشكر لعينة البحث طلبة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري.

## References

- Abualia, M. (2022). Academic optimism and its relationship to learning motivation among physical education students at Palestine Technical University-Kadoorie, Palestine Technical University Research Journal, 10(3): 46–60.
- Ali, A. (2019). Psycho-social problems and their relations to psychological stresses among inmates of rehabilitation and reform centers in the West Bank governorates [Unpublished master's thesis], Deanship of Graduate Studies and Scientific Research, Al-Quds Open University, Palestine.
- Boursier, V., Griffiths, M. D., & Gioia, F. (2020). Do problematic social media use and self-expectancies predict adolescents' appearance anxiety? *Human Behavior in Context*, 110, 106395.
- Cao, X., & Liu, X. (2024). Self-esteem as a predictor of anxiety and academic self-efficacy among Chinese university students: A cross-lagged analysis. *Current Psychology*, 43, 1–11.
- Cash, T. F. (2004). *Body image: A handbook of theory, research, and clinical practice*, The Guilford Press.
- Cash, T. F., & Pruzinsky, T. (2002). *Body image: A handbook of theory, research, and clinical practice*, Guilford Press.
- Çelik, E., & Tolan, G. (2021). The relationship between emerging adulthood and automatic thoughts: Stress, anxiety, and depression, *International Journal of Progressive Education*, 17(5): 345-363.
- Çetin, S., & Ece, C. (2021). An investigation of social media and appearance anxiety in university students, *Pakistan Journal of Health and Medical Sciences*, 15(5): 1694–1698.
- Fredrickson, B. L., & Roberts, T. A. (1997). Objectification theory: Toward understanding women's lived experiences and mental health risks, *Psychology of Women Quarterly*,

21(2): 173-206.

Grogan, S. (2016). *Body image: Understanding body dissatisfaction in men, women, and children* (3rd ed.), Routledge.

Krane, V., Choi, P. Y. L., Baird, S. M., Aimar, C. M., & Kauer, K. J. (2004). Living the paradox: Female athletes negotiate femininity and muscularity. *Sex Roles, 50*(5-6), 315-329.

Lindner, D., Tantleff-Dunn, S., & Jentsch, F. (2012). Social physique anxiety and perceived sociocultural pressures: Gender differences and implications, *Body Image, 9*(2): 317-322.

Liu, X., Zhang, Y., Gao, W., & Cao, X. (2023). Developmental trajectories of depression, anxiety, and stress among college students: A piecewise growth mixture model analysis, *Humanities and Social Sciences Communications, 10*, 1–10.

Martin Ginis, K. A., & Leary, M. R. (2003). Self-presentation and body image in sport and exercise: A review of the literature, *Journal of Applied Sport Psychology, 15*(2): 123-143.

Mond, J. M., Mitchison, D., Latner, J. D., Hay, P. J., Owen, C., & Rodgers, B. (2013). Quality of life impairment associated with body dissatisfaction in a general population sample of women, *BMC Public Health, 13*(1): 920.

Pope, H. G., Phillips, K. A., & Olivardia, R. (2000). *The Adonis complex: The secret crisis of male body obsession*. Free Press.

Prichard, I., & Tiggemann, M. (2005). Objectification in fitness centers: Self-objectification, body dissatisfaction, and disordered eating behaviors in a fitness center environment, *Psychology of Women Quarterly, 29*(1): 77-87.

Tiggemann, M., & Slater, A. (2014). NetGirls: The Internet, Facebook, and body image concern in adolescent girls, *International Journal of Eating Disorders, 46*(6): 630-633.

- Tiggemann, M., & Williamson, S. (2000). The effect of exercise on body satisfaction and self-esteem as a function of gender and age, *Sex Roles*, 43(1-2): 119-127.
- Tylka, T. L., & Wood-Barcalow, N. L. (2015). The Body Appreciation Scale-2: Psychometric evaluation in U.S. college women and men. *Body Image*, 12: 53-67.
- Veale, D., Eshkevaria, E., Kanakama, N., Ellison, N., Costa, A., & Werner, T. (2014). The Appearance Anxiety Inventory: Validation of a process measure in the treatment of body dysmorphic disorder, *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 42(5): 605-616. <https://doi.org/10.1017/S1352465814000272>

# البحوث الأجنبية

- Journal of Innovation and Professional Development. (2024). Integrating modern educational technologies in higher education through transformational leadership, *Journal of Innovation and Professional Development*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Lander, J. (2020). *The Relationship Between Principals' Pillars of Digital Leadership Aligned Values and Actions and Teacher Technology Use*, Ph.D, faculty of the Department of Administrative and Instructional Leadership. John's University (New York).
- Lim, C. H. & Teoh, A. P. (2022). Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia, *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1): 1-38.
- Mahmoud, E. A. F. (2022). A proposed list of digital leadership practices in Egyptian schools in light of the standards of the International Society for Technology in Education for educational leaders, *Journal of Educational Administration*, issued by the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, 34(34): 213-331.
- Misra, P., K. (2020). *Leadership (2020). Leadership Capacity Building for Sustainable Digital Initiatives in the Higher Education Sector in India: Need, Challenges, and Strategies*. Paper presented in the Panel 42 of DSA's (Development Studies Association) Annual Conference (Online) on New Leadership for Global Change, June 16-29, 2020, 1-7.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1): 64-72. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>
- Oxford Dictionary (2019). Definition of Vision, Retrieved from: <http://en.oxforddictionary.com/definition/vision>, 14/ 4/ 2022.
- Shaarawi, M. A. H., Hassan, M. A., Saadoun, & Mohamed, A. H. (2022). A Proposed Vision to Improve the Practice of Scientific Department Heads at Al-Azhar University for Digital Leadership Dimensions, *Journal of the Faculty of Education*, 19(115): 250-335.
- Sheninger, E. (2014). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, Thousand Oaks, CA: Corwin/OP.
- Teach Me Anything. (2023). *7 amazing benefits of e-learning you didn't know about*, Retrieved from: <https://www.teachmeanything.net>
- Al-Tuwaim, H. I. (2019). The degree of application of digital leadership in the Ministry of Education and its relationship to the development of administrative work from the perspective of educational leaders, *Journal of the Faculty of Social Work for Social Studies and Research*, 16: 229-249.
- Westerman, G., Bonnet, D., & Ferraris, P. (2014).** The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry, *MIT Sloan Management Review*, 55(3): 1-17.
- Wu, W., & Plakhtii, A. (2021). E-learning based on cloud computing, *International Journal of Engineering and Technology (iJET)*, 16(10). [https://online-engineering.org/dl/iJET/iJET\\_vol16\\_no10\\_2021\\_K.pdf](https://online-engineering.org/dl/iJET/iJET_vol16_no10_2021_K.pdf)
- Wu, Y., & Plakhtii, T. (2021). **Digital leadership in higher education: Opportunities and challenges.** *Journal of Innovative Learning*, 9(3), 45-50.

## References

- Abuowda, A., Iwidat, H., & Alawnah, M. (2024). Impact of e-leadership on organizational citizenship behaviour of faculty members in higher education: Information and communication technology as a mediator, *Higher Education Studies*, 24(1): 1-15. <https://doi.org/10.1007/s442177-00133-024->
- AJSRP Blog. (2023). *E-learning tools and the use of computers in education*, Retrieved from: <https://blog.ajsrp.com>
- ALAwAmRAh, Y., Saleh, M., & Naser, M. (2023). **Transformational Practices in Jordanian Universities**, *International Journal of Educational Management*, 17(2): 1-5.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. & Beligiannis. G. N. (2020). Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece, *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19 (4): 110- 129.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004)**. Transformational leadership and organizational culture, *The Leadership Quarterly*, 15(4): 505-516.
- Bakeer, A. (2023a). **Challenges and Opportunities in Digital Transformation**, *Journal of Higher Education*, 15(1): 1-10.
- Bakeer, A. M. (2023b). Impact of implementing blended learning on EFL students' attitudes in HEIs in Palestine: Lessons learned from TEFL-ePAL project, *Journal of Educational Technology and Innovation*, 10(3): 1-15.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Business (2019). Vision Statement, Dictionary <http://www.Businessdictionary.com/> statement.html. definition Available at: /vision-statement.html.
- Al-Dhahli, R. B. M., Al-Kharousi, H. B. A., & Al-Shaili, S. B. K. (2021). The degree of employment of digital leadership by school principals in the Sultanate of Oman from the perspective of the principals themselves, *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 12(33): 79-93.
- Chua, Y. P. (2017). How are e-Leadership Practices in Implementing a school virtual Learning Environment Enhanced? A grounded model Study, *Computers & Education*, 109: 109- 121.
- Frontiers in Education. (2023). Transformational leadership in schools: Enhancing innovation and reshaping institutions through visionary practices. *Frontiers in Education*, Retrieved from: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/educ.2023.1171513/full>
- Garhi, M. A. M., Hassan, R. M., & Khadr, W. M. (2019). The relationship between transformational leadership style of managers, innovation, and performance in small and medium-sized enterprises, *Arab Journal of Administration*, 39(3): 123-145.
- Hoch, J. E. (2013). Empowered teams: The influence of empowerment on team performance, *International Journal of Project Management*, 31(2): 132-143.
- Ismail, H. (2022). The role of digital diplomacy in improving Israel's international image, *Journal of Positive Psychology & Wellbeing*, 6(3): 1-12. <https://journalppw.com/index.php/jppw/article/download/62437204/4096/>

## Study Recommendations

Based on the results of the study, the researchers presented the most important recommendations as follows:

- **Enhancing Digital Leadership Training:** Since the degree of practicing digital leadership dimensions was high among academic department heads, it is essential to strengthen training and professional development programs in this area for all leadership levels within the university, ensuring the improvement and effective implementation of digital skills.
- **Focusing on Improving Weak Digital Leadership Dimensions:** Based on the results showing that “technology-based professional development” had the lowest level of practice, the university should develop plans to enhance digital leadership skills in this area through specialized workshops and training courses, with a focus on promoting the use of technology in both educational and administrative processes.
- **Promoting Digital Culture:** Since “the culture of learning in the digital age” had the highest level of practice, this culture should be promoted at all levels of the university by encouraging the use of digital tools in teaching and administration and providing an interactive educational environment that supports continuous learning.
- **Reevaluating Underutilized Digital Leadership Dimensions:** Given the lower ranking of dimensions such as “digital citizenship” and “systematic development and improvement,” strategies should be developed to motivate academic and administrative leaders to further activate these dimensions, and work towards integrating them into the university’s strategic plan.
- **Supporting Academic and Administrative Positions:** Since the results showed statistically significant differences in favor of those holding academic and administrative positions, institutional support should be provided to these categories by allocating additional resources for technology and innovation, as well as granting them more authority in leading digital transformations within the university.
- **Focusing on Job Diversity:** Since the results indicated no significant differences based on gender and experience, efforts can be directed towards enhancing diversity in digital leadership and supporting leaders from all categories and positions to be more inclusive in adopting digital leadership dimensions.

### **Q3) What is A Proposed Perspective to Improve the Practice of Heads of Academic Departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions?**

In order to enhance digital leadership practices among heads of academic departments at Al-Istiqlal University, it is necessary to consider the transformational strategies that have been identified in Jordanian universities. This approach will help address issues related to the lack of digital resources, challenges in adapting to modern technology, and recurring barriers to achieving goals. Moreover, it is necessary to provide modern electronic and technical platforms that are in line with employees' skills. These suggestions are intended to help faculty embrace technological advances and use them effectively in their responsibilities. A culture of digital readiness can be encouraged among academic leaders by enhancing readiness to embrace change in work environments and integrating it into all operations. Increasing financial allocations to transformative practices is also key to supporting the implementation of digital initiatives. This recommendation is in line with the need for universities to invest in tools that facilitate digital transformation and enhance overall efficiency. In addition, implementing strategies to enhance employees' technical competencies is crucial to improving digital leadership practices at Al-Istiqlal University. By following these recommendations based on the transformative practices observed in Jordanian universities, Al-Istiqlal University can foster an environment conducive to effective digital leadership among heads of academic departments. These efforts will not only encourage the integration of technology into the leadership approach but will also contribute to the overall success and advancement of the university. (ALAwAmRAh et al., 2023, pp. 1-5).

## **Results**

The study produced several of results, the most important of which are:

**First: The degree of practicing the dimensions of digital leadership:** The degree of practicing the dimensions of digital leadership by heads of academic departments was "high" with an arithmetic average of (3.70).

### **Second: Arranging the dimensions of digital leadership:**

- Visionary leadership came in first place with a mean of (3.72).
- The culture of learning in the digital age came in second place with a mean of (3.75).
- Systematic development and improvement came in third place with a mean of (2.68).
- After digital citizenship, it came in fourth place with an average of (2.67).
- Technology-based professional development came in fifth place with a "weak" practice score with an arithmetic average of (2.5).

### **Third: Statistically significant differences:**

- There are statistically significant differences at the significance level (0.01) in favor of the category of those holding academic and administrative positions.
- There are no statistically significant differences at the significance level (0.01) according to the variable of gender and years of experience.

< tabular “t” (1.98), and the differences were in favor of those holding academic and administrative positions. This indicates that there are statistically significant differences in the practice of digital leadership dimensions at Al-Istiqlal University based on job position, with differences favoring those in academic and administrative roles. This variation highlights the importance of leadership positions in facilitating the adoption of digital practices. These findings align with previous studies that emphasize the role of academic and administrative positions in implementing digital leadership. For instance, Mahmoud (2022) in his study on the development of digital leadership practices in Egyptian schools, based on international standards, found that school leaders in academic and administrative positions were more capable of adopting digital practices. Similarly, Shaarawi et al., (2022) in their study at Al-Azhar University found higher levels of digital leadership practice among academic and administrative department heads, with significant differences based on job position. Furthermore, Lim and Teo (2022) in their study in Malaysia highlighted those leaders in private higher education institutions, particularly those in leadership positions, achieved better performance in the implementation of digital leadership, which is consistent with the current study’s findings at Al-Istiqlal University. These studies collectively support the notion that leadership positions are pivotal in enhancing the application of digital leadership dimensions, as reflected in the observed differences in the current study.

**Third: According to the variable years of experience:**

The differences in the responses of the study sample according to the variable of years of experience were studied: To study the differences in the responses of the study sample according to the variable of years of experience (less than 5 years, from 5-10 years, more than 10 years), a one-way analysis of variance test was used. The results are shown in the following table:

**Table 9: One-way analysis of variance for practicing digital leadership dimensions according to the years of experience variable.**

Source of Variation	Sum of Squares	Degrees of Freedom (df)	Mean Squares	F-value	p-value (Significance)
Between groups	0.707	2	0.183	1.355	0.195
Within groups	7.364	104	0.144		
Total	8.071	106			

**Calculated “F” = 3.07.**

It is clear from Table (9) that there are no statistically significant differences at the level ( $\alpha \geq 0.05$ ) in practicing the dimensions of digital leadership according to the years of experience variable, where the statistical significance is  $>0.05$ , and the calculated “F” value is less than the tabulated “F” value. This is due to the fact that practicing the dimensions of digital leadership is an approach approved by the university within its policies, and practiced by new and old university employees.

**First: According to the gender variable:**

The differences in the responses of the study sample according to the gender variable (male/female) were studied, and the Independent Sample t-test was used, and the results were as shown in the following table:

**Table 7: T-test for differences in practicing digital leadership dimensions according to the gender variable.**

variables	Gender	Number	Mean	Std. Deviation	Degrees of Freedom (df)	t-value	p-value (Significance)
Practicing The Dimensions of Digital Leadership	Males	92	3.75	0.468	105	1.33-	0.075
	Females	15	3.88	0.636			

**Tabular "t" = 1.98**

Looking at Table (7), it is clear that there are no statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the practice of digital leadership dimensions at Al-Istiqlal University by gender, where the statistical significance is  $>0.05$ , and also the calculated "t" value is  $>$  the tabular "t" (1.98). This is due to the fact that practicing the dimensions of digital leadership is an approach approved by the university within its policies, and practiced by male and female university employees.

**Second: According to the academic position variable:**

The differences in the responses of the study sample according to the job position variable (academic, academic, and administrative) were studied, and the Independent Sample t-test was used, and the results were as shown in the following table:

**Table 8: T-test for differences in practicing digital leadership dimensions according to the Job Position variable.**

variables	Job Position	Number	Mean	Std. Deviation	Degrees of Freedom (df)	t-value	p-value (Significance)
Practicing The Dimensions of Digital Leadership	Academic	100	3.67	0.444	105	2.33	0.00
	Academic and Administrative	7	3.78	0.666			

**Tabular "t" = 1.98**

Looking at Table (8), it is clear that there are statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the practice of digital leadership dimensions at Al-Istiqlal University according to job position, where the statistical significance is  $>0.05$ , and also the calculated "t" value

financial resources allocated for this, and the weakness of the technical infrastructure supporting the use of electronic training platforms in the professional growth of faculty members at the university, in addition to the presence of negative beliefs among some heads of scientific departments towards e-training; Due to their lack of awareness of the training services provided by electronic training platforms, in addition to their low desire to enroll in professional development programs via electronic training platforms, this is consistent with the study of Al-Shaarawy, et al. (2022), which indicated the weak availability of the financial resources necessary to support the university's digital transformation; In addition to the lack of a system for evaluating the performance of university employees based on their technological practices. This may also be attributed to the weakness of the organizational digital culture among some heads of academic departments at the university and their reliance on traditional routine practices for administrative and educational work, and their adherence to everything that is familiar and accustomed. For fear of failure and criticism that may befall any attempt to change or develop in the performance of their duties, which is consistent with the results of some studies, which emphasized the weakness of the use of modern technological methods in administrative and educational programs, and the weakness of some university leaders' conviction in the necessity of change to keep pace with the changes and challenges of digital transformation. And adopting a culture of routine and lack of change, which limits their ability to make decisions and exploit opportunities and weakens their desire for innovation and innovation. This result is consistent with the study of Al Tuwaim (2019), which indicated that the degree of application of digital leadership from the point of view of educational leaders was moderate. While it differs from the study of Al-Dahli, et al., (2021), which indicated that the degree to which school principals in the Sultanate of Oman employed digital leadership (as a whole) and its fields, from the point of view of the principals themselves, was high.

**Q2) Are there statistically significant differences between the responses of the study sample members regarding the reality of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions due to the variables (gender, job position, years of experience)?**

To answer the second question of the study, which states: Are there statistically significant differences between the responses of the study sample members regarding the reality of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions due to the variables (gender, job position, years of experience)?

Differences in the responses of the study sample were studied according to categorical variables or primary characteristics of the study sample (job position, gender, and years of experience), and the results were as follows:

**Table 6: Overall results of the reality of the practice of digital leadership by heads of academic departments at Al-Istiqlal University (n = 107)**

Field	Mean	Std. Deviation	Practice Level	Arrangement of Field
Visionary Leadership	3.75	0.49	High	1
Learning Culture in The Digital Age	3.72	0.58	High	2
Digital Citizenship	2.67	0.63	Moderate	4
The Technology-Based Professional Development	2.5	0.55	Low	5
Methodological Improvement	2.68	0.68	Moderate	3
<b>Total Digital Leadership Field</b>	<b>3.70</b>	<b>0.45</b>	<b>High</b>	<b>---</b>

It is clear from Table (6) that the level of practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University for the total dimensions of digital leadership is high, with an arithmetic mean (3.70) and a standard deviation (0.45); It came in first place after (visionary leadership) with a mean (3.72) and standard deviation (0.49); It came in second place after (the culture of learning in the digital age) with a mean (3.75) and standard deviation (0.58); It also ranked third after (methodological development and improvement) with a mean (2.68) and standard deviation (0.68). It ranked fourth after (digital citizenship) with a mean (of 2.67) and a standard deviation (of 0.63). As for the fifth place, it came after (technology-based professional development) with a “weak” practice score, with an arithmetic mean (of 2.5) and a standard deviation (of 0.55).

It is also clear from Table (6) that there is a difference in the degree of practicing the dimensions of digital leadership. The practices related to the dimension of visionary leadership came in first place with a “high” score with an arithmetic mean of (3.72). This may be attributed to the heads of academic departments having a future vision for their departments, which emerges from the university’s vision towards digital transformation. Hence, department heads strive to clarify the vision for department members and encourage them to adopt it. They also believe that delegating and empowering members is the best way to achieve their tasks and move academic departments and the university to the hoped-for and desired future, while practices related to the dimension of technology-based professional development came in last place with the degree of practice.” “Weak” with an arithmetic mean of (2.5), and the study believes that this result is logical in light of the lack of

## 5. Statistical methods and treatments:

The study used a set of descriptive and inferential statistical methods. To carry out the process of descriptive and inferential analysis of the questionnaire's statements and topics; Such as frequencies, percentages, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, independent sample t-test, One Way ANOVA. To facilitate the interpretation of the results and determine the level of influence of each variable, the researchers prepared a guide for the degrees of Accurate measurement, and the following table shows this:

**Table 5: Degrees and Levels of Arithmetic Mean.**

#	Mean	Practice Level
1	1.00 to < 1.80	Very Low
2	1.80 to < 2.60	Low
3	2.60 to < 3.40	Moderate
4	3.40 to < 4.20	High
5	4.20 to 5.00	Very High

**Source: Adapted from Koh (2014).**

### Analysis and interpretation of the results of the study:

**Q1) What is the reality of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions from the point of view of faculty members?**

To answer the study question, which stated: (What is the reality of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions from the point of view of faculty members?)

The following study reviews the results of the field study by presenting and analyzing the overall results of the reality of the practice concerning the Digital Leadership Dimensions by heads of academic departments at Al-Istiqlal University. The following table shows the arithmetic mean, standard deviation, ranking, and degree of practice corresponding to the responses of the study sample on the reality of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University of the dimensions of digital leadership. Table No. (6) shows the overall results of the practice of the dimensions of digital leadership by heads of academic departments at Al-Istiqlal University.

The representative sample of the study population was distributed using the comprehensive survey sample method, which is considered an appropriate sampling method for the current research. It is based on selecting the sample members completely for all members of the study population.

The questionnaire was also published and distributed to the target study population at the end of the second semester of the 2024 academic year, after sorting and reviewing the responses and excluding incomplete ones. The researchers obtained (107) complete responses suitable for analysis, representing a sampling rate of (75.35%) of the total original population of the study. The study sample can be described according to classification variables (job position, gender, years of experience) as shown in the following table:

**Table 4: Characteristics of the study sample.**

variable	Number	Percentage (%)
<b>Gender</b>		
Male	92	86%
Female	15	14%
Total	107	100%
<b>Job Position</b>		
Academic	100	93.5%
Academic and Administrative	07	6.5%
Total	107	100%
<b>Years of Experience</b>		
Less than 5 years	17	16%
5-10 years	40	37.4%
More than 10 years	50	46.6%
Total	107	100%

**It is clear from Table (4) that:**

- The study sample, according to the administrative position variable, included (100) from the academic category, with a percentage of (93%), and (07) from the academic and administrative category, with a percentage of (6.5%).
- The study sample, according to the gender variable, included (92) males, with a percentage of (86%), and (15) females, with a percentage of (14%).
- The study sample according to the years of experience variable included (17) from the category of less than 5 years of experience with a percentage of (16%), (40) from the category of 5-10 years of experience with a percentage of (37.4%), and (50) from Category of more than 10 years of experience with a percentage of (46.6%).

### 3. Consistency of the study tool:

The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach’s alpha, and Cronbach’s alpha coefficient is considered the most appropriate method for calculating the reliability of questionnaires and trend scales. There is a specific range of possible scores for each word or phrase, and Table (2) shows the reliability coefficients for the questionnaire.

**Table 2: Reliability coefficients for the study tool (n = 107)**

The Axes	Number of phrases	Cronbach’s alpha coefficient	Stability level
Visionary Leadership	11	0.88	High
Learning Culture in The Digital Age	9	0.82	High
Methodological Improvement	9	0.85	High
Digital Citizenship	10	0.83	High
The Technology-Based Professional Development	8	0.86	High
Total questionnaire	47	0.98	High

It is clear from Table (2) that the value of Cronbach’s alpha coefficient for the reliability of the questionnaire reached (0.98), and the reliability coefficients for the dimensions of the sub-study tool were all high. It ranged from (0.82) to (0.88), and all of them are values higher than the minimum acceptable reliability coefficient, which is (0.70). The reliability analysis indicates a high level of reliability for the total tool and all its sub-dimensions, and thus confidence in the results of applying the questionnaire and the soundness of its construction.

### 4. The population and sample of the field study:

In light of the main objective of the field study, which is to identify the reality of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions from the point of view of the university’s faculty members; The study population represents all 142 university faculty members, according to data for the second semester of 2024 AD. (Al-Istiqlal University, 2024). The following table shows a description of the study population, males and females.

**Table 3: Characteristics of the study population**

Gender	Number	Percentage (%)
Males	112	79%
Females	30	21%
Total	142	100%

**2. Internal consistency of the study instrument:**

After ensuring the apparent validity of the study tool, it was applied in the field to a survey sample that included (110) members of the target study population, including faculty members at Al-Istiqlal University, to ensure the suitability of the tool and its suitability for collecting data from the point of view of some members of society, where the consistency of the tool was identified. The study is done by calculating the correlation coefficients between the score of each statement and the score of the dimension to which it belongs, as well as calculating the correlation coefficients between the score of each dimension and the total score of the questionnaire using the Pearson Correlation Coefficient. Table (1) shows the results of calculating the internal consistency indicators for the study tool, as follows:

**Table 1: Internal consistency indicators of the study tool (n = 107)**

Visionary Leadership		Learning Culture in The Digital Age		Methodological Improvement		Digital Citizenship		The Technology-Based Professional Development	
#	Factor Correlation	#	Factor Correlation	#	Factor Correlation	#	Factor Correlation	#	Factor Correlation
1	**0.67	1	**0.68	1	**0.60	1	**0.57	1	**0.64
2	**0.68	2	**0.60	2	**0.59	2	**0.51	2	**0.64
3	**0.68	3	**0.70	3	**0.77	3	**0.53	3	**0.71
4	**0.67	4	**0.63	4	**0.69	4	**0.57	4	**0.78
5	**0.70	5	**0.65	5	**0.64	5	**0.64	5	**0.62
6	**0.70	6	**0.65	6	**0.72	6	**0.79	6	**0.76
7	**0.70	7	**0.64	7	**0.53	7	**0.62	7	**0.64
8	**0.64	8	**0.57	8	**0.63	8	**0.73	8	**0.68
9	**0.71	9	**0.65	9	**0.74	9	**0.74		
10	**0.67					10	**0.65		
11	**0.55								
CorrelationBy degree the college	**0.78	Correlation By degree the college	**0.90	Correlation By degree the college	**0.87	Correlation By degree the college	**0.88	CorrelationBy degree the college	**0.88

**\*\* Statistically significant value at significance level (0.01).**

It is clear from Table (1) that all statements of the study tool are related to the dimension to which they belong with a statistically significant correlation coefficient at the significance level (0.01). The correlation coefficients ranged from (0.51) to (0.79), meaning that the correlation ranges between moderate and strong. Also, all sub-axes are related to the total score of the questionnaire with a statistically significant correlation coefficient at a significance level of (0.01), where the correlation coefficients ranged from (0.78) to (0.90), which confirms the internal consistency of the study tool.

## Research Methodology

### Study Approach:

In exploring digital leadership at Al-Istiqlal University, a descriptive methodology was used to delve into the current landscape of digital leadership practices among academic department heads. The primary focus of the research was to understand the different dimensions of digital leadership and their importance in academia. A specifically designed questionnaire was prepared to collect data from a variety of academic department heads at Al-Istiqlal University. The process of selecting participants for the study involved identifying individuals based on their roles as academic department chairs, ensuring balanced representation across all departments. The questionnaire included inquiries related to various aspects of digital leadership, including visionary leadership, promoting a culture of learning in the digital age, methodological development and enhancement, digital citizenship, and technology-based professional growth.

The data were analyzed and the average scores derived from the responses to the questionnaire were interpreted. The results of this analysis will guide the proposed vision for enhancing practices among heads of academic departments at Al-Istiqlal University.

Ultimately, this research methodology seeks to provide valuable insights into the current state of digital leadership practices at Al-Istiqlal University and provide recommendations for enhancing these practices in the future.

### Field study tool:

The study used a questionnaire as a data collection tool. To reveal the reality of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions from the point of view of faculty members, it was prepared in light of the results of the theoretical aspect of presentation and analysis of previous studies and scientific literature specialized in the field of study. The following are the procedures followed in preparing the questionnaire, its validity, and statistical processing, as follows:

#### 1. Validity of the study tool:

The questionnaire's apparent validity and content validity were confirmed by presenting it to a group of arbitrators with expertise and experience in the field of study. This is to evaluate it after reviewing the title of the study, its questions, and its objectives. Based on the opinions and observations of the arbitrators, some phrases were modified and deleted so that the questionnaire became valid for application. In its final form, the questionnaire consisted of five dimensions to determine the degree to which heads of academic departments at Al-Istiqlal University practice the following dimensions of digital leadership: (visionary leadership, learning culture in the digital age, digital citizenship, technology-based professional development, systematic development, and improvement), and it included (47) statements.

**Lander (2020):** Lander's 2020 study aimed to determine the relationship between the values and actions aligned with the pillars of digital leadership among principals and teachers' use of technology in the classroom. The study used the descriptive method and a questionnaire as the data collection tool, targeting all secondary school principals (7) and secondary school teachers (558) in three educational districts in Suffolk County, Long Island, New York. The study found that principals showed a moderate correlation with the pillars of digital leadership. Furthermore, there were no statistically significant differences according to variables such as grade level and years of teacher experience in using technology in their practices. The pillars of digital leadership did not predict teachers' use of technology. Based on these results, the study recommended future studies targeting a larger sample of principals and teachers and encouraging principals to learn from teachers who already use technology in their practices.

### Commentary on Previous Studies

From the review of previous studies, the following can be concluded:

1. **Results:** The results of most previous studies are similar in confirming that digital leadership plays a significant and positive role in improving the performance of leaders in educational institutions at both school and university levels, theoretically through various administrative and educational research and studies, or practically. This aligns with the current study's methodology, which aims to enhance the practice of academic department heads at the University of Independence in digital leadership dimensions.
2. **Methodology:** The current study aligns with many previous studies in using the descriptive method, such as the studies by (Shaarawi et al., 2022; Al-Dhahli, et al., 2021; Al-Tuwaim, 2019; Lander, 2020; Antonopoulou et al., 2020; Lim & Teo, 2022). However, some studies used the analytical method, such as (Mahmoud, 2022; Misra, 2020).
3. **Study Tool:** The current study also aligns with previous studies in relying on the questionnaire as the main tool for data collection to achieve its objectives, as seen in the studies by (Shaarawi, et al., 2022; Al-Dhahli, et al., 2021; Al-Tuwaim, 2019; Lander, 2020; Antonopoulou, et al., 2020; Lim & Teo, 2022). However, some studies used personal interviews as the data collection tool, such as (Mahmoud, 2022; Misra, 2020).
4. **Study Objective:** The current study differs from previous studies in its objective, except for the study by Shaarawi et al., (2022), which shares a similar objective of framing a proposed vision to improve the practice of scientific department heads in digital leadership dimensions but differs in its study population, sample, boundaries, and results.
5. **Utilization:** The current study benefits from previous studies in defining and shaping the research problem, formulating its objectives, selecting the appropriate methodology, theoretically framing the study, identifying agreed-upon digital leadership dimensions in most related literature and studies, and designing the field study tool.
6. **Scarcity:** There is a scarcity of studies related to digital leadership in university institutions, especially Arab studies, as most studies are related to pre-university education institutions.

## Second: Foreign Studies

**Lim & Teo (2022):** The study conducted by Lim & Teo in 2022 aimed to investigate the impact of digital leadership on the institutional performance of private higher education institutions in the digital age. An online questionnaire was used, targeting a sample of (121) managers working in private higher education institutions in Malaysia. The study found that a culture of learning in the digital age, professional excellence, and digital citizenship positively influence the performance of private higher education institutions in Malaysia. In contrast, visionary leadership and systematic improvement were not found to have a positive impact on performance. The results also indicated that managers are applying the concept of digital leadership in their institutions and have achieved a high level of performance. Additionally, the findings suggested that managers have become pioneers in leading their institutions toward change and adopting digital trends. The study recommended that future researchers and leaders in private educational institutions in Malaysia should be aware of the crucial roles of a culture of learning in the digital age, professional excellence, and digital citizenship.

**Misra (2020):** Misra conducted a descriptive-analytical study in 2020 aimed at enhancing digital leadership in the higher education sector by examining the current digital programs in India's higher education sector. The study highlighted the necessity of promoting digital leadership in higher education and proposed several strategies for developing digital leadership. Key strategies included selecting digital leaders based on digital merit criteria, empowering digital leaders with the authority to make appropriate decisions, encouraging digital leaders to develop institutional digital policies, and providing more professional training programs linked to emerging digital technologies to improve their skills and competencies in the digital domain and support research related to digital leadership.

**Antonopoulou et al. (2020):** The 2020 study by Antonopoulou et al. aimed to investigate the leadership skills of department heads at the University of Patras in Greece and analyze their perspectives on digital leadership. It also aimed to analyze the leadership styles they adopt and determine the correlation with other leadership outcomes (transformational and transactional leadership). The study used the descriptive method and a questionnaire as the data collection tool, administered to a sample of (28) department heads at the University of Patras. The results indicated a statistically significant correlation between leadership practices and transformational and transactional leadership. Additionally, the study emphasized that the degree of applying transformational leadership is linked to increased employee efficiency and satisfaction. The findings also showed that the transformational leadership style aligns with a high degree of digital leadership application, contributing to employee satisfaction and increased efficiency.

random sample of (396) faculty members at Al-Azhar University to determine the degree to which department heads practiced digital leadership dimensions. The study found that the degree of digital leadership practice among scientific department heads at Al-Azhar University was “medium,” with an average score of (1.70). The study showed that the “visionary leadership” dimension ranked first with a “medium” practice level, followed by “culture of learning in the digital age” with a “medium” practice level, “systematic improvement and development” with a “medium” practice level, “digital citizenship” with a “medium” practice level, and finally, “technology-based professional development” with a “weak” practice level. Significant differences were found at the (0.01) significance level based on the variables of academic rank (favoring professors), gender (favoring males), college nature (favoring theoretical colleges), and administrative position (favoring those with administrative roles). A proposed vision was provided to improve the practice of digital leadership dimensions at Al-Azhar University’s scientific departments.

**Al-Dhahli et al., (2021):** This study aimed to reveal the degree to which school principals in Oman employ digital leadership from their perspective and to examine the impact of study variables (gender, years of experience, educational qualification). The study used the descriptive method and a questionnaire as the data collection tool, administered to a sample of (207) principals from various educational governorates in Oman. The results showed that the degree of digital leadership employment by school principals in Oman was “high,” with no significant differences found between the responses of the sample due to the variables (gender, years of experience, educational qualification). The study recommended several actions, including equipping classrooms with digital devices, using digital applications in administrative and teaching processes, and training teachers to use electronic tests for easier correction and follow-up.

**Al-Tuwaim (2019):** Al-Tuwaim’s study aimed to identify the degree of digital leadership application in the Ministry of Education in Saudi Arabia from the perspective of educational leaders. The study used the descriptive method and a questionnaire as the data collection tool, targeting a sample of (102) educational leaders, including directors in the general administration of the ministry, department directors, and heads of departments in the Ministry of Education. The study found that educational leaders perceived the application of digital leadership in the Ministry of Education as “medium,” with the level of administrative work development also rated as “medium.” The study made several recommendations, such as the need for the ministry to establish websites for experience exchange with external institutions, provide incentives for ministry employees to adopt digital leadership, organize specialized training courses in digital leadership, and encourage employees to enroll in them.

## Importance of Digital Leadership in Academic Departments

Digital leadership is essential in academic institutions like Al-Istiqlal University to incorporate digital technologies and innovative approaches for improved learning quality and competitiveness. Studies show that digital transformation involves shifting from traditional teaching methods to student-centered strategies. Academic leaders need skills for implementing digital transformation to foster creativity, innovation, and progress, providing support and tools for faculty engagement in digital learning. Modern technologies can enhance educational processes, increase student engagement, and improve outcomes.

Leadership focusing on digital transformation can promote a culture of collaboration, accountability, and trust within academic departments by utilizing e-communication and virtual team competencies. E-leadership strategies enable clear communication, coordination, and decision-making in virtual team settings. Overall, digital leadership is crucial at Al-Istiqlal University to emphasize digital citizenship, technology-based professional development, and systematic enhancement. Visionary leadership practices that prioritize learning in the digital era can lead to transformative changes benefiting both faculty and students in teaching and learning experiences. (Abuowda et al., 2024; ALAwAmRAH et al., 2023: 1-5).

## Previous Studies

The previous studies directly related to the current research will be discussed under two main headings: the first will cover Arab studies, while the second will cover foreign studies, following a chronological order from the oldest to the most recent studies, as follows:

### First: Arab Studies

**Mahmoud (2022):** Mahmoud's study aimed to develop the practices of school leaders in Egyptian schools through a proposed list of digital leadership practices in light of the International Society for Technology in Education (ISTE) standards for educational leaders. The study explored the conceptual theoretical framework of digital leadership in educational institutions, highlighted the ISTE standards for educational leaders, and examined the current practices of school leaders in Egyptian schools based on official documents and reports. The study utilized the descriptive analytical method and employed a survey form to gather opinions from a group of educational administration professors regarding the proposed list of digital leadership practices in Egyptian schools. The study concluded by proposing several digital leadership practices in Egyptian schools based on the ISTE standards for educational leaders, with input from educational administration experts.

Shaarawi et al., (2022): Shaarawi et al., study aimed to provide a proposed vision to improve the practice of scientific department heads at Al-Azhar University regarding digital leadership dimensions. The study employed the descriptive method and used a questionnaire administered to a

while addressing privacy, security, infrastructure readiness, cultural disparities, and the efficient use of digital tools. Al-Istiqlal University can improve digital citizenship practices among students and faculty by considering these aspects within their academic leadership framework. (Ismail, 2022: 1-5; Wu & Plakhtii, 2021).

## 5. Technology-Based Professional Development

Utilizing technology for professional growth is essential for enhancing digital leadership practices in academic settings. The incorporation of cutting-edge technologies in education empowers educators to cultivate highly skilled professionals. An example of this is the swift integration of cloud computing into teaching methods, allowing educators to explore diverse educational strategies.

A survey conducted among faculty members from various universities has highlighted the benefits of computer-based e-learning tools. These tools enable efficient content management, streamlined educational processes, monitoring of knowledge acquisition, and secure learning environments. The research also underscores how cloud-based e-learning can enhance students' academic performance by leveraging up-to-date educational technologies (AJSRP Blog, 2023; Teach Me Anything, 2023).

Furthermore, the application of technology in education goes beyond mere adoption—it involves maximizing their potential impact. Student-centered technologies such as virtual musical instrument simulators and multimedia resources can enrich training sessions. Collaborative educational activities through online platforms have shown promise in co-creating music and performing together.

By incorporating technology-driven professional development initiatives, academic institutions can foster innovative teaching approaches and boost student engagement. Embracing these advancements enables universities to stay current in the digital era and empowers academic leaders to instigate positive transformations within their departments. (Wu & Plakhtii, 2021).

## Conceptualizing Digital Leadership Dimensions

Digital leadership plays a crucial role in guiding the digital transformation process at academic institutions like Al-Istiqlal University. It involves having a vision focused on utilizing technology to improve learning outcomes and streamline administrative processes. Creating a culture of continuous learning and adaptation, along with systematic development and enhancement, are essential components of digital leadership. Fostering digital citizenship among faculty and students is necessary for building a responsible online community within the university. Providing technology-based professional development opportunities can help educators enhance their skills in using digital tools effectively. Embracing these dimensions of digital leadership can lead to transformative changes in how academic departments integrate technology into their educational approaches, ultimately guiding them toward the successful implementation of digital strategies aligned with global standards. (Abuowda et al., 2024; ALAwAmRAh et al., 2023: 1-5).

Furthermore, advancements in wireless technologies and mobile devices have played a pivotal role in promoting e-learning concepts. The availability of diverse tools, such as emulators of musical instruments and multimedia content, has made learning more interactive and engaging. Additionally, collaborative platforms like social media have revolutionized how musical knowledge is shared, making music education more accessible beyond traditional music institutions.

Overall, the transition towards a digital learning culture at Al-Ishtiqal University signifies a shift towards more personalized and interactive educational journeys. By effectively harnessing technology, academic departments can boost student engagement, nurture critical thinking abilities, and adapt to the evolving requirements of the digital age. (Wu & Plakhtii, 2021).

### **3. Systematic Development and Improvement**

Implementing strategic digital leadership practices in academic institutions like Al-Ishtiqal University is essential for enhancing educational practices. Blended learning, combining traditional and online methods, offers students flexibility and exposure to digital tools crucial for the modern workplace. By incorporating technology into teaching, institutions can optimize resources and equip students with the necessary skills.

Developing professional competencies among students through vocational training and skill development programs is vital for their preparedness for the workforce. Utilizing active learning techniques enhances comprehension and problem-solving capabilities. Transformational practices among academic leaders play a key role in driving positive changes within educational institutions by establishing digital infrastructure and promoting a culture of embracing change.

To support the advancement of digital leadership at Al-Ishtiqal University, focusing on enhancing digital infrastructure and providing continuous training for academic department heads is crucial. Aligning with best practices related to blended learning approaches and structured competency development processes for students can create an environment conducive to effective digital leadership practices. Strategic planning and competency development among leaders are essential components for implementing transformational practices that lead to better educational outcomes. (Wu & Plakhtii, 2021; Bakeer, 2023b: 6-10; ALAwAmRAh et al., 2023: 1-5).

### **4. Digital Citizenship**

Digital citizenship is crucial in academic institutions, shaping behavior and responsibilities in the digital realm. Social media platforms like Twitter and Facebook are used for digital diplomacy, promoting engagement, and sharing of policies. Cloud computing raises security and privacy concerns in education, but its global evolution continues. Adoption of technology depends on factors like usefulness, ease of use, trust, and security. Digital tools enhance learner participation in online and traditional classrooms, yet challenges remain in utilizing ICT effectively. Promoting digital citizenship involves harnessing technology for communication, collaboration, and learning

## 1. Visionary Leadership

In the realm of academic institutions like Al-Istiqlal University, forward-thinking leadership plays a pivotal role in shaping the future. It is essential to have a visionary approach that inspires and motivates all stakeholders towards a shared vision of innovation and progress. As evidenced in academic literature, recent studies indicate that transformational leadership plays a pivotal role in enhancing innovation within educational institutions. For instance, a study published in 2023 highlights that transformational leaders in schools significantly contribute to fostering educational innovation and restructuring institutions by creating a visionary outlook, building a collaborative culture, and empowering others to become leaders (Frontiers in Education, 2023).

Additionally, an article published in 2024 emphasizes that integrating modern educational technologies into higher education requires a transformational leadership approach that encourages innovation and embraces technology (Journal of Innovation and Professional Development, 2024).

Studies have shown that transformational leaders can cultivate a culture of innovation by promoting risk-taking, supporting employee growth, and prioritizing goal attainment (Bass & Avolio, 1994). By embracing these leadership principles, heads of academic departments at Al-Istiqlal University can spearhead technological advancements and organizational innovations, thereby enhancing the institution's competitive advantage and preparing students for the digital workforce.

The leadership style adopted within an organization significantly impacts its culture, workforce performance, and the success of digital initiatives (Kane, Palmer, Phillips, & Kiron, 2015). Thus, academic leaders must embrace visionary leadership approaches that emphasize adaptability, continuous learning, and strategic planning. Through such practices, they can guide their departments towards a future where digital technologies seamlessly integrate into teaching and learning processes.

## 2. Learning Culture in the Digital Age

In the digital era, Al-Istiqlal University is experiencing a profound transformation in its learning environment. The infusion of technology has completely revolutionized educational methods, resulting in the rise of distance learning, e-learning, and mobile learning. These innovative approaches are reshaping how the curriculum is delivered and are enriching the educational journey for both students and faculty members.

A significant trend in universities is the implementation of Learning Management Systems (LMS), which provide a platform for seamless interaction between educators and learners in a digital setting. LMS not only offers effective learning resources but also facilitates the organization and dissemination of academic knowledge. The widespread use of technology, coupled with the desire for personalized education and constant access to information, has opened up new possibilities for teaching and learning experiences.

110). Antonopoulou et al. (2020: 113) describe it as the use of various digital technologies and tools by an institution's leader, such as the Internet of Things, online platforms, webinars, social media, and artificial intelligence, during leadership practices to improve and enhance the educational process.

Operationally, in this study, digital leadership is defined as a set of activities, actions, and practices planned, organized, executed, and monitored by the heads of academic departments at the University of Al-Istiqlal. These activities include formulating a vision for the department that aligns with digital developments and transformations, promoting and developing a culture of learning in the digital age, establishing responsible mechanisms for using technological tools according to job nature, professionally developing faculty members in the technological field, and creating and designing a technologically advanced educational environment to achieve the department's desired objectives and goals using the best and latest methods.

### **Digital Leadership in Academic Institutions**

Digital leadership plays a crucial role in shaping the future of education in academic institutions during the digital era. Studies have shown that transformational and open leadership styles can positively impact innovation, while autocratic styles may hinder progress (Avolio & Bass, 2004; Westerman, Bonnet, & Ferraris, 2014). Empowering leadership is vital for fostering management innovation and promoting innovative behavior (Hoch, 2013). Educational institutions must undergo digital transformation to improve learning processes. Incorporating digital technologies is essential for creating effective educational models with lasting effects. Educational leaders need to drive positive changes aligned with technological advancements to maintain competitiveness globally (Garhi, Hassan, & Khadr, 2019).

The transition from e-leadership to digital leadership involves leading effectively in a digital landscape. Digital leadership includes business-focused strategy delivery and personal attributes for interpersonal interactions. Developing digital leadership skills is necessary for academic institutions to thrive amidst rapid technological advancements.

Understanding the significance of digital leadership in academia is essential for driving innovation, enhancing learning experiences, and preparing students for digital work environments. By embracing digital transformation and equipping leaders with the necessary skills, universities can advance and improve educational practices continuously (Oke, et al., 2009; ALAwAmRAh, et al., 2023: 1-5).

- **Encouraging Improvement of the Academic Environment:** The study's findings help identify areas that need improvement in the practice of digital leadership at Al-Istiqlal University. By focusing on dimensions such as visionary leadership and systematic development and improvement, the study offers tools and recommendations for making positive changes in the academic environment, thereby contributing to the improvement of academic and administrative performance at the university.
- **Supporting Research and Development Efforts in Digital Leadership:** The study encourages researchers and academic leaders to explore new dimensions of digital leadership and expand the scope of research in this field. It recommends the necessity of broadening knowledge about digital leadership in different academic environments, opening new avenues for research and development in this area.

## Literature Review

### Research Terms:

The research is limited to the following terms:

1. **A Proposed Perspective:** Vision is described as an ambitious outline of what an institution aims to achieve in the medium or long term by specifying the current and future actions the institution should follow (Business Dictionary, 2019). It is also defined as a mental image of what the future will be or what it can become through planning using imagination and wisdom (Oxford Dictionary, 2019).
2. **Operationally,** a proposed perspective is defined as a mental image of the desired and expected future, outlining what the situation should be in the future. It includes a set of practical actions and practices to achieve the desired state of practices by the heads of scientific departments at the University of Independence, considering the current and expected future capabilities.
3. **Heads of Scientific Departments:** In the current research, heads of scientific departments are defined as faculty members officially appointed by the university president to head the department. They are responsible for managing the academic and administrative affairs and overseeing the workflow in the department. They act as a liaison between the department's faculty members' ideas and directions and the upper administration's visions and strategic plans (Shaarawi et al., 2022).
4. **Digital Leadership:** Digital leadership is defined as a leadership style that combines dynamic thinking, behavior, and skills necessary to improve the institution's culture through the extensive use of digital technology (Sheninger, 2014: 258). It is also defined as a social influence process through information and communication technology to change individuals', groups', and organizations' attitudes, emotions, thinking, behaviors, and performance (Chua, 2017:

## Importance of the Study

### Scientific Importance

The scientific importance of this study is reflected in several key aspects:

- **Advancing Academic Literature:** This study contributes to enriching the academic literature on digital leadership in academic contexts by providing a comprehensive analysis of the current practices of heads of academic departments at Al-Istiqlal University. The study aims to fill the knowledge gap in the field of digital leadership by focusing on how its dimensions are applied in a specific academic environment, thereby offering new insights that can support future research in this field.
- **Providing a Theoretical and Analytical Framework:** The study presents a theoretical and analytical framework concerning the dimensions of digital leadership, such as visionary leadership, the culture of learning in the digital age, and systematic development and improvement. By analyzing and evaluating these dimensions, the study offers an academic framework that can be utilized in future studies exploring ways to enhance digital leadership in various academic institutions.
- **Analyzing and Evaluating Digital Leadership Practices:** The study enhances the understanding of how digital leadership dimensions are applied by providing analytical data on the practices of heads of academic departments. The results derived from the study's questionnaire offer insights into the effectiveness of different dimensions of digital leadership, helping to establish scientific foundations for improving these practices.

### Practical Importance

The practical importance of this study is highlighted in the following aspects:

- **Providing Practical Recommendations to Improve Academic Performance:** The study offers a set of practical recommendations based on the research findings, which can be beneficial for policymakers and practitioners at Al-Istiqlal University. These recommendations include improving the practice of digital leadership dimensions such as fostering a culture of digital learning, developing effective strategies for professional development, and enhancing digital citizenship among faculty members.
- **Guiding Efforts to Develop Digital Leadership:** The study aids in directing efforts to develop training programs and workshops targeted at heads of academic departments. Based on the research findings that indicated the need for improvement in certain dimensions, such as technology-based professional development, the study provides practical insights for designing training programs focused on enhancing the digital skills required for effective academic leadership.

The current literature indicates that while digital leadership is increasingly recognized as essential in higher education, there remains a significant gap in the effective application of these principles among academic leaders, especially at the departmental level. Previous research highlights a lack of skills and training among academic leaders to fully integrate digital leadership dimensions (Wu & Plakhtii, 2021). Moreover, the rapid pace of technological changes poses challenges for faculty members in adapting to new digital methods of teaching and administration, thereby hindering the effectiveness of digital leadership strategies (Bakeer, 2023a). This research gap is particularly pertinent in the context of Al-Istiqlal University, where digital leadership practices are still developing, and the impact of these practices on the academic community needs further investigation. Accordingly, the study seeks to bridge this gap by answering the research questions, which are:

What is the level of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions from the point of view of faculty members?

- Are there statistically significant differences between the responses of the study sample members regarding the reality of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University regarding the dimensions of digital leadership due to the variables (gender, job position, years of experience)?
- What is the proposed perspective to improve the practice of heads of academic departments at Al-Istiqlal University concerning the digital leadership dimensions?

### **Objectives of the study:**

The study aims to present a viewpoint on digital leadership at Al-Istiqlal University, by focusing on the following study objectives:

The objectives of the study were as follows:

- Determining the level of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions from the point of view of faculty members.
- Detecting differences between the responses of the study sample members regarding the reality of the practice of the heads of academic departments at Al-Istiqlal University regarding the dimensions of digital leadership due to the variables (gender, job position, years of experience).
- Framing a Proposed Perspective to Improve Practicing of Heads of Academic Departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions.

## Introduction

### Background of the Study

In the era of the digital revolution and rapid technological advancements, digital leadership has emerged as one of the essential pillars driving transformative change in educational and academic institutions. Educational institutions, particularly universities, are now required to adopt digital leadership strategies and frameworks that enable them to address contemporary challenges and achieve their aspirations amid global competition (Wu & Plakhtii, 2021). Embracing digital leadership is essential to ensuring the sustainability of academic excellence and enhancing universities' resilience in adapting to local, regional, and international changes (Bakeer, 2023a).

In this context, Al-Istiqlal University, as one of the leading academic institutions, seeks to develop its digital infrastructure and leverage technology to enhance the quality of education and support the professional development of its faculty members (Shaarawi et al., 2022). This strategic approach aims to achieve integration between academic and administrative goals, foster a culture of digital learning, and systematically develop the educational environment.

Given the growing importance of digital leadership, this study highlights its various dimensions and its role in enhancing the performance of academic departments, focusing on how department heads practice these dimensions (ALAwAmRAh et al., 2023). The study aims to provide a comprehensive insight into the reality of digital leadership at Al-Istiqlal University by achieving a set of key objectives. These include assessing the extent to which academic department heads practice digital leadership dimensions from the perspective of faculty members and analyzing differences in the responses of the study sample based on various variables. Additionally, the study seeks to propose a conceptual framework that contributes to enhancing the digital leadership practices of department heads, thereby improving digital performance and fostering an effective and advanced academic environment that meets contemporary challenges.

### Problem Statement

Given the current era's technological advancements and changes, adopting a digital leadership approach has become inevitable. Universities and educational institutions must leverage modern digital technologies and tools to build and design a digital infrastructure that acts as a fortress, enhancing their ability to be flexible and adapt to various developments at local, regional, and international levels (Shaarawi et al., 2022). Al-Istiqlal University is one of the universities striving to enhance its academic standing by highlighting the dimensions of digital leadership and its importance in fostering a culture of learning in the digital age, facilitating systematic development and improvement, promoting digital citizenship, and supporting technology-based professional growth in all aspects of the educational and administrative process.

## رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الاستقلال فيما يتعلق بأبعاد القيادة الرقمية

### ملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الاستقلال فيما يتعلق بأبعاد القيادة الرقمية. تم استخدام المنهج الوصفي للكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة لأبعاد القيادة الرقمية. وقد تم تطبيق استبيان على عينة مكونة من (107) أعضاء باستخدام طريقة المسح الشامل لأعضاء مجتمع الدراسة البالغ عددهم (142) عضواً.

أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد القيادة الرقمية هي «عالية»، وبمتوسط حسابي (3.70). وقد أظهرت الدراسة أن بعد (القيادة المستقبلية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.72)؛ ثم جاء بعده (ثقافة التعلم في العصر الرقمي) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.75). بينما جاء (التطوير والتحسين المنهجي) في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.68)، وجاء بعده (المواطنة الرقمية) في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.67). أما في المرتبة الخامسة فقد جاء بعد (التطوير المهني المدفوع بالتكنولوجيا) بدرجة «ضعيفة» من الممارسة بمتوسط حسابي (2.5). كما كشفت نتائج البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وفقاً لمتغير المنصب الإداري لصالح فئة من يشغلون المناصب أكاديمياً وإدارياً، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة. وكان من أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: ضرورة النمو والتحسين المنهجي في منهجيات القيادة الرقمية، وأهمية المواطنة الرقمية والتطوير المهني المدفوع بالتكنولوجيا لرؤساء الأقسام الأكاديمية، كما يجب أن تركز الجهود البحثية المستقبلية على توسيع المعرفة بأبعاد القيادة الرقمية في بيئات أكاديمية مختلفة لتحسين انتقال التعليم إلى البيئة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: رؤساء الأقسام الأكاديمية، رؤية مقترحة، القيادة الرقمية.

## Abstract

*The research aimed to present a proposed vision to improve the practices of the heads of academic departments at Al-Ishtiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions. The descriptive approach was used to reveal the reality of the practices of academic department heads at the university regarding the dimensions of digital leadership. A questionnaire was applied to a sample of 107 members, using a comprehensive survey method for the study population, which consists of 142 members. The research results showed that the degree of practice of academic department heads in digital leadership dimensions was “high,” with an arithmetic mean of (3.70). The study revealed that the dimension of “Future Leadership” ranked first with a mean of (3.72), followed by the dimension of “Digital Age Learning Culture” in second place with a mean of (3.75). Meanwhile, “Systematic Development and Improvement” ranked third with a mean of (2.68), followed by “Digital Citizenship” in fourth place with a mean of (2.67). Lastly, “Technology-Driven Professional Development” ranked fifth, showing a “weak” level of practice with an arithmetic mean of (2.5). The research results also revealed the presence of statistically significant differences at the significance level (0.01) based on the administrative position variable in favor of the category of those holding a position. However, no statistically significant differences were found at the significance level (0.01) based on gender and years of experience. One of the main recommendations of the study was the need for growth and systematic improvement in digital leadership methodologies, as well as the importance of digital citizenship and technology-driven professional development for academic department heads. Moreover, future research efforts should focus on expanding knowledge about digital leadership dimensions in various academic environments to improve the transition of education to the digital landscape.*

**Keywords:** *Academic Department Heads, Proposed Vision, Digital Leadership.*

# **A Proposed Perspective to Improve Practicing of Heads of Academic Departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions**

**Dr. Mohammed Yousef Tawfiq Alkirm<sup>1\*</sup>, Dr. Sameer Sulaiman Abed Aljamal<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Administrative and Information Sciences, Al-Istiqlal University, Palestine.

<sup>2</sup>Faculty of Administrative and Finance Sciences, Palestine Ahliya University, Palestine.

kirem1985@pass.ps

- in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1): 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1): 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Al Ibrahim, T. M., & Al Jaroudi, M. I. (2020). Requirements for applying institutional excellence management in labor offices in Riyadh in light of the Education Excellence Award standards. *Journal of Scientific Research in Education*, (21): 46–84.
- Khuwathrah, S. (2021). Digital transformation during and after the COVID-19 pandemic. *Algerian Journal of Legal and Political Sciences*, 58(2): 103–126.
- Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Journal of Creative Dimension & Knowledge*, 6(4): 255–263.
- Al-Nahhas, A. H., & Dabba, N. T. (2022). Managing digital transformation risks. *Scientific Journal for Financial and Administrative Studies and Research*, 13(3): 1501–1513.
- Qaddahah, M. H. M., & Al-Amri, A. A. A. (2023). Organizational health and its role in achieving institutional excellence in Yemeni public universities from the perspective of academic and administrative leaders for the academic year 2021–2022. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(6): 1–23.
- Radwan, M. A. H. (2022). The impact of digital transformation on GDP. *International Journal of Administrative, Economic and Financial Sciences*, 1(2): 47–74. <https://arab-scholars.com/e830a7>
- Ringle, C., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12): 1617–1643.
- Salam, O. (2022). Measuring the mediating role of digital transformation in the relationship between financial inclusion and sustainable development: An applied study on private service organizations. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 3(1): 1041–1082. <https://arab-scholars.com/bd7364>
- Al-Sawwat, T. A., & Al-Harbi, Y. (2022). The impact of digital transformation on academic performance: A case study of faculty members at King Abdel Aziz University. *Arab Journal of Scientific Publishing*, (43): 647–686.
- Wang, Y., & Sun, L. (2025). The impact of digital transformation on firm performance: An empirical study based on business administration perspective. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 10(1): 1–15. <https://doi.org/10.2478/amns-2025-0518>

#### **Online Articles and Working Papers**

- Legate, A., Hair Jr, J., Chretien, J., & Risher, J. (2021). PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1): 91–109. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21466>
- Rosseel, Y., & Loh, W. (2022). A Structural After Measurement (SAM) approach to structural equation modeling. *Psychological Methods*. <https://doi.org/10.1037/met0000503>

#### **Theses and Dissertations**

- Ghoneim, M. A. M. (2023). The impact of digital transformation on institutional performance: The mediating role of organizational agility, Unpublished doctoral dissertation, Mansoura University.

## References

### Books and Edited Volumes

- Daniotti, B., Della Torre, S., & Gianinetto, M. (2020). Digital transformation of the design, management, and processes of the built environment. In *Research for Development*. Springer Nature Switzerland.
- Fornell, C., & Cha, J. (1994). Partial least squares. In R. P. Bagozzi (Ed.), *Advanced Methods of Marketing Research* (pp. 52–78). Blackwell.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.

### Conference Papers

- Almusaddar, H., & Nasrallah, A (2020, September 7). The role of digital transformation in improving government services in Palestine. The 1st International Conference on Information Technology & Business (ICITB2020). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3688246>

### Government and Institutional Reports

- Association of Palestinian Local Authorities (APLA). (2022). *Status Report on Digital Transformation in Palestinian Local Authorities*. Ramallah, Palestine: APLA.
- Ministry of Local Government. (2023). *National Digital Transformation Strategy for Palestinian Local Authorities (2025–2030)*. Palestine: Ministry of Local Government.
- OECD. (2022). *The path to becoming a digital and data-driven government*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- World Bank. (2023). *Digital government transformation: Trends, practices, and future directions*. Washington, DC: World Bank Publications.

### Journal Articles

- Abdel Aziz, I. M. M. (2022). Digital transformation requirements as a mechanism to achieve institutional excellence in civil society organizations. *Journal of Future Social Sciences*, 2(9): 100–140.
- Abu Ghaban, A. F., & Al-Madhoun, M. N. (2023). The role of digital transformation in achieving institutional excellence: A case study on Gaza Municipality employees. *Journal of Economics and Business Studies*, 31(1): 44–55. <https://arab-scholars.com/6caa50>
- Atoyebi, S., & Obilade, T. (2024). Effect of increasing sample size on multi-collinearity in multilevel non-linear model. *Asian Journal of Probability and Statistics*, 26(1): 104–128.
- Chouaibi, S., Festa, G., Quaglia, R. & Rossi, M. (2022). The risky impact of digital transformation on organizational performance: Evidence from Tunisia. *Technological Forecasting and Social Change*, 178: 1–7.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity

• **Sub-Hypothesis Analysis:**

**Creative Dimension → Institutional Performance:** A statistically significant and positive relationship was found. The results related to the third research question showed an effect value of (0.350), T-value of (16.700), and P-value of (0.000). This highlights the important role of the creative dimension in improving institutional performance.

Human Resources → Institutional Performance

The results showed a strong and positive effect, with an effect value of (0.343), T-value of (21.088), and P-value of (0.000). These findings emphasize the importance of investing in human resource development to achieve superior institutional performance.

Technical → Institutional Performance

This dimension also showed a statistically significant effect, with an effect value of (0.312), T-value of (20.935), and P-value of (0.000). This suggests that using digital tools and infrastructure helps improve the efficiency and quality of institutional performance.

**Conclusion and Recommendations:**

All results support acceptance of the main hypothesis and the three sub-hypotheses, confirming that digital transformation across its three dimensions (creative dimension, human resources, and technologies) is a core driver of institutional performance enhancement in Palestinian local authorities. A strategic digital transformation approach focusing on the creative dimension, HR development, and infrastructure upgrade is recommended.

**Table 11: Dimension-Based Recommendations Table**

Dimension	Effect Value (O)	P-value	Procedural Recommendation
Digital Transformation (overall)	0.936	0.000	Adopt digital transformation as a strategic framework; establish a digital transformation unit within each local authority and link it to performance KPIs.
Digital Creative dimension	0.350	0.000	Encourage the institutional creative dimension through internal platforms and reward systems for creative initiatives.
Human Resources	0.343	0.000	Implement continuous digital upskilling programs and empower staff to lead technological change.
Digital Technologies	0.312	0.000	Upgrade digital infrastructure and provide integrated smart systems to enhance efficiency and service quality.

Source: Prepared by the researcher based on the findings of the study related to the research topic.

— **Acknowledgements:** The author would like to thank the Palestine Technical University Kadoorie (PTUK) for their financial support to conduct this research.

structural equation modeling (SEM) approach, comprising the assessment of the measurement model and the structural model. The analysis revealed the following: The measurement model assessment confirmed the convergent validity of the research instrument based on the values of factor loadings, composite reliability, and average variance extracted (AVE), all of which met the recommended thresholds. The structural model results showed a strong and statistically significant impact of digital transformation on institutional performance. The path coefficient between digital transformation and institutional performance was 0.936, indicating a substantial effect. The  $R^2$  value for institutional performance reached 0.875, suggesting that 87.5% of the variance in institutional performance can be explained by the three digital transformation dimensions. This high  $R^2$  value confirms the strong explanatory power of the model. Therefore, the findings support the hypothesis that digital transformation, across its technological, human, and creative dimensions, have a significant and positive effect on institutional performance in Palestinian local authorities.

**Table 10: Results of Testing the Main Hypothesis and Sub-Hypotheses**

Variables	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Digital Trans -> Institutional Performance	0.936	0.937	0.016	59.305	0.000
Creative dimension -> Institutional Performance	0.350	0.349	0.021	16.700	0.000
Humane Res -> Institutional Performance	0.343	0.343	0.016	21.088	0.000
Technical -> Institutional Performance	0.312	0.312	0.015	20.935	0.000

Source: Prepared by the researcher based on SmartPLS output.

## 11. Statistical Results and Recommendations Based on Research Hypotheses:

### • Testing the Main Hypothesis of the Study:

The results presented in Table (10) indicate a strong and statistically significant effect of digital transformation and institutional performance. The effect value reached (0.936), which is very high. The T-value was (59.305), well above the required threshold (1.96), while the P-value was (0.000), below the accepted significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ). These findings support the main hypothesis, asserting a significant impact of combined digital transformation dimensions (creative dimension, human resources, and technology) on institutional performance in Palestinian local authorities. Digital transformation is thus a key driver in enhancing institutional efficiency and performance.

**Table 8: Variance Inflation Factor (VIF) Values**

Variables	VIF
Digital Trans -> Institutional Preforms	1.000
Creative dimension -> Digital Trans	2.978
Humane Res -> Digital Trans	4.090
Technical -> Digital Trans	3.928

**Source:** Prepared by the researcher based on SmartPLS output.

**Explanatory Power of the Structural Model :** Explanatory Power ( $R^2$ ): The estimation of the explained variance ( $R^2$ ) for the endogenous variables refers to the process of calculating the amount of variance (change) in the endogenous variables that can be accounted for by the exogenous or independent variables in the model. In other words, this estimation reflects the model's capacity to explain variations in the dependent constructs based on the input from the independent constructs (Kline, 2016). To assess the explanatory power of the model, the  $R^2$  values are typically interpreted according to the following thresholds: weak = 0.25, moderate = 0.50, and substantial = 0.75 (Hair et al., 2019).

**Table 9: Explanatory Power Test**

Variables	R-square	R-square adjusted
Digital Trans	0.88	0.88
Institutional Preforms	0.875	0.874

**Source:** Prepared by the researcher based on SmartPLS output.

**Interpretation of  $R^2$  Results – Structural Model:** According to Table 9, the digital transformation construct achieved a high explanatory power with an  $R^2$  value of 0.88. This indicates that the three dimensions—technological, human, and creative—collectively account for a substantial. Portion of the variance in institutional performance. Specifically, institutional performance recorded an  $R^2$  of 0.875 and an adjusted  $R^2$  of 0.874. These values suggest that digital transformation effectively explains a significant proportion of the variation in institutional performance, and the model is statistically stable. In conclusion, the structural model demonstrates strong explanatory power and highlights the efficacy of the independent variables in accounting for the phenomena under investigation.

**Statistical Results – Research Question Three:** The results related to the third research question, which states: “Is there a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of applying the dimensions of digital transformation—namely the dimensions of digital technology use, human resources, and digital creative dimension—on institutional performance in Palestinian local authorities?”. To answer this question, the study employed a two-stage evaluation process of the

**Discriminant Validity Analysis:** Discriminant Validity refers to the ability of measurement items or tools to distinguish between the assumed different constructs. There should be clear differences between the measures targeting various constructs in order to consider them indicative and reliable for effectively estimating these distinct constructs (Kline, 2016). The failure to identify discriminant validity issues could result in biased estimations of discrimination criteria between structural parameters in statistical models. Consequently, the model may be unable to correctly differentiate between factors, leading to formulations or analyses that do not align with the hypotheses concerning the relationships among the studied constructs. Therefore, in this stage, the assumptions are tested using the Fornell-Larcker Criterion, Cross Loadings, and the Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Henseler et al., 2014). In this study, discriminant validity was assessed primarily using the Fornell-Larcker criterion as recommended by Fornell & Cha (1994). As shown in Table 7, the results indicate high correlations among the governance dimensions. According to the Fornell & Larcker criterion, the model demonstrates discriminant validity, which means that each construct in the model is distinguishable from the others. This supports the reliability of the measurement indicators in the research model.

**Table 7: Fornell-Larcker Criterion Results and Comparison with the Shared Variance**

Variables	Creative dimension	Digital Trans	Humane Res	Institutional Preforms	Technical
Creative dimension	0.843				
Digital Trans	0.921	0.765			
Human Res	0.787	0.942	0.832		
Institutional Preforms	0.875	0.936	0.858	0.813	
Technical	0.777	0.933	0.844	0.882	0.793

**Source: Prepared by the researcher based on SmartPLS output.**

**Structural Model Evaluation :**The structural model involves establishing connections and relationships between various constructs through a set of paths (hypotheses), which include direct, moderated, and indirect (mediated) relationships (Ringle et al., 2018). The structural model is evaluated by examining the following assumptions: collinearity issues, explanatory power, predictive power, and the significance and accuracy of relationships.

**Collinearity Issues:** This refers to the existence of high correlations among explanatory variables within a predictive model, which may hinder the estimation of model parameters and the assessment of each variable's contribution to explaining the variance in the dependent variable (Atoyebi & Obilade, 2024). A VIF value below 3 ( $VIF < 3$ ) indicates the absence of multicollinearity among the study variables (Legate et al., 2021).

**Table 5: Revised Measurement Model After Modification**

Variables	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Digital Trans	0.949	0.951	0.955	0.586
Technical	0.850	0.862	0.894	0.628
Humane Res	0.888	0.892	0.918	0.692
Creative dimension	0.898	0.898	0.925	0.711
Institutional Preform	0.943	0.945	0.951	0.661

**Source:** Prepared by the researcher based on SmartPLS output.

Table (5) shows that all four dimensions of the study model, in addition to the latent variable “digital transformation,” achieved high levels of internal consistency, reliability, and convergent validity. The Cronbach’s Alpha coefficients for the examined dimensions all exceeded the recommended minimum threshold of 0.70, ranging between 0.850 and 0.949, which reflects a high level of internal reliability for the items associated with each construct. Moreover, the composite reliability values (rho\_a and rho\_c) for all dimensions surpassed 0.86, indicating strong consistency among the items and their ability to accurately and reliably measure the latent construct. Regarding the Average Variance Extracted (AVE), all values exceeded the minimum required threshold of 0.50, ranging between 0.586 and 0.711. This implies that each construct explains an acceptable portion of the variance in its associated indicators and confirms the convergent validity of the model. Based on these results, it can be concluded that the modified measurement model demonstrates a high level of statistical quality and is valid for testing the structural model. The adequacy of the statistical measures indicates that all indicators meet the requirements for reliability and validity, enhancing the credibility of the adopted measurement tool. Accordingly, the measured variables can be reliably used to analyze the causal relationships between the dimensions of digital transformation and institutional performance in Palestinian local authorities. The results of the adjusted measurement model will be presented in Table (6).

**Table 6: Results of the Revised Measurement Model**

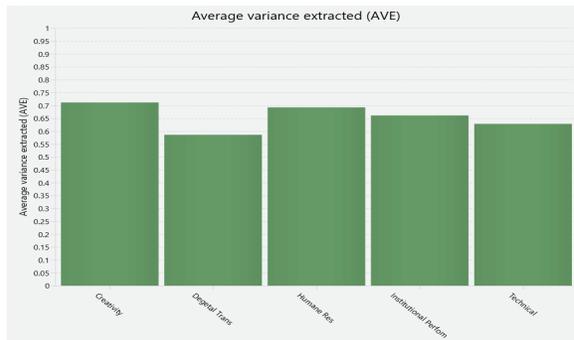
Variables	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Digital Trans	0.949	0.951	0.955	0.586
Technical	0.850	0.862	0.894	0.628
Human Resources	0.888	0.892	0.918	0.692
Creative dimension	0.898	0.898	0.925	0.711
Institutional Preforms	0.943	0.945	0.951	0.661

**Source:** Prepared by the researcher based on SmartPLS output.

<b>institutional performance</b>	Perfom1	0.794	0.951	0.661
	Perfom2	0.833		
	Perfom3	0.826		
	Perfom4	0.772		
	Perfom5	0.841		
	Perfom6	0.823		
	Perfom7	0.886		
	Perfom8	0.794		
	Perfom9	0.771		
	Perfom10	0.781		

**Source: Prepared by the researcher based on Smart PLS output.** Convergent Validity.

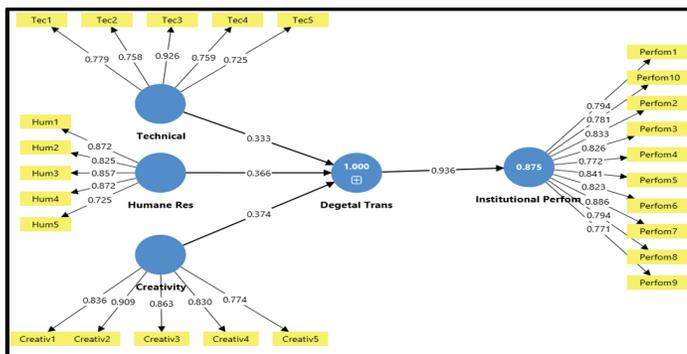
Results Summary: The results presented in Table 4 indicate that the factor loadings of the study items ranged from 0.725 to 0.926, all of which exceeded the minimum acceptable threshold of 0.70 recommended by Hair et al. (2010). This suggests that all items are strongly correlated with their respective constructs and exhibit high convergent validity. Accordingly, all 25 indicators distributed across four main dimensions were retained. Furthermore, the values of Composite Reliability (CR) for all dimensions exceeded the threshold value of 0.70, ranging from 0.894 to 0.951, reflecting a high degree of internal consistency among the items measuring each construct. The Average Variance Extracted (AVE) values for all dimensions also surpassed the recommended minimum of 0.50, ranging from 0.628 to 0.711. This indicates that each construct explains more than 50% of the variance in its respective indicators, thus supporting the model’s convergent validity. Based on these results, it can be concluded that the measurement model used in the study demonstrates high reliability and convergent validity, and is therefore suitable for subsequent structural equation modeling (SEM) analysis. This is visually illustrated in Figure 4: Results of Confidence Coefficient Test (AVE).



**Figure 4: Average Variance Extracted (AVE) Test Results**

**Source: Prepared by the researcher based on SmartPLS output.**

among constructs confirm the conceptual coherence of the study framework. This demonstrates that the dimensions of digital transformation are essential determinants of institutional performance in Palestinian local authorities.



**Figure 3: The Measurement Model After Modification**

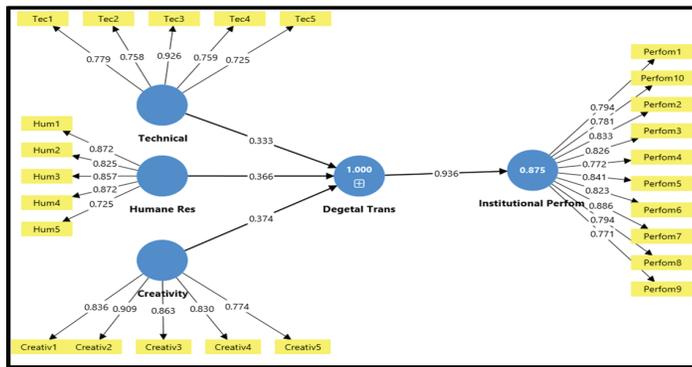
**Source:** Prepared by the researcher based on Smart PLS output.

The table below (Table 4) shows that the study model has met the standards of convergent validity according to the recommended values, indicating that the measurement model, after modification, has achieved adequate convergent validity, as illustrated in Table 4 below.

**Table 4: Factor Loadings, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE) for the Study Constructs:**

Construct	Items	Factor loading	Composite Reliability	(AVE)
technical dimension	Tec1	0.779	0.894	0.628
	Tec2	0.758		
	Tec3	0.926		
	Tec4	0.759		
	Tec5	0.725		
human resources dimension	Hum1	0.872	0.918	0.692
	Hum2	0.825		
	Hum3	0.857		
	Hum4	0.872		
	Hum5	0.725		
creative dimension	Creativ1	0.836	0.925	0.711
	Creativ2	0.909		
	Creativ3	0.863		
	Creativ4	0.830		
	Creativ5	0.774		

study sample. To address this question, the structural model of the study was analyzed in two key phases: Measurement Model Assessment. This stage involves evaluating the acceptability of the measurement model by assessing both convergent validity and discriminant validity of the study instrument, as recommended by Hair et al., (2013). The measurement model ensures that the constructs accurately measure the variables they are intended to capture. As well as the Convergent Validity Assessment: In this phase, convergent validity is examined using the following statistical indicators: Factor loadings, Composite reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE). These indicators confirm whether the items representing each latent construct are highly correlated, thus validating the internal consistency of each construct. The detailed results of this assessment are presented in Figure 2.



**Figure 2: The Measurement Model Before Modifications**

**Source: Prepared by the researcher based on SmartPLS output.**

The updated measurement model is presented in Figure 3. It consists of three main components representing the independent variable “Digital Transformation”: the technological, human, and creative dimensions, which are linked to the dependent variable “Institutional Performance.” To verify the convergent validity of the model, three key indicators were analyzed: factor loadings, composite reliability (CR), and average variance extracted (AVE), following the recommended criteria in the literature. Specifically, all AVE values exceeded the threshold of 0.50 as proposed by Joseph et al., (2013), while all CR values surpassed the recommended minimum of 0.70 as suggested by Hair et al., (2016). Accordingly, the model meets the accepted standards of convergent validity. Each item in the model showed factor loadings above 0.70, indicating a strong correlation between items and their respective latent constructs. Likewise, the high CR values confirm internal consistency among items, while AVE values above 0.50 indicate that more than half of the variance in each item is captured by the corresponding construct. Additionally, the path coefficient between digital transformation and institutional performance reached 0.936, reflecting a strong explanatory power of digital transformation components in predicting institutional performance. In summary, the revised measurement model satisfies all convergent validity criteria, and the strong relationships

### **Descriptive Statistical Analysis – Institutional Performance Perception:**

The descriptive statistical analysis results, as presented in Table 3, indicate that the level of employee perception regarding institutional performance in Palestinian local authorities is moderate. The calculated mean was (3.2065), with a standard deviation of (0.91851), and a relative weight of (64.13%). This places institutional performance in the third rank among the study dimensions. These results suggest that employees recognize the existence of institutional practices within their respective authorities; however, this recognition does not reflect a high level of excellence or institutional effectiveness. The mean score, which is close to the midpoint of the Likert scale, implies that local authorities are making efforts toward institutional performance enhancement, yet progress in this area remains limited. Furthermore, the relatively high standard deviation reflects a significant variation in respondents' opinions, which could indicate differences in institutional performance implementation among various authorities or a divergence in perception based on job function or administrative position. On the other hand, the relative weight of (64.13%) shows that institutional performance has not yet reached a level that can be deemed good or high. This underscores the need to strengthen institutional work by adopting more efficient administrative practices, improving planning, implementation, and evaluation processes, and reinforcing governance, transparency, and accountability principles. Based on the above, these findings highlight the importance of developing institutional and administrative frameworks within Palestinian local authorities and focusing on cultivating an effective and sustainable performance culture. This would contribute to improving service efficiency and achieving citizen satisfaction, aligning with public sector reform and digital transformation objectives.

### **Comparison of Results with Previous Studies:**

These findings align with prior literature. (Abu Ghaban & Al-Madhoun (2023) found that human and technological capabilities significantly influence institutional excellence in Gaza Municipality, consistent with the present study's results regarding the human dimension. Similarly, (Ghoneim (2023) highlighted that the synergy of human and technological resources enhances institutional efficiency—paralleling the multi-dimensional impact shown here. Additionally, Abdel Aziz (2022) emphasized the role of the creative dimension in digital transformation success within NGOs, echoing this study's finding that the creative dimension has a statistically significant effect on institutional performance. Together, these parallels reinforce the reliability of the current findings and support the strategic integration of all three dimensions, technological, human, and creative—as key pillars for advancing digital maturity and institutional performance within Palestinian local authorities.

**Findings Related to the Third Research Question:** The third research question explores whether there is a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the application of digital transformation dimensions (use of digital technologies, human resources, and digital creative dimension) on institutional performance in Palestinian local authorities from the perspective of the

and technological deployment. The similar range of mean scores across dimensions implies balanced but insufficient implementation, while the relatively high standard deviations reveal disparities in adoption levels across and within institutions.

**Comparison of Results with Previous Studies:** These findings align with prior literature. Abu Ghaban & Al-Madhoun, (2023) found that human and technological capabilities significantly influence institutional excellence in Gaza Municipality, consistent with the present study's results regarding the human dimension. Similarly, Ghoneim (2023) highlighted that the synergy of human and technological resources enhances institutional efficiency, paralleling the multi-dimensional impact shown here. Additionally, Abdel Aziz (2022) emphasized the role of the creative dimension in digital transformation success within NGOs, echoing this study's finding that the creative dimension has a statistically significant effect on institutional performance.

Together, these parallels reinforce the reliability of the current findings and support the strategic integration of all three dimensions—technological, human, and creative—as key pillars for advancing digital maturity and institutional performance within Palestinian local authorities.

**Results Related to the Second Research Question:** The second research question states: “What is the level of respondents’ perception of institutional performance in Palestinian local authorities, from the perspective of employees in the study sample?” To address this question, the researcher employed the following statistical methods: mean, standard deviation, relative weight, rank, and level. These tools were used to describe and interpret the level of institutional performance within Palestinian local authorities. The results are summarized in Table 3, which presents the analysis of the components of institutional performance separately.

**Table 3: Summary of Descriptive Statistical Analysis for the Dimensions of Institutional Performance**

Code	Dimension	Mean	Standard Deviation	Relative Weight	Rank	Level
Institutional Performance domain	Institutional Performance	3.2065	.91851	64.13%	3	Medium
Overall Statistical Values for the Institutional Performance Variable	-	3.2065	.91851	64.13%	3	Medium
Source: Prepared by the researcher based on the results of SPSS 26 statistical analysis output.						

## Results of Questionnaire Implementation and Discussion:

This section presents the results related to the first research question, which states: “To what extent are the dimensions of digital transformation (use of digital technologies, human resources, and digital creative dimension) being implemented in Palestinian local authorities, as perceived by employees in the study sample—Jenin Municipality as a case study?”

The researcher utilized the following statistical methods: arithmetic mean, standard deviation, relative weight, ranking, and level classification to describe and interpret the degree of digital transformation implementation across its dimensions in Palestinian local authorities. The results are summarized and presented in **Table 2**, which highlights each dimension of digital transformation individually.

**Table 2: Summary of Descriptive Statistical Analysis for the Dimensions of Digital Transformation**

Code	Dimension	Mean	Standard Deviation	Relative Weight	Rank	Level
Tech_domain	Technological	3.2796	.90297	65.59%	3	Medium
Human_domain	Human	3.3441	.95605	66.88%	1	Medium
Creative_domain	Creative	3.3441	.95706	66.88%	1	Medium
Overall Statistical Values for the Digital Transformation Variable		3.321	0.9387	66.42%		Medium
Source: Prepared by the researcher based on the results of SPSS 26 statistical analysis output.						

### Descriptive Analysis and Comparison with Previous Studies:

#### Descriptive Analysis of Digital Transformation Dimensions in Palestinian Local Authorities:

Based on the results of Table (2), the overall mean score for the application of digital transformation dimensions was 3.321, with a standard deviation of 0.9387 and a relative weight of 66.42%, reflecting a moderate level of digital transformation across Palestinian local authorities. This suggests that, while progress is underway, authorities remain in the early to intermediate stages of digital maturity. Among the three dimensions, both the human and creative dimensions achieved the highest joint mean of 3.3441, indicating a growing emphasis on capacity building and the digital creative dimension. However, these efforts still fall short of driving deep institutional change. The technological dimension, with the lowest mean (3.2796), highlights the need to improve infrastructure

by Tabachnick & Fidell (2001) was applied:  $n \geq 50 + 8m$ , where  $m$  is the number of independent variables. Given that, there are three independent variables (technological, human, and creative dimensions), the minimum required sample size was 74 participants. A structured questionnaire was distributed using a simple random sampling technique. A total of 102 responses were collected from a population of 190 employees, **according to the records of the Human Resources Department in the municipality under investigation**, and 8 responses were excluded due to the presence of outliers. Thus, the final valid sample size was 94 participants.

**Data Analysis Tools:** Data were analyzed using SPSS version 26 for descriptive statistics and reliability testing, and Smart PLS version 4 for structural equation modeling to test the research hypotheses.

## 10. Statistical Methods (Data Analysis Techniques)

To achieve the objectives of the study and analyze the data collected from the research sample, the data analysis procedures were divided into two main phases:

**Phase One:** Descriptive and preliminary statistical analysis using SPSS V.26.

The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.26) was utilized to conduct the primary statistical analyses, which included the following: Calculating arithmetic means and standard deviations, and computing relative weights for the items and dimensions. Measuring the internal consistency of the questionnaire using Cronbach's Alpha coefficient. Arithmetic means were used to evaluate the responses of the sample members based on a predefined interpretive criterion. The class interval was calculated according to the following formula:  $\text{Class interval} = (\text{Upper limit of the scale} - \text{Lower limit}) / \text{Number of categories}$ ,  $\text{Class interval} = (5 - 1) / 3 = 1.33$ . Based on this, the classification of results was organized into three main levels:

- Low: 1.00 – 2.33.
- Moderate: 2.34 – 3.66.
- High: 3.67 – 5.00,

**Phase Two:** Structural Equation Modeling using Smart PLS 4. This phase utilized Smart PLS 4, a robust variance-based statistical method used for analyzing models involving complex relationships between variables (Rossee & Loh, 2022). This stage focused on two major components: Measurement Model, which included examining the validity and reliability of the tool's components, and Structural Model, which involved testing the causal relationships among the variables.

**Table 1: Likert Scale Levels**

Level	Relative Weight (%)	Mean Score Range
Low	20% – 47%	1.00 – 2.33
Moderate	48% – 74%	2.34 – 3.66
High	75% – 100%	3.67 – 5.00

- **Chouaibi et al. (2022):** This study explored the role of digital transformation practices on organizational performance (SHRM). The findings confirmed a positive impact of digital transformation, particularly the use of digital technologies and applications.

**Research Gap:** Despite increasing academic interest in the relationship between digital transformation and institutional performance excellence, the literature review reveals several gaps: Absence of a comprehensive framework for analyzing digital transformation strategies in the context of Palestinian local authorities, which are characterized by unique administrative and organizational structures and limited resources.

Lack of balanced treatment of the three digital transformation dimensions (technological, human, creative); most previous studies focused on one or two dimensions without addressing their integration as a path to institutional performance improvement.

Few studies have explored the relationship between digital transformation dimensions and institutional performance excellence based on modern quality and excellence standards.

Most existing research focuses on sectors such as banking, education, or central government, without addressing local authorities.

Scarcity of applied field studies that consider the specific context of Palestinian local authorities and offer actionable models to promote digital transformation and achieve institutional excellence.

#### **Contribution of the Current Study:**

- Assessing the level of digital transformation strategy practices in Palestinian local authorities and their impact on institutional performance excellence.
- Examining the causal relationship between the three digital transformation dimensions (technological, human, and creative) and institutional performance excellence.
- Offering practical, actionable recommendations to support digital transformation efforts and enhance the achievement of institutional excellence objectives.

## **9. Methodology and Procedures**

**Research Design:** This study adopted a descriptive-analytical approach, which is suitable for understanding current phenomena and analyzing relationships between variables in a structured, quantitative manner.

**Study Population and Case Selection:** The research population consists of employees working in the Palestinian local authorities. Due to the large size and dispersion of this population, Jenin Municipality was purposefully selected as a case study. It is classified as a Category 'A' municipality, directly supervised by the Ministry of Local Government, and is one of the largest municipalities in the northern West Bank in terms of population, scope of services, and administrative structure.

**Sample Size and Sampling Technique:** To determine the sample size, the formula proposed

policies that regulate work mechanisms and guide management in decision-making processes. Establishing effective and distinguished leadership that sets the necessary standards and foundations for implementing programs and institutional plans. Creating a flexible organizational structure capable of adapting to internal and external environmental changes to ensure high performance. Providing advanced human resource management systems covering planning, recruitment, performance development, evaluation mechanisms, and compensation structures. Developing a comprehensive performance evaluation system at both individual and team levels to measure achievements against set goals and standards. Commitment to these requirements is essential to achieving and sustaining institutional excellence in dynamic operational environments, especially within local authorities. Such strategies help improve operational efficiency, strengthen transparency, and elevate service quality. They also empower institutions to make data-informed decisions and enhance their resilience in addressing changes, ultimately ensuring exceptional performance and responsiveness to citizens' needs.

**Review of Previous Studies and Research Gap:** The researcher reviewed a set of previous studies related to the research topic, spanning both Arab and international contexts between 2020 and 2024. These studies are chronologically arranged as follows:

- **Wang & Sun, (2025):** This research investigated the impact of digital transformation strategy on organizational performance, focusing on the moderating role of cognitive conflict. The results emphasized a positive relationship between digital transformation strategy and both short- and long-term organizational performance.
- **Ghoneim (2023):** This study aimed to analyze the relationship between digital transformation and institutional performance efficiency in the banking sector in Port Said. It also tested the mediating role of organizational dexterity. Using a descriptive-analytical method, data were collected from 265 employees via a questionnaire. The results indicated a significant direct and indirect impact of digital transformation (human and technological components) on institutional performance. The study recommended enhancing human resource training and promoting digital training programs.
- **Abu Ghaban & Al-Madhoun (2023):** This study examined the role of digital transformation in achieving institutional excellence in Gaza Municipality using a descriptive-analytical approach. The results revealed a strong and statistically significant correlation between digital transformation dimensions (technological infrastructure, organizational structure, human resources, and strategic planning) and institutional excellence, with a correlation rate of 79.6%. It recommended decentralization and the development of digital services.
- **Abdel Aziz (2022):** The study sought to identify the requirements of digital transformation for achieving institutional excellence in NGOs. The results indicated high levels of both digital transformation requirements and institutional excellence, with a strong correlation between the two. It recommended infrastructure development and empowering human resources.

**Digital Creative dimension:** This core dimension of transformation refers to adopting and developing creative solutions based on modern technology to improve institutional processes, offer new services, and enhance operational efficiency. It focuses on leveraging advanced tools, such as AI, cloud computing, and big data analytics, to transform business models and service delivery mechanisms. Digital creative dimension is a primary driver of competitive advantage by redefining traditional processes and creating new pathways for performance improvement.

### **Institutional Performance Excellence in Palestinian Local Authorities**

Institutional performance excellence in Palestinian local authorities is a fundamental pillar for ensuring the delivery of high-quality public services and promoting sustainable development. Amid growing economic, political, and administrative challenges, these authorities strive to improve their efficiency and effectiveness by adopting the principles of good governance, enhancing transparency and accountability, and implementing strategic planning and resource management effectively.

The importance of achieving institutional excellence is particularly evident as citizen expectations rise and environmental changes—both local and global—accelerate. This compels local authorities to modernize their management practices and foster a creative dimension in service delivery. Adopting modern administrative practices and data-driven policy-making plays a crucial role in improving institutional performance, boosting citizen satisfaction, and enhancing the adaptability of local authorities to challenges with flexibility and sustainability. Despite the diversity of definitions related to institutional performance excellence, this diversity stems from the various dimensions addressed by researchers. Some define it as a result of individual behavior within institutions, while others view it as a reflection of how successfully an organization achieves its objectives. Another perspective sees excellence as a set of planned efforts based on standards aiming for continuous improvement, responding to performance drivers, and achieving sustainable competitive advantage (Al-Ibrahim & Al-Jaroudi, 2020). From these perspectives, institutional performance excellence emerges as an interactive outcome of multiple organizational, administrative, and human factors. All aim to achieve efficiency and effectiveness, respond to community needs with a creative dimension and flexibility, and elevate organizational responsiveness. As such, evaluating performance excellence serves as a key tool to identify weaknesses, address them, and develop institutional models while maximizing resource utilization to achieve higher performance levels. Moreover, performance assessment highlights institutional capabilities and identifies strengths that can be leveraged to enhance competitive advantage. Hence, performance evaluation is essential for achieving operational efficiency, minimizing resource waste, and ensuring continuous improvement and excellence.

### **Requirements for Achieving Institutional Performance Excellence**

According to Qaddahah & Al-Amri (2023), several key requirements are essential for achieving institutional excellence: Adopting a comprehensive strategic orientation that articulates the organization's core mission, vision, strategic goals, and target outcomes. Developing integrated

involving modern or emerging technology, limited only by human creative dimension and problem-solving ability. It will significantly contribute to national economies and public and private sector institutions through its added value.

**Benefits of Digital Transformation:** According to Radwan (2022), digital transformation offers a wide range of benefits for individuals and government institutions. It enables the delivery of innovative services and supports the expansion of economic institutions' reach to broader segments of the population, thereby strengthening government–society interaction. Additionally, digital transformation reduces costs and administrative burdens through operational efficiency and streamlined procedures. It enhances service quality and simplifies access, resulting in improved citizen experiences. It also reduces pressure on ministries and public bodies, particularly with growing populations and increasing service demands. By speeding up processes and reducing bureaucratic barriers, digital transformation enhances service quality. Moreover, it serves as an effective tool in minimizing and potentially eliminating corruption, thereby promoting integrity and transparency in public administration.

**Dimensions of Digital Transformation:** Numerous studies—including Abu Ghabn & Al-Madhoun (2023); Sawwat & Al-Harbi (2022); Salam (2022); Ghoneim. (2023); and Kraus et al. (2021)—identify three key dimensions of digital transformation:

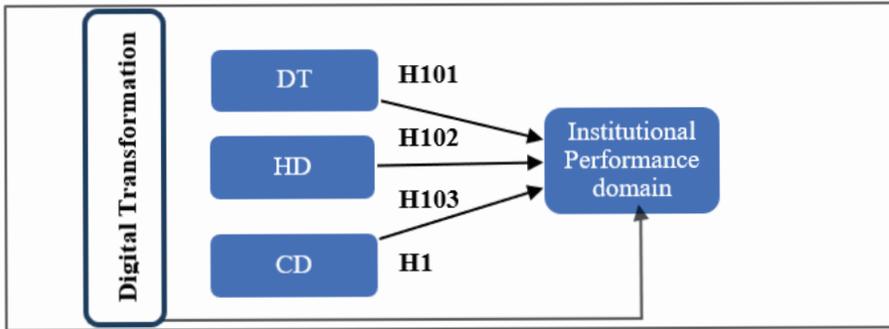
**Use of Digital Technologies:** This dimension forms the cornerstone of digital transformation. It involves integrating devices, operating systems, storage media, and software within advanced technological environments and data centers to ensure sustainable efficiency. It requires high-quality service for all stakeholders—including employees, citizens, clients, and suppliers—through specialized technical teams managing local or cloud-based digital infrastructure. In local authorities, this dimension involves using modern tools to enhance administrative efficiency, citizen interaction, and sustainable local development. It includes systems for resource management, e-services, and data analytics for informed decision-making, which promotes transparency, governance, and improved public service delivery. Technologies such as cloud computing, IoT, AI, and GIS are widely adopted to develop smart solutions that improve urban and community management, strengthen infrastructure, and align services with societal needs, contributing to sustainable development.

**Human Resources:** This dimension is a critical pillar of digital transformation. It includes all institutional staff—both leadership and operational—responsible for implementing tasks in digital work environments. The success of transformation heavily depends on developing staff skills, fostering a creative dimension and flexibility, and empowering employees to use digital tools effectively. This involves preparing personnel for digital workplaces by improving technical competencies and redesigning workflows to meet digital demands. Such efforts enhance productivity and strategic goal achievement. Abu Ghabn & Al-Madhoun (2023) emphasize the importance of integrating human resources effectively to ensure institutional sustainability.

Bank, 2023). The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2022) also emphasizes that digital transformation contributes to institutional performance improvement by promoting automation, supporting decision-making processes, and increasing operational efficiency, ultimately elevating the quality of public services provided by government agencies. Within the Palestinian context, the Ministry of Local Government has been actively working to implement the Digital Transformation Strategy for the Local Government Sector (2025–2030). This strategy seeks to improve the quality of digital services, enhance technological infrastructure, and develop cybersecurity systems (Ministry of Local Government, 2023). However, field reports reveal substantial gaps in the implementation of this strategy. Data from the Association of Palestinian Local Authorities (APLA, 2022) indicate that more than 79% of local authorities do not provide integrated digital services, posing a significant barrier to achieving the intended goals of digital transformation.

### **Digital Transformation: Concept, Importance, Benefits, and Dimensions**

Building on the previous discussion, this section of the theoretical framework focuses on analyzing the concept of digital transformation and its impact on institutional performance in Palestinian local authorities. It includes a review of relevant literature, theoretical models, and prior studies, based on the Digital Transformation Strategy issued by the Ministry of Local Government. The Concept and Importance of Digital Transformation: Digital transformation has become a necessity in the modern era, with fifth-generation technologies representing a qualitative leap in the evolution of digital systems and communication networks. This transformation is characterized by a high level of collaborative organization across multiple sectors and a flexible and inclusive structure for all stakeholders. Moreover, it aligns with strategic objectives and investment feasibility (Khuwathrah, 2021). It is a comprehensive term used to describe developments and improvements within ministries and government bodies. Its impact spans various organizational functions and involves introducing new technologies to enhance efficiency. Generally, digital transformation is defined as the use of digital technologies to deliver services and conduct business by replacing manual processes or updating outdated technologies with modern, advanced systems (Al-Nahhas & Dabbah, 2022). It also refers to the integration of digital technology into all business areas, fundamentally changing how institutions operate and deliver value to citizens (Daniotti et al., 2020). In the public sector, it is defined as a government initiative aimed at transforming essential services from traditional to electronic formats using advanced technologies (Abu Ghabn & Al-Madhoun, 2023). This widespread presence reveals two key facts: first, that digital transformation already exists to varying degrees in all institutions; and second, that its presence is steadily increasing and will flourish in the future. It serves as the natural platform for all advanced technological applications, from engineering and industrial simulation to 3D printing, automation, artificial intelligence, and beyond (Al-Nahhas & Dabbah, 2022). In essence, digital transformation extends beyond these fields to encompass any area



Source: Prepared by the researcher based on a review of previous

Figure 1: Study Model Subject of Research

## 7. Research Hypotheses:

In alignment with the research problem, its questions, and the conceptual model, the following hypotheses have been formulated:

### Main Hypothesis (H<sub>0</sub>):

There is a statistically significant effect ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the technological, human, and creative dimension of digital transformation on institutional performance in Palestinian local authorities.

### Sub-Hypotheses:

- **H1:** There is a statistically significant effect ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the technological dimension of digital transformation on institutional performance in Palestinian local authorities.
- **H2:** There is a statistically significant effect ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the human dimension of digital transformation on institutional performance in Palestinian local authorities.
- **H3:** There is a statistically significant effect ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the creative dimension of digital transformation on institutional performance in Palestinian local authorities.

## 8. Theoretical Framework and Literature Review:

The theoretical framework provides the scientific and methodological foundation on which this study is based, analyzing digital transformation and its impact on institutional performance in Palestinian local authorities. It aims to present a comprehensive understanding of the concept of digital transformation, its dimensions, stages, and its influence on the efficiency and effectiveness of government institutions, particularly in the context of improving the quality of public service delivery to citizens. In light of rapid technological changes, digital transformation has become an imperative rather than an option for public institutions. It is increasingly viewed as a strategic tool for enhancing transparency, facilitating access to services, and reducing operational costs (World

## Scientific Significance

The scientific importance of the study lies in the novelty of its topic and the nature of its variables. It seeks to fill an existing research gap related to evaluating digital transformation strategies within Palestinian local authorities and analyzing the relationship between digital transformation and institutional performance in the public sector. This importance is further underscored by the limited number of previous studies addressing this subject in the Palestinian context, particularly at the level of ministries and local authorities. The study also responds to contemporary challenges posed by the fast-paced and successive waves of the digital revolution, which necessitate addressing digital transformation as a strategic requirement for modernizing governmental performance.

## Practical Significance

The practical importance of the study lies in offering actionable indicators that aid decision-makers in Palestinian local authorities, especially the Ministry of Local Government—in understanding how to enhance institutional performance and the quality of public services through the improved use of digital technologies in administrative processes. The anticipated findings are expected to guide efforts toward the development of digital transformation policies in line with international best practices, enhance performance efficiency, and increase citizen satisfaction with the services provided.

## 5. Delimitations of the Study

This study was applied to employees working in Palestinian local authorities to ensure appropriate representation of the local government sector within the study framework. Jenin Municipality was selected as a major case study due to its classification as one of the largest and most influential municipalities in the northern West Bank. The selection of Jenin Municipality is justified by its demographic size, the diversity of services it offers, and the challenges it faces in digital transformation efforts. Its selection is also reinforced by its administrative status, direct oversight by the Ministry of Local Government, and its possession of a minimum institutional and organizational capacity that enables an in-depth study of the technological, human, and creative dimension of digital transformation strategies within a locally representative context at the national level.

## 6. Conceptual Model of the Study

Based on the research problem, questions, and hypotheses, the conceptual model of this study is designed to analyze the relationship between the two main variables:

- Independent Variable: Digital transformation, represented through three key dimensions: Use of digital technologies, Human resource development, and creative dimension.
- Dependent Variable: Institutional performance: This model seeks to clarify how each of the digital transformation dimensions contributes to enhancing institutional performance within the context of Palestinian local authorities, with Jenin Municipality serving as the focal case study.

### **Main Research Question**

How do the technological, human, and creative dimensions of digital transformation influence institutional performance in Palestinian local authorities? Jenin Municipality is used as a case study.

#### **Sub-questions:**

- What is the level of implementation of digital transformation dimensions (use of digital technologies, development of human resources, digital creative dimension) in Palestinian local authorities, as perceived by the study sample?
- What is the perceived level of institutional performance in Palestinian local authorities, as viewed by the study participants?
- Is there a statistically significant effect ( $\alpha \leq 0.05$ ) of implementing the dimensions of digital transformation (technological, human, and creative) on institutional performance in Palestinian local authorities—Jenin Municipality as a case study?
- What are the proposed actionable recommendations to enhance the implementation of digital transformation dimensions to improve institutional performance and service delivery in Palestinian local authorities?

### **3. Study Objectives**

This study aims to achieve the following objectives:

- To identify the degree of implementation of digital transformation across its various dimensions (use of digital technologies, development of human resources, digital creative dimension) in Palestinian local authorities from the perspective of employees.
- To assess the level of participants' awareness regarding institutional performance policies in Palestinian local authorities based on the views of the study sample.
- To examine the existence of a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the implementation of digital transformation dimensions (use of digital technologies, development of human resources, digital creative dimension) and the level of institutional performance in Palestinian local authorities.
- To propose actionable recommendations for activating the role of the digital transformation in enhancing institutional performance and improving the quality of services provided to citizens in Palestinian local authorities.

### **4. Significance of the Study**

The significance of this study stems from its vital scientific topic and practical application in the field of digital transformation, including its three dimensions: the use of digital technologies, the development of human resources, and digital creative dimension. The study addresses a crucial strategic issue, namely, the efficiency of institutional performance in delivering services to citizens within Palestinian local authorities.

## 1. Introduction

In the era of the Fourth Industrial Revolution, digital transformation has emerged as a strategic necessity for modern public institutions, enabling them to enhance performance, optimize service delivery, and meet citizens' evolving expectations (Abu Ghabn & Al-Madhoun, 2023). No longer confined to the realm of information technology, digital transformation has evolved into a comprehensive institutional strategy that integrates technological infrastructure, human capital development, and creative dimension across all organizational levels (Khuwathrah, 2021).

In Palestine, digital transformation has received increasing attention from policymakers and researchers alike, particularly in the local government sector, where municipalities face growing pressure to adopt digital solutions that enhance transparency, reduce bureaucracy, and improve responsiveness (Almusaddar & Nasrallah, 2023). This shift is further motivated by the strategic vision of the Ministry of Local Government (2025–2030), which aims to build an integrated digital system capable of streamlining public services, engaging citizens, and fostering sustainable local development. Given these dynamics, Jenin Municipality presents a relevant case study for exploring how digital transformation, through its technological, human, and creative dimensions, can contribute to institutional performance within Palestinian local authorities. This study, therefore, seeks to evaluate the municipality's digital readiness, identify transformation gaps, and analyze the strategic role of digital capabilities in driving performance improvements.

## 2. Research Problem and Questions

Despite the launch of the National Digital Transformation Strategy (2025–2030) by the Palestinian Ministry of Local Government, most local authorities continue to experience critical implementation gaps. These include limitations in digital infrastructure, a shortage of qualified personnel, low cybersecurity readiness, and a lack of collaboration with academic institutions and the private sector. According to official data (Ministry of Local Government, 2023):

- Only 55.8% of municipalities possess a medium-level digital infrastructure.
- 79% do not offer integrated digital services.
- 86% lack effective digital evaluation systems.
- 58.1% have no IT-specialized staff.

Such deficiencies significantly hinder the ability of local authorities to deliver high-quality digital services and respond effectively to citizens' increasing expectations.

**Research Gap:** Although several studies have examined digital transformation in ministries and private sector organizations, few empirical studies have explored the integrated impact of digital transformation dimensions, especially the creative dimension, on institutional performance within Palestinian local authorities. Most existing literature has either focused on a single dimension or failed to analyze its role in local governance contexts.

# استكشاف أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: أدلة من بلدية جنين

## الملخص

تناولت هذه الدراسة أثر استراتيجيات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية، من خلال دراسة حالة بلدية جنين. تركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، وهي: البعد التكنولوجي، والبعد البشري، والبعد الإبداعي. تم جمع البيانات باستخدام استبانة منظمة ووزعت على عينة مكونة من 94 موظفًا. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS لتقييم العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات التحول الرقمي كان متوسطًا، إلا أن الدراسة كشفت عن وجود أثر دال إحصائيًا، ولا سيما من البعدين البشري والإبداعي. وتُبرز هذه النتائج الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي وجاهزية البنية التحتية في تعزيز الأداء المؤسسي.

وتوصي الدراسة باتخاذ خطوات عملية لتحسين الأداء المؤسسي، من أبرزها: إنشاء وحدات متخصصة بالتحول الرقمي، وتنفيذ برامج تدريب مستمرة في المهارات الرقمية، وتعزيز البنية التحتية التكنولوجية، وتهيئة بيئات عمل محفزة للإبداع داخل الهيئات المحلية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، الهيئات المحلية، رأس المال البشري، البعد الإبداعي.

## Abstract

*This study examines the impact of digital transformation strategies on institutional performance in Palestinian local authorities, using Jenin Municipality as a case study. The study focuses on three main dimensions of digital transformation: the technological, human, and creative dimensions. Data was collected through a structured questionnaire distributed 94 employees. The data was analyzed using SPSS and Smart PLS to assess the relationship between the dimensions of digital transformation and institutional performance.*

*The results showed a moderate level of implementation of digital transformation practices. However, a statistically significant impact was observed, especially from the human and creative dimension. These findings highlight the critical role of strategic planning and digital infrastructure readiness in enhancing institutional performance.*

*The study recommends taking practical steps to improve institutional performance, including establishing specialized digital transformation units, conducting ongoing digital skills training, enhancing technological infrastructure, and creating work environments that foster creativity within local authorities.*

***Keywords: Digital Transformation, Institutional Performance, Local Authorities, Human Capital, Creative Dimension.***

# **Exploring the Impact of Digital Transformation Dimensions on Institutional Performance: Evidence from Jenin Municipality**

**Dr. Samer Mohammad Hassan Arqawi**

College of Business and Economics, Palestine Technical University –  
Kadoorie, Palestine  
s.arqawi@ptuk.edu

# Articles

Organizational Resilience and Its Impact on Improving Quality of Work Life: An Applied Study on the Directorates of the Ministry Of Interior in the Southern West Bank/ Dr. Ali Salem Ayaydeh	1
The Effectiveness of a Counseling Program Based on Existential Theory in Reducing Future Anxiety among released Prisoners in the Northern and Central West Bank/ Prof. Yousef Thiab Awwad, Mr. Tariq Theeb Jumaa	31
The Danger of Israeli Forced Displacement of Palestinians in Marginalized Areas in Jericho and Al-Aghwar Governorate and Its Repercussions on Their Social Life/ Dr. Qusai A. Ibrahim	51
Evaluation of the Experience of Using the (Google Classroom) Platform at the Faculty of Education at Hama University/ Dr. Asmaa Adnan Alhasan, Dr. Dareen Mahmoud Soudah	83
The Effectiveness of Faculty Performance Appraisal Systems in Public Higher Education Institutions and Their Role in Enhancing Institutional Performance/ Dr. Ziad Mar'i ,Dr. Mohammed Assaf	109
Political Islam: Intellectual and Epistemological Influences on Contemporary Political Movements – The Islamic Resistance Movement “Hamas” In Palestine as a Model/ Dr. Dema Faiq Abu Latifa	139
The Prevalence of Queen Bee Syndrome among Female Administrative Staff in Educational and Social Institutions in the Negev Region/ Mrs. Wafa Sager Abu Ammar, Prof. Nabil Jebreen Jondi	163
The Level of Sports Confidence during Physical and Sports Activities among Physical Education Students at Kadoorie University/ Dr. Mohanad Omar	189
The Higher Education in the Gaza Strip: The Challenges of War and the Challenges Beyond/ Mrs. Maha Mohammad Jumaa Abu Al-Haija	211
The Challenges Facing Human Resources Management in Palestinian Universities/ Dr. Afaf Ali Ahmed Salman	235
Cultural References of the Language of Caricature in Digital Media/ Mrs. Mariam Ghassan Yaseen Al-Masri	261
The Degree of Appearance Anxiety among Students of the College of Physical Education and Sports Sciences “Palestine Technical University – Kadoorie as a Model”/ Dr. Ali Qadoume	291
Exploring the Impact of Digital Transformation Dimensions on Institutional Performance: Evidence from Jenin Municipality/ Dr. Samer Mohammad Hassan Arqawi	5
A Proposed Perspective to Improve Practicing of Heads of Academic Departments at Al-Istiqlal University Concerning the Digital Leadership Dimensions/ Dr. Mohammed Yousef Tawfiq Alkirm, Dr. Sameer Sulaiman Abed Aljamal	31

## **Advisory Board of Al-Istiqlal University Research Journal:**

**Professor Nour Abu-Rub (Chief)**

Rector of Al-Istiqlal University, Palestine

**Professor Ahmad Najm Al-Deen**

Rector of Al Hassan 1st Morocco

**Professor Anmar Ameen Al Bardary**

Mosul University – Iraq

**Professor Abra'eem Samiah**

L arbi Ben M'hidi University – Algeria

**Professor Zafer Al-Sarayrah,**

Mutah University-Jordan

**Professor Abderrahman Azzi,**

Sharjah University- United Arab Emirat

**Professor Abed Al-Rahmman Al Sha'er**

Deputy President of Naif University for Security Sciences – Saudi

Arabia Kingdom

**Professor Adnan Shiqeer**

Bethlehem University- Palestine

## The Editorial Board of the Journal:

<b>Editor in Chief</b>	<b>Editorial Board Members</b>
Dr. Isam Al-Atrash  Dean of the Faculty of Higher Studies and Scientific Research	Prof. Rehab Al-Sa'dy Dr. Iyad Abu Zniat Dr. Muhammad Al -Bidousi Dr. Mohammed Saaida Dr. Nariman Shakoura

### **Journal technical follow-up committee**

Dr. Sameh Al-Qubbaj (Chief)

Mr. Ibrahim Al-Shouli

Mrs. Haneen Rizk

Mr. Fayez Abdel Hafeez

### **Design & Production::**

Maher Sabri Dwekat

### **Coordinator:**

Mohammad Bani-odeh

### **Proofreading:**

Dr. Muaath shtayyeh, Dr. Khaled Masoud

ISSN: (Print) 2518 – 5756  
ISSN: (Online) 2707 – 4854



جامعة الاستقلال  
AL-ISTIQLAL UNIVERSITY

# **Al Istiqlal University Research Journal**

**Refereed Scientific Journal**

**Publisher:**

**Deanship of the College of Higher Studies and Scientific  
Research**

**Al Istiqlal University**

**Jericho - Palestine**

**Volume 10 (1)**

**June 2025**