

ISSN: 2518-5756



جامعة الاستقلال  
AL-ISTIQLAL UNIVERSITY

# مجلة

## جامعة الاستقلال للأبحاث

(البحوث والدراسات الأمنية)



مجلة علمية محكمة

تصدر عن  
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا  
جامعة الاستقلال  
أريحا - فلسطين

المجلد 3 (1)  
حزيران 2018



# مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث (البحوث والدراسات الأمنية)

## الهيئة الاستشارية للمجلة:

أ.د. أحمد نجم الدين، جامعة الحسن الأول، المغرب.  
أ.د. عبد الرحمن الشاعر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.  
أ.د. أنمار أمين البرداري، جامعة الموصل، العراق.  
أ.د. سامية ابريعم، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.  
أ.د. عدنان شقير، جامعة بيت لحم، فلسطين.  
أ.د. محمد السبوع، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.  
أ.د. ظافر الصرايره، جامعة مؤتة، الأردن.  
أ.د. عبد الرحمن عزي، جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة.

## هيئة تحرير المجلة:

رئيس هيئة التحرير	أعضاء هيئة التحرير
أ.د. غسان الحلو عميد البحث العلمي والدراسات العليا جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين ص.ب : ١٠ تلفون: +970-2-2322194 فاكس: +970-2-2322197 بريد الكتروني: iuj@pass.ps	أ.د. نظام عباسي اللواء د. محمد المصري اللواء د. محمد الجبريني د. محمد دبوس د. حسين عبد القادر د. رحاب السعدي د. أحمد أبو جعفر د. خالد أبو ظاهر

## معايير التقدم بطلب نشر بحث علمي:

- أن يتم ارسال البحث من خلال البريد الالكتروني الخاص بعمادة البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعة، على أن يكون البحث مطبوعا بصيغة (Word).
- أن يُمثل البحث إضافة جديدة لميادين المعرفة، وأن يتميز بالأصالة.
- تقبل الابحاث المقدمة للنشر في المجلة باللغتين العربية والانجليزية.
- لا يحق للباحثين إضافة أو تغيير أسماء أعضاء الفريق البحثي الواحد بعد تحكيم البحث.
- تتولى عمادة البحث العلمي والدراسات العليا تحكيم الأبحاث العلمية وحسب ما تراه مناسباً.

## تصميم الغلاف:

أ. عدي أبو بكر

## التصميم والمونتاج:

أ. ماهر دويكات

## المنسق:

أ. محمد فرج بني عودة

## التدقيق اللغوي:

د. معاذ اشتيه

د. نوال الحسن

حقوق الطبع، والاقباس، والترجمة، والنشر، محفوظة للناشر ©، لذا لا يجوز نشر أي جزء من هذا

المجلد إلا بموافقة الناشر مقدماً وكتابياً.

# تعليمات النشر

## أولاً: التعريف بالمجلة:

مجلة علمية محكمة تحمل الرقم الدولي (ISSN:2518-5756) تعنى بالبحوث والدراسات الأمنية. تصدر المجلة عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة الاستقلال، وتستقبل الدراسات والبحوث الأصيلة من كافة ميادين المعرفة، على أن تكون ذات طبيعة أمنية، وتتجلى فيها أصالة الفكر، ووضوح المنهجية ودقة التوثيق واستيفائها لكافة شروط البحث المنصوص عليها أدناه.

## ثانياً: شروط النشر:

1. أن تكون الأبحاث مدققة لغوياً وخالية من الأخطاء الإملائية.
2. أن ترتب المراجع والمصادر التي استعان بها الباحث ترتيباً أبثتياً في نهاية البحث، بحيث ترد المصادر والمراجع العربية أولاً، ثم المصادر الأجنبية ثانياً.
3. أن لا يزيد حجم البحث عن 30 صفحة حجم A4، وخط (Simplified Arabic (14)، وبما فيه الأشكال والرسوم والجداول والهوامش، علماً أن الملاحق لا تترفق بالبحث إلا لغايات التوضيح فقط.
4. أن يرفق في بداية البحث ملخص للدراسة باللغتين العربية والانجليزية، ويثبت في نهايته الكلمات المفتاحية (Key Words) بحيث تمكن القراء من الوصول للبحث من خلال قواعد البيانات.
5. تجنب الإشارة إلى أسم الباحث أو شخصه خلال صفحات البحث لضمان سرية عملية التحكيم.
6. يحق لعمادة البحث العلمي الطلب من الباحث إجراء التعديلات اللازمة على البحث وبما يتناسب مع سياسة النشر في مجلة الجامعة.
7. تؤول حقوق الطبع والنشر إلى مجلة جامعة الاستقلال، ولا يجوز للباحث إعادة نشر البحث في مجلات علمية أخرى.
8. يزود الباحث بنسخة واحدة من العدد الذي نُشر فيه بحثه مع ثلاث مستلآت من بحثه
9. البحوث لا تعاد إلى الباحث سواء تم قبولها أو رفضها.

## ثالثاً: مرفقات البحث:

1. رسالة من الباحث إلى عمادة البحث العلمي في الجامعة يطلب فيها نشر بحثه في مجلة الجامعة.
2. تقديم تعهد شخصي من الباحث أن بحثه لم ينشر سابقاً في أي مجلة أخرى، أو لم يقدم بحثه للنشر.
3. إرفاق نسخة من الاستبانه إذا كان البحث يتضمن تحليلاً إحصائياً، أو أعتد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لبحثه.

## رابعاً: 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 الكتروني 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)).
  - د. يتم ترتيب المراجع في نهاية البحث وفق الترتيب الهجائي، الألف بائي وتبعاً لاسم عائلة المؤلف أو الباحث.

# الفهرس

الرقم	عنوان البحث	الصفحة
1	إشكالية بناء مجتمع إلكتروني في ظل التوجه نحو إرساء حكومة الكترونية في الجزائر. د. زبير عياش، أ. نسيم بوكيل	1
2	دور الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة " جامعتي النجاح الوطنية والاستقلال نموذجا" د. علياء العسالي، د. رجا سويدان	27
3	مستوى استخدام طلبة جامعة الخليل لشبكة التواصل الاجتماعي وعلاقته بالذكاء العاطفي د. محمد عبد اشتيوي	63
4	التحليل المكاني للمناطق المهتدة بالسيول والفيضان في محافظة أريحا باستخدام نظم المعلومات الجغرافية GIS والاستشعار عن بعد. د. رائد الحلبي	107
5	مستوى استخدام طلبة جامعة الخليل لشبكة التواصل الاجتماعي وعلاقته بالذكاء العاطفي. د. سناء شاكر أبو غوش، د. خالد سليمان كتلو	137
6	تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين د. عبدالرحمن أحمد سيار	171
7	إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميّز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال د. محمد هلسه	207
8	واقع قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية د. مدياني محمد، أ. طلاحوي فاطمة الزهراء	245
9	مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية د. ياسر نمر أبو حامد	263

الأبحاث  
الأبحاث



**إشكالية بناء مجتمع إلكتروني في ظل التوجه  
نحو إرساء حكومة إلكترونية في الجزائر**

**د. زبير عياش**

**أ. نسيم بوكيل**

**جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر**

## الملخص:

لقد أحدث التطور الكبير الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانتشار السريع للتطبيقات الرقمية عبر شبكة الإنترنت تغييرا جوهريا في شكل المجتمع ونمط حياته، مما أسهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع في مختلف مجالات الحياة.

يحاول الباحث من خلال هذه المداخلة أن يلقي الضوء على إشكالية بناء مجتمع إلكتروني في الجزائر، وذلك من خلال التطرق لتوجه الجزائر نحو إرساء حكومة الكترونية والإحاطة بمفهوم المجتمع الإلكتروني وخصائصه ومراحل بنائه، وعرض بعض المؤشرات المتعلقة بالبيئة الداعمة لبناء المجتمع الإلكتروني في الجزائر، وأخيرا التطرق لبعض التحديات التي تواجهها الجزائر في بناء مجتمع إلكتروني.

**الكلمات المفتاحية:** المجتمع الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مؤشرات بيئة بناء المجتمع الإلكتروني، تحديات بناء مجتمع الإلكتروني.



## **Abstract:**

The rapid development of information technology and the rapid spread of digital applications over the internet have dramatically changed the shape and life style of the community, thus improving the quality of services provided to the society in various areas of life.

The researcher tried to shed light on the problem of building an electronic society in Algeria through of discussing Algeria's intention towards establishing an e-government encompassing the concept of bthe e-society, its characteristics and stages of development. and researcher also presented some indicators related to the environment supporting the building of e-society in Algeria. Finally, the researcher displayed some challenges which face Alegria in building an electronic society.

**Keywords:** e-community, information and communication technology, indicators of e-community environment, challenges of e-community building.

## مقدمة:

لقد تزامن ظهور المجتمع الإلكتروني مع انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالتلفزة والهاتف والحاسوب وحديثا شبكة الانترنت، إذ أصبح تطور المجتمع مرهونا بنسبة كبيرة بإنتاج وتوزيع المعرفة التي تعتبر القوة الدافعة والمحرك الرئيس للارتقاء والازدهار في عصر المعرفة والمعلوماتية، وبخلاف الموارد الأولية التي تنقص باستخدامها، تتعاطم قيمة المعرفة كلما تم استخدامها، ولا ننسى هنا دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحويل طبيعة المجتمع من مجتمع التقليدي إلى مجتمع إلكتروني تتدفق فيه المعلومات والمعرفة في سهولة ويسر وبأقل تكلفة.

## مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة التحديات ومتطلبات بناء مجتمع إلكتروني في الجزائر، عبر إظهار جهود الحكومة الجزائرية لمواكبة التغيرات المتسارعة للتكنولوجيا الرقمية الهادفة إلى إرساء حكومة إلكترونية وتوفير المتطلبات البيئية الداعمة لبناء المجتمع الإلكتروني، خاصة وأن الجزائر قد شهدت خلال السنوات الأخيرة تقدما ملموسا في مجال استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في مختلف التعاملات وآليات تقديم الخدمة العمومية للمواطن. وفي هذا السياق يحاول الباحث حصر مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- ما هو مشروع إرساء حكومة إلكترونية في الجزائر؟
- ماذا نقصد بالمجتمع الإلكتروني وما هي خصائصه ومراحل بنائه؟
- ما هي التحديات التي تواجه بناء المجتمع الإلكتروني في الجزائر؟
- ما هي المؤشرات التي تتمحور حول المتطلبات البيئية الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر؟

## أهداف الدراسة وأهميتها:

- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:
- تناولها لموضوع بناء المجتمع الإلكتروني باعتباره مفهوما جديدا لم يتبلور في الوعي العالمي، كما أن الوصول إلى المعلومة والمعرفة والتقدم التكنولوجي كلها تعتبر ركائز التقدم والازدهار الاجتماعي للمجتمع الإلكتروني والذي يعد من الأهداف الإستراتيجية لمختلف البلدان سواء المتقدمة منها أو النامية وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو تناولها لتحليل المؤشرات الداعمة لبناء المجتمع الإلكتروني في الجزائر، كما أنها ترمي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
  - إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر في ظل مختلف التغيرات التي تفرضها البيئة التي أصبحت تتسم معطياتها بالديناميكية.

- إظهار جهود الحكومة الجزائرية لتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في مختلف القطاعات عبر تشخيص وضعية الجاهزية للبنية الإلكترونية للجزائر لإحداث تحول ناجح نحو المجتمع الإلكتروني.
- التطرق لأهم التحديات والصعوبات التي تواجهها الجزائر لبناء مجتمع إلكتروني، وتقديم بعض التوصيات المناسبة للاستفادة منها في مواجهة هذه الصعوبات والتحديات.

### منهجية وخطة الدراسة:

اعتمد الباحث لدراسة إشكالية بناء المجتمع الإلكتروني في الجزائر على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للدراسة لتبيان متطلبات بناء المجتمع الإلكتروني والجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية في سبيل تحقيق ذلك، وبقصد الإلمام بهذه الدراسة تم تقسيمها إلى قسمين، القسم الأول تناول فيه الباحث التوجه نحو إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، أما القسم الثاني فتناول فيه بناء المجتمع الإلكتروني في ظل إرساء حكومة إلكترونية في الجزائر.

### الدراسات السابقة:

- دراسة (عبد الرحمن، محمد عبد الرزاق، 2006)، بعنوان «التعليم الإلكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة دراسة تحليلية» تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مراحل تكوين مجتمع المعرفة، وتحليل ملامح التعليم الإلكتروني ومتطلباته لتحقيق أسس مجتمع المعرفة في ظل رؤية مستقبلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نجاح التعليم الإلكتروني وتحقيق أهدافه المرجوة منه كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة في البيئة التعليمية العربية مرهون بعدة عوامل منها إدخال مناهج تعليم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المراحل التعليمية جميعها، والاستثمار في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبرمجيات، وبناء كوادر من المبرمجين الوطنيين المؤهلين تأهيلا علميا وعمليا عاليا.
- دراسة (حسين شنيني، 2011) بعنوان «واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل الجزائر، مصر والإمارات خلال الفترة 2000-2010 دراسة مقارنة» تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عينة من الدول العربية تم اختيارها بشكل عشوائي والمتمثلة في كل من دولة الجزائر، مصر، الإمارات من سنة 2000 إلى سنة 2010، وسمحت نتائج الدراسة بإظهار بعد مستوى جهود تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لكل من الجزائر ومصر والإمارات العربية عن المستوى المطلوب مقارنة بما تقوم به الدول المتطورة من جهة وسرعة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة أخرى، رغم ما قدمته هذه الدول العربية من جهود جبارة متفاوتة في هذا الشأن.

- دراسة (حسان تركي، 2015) بعنوان «تأخر التنمية الإلكترونية في الجزائر التجليات والآثار» هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في الجزائر، ورصد أهم مظاهر التأخر والاختلال في التنمية التكنولوجية وأهم الآثار المترتبة عن ذلك والمعوقات والتحديات التي تواجهها في هذا المجال، وسمحت نتائج الدراسة بإظهار الأهمية التي تكتسيها التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء باعتبارها مؤشرا يمكن أن نقيس من خلالها نوعية الحياة ومستوى التقدم الحضاري في أي مجتمع، ومنه ومن أجل النهوض بالتنمية التكنولوجية في الجزائر لا بد من تضييق الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة عبر تدارك التأخر الكبير في المجال الرقمي والاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه.

### أولاً: مبادرات التوجه نحو إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

لقد سعت الحكومة الجزائرية إلى تسهيل اتصال المواطن بمختلف الإدارات والخدمات من خلال استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في مختلف التعاملات وتفعيل آليات تقديم الخدمة للمواطن من أجل بناء بنية تحتية حديثة تساهم في التحول نحو مجتمع إلكتروني وهذا ما تجلّى عبر إطلاق مشروع الجزائر الإلكتروني.

#### 1- لمحة عن مشروع الجزائر الإلكترونية:

في إطار الإصلاحات الهيكلية الكبرى التي تمس هياكل ومهام الدولة، واقتصاد الجزائر، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإطلاق ورشة كبرى لعصنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية، وذلك بإعداد مشروع العصر، «مشروع الجزائر الإلكتروني 2013» من خلال (وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال) والذي يندرج ضمن المبادرات، والمشاريع التنموية التي تتبناها الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، في إطار ما يسمى المجتمع الإلكتروني الجزائري، والذي يرمي إلى إحلال نظام متطور شامل، وتعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة من خلال ترقية نظام المعلوماتية في مختلف القطاعات، وذلك بوضع خدماتها على شبكة الإنترنت (فكير، شيخي، 2014، ص:7).

#### 1-1 محاور مشروع الجزائر الإلكترونية:

وتتمحور خطة العمل هذه حول ثلاثة عشر محورا رئيسا، حيث تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور مع تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الخاصة المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس من 2008 إلى 2013، ومن بين هذه المحاور (غزال، 2013، ص:8):

- تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية؛

- تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات؛

- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال؛
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي، من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال تطويرا مكثفا؛
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، بحيث تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة؛
- تطوير الكفاءات البشرية، من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد؛
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني، مع الأخذ بعين الاعتبار التجربة المعيشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة؛
- الاعتماد على آليات التقييم والمتابعة، من خلال مواكبة كل مراحل عملية إعداد وتنفيذ وتحقيق العمليات التي من شأنها السماح بتجسيد أهداف إستراتيجية الجزائر الإلكترونية؛
- توفير الموارد المالية، حيث يستلزم تنفيذ البرامج أموال طائلة لذلك لا بد من الاستغلال الأمثل لكل مصادر التمويل.

## 2-1 أهداف مشروع الجزائر الإلكتروني؛

- يمكن حصر الأهداف الأساسية من مشروع الجزائر الإلكتروني فيما يلي (بلعربي، لعرج، آخرون، 2012، ص:8):
- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية وأن تكون متاحة للجميع، وتبسيط المراحل الإدارية التي من شأنها تسهيل الحصول على الوثائق والمعلومات؛
  - تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة والشركات؛
  - تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة؛
  - التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية؛
  - مكافحة البيروقراطية؛
  - تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة؛
  - حماية المجتمع والبلاد من آفة الجريمة العابرة للحدود بالأخص جريمة الإرهاب التي تستعمل غالبا تزوير وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.

### 3-1 برامج تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية:

- هناك عدة برامج ومشاريع تبنتها الحكومة الجزائرية لإنجاح التحول نحو الحكومة الإلكترونية والتي يمكن إيجازها وفق ما يلي ( غزال، 2013، ص:9):
- برنامج تطوير التشريعات: والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات.
  - برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
  - برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.
  - برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات؛
  - برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتواءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.
  - برنامج الإعلام والتنوع: يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعريف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

### 4-1 مراحل تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية:

لقد تم تقسيم تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية الذي يأتي ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تبنتها الحكومة الجزائرية إلى أربعة مراحل وهي كما يلي (بلعربي، لعرج، آخرون، 2012، ص:6):

#### - المرحلة الأولى:

تتمثل في استعداد الدوائر وجاهزيتها لتطبيق التكنولوجيا الرقمية، عبر توعية وتكوين موظفيها استعدادا لهذا الأسلوب، وإنشاء مواقع الانترنت لتوفير المعلومات كاملة وشاملة عنها حتى يتسنى للمواطنين والمنظمات الأخرى الوصول إليها؛

### - المرحلة الثانية:

وتشكل ما يعرف بالعمل على الاتصال الثنائي باتجاهين، من خلال توفير المعلومات الكاملة عن الوزارة أو الدائرة على مواقعها على شبكة الإنترنت، وفي الوقت نفسه استقبال المعلومات الكاملة عن المواطنين عن طريق البريد الإلكتروني؛

### - المرحلة الثالثة:

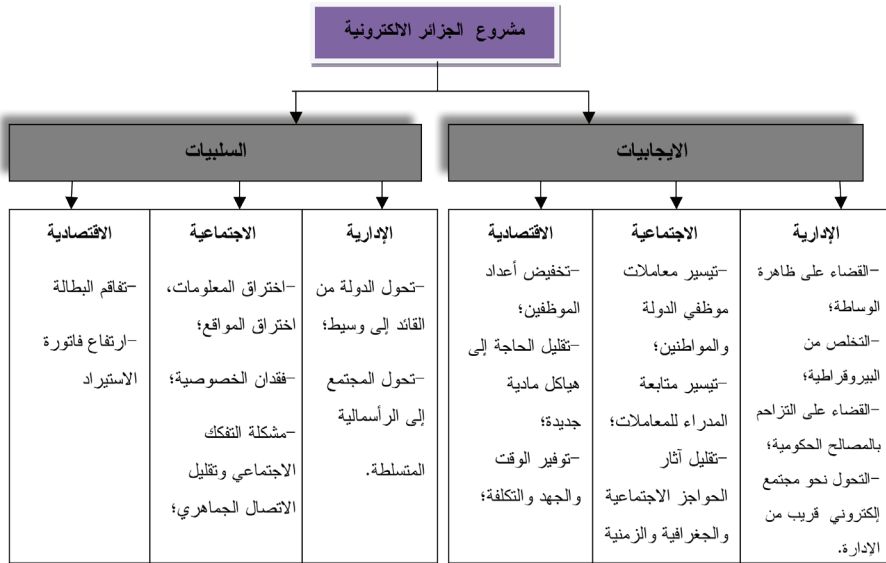
تهدف هذه المرحلة إلى بتبادل المعلومات والاتصال بين المواطنين والدوائر الحكومية والقطاع الخاص بطريقة رسمية للحصول على الخدمات أو دفع التزامات مالية، أو للحصول على معلومات؛

### - المرحلة الرابعة:

وهي المرحلة الكاملة لاستخدام الحكومة الإلكترونية، من خلال تصميم المداخل العامة على تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية.

ومن خلال الشكل التالي يمكننا تبيان أهم إيجابيات وسلبيات تبني هذا المشروع من طرف الحكومة الجزائرية:

الشكل رقم (1): إيجابيات وسلبيات تبني مشروع الحكومة الإلكترونية من طرف الحكومة الجزائرية



المصدر: بلعربي، لعرج، آخرون، 2012، ص:13

## 5-1 معوقات تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية:

لقد تم إطلاق مشروع الجزائر الإلكتروني منذ أكثر من خمس سنوات لكنه لم يتجسد بعد على أرض الواقع وذلك بسبب جملة من العقبات نذكر من بين أهمها ما يلي (بن حامد، 2013، ص: 36-38):

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن تلبية طلبات العملاء المتمثلة في إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت؛
- تأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى؛
- محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر، حيث إن نسبة استخدام هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا في مختلف ميادين الحياة لازل ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة إذ تبلغ في المغرب على سبيل المثال 14.36% في حين لا تتعدى %5.33 فقط في الجزائر، وهذا نتيجة للأسباب السابقة الذكر؛
- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، رغم مرور عدة سنوات على مشروع الحكومة الجزائرية لتعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، فهذه التجربة لا تزال متعثرة، لأن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذلك المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والبطء في الوصول لحساباتهم؛
- هناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الإلكترونية وبطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب لإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها.

## 2- تطور البنية التحتية الإلكترونية في الجزائر:

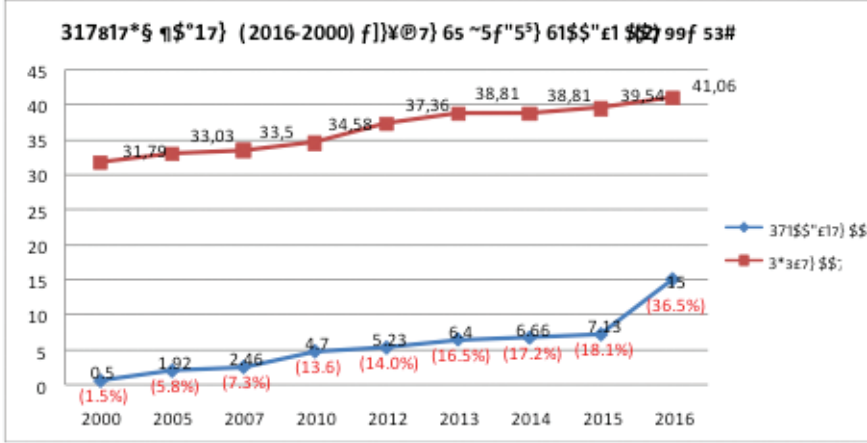
إن التوجه نحو إيجاد واقع وبيئة مناسبة لإحداث تحول ناجح هي الخطوة الأولى في إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، حيث إن تشكيل أرضية مناسبة يتطلب الاستعداد وتوفير التجهيزات العصرية التي من شأنها توفير الخدمات الإلكترونية للمواطنين بأقل تكلفة وبالشكل المناسب وفي أقل وقت ممكن.

### 1-2 شبكة الانترنت:

تعد الشبكة العنكبوتية القاعدة الأساسية للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، لأهميتها في إيصال المعلومات والتواصل مع الأفراد ليس على المستوى المحلي فقط، بل على المستوى العالمي أيضا، حيث تعتبر وسيلة الاتصال الأكثر انتشارا في العالم.



لقد تطور عدد المشتركين في خدمة الإنترنت بين سنتي 2000 و2015 بنسبة من 6.3% إلى 46% من مجموع سكان العالم (بيان الاتحاد الدولي للاتصال [www.mptic.dz](http://www.mptic.dz), 27/11/2016)



إن تبين هذه النسب التطور الكبير لعدد المشتركين في خدمة الانترنت في العالم في الآونة الأخيرة، ويعود هذا التطور إلى ظهور استعمالات جديدة للانترنت، من خلال استخدامه كوسيلة لتحقيق المصلحة العامة والخاصة للأفراد، بتقديم الخدمات العمومية والخاصة على حد سواء، والجزائر ليست استثناء، حيث تطور عدد مستخدمي الانترنت في هذا البلد بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، ويوضح الرسم البياني هذا التطور.

Source: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) (10/04/2017), internet world statas, internet usage in Alegria.

من خلال الرسم البياني نلاحظ التطور الكبير لعدد مستخدمي الأنترنت في الجزائر تزامنا مع تطور عدد السكان خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2016، حيث نما هذا العدد من 50.000 مستخدم سنة 2000، إلى 1.92.0000 مستخدم سنة 2005، إلى 2.460.000 مستخدم سنة 2007، إلى 4.700.000 مستخدم سنة 2010، وتواصل هذا النمو على مدى السنوات الأخيرة ب 5.230.000 مستخدم سنة 2012، إلى 6.404.264 مستخدما سنة 2013، ليصبح هذا العدد 7.135.178 سنة 2015 الذي يمثل 18.1% من إجمالي عدد السكان في الجزائر، ليزيد وينمو عدد المستخدمين بأكثر من الضعف سنة 2016.

لكن ورغم هذا التطور الملحوظ في عدد مستخدمي الأنترنت الذي بلغ 15.000.000 مستخدم سنة 2016 فإن هذا العدد لا يمثل إلا 36.5% من إجمالي عدد سكان الجزائر، وهي نسبة ضعيفة، مرجعها ارتفاع اسعار الاشتراك في خدمة الانترنت مقابل تدني سرعة هذه الخدمة مقارنة بالدول الأخرى.

## 2-2 تطور حجم إشتراكات في الهاتف الجوال:

لقد تطور عدد إشتراكات الهاتف النقال خلال الفترة (2000-2014) كما يبينه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (1): تطور حجم إشتراكات في الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة (2000-2014)**

السنة الدولة	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2013	2014
الجزائر	86.000	450.244	4.882.414	20.997.954	27.031.472	32.780.165	37.168.000	45.489.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: - شنيني (2011)، ص: 74

- [www.djazairss.com](http://www.djazairss.com) (2016/10/11)، جزايرس، 45 مليون مشترك في الهاتف النقال

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نمو عدد مشتركى الهاتف النقال خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2014، حيث قدر عدد المشتركين في سنة 2000 ب 86.000 مشترك، ثم نما هذا العدد بشكل مستمر إلى 450.244 مشتركا سنة 2002، إلى 4.882.414 مشتركا سنة 2004، ليصبح 20.997.954 مشتركا سنة 2006، ثم 27.031.472 مشتركا سنة 2008، وفي السنوات الأخيرة استمر تزايد عدد المشتركين في الهاتف النقال، إلى 32.780.165 مشتركا سنة 2010، إلى 37.168.000 مشتركا سنة 2013، إلى 45.489.000 مشتركا سنة 2014.

يرجع هذا العدد الكبير في اشتراكات الهاتف الجوال إلى انفتاح سوق الهاتف المحمول مما أسهم في انخفاض تكلفة اقتنائه وتكلفة الخدمة المقدمة.

## 3-1 تطور حجم إشتراكات في الهاتف الثابت:

لقد تطور عدد إشتراكات الهاتف الثابت خلال الفترة (-2001 2014) كما يبينه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (2): تطور حجم إشتراكات في الهاتف الثابت خلال الفترة الممتدة (2001-2014)**

السنة الدولة	2001	2002	2004	2006	2008	2010	2013	2014
الجزائر	1.880.200	1.950.000	2.486.720	2.841.297	3.069.140	2.922.731	3.138.914	3.098.787

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: - (27)، [www.andi.dz](http://www.andi.dz) (2016/11/27)، الوكالة

الوطنية لتطوير الاستثمار، إحصائيات مشتركى الهاتف الثابت

- [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz) (2016/11/28)، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكي،

إحصائيات مشتركى الهاتف الثابت.

نلاحظ من خلال الجدول تطور عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى 2014، حيث قدر عدد المشتركين سنة 2011 ب 1.880.000، ثم نما هذا العدد بشكل مستمر إلى 3.069.140 مشتركا سنة 2008، تم إلى 3.138.914 مشترك سنة 2013، لينخفض إلى 3.098.787 مشتركا سنة 2014.

إن عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت يبين ركودا نسبيا، إذ، انخفض بنسبة 1.28% سنة 2014 مقارنة بسنة 2013، وهذا يرجع لمنافسة سوق الهاتف النقال له خاصة في ظل إطلاق شبكة الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G) في بعض الولايات.

## ثانيا: بناء مجتمع إلكتروني في ظل إرساء حكومة إلكترونية في الجزائر:

### 1- مفهوم المجتمع الإلكتروني:

لقد تعددت آراء المفكرين حول وضع تعريف موحد للمجتمع الإلكتروني إذ يعتبر مفهوما جديدا لم يتبلور في الوعي العالمي للعديد من الباحثين كما أن هناك اختلافا في التسميات الممنوحة لهذا المصطلح كالمجتمع المعلوماتي، المجتمع الإلكتروني، المجتمع الرقمي، الذي جعل من الصعب وضع تعريف موحد لهذا المصطلح، ونذكر من هذه التعريفات ما يلي:

**التعريف الأول:** المجتمع الإلكتروني « هو مجتمع يستطيع كل فرد فيه استحداث المعلومات والمعارف والنفوذ إليها واستخدامها وتقاسمها بحيث يمكن للأفراد والمجموعات والشعوب تسخير كامل إمكاناتها في النهوض بتنميتهم المستدامة وتحسين مستوى معيشتهم» (علوي، 2008، ص:16).

**التعريف الثاني:** المجتمع الإلكتروني « هو المجتمع الذي تتضافر فيه شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، والنفوذ المنتشر للمعلومات من أجل تمكين الشعوب من تحقيق إمكانياتها وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمجتمع» (قلش، 2007، ص:19).

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف المجتمع الإلكتروني على أنه المجتمع الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نقل وتبادل ومعالجة وتخزين المعارف في مختلف مجالات الحياة بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة والنهوض بالتنمية المستدامة لتحسين ظروف معيشة الأفراد.

### 2- خصائص المجتمع الإلكتروني:

لقد حدد « وليام مارتن» عدة معايير للمجتمع الإلكتروني والتي يمكن خلالها لها إيضاح الخصائص التي يمتاز بها هذا المجتمع، وفق فيما يلي (علوي، 2008، ص:45-46):

- المعيار التكنولوجي: حيث تصبح فيه تكنولوجيا المعلومات مصدر القوة الأساسية.
- المعيار الاجتماعي: تصبح المعارف وسيلة لترقية المعيشة وانتشار الوعي بالحاسوب والمعلومات، حيث تتاح فرصة الحصول على المعلومات على مستوى عال من الجودة.
- المعيار الاقتصادي: هنا تبرز المعرفة كعامل اقتصادي أساسي، كمورد أو خدمة أو مصدر لخلق فرص جديدة للعمالة.
- المعيار السياسي: تؤدي حرية المعارف إلى تطوير وبلورة العملية السياسية وذلك من خلال انتهاج الديمقراطية وإشراك الجماهير في تسيير الحكم.
- المعيار الثقافي: ويتجلى ذلك من خلال الاعتراف بالقيم الثقافية للمعارف والمعلومات، كاحترام الملكية الفكرية والحرص على سرية البيانات الشخصية
- نلاحظ من خلال هذه المعايير أنها تعبر عن قياسات التنبؤ بتحول المجتمع إلى مجتمع إلكتروني.

### 3- مراحل ومقومات بناء مجتمع إلكتروني:

إن سهولة ولوج المجتمع الإلكتروني إلى مختلف قواعد البيانات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أدى إلى تطور حجم الإبداعات العلمية في مختلف المجالات، فلم يصبح التطور في القطاع الصناعي والاقتصادي مرتبطا بعامل الانتاج والتسويق والإدارة فقط بل أضيف إليه الذكاء والقدرة على التكيف والسرعة، وذلك لمواجهة مختلف التغيرات التي تفرضها البيئة التي تمتاز بشدة التنافس (12, [www.carrefour-du-futur.com](http://www.carrefour-du-futur.com), 2016/10, Joel de Rosnay, La société de l'information au XXIème siècle: Enjeux, promesses et défis).

وتوجد عدة مراحل مترابطة فيما بينها تؤدي إلى تكوين وخلق مجتمع إلكتروني، ويمكن إيجازها فيما يلي (جمال وويح، 2006، ص:11):

**المرحلة الأولى:** توفر رأس مال بشري إذ يشكل طليعة المجتمع الإلكتروني ومستخدمي التقنية الحديثة.

**المرحلة الثانية:** نمو المجتمع الإلكتروني وازدياد مستخدمي التقنية الحديثة، من خلال استخدام العلم والتكنولوجيا المتاحة في كل المساقات، مما يشكل الأرضية والبيئة الصالحة لنمو مجتمع المعرفة.

**المرحلة الثالثة:** تكامل المجتمع الإلكتروني وتحقيق النهضة التنموية الشاملة المستدامة، من خلال زيادة أعداد المبتكرين والمبدعين والمفكرين، وهذه المرحلة لا بد لها من متطلبات وتحدد فيما يلي:

- دعم البحث العلمي والتطوير: عن طريق زيادة الإنفاق عليه وتشجيع وتحفيز العاملين فيها؛
- استخدام التكنولوجيا: بإقامة بنى تحتية أساسية للاتصالات والبرمجيات ووسائل التكنولوجيا الأخرى؛
- وقد أشار تقرير التنمية الإنسانية لسنة 2003 إلى أن بناء مجتمع إلكتروني في المجتمع العربي، يستند على خمس مقومات تعد بمثابة أركان أساسية هي (النبلاوي، 2007، ص:163):
- إطلاق الحريات (الرأي، والتعبير، والتنظيم) وضمانها بالحكم الصالح؛
- نشر تعليم ذي نوعية راقية والتعليم المستمر مدى الحياة (أي إصلاح التعليم)؛
- بناء قدرة ذاتية في البحث والتطوير الثقافي، في النشاطات المجتمعية جميعها؛
- التحول نحو نمط إنتاج المعرفة سواء على مستوى البنية الاجتماعية أو الاقتصادية في المجتمع؛
- تأسيس عمل إلكتروني عام وأصيل، منفتح ومستنير.

#### **4- مؤشرات متطلبات البيئية الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر:**

يعتبر بناء مجتمع إلكتروني من الأهداف الإستراتيجية لبلدان كثيرة، والجزائر ليس استثناء فبناء هذا المجتمع يرتبط بعدة متطلبات متعلقة سواء بالبيئة القانونية أو السياسية أو بيئة الأعمال والابتكار والبنية التحتية والقدرة على تحمل التكاليف بالإضافة إلى قدرة الحكومة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فكل هذه المتطلبات تعبر عن بيئة داعمة لبناء مجتمع إلكتروني ومدى التقدم الحاصل للبلد في طريق التوجه نحو مجتمع إلكتروني، وقد جاء في تقرير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لسنة 2016 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي عدة مؤشرات تعكس المتطلبات البيئية الداعمة لبناء المجتمع الإلكتروني لدول العالم على غرار الجزائر، وفيما يلي سنعرض أهم هذه المؤشرات:

#### 1-4 مؤشرات البيئة القانونية والسياسية الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر

تعتبر هذه المؤشرات عن البيئة العامة التي تشمل السياسات والتنظيمات التي تقوم بضبط القوانين في مجال تقنية المعلومات والاتصال وحماية الملكية الفكرية وذلك لتوفير بيئة تشريعية تتوافق مع متطلبات مجتمع المعلومات، والجدول التالي يضم أهم مؤشرات جاهزية الجزائر من ناحية البيئة القانونية والسياسية:

#### الجدول رقم (3): البيئة القانونية والسياسية الداعمة لبناء مجتمع الإلكتروني في الجزائر

المؤشر	محتوى المؤشر	الرتبة	القيمة
البيئة القانونية والسياسية	كفاءة النظام القانوني	85	3.4
	فعالية هيئات سن القوانين	110	3.0
	القوانين المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال	123	2.8
	استقلال القضاء	95	3.0
	حماية الملكية الفكرية	105	3.3
	معدل قرصنة البرامج	96	85
			123

Source: World Economic Forum, 2016, p:57.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الترتيب العالمي لمؤشر البيئة القانونية والسياسية والمؤشرات الفرعية المدرجة أدناه حيث سجلت الجزائر في أدنى المراتب في مؤشر البيئة القانونية والسياسية باحتلالها المرتبة 123 و 3.0 نقطة، مع احتلال المؤشرات الفرعية مراكز متفاوتة فيما بينها لكن جميعها تعتبر دون المتوسط سواء من ناحية كفاءة النظام القانوني وحماية الملكية الفكرية أو القوانين المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### 2-4 مؤشرات بيئة الأعمال والابتكار الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر

تعتبر هذه المؤشرات عن روح التجديد والابتكار ومدى توافر التقنية الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك لتسهيل قيام مجتمع المعلومات بمختلف أنشطة الأعمال، والجدول الآتي يضم أهم مؤشرات جاهزية الجزائر من ناحية بيئة الأعمال والابتكار:

## الجدول رقم (4): بيئة الأعمال والابتكار الداعمة لبناء مجتمع الإلكتروني في الجزائر

المؤشر	محتوى المؤشر	الرتبة	القيمة
بيئة الأعمال والابتكار	توفر رأس المال الاستثماري	79	2.6
	توفر التقنية الحديثة	129	3.6
	نسبة إجمالي سعر الضريبة من الأرباح التجارية	136	72.7
	شدة المنافسة المحلية	137	3.7
	المدة اللازمة لبدء النشاط	102	20
	إجراءات بدأ أنشطة الأعمال	125	12
	جودة إدارة المدارس	117	3.4
	نسبة الالتحاق بالتعليم العالي	75	34.6

Source: World Economic Forum, 2016, p:57.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الترتيب العالمي لمؤشر بيئة الأعمال والابتكار والمؤشرات الفرعية المدرجة تحته حيث سجلت الجزائر في أدنى المراتب في مؤشر البيئة القانونية والسياسية باحتلالها المرتبة 133 و3.2 نقطة، أما فيما يخص مؤشرات الفرعية لا يختلف الوضع عما سبق، فقد سجلت في أدنى المراتب من حيث توافر التقنية الحديثة وشدة المنافسة المحلية والإجراءات وبدء أنشطة الأعمال بالإضافة إلى جودة إدارة المدارس.

## 3-4 مؤشرات البنية التحتية الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر

تعتبر هذه المؤشرات عن مدى جاهزية البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصال التي تعتبر من أهم الركائز التي من شأنها المساهمة في التوجه نحو مجتمع إلكتروني، والجدول التالي يضم أهم مؤشرات جاهزية الجزائر من ناحية البنية التحتية:

### الجدول رقم (5): البنية التحتية الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر

المؤشر	محتوى المؤشر	الرتبة	القيمة
البنية التحتية	نسبة تغطية شبكة الجوال	80	3.9
		67	99.0
		72	32.9
		122	2.0
		86	1568.4
	متوسط نصيب الفرد من إنتاج الطاقة الكهربائية		

Source: World Economic Forum, 2016, p:57.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه احتلال مؤشر البنية التحتية المرتبة 80 بـ 3.9 نقطة مع تسجيل مؤشر نسبة تغطية شبكة درجة متوسطة باحتلاله المرتبة 67 و 99 نقطة أما باقي المؤشرات فقد سجلت درجة دون المتوسط باختلافات متفاوتة فيما بينها.

#### 4-4 مؤشرات القدرة على تحمل التكاليف الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر:

تعبر هذه المؤشرات عن قدرة الفرد على تحمل تكاليف التقانة المساعدة في إنتاج ونشر المعارف واستخدامها في جوانب الحياة المختلفة، والجدول التالي يضم أهم مؤشرات جاهزية الجزائر من ناحية تحمل التكاليف:

#### الجدول رقم (6): القدرة على تحمل التكاليف الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر

المؤشر	محتوى المؤشر	الرتبة	القيمة
القدرة على تحمل التكاليف	رسوم خدمة الهواتف المتنقلة	99	4.4
		79	0.28
		101	49.98
		105	1.33
	المنافسة في الانترنت والاتصالات الهاتفية		

Source: World Economic Forum, 2016, p:57.



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ احتلال مؤشر القدرة على تحمل التكاليف المرتبة 99 ب4.4 نقطة مع تسجيل باقي المؤشرات المدرجة تحته علامة دون المتوسط.

#### 5-4 مؤشرات المهارات الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر

تعتبر هذه المؤشرات على قدرة الفرد الجزائري في التعامل مع تقنية المعلومات ومدى اكتسابه للمهارات الإلكترونية اللازمة لاستخدامها، والجدول التالي يضم أهم مؤشرات جاهزية الجزائر من ناحية المهارات:

#### الجدول رقم (7): المهارات الداعمة لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر

المؤشر	محتوى المؤشر	الرتبة	القيمة
المهارات		89	4.6
	جودة المنظومة التعليمية	91	3.3
	جودة تعليم الرياضيات والعلوم	105	3.3
	نسبة الالتحاق بالمدارس	42	99.9
	معدل محو أمية البالغين	84	80.2

Source: World Economic Forum, 2016, p:57.

نلاحظ من خلال الجدول السابق احتلال مؤشر المهارات المرتبة 89 ب4.6 نقطة، وأيضا تسجيل مؤشري جودة المنظومة التعليمية وجودة تعليم الرياضيات والعلوم المرتبتين 91 و105 ب3.3 نقطة على التوالي، أما مؤشر الالتحاق بالمدارس فقد سجل علامة مرتفعة باحتلاله المرتبة 42 ب99.9 نقطة.

#### 6-4 مؤشرات استعمال الأفراد الداعم لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر

تعتبر هذه المؤشرات عن مدى اهتمام الشركات الرائدة في مجال تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالسوق الجزائرية ومدى اهتمام الفرد باستعمال هذه التقنيات خاصة في ظل معرفة الطلب على هذه التقنيات تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، والجدول الآتي يضم أهم مؤشرات جاهزية الجزائر من ناحية استعمال الأفراد:

### الجدول رقم (8): استعمال الأفراد الداعم لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر

القيمة	الرتبة	محتوى المؤشر	المؤشر
2.8	103		استعمال الأفراد
92.9	105	الاشتراكات في خدمة الهاتف الجوال (لكل 100 فرد)	
18.1	106	نسبة استخدام الأفراد للانترنت	
28.2	89	نسبة امتلاك الأسر أجهزة كمبيوتر شخصية	
25.9	89	نسبة اشتراك الأسر في خدمات الانترنت	
20.8	98	استخدام الهواتف النقالة ذات النطاق العريض (لكل 100 فرد)	
4.7	123	استخدام الشبكات الاجتماعية الافتراضية	

Source: World Economic Forum, 2016, p:57.

نلاحظ من خلال الجدول السابق احتلال مؤشر استعمال الأفراد المرتبة 103 بـ 2.9 نقطة، في حين احتل مؤشر الاشتراك في الهاتف المحمول المرتبة 105 بـ 92.9 نقطة، كما تم منح المرتبة 106 لمؤشر استخدام الأفراد للانترنت بـ 18.1 نقطة، مع تسجيل باقي المؤشرات علامة دون الوسط.

#### 7-4 مؤشرات استعمال الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعم لبناء مجتمع إلكتروني:

تعبر هذه المؤشرات عن مدى استخدام الحكومة الجزائرية لتقنية المعلومات والاتصال مقارنة بالحكومات الأخرى، والجدول التالي يضم أهم مؤشرات جاهزية الجزائر من ناحية استعمال الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

## الجدول رقم (9): استعمال الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعم لبناء مجتمع إلكتروني

المؤشر	محتوى المؤشر	الرتبة	القيمة
استعمال الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحكومة	119	3.1
	خدمات الحكومة على الويب	130	0.08
	تعزيز الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	115	3.4
		130	2.7

Source: World Economic Forum, 2016, p:57.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه احتلال مؤشر استعمال الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المرتبة 130 بـ 2.7، كما تم منح الرتبة 130 لمؤشر خدمات الحكومة على الويب بـ 3.1، كما سجل مؤشري أهمية وتعزيز الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المرتبتين 119 و 155 بنقطتي 3.1 و 3.4 على التوالي.

### 5- تحديات بناء مجتمع إلكتروني في الجزائر:

هناك عدة تحديات ساهمت في تأخر بناء مجتمع إلكتروني في الجزائر والتي تحول دون بلوغه المستوى المنشود، والتي نلخصها فيما يلي (تركي، 2015، ص:26-28):

- هشاشة البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال: ويتجلى ذلك في تأخر تعميم استعمال الألياف البصرية في ربط الشبكة العنكبوتية وفي صعوبة الحصول على الاشتراك في الهاتف الثابت والانترنت، حيث يتفاوت حدة هذا الأمر من منطقة إلى أخرى، يضاف إلى ذلك كثرة الأعطاب، وضعف التدفق.
- ضعف مستوى التعليم لدى السكان وانتشار الأمية: مما يجعل الانترنت مقتصرًا على فئات محددة في المجتمع الجزائري وانحصار عدد الأفراد الذين لهم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والتحكم فيها.
- ضعف التحكم في اللغة: إن أغلب برمجيات التشغيل في التكنولوجيات الحديثة باللغة الانجليزية، حيث تعتبر هذه الأخيرة اللغة الأولى المستخدمة على شبكات الويب، وعدم

تحكم أغلب الجزائريين في هذه اللغة، يشكل عائقا كبيرا يحول دون الانتشار الواسع لهذه التكنولوجيا والاستفادة منها.

- ارتفاع الأسعار خدمة الانترنت: يعتبر هذا العامل أهم عائق أمام انتشار الانترنت في المجتمع الجزائري، الأمر الذي لا يجعلها في متناول كل الشرائح الاجتماعية.

- غياب ثقافة مجتمعية تشجع على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة: إن غياب ثقافة الاستفادة الفعالة والإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة لدى المجتمع سيحد من القيمة المضافة المرجو تحقيقها من وراء استخدامها، فمن الممكن أن يصبح الدافع لاستخدام هذه التكنولوجيا يقتصر على أمور غير مفيدة بل مضرّة في بعض الأحيان.

- أمن المعلومات: لا بد من توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها حيث يتطلب ذلك إجراءات وتدابير وقائية تستخدم على المستوى البشري والفني.

- هاجس حماية الملكية الفكرية وتفادي الإضرار بقيم الابتكار والإبداع: تبرز أهمية الملكية الفكرية في إتاحة بيئة تساعد على الإبداع والابتكار، من خلال ضمان حقوق ما يبتكره الإنسان من العناصر أو المصنفات ذات الاتصال بمختلف الأنشطة سواء التجارية، الصناعية، الخدماتية، حيث تكون هذه الملكية الفكرية محمية قانونيا وتمكن مالكيها من كسب الاعتراف أو فائدة مالية على ابتكاراتهم، لكن مع انتشار القرصنة والتقليد لحق ضرر جسيم بالملكية الفكرية، مما انعكس سلبا على الإبداعات الفكرية الإنسانية، وتشير معطيات الواقع أن القرصنة المعلوماتية كلفت الجزائر 83 مليون دولار خسارة في العام الماضي، وذلك حسب دراسة حديثة لمؤسسة بنزيس سوفتوير أليانس.

## الخلاصة:

لقد أدرك العالم المعاصر في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أهمية بناء مجتمع تعتبر فيه المعلومة والمعرفة قوة أساسية في مختلف مجالات الحياة، مما يسهم في انتشار الوعي الإلكتروني المعلوماتي والانتقال إلى مجتمع الإلكتروني.

والجزائر كغيرها من الدول أدركت أهمية التغيير ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة حتى تحقق التقدم وتحاول تقليص الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة، وعليه قامت الحكومة الجزائرية ببذل العديد من الجهود الهادفة إلى بناء مجتمع إلكتروني وإرساء الحكومة الإلكترونية، من خلال تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف القطاعات لتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية من طرف الحكومة والفرد على حد سواء، إلا أن كل هذه الإجراءات لم تشفع للجزائر في ارتقائها لمراتب متقدمة في التقرير المقدم من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي، بسبب ضعف بيئتها الداعمة ووجود عدة تحديات لبناء مجتمع إلكتروني في الجزائر.

## النتائج:

بناءً على ما تم التطرق إليه من خلال البحث توصل الباحث لمجموعة من النتائج يمكن صياغتها كآلاتي:

- لقد تزامن ظهور المجتمع الإلكتروني مع انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف أنشطة ومجالات الحياة؛
- هناك عدة متطلبات بيئية تلعب دوراً هاماً في بناء مجتمع تعتبر فيه المعلومة والمعرفة قوة أساسية في مختلف مجالات الحياة، مما يساهم في انتشار الوعي الإلكتروني المعلوماتي والانتقال إلى مجتمع الإلكتروني؛
- لقد قامت الحكومة الجزائرية بإعداد «مشروع الجزائر الإلكترونية 2013» الذي يعبر عن إرادة الحكومة في إرساء المجتمع الإلكتروني، لكنه لم يتجسد بشكل كلي على أرض الواقع ولا يزال في مراحله الأولى نظراً للفجوة الرقمية التي تعاني منها الجزائر؛
- رغم الجهود المبذولة من الحكومة الجزائرية لتبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف القطاعات بهدف تدعيم بناء المجتمع الإلكتروني، لم تشفع لها من احتلال مراتب متقدمة في التقرير المقدم من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي فيما يخص المؤشرات الداعمة لبناء المجتمع الإلكتروني؛
- لازالت الجزائر تعاني بعض التأخر في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتداول المعلومات والمعارف التي تعتبر أساساً لبناء مجتمع إلكتروني، نتيجة لبعدها عن المقاييس العالمية في استخدام التكنولوجيا الرقمية والنفاذ للمعلومات والمعارف إضافة إلى قلة الكادر البشري المؤهل للتعامل والتحكم بهذه التكنولوجيا من جهة، وعدم تجاوب المجتمع الجزائري بشكل كلي مع التكنولوجيا الحديثة بسبب انتشار الأمية الإلكترونية.

## التوصيات:

- بناءً على ما تم التطرق إليه من خلال البحث يمكن صياغة مجموعة من التوصيات منها:
- نشر الثقافة التكنولوجية والمعلوماتية للوصول إلى مجتمع إلكتروني؛
- سن القوانين والتشريعات الخاصة بالحماية وتأمين التعاملات الإلكترونية؛
- تضمين تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات الإصلاح التربوي بغية زيادة قدرة الفرد على استخدام التكنولوجيا الرقمية؛
- تعميم خدمة الجيل الثالث للإنترنت (4G) ذي التدفق السريع في جميع الولايات؛
- تخفيض تسعيرة خدمة الإنترنت (ADSL)، وتحسين سرعتها بغية تحسين الخدمة الإلكترونية؛
- تعزيز وتعميم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية؛
- توفير بنية تعليمية متطورة لتحسين المخرجات التعليمية.

## المراجع:

- النبلاوي عايدة فؤاد ( ديسمبر 2007)، الأسرة العربية في عصر مجتمع المعرفة دراسة أنثوجرافية عبر ثقافية، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: مجتمع المعرفة: التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي حاضرا ومستقبلا، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- بلعربي عبد القادر، مجاهد نسيمية لعرج، الزهرة فاطمة (مارس 2012)، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر.
- عبد السلام جامل عبد الرحمان، إبراهيم ويح محمد عبد الرازق ( إبريل 2006)، التعليم الالكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول حول: التعليم الالكتروني حقبة جديدة في التعلم، جامعة البحرين
- تركي حسان(ديسمبر 2015)، تأخر التنمية الإلكترونية في الجزائر التجليات والآثار، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني الثالث حول: المجتمع الالكتروني والتنمية الرشيدة في المجتمع، جامعة 08 ماي 1945 قالمة الجزائر.
- شنيني حسين(2011)، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل الجزائر، مصر والإمارات خلال الفترة -2000 2010 دراسة مقارنة، مقال منشور، مجلة الباحث عدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقبة، الجزائر.
- قلىش عبد الله (نوفمبر 2007)، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاقتصاد الإلكتروني، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجامعة.
- غزال عادل (مارس 2014)، مشاريع الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 نموذجا، مجلة **Cybrarians Journal**، العدد34، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات.
- فكير سامية، شيخي خليدة (أكتوبر 2014)، تحديات وآفاق ترشيد خدمة عمومية صحية في ظل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية حالة البلدان العربية، جامعة بومرداس، الجزائر.

- الأطروحات والمذكرات:
- بن حامد أمينة(2013)، الحكومة الإلكترونية تجربة الجزائر للتحويل نحو حكومة إلكترونية، مذكرة ماستر منشورة تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- علوي هند (2008)، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه منشورة في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- المواقع الإلكترونية:
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (27 نوفمبر2016)، بيان الاتحاد الدولي للاتصالات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، متاح على الرابط: <http://www.mptic.dz/ar/?الاتحاد-الدولي,1050>.
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (27 Andi) نوفمبر 2016، إحصائيات سوق الهاتف الثابت، متاح على الرابط: <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>.
- جزائرس، 45مليون مشارك في الهاتف النقال (11أكتوبر 2015)، متاح على الرابط: <http://www.djazairss.com/akhbarelyoum/127352>.
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكي(28 نوفمبر 2016)، إحصائيات مشتركي الهاتف الثابت، متاح على الرابط: <http://www.arpt.dz/ar/obs/> <http://www.arpt.dz/ar/obs/?c=fixe>.

## التقارير:

- World Economic Forum (2016), innovating in the digital economy, The Global Information Technology Report.

## المراجع باللغة الأجنبية

-Joel de Rosnay,(octobre 2016) La société de l'information au XXIème siècle: Enjeux, promesses et défis, sur le site : [www.carrefour-du-futur.com/](http://www.carrefour-du-futur.com/).

- internet world statas(10 avril 2017), internet usage in Alegria sur le site: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)



**دور الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم  
المواطنة لدى الطلبة " جامعتي النجاح الوطنية  
والاستقلال نموذجا "**

**د. رجاء سويدان  
جامعة الاستقلال**

**د. علياء العسالي  
جامعة النجاح الوطنية**

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى طلبة «جامعتي النجاح الوطنية وجامعة الاستقلال نموذجا»، وفي ضوء تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان باختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (568) طالبا وطالبة من مجتمع الدراسة الذي تكون من طلبة جامعتي النجاح الوطنية وجامعة الاستقلال جميعا والذي يبلغ عددهم مجموعا (23814) طالب وطالبة، كما استخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تكونت الاستبانة من 32 فقرة وثلاثة مجالات هي: المقررات الدراسية وأعضاء هيئة التدريس والأنشطة الطلابية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. درجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم كانت مرتفعة في مجالات أداة الدراسة وهي ( مجال المقررات الدراسية، مجال أعضاء هيئة التدريس، مجال الأنشطة الطلابية).

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة في مجالات الدراسة جميعها تعزى لكل من المتغيرات النوع الاجتماعي والمجال الأكاديمي والجامعة. إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير السنة الدراسية.

وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بما يلي: زيادة دمج قيم المواطنة في مساقات طلبة سنة رابعة من خلال النشاطات اللامنهجية كالدورات والندوات والأنشطة، والمنهجية من خلال تعديل المناهج الدراسية بشكل يعزز قيم المواطنة لطلبة سنة رابعة بطريقة تتلاءم مع طبيعة التخصص، وضرورة التركيز على البرامج والأنشطة والفعاليات التي تعبر عن حاجات الطلبة في تعزيز قيم المواطنة عندهم. إضافة إلى العمل على المساهمة في بناء استراتيجية وطنية شاملة وواضحة فيما تقدمه من أنشطة وأن تقدم الأنشطة التي بحاجة لها جيل الشباب والتي تعكس الواقع لهذه الفئة، مع ضرورة العمل على تطوير آليات لقياس أثر ما تقوم به الأنشطة على الشباب في سبيل تعزيز قيم المواطنة.

## **The Role of Palestinian Universities in Developing the Values of Citizenship among the Students“ of An-Najah National University and Al-Istiqlal University as a Case Study”**

### **Abstract:**

This study aimed to identify the role of Palestinian universities in developing the values of citizenship among the students of An-Najah National University and Al-Istiqlal University. In light of the objectives of the study, both researchers selected a random sample consisting of 280 students from the study community from An-Najah University and Al-Istiqlal University, which have a total number of 24,200 students. The researchers used the questionnaire as a tool for data collection, and the study reached the following results:

1- There were statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) in the degree of the universities' role in developing the values of citizenship in all fields and were in favor of An-Najah University.

2-There were statistically significant differences at ( $\alpha = 0.05$ ) in the degree of universities' role in developing the values of citizenship in all areas, attributed to the gender variable, and these differences were in favor of females.

3- There were statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) in the degree of the universities' role in developing the values of citizenship in the field of academic courses, university's instructors, and the total disciplines. The differences were in favor of instructors of humanities.

Based on the results of the study, the researchers recommended the following:

There is a need to focus on programs, activities and events that reflect the needs of students in promoting the values of citizenship.

## خلفية الدراسة وأهميتها:

شهد في الأونة الأخيرة مفهوم المواطنة تطورا مال به المنحى العالمي وتحددت مواصفاتها الدولية بالاعتراف بوجود ثقافات مختلفة، واحترام حق الغير وحرية، والاعتراف بوجود ديانات مختلفة، وفهم وتفعيل أيديولوجيات سياسية مختلفة، وفهم اقتصاديات العالم، والاهتمام بالشؤون الدولية، والمشاركة في تشجيع السلام الدولي، وإدارة الصراعات بطريقة اللاعنف.

ومن المؤكد أن تربية المواطنة هي حصيلة مجموعة من الجهود والتي تقوم بها مؤسسات المجتمع الرسمية وغير الرسمية والتعليمية وغير التعليمية، وأنه لا يمكن تعلمها بشكل كلي في الكتب والمقررات الدراسية، بل تعتمد بالدرجة الأولى على الممارسات والتطبيقات الميدانية التي تتم داخل المؤسسة التربوية أو خارجها. وتربية المواطنة عملية مستمرة، بحيث ينبغي العمل بشكل دائم على تكوين المواطن وتنمية وعيه بنظام حقوقه وواجباته، وترسيخ سلوكه وتطوير مستوى مشاركته في دينامية المجتمع الذي ينتمى إليه. فالتربية على المواطنة في جوهرها تربية على المسؤولية، إذ من المفترض أن تجعل المواطن ذا مسؤولية كاملة، ومشاركا بشكل فعال في مجتمعه (أبو حشيش، 2010: 12).

وتأتي أهمية تربية المواطنة من حيث كونها عملية متواصلة لتعميق الحس والشعور بالواجب تجاه المجتمع، وتنمية الشعور بالانتماء للوطن والإعتزاز به، وغرس حب النظام والاتجاهات الوطنية والأخوة والتفاهم، والتعاون بين المواطنين، واحترام النظام والتعليمات، وتعريف الناشئة بمؤسسات بلدهم، ومنظماته الحضارية، وأنها لم تأت مصادفة بل ثمرة عمل دؤوب وكفاح مرير، لذا من واجبهم احترامها ومراعاتها. كما أن أهداف تربية المواطنة لا تتحقق بمجرد تسطيرها وإدراجها في الوثائق، بل إن تحقيق الأهداف يتطلب ترجمتها إلى إجراءات عملية وتضمينها المناهج والكتب الدراسية (بن خميس، 2004: 23).

وإن مفهوم المواطنة ومنذ تسعينيات القرن الماضي شهد تطورا كبيرا في ظل ارتباط المفهوم بالعديد من الأبعاد العالمية والإقليمية، ومع تنامي مفهوم الديمقراطية الذي أصبح توجهها عاما عالميا، لم يعد الصراع ما بين الدول صراعا مسلحا بقدر ما أصبح صراعا حضاريا وثقافيا، واستقطابا فكريا في محاولة لاجتذاب الشباب إلى مغريات كثيرة في ظل الواقع الراهن الذي يعيشه الشباب، لهذا تهتم الدول بالعمل على تحصين شبابها وحققهم سياسيا وتوعيتهم، من أجل تعميق الانتماء والولاء للوطن والتأكيد على الهوية الوطنية، بعد أن أصبح التركيز على خيارات الفرد المطلقة مرجعا للخيارات الحياتية والسياسية اليومية، وسيطرة النزعة الذاتية على الأفراد والتجاهل، ومع تنامي بؤادر الانفصام بين المواطن والوطن، وذوبان الهوية الثقافية، وإضعاف قيم الانتماء والولاء للوطن، ومن ثم زعزعة قيم المواطنة لدى الشباب، لهذا يتناول

هذا الفصل مفهوم المواطنة في كامل صورها وأبعادها ومقوماتها وأبرز التحديات التي تعصف بمفهوم المواطنة في الوقت الراهن، ( زيدان، 2010: 13).

وإن وظيفة الجامعات في الوقت الحاضر هي التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهذه الأهداف وُجدت أساسا لتنمية الشخصية الإنسانية والوطنية وبلورتها وتطورها من خلال إعادة صياغة الإنسان وتعميق شعوره الوطني، وتوعية أفراد المجتمع بشكل عام وإشاعة روح العلم، والمنهج العلمي، وتكوين مفاهيم علمية تسعى إلى تكريس التعددية الفكرية والديمقراطية والعدل الاجتماعي، والحريات العامة في ظل المتغيرات والمستجدات الطارئة على الساحة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وتعمل الجامعة على مد المجتمع بالموارد البشرية في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كافة، كما يأتي دور الجامعات في تقديم الحلول والمقترحات لخدمة المجتمع من خلال الدراسات والأبحاث العلمية وتطبيق النتائج التي يتم التوصل إليها لما فيه من خدمة المجتمع، ( الكواري، 2001: 16).

أما فيما يختص التطور التاريخي لمفهوم المواطنة فإنه من الفطرة الإنسانية سعي الإنسان نحو الإنصاف، والعدل والمساواة، وهذه الفطرة تعود إلى ما قبل استقراء مصطلح المواطنة أو ما يقاربه من معان ومصطلحات في الأدبيات القديمة والمعاصرة، وسجلت العديد من المحطات نضال الإنسان من أجل الاعتراف بحقه في المشاركة واتخاذ القرار على الدوام، إذ اقترن مفهوم المواطنة بقبول حق المشاركة الحرة للأفراد المتساوين، وارتبط أيضا بحق المشاركة في النشاط الاقتصادي، والمشاركة في الحياة الاجتماعية، والحق في اتخاذ القرارات الجماعية الملزمة وتولي المناصب العامة على أساس المساواة والعدل، ( الكواري، 2001: 18).

لقد أسهمت العديد من المحطات التاريخية في تشكيل مفهوم المواطنة وتأطيره حتى وقتنا الحالي، ففي العصور القديمة ظهر المصطلح عند الإغريق بما توصلت إليه دولة المدينة، حيث كانت مدينة أثينا نموذجا تركزت به المواطنة، إذ نجحت هذه المدينة في تحقيق المساواة على قاعدة المواطنة بين الأفراد، وهذا يدل على ارتباط مفهوم المواطنة بأساس فلسفي يسعى لتحديد الوضع القانوني والسياسي للفرد. إذ كانت المواطنة مسؤولية تتضمن حق المشاركة في حكم المدينة اليونانية بشكل فعلي أو حضور الاجتماع العام الذي يعقد في المدينة للتباحث في شؤون الحياة العامة، ( زيدان، 2007: 24).

أما في عصر النهضة والتنوير في أوروبا فقد شهد مفهوم المواطنة تحولا كبيرا، ويرجع ذلك لظهور نظرية العقد الاجتماعي الذي كان لها الدور الكبير في تطور مفهوم المواطنة على أساس فكري، حيث أسهم كل من هوبز ولوك وروسو ومونتسكيو من طرح مفهوم جديد للمواطنة يقوم على أساس نظرية العقد الاجتماعي ما بين أفراد المجتمع والدولة ويكون القانون هو من يحكم العلاقة بينهم مع الحفاظ على الكينونة المستقلة للفرد. ( زيدان، 2010: 9).

وفي ضوء ظهور الدولة القومية الأوروبية الحديثة التي أعطت لنفسها السيادة المطلقة داخل حدودها، من أجل منع استبداد الدولة وتسلسلها نشأت فكرة المواطن الذي يمتلك الحقوق غير القابلة للأخذ والاعتداء عليها من قبل الدولة، حيث قسمت هذه الحقوق إلى حقوق مدنية والتي تتعلق بالمساواة مع الآخرين، وحقوق جماعية مرتبطة بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وحقوق سياسية تتعلق بالمشاركة السياسية، لهذا شكلت العديد من التحولات في أوروبا في إرساء مبادئ المواطنة في الدولة القومية المعاصرة. ( زيدان، 2010: 11).

بناءً على ما سبق ترى الباحثتان أن مفهوم المواطنة ليس بالمفهوم الحديث بل تم تطبيقه قديماً وفق الظروف التي عاصرت تلك الفترات التاريخية، وفي ظل تطور المجتمعات واتساعها تطور المفهوم وتشكل بما يتناسب مع التطورات السياسية والاجتماعية والعلاقات التي تحكم الأفراد بالحكومة والسلطة السياسية الحاكمة داخل المجتمع، وعلاقة الأفراد بعضهم ببعض وفق القانون الذي يحكم المجتمع، ووفق المستويات التي تحددها الدولة.

وفيما يختص بجوانب المواطنة ومقوماتها ترى الباحثتان أن المواطنة تتجلى في عملية الاندماج الوطني في أفراد المجتمع، وتأتي في سياق سعي الإنسان نحو الاعتراف بكيانه بوصفه ركناً وعضواً مهماً في المجتمع، هذا ولعبت عدة عوامل دوراً كبيراً في إرساء مبادئ المواطنة في المجتمعات المعاصرة وهي: تكوين الدولة القومية، وتكريس المشاركة السياسية، وسيادة حكم القانون، والمساواة بين المواطنين في ظل قومية وطنية واحدة. ( صقر، 2010: 15)

أما مقومات المواطنة فهنالك مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية يجب تحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع للوصول إلى تطبيق المواطنة، ولعل أبرزها:

1. ضرورة توافر الأمن والاستقرار، والاستناد لميزان العدل وسيادة القانون.
2. اكتمال نمو الدولة. ( حافظ، 2007: 13)
3. ضرورة وجود قناعة فكرية، وقبول نفسي والتزام سياسي وذلك ضمن توافق مجتمعي على عقد اجتماعي، يتم بمقتضاه اعتبار المواطنة مصدر الحقوق ومناطق الواجبات دون أي تمييز. (الكواري، 2004: 38)
4. تطوير نظام القيم في المجتمع بما يحقق الفهم الصحيح للأمر.
5. ضرورة توافر المعلومات المتعلقة بالخطط والمشاريع الوطنية.
6. ضرورة تكاتف مكونات المجتمع كافة لتشكيل منظومة واحدة متكاملة وتتعاون مع بعضها البعض لتعميق وترسيخ معنى المواطنة لدى الجميع. ( الشريفة، 2005: 90)
7. الاهتمام بمحتوى ما يقدم للشباب عبر نظام التربية والتعليم.

8. تبني مفهوم التنمية الشاملة والمستدامة لكل أرجاء الوطن.
9. القضاء على النعرات الطائفية أو القبلية أو الدينية.
10. أن يكون مبدأ العدل والمساواة هو الأساس في تقييم السلوكيات وأداء الواجبات، ( العامر، 2005: 42 )

إذ إن هنالك مجموعة من التحديات المعاصرة التي تعصف بمفهوم المواطنة، في ظل التحديات الحالية التي تعصف بالدولة القومية أصبح مفهوم المواطنة يتراجع بشكل كبير، حيث ظهرت عوامل ومتغيرات مختلفة على الأصعدة المحلية والقومية والعالمية كافة، عملت على تدني مفهوم المواطنة أو غيابها لدى الإنسان مما جعل مفهوم المواطنة بسبب هذه المتغيرات مفهوما إشكاليا يعيش حاله هش، ويؤكد ذلك الواقع المعاش في الأوساط السياسية والثقافية والإعلامية، فهناك تحديات كبيرة ومتجددة لقيم المواطنة، وتتعدد هذه العوامل التي تقف خلف هذه التحديات لتشمل متغيرات متعددة في جميع المجالات الفكرية والثقافية والسياسية والاجتماعية وغيرها، ( العامر، 2005: 42 ).

وتقسم هذه التحديات إلى قسمين، التحديات الداخلية والتحديات الخارجية، ومن أبرز التحديات الداخلية التي تعصف بمفهوم المواطنة هي الاستبدادية وحكم الفرد. وإلغاء و حاله الإقصاء للفرد على أسس دينية أو حزبية. إضافة إلى تزايد معدلات البطالة وما يرافقه من ارتفاع نسبة الفقر في المجتمع. وما رافق ذلك من حالة قصور أداء بعض الأجهزة والمؤسسات الحكومية. مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب السلبي لوسائل الاعلام في ظل التطور الهائل في الاعلام الالكتروني. وتعثر الدولة في إشباع الحاجات الأساسية لمواطنيها. و تزايد صور ومظاهر الفساد في جميع المجالات في الدولة، ( فوزي، 2007: 17 ).

أما على صعيد التحديات الخارجية تعد العولمة من أبرز التحديات التي تعصف بمفهوم المواطنة في العصر الحالي، إذ عملت على تشكيل النظام العالمي المعاصر بما يزعزع مفهوم الاستقرار ومفهوم المواطنة للفرد، ويتضح ذلك من خلال سياسة الإعلام المفتوح المصاحب لعصر العولمة المعتمد على استغلال الثورة التكنولوجية من أجل التأثير في الشباب وخاصة في الدول النامية، أدى ذلك لتغريب الشباب واهتزاز ثقتهم بأوطانهم.

ويرافق ذلك حاله الفشل للدولة في القدرة على حماية مواطنيها من تأثير المتغيرات المعاصرة، نتيجة الفجوة بين الحكومة والشعب نظرا لعدم التواصل بين الطبقتين، فظهر جيل محبط لا يملك الثقة بالقيادة، إضافة إلى اختراق العولمة مبدأ الإقليم كناطق جغرافي أدى ذلك إلى التشكيك في مفهوم السيادة، ( مكروم، 2004: 74 ).

وترى الباحثان أن الاستعراض السابق دليل على أن المواطنة في الدولة القومية تواجه

صعوبات كبيرة، إما بسبب مظاهر عجز الدولة القومية في تلبية احتياجات مواطنيها وتوفير المناخ المناسب لتفعيل قيم المواطنة خصوصا لدى فئة الشباب، أو فشلها في مساندة التحولات والتفاعلات والمتغيرات العالمية المصاحبة للعولمة، مع عدم قدرة الدولة على الاعتماد على نفسها وفق خطط استراتيجية تعدها من أجل استغلال واستثمار مقوماتها الذاتية على المستويات البشرية والحضارية والتاريخية والاقتصادية والدينية كافة.

وفيما يتعلق بدور الجامعات الفلسطينية في تعزيز قيم المواطنة ترى الباحثتان بأن التجربة الفلسطينية للجامعات تختلف عن باقي الجامعات في الوطن العربي والعالم كونها نشأت تحت الاحتلال الاسرائيلي، لذلك كان من أهم أهداف هذه الجامعات البعد الوطني في رسالتها، وكان من أبرز أسباب نشأت الجامعات الفلسطينية هو ضرورة ايجاد مؤسسات تعليمية وطنية على أرض فلسطين تلبي احتياجات هذا الشعب، وكان لاسم بعض الجامعات دلالة وطنية كبيرة على سبيل المثال جامعة الاستقلال التي من اسمها لها دلالة وطنية في سبيل تعزيز قيم المواطنة.

إذ كان من أهم أهداف إنشاء الجامعات الفلسطينية إضافة لتوفير التعليم الجامعي للطلبة السعي لتثبيت الطلبة في أرضهم، والمحافظة على العقول الفلسطينية من الهجرة، وتعزيز المفاهيم الوطنية وضرورة تحرير الوطن، إضافة إلى السعي إلى تكوين فئة شبابية مثقفة وواعية قادرة على مقارعة الاحتلال، إذ أن مهمة الجامعات الفلسطينية هي إعادة بناء الثقافة الوطنية بحيث تكون قادرة على تحقيق الأهداف الوطنية المطلوبة، وذلك عبر أجيال متعلمة قادرة على مواجهة التحديات.

وفي سياق عام تلعب الجامعات الفلسطينية دورا بارزا في تعزيز قيم المواطنة لدى طلابها، وهذا الدور مرتبط بتوفر سبل الاستثمار الواعي لإمكانيات الحياة الجامعية المادية والتربوية والثقافية والأنشطة الطلابية المختلفة، والتفاعل الطلابي الحيوي، وبشكل مختصر إن أبرز ما يسهم في قيام الجامعة بدورها في تعزيز قيم المواطنة هو مدى ملائمة البيئة التنظيمية الداخلية للجامعة بعناصرها كافة، إذ إن البيئة التنظيمية للجامعة تؤثر على سلوك الطلاب، ( النعيم، 2010: 33).

من هنا تعد الجامعات مؤسسات اجتماعية ضمن منظومة المؤسسات الاجتماعية التي تشكل أحد مكونات الأطراف الثلاثة التي تقوم عليها المواطنة إضافة للوطن والمواطن، لهذا يقع على عاتقها مسؤولية اجتماعية تجاه المساهمة في تحقيق وممارسة المواطنة ونشر ثقافتها.



## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة البحث في التعرف إلى دور الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة «جامعتي النجاح الوطنية والاستقلال نموذجا»، وبالتحديد فإن البحث سيحاول الإجابة عن الاسئلة الآتية:

1. ما درجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المجال الاكاديمي، الجامعة والسنة الدراسية).

## فرضيات الدراسة:

انبثق عن أسئلة الدراسة السابقة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة تعزى إلى متغير المجال الأكاديمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة تعزى إلى متغير الجامعة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة تعزى إلى متغير السنة الدراسية.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

- التعرف إلى مدى إدراك الطلبة لأبعاد قيم المواطنة وتأثيراتها الإيجابية على الوطن والمواطن.
- التعرف لمدى مساهمة المقررات الدراسية وأعضاء هيئة التدريس والأنشطة الجامعية في تحقيق وترسيخ قيم المواطنة.

### الأهمية التطبيقية:

- تسليط الضوء على المواطنة، من أجل تفعيل موضوع المواطنة على المناهج الدراسية.
- رفد الأدب التربوي المتعلق بموضوع المواطنة بالدراسات والمقترحات التي يمكن أن يستفيد منها صناع القرار لتعزيز قيم المواطنة.
- إفادة المهتمين في تطوير السياسات العامة للعملية التعليمية التعليمية ومخرجاتها على مستوى الجامعات الفلسطينية.

### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة.
2. التعرف إلى دور المساقات النظرية والعملية في الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة تبعا لمتغيرات النوع الاجتماعي، والسنة الدراسية ومكان السكن.
3. التعرف إلى دور سلوك وأفكار وتعامل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة تبعا لمتغيرات النوع الاجتماعي والسنة الدراسية ومكان السكن.
4. التعرف إلى دور الأنشطة التي تنظمها الجامعة في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة تبعا لمتغيرات النوع الاجتماعي والسنة الدراسية ومكان السكن.

### مصطلحات الدراسة:

- المواطنة: هي العلاقة بين الفرد والدولة كما يحددها قانون الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من حقوق وواجبات في الدولة» (الكواري، 2001: 23).

وعرفها عبد الباقي (2009: 43) بوصفها العضوية الكاملة والمتساوية في المجتمع بما يترتب عليها من حقوق وواجبات، وهو ما يعني أن كافة أبناء الشعب الذين يعيشون فوق تراب الوطن سواسية بدون أي تمييز قائم على أية معايير تحكومية مثل الدين أو اللون أو الانتماء السياسي، أو المستوى الاقتصادي، ويترتب على التمتع بالمواطنة سلسلة من الحقوق والواجبات كالمساواة والمشاركة والمسؤولية الاجتماعية.

ووصف جقمان (2013) المواطنة بأنها مساواة المواطنين أمام القانون بصرف النظر عن أية اختلافات بينهم سواء أكانت في الأصل أم الدين أم أية أسباب سياسية أو فكرية، وأن تكون العلاقة بينهم قائمة على أساس العدل والمساواة وأن المحدد الذي يحدد هذه العلاقة هي مجموعة القوانين التي تضعها الدولة.

فيما عرف برهان غليون المواطنة على أنها فكرة قائمة على أساس تحالف وتضامن بين أناس أحرار بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معنى، أي بين ناس متساوين في القرار والدور والمكانة، ومع رفض التمييز بينهم على أساس مستوى درجة مواظبتهم وأهليتهم العميقة للممارسة حقوقهم المواظنية. ( شريف فرج، 2008: 31)

وإن المواطنة تعبر عن عضوية بين الفرد والدولة تحمل مجموعة من الحقوق والواجبات، وتتمثل في انتماء الفرد إلى بقعة من الأرض واستقراره فيها بشكل ثابت أو حمل جنسيتها ويكون مشاركا في الحكم من خلال المشاركة المجتمعية والسياسية، ومن خلال الترشح والانتخاب، وكما يخضع للقوانين الصادرة عنها، ويتمتع بشكل متساو مع بقية المواطنين بالحقوق ويلتزم بأداء مجموعة من المسؤوليات والواجبات تجاه الدولة التي ينتمي إليها.

وتعرف المواطنة إجرائيا على أنها انتماء الفرد إلى وطن معين بالمولد أو بالجنسية ضمن إطار مجتمع سياسي مؤسستي بما يمكنه من حقوق ويكلفه بواجبات بموجب ذلك الانتماء، في مساواة مع الآخرين دون ميز أو حيف، وبما يحقق علاقة سليمة مع الدولة في إطار من الشفافية والديمقراطية.

أما في هذه الدراسة فقد عرفت الباحثتان المواطنة إجرائيا بالدرجة التي حصل عليها المفحوصين عند تطبيق الأداة ( الاستبانة ) التي طورت لتحقيق أهداف الدراسة.

وإن القيم تعرف على أنها معايير، وأسس متعارف عليها ضمن المجتمع الواحد، وتشير إلى طرق تعامل الأفراد معا، والموافقة على السلوك المقبول، ورفض غير المقبول.

**جامعة النجاح:** هي مؤسسة تعليمية فلسطينية تقع في مدينة نابلس في الضفة الغربية، تأسست عام 1918 كمدرسة وفي عام 1977 تحولت كجامعة، تعد من أكبر الجامعات الفلسطينية من حيث عدد الطلاب، لعبت الجامعة دورا بارزا في الحياة اليومية السياسية

والاقتصادية الفلسطينية، برز منها العديد من الشخصيات الذين أسهموا إسهاما كبيرا في تاريخ القضية الفلسطينية.

**جامعة الاستقلال:** هي مؤسسة وطنية أمنية علمية الأولى من نوعها في فلسطين، تقع في مدينة أريحا، أنشئت عام 1998 تحت مسمى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، في عام 2007 اعتمدت من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني مؤسسة تعليم عال، الهدف من إنشائها لأغراض إعداد العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وتدريبهم وتأهيلهم، وتخريج كوادر علمية ذات كفاءة لرفد الأجهزة بها.

## الدراسات السابقة:

دراسة الحبيب (2004) بعنوان « تربية المواطنة، الاتجاهات المعاصرة في تربية المواطنة» حيث هدفت إلى إلقاء الضوء على المصطلحات المرتبطة بالمواطنة، كالوطن والوطنية والتربية الوطنية والمواطنة و الوقوف على تربية المواطنة والاتجاهات المعاصرة في تربية المواطنة، من خلال بعض التجارب العالمية، وتجربة المملكة العربية السعودية في تربية المواطنة. الدراسة كانت ذات طبيعة نظرية تحليلية استندت إلى المنهج الوصفي الذي يقوم على مراجعة الأدب التربوي ذات العلاقة بالظاهرة. وفي نهاية الدراسة قدم الباحث تصور مقترح لتربية المواطنة بشكل ملائم للبيئة السعودية.

دراسة داينسن (Dyngeson 1992) بعنوان « ماذا تعني المواطنة الفعالة عند الطلاب» وذلك في العام ١٩٨٧ في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت الدراسة أن أهم خصائص المواطنة الصالحة التي يجب التركيز عليها في تدريس التربية الوطنية هي : معرفة الأحداث الجارية، والمشاركة في شؤون المجتمع والمدرسة، وقبول المسؤولية التي يكلف بها الفرد، والاهتمام بشؤون الآخرين، والالتزام بالسلوك الحميد والأخلاق الجيدة، والتقبل للسلطة بناءً على الشرعية والصلاحيات التي تخدم المجتمع، والقدرة على مناقشة الأفكار والآراء، والقدرة على اتخاذ القرار الحكيم، ومعرفة الحكومة وأنظمتها ولوائحها، وإيجاد روح حب الوطن.

دراسة ستاركي ( stark 2000) بعنوان ( التربية على المواطنة في كل من بريطانيا وفرنسا) فقد هدفت للتعرف إلى تربية المواطنة في كل من بريطانيا وفرنسا. وقد وجد أن كلتا الدولتين تعتم أكثر بالتركيز على تربية المواطنة في أواخر التسعينات الميلادية. إلا أن نظام التعليم الانجليزي كان يهتم بخلق مجتمع متنوع الثقافات ولكنه متوحد في وطنيته وولائه. في الوقت الذي أخذ النظام التعليمي الفرنسي على عاتقه التأكيد على الالتزام بنبذ العنصرية وبالمناداة بحقوق الإنسان ومعارضته الممارسات غير العادلة، وهذا الاختلاف في التوجه يعكس اختلاف الأيدولوجية السياسية التي انطلق منها النظامان السياسيان في بريطانيا وفرنسا. ولقد انعكس ذلك على الاختلاف في نوعية برامج تربية المواطنة المقدمة في النظامين، فبينما يقوم نظام

التعليم الفرنسي بالتأكيد على اندماج الأفراد في إطار النظام السياسي الجمهوري، يهدف النظام الانجليزي لخلق مجتمع جدي وهوية وطنية جديدة. ومهما كان الاختلاف بين النظاميين إلا أن ما يتفقان على توعية المواطنين بواجباتهم وحقوقهم ودفعهم للعمل الإيجابي في خدمة الوطن وتحقيق مصالحه.

كين أوزبورن (2000) «بعنوان التعليم من أجل المواطنة»، يتناول الباحث مفاهيم المواطنة والتعليم من أجل المواطنة وحقوق وواجبات المواطنة وعناصر التربية المدنية المرتبطة بالمواطنة ومؤسسات تنمية المواطنة وتطور وسائل الاتصال وآثارها على المواطنة والقطاع الخاص والمواطنة. وتوصل البحث إلى أن التعليم من أجل المواطنة اختفى منذ 1980 وأصبح التركيز على المواد العلمية الأخرى ويرى أنه من الضروري استعادة المواطنة لمكانتها في التعليم، كما أن وسائل الإعلام وتطورها أصبحت تهدد قيم المواطنة في المجتمعات في ظل غياب رؤية واضحة للدولة لتنمية مفهوم المواطنة وتعميقه لدى الأفراد، إضافة إلى أن القطاع الخاص الذي بدأ يحتاج كل شيء من أجل تحقيق الأرباح يهدد العديد من القيم التي تقوم عليها المواطنة.

وفي دراسة الشويحا (2003) بعنوان ( درجة المواطنة لدى طلاب الجامعات الأردنية) والتي هدفت إلى معرفة درجة تمثّل طلبة الجامعات الأردنية لمفاهيم المواطنة، والتعرف إلى أثر كل من الجنس، والمستوى التعليمي للوالدين ونوع المدرسة التي تخرج منها، ونوع الجامعة التي يدرس فيها، ومستواه الدراسي، وتحصيله الأكاديمي حيث تكونت عينة الدراسة من ( 1866 ) طالبا وطالبة، وقد أظهرت النتائج أن تمثّل الطلبة لمفاهيم المواطنة كانت غير إيجابية بنسبة ( 62 %)، ومواقف أفراد العينة اتجّاه الوحدة الوطنية بنسبة 70 %، والمسؤولية 66.4 %، والمشاركة والتضامن ( 65 % )، والواجبات والمساواة ( 63 % )، والاعتزاز ( 62.3 % )، وأظهرت النتائج عدم تحديد مواقف الطلبة اتجّاه قضايا المواطنة والمساواة والمشاركة السياسية.

وفي دراسة كير (Kerr 2003): بعنوان توجهات الطلبة من عمر 14 سنة في دولة عن المواطنة، وقد أشارت الدراسة إلى حقيقة وهي أن تعليم التربية المدنية (المواطنة) عملية معقدة تحمل فرصا وأبعادا كثيرة للطلبة داخل المدرسة وخارجها. كما بينت الدراسة أن العديد من الطلبة يعرفون عن مضامين الديمقراطية الأساسية ولكنهم ما زالوا يفتقدون المعرفة العميقة للممارسة وأن هؤلاء يفهمون أن الديمقراطية هي ممارسة التصويت في الانتخابات، وخلصت إلى أن الطلبة الذين تزداد معارفهم المدنية هم أكثر قدرة على المشاركة في أنشطة سياسية وأعمال تطوعية مثل الكبار.

دراسة الدرياشي (2004): بعنوان دور الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في تنمية قيم النسق القيمي لدى طلبتها والتي هدفت للتعرف إلى دور الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في تنمية النسق القيمي لدى طلبتها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، أعدت الباحثة استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة التي تألفت من (600) طالب وطالبة منهم (205) من طلبة الجامعة الإسلامية، و(215) من جامعة الأزهر، (180) من جامعة الأقصى، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن القيم الدينية تأتي في رأس الهرم القيمي لدى طلبة الجامعات الثلاثة، تليها القيم الاجتماعية، ثم القيم الثقافية، ثم السياسية وأخيرا تأتي الاقتصادية، و أن القيم الدينية والاجتماعية والثقافية موجودة لدى الطالبات بنسبة أكبر من الطالب، بينما توافرت القيم السياسية والاقتصادية لدى الطالب بصورة أكبر منها لدي الطالبات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين طلبة الجامعات الثلاثة في درجة إسهام الإدارة الجامعية في تنمية النسق القيمي، بينما كان هناك فروق لصالح طلبة جامعة الأزهر فيما يتعلق بدور الاستاذ الجامعي، والمنهج الجامعي، والمكتبة الجامعية، و الأنشطة الطلابية فيها في تنمية النسق القيمي لدى الطلبة.

دراسة الشراوي (2005)، بعنوان وعي طلاب الجامعة ببعض قيم المواطنة « دراسة ميدانية. لقد تناول الباحث التأصيل النظري لمفهوم المواطنة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى، وتناول في دراسته الميدانية طبيعة وعي طلاب الجامعات بأبعاد المواطنة تناول فيها خمس جوانب وهي حب الوطن، والانتماء والولاء، والحرية، والمشاركة الجماعية و، قدم رؤية مقترحة حول آفاق تفعيل مبدأ المواطنة ودور مؤسسات المجتمع ذات العلاقة في ذلك وخلص الباحث إلى أن هناك وعي بقيم حب الوطن والانتماء والولاء والحرية والمشاركة الجماعية لطلبة جامعة الزقازيق، كما أنه لا توجد فروق في مستوى الوعي بقيم المواطنة تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي أدبي أو علمي باستثناء قيم الانتماء والولاء والحرية لصالح الكليات العلمية ولمتغير الجنس باستثناء قيمة الجماعية، كما أن الوعي بقيم المواطنة متشابه ما بين طلبة الريف والحضر.

دراسة القطب أحمد (2006) بعنوان دور الجامعات في تعميق قيم الانتماء لدى طلبتها، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الجامعة في تعميق قيم الانتماء لدى طلبتها في ضوء معطيات القرن الحادي والعشرين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانة حول قيم الانتماء تكونت من ثمانية مجالات وهي المجال السياسي، الثقافي، والعقائدي والاقتصادي، والتعليمي، والعملي، والفكري، والأسري الاجتماعي. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعات المصرية تسهم بدرجة ضعيفة إلى متوسطة في تعميق قيم الانتماء لدى طلبتها وأن هذا التراجع يعود لأسباب متعددة منها ما يرجع إلى الجامعة نفسها، ومنها ما يرجع إلى المقررات الدراسية، ومنها ما يتعلق بالطالب ومنها ما يتعلق بالمجتمع المصري. وأوصت الدراسة بضرورة أن يوفر المجتمع للجامعات الصلاحيات المناسبة، من الاستقلالية بما يحقق الدور المأمول لها في والامكانيات المادية والمعنوية، ويعطيها مزيدا خدمة المجتمع.

دراسة المرهبي (2008) بعنوان العوامل المؤثرة على قيم المواطنة لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة عمران» حيث هدفت إلى الكشف عن أهم العوامل المؤثرة على قيم المواطنة لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة عمران ؟ ولأغراض هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام بتطبيق الاستبانة على أفراد العينة البالغ عددهم ٨٥٠ طالبا. وقد أظهرت الدراسة أن تأثير (عوامل التدين ) على قيم المواطنة جاء في الترتيب الأول، يليه العوامل الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وعوامل الاتصال والإعلام حيث جاءت في الترتيب الثاني والثالث والرابع والخامس على التوالي.

وهدف دراسة الدويري (2009) التعرف إلى دور الجامعات الرسمية في تعزيز مفهوم الأمن الوطني والتحقق من وجود فروق في درجة وعي أعضاء هيئة التدريس في تعزيز مفهوم الأمن الوطني تعزى لأي متغير من متغيرات الجنس، والجامعة والتخصص، والتحقق من الاختلاف في درجة وعي الطلبة في تعزيز مفهوم الأمن الوطني يعزى لأي متغير من متغيرات الجنس، والجامعة والتخصص الدراسي والمستوى الدراسي، والتحقق من الاختلاف في درجة وعي أعضاء هيئة التدريس عن الطلبة في تعزيز مفهوم الأمن الوطني.

دراسة أبو حشيش (2010) دور كليات التربية في تنمية قيم المواطنة لدى طلبتها، هدفت الدراسة للتعرف إلى الواقع الذي تقوم به كليات التربية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة والعاملين، وما إذا كانت هناك فروق بين أفراد العينة تعزى إلى الجامعة التي يدرسون فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بإعداد استبانة تكونت في صورتها الأولية من 47 فقرة وزعت على أربعة أبعاد تعلقت بأدوار كل من المناخ الجامعي، المقررات الدراسية، الأستاذ الجامعي والأنشطة الطلابية في تنمية قيم المواطنة. وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود فروق بين آراء عينة الدراسة في تنمية أبعاد الاستبانة لقيم المواطنة، حيث كان دور المناخ الجامعي قليلا بينما كان الدور كبيرا للمقررات الدراسية وأما بالنسبة لدور الأستاذ الجامعي فقد انحصرت ما بين المتوسط والعالي وكذلك لدور الأنشطة الطلابية، كما كانت هناك فروق في دور كليات التربية في تنمية قيم المواطنة بين الجامعة الإسلامية والأقصى لصالح كلية التربية في جامعة الأقصى. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تنمية روح التعاون والألفة بين الطلبة والعاملين في الجامعات، وضرورة اهتمام المقررات الدراسية بإكساب قيم المواطنة للطلبة، وأن يعمل الأستاذ الجامعي على ترجمة القيم إلى سلوكيات.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

بالعودة للدراسات السابقة يلاحظ بأنها تناولت العديد من المواضيع المتنوعة، فتناول بعضها دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة، ومنها ما تناول دور الجامعات في تعزيز قيم التسامح لدى الطلبة، وركزت دراسات أخرى على تنمية قيم الانتماء لدى طلبة الجامعات، بينما تناولت إحدى الدراسات دور الجامعات في تنمية النسق القيمي لدى أولئك الطلبة، وتناولت دراسة أخرى واقع التربية السياسية في المجتمع، فيما تميزت دراستنا الحالية عن مختلف الدراسات السابقة كونها تناقش موضوعا جديدا وهو دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز قيم المواطنة بشكل عام وجامعتي الاستقلال والنجاح الوطنية بشكل خاص لدى طلبةها.

## منهج الدراسة:

اتبعت الباحثتان المنهج المسحي الوصفي، لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، إذ يهتم المنهج المسحي بدراسة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها بقصد تجميع الحقائق والبيانات واستخلاص النتائج اللازمة لحل مشكلات المجتمع معتمدين في ذلك على تجميع الحقائق الجارية، وليس الفائتة منها حتى لا نصبح في منهج تاريخي، ولا تهتم الدراسة بدراسة صفات الانسان ولكن الموضوع ذاته.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من طلبة جامعتي النجاح والاستقلال جميعا والذي يبلغ عددهم 23814 ألف طالب وطالبة. (عمادتي القبول والتسجيل جامعتي النجاح الوطنية و جامعة الاستقلال)

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (280) طالبا وطالبة ونسبتهم 1.18%، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية والجداول (1)،(2)،(3)،(4)، تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

### الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
59.7	339	ذكر
40.3	229	أنثى
100 %	568	المجموع



### الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المجال الأكاديمي

النسبة المئوية%	التكرار	المجال الأكاديمي
59.5	338	علوم إنسانية
40.5	230	علوم طبيعية
100%	568	المجموع

### الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

النسبة المئوية %	التكرار	الجامعة
39.6	225	النجاح
60.4	343	الاستقلال
100%	568	المجموع

### الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب السنة الدراسية

النسبة المئوية%	التكرار	السنة الدراسية
19	108	السنة الأولى
18.3	104	السنة الثانية
31	176	السنة الثالثة
31.7	180	السنة الرابعة
100%	568	المجموع

## أداة الدراسة:

استخدمت الباحثان استبانة، عملتا على تطويرها كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقا للخطوات الآتية:

1. مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. الإفادة من بنود الاستبانات الواردة في بعض الدراسات، مثل دراسة أبو حشيش والتي سعت للتعرف على الواقع الذي تقوم به كليات التربية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة والعاملين.
3. الأخذ بآراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة. وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين :  
الجزء الأول يحتوي على معلومات شخصية تتعلق بالمستجيب، أما الجزء الثاني فيتكون من فقرات الاستبانة البالغ عددها (32) فقرة موزعة على المجالات الآتية: دور المقررات، دور أعضاء هيئة التدريس و دور الأنشطة الطلابية الجدول (5) يوضح ذلك.  
واعتمدت الباحثتان المتوسطات الآتية لتحديد درجة دور الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة في جامعتي النجاح الوطنية والاستقلال:

1.66 – 1 درجة منخفضة

1.67 – 2.33 درجة متوسطة

2.34 – 3 درجة مرتفعة

## صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها، إما بالموافقة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية في عملية تحكيم فقرات الأداة، بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية بالشكل المرفق.

## ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha)، والجدول (5) يبين معاملات الثبات لكل مجال ومعامل الثبات الكلي:

### الجدول (5) معاملات الثبات لكل مجال من مجالات اداة الدراسة ومعامل الثبات الكلي

معامل الثبات	عدد الفقرات	اسم المجال	رقم المجال
0.888	13	دور المقررات	المجال الأول
0.894	10	دور أعضاء هيئة التدريس	المجال الثاني
0.886	9	دور الأنشطة الطلابية	المجال الثالث
0.943	32	جميع فقرات الاستبانة	المجال الكلي

نلاحظ من جدول (5) أن معامل الثبات الكلي جاء بدرجة عالية (0.943) تفي لأغراض البحث العلمي.

#### إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثتان بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

#### متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:-

#### المتغيرات المستقلة:

- النوع الاجتماعي: ( ذكر، أنثى)
- المجال الاكاديمي: ( العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية)
- الجامعة: ( جامعة النجاح الوطنية، جامعة الاستقلال)
- السنة الدراسية: ( السنة الأولى، السنة الثانية، السنة الثالثة، السنة الرابعة)

## المتغير التابع:

تتمثل في الاستجابة على فقرات الاستبانة وأسئلتها المتعلقة بقيم المواطنة.

## المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.

2. اختبار «ت» لعينتين مستقلتين (Independent t-test).

3. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

4. معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات.

5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي ينص على:

ما درجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم؟

ولإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الاربعة. والجدول من (6) - (8) تبين هذه النتائج

## أولاً: مجال المقررات الدراسية

### الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول المتعلقة بمجال المقررات الدراسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تتضمن المقررات الدراسية قيم المواطنة كالروح الجماعية والإلتزام بمعايير المجتمع ونظمه، والشعور بالانتماء.	2.69	0.58	مرتفعة
2	تحتوي على قيم ومفاهيم مدنية مثل الولاء والالتزام والديمقراطية والحقوق والواجبات.	2.70	0.60	مرتفعة
3	تهتم باكساب التلاميذ الهوية الوطنية والارتباط بالوطن.	2.67	0.64	مرتفعة
4	يتضمن برنامج التخصص مساق خاص بالتربية على المواطنة	2.31	0.75	مرتفعة
5	يتوفر مساق خاص بحقوق الانسان والديمقراطية	2.61	0.66	مرتفعة
6	تنمي قدرة الفرد على التمسك بحقوقه	2.59	0.68	مرتفعة
7	تسهم في تنمية القدرات الابداعية للطلاب	2.53	0.70	مرتفعة
8	تبرز دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية	2.41	0.67	مرتفعة
9	تعزز قيم حرية التفكير الجدي بمشكلات المجتمع	2.53	0.70	مرتفعة
10	تدعم المقررات روح التضامن بين الطلبة	2.42	0.72	مرتفعة
11	تنمي مبدأ حرية التعبير عن الرأي وثقافة الحوار الإيجابي	2.45	0.75	مرتفعة
12	يبتعد عن الطرق التقليدية في التدريس التي تعتمد على التلقين	2.29	0.80	متوسطة
13	تعود الطلبة على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات	2.39	0.72	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.51	0.45	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول رقم 6 أن الفقرة التي حازت على أعلى متوسط هي فقرة رقم 1 والتي نصها ( تهتم بإكساب التلاميذ الهوية الوطنية والارتباط بالوطن) حيث جاءت بمتوسط حسابي مقداره 2.69 وبانحراف معياري 0.58، فيما حازت الفقرة رقم 12 والتي نصها (يبتعد عن الطرق التقليدية في التدريس التي تعتمد على التلقين) على أقل متوسط حسابي ومقداره 2.29 وانحراف معياري 0.80، أما الدرجة الكلية لدور الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة في مجال المقررات الدراسية قد أتت بمتوسط حسابي 2.51 وبانحراف معياري 0.45، ويدل ذلك على أن درجة دور المقررات الدراسية في مجال تعزيز قيم التنمية جاءت مرتفعة، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى درجة الاهتمام الكبيرة بالمقررات الدراسية وتزويدها بالمفاهيم والقيم الوطنية التي تعزز مفهوم المواطنة لدى الطلبة، وهذا يعني أن المقررات الدراسية تلعب دورا هاما وجيد في تعزيز المواطنة لدى طلبة الجامعات عامة وجامعتي الاستقلال والنجاح خاصة.

### ثانيا: مجال سلوك وأفكار وتعامل أعضاء هيئة التدريس الجامعي

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني المتعلقة في مجال سلوك وأفكار وتعامل أعضاء هيئة التدريس الجامعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	يحرص على توجيه خبراته الإيجابية إلى ممارسة فعلية	2.46	0.68	مرتفعة
2	يتطابق سلوكه مع أفكاره في المواقف التعليمية	2.27	0.75	متوسطة
3	يترجم قيم المواطنة كالهوية والانتماء والحرية والمشاركة السياسية الى سلوكيات	2.44	0.74	مرتفعة
4	يعزز قيم التسامح بين الطلبة	2.47	0.71	مرتفعة
5	يستخدم طرق تدريس مناسبة كالعصف الذهني ودراسة الحالة والمناقشة	2.46	0.72	مرتفعة
6	يستخدم طريقة التدريس الكلية المتكاملة التي من شأنها تقريب الأفكار	2.43	0.68	مرتفعة
7	يحترم استقلالية الطالب وتفكيره	2.27	0.77	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
8	يتعامل بقدر من المرونة والتسامح والتعامل بعقلانية مع الطلبة	2.28	0.75	متوسطة
9	يعزز قيم التعاون بين الطلبة	2.44	0.70	مرتفعة
10	يرشد طلبته على كيفية استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت للتواصل مع الثقافات والتعرف على ما هو جديد	2.33	0.75	متوسطة
الدرجة الكلية				
		2.39	0.52	مرتفعة

ويتضح من نتائج الجدول رقم 7 أن الفقرة التي حازت على أعلى متوسط هي الفقرة رقم 4 والتي نصت ( يعزز قيم التسامح بين الطلبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي مقداره 2.47 وانحراف معياري 0.77، فيما حازت الفقرة رقم 7 والتي نصها ( يحترم استقلالية الطالب وتفكيره) على أقل متوسط حسابي ومقداره 2.27 وانحراف معياري 0.77، أما الدرجة الكلية لدور الجامعات الفلسطينية في تعزيز قيم المواطنة في مجال أعضاء هيئة التدريس قد أتت بمتوسط حسابي 2.39 وانحراف معياري 0.52، وهذا يدل على أن درجة دور الجامعات في تعزيز قيم المواطنة في مجال أعضاء هيئة التدريس مرتفعة وتعزو الباحثان ذلك لكون هذه الفئة من الشعب الفلسطيني عاشت العديد من المحطات النضالية والتجارب الوطنية التي لها الدور في التأثير وتكوين شخصيتهم.

### ثالثا: مجال الانشطة الطلابية

#### الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأنشطة الطلابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تعزز مفاهيم المواطنة كالهوية والانتماء والمشاركة السياسية	2.61	0.64	مرتفعة
2	ترتبط بقضايا المجتمع وهمومه	2.44	0.70	مرتفعة
3	تراعي فرص المشاركة للطلبة دون تمييز	2.26	0.75	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
4	تتيح الفرص للمؤسسات المجتمع للمشاركة فيها	2.37	0.69	مرتفعة
5	تعزز قيم العمل التطوعي لدى الطلبة	2.36	0.76	مرتفعة
6	تشرك ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتناسب مع قدراتهم	2.18	0.77	مرتفعة
7	تتصف بالتنوع لمشاركة أكبر عدد ممكن من الطلبة	2.27	0.73	مرتفعة
8	تعزو العمل الجماعي والتعاون البناء في المجتمع	2.41	0.73	مرتفعة
9	تسهم في تعزيز اتجاهات إيجابية نحو حب العمل التطوعي وتقديره	2.39	0.79	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.36	0.53	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول رقم 8 أن الفقرة التي حازت على أعلى متوسط حسابي هي فقرة رقم 1 والتي نصت ( تعزز مفاهيم المواطنة كالهوية والانتماء والمشاركة السياسية) حيث حازت على متوسط حسابي مقداره 2.78 بانحراف معياري 0.50، فيما حصلت الفقرة رقم 6 والتي نصت ( تشرك ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتناسب مع قدراتهم) على أقل متوسط حسابي ومقداره 2.55 وبانحراف معياري 0.68 ، أما الدرجة الكلية لدور الجامعات الفلسطينية في تعزيز قيم المواطنة في مجال الأنشطة الطلابية ، قد أتت بمتوسط حسابي 2.65 وبانحراف معياري 0.48 ووزن نسبي 88.3 ، ويدل هذا على أن درجة دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز قيم المواطنة في مجال الأنشطة الطلابية مرتفعة، وتعزو الباحثة هذا إلى مشاركة الطلاب في إحياء الكثير من المناسبات الوطنية وإحياء الأعياد والتواريخ النضالية المتعلقة بالمناسبات الفلسطينية الوطنية.



## النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المجال الأكاديمي، الجامعة السنّة الدراسية).

### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثتان اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

الجدول (9) نتائج اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة، تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

مستوى الدلالة *	قيمة t	إناث (ن = 229)		ذكور (ن = 339)		المجال
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.147	1.452	0.48	2.47	0.43	2.53	مجال المقررات الدراسية
0.237	1.183	0.55	2.35	0.49	2.40	مجال سلوك وأفكار وتعامل أعضاء هيئة التدريس الجامعي
0.582	0.187	0.48	2.35	0.56	2.36	مجال الأنشطة الطلابية
0.253	1.143	0.44	2.40	0.43	2.44	الدرجة الكلية

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ودرجات حرية (566)، قيمة (ت) الجدولية

(1.96)

يتضح من نتائج الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة في جميع المجالات، تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وتعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن الجامعات تسعى لغرس قيم المواطنة في نفوس الطلبة دون تمييز على أساس النوع الاجتماعي، كما أن قيم المواطنة بحد ذاتها ليست حكرا على جنس دون الآخر، كما أن الحقوق المدنية للأفراد تعطى للمواطن دون النظر لنوعه الاجتماعي، فضلا عن الواقع المعيشي تحت الاحتلال الذي لا يميز بين ذكر أو أنثى، إذ أضحت مكونات المجتمع الفلسطيني كافة مستهدفة وبحاجة لغرس قيم المواطنة فيها.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم تعزى إلى متغير المجال الأكاديمي.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثان اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

**الجدول (10) نتائج اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة، تبعا لمتغير المجال الأكاديمي**

مستوى الدلالة *	قيمة t	علوم طبيعية (ن = 230)		علوم انسانية (ن = 238)		المجال
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.248	1.073	0.42	2.48	0.46	2.52	مجال المقررات الدراسية
0.762	0.203	0.47	2.37	0.54	2.39	مجال دور سلوك وأفكار وتعامل أعضاء هيئة التدريس
0.768	0.295	0.49	2.37	0.54	2.35	مجال الأنشطة الطلابية
0.639	0.469	0.40	2.41	0.44	2.43	الدرجة الكلية

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (566)، قيمة (ت) الجندولية (1.96)

يتضح من نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة في جميع المجالات والدرجة الكلية في المجال الأكاديمي. ويعزى ذلك لطبيعة الواقع المعيش في الضفة الغربية وما تعانيه من ظروف تحت الاحتلال، هذا الواقع المعيش أصبحت مكونات المجتمع الفلسطيني كافة متجانسة بحجم ما يعانيه من ظلم من احتلال غاشم، هذا أدى لخلق إنسان فلسطيني منتم لوطنه ولقضيته على اختلاف طبيعة تخصصه الأكاديمي، فالقضية الفلسطينية هي قضية الطبيب والمهندس والمعلم والفنان، وكل يحمل رسالته من زاويته.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم تعزى إلى متغير الجامعة

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثان اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (11) تبين ذلك.

### الجدول (11) نتائج اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة، تبعا لمتغير الجامعة

مستوى الدلالة *	قيمة t	النجاح (ن = 343)		الاستقلال (ن = 225)		المجال
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.619	0.498	0.43	2.51	0.47	2.49	مجال المقررات الدراسية
0.232	1.196	0.51	2.40	0.52	2.35	مجال دور سلوك وأفكار وتعامل أعضاء هيئة التدريس
0.381	0.877	0.51	2.38	0.54	2.34	مجال الأنشطة الطلابية
0.339	0.957	0.42	2.44	0.44	2.40	الدرجة الكلية

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ودرجات حرية (566)، قيمة (ت) الجدولية (1.96)

يتضح من نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة في المجالات جميعها تبعا لمتغير الجامعة، ويعزى ذلك أن متغير الجامعة سواء كانت النجاح أو الاستقلال أو أية جامعة من جامعات الوطن لا يترك أثرا في درجة التأثير في قيم المواطنة، فهناك تجانس بين ما تقدمه هذه الجامعات من تأثير في عملية غرس قيم المواطنة، وهذا بالمجمل نتيجة ما تعانية جامعات الوطن كافة من محاربة الاحتلال لسياساتها ونشاطاتها دون أي تفریق.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية لدرجة دور مساهمة الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم تعزى إلى متغير السنة الدراسية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثتان اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (12) و(13) تبين ذلك.

## الجدول (12) الوصف الإحصائي لمتغير السنة الدراسية وفق اختبار تحليل التباين الأحادي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	السنة الدراسية	المجال
0.31	2.68	108	الأولى	مجال المقررات الدراسية
0.47	2.59	104	الثانية	
0.43	2.54	176	الثالثة	
0.46	2.31	180	الرابعة	
0.45	2.50	568	المجموع	
0.51	2.56	108	الأولى	مجال دور سلوك أعضاء هيئة التدريس وأفكارهم وتعاملهم
0.54	2.43	104	الثانية	
0.52	2.34	176	الثالثة	
0.46	2.28	180	الرابعة	
0.52	2.38	568	المجموع	
0.42	2.62	108	الأولى	مجال الأنشطة الطلابية
0.54	2.35	104	الثانية	
0.58	2.33	176	الثالثة	
0.46	2.23	180	الرابعة	
0.52	2.36	568	المجموع	
0.32	2.62	108	الأولى	الدرجة الكلية
0.45	2.47	104	الثانية	
0.45	2.42	176	الثالثة	
0.41	2.28	180	الرابعة	
0.43	2.42	568	المجموع	

**الجدول (13) نتائج اختبار التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في مجالات دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة، حسب متغير سنوات الدراسة**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مجال المقررات الدراسية	بين المجموعات	10.774	3	3.591	19.242	*0.001
	خلال المجموعات	105.263	564	187.		
	المجموع	116.037	567			
مجال دور سلوك وأفكار وتعامل أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	5.614	3	1.871	7.171	*0.001
	خلال المجموعات	147.181	564	261.		
	المجموع	152.796	567			
مجال الانشطة الطلابية	بين المجموعات	10.675	3	3.558	13.613	*0.001
	خلال المجموعات	147.421	564	261.		
	المجموع	158.096	567			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.306	3	2.769	15.989	*0.001
	خلال المجموعات	97.659	276	173.		
	المجموع	105.965	279			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من نتائج الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة دور الجامعات في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة في المجالات جميعها، تعزى إلى متغير السنة الدراسية، ولمعرفة لأي فئات متغير السنة الدراسية تعود الفروق، فقد تم استخدام اختبار

شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية، والجدول (14) يوضح نتائج المقارنة البعدية بين متوسطات فئات السنة الدراسية في مجالات دور الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة.

**الجدول (14) نتائج استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات السنة الدراسية في جميع مجالات دور الجامعات الفلسطينية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة**

المجال	السنة الدراسية	الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة
مجال المقررات الدراسية	الاولى		09067.	13721.	*36467.
	الثانية			04653.	*27400.
	الثالثة				*22747.
	الرابعة				
مجال دور سلوك أعضاء هيئة التدريس وأفكارهم وتعاملهم	الاولى		12835.	*21751.	*27407.
	الثانية			08916.	14573.
	الثالثة				05657.
	الرابعة				
مجال الأنشطة الطلابية	الاولى		*27493.	*29125.	*39321.
	الثانية			01632.	11828.
	الثالثة				10196.
	الرابعة				
الدرجة الكلية	الاولى		15427.	*20562.	*34459.
	الثانية			05135.	*19032.
	الثالثة				*13897.
	الرابعة				

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع المجالات، تعزى إلى متغير السنة الدراسية، وجاءت الفروق على النحو الآتي:

- في المجال الأول (المقررات الدراسية):

- فروق لصالح السنة الأولى على السنة الرابعة.
- فروق لصالح السنة الثانية على السنة الرابعة.
- فروق لصالح السنة الثالثة على السنة الرابعة.

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المساقات والمواد التدريبية والأنشطة في السنة الأولى تدعم قيم المواطنة بشكل أكبر من مساقات التخصص لطلاب سنة رابعة، حيث يدرس الطلاب مقرر القضية الفلسطينية في السنة الأولى.

- في المجال الثاني (أعضاء هيئة التدريس):

- فروق لصالح السنة الأولى على السنة الثالثة وسنة رابعة.

وتعزو الباحثان النتيجة إلى حجم الأنشطة والتدريبات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس لطلاب سنة أولى أكبر من حجم الأنشطة التي تقدم لطلاب السنوات اللاحقة، كونه يصبح للمواد درجة عالية من التخصصية من الارتقاء من سنة لآخرى.

- في المجال الثالث (الأنشطة الطلابية):

- فروق لصالح السنة الأولى على السنة الثانية والثالثة والرابعة.

وتعزو الباحثان النتيجة إلى أن العملية التعليمية تبدأ بخط متوازٍ طبيعة المرحلة، فطلاب سنة أولى بحاجة لاهتمام أكثر من أجل دمجهم بطبيعة التعليم العالي الذي يختلف عن التعليم المدرسي، فهذا يتطلب تنفيذ العديد من الأنشطة التي هي بالواقع تعزز من قيم المواطنة، ومع الارتقاء من سنة لأخرى في الجامعة يقل حجم الأنشطة نظرا لزيادة العبء الدراسي والاندماج أكثر بالتخصص المطلوب دراسته.

- في المجال الكلي

- فروق لصالح السنة الأولى على السنة الثالثة والرابعة.
- فروق لصالح السنة الثانية على السنة الرابعة.
- فروق لصالح السنة الثالثة على السنة الرابعة.

وتعزو الباحثان النتيجة إلى اندماج الطلاب مع تنامي مراحلهم الدراسية بالتخصص أكثر من تنفيذ الأنشطة، مع قربهم من التخرج يزيد اهتمامهم بالدراسة أكثر من الأنشطة.



## الخاتمة:

تؤدي الجامعات الفلسطينية دورا هاما في تعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب داخل المجتمع الفلسطيني، وذلك من خلال ما تقدمه من برامج وأنشطة مختلفة، إلا أن هذا الدور لم يرتق إلى الحد المطلوب ويتضح دورها في العديد من الجوانب المختلفة التي تعزز قيم المواطنة لدى الطلاب والمجتمع الفلسطيني منها الجانب الوطني والسياسي، إضافة إلى الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ففي الجانب الوطني أسهمت الجامعات الفلسطينية في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني في مراحل العمل الوطني المختلفة، إذ شكلت رافدا رئيسا لتخريج الكوادر البشرية التي شكلت قيادة العمل الوطني.

إضافة لذلك أسهمت الجامعات الفلسطينية بدور متميز في تعميق قيم الديمقراطية والمشاركة السياسية لدى الطلاب الذين يشكلون العنصر الحيوي في المجتمع الفلسطيني كونه مجتمع فتي، وذلك من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل: الدورات التدريبية، واللقاءات التوعوية، والندوات والمؤتمرات، وبهذه الأنشطة والفعاليات أسهمت الجامعات الفلسطينية بشكل واضح من تعزيز قيم المواطنة لدى أبنائها، لكن هذا الدور لم يصل للدرجة المطلوبة كونه هناك العديد من المعوقات التي حدت من الوصول للدور المطلوب، وفي مقدمة هذه المعوقات يقف الاحتلال الإسرائيلي الذي ما زال يحارب المؤسسات التعليمية في أنحاء الوطن كافة.

## التوصيات:

ترى الباحثتان أن الجامعات الفلسطينية تمثل ركنا أساسيا في المجتمع الفلسطيني في سبيل تعزيز قيم المواطنة، وعلى الرغم من بعض حالات القصور في عملها إلا أنها ضرورية لبلورة جيل من الطلاب قائم على أسس ديمقراطية بما يصب في جانب تعزيز قيم المواطنة لدى المجتمع بشكل عام، من هنا خرجت الدراسة ببعض التوصيات التي تسهم في الحد من المعوقات التي تعيق عمل الجامعات الفلسطينية في سبيل تعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب، ويمكن إجمالها بما يلي:

- زيادة دمج قيم المواطنة في مساقات طلبة سنة رابعة من خلال النشاطات اللامنهجية كالدورات والندوات والأنشطة، إضافة للنشاطات المنهجية من خلال تعديل المناهج الدراسية بشكل يعزز قيم المواطنة لطلاب سنة رابعة بطريقة تتلاءم مع طبيعة التخصص.
- ضرورة التركيز على البرامج والأنشطة والفعاليات التي تعبر عن حاجات الطلبة في تعزيز قيم المواطنة، وأن تركز في أعمالها على الأنشطة التي تعزز قيم الانتماء والولاء.
- العمل على المساهمة في بناء استراتيجية وطنية شاملة وواضحة فيما تقدمه من أنشطة، وأن تقدم الأنشطة التي بحاجة لها جيل الشباب والتي تعكس الواقع لهذه الفئة، إضافة للعمل على تطوير آليات لقياس أثر ما تقوم به من أنشطة على الشباب في سبيل تعزيز قيم المواطنة.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس من القيام بمهامهم في سبيل تعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب، من خلال الدورات والندوات التي تستهدفهم.
- التركيز على الأنشطة والفعاليات التي يغلب عليها صفة الاستدامة والاستمرارية.
- تعزيز المناهج الدراسية بالنشاطات والفعاليات بما يحقق ويساهم في تعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب.

## المراجع:

- أبو حشيش، بسام محمد (2010)، دور كليات التربية في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة المعلمين بمحافظات غزة، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ص250.
- أبو ساكور، تيسير (2009)، دور الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في تنمية الوعي السياسي ونشره لدى الشباب الجامعي، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 4، العدد 1.
- أبو سيف، عاطف (2005)، المجتمع المدني والدولة دراسة تاصيلية مع الواقع الفلسطيني، الاردن دار الشروق للطباعة والنشر.
- البازو راشد بن سعيد (2007)، الشباب والعمل التطوعي، دراسة ميدانية على طلاب المرحلة الجامعية، الرياض، مجلة البحوث الامنية، العدد 20.
- بن خميس، عبدالله (2004). تضمين مفاهيم المواطنة في مناهج العلوم، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة المواطنة في المنهج المدرسي، وزارة التربية والتعليم/ مسقط.
- جقمان جورج (2013)، مفهوم المواطنة، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، جامعة بيرزيت.
- حافظ، سعيد ( 2007)، المواطنة حقوق وواجبات، الجيزة، مركز ماعت للدراسات القانونية.
- الحسنائي، موفق عبد العزيز (2010) دور الجامعة في بناء شخصية الطالب، موقع منتديات نور الاسلام ( [www.14noor.com](http://www.14noor.com) )
- زيدان. مصطفى ( 2010 )، اسهام مراكز الشباب في تدعيم المواطنة لدى الشباب' السعودية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
- سامح فوزي (2007)، المواطنة، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، مصر.
- العامر، عثمان بن صالح (2009)، اثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب، دراسة منشورة، الباحة، الموقع الالكتروني.
- عبد الهادي، حامد عبد المقصود، مقال الشباب والتنمية، مجلة الفيصل، العدد 112.
- عبد الودود مكروم (2004)، مفهوم المواطنة، ندوة المجلس الاعلى للثقافة، مصر.
- الكواري، علي خليفة (2001)، مفهوم الديمقراطية في الدول الديمقراطية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية.
- الكواري، علي خليفة (2001). مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، السنة(23)، العدد(264)، ص 104-125.

- المالكي، صالح بن محمد (2005) دور المؤسسات التعليمية في بناء الامن الفكري، كلية فهد الامنية، السعودية.
- المالكي، رياض (2007)، تفعيل مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني نحو المواطنة والمسؤولية والاصلاح، فلسطين، بانوراما المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع.
- المالكي، عبد الحفيظ عبدالله (2008)، نحو بناء استراتيجية وطنية لتحقيق الأمن الفكري في مواجهة الارهاب، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- المكروم (2010)، العولمة والمواطنة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- نبيه، نسرين عبد الحميد (2008)، مبدا المواطنة بين الجد والتطبيق، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب.

**مستوى استخدام طلبة جامعة الخليل لشبكة  
التواصل الاجتماعي وعلاقته بالذكاء العاطفي**

**د. محمد عبد اشتيوي  
جامعة القدس المفتوحة**

## مستخلص البحث:

هدف البحث التعرف إلى المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث، وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الكلية والبالغ عددهم (176) عاملاً، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حول المشكلة محل البحث. ولقد بينت نتائج البحث أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (68.818) حيث كانت المهارات القيادية الفنية بوزن نسبي (69.690) تليها المهارات القيادية الإنسانية بوزن نسبي (68.312)، تليها المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (68.452). وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128). كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الفنية بجميع أبعادها (الفكرية، الإنسانية، والفنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. كما اتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي تعزو لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). ومن التوصيات التي خرج بها البحث السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في الكلية، وكذلك العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، الأداء الوظيفي

## **Leadership skills and their Relation to the Level of Job Performance Among Employees in Palestine Technical College**

### **Abstract:**

The aim of this study was to identify the leadership skills (technical, human, and Intellectual) and their relationship with the level of job performance from the point of view of the employees at Palestine Technical College. The researcher used a descriptive-analytical approach to achieve the study's objectives. The study's population was the all staff members (176). The researcher used a questionnaire as the main tool for data collection. The results of the study showed that the availability of leadership skills was high (68.818%) where the technical leadership skills was about (69.690%), followed by the human leadership skills with a (68,312%), followed by intellectual leadership skills with a (68,452%). While the level of job performance was medium and with a relative weight of (66.128%). In addition, the results showed that there is a statistically significant relationship at the level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the technical leadership skills in all dimensions (intellectual, human, and technical) and the level of job performance from the perspective of staff. It was also found that there were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the responses of the study sample of the leadership skills and the level of job performance in relation to the variables of (gender, age, years of experience, qualification and job title). It is recommended to enhance the staff with different leadership skills in the light of a training framework that combines the different activities in the College, and to improve the level of job performance of the staff through providing the material and spiritual requirements of work.

**Keywords:** leadership skills, job performance.

## المقدمة:

لما تضمن مفهوم القيادة حالة التأثير الضمنية والصريحة على الآخرين، كان لا بد أن تكون من العناصر الحاسمة في تحقيق نجاح أو فشل الأعمال، ولقد أشار (عبوي، 2010، ص13) الى أن القيادة تلعب دورا هاما ورئيسا في حياة الأفراد والشعوب، فهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات وخاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغيرها للارتقاء بمستوى أدائها كما في المجتمعات المتقدمة. وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة للتعرف إلى الخصائص المميزة لها. وهو ما أكدته (نجم، 2012، ص19) بأن القيادة الناجحة بمهاراتها المختلفة هي التي تقود المؤسسة إلى النجاح الكبير وذلك بإلهام العاملين والتأثير عليهم من جهة، وضمان الاستجابة الطوعية لهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة. ومع تطور سبل تطبيق الأداء في العمل سيما في ظل التطور التكنولوجي، بات مستوى أداء العاملين محكوم للعديد من المتغيرات، ولكن الأهم منها تأثرهم بقيادتهم في العمل التي من شأنها ومن خلال الأساليب والنظم التي تستخدمها والخصائص الشخصية التي يتمتعون بها يمكن أن تؤثر إما سلبا أو إيجابا في مستوى أداء العاملين. ولما كان العاملون في كلية فلسطين التقنية يقومون بمهام كبيرة في صياغة وتشكيل الوعي المعرفي لدى الطلبة لديها، فلا بد ان يحتكم سلوكهم القيادي إلى العديد من الضوابط والمعايير الفكرية والإنسانية والفنية التي يتبناها قادة العمل في الكلية والتي من شأنها أن تنعكس على تحقيق مستوى وجودة أداء العاملين فيها، وهو ما سيظهر حتما في طبيعة مخرجات الكلية من الخريجين كذلك.

## مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحث عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الجامعات الفلسطينية وعبر تعاملاته مع العديد من العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة، لوحظ التعدد في وجهات نظرهم تجاه أساليب وأنماط القيادة المتبعة فيها تجاههم، فمنهم من اعتبر بأن سياسة التدوير الوظيفي للمسؤولين بمثابة مؤثر إيجابي تجاه مستوى أدائهم كعاملين، ومنهم من اعتبر ذلك مؤثرا سلبيا، وكل له مبرراته، وأن اختلاف شخصية القائد من مرحلة إلى أخرى قد ينعكس على طبيعة ومستوى أداء العاملين إما بالإيجاب أو بالسلب، فكانت هذه نقطة الارتكاز التي اعتمد عليها الباحث في السعي لبيان العلاقة التي يمكن أن تربط بين المهارات القيادية التي تتمتع بها شخصية القائد في أقسام ودوائر كلية فلسطين التقنية وبين مستوى أداء العاملين فيها. حيث تبني الباحث أبعاد المهارات القيادية التي أوردها الذنبيات وآخرون (2007: 239)، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في



كلية فلسطين التقنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع المهارات القيادية لدى الإداريين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 < \alpha$ ) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

#### فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 < \alpha$ ) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. وللتحقق من هذه الفرضية كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 < \alpha$ ) بين المهارات الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المهارات الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المهارات الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين تعزى للمتغيرات الآتية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى استكشاف طبيعة المهارات القيادية كسمات يتمتع بها القادة والمسئولون من وجهة نظر جميع العاملين في كلية فلسطين التقنية. وكذلك الى التعرف على مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية. وبيان العلاقة بين المهارات القيادية (الإنسانية، الفكرية، والفنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية. كما يهدف الى الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين والتي تعزى للمتغيرات التالية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

## أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من الناحية العلمية في إمكانية الاستفادة من هذا البحث بإيجاد رؤية جديدة عند إجراء دراسات علمية أخرى في نفس المجال. وقد يساعد هذا البحث في إيجاد إطار فكري مبسط لمضمون متغيري البحث «المهارات القيادية ولأداء العاملين». إن موضوع المهارات القيادية للعاملين بكلية فلسطين التقنية لم يحظَ بقسط وافر من الدراسات على حد علم الباحث. أما أهميته من الناحية العملية فتكمن في كون البحث سيتعرف على اتجاهات حقيقية لدى العاملين عما يمتلكون من مهارات قيادية وعن مستوى أدائهم الوظيفي الحقيقي في الكلية. كما ستتم الاستفادة من نتائج وتوصيات البحث في تشكيل حالة من الوعي المعرفي لدى القيادة والعاملين في الكلية تجاه مهارات القيادة الإيجابية والسلبية ومدى تأثير مستوى أداء العاملين بها. كما يمكن لنتائج البحث ان تكون بمثابة موجه سلوكي وضمني للعاملين في الكلية. وأنها ستوضح العديد من نقاط القوة ونقاط الضعف التي يمكن العمل على تصحيحها.

## متغيرات البحث:

يتمثل المتغير المستقل للبحث: بالمهارات القيادية بأبعادها (الفكرية، الإنسانية-والفنية). كما يتمثل المتغير التابع: بمستوى أداء العاملين في الكلية.

المتغيرات الوسيطة: النوع- العمر- عدد سنوات الخدمة- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي.

## حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع هذا البحث على توضيح العلاقة بين المهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، والفنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

- الحدود المكانية: طبق هذا البحث على العاملين في كلية فلسطين التقنية الموجودة في مدينة دير البلح بقطاع غزة-فلسطين.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق مفردات هذا البحث في الفصل الثاني من العام الجامعي 2016-2017م.
- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على جميع العاملين في كلية فلسطين التقنية (إداري، أكاديمي) والبالغ عددهم (176) عاملاً، بينهم (80) أكاديمي و(96) موظف إداري.

### مصطلحات البحث:

- المهارات القيادية: مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعمالهم بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (الشاعر، 2016 :46). ويمكن للباحث تعريفها إجرائياً: بأنها المهارات التي يتصف بها القائد والتي تنعكس على سلوكياته وتعاملاته مع العاملين والتي بشأنها أن تؤثر في طبيعة ومستوى أدائهم وإنجازهم في المنظمة.
- الأداء الوظيفي: يبين (عكاشة، 2008، ص33) نقلاً عن (محمد، 2001، ص209) بأن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. أما الباحث فيعرف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه مجموع المهام والنشاطات والإجراءات التي يقوم بها الفرد ليحقق قدراً من الإنجاز لأهداف فرعية إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة الكلية.
- كلية فلسطين التقنية: هي كلية جامعية حكومية تلتزم كلية فلسطين التقنية - دير البلح بتقديم برامج تقنية وأكاديمية متميزة تساهم في إعداد مخرجات وطنية مؤهلة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير لخدمة المجتمع وبنائه من أجل الرفعة والتطور. ( www.ptcdb.edu.ps )

## الإطار النظري للدراسة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها. (عياصرة، 2006، ص 33).

مفهوم القيادة لغة: القيادة في اللغة (نقيض السوق) ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وجمع قائد هو قادة وقواد، والقود من الخيل التي تقاد بمقاودها ولا تتركب، وتكون مودعة معدة لوقت الحاجة والقائد وأحد القواد والقادة ورجل قائد من قوم قود وقواد وقادة. (ابن منظور، 2003، ص 531).

القيادة اصطلاحاً: بحسب ما أورد (بلخضر، 2016، ص 116) عن (warhavig,2005,p77) فإن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه. أما (الصيرفي، 2006، ص 124) عرفها بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم خلال عملية الإقناع. أما (النعيمي، 2008، ص 93) فقد اعتبر بأنها العملية التي تجعل الفرد يمارس تأثيره على الآخرين ويلهمهم ويحفزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وعرفها (عريفج، 2001، ص 97) بأنها: استمالة أفراد الجماعة للتعاون لتحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته ويتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها».

والمتمائل في التعريفات السابقة يجد أنها ركزت على عده أمور منها:

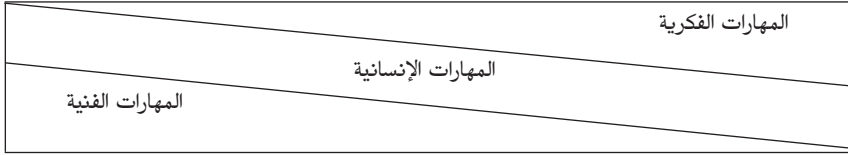
1. وجود فرد معين يسمى القائد يمارس مسؤولياته تجاه المرؤوسين.
2. وجود جماعة تساند قائدها لإنجاز المهام على علاقة قائمة على الاحترام والود والتفاهم.
3. وجود هدف مشترك يسعى الكل لتحقيقه لإتمام المهام المنوطة بالمؤسسة على أكمل وجه.
4. وجود ظروف معينة ونوع من التفاعل والتفهم لممارسة القيادة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها قدرة المسؤولين في التأثير على العاملين بهدف إقناعهم لإنجاز المهام المطلوبة، وبناءً على علاقة مبنية على الود والاحترام والتعاون والعمل بروح الفريق.

أما المهارة فيعرفها معجم المعاني الجامع ([www.almaany.com](http://www.almaany.com)) بأنها القدرة على أداء عمل بحذق وبراعة ومهارة يدوية. أما (قنديل، 2010: 67) وفي نفس السياق جاء ليعرفها

بأنها القدرة على تنفيذ أو أداء العمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل. في ضوء ذلك يمكن تعريف المهارة بأنها مستوى الدقة والسرعة والإتقان الذي يمتلكه الفرد وقدرته على استخدام مدخلات العمل استخداماً فعالاً لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن.

المهارات القيادية: تعددت الاتجاهات لدى المعرفين ومتخصصي العمل الإداري حول المهارات التي يجب توافرها في قيادة المنظمة ومسئوليتها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، ولكن الباحث وفي إطار مراجعته النظرية للعديد من المراجع والدراسات السابقة تبني ما أورده (الذنيبات وآخرون، 2007، ص 239) حيث حدد ثلاث مهارات لا بد وأن تتوفر لدى هؤلاء المسؤولين في المنظمة حيث صنفها كالتالي:



الإدارة العليا      الإدارة الوسطى الإشرافية      الإدارة الدنيا التنفيذية

المصدر: (الذنيبات وآخرون، 2007، ص 239)

1. المهارات الفكرية (الإدراكية-الذهنية): يعرفها (الجابري، 2009، ص 15) بأنها المهارة التي تتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والتغيير الإيجابي. أما (كنعان، 2009، ص 275) فيعرفها بأنها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم. وفي نفس الإطار بين (العجمي، 2010، ص 70) بأن هناك عدداً من المهارات التي ينبغي أن تتوفر في القائد يمكن الإشارة إليها كالتالي: (التفكير المبدع-التخطيط والتنظيم والتقدير والمتابعة-تدوين الأعمال والأحداث والتفاصيل-التعليم والتوجيه بمهام محددة-تنفيذ السياسات والعقود والإجراءات)، ولكي يستطيع القائد أن يمارس المهارات السابقة بكفاءة فقد أشار (العجمي، 2010، ص 77). بأنه لا بد أن يضع في اعتباره العناصر الجوهرية الآتية:

- عملية التأثير على مرؤوسيه والانتباه إلى الوسائل المستخدمة من أجل تحفيزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل: المكافأة والخبرة الشخصية للقائد.

- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.
- تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة والذي يسعى جميع العاملين لبلوغه.

انسجاماً مع ما سبق فإن (الطويل، 2001، ص29) بين بأن المهارات الفكرية أساسية لمن يتولون مراكز قيادية وإدارية عليا في النظام كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات قابلة للتفعيل ضمن مختلف الأطر. كما يمكن الاستخلاص بأن المهارات الفكرية المتنوعة لدى القائد مهمة مع التأكيد على التنوع فيها، فالتهيئة والتنظيم والإدراك السليم والشامل والمتكامل للعاملين وللقوانين التي تدير المؤسسة والفن في استخدام ذلك في الوقت والمكان المناسب كل ذلك يجعل من القائد مصدراً للتأثير على العاملين ليأخذهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بنجاح، حيث يمكن تعريفها بأنها الإمكانيات العقلية والذهنية التي يمتلكها القائد والتي تجعل منه قادراً على عمليات التدبر والتفكير والتحليل والربط والتنبؤ ورسم السيناريوهات والخطط التي من شأنها أن يتحقق من خلالها أهداف المنظمة بما ينسجم مع معطيات مدخلاتها من إمكانيات مادية وبشرية ومعنوية.

2. المهارات الإنسانية: عرفها (ربيع، 2006، ص89) بأنها القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام. أما (رسمي، 2004، ص83) فقد عرفها بأنها القدرة على إدارة العمل والتحفيز والتفاعل الإيجابي مع الأفراد. وفي نفس السياق بين (الجابري، 2009، ص21) إن المهارات الإنسانية تعني القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، فالقيادة أساسها المحبة والولاء، فعندما يمتلك القائد مهارات التعامل مع المرؤوسين فإنه يمتلك قلوبهم وأرواحهم ويقودهم من خلال الإقناع والرضا. وبحسب (المغربي، 2006، ص39، 40) فإن توافر المهارة الإنسانية لدى القائد تتطلب الآتي:

- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- القدرة على حسن الاختيار للأفراد والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة من أجل الحصول على أفضل الأفكار والأمور لتطوير المؤسسة.

- الإرشاد والتوجيه للأفراد والتنسيق فيما بينهم.
- التواصل التام والمستمر بين مجموعات العمل (الصاعد، الهابط، الأفقي).
- السعي لتخفيف الضغوط النفسية للعاملين مع القدرة على حل الصراع فيما بينهم قدر الإمكان.

وفي ضوء ما ورد يمكن الاستنتاج أن المهارات الإنسانية لدى القائد والمسئول في الكلية تهتم بعمل الفريق وإشعار العاملين بالأمن والحب والتقدير والاحترام ومراعاة اتجاهاتهم وحاجاتهم وتطلعاتهم وطموحاتهم المستقبلية وإشعارهم بالأهمية ومشاركتهم في اتخاذ القرار، كل ذلك يمكن أن يحقق حالة الانتماء الوظيفي لدى العاملين مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بسرعة ودقة وإتقان. حيث يمكن تعريفها أنها الإمكانيات الوجدانية والعقلية التي يمتلكها القائد وتجعل منه قادرا على الإحساس بشعور العاملين وبحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى تحقيقها بما ينسجم مع تحقيق أهداف العمل كذلك.

3. المهارات الفنية: وضح (العجمي، 2008، ص211) بأن العصر الذي نعيش فيه مليء بالمتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعليم والتعلم، فإن ذلك يحتم على القائد الفعال أن يكون ملما بالكثير من المعلومات والمعارف بل أكثر من ذلك يعرف متى وكيف يحصل على مزيد من المعلومات من مصادرها ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده بها أحد، فهو يسعى إلى التجديد والابتكار والإبداع. وفي هذا الإطار فلقد وضح (عبوي، 2010، ص87) أن القائد يجب أن يعتمد على نفسه فنيا، لكن هذا لا يعني أن يكون القائد متخصصا في كل العلوم بل عليه أن يكون على علم بشيء من هذه العلوم والمعارف الإنسانية. وقد تواصل مع ما ذكر فكريا (العجمي، 2010، ص211) حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يمتلك المعرفة والقدرة الفنية في المجالات التي يتعامل معها، وهذا يتطلب منه المهارة في إدارة نفسه مثل إدارة الآخرين والتحكم في مشاعره. وأن يمتلك مهارات معرفية في علم النفس والتربية كي يستطيع أن يساير الطابع البشرية، ولعل من أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يأتي:

- أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- مألوفة أكثر من غيرها لكونها مطلوبة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها

### القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور.

ولما كان البحث يطبق في مجال التربية والتعليم العالي، تناسب مضمونها بما جاء به (العجمي، 2010، ص211). الذي أكد على أهم المهارات الفنية الواجب توافرها في القائد التربوي الفاعل، وهي المهارة في التطوير ثم المهارة في تقديم الخطط التربوية ثم ترجمتها إلى خطط واقعية تناسب المؤسسة، ثم ممارسة تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات. أما (كنعان، 2009، ص329) فقد أشار إلى أن هناك مهارات فنية أخرى مرتبطة بالقائد منها: القدرة على تحمل المسؤولية؛ وتعني شعور القائد بعدم الرضا بعد الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه وما يرى نفسه ملتزماً أدبيا بتحقيقه، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبيا بعدم القيام به. أما (ربيع، 2006، ص95) فقد أكد على أن القائد يجب أن يؤمن بالهدف وإمكانية تحقيقه؛ حيث أشار إلى أن الإيمان بالشيء مسألة في غاية الأهمية وركنا أساسيا من أركان النجاح ومن دون هذا الإيمان يفقد القائد الثقة بعمله والقدرة على الإدارة الصحيحة، كما أكد على ضرورة امتلاك القائد حالة من الفهم العميق والشامل للأمور؛ ويقصد بذلك فهم القائد التربوي للأمور بشكلها الكامل من دون نقص أو تشويش ومدى ارتباط أمور المؤسسة بغيرها من الأمور وما يتطلبه هذا الأمر من عناية واهتمام وتأثيره بغيره من الأمور. وهو ما عقب عليه (حسن، 2004، ص94) حيث ركز على أن القائد يجب أن يكون ملماً بالمعارف الإنسانية لأن دوره يتطلب منه أن يكون لديه معرفة شاملة بمن حوله وأن يكون غنيا بثقافته وليس متخصصا وذلك لأنه من الصعب توافر الأمور كافة في القائد الواحد. مما سبق يمكن تعريفها بأنها: مجموع المهارات التخصصية والمهارية التي يتمتع بها القائد والتي تتعلق بمدى معرفته بتفاصيل مجال عمله، وتجعل منه قادرا على التخطيط للأعمال ومتابعتها والإشراف عليها ويجعلها جزءا من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

**مفهوم الأداء:** تعددت التعريفات التي تعلقته بمفهوم الأداء فهناك من أطلق عليه الأداء الوظيفي أو أداء الأعمال أو غير ذلك، وبحسب ما عرفه (الصامل، 20011، ص52) بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه. أما (عكاشة، 2008، ص33) نقلا عن (سلطان، 2004، ص219) الذي عرفه بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. أما (البلوي، 2008، ص29) فقد أشار إلى أن الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان



العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته، واتجاهاته نحو العمل، ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية، والعوامل البيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم، والخبرات المكتسبة. مما سبق يمكن التوضيح بأن مفهوم أداء العاملين يتمثل في المخرجات النهائية للأعمال التي يقوم بها الفرد اعتماداً على بذله للجهود المختلفة مستنداً للإمكانات والقدرات الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها وتؤهله لتحقيق تلك المخرجات.

**قياس الأداء:** من الممكن أن يتم إنجاز المهام المطلوبة في الأعمال بشكل أو باخر ولكن من المهم أن يكون ذلك الإنجاز تم وفق المعايير والمقاييس التي يتطلبها العمل ذاته، وأن نتائج الأعمال لا يجدر أن تؤخذ كما هي دون عمليات التحليل الدقيق لمعطياتها وللعناصر التي آلت بها الى حدها الذي خرجت به، بل يقتضي الأمر التقصي والتنقيب عن نقاط القوة ونقاط الضعف التي ساهمت في نجاح أو تثبيط العمل وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي للعمل. فبحسب ما يرى (العامودي، 2013، ص37) فإن تحديد مستوى أداء الفرد يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة ودرجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء. ولكن (الهييتي، 2003، ص199) بين بأن المحاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل. أما (شاويش، 1996، ص 86-87) فقد أشار الى أن عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم تقاس بمدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحمل لمسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى. وهذا ما اتفق معه (السالم، 2009، ص45) الذي أشار إلى أن تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وتحديد نقاط القوة والضعف كل ذلك يعتبر ضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين وتحقيق فاعلية المنظمة. وذلك بحسب ما أورده (أبو ماضي، 2007: 12). وهو ما قام باختصاره (الكلالده، 2013، ص151) عندما اعتبر بأنه تحليل وتقسيم دقيق ومنظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن. مما سبق يتضح بأن قياس الأداء يركز بشكل أساسي على عمليات التحليل المنطقية للأداء المحقق فعلياً، وهو ما يتطلب مقارنته بما كان مخططاً مسبقاً للنتائج نفسها ومن ثم المفارقة بين الأداء الحقيقي والأداء المحقق، حيث يترتب على النتائج والمفارقات بينهما القيمة الحقيقية لمستوى الأداء الفعلي للفرد.

## الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى العديد من البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث محل الدراسة، اتضح أن العديد منها تناولت المتغير المستقل بأبعاده المتعددة لتثبيت علاقته بالعديد من المتغيرات التابعة والعكس صحيح، وهو ما أثير الجانب المعرفي لدى الباحث أما الدراسات التي جاءت بالمهارات القيادية كمتغير تابع، فقد قام (Sunhueva, 2011) بدراسة هدفت إلى بيان تأثير تنمية المهارات القيادية على الأداء التنظيمي، سيما وأن البيئة الحالية تتطلب تحسين نوعية القيادة في المنظمات، وذلك من أجل تحسين القدرات القيادية، حيث يمكن للشركات وضع برامج تنمية للمهارات القيادية، علماً أنه ليس كل الشركات تتبنى تلك البرامج، وقد تبين وجود علاقة إيجابية بين برامج تطوير القيادة والأداء التنظيمي، كما وجد أن معظم برامج تنمية المهارات القيادية تم انشاؤها في ظل استجابة المنظمات للتحديات الكبيرة التي تواجهها، ومن النتائج، تبين أن نسبة أعلى من «الشركات الرائدة» لديها برامج تنمية المهارات القيادية. وفي نفس الإطار قام (Gyasi, 2016) بدراسة هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير أساليب القيادة على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية في جمعية مقاطعة كوابري من منطقة أشانتي في غانا، والتي أشارت إلى أنه إذا لم يتم تزويد مديري المدارس بالمعارف والمهارات القيادية بشكل جيد لن يكون لديهم أي تأثير على العمل الأكاديمي، وأن أسلوب القيادة يمكن أن يؤثر على الأداء الأكاديمي، وقد أوصت الدراسة المؤسسات بتدريب المعلمين على فن القيادة، ومن المستحسن إجبارية التطوير المهني باستمرار. كما جاءت دراسة (باشراحيل، 2010) لتركز على علاقة القيادة بالأداء حيث هدفت الى بيان العلاقة بين القيادة والأداء في شركة الكهرباء في مكة، حيث تبين أن الأفراد لا يثقون في كل ما يصدر عن قيادة المنظمة، وأن هناك قصورا وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة، فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة، ولكنها في المقابل بينت أن المنظمة تميزت خلال السنوات الثلاث الأخيرة في جودة الخدمة المقدمة للعملاء وهذا مؤشر أداء رائع لدى المنظمة. ومن باب تعزيز أهمية تنمية المهارات القيادية قام (الشاعر، 2016) بإجراء دراسة هدفت الى التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمهارات القيادية كانت كما يأتي: مجال المهارات الإنسانية بنسبة (83.95%) مجال المهارات الفكرية (83.76)، المهارات الفنية (83.13). واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع. ولكن ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة تبعاً لجنس

المدير على مجالات الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات ولصالح المديرات (الإناث) في حين لا توجد فروق على مجال المرونة تبعا لجنس المدير. أما (الأي، 2015) فقد أجرى دراسة هدفت الى التعرف على دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين، مهارة التحليل وحل المشكلات، مهارة القدرة على التأثير على الآخرين ومهارة الإبداع والابتكار، وكان من أهم نتائجها أنها أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغيرات: (المستوى القيادي، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)، وإن دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية جاء بوزن نسبي (80.714)، حيث أوصت بتنمية مهارة التخطيط لدى المستويات القيادية العليا. وفي الإطار نفسه قام كل من (عبيد، الجمال، 2014) بعمل دراسة تهدف لبيان دور التدريب في تنمية مهارات موظفي قطاع الاتصال الفلسطينية، شركة الاتصالات الفلسطينية أنموذجا (بالتل) في محافظتي نابلس وجنين. وكان من أهم نتائجها وجود دور للتدريب في تنمية مهارات الموظفين بشكل مؤثر وفاعل وكثيرة هي نتائجه التحسينية في الأداءات الوظيفية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98). وبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في دور التدريب على الموظفين، يعزى إلى متغير النوع والخدمة لديهم وذلك على المجال الكلي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي. وكذلك جاءت دراسة (فروانة، 2014)، لتضع المهارات القيادية كمتغير تابع والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، وكان من أهم نتائجها أن متوسط الدرجة الكلية للمهارات القيادية لدى الطلاب كان بوزن نسبي (72%) مما يشير إلى ارتفاع المهارات القيادية لدى الطلاب، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى كفاءة وأثر البرنامج في رفع المهارات القيادية. أما دراسة (مرتجي، 2009) هدفت إلى تحديد درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، التي كان من نتائجها أن للمشرف التربوي دورا في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وكان ذلك عاليا بوزن نسبي (63.97%). وأن دور المشرف التربوي في تنمية مهارة التأثير في الآخرين كان الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (68.34%). وقد أوصت الدراسة بإتاحة الجو النفسي والودي أثناء الاجتماعات والمناقشات بين المعلمين والمشرفين. كما اعتبرت دراسة (القحطاني، 2003) المهارات القيادية متغيرا تابعا عندما هدفت الى التعرف على برامج

التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية كدراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية. حيث بينت الدراسة بأن كلا من المدربين والمتدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات القيادية. وأن المتدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم في اكتساب المتدربين للصفات القيادية بدرجة أكبر مما يراها المدربين. وأن المدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم بدرجة متوسطة في بناء المهارات القيادية.

كما أن هناك العديد من الدراسات التي اتخذت من المهارات القيادية متغيراً مستقلاً كما الدراسة محل البحث ومنها دراسة (الطهراوي، 2015) التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، وكان من أهم نتائجها: يمتلك أعضاء المجالس الطلابية المهارات القيادية بدرجات متفاوتة حسب الترتيب الآتي: المهارات الإنسانية (72%) ومهارات العمل الجماعي (71%) المهارات الفنية (70.5%) مهارات التخطيط (69.2%) مهارات حل المشكلات (69.2%) والدرجة الكلية هي (70.6)، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في قسم شؤون الطلبة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور لمجالي: المهارات الفنية، ومجالات العمل الجماعي والدرجة الكلية. كما أجرى (الصامل، 2011) دراسة هدفت التعرف إلى دور تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث بينت أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات. وأن التدريب يسهم في دور فعال في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي. وقد أسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي. ومن أهم توصياتها ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لشغل المناصب القيادية.

ومن جانب آخر فهناك العديد من الدراسات التي ركزت على بيان واقع المهارات القيادية، مثل دراسة (شاهين، 2011) حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها، والتي كان من أهم نتائجها أن المتوسط الحسابي لجميع المهارات القيادية يساوي (4.39) والوزن النسب (87.79%) وبدرجة توافق كبيرة وقد حصلت المهارة الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) وبوزن نسبي (90.18)%. حصلت المهارات الذاتية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.47) وبوزن نسبي (89.50)%. والمهارات الفنية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.28)، وبوزن نسبي (85.63)%. وحصلت المهارات الإنسانية على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.26) وبوزن نسبي (85.63)%. ومن توصيات الدراسة: إعطاء أهمية للمهارات الفكرية والإنسانية حيث أنها حصلت على المرتبة الرابعة والخامسة. أما دراسة (Richter&other,2011) أجريت لتحقيق في مهارات القيادة الرئيسية المرتبطة

بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعيا، ودرست العلاقة بين تطبيق دعم السلوك الإيجابي على مستوى المدارس وزيادة الأدلة على تلك المهارات. وأظهرت النتائج بأن تصنيف الموظفين والمديرين المعتمدين من جميع المدارس لأهمية كل من المهارات الـ 31 على أنها عالية؛ وأن تلقى مدراء المدارس في مدارس دعم السلوك الإيجابي على مستوى المدرسة تقييمات أعلى بكثير مرتبطة بفعالية إدارة السلوك. وكذلك جاءت دراسة (زعيتير، 2009) لتتعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وسبل تطويرها. حيث تحققت من أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلميهم كانت بدرجة عالية بلغت (77.7%)، حيث احتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.4) يليه مجال المهارة الذاتية بوزن نسبي (79.1) ثم مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي (75.6) يليه مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي (75.4) وأخيرا مجال المهارات الفنية بوزن نسبي (74.1)، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير النوع في مجال المهارات القيادية عامة بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور. وفي نفس السياق أجري (الأغا، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) المتوفرة والمعارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم. حيث بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغيرات (النوع، فئات العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة الاجتماعية). وفي نفس السياق كان (Foley, 2005) قد أجرى دراسة في أمريكا هدفت إلى تحديد واقع المهارات القيادية المكتسبة قبل دخول الطلاب في السنة الأولى بالجامعة، وكان من نتائجها عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المشتركين بسبب الاختلاف في العرق بينما الاختلافات بسبب النوع وجدت في مقاييس وسائل التقنية. علاوة على ذلك يبدو أن الطلاب يتخرجون مع بعض المهارات القيادية.

وهناك من الدراسات التي تناولت العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المتغير التابع للدراسة محل البحث مثل دراسة (عكاشة، 2008) التي هدفت التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي كدراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية «Paltel». وكان من نتائجها وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. والتي أوصت بضرورة زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط

السلوكية الفاعلة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها. أما دراسة (العكش، 2007) فقد هدفت الى بيان أثر نظام المكافآت والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. كما بينت أن نظام المكافآت الموجود متدنٍ، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي في أدائهم. أما دراسة (عواد، 2005)، أجريت ليتم تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة)، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة فيها. حيث تبين وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة. كما وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف.

**التعقيب على الدراسات:** أمام ما تضمنته الدراسات السابقة، يتبين أن هذا البحث يتميز عنها أنه تناول المهارات القيادية التي يتمتع بها جميع مفردات المجتمع الكلي للدراسة ولم يطبق على فئة محددة من قادة الكلية، كما أن مفرداته طبقت على مؤسسة حكومية فلسطينية يمكن أن تختلف في خصائصها عن المجتمعات الأخرى للدراسات المذكورة، رغم أنه اتفق معها من حيث المنهج المتبع وأداة جمع البيانات والتعامل مع بعض المتغيرات الديمغرافية التي اهتمت بها الدراسات السابقة. وقد استفاد الباحث منها عند تكوين الإطار المفاهيمي النظري للدراسة، وتحديد أبعاد متغيراتها، والاسترشاد بخطى بناء جسم البحث الشاملة التي وردت فيها.

**المنهجية وأسلوب البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث إنه من أكثر المناهج العلمية المناسبة لهذا البحث، والذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد موضوع البحث، حيث يمكن الباحث من وصف المشكلة محل البحث وصفا دقيقا، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

**مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين (الإداريين والأكاديميين)، والبالغ عددهم (176) في كلية فلسطين التقنية دير البلح. حيث أنه وبحسب إحصائيات قسم شؤون الموظفين في الكلية كانت على النحو التالي: يبلغ عدد العاملين في الكلية (176) عاملا، بينهم (80) أكاديميا (محاضرا) منهم (19) يحمل درجة الدكتوراه و(19) يحمل درجة الماجستير و(42) يحمل درجة البكالوريوس و(96) موظفا إداريا. وقد شمل مجتمع البحث جميع العاملين بالكلية ليتسنى التعرف على اتجاهات جميع العاملين تجاه المهارات القيادية لدى من هم أعلى منهم في مستويات العمل خاصة وإن الكلية هي مؤسسة حكومية تتبع هيكلها الى وزارة التربية والتعليم العالي.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، نظرا لصغر مجتمع البحث، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات مجتمع البحث من العاملين في كلية فلسطين التقنية، وتم استرداد (143) من استبانة من أصل (176)، مثلت عينة البحث أي بنسبة (81%)، ويتوزع أفراد عينة البحث حسب الجدول التالي:

### جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة البحث

البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	94	65.7
	أنثى	49	34.3
المجموع		143	100%
العمر	من 20-30 عام	27	18.9
	من 31-40 عام	64	44.8
	من 41-50 عام	35	24.5
	من 51-60 عام	17	11.9
المجموع		143	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	34	23.8
	من 5-10 سنوات	26	18.2
	11 سنة فما فوق	83	58.0
المجموع		143	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	44	30.8
	بكالوريوس	35	24.5
	ماجستير	46	32.2
	دكتوراه	18	12.6
المجموع		143	100%
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	26	18.2
	رئيس شعبة	15	10.5
	موظف إداري	63	44.1
	موظف أكاديمي	39	27.3
المجموع		143	100%



**أداة البحث:** تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بحسب التوزيع الخماسي، التي تكونت من «32» فقرة توزعت على أربعة محاور كان منها (21) للمهارات القيادية، بواقع «7» فقرات لكل مهارة، و(11) عبارة للأداء الوظيفي، لتبين درجة الموافقة (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وبناءً على بيانات قسم شؤون الموظفين في الكلية فقد يرجع ذلك إلى سياسة ديوان الموظفين العام حيث يتم إجراء مسابقات ومن يفوز يحصل على الوظيفة، أما عن العمر من حيث تواجد عناصر شبابية أكثر يرجع إلى حاجة الكلية لهم حيث تم فتح فرع جديد لها علاوة على استحداث مناصب إدارية جديدة مما حدا بأصحاب القرار بالكلية إلى استيعاب القرار بالكلية إلى استيعاب الشباب لما لهم من قدرة على العطاء والتميز، أما عن سنوات الخدمة فكان أكبر عدد من الموظفين هم ممن عملوا بالكلية لأكثر من (11) عاما وقد يرجع ذلك إلى أن عمر الكلية الكبير وأن طبيعة التوظيف فيها لا تخضع لاتجاهات افراد معينين وإنما الموظف فيها هو موظف حكومي بغض النظر عن اتجاهات مديريها، أما عن المؤهل العلمي حيث كانت النسبة لدرجة الماجستير أعلى نظرا إلى رغبة العاملين في تطوير أنفسهم خاصة مع استحداث تخصصات ومناصب إدارية جديدة مما دفعهم إلى تطوير أنفسهم. أما عن المسمى الوظيفي من حيث إن الموظفين الإداريين كانت نسبتهم أعلى يرجع ذلك الهيكلية المتبعة في الكلية مع العلم بأن هؤلاء الإداريين يتم اللجوء أحيانا إلى عدد منهم لتدريس بعض المساقات للطلبة، وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم (2): مقياس خماسي التدرج**

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	2.60	3.39	52.00	67.99
كبيرة	3.40	4.19	68.00	83.99
كبيرة جدا	4.20	5.00	84.00	100.00



**تصميم أداة البحث:** اعتمد البحث على الاستبانة قام الباحث بتصميمها كأداة لجمع البيانات التي تساهم في التحقق من فروض البحث، وذلك بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة، حيث قام الباحث بإعداد استبانة المهارات القيادية والأداء الوظيفي حيث تكونت من صورتها الأولية (50) فقرة واشتملت على المهارات الفنية، الإنسانية، الفكرية-الأداء الوظيفي، وبعد عملية التعديل تم الوصول إلى الفقرات المناسبة والبالغ عددها (21) للمهارات القيادية، (11) للأداء الوظيفي.

**صدق أداة البحث وثباتها:** ونعني بصدق أداة البحث، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق الآتية:

أ. الصدق من وجهة المحكمين: تم عرض الاستبانة على ثلاثة من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية الاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذا البحث، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

ب. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

**جدول رقم (3): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة**

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة «Sig.»	الدالة
1	المهارات القيادية الفنية	0.730	0.000	دالة عند 0.01
2	المهارات القيادية الإنسانية	0.856	0.000	دالة عند 0.01
3	المهارات القيادية الفكرية	0.695	0.000	دالة عند 0.01
4	الأداء الوظيفي	0.647	0.000	دالة عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

**ثبات أداة البحث:** ونعني بثبات الأداة، أن تعطي الأداة النتائج نفسها تقريبا لو طبقت مرة أخرى على المجموعة نفسها من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ: تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الآتي:

**جدول رقم (4): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ**

م	المحور	معامل الارتباط
1	المهارات القيادية الفنية	0.729
2	المهارات القيادية الإنسانية	0.810
3	المهارات القيادية الفكرية	0.710
4	الأداء الوظيفي	0.836
	الاستبانة ككل	0.846

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض البحث.

**الأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة البيانات:** للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار «T» للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار (One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة. وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة البحث.

**نتائج البحث ومناقشتها:** لما كان الهدف الرئيس لإجراء هذا البحث هو الخروج بنتائج محددة فكان لا بد من الإجابة عن أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما مدى توافر المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟ ولقد تم الإجابة على هذا السؤال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول الآتية:

### جدول رقم (5): محاور المهارات القيادية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	المهارات القيادية الفنية	3.485	0.657	8.815	0.000	69.690	1	كبيرة
2	المهارات القيادية الإنسانية	3.416	0.635	7.829	0.000	68.312	3	كبيرة
3	المهارات القيادية الفكرية	3.423	0.820	6.164	0.000	68.452	2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.441	0.616	8.559	0.000	68.818		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن: توافرت المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.818)، وهو بدرجة (كبيرة). وتبين النتائج مدى توافر المهارات القيادية لدى العاملين في كلية فلسطين كان بدرجة كبيرة. حيث كان توافرت المهارات القيادية الفنية جاء بوزن نسبي (69.690)، وهو بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في الكلية هم من فئة متخصصة أكاديميا وإداريا ولم يتم توظيفهم إلا وفق شروط محددة وواضحة. كما كان توافر المهارات القيادية الإنسانية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.312)، وهو بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود حالة من التناسق بين مكونات التنظيم البشري في الكلية وأن ما يسود فيها هو العمل بروح الفريق والحب وتبادل الاحترام والتقدير لدى العاملين بعضهم مع بعض. وكان توافر المهارات القيادية الفكرية لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.452)، وهو بدرجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل الإداري والأكاديمي في الكلية يحتاج إلى مهارات تفكير عالية بسبب العمل في بيئة غير مستقرة سواء كان ذلك يتعلق بالجانب المالي أو البشري أو التنظيمي أو غير ذلك.

## تحليل فقرات الاستبانة: المحور الأول: المهارات القيادية الفنية

### جدول رقم (6): فقرات محور المهارات القيادية الفنية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك القيادة القدرة في التأثير على الآخرين.	3.755	0.858	10.531	0.000	75.105	2	كبيرة
2	تستطيع القيادة العمل ضمن فريق.	3.832	0.741	13.429	0.000	76.643	1	كبيرة
3	توزع القيادة المسؤوليات على العاملين وفق هيكل تنظيمي واضح.	3.671	0.902	8.899	0.000	73.427	3	كبيرة
4	تصغي القيادة للآراء المخالفة بشكل فاعل.	3.322	0.954	4.033	0.000	66.434	5	متوسطة
5	تتمتع القيادة بالقدرة على الحوار.	3.476	1.060	5.363	0.000	69.510	4	كبيرة
6	تتجاهل القيادة أخطاء الموظفين الصغيرة ويتم التركيز على الأمور الأكثر أهمية.	3.203	0.997	2.433	0.016	64.056	6	متوسطة
7	توجد اجتماعات تقييمية لأداء الموظفين بين حين وآخر.	3.133	1.029	1.543	0.125	62.657	7	متوسطة
	المحور ككل	3.485	0.657	8.815	0.000	69.690		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن: توافرت المهارات القيادية الفنية في الكلية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (69.690)، وهو بدرجة (كبيرة). تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2016) ودراسة زعيتز (2009) حيث جاء ترتيب المهارات الفنية الأخيرة فيها.

- كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (2)، وهي (تستطيع القيادة العمل ضمن فريق)، وقد جاءت بوزن نسبي (76.643)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى وجود هدف مشترك ووجود تحمل للمسؤولية من قبل القادة والعاملين لإنجاز المهام المطلوبة وعدم التهرب منها وفهم كل منهم لدوره ومهامه، وبذلك يكون العمل الجماعي مع فريق متكامل من حيث عمليات الإنجاز الشاملة.
- وكان أدنى ترتيب للفقرة رقم (7)، وهي (توجد اجتماعات تقييمية لأداء الموظفين بين حين وآخر)، وقد جاءت بوزن نسبي (62.657)، وهي بدرجة (متوسطة). وهذه النتيجة تتفق نوعاً ما مع دراسة عواد (2005) فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن نمط التقييم الموجود في المؤسسات الحكومية الذي يغلب عليه الجانب الفردي من قبل المسئول والذي يكون محكوماً بمعايير محددة من قبل ديوان الموظفين الحكومي.

## المحور الثاني: المهارات القيادية الانسانية

### جدول رقم (7): فقرات محور المهارات القيادية الإنسانية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يميل القادة لبناء علاقات قوية مع زملائهم في العمل.	3.427	0.764	6.673	0.000	68.531	4	كبيرة
2	يشعر القادة بأن زملائهم يكونون لهم الاحترام.	3.524	0.795	7.893	0.000	70.490	2	كبيرة
3	تتجنب القيادة التهديد بالعقوبات للعاملين.	3.266	0.911	3.487	0.001	65.315	6	متوسطة

كبيرة	1	72.867	0.000	9.955	0.773	3.643	تسعى القيادة إلى أن تسود علاقات المحبة والتعاون بين العاملين.	4
كبيرة	3	68.811	0.000	5.952	0.885	3.441	يشجع القادة العمل بروح الفريق في الكلية.	5
متوسطة	7	64.895	0.002	3.152	0.929	3.245	توفر القيادة الدعم المعنوي والنفسي للعاملين في الكلية.	6
متوسطة	5	67.273	0.000	4.671	0.931	3.364	تشجع القيادة العاملين على إبداء آرائهم بكل حرية.	7
كبيرة		68.312	0.000	7.829	0.635	3.416	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول السابق: توافرت المهارات القيادية الإنسانية في الكلية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.312)، وهو بدرجة (كبيرة). اختلفت من حيث الترتيب مع دراسة كل من الشاعر (2016) والطهراوي (2015) ولكنها اتفقت مع دراسة شاهين (2011) وزعيتر (2009) من حيث الترتيب.

- كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (4)، وهي (تسعى القيادة إلى أن تسود علاقات المحبة والتعاون بين العاملين)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.867)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث إلى فهم القيادة لأدوارها وإيمانها بأن بالحب والتقدير والاحترام الذي من خلاله تستطيع نيل ما تريد لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ينم عن الشعور العالي والمتفهم لمشاعر العاملين والرغبة في مراعاة حاجاتهم وميولهم وإشعارهم بالأهمية علاوة عن رضى العاملين عن أسلوب ونمط القيادة المتبع.

- كان أدنى ترتيب لفقرة رقم (6)، وهي (توفر القيادة الدعم المعنوي والنفسي للعاملين في الكلية)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.895)، وهي بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادة الكلية تتبع الأساليب التقليدية عند دعم العاملين وهي الدعم المادي مبتعدين عن الإيمان بالدعم المعنوي أو النفسي للعامل وبالنتائج المتأنية منه.

## المحور الثالث: المهارات القيادية الفكرية

### جدول رقم (8): فقرات محور المهارات القيادية الفكرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تحديد المشكلات التي تواجه العاملين باستمرار.	3.350	0.951	4.395	0.000	66.993	5	متوسطة
2	تستثمر القيادة الأفكار المقترحة من العاملين ويتم الأخذ بها.	3.252	0.960	3.135	0.002	65.035	7	متوسطة
3	يتروى القادة في إصدار الأحكام.	3.413	0.914	5.397	0.000	68.252	3	كبيرة
4	يبتكر القادة أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري.	3.315	0.960	3.920	0.000	66.294	6	متوسطة
5	تسعى القيادة إلى الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات.	3.399	0.913	5.223	0.000	67.972	4	متوسطة
6	يوجد تفهم للقادة للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل.	3.650	0.890	8.737	0.000	73.007	1	كبيرة
7	اشعر بان القيادة تسير وفق رؤية واستراتيجية واضحة.	3.580	2.642	2.628	0.010	71.608	2	كبيرة
	المحور ككل	3.423	0.820	6.164	0.000	68.452		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق: توافرت المهارات القيادية الفكرية في الكلية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (68.452)، وهو بدرجة (كبيرة). اتفقت هذه النتيجة من حيث الترتيب مع دراسة الشاعر(2016) ودراسة زعيتر(2009) ولكنها اختلفت مع دراسة طهراوي (2015).

- كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (6)، وهي (يوجد تفهم للقادة للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (73.007)، وهي بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة يعملون بناءً على أنظمة وقوانين تحكم أي نشاط في الكلية بما يتوافق مع أنظمة وقوانين وزارة التربية والتعليم باعتبار الكلية منظمة حكومية وتعمل ضمن ما تفرضه مؤسسات التعليم في الحكومة.

- كان أدنى ترتيب للفقرة رقم (2)، وهي (تستثمر القيادة الأفكار المقترحة من العاملين ويتم الأخذ بها)، وقد جاءت بوزن نسبي (65.035)، وهي بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحث ذلك إلى وجود أجندة وأفكار مسبقة تسيّر عليها الكلية وتسعى إلى تطوير كادرها بناءً عليها، ولعل ذلك هو ما يجعل العاملون يشعرون إلى حد ما بعدم أخذ القيادة لاقتراحاتهم والاهتمام بها.

## المحور الرابع: الأداء الوظيفي

**نتائج السؤال الثاني:** ينص على: ما مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟ ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

### جدول رقم (9): فقرات محور الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig)	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتسم القرارات في الكلية بالسرعة والدقة والإتقان.	3.217	0.943	2.749	0.007	64.336	8	متوسطة
2	تساهم القيادة في تعزيز جودة أداء العاملين.	3.462	0.948	5.824	0.000	69.231	2	كبيرة



كبيرة	1	72.168	0.000	9.940	0.732	3.608	يدرك العاملون في الكلية المهام الوظيفية المناطة بهم.	3
كبيرة	3	68.811	0.000	6.572	0.802	3.441	يُساعد العاملون على حل مشكلاتهم اليومية.	4
متوسطة	5	67.692	0.000	5.541	0.830	3.385	يسود جو من التنسيق الكامل بين أقسام الكلية.	5
متوسطة	11	59.860	0.942	-0.073	1.141	2.993	يرغب العاملون بالقيام بأعباء إضافية إلى جانب العمل الرئيسي.	6
متوسطة	10	61.399	0.393	0.857	0.976	3.070	تشارك القيادة العاملون في اتخاذ القرارات.	7
متوسطة	6	66.853	0.000	4.417	0.928	3.343	تساهم السياسات المعتمدة في تطوير الكلية في الأداء المؤسسي.	8
متوسطة	9	62.797	0.089	1.714	0.976	3.140	يتميز نظام تقييم الأداء الوظيفي بمعايير تتسم بالشفافية والموضوعية.	9
كبيرة	4	68.252	0.000	5.352	0.922	3.413	تقوم الكلية بمعالجة النزاعات بطريقة مهنية.	10
متوسطة	7	66.014	0.000	3.786	0.950	3.301	يقدم العاملون مقترحات تسهم في تحسين أسلوب العمل.	11
متوسطة		66.128	0.000	5.554	0.660	3.306	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن: مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (66.128)، وهو بدرجة (متوسطة) ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في الكلية يعملون ضمن نظام مهني ووظيفي محدد من قبل الوزارة فقد لا تتلاقى أهدافهم الخاصة مع أهداف النظام الموضوع، وإنما يعملون من باب تنفيذ المهام المطلوبة منهم بحسب ما ينص عليه القانون والنظام. تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عواد (2005).

- كان أعلى ترتيب للفقرة رقم (3)، وهي (يدرك العاملون في الكلية المهام الوظيفة المناطة بهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.168)، وهي بدرجة (كبيرة). وهو ما يتطابق من حيث التفسير مع ما تم تفسيره للنتيجة الكلية التي أشارت الى مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، حيث ينفذ العاملون ما يطلبه منهم النظام والقانون المطبق في الوزارة.

- كان أدنى ترتيب للفقرة رقم (6)، وهي (يرغب العاملون بالقيام بأعباء إضافية إلى جانب العمل الرئيس)، وقد جاءت بوزن نسبي (59.860)، وهي بدرجة (متوسطة). يعزو الباحث ذلك إلى أن ساعات الدوام الرسمي تكفي لإنجاز العمل على أكمل وجه، وأن الأعمال الإضافية قد لا يدفع لها أي مقابل مادي.

**نتائج السؤال الثالث:** ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط كما هو مبين في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (10): العلاقة بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
0.644	0.000	دالة عند 0.01

وقد تبين من الجدول السابق أن: معامل الارتباط بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين المهارات القيادية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصامل (2011) من حيث وجود علاقة

بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي حيث أسهمت المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (11): العلاقة بين المهارات القيادية الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
0.505	0.000	دالة عند 0.01

وقد تبين من الجدول السابق أن: معامل الارتباط بين المهارات القيادية الفنية وبين الأداء الوظيفي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح. يعزو الباحث ذلك إلى وجود حالة من تقبل العاملين لتوجيهات وإرشادات قادتهم الفنية اعتماداً على إيمانهم بأنهم يمتلكون الخبرة والمهارة الفنية اللازمة لذلك. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زعيتير (2009).

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (12): العلاقة بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
0.491	0.000	دالة عند 0.01

وقد تبين من الجدول السابق أن: معامل الارتباط بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Richter 2011) من حيث مضمون نتائجها. يعزو الباحث ذلك إلى إيمان القيادة في كلية فلسطين التقنية بأهمية العلاقات الإنسانية المتمثلة في احترام الآخر والإحساس به والتعاطف معه لما لذلك من دور في تحسين أسلوب العمل وتحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالأهمية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط كما هو مبين في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (13): العلاقة بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	قيمة (Sig)	مستوى الدلالة
0.666	0.000	دالة عند 0.01

وقد تبين من الجدول السابق أن: معامل الارتباط بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. وتتفق هذه النتيجة مع مضمون نتائج دراسة الصامل (2011)، يعزو الباحث وجود العلاقة إلى وجود ثقة من قبل العاملين بقيادة الكلية، وأن عمليات التخطيط والتنظيم ورسم السيناريوهات المهنية وتحمل مسئولية اتخاذ القرارات يرجع إلى تلك القيادة، رغم أن المرجعية الأخيرة للعمل في الكلية هي الوزارة لكن القائمين على العمل فيها يتمتعون بتلك المهارات الفكرية.

**نتائج السؤال الرابع:** ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغيرات: (النوع،

العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغيرات النوع.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

المقياس	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	ذكر	94	3.493	0.617	1.417	0.159	غير دالة
	أنثى	49	3.340	0.607			
الأداء الوظيفي	ذكر	94	3.337	0.601	0.755	0.451	غير دالة
	أنثى	49	3.249	0.763			

\* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (141) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.980)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة «T» الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير النوع. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المهارات القيادية المطلوب توافرها لإتمام أعمال الكلية موحدة لا تأخذ بمتغير النوع عند تطبيقها فسواء كان المدير ذكراً أو أنثى فلا بد وأن تتوفر فيه المهارات القيادية المطلوبة لمنصبه. حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الشاعر (2016)، ودراسة زعبيتر (2009)، ودراسة الاغا (2008)، ودراسة (Foley 2005)، ولكنها اختلفت مع نتيجة دراسة الطهراوي (2015). ودراسة عبيد والجمال (2014).

- قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير

النوع، وهو ما يعزوه الباحث إلى أن المهام المطلوبة من العاملين في الكلية هي مهام محددة ولا يجوز التنحي عن أي من جوانبها آخذاً بالاعتبار عامل النوع حيث تطبق تلك المهام على الذكر والأنثى على حدٍ سواء.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير العمر. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار **One-Way ANOVA**، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (15): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	من 20-30 عام	27	3.691	0.644	2.603	0.054	غير دالة
	من 31-40 عام	64	3.309	0.630			
	من 41-50 عام	35	3.475	0.621			
	من 51-60 عام	17	3.471	0.362			
الأداء الوظيفي	من 20-30 عام	27	3.508	0.724	1.081	0.359	غير دالة
	من 31-40 عام	64	3.278	0.765			
	من 41-50 عام	35	3.236	0.503			
	من 51-60 عام	17	3.235	0.282			

\* قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3, 139) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير العمر. وهو ما يعزوه الباحث إلى المهارات القيادية المطلوب توافرها في الفرد القيادي في الكلية يجب أن تتحقق بغض النظر عن عمر الفرد شاغل الوظيفة القيادية، وأن العمر ليس دائماً هو المعيار للتأهيل للقيادة. حيث تتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الأبي (2015)، ودراسة الأغا (2008).

- قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير العمر. وهو ما يعزوه الباحث إلى أن متطلبات أداء العمل هي متطلبات محددة وواضحة ولا تتغير بتغير عمر القائمين عليها وإنما يجب تنفيذها بغض النظر عن العمر، والمهم هو أن تؤدي الأعمال كما يجب.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (16): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المقياس	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	أقل من 5 سنوات	34	3.555	0.694	0.994	0.373	غير دالة
	من 5-10 سنوات	26	3.333	0.445			
	11 سنة فما فوق	83	3.428	0.628			
الأداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	34	3.433	0.888	1.021	0.363	غير دالة
	من 5-10 سنوات	26	3.196	0.571			
	11 سنة فما فوق	83	3.289	0.571			

\* قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (2, 140) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. يمكن إسناد هذه النتيجة إلى أن المهارات القيادية يفترض ألا ترتبط بتاريخ تعيين العامل وإنما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مدى توفر تلك المهارات في العامل سواء كان عاملاً جديداً أو قديماً. وقد تطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من الأبي (2015)، ودراسة (Foley 2005).

- قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن المهام المطلوب تأديتها في الكلية هي مهام واضحة ومحددة لأي من العاملين القائمين عليها، وأن الكلية يمكن أن تشمل العديد من العاملين الجدد والقدامى وهو ما لا يجب أن يكون عائقاً في تنفيذ تلك المهام.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار **One-Way ANOVA**، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (17): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	دبلوم	44	3.465	0.735	0.897	0.445	غير دالة
	بكالوريوس	35	3.490	0.470			
	ماجستير	46	3.467	0.617			
	دكتوراه	18	3.220	0.543			
الأداء الوظيفي	دبلوم	44	3.372	0.642	2.456	0.066	غير دالة
	بكالوريوس	35	3.408	0.669			
	ماجستير	46	3.314	0.690			
	دكتوراه	18	2.929	0.507			

\* قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3,139) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين



التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. من وجهة نظر الباحث فهذه النتيجة غير منطقية، حيث إن قدرات وإمكانات العاملين ومهاراتهم القيادية قد تتأثر بمستوى تحصيلهم العلمي، فمن الطبيعي أن يزداد تحصيل تلك المهارات مع زيادة التحصيل العلمي لدى الفرد. حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الطهراوي (2015)، ودراسة عبيد والجمال (2014).

- قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يمكن إسناد هذه النتيجة إلى أن طبيعة المهام المطلوب تنفيذها في الكلية محددة ومحكومة للعديد من أنظمة وقوانين وأساليب العمل، فمن الممكن أن يقوم بتأديتها أفراد متفاوتون في تحصيلهم العلمي خاصة وأن أعداد الفئات محل البحث متقاربة إلى حد كبير.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (18): الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig)	الدلالة
المهارات القيادية	رئيس قسم	26	3.535	0.638	0.714	0.545	غير دالة
	رئيس شعبة	15	3.508	0.644			
	موظف إداري	63	3.358	0.653			
	موظف أكاديمي	39	3.487	0.530			
الأداء الوظيفي	رئيس قسم	26	3.357	0.564	0.351	0.788	غير دالة
	رئيس شعبة	15	3.418	0.624			
	موظف إداري	63	3.250	0.653			
	موظف أكاديمي	39	3.322	0.752			

\* قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3,139) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.680)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس المهارات القيادية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. من وجهة نظر الباحث فإن هذه النتيجة غير منطقية نظراً لأن كل مستوى من المستويات الوظيفية له متطلباته من المهارات القيادية المطلوبة، وأن تلك المهارات هي التي تؤهل العاملين لقيادة الآخرين في العمل ممن هم أدنى منهم في المستويات الوظيفية. وقد اتفقت هذه مع نتائج دراسة الاغا (2008).

- قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في مقياس الأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة البحث محل الفحص كانت شاملة لجميع المستويات الوظيفية في الكلية وأن كل مستوى يفترض أن يكون له متطلبات أدائه الوظيفي التي تختلف عن غيرها في المستويات الوظيفية الأخرى، ولكن استجابات أفراد العينة جاءت منطقية نظراً لأن كل مفردة منها استجابت لأداة البحث من واقع المستوى الوظيفي الذي تشغله.

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

1. تبين أن المهارات القيادية توافرت لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية كانت بدرجة كبيرة بنسبة (68.818) حيث كانت المهارات القيادية الفنية بوزن نسبي (69.690) تليها المهارات القيادية الإنسانية بوزن نسبي (68.312)، تليها المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (68.452).
2. اتضح أن مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128).
3. تم التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الفنية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
4. اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الإنسانية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
5. تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية بدير البلح.
6. تم التحقق من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات القيادية ومستوى الاداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية بدير البلح تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

### جدول قم (19): يبين مدى التحقق من فرضيات البحث

م	الفرض	النتيجة
	الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية وبين مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية.	تم رفض الفرض
	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الفكرية وبين مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية.	تم رفض الفرض
	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الإنسانية وبين مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية.	تم رفض الفرض
	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الفنية وبين مستوى أداء العاملين في كلية فلسطين التقنية.	تم رفض الفرض
	الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه علاقة المهارات القيادية بمستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات التالية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).	تم قبول الفرض

### ثانياً: توصيات البحث

1. العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.
2. السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في المنظمة.
3. اهتمام قيادة الكلية بتقييم آراء العاملين واقتراحاتهم من خلال عقد اجتماعات تهدف لتطوير العمل.
4. على القيادة الاهتمام بتعزيز الجانب المعنوي والنفسي لدى العاملين.
5. السعي لتطوير العمل من خلال استثمار القيادة لأفكار العاملين المقترحة والأخذ بها.

## المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- ابن منظور (2003): معجم لسان العرب، دار الحديث، القاهرة.
- أبو زعيتر، منير حسن (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- أبو ماضي، خالد ماضي (2007): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- الأغا، رائد عمر (2008): المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال): بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- الأبي، زياد محمود (2015): دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، تخصص القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.
- باشراحيل، فيصل عمر بن محفوظ (2010): أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة الكهرباء-إدارة كهرباء مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بلخضر، مسعود سليمان (2016): مدى توفر المهارات القيادية بمؤسسة فرتيال بعنابة ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الاغواط، العدد 47، 114-127، الجزائر.
- البلوي، محمد سليمان (2008): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، السعودية.
- الجابري، صلاح بن سمار (2009): المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- حسن، ماهر محمد صالح، (2004): القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد-الأردن.
- الذنيبات، محمد، ومحمد القريوتي، وزهير الصباغ (2007): مبادئ الإدارة، ط3، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- ربيع، مشعان هادي، (2006): المدير المدرسي الناجح، د ط، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- رسمي، محمد حسن، (2004): أساسيات الإدارة التربوية، د ط، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- السالم، مؤيد سعيد (2009): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، بالاشتراك مع مكتبة الجامعة، الشارقة.

- الشاعر، حسين سليم سالم (2016): الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- شاهين، عبير مرشد محمد(2011): درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- شوايش مصطفى نجيب (1996): إدارة الموارد البشرية-إدارة أفراد، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر.
- الصامل، ناصر بن علي (2011): تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الصيرفي، محمد (2006): القيادة الإدارية الإبداعية، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الطهراوي كمال حسن عطية(2015): المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2001): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العامودي، محمد زكي (2013): مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبوي، زيد(2010): دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الماصيون، رام الله، فلسطين.
- عبيد، شاهر، والجمال زكريا(2014): دور التدريب في تنمية مهارات موظفي قطاع الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها شركة الاتصالات الفلسطينية نموذج (بالتل)، مجلة كلية فلسطين التقنية-دير البلح، العدد الأول، ص188.
- العجمي، محمد حسنين (2008): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، محمد حسنين (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عريفيج، سامي سلطي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن.
- عكاشة، اسعد احمد محمد(2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة جوال «Paltel» في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

- العكش، علاء خليل محمد (2007): نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- عواد، طارق احمد (2005): تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- فروانة، عامر محمد عبد (2014): فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- القحطاني، مسفر ظافر عايض (2003) برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية-دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا، الرياض، السعودية.
- قنديل، علاء محمد سيد (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- الكلالده طاهر محمود (2013): الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- كنعان، نواف سالم، (2009): القيادة الإدارية، د ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مرتجي، زكريات احمد محمد (2009): دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، د ط المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- نجم، نجم عبود، (2012): القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008): المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارة التفاعل مع الآخرين، د ط، إثراء للنشر والتوزيع بالاشتراك مع مكتبة الجامعة، الشارقة.
- الهيتي خالد عبد الرحيم مطر (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- الموقع الالكتروني الرسمي لكلية فلسطين التقنية، تم الاطلاع بتاريخ 2017/4/10، متوفر عبر الرابط <https://www.ptcdb.edu.ps/ar/about>.
- معجم المعاني الجامع، تم الاطلاع بتاريخ 2017/4/5، متوفر عبر الرابط [www.almaany.com](http://www.almaany.com).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Foley, Adam (2005). Leadership Skills of First-Year Students, Thesis submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University In partial fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF ARTS IN EDUCATION DEPARTMENT OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND POLICY STUDIES.
- Gyasi, Richard Sarfo, (2016) The Effect of Leadership Styles on Learners' Performance. The Case of Asonomaso Nkwanta in the Kwabre District Assembly of Ashanti Region in Ghana ; Xi, Wang Bao; Owusu-Ampomah, Yvonne – Journal of Education and Practice
- Richter, Mary Miller & Timothy J. Lewis & John Hagar (2011), The Relationship Between Principal Leadership Skills and School-Wide Positive Behavior Support An Exploratory Study, Journal of Positive Behavior Interventions.
- Sanhueza, José A. José Antonio (2011). Leadership development and its effects on organizational performance, Department: Sloan School of Management, Publisher: Massachusetts Institute of Technology.



**التحليل المكاني للمناطق المهددة بالسيول  
والفيضان في محافظة أريحا باستخدام نظم  
المعلومات الجغرافية GIS والاستشعار عن بعد**

**د. رائد الحلبي  
جامعة الاستقلال**

## الفصل الأول

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء عمليات التحليل المكاني لخطر السيول والفيضان التي تتعرض لها محافظة أريحا، وقد تم إجراء تحليل مكاني لها باستخدام نظم المعلومات الجغرافية والاستشعار عن بعد؛ مما استلزم بناء قاعدة معلومات مكانية لمنطقة الدراسة للاستفادة منها في تحليل تضاريس سطح الأرض عن طريق تحليل نموذج المناسيب الرقمي (Digital Elevation Model (DEM)، وأسلوب تحليل السطوح (Surface Analysis)، وتحليل طبوغرافية للسطح (Topographic Surface)، وكذلك تحليل درجة الانحدار واتجاهه، واستهدفت الدراسة كذلك تحليل مائية السطح، وتحليل التدفق المائي التراكمي واتجاهه، ولتوضيح الأهداف خلصت الدراسة إلى: إنتاج خرائط تحديد المناطق السكنية، والعمرانية، والزراعية، والطرق المهددة بمخاطر السيول والفيضانات في المحافظة، من أجل العمل على الحد من تأثيراتها والتقليل من الخسائر التي تنجم عن السيول والفيضان.

وتناولت منطقة الدراسة ( وادي العوجا، وفصايل، ووادي الديوك، ومدينة أريحا )، حيث بين التحليل أن مرتفعات منطقة الدراسة تنحدر من الغرب إلى الشرق، وبينت الدراسة التجمعات السكنية والزراعية والطرق الممتدة عليها، وهذه الطرق تتعرض للسيول والفيضانات بمستوى مرتفع وخطير في حال حدوثها، كما يبينه مصب الأحواض في الشكل رقم (5) والشكل رقم (6). وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: إجراء دراسات تفصيلية لتصريف المياه الناجمة عن السيول في أحواض التصريف المائي التي تغطي الأحياء التالية: ( العوجا، وفصايل، وأريحا، ووادي الديوك)، إذ تكثر بها الأودية، وتشهد نمواً عمرانياً، وزراعياً، والطرق خاصة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية بعد عام (1994).

**كلمات مفتاحية:** نظم معلومات جغرافية، استشعار عن بعد، تحليل مكاني، خطر السيول والفيضان، محافظة أريحا.

## **Spatial Analysis of Areas Threatened by Torrential Streams and Flood in Jericho Governorate by Using the Geographical Information Systems (GIS)**

### **ABSTRACT**

This study aimed to conduct the processes of spatial analysis of the danger of torrential streams and floods affecting Jericho Governorate. A spatial analysis was carried out using the Geographical Information systems. This called to build a spatial database to be used in the analysis of the contours of the land surface by analyzing the Digital Elevation Model (DEM), Surface analysis, analyzing the Topographic Surface, analyzing the slope and its direction, The study aimed analyzing the water of the surface, analyzing the accumulative water flow and its direction, and producing maps delineating residential, urban and agricultural areas and roads which are threatened by torrential streams and floods in the Governorate. This is in order to work on limiting their effects and decreasing the losses resulted from them. The study of the spatial analysis concluded at the elevation of the area declines from the west to the east They study's area includes (Wadi Al-Ouja, Fasayel, Wadi Al-Duyouk, the city of Jericho) , the residential and agricultural gatherings and the roads extending to them and which are exposed to the torrential streams and floods at a high and dangerous level in case they occur as indicated by the drain of the basins as shown in Figures No. (5) and (6). The study came up with the most important recommendations; Detailed studies should be carried out to drain the water resulted from the torrential streams in the basins of the water drainage which cover the following neighborhoods : (Al-Ouja, Fasayel, Jericho, Wadi al-Duyouk) which are characterized by the density of valleys, the speed of its urban and agricultural growth and roads especially after the advent of the Palestinian National Authority since 1994.

**Key words:** Geographical Information Systems, Spatial Analysis, Danger of Torrential Streams and Flood, Governorate of Jericho.

## المقدمة:

تحدث السيول والفيضانات بصورة متكررة في محافظة أريحا والأغوار، نتيجة عدة عوامل وخصائص متمثلة في: التكوين الطبوغرافي، والخصائص الهيدرولوجية، والجيولوجية، والمناخية للمنطقة وبخاصة الأمطار والأعاصير الفجائية التي تشهدها المنطقة، لذا فقد أصبح من الضروري القيام بالتحليل المكاني لخطرهما، وذلك للحصول على تقديرات، ومعلومات دقيقة لتحديد حجم المخاطر وتوزيعها وتأثيراتها المكانية. وقد طبق عدد من الباحثين دراسات عديدة على هذا الصعيد، منها قيام شانج وآخرين بالاعتماد على نظم المعلومات الجغرافية لاستخدامه للوقاية من مخاطر السيول والفيضانات، وقام أيضا جاسروتيا وسنج باستخدام طريقة منحني الأرقام في دراسة الجريان السطحي وتآكل الثرية للاستفادة من (GIS) نظام معلومات جغرافية، وكذلك قام شين وآخرون بتقدير مخاطر السيول والفيضانات باستخدام نموذج رياضي لتوضيح العلاقة بين العاصفة المطرية والجريان السطحي. كما قام دونجكوان وآخرون بتطوير نظام معلومات جغرافي لحساب المعاملات المورفولوجية للأودية بطريقة آلية. وستساعد هذه الدراسة في سد النقص في توفير معلومات قيمة عن عناصر السيول والفيضانات في منطقة الدراسة.

إن معرفة هذه العناصر تقلل من تعرض سكان المنطقة لمخاطر يمكن الحد منها والوقاية من مخاطرها. وسوف تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة لكل من سكان المنطقة، وأخص بالذكر السكان الذين يتعرضون لمخاطرها.

### موقع منطقة الدراسة وجغرافيتها (Location of the Study Area).

تقع محافظة أريحا في الجزء الجنوبي من الجانب الغربي لغور الأردن ( Jordan Gohr)، الذي يفصل الكتلة الفلسطينية من الغرب عن كتلة شرق الأردن، وهي جزء من انهدام البحر الميت (Dead Sea Rift)، إذ تنحصر فلكيا بين خطي طول 25، 30، 35 شرقا وبين دائرتي عرض 50، 31، 54 شمالا (انظر شكل (1)). وتبلغ مساحتها (592 كم<sup>2</sup>) وتقع مدينة أريحا ضمن هذه المنطقة، وتنخفض (376م) عن مستوى سطح البحر، بحيث تعتبر مدينة أريحا مركزا إداريا لها، وهي مركز المحافظة، وتشتمل محافظة أريحا على التجمعات السكانية الآتية:

(مدينة أريحا، ومرج نعجة، والزبيدات، ومرج غزال، وفصايل، والعوجا، والنويعمة، وعين الديوك الفوقا، وعين الديوك التحتا، ومخيم عقبة جبر، ومخيم عين السلطان، والجفتلك). وتعتبر محافظة أريحا من أهم محافظات الضفة الغربية في فلسطين، بحكم موقعها الاستراتيجي الحدودي كبوابة إلى الشرق عبر الأردن، وبالإضافة إلى ذلك اتصالها المباشر مع أبرز المحافظات الفلسطينية: القدس، ورام الله البيرة، ونابلس، وبيت لحم.

- ينظر خريطة رقم (1) التي تبين موقع منطقة الدراسة وحدود المحافظة.

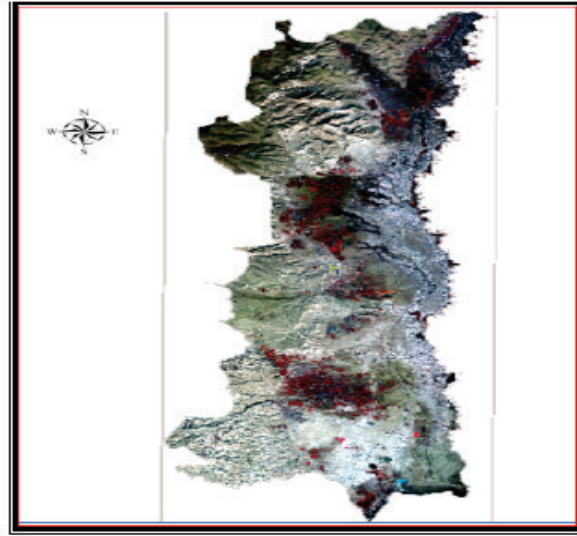
وقد اكتسبت منطقة الدراسة أهمية خاصة باعتبارها من أهم المناطق المطلة على البحر الميت، ولا سيما أنها تقع في بقعة منخفضة بالنسبة لباقي المناطق على الضفة الغربية لنهر الأردن، إذ تجعل المنطقة نقطة لتجميع مياه الأمطار القادمة من المناطق المجاورة للنهر، الأمر الذي جعلها غنية في المياه الجوفية، وواحة كبيرة لها ميزة جغرافية لوقوعها في أخفض بقعة في العالم، فالموقع والتربة الخصبة، والمياه العذبة جعلت لها مكانة خاصة إضافة إلى كونها أقدم مدينة، إذ يعود تاريخها إلى (7000 ق.م.)، ويمكن تقسيم منطقة الدراسة إلى ثلاث مناطق:

1. المنطقة الشمالية ( عين البيضاء، بردلة، مرج نعجة، الزبيدات، مرج الغزال).

2. المنطقة الوسطى ( فصايل، الجفتلك، فروش، بيت دجن).

3. المنطقة الجنوبية (أريحا، النويعمة، والديوك، مخيم عين السلطان، مخيم عقبة جبر، العوجا) ( النجوم، 2000، ص18).

شكل رقم (1) المرئية الفضائية التي غطت منطقة الدراسة (Image Spot 2016)



المصدر: بتصريف الباحث المركز الجغرافي الفلسطيني.

## مشكلة الدراسة وأبعادها:

تتعرض محافظة أريحا كغيرها من مناطق العالم لمخاطر طبيعية مختلفة كالسيول والفيضانات، وقد تعرضت أماكن عديدة في منطقة الدراسة لأضرار غزيرة أدت إلى ارتفاع منسوب المياه في الشوارع والطرق؛ مما أدى إلى تعطيل حركة المرور بها. ويرى الباحث أنه من المستحيل دفع مخاطرها أو منع حدوثها، ولكن بالإمكان العمل على الحد من تأثيراتها والتقليل من خسائرها التي تنجم عنها، وذلك بإجراء تحليل مكاني للخصائص الهيدرولوجية للأودية في منطقة الدراسة، وإجراء البحوث والدراسات التي تحسن من عمل شبكات الرصد، ونظم الإنذار المبكر لها، وفي سبيل ذلك ستحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما هي العناصر التي تؤدي إلى حدوث السيول والفيضانات في منطقة الدراسة؟
2. أين تتوزع مناطق التمدد العمراني، والنمو السكاني التي يمكن أن تتعرض لمخاطر السيول والفيضانات؟
3. ما هي الطرق والمناطق الزراعية المهددة بمخاطر السيول والفيضانات في منطقة الدراسة؟
4. كيف يمكن استخدام نظام المعلومات الجغرافية في التحليل المكاني للخصائص الهيدرولوجية للأودية المتعرضة لمخاطر للسيول والفيضانات في منطقة الدراسة؟

## أهداف الدراسة:

1. إجراء عمليات التحليل المكاني لمنطقة الدراسة ولل مواقع المعرضة لخطر السيول والفيضانات.
2. تحديد عناصر مخاطر السيول والفيضانات في منطقة الدراسة (أودية، أحواض مائية، وسيول، وطبوغرافية السطح)، وتحليلها في نظام المعلومات الجغرافي.
3. معرفة (المناطق السكنية، والعمرانية، والمنشآت الحضرية، والطرق، والمناطق الزراعية) المعرضة لمخاطر تدفق مياه السيول والفيضانات في منطقة الدراسة؛ لإعطائها أولوية في مشاريع تصريف المياه والصرف الصحي.
4. إنتاج الخرائط الرقمية التي يمكن الاستفادة منها للتخفيف والحماية من خطر السيول والفيضانات ودرئها وتطويعها بما يخدم سكان منطقة الدراسة.
5. وضع اقتراحات وتوصيات مناسبة بالاعتماد على نتائج التحليل المكاني لتساعد في وضع خطط مبنية على أسس ومعايير عملية وعلمية تساهم في تطوير التخطيط السليم واتخاذ القرار.

## أهمية الدراسة:

1. استخدام تقنية وأداة فعالة في التحليل المكاني للظواهر الجغرافية متمثلة في نظم المعلومات الجغرافية (GIS) والاستشعار عن بعد.
2. تحدد المواقع المكانية للمناطق التي يمكن أن تتعرض للسيول والفيضان، من أجل الحد من تأثيرها والوقاية من خطرهما.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. المنهج التحليلي: من خلال هذا المنهج تم تحليل بيانات الدراسة المتمثلة في الصور الفضائية، ونماذج الارتفاعات الرقمية (DEM) لمنطقة الدراسة.
2. المنهج التجريبي الكمي: وهو منهج يعتمد على الطرق التجريبية الكمية في معالجة الأشكال الأرضية، وذلك ضمن وصف الأشكال وصفا كميًا من خلال إجراء التحليلات الخاصة، وذلك مثل المعادلات الهيدرولوجية للأحواض والأودية لتقدير كمية التصريف، وتحليلات الجداول، وتمثيلها بيانياً.
3. المنهج الوصفي: يعتبر هذا المنهج أداة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المنهج المسحي، ودراسات الحالة، والدراسة الميدانية وغيرها. إذ إن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها ومعاينتها.

## إجراءات الدراسة:

لقد تم معالجة البيانات المتوفرة باستخدام أسلوب التحليل المكاني في منطقة الدراسة، حيث اشتمل على:

1. الصور الفضائية: تم الحصول عليها من المركز الجغرافي الفلسطيني، واعتمدت عليها في تحديد شبكات التصريف المائي وأحواض التجميع، ومناطق المنابع والمصببات، وكذلك الأودية الرئيسية فيها، وشبكة الطرق، والتوسع العمراني، والمخططات السكنية الجديدة. وقام الباحث بإجراء بعض المعالجات على هذه الصورة قبل استخدامها وفق الآتي:

– المعالجة الأولى: خضعت هذه الصور لعملية التصحيح الهندسي التي سهلت عملية انطباقها مع شبكة التصريف المائي، وتحسينها، وإسقاط حدود منطقة

الدراسة والتجمعات السكنية عليها، واستقطاع الجزئية الخاصة بمنطقة الدولة (Clip). ومن ثم قام الباحث بإجراء عملية تجميع للنطاقات التي تنفيد فيها الدولة للنطاقات (Bands) (Layer Stacking) B2.B3.B4)، وذلك لأن الصورة تتكون من (7) نطاقات، واختار الباحث منها النطاقات الثلاث هذه؛ لأنها تنفد في عملية تصنيف الصورة وتفسيرها.

– المعالجة الثانية: قام الباحث فيها بتصنيف الصورة اعتماداً على التصنيف غير المحكم. ثم بعد ذلك تم التأكد من عملية التصنيف في العمل الميداني.

– المعالجة الثالثة: إنتاج خريطة استعمال أراضي اعتمدت عليها في تحديد أنماط استعمال أرض في منطقة الدراسة.

العمل على برنامج نظم المعلومات الجغرافية (Arc GIS- V10.2) وتم استخدام الواجهات الرئيسية الثلاث لبرنامج (Arc GIS) وهي تضمن الآتي:

– واجهة برنامج (Arc Catalog) لبناء الطبقات النقطية، والخطية، والمساحية من حيث نظام الإسقاط المستخدم ومرجع الإحداثيات الجغرافية.

– واجهة برنامج (Arc Map) للرسم والترقيم ثم عرض جميع البيانات المختلفة ومطابقتها وتعديلها، وتفسيرها وحساب الأطوال، والمساحات لحاجتها في التحليل المكاني لها، ورسم خريطة جيولوجية، ومنها يمكن تحديد أنواع التكوينات الجيولوجية، وخريطة التربة، وخريطة شبكة المواصلات لمنطقة الدراسة، والتربة، وشبكة المواصلات التي تغطي أحواض التصريف، وتعرض لخطر السيول والفيضان.

– واجهة برنامج (Arc Toolbox) لعرض أدوات التحليل الهيدرولوجي، والبدء بعملية الدراسة وتحليل بيانات الدراسة، ومعالجة نموذج الارتفاع الرقمي (DEM)، وهو يشكل المحور الأساسي الذي تدور حوله الدراسة، فهو يشكل القاعدة التي تم الاعتماد عليها؛ لاستنتاج المعلومات المتعلقة بالنموذج الهيدرولوجي للأودية، وذلك لاحتوائه على قاعدة بيانات متكاملة، ويعبر عن الخصائص الهيدرولوجية للمنطقة بشكل ثلاثي الأبعاد؛ مما يسهل التعامل معها في تطبيقات بوجية مختلفة. وتم كذلك استخدام أدوات التحليل الطبوغرافي الملحق الخاص بالتحليل المكاني في برنامج نظم المعلومات الجغرافية (Arc Map). في إنتاج خريطة طبوغرافية لمنطقة الدراسة، واعتمدت عليها في تحديد أحواض التصريف وشبكتها ثم



استخراجها، حيث ضمت: طبقة الأودية الرئيسية طبقة أحواض التجمع الفرعية لكل وادٍ رئيس، وطبقة شبكات التصريف لكل وادٍ. واستخدمت أدوات التحليل المكاني الأنسب لكل طبقة معلوماتية، وقد ساعدت ذلك في معالجة بيانات الدراسة، وبناء قواعد البيانات المكانية لعرضها وتحويلها وتحليلها مكانياً، ونمذجتها، وإخراجها على شكل خرائط ببعدين أو ثلاثة أبعاد.

### الدراسات السابقة:

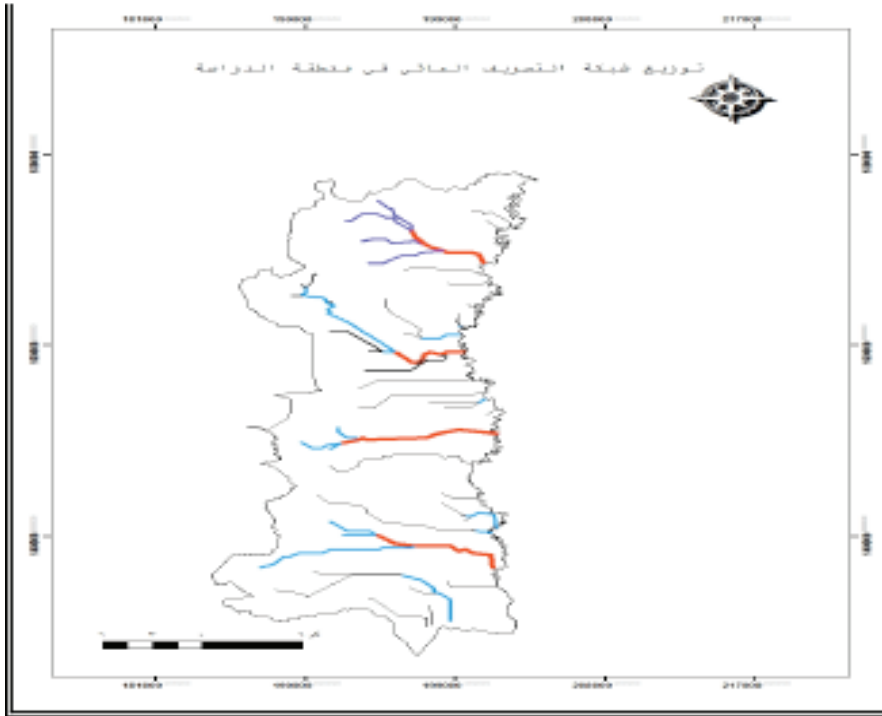
تم تطبيق تقنيات نظم المعلومات الجغرافية كتقنية عالية الكفاءة في التحليل المكاني، وتحديد مخاطر الفيضانات من قبل عدد من الباحثين؛ وعلى سبيل المثال قام شانج وآخرون بالاعتماد على نظم المعلومات للوقاية من مخاطر الفيضانات بدراسة العلاقة بين مخاطر الفيضانات والتغير في أنماط استخدامات الأراضي، وقام جاسروتيا وسنج، باستخدام طريقة منحني الأرقام في دراسة الجريان السطحي، وتآكل التربة في إطار لتطوير (GIS) كنظام معلومات جغرافية، كذلك قام شين وآخرون، بتقدير مخاطر الفيضان من خلال نموذج رياضي للعلاقة بين العاصفة المطرية والجريان السطحي، كما قام دونجكوان وآخرون، بتطوير نظام معلومات جغرافي لحساب المعاملات المورفولوجية للأودية بطريقة آلية، أما جوبتا وبانيجراهايا، فقد قاما بتطبيق عدة أنواع من المعلومات والبيانات المكانية لدراسة خصائص الفيضانات في إطار نظام معلومات جغرافية، لإنشاء خرائط تبين مخاطر الفيضانات (GIS)، وقام جيوجاس وآخرون بتطبيق ذلك أما كارماكر وآخرون، فقد طوروا نظام معلومات جغرافية لتقدير الفيضانات في كندا يسمح بتقدير احتمالية الفيضان، وتقييم المخاطر المكانية المتوقعة التي تبينها الخرائط.

## الفصل الثاني

### التصريف المائي:

عند استعراض توزيع شبكة التصريف المائي في منطقة الدراسة، كما هو مبين في الشكل رقم (2)، فإننا نجد أن شبكة التصريف المائي تغطي بشكل مكثف منطقة (العوجا، وفصايل، ووادي الديوك، ومدينة أريحا)، وبالتالي فإن هذه المناطق هي الأكثر عرضة للسيول. أما التصريف المائي المتوسط الكثافة (النويعمة، والديوك، ومخيم عين السلطان، ومخيم عقبة جبر)، في حين أن نمط التصريف المائي المنخفض يلاحظ في المناطق (عين البيضاء، وبردلة، ومرج نعجة، والزبيدات، ومرج الغزال)، انظر الأشكال رقم (2،3،4).

شكل رقم ( 2 ) توزيع شبكة التصريف المائي في منطقة الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث (2017)

## 1- الأمطار في منطقة الدراسة:

### أ- كمية التساقط.

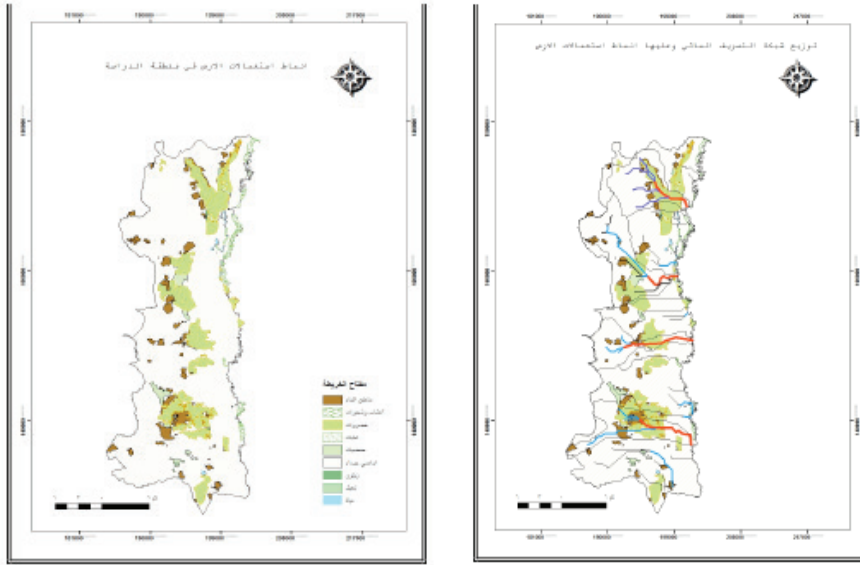
تعد الأمطار المصدر الرئيس للمياه في منطقة الدراسة، فهي المغذي للخزّان الجوفيّ والمجري المائيّة، والأودية والسيول والفيضان، ويُستفاد منها في ريّ مساحات واسعة من الأراضي الزراعية خصوصاً البعلية منها. وتتذبذب كمية الأمطار في منطقة الدراسة من سنة لأخرى، ومن منطقة لأخرى تبعاً للظروف المناخية والطبوغرافية من حيث الارتفاع والانخفاض عن سطح البحر، وظروف موقع المنطقة. وتمتد فترة سقوط المطر في منطقة الدراسة من شهر أيلول سبتمبر إلى شهر أيار مايو، وتبلغ ذروتها في الفترة من كانون أول ديسمبر وحتى آذار مارس من كل عام. وتكثر الأمطار على شريط المرتفعات في المنحدرات الغربية، وتقل في منطقة غور الأردن. وكمية المطر الساقطة على المرتفعات الجبلية أكثر من كمية الأمطار الساقطة على الشريط الساحلي.

ويتراوح معدل كمية الأمطار الساقطة في منطقة البحر الميت، و500-600 ملم في المنحدرات الغربية، و100-450 ملم في المنحدرات الشرقية (وفا، 2007).

## 2- أنماط استعمالات الأرض في منطقة الدراسة:

سوف يتم في هذه الدراسة استخدام مفهوم أنماط استعمالات الأرض؛ ليعبر عن جميع الأنشطة البشرية التي ينتج عنها أنماط استعمالات الأرض كافة، وهي لها شكل مساحي كالأراضي العمرانية، والزراعية، والغابات، والمياه، والأراضي الجرداء، والأراضي المتجددة، والشجيرات، وأنواع الأراضي ذات الامتداد الخطي كالطرق، والمجري المائي.

### شكل رقم (3) أنماط استعمالات الأرض في منطقة الدراسة وشكل رقم (4) توزيع شبكة التصريف المائي وعليها أنماط استعمالات الأرض في منطقة الدراسة



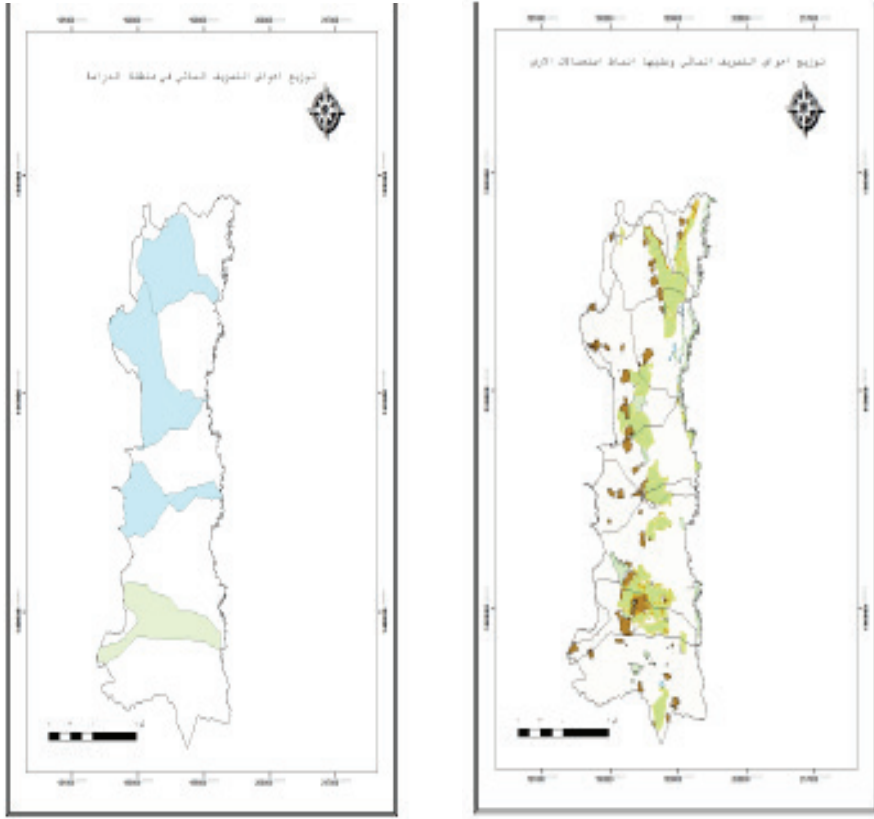
المصدر: إعداد الباحث (2017)

## 2- أحواض التصريف المائي.

يوجد في منطقة الدراسة أربع أحواض تصريف مائية وهي:

الحوض الأول: حوض الفارعة، ويغطي معظم التجمعات السكنية الآتية: (عين البيضاء، وبردلة، ومرج نعجة، والزبيدات، ومرج الغزال). وتبلغ مساحته (53) كلم<sup>2</sup>، وتتجه مجارية نحو الشرق، وتصب في الطريق الدائري الشرقي، وهذا الحوض من الدرجة الخامسة حسب طريقة ستايبيلر التي تم تمثيلها في الشكل رقم (5)، والحوض الثاني هو حوض وادي العوجا الغربي ويقع به التجمعات السكنية الآتية: (العوجا، وفصايل، ووادي الديوك) وتبلغ مساحته (72). كلم<sup>2</sup>، ومجاريه تتجه نحو الشرق، وهو من الدرجة الرابعة، والحوض الثالث هو حوض وادي الديوك الذي يغطي التجمعات السكنية الآتية: (منطقة أريحا، والنويعمة، والديوك، ومخيم عين السلطان، ومخيم عقبة جبر، وجزء من أراضي العوجا)، وتبلغ مساحته (38) كلم<sup>2</sup>. ومجاريه تتجه نحو الشرق، وتصريف هذا الحوض من الدرجة الرابعة. أما الحوض الرابع حوض فهو وادي القلط، ويغطي مساحة تبلغ (47) كلم<sup>2</sup>. ومجاريه تتجه نحو الشرق، وتصريفه من الدرجة الخامسة. انظر الشكلين رقم (5،6).

شكل رقم (5) توزيع أحواض التصريف المائي في منطقة الدراسة  
شكل رقم (6) توزيع أحواض التصريف المائي وعليها أنماط استعمالات الأرض



المصدر: إعداد الباحث (2017)

## 5- علاقة التكوينات الجيولوجية بالتصريف المائي.

لاشك أن البنية والتركيب الجيولوجي لهما تأثير مباشر على التصريف المائي، والمظهر العمراني، وشبكة النقل والمواصلات، ولهما علاقة أيضا في مكونات التربة، وتحديد نوع الغطاء النباتي، ونمط استعمال الأرض، وتعتبر معرفة التكوينات الجيولوجية لمنطقة الدراسة ضرورية للمخططين، وتؤخذ بعين الاعتبار عند إقامة المشاريع التي تعمل على التنمية والنهوض في المنطقة، وإن التعرف إلى الأخطار البيئية المحتملة من حدوث سيول وفيضانات، وما تلحقه من دمار في المباني والمنشآت المختلفة والانحرافات، والانهيارات الأرضية، وتجنب المواقع

التي يمكن أن تتعرض لمثل هذه الأخطار، وتعتبر من الموجهات الأساسية في عملية التخطيط عند استعراض توزيع الوحدات الجيولوجية في منطقة الدراسة كما هو مبين في الشكل رقم (7)، ويلاحظ وجود تنوع في التكوينات الجيولوجية المنتشرة في منطقة الدراسة، وبالتالي فإن تسرب مياه الأمطار لباطن الأرض في هذه الطبقات يكون مختلف من منطقة إلى أخرى حسب نوع التكوين، وفيما يلي أهم التكوينات المنتشرة في منطقة الدراسة:

1. تكوين اللسان (تكوين دامية): تنتشر هذه التكوينات فوق الجزء الشمالي للبحر الميت وحتى الشونة الشمالية وهذه التكوينات لها درجة عالية من التسريب المائي حيث أنها سميكة في معظمها.

2. الرسوبيات الحديثة: وهي التي بدأت في التكوين خلال البليوسين أي منذ 11 ألف سنة، وما زالت تترسب حتى العصر الحديث.

3. التكوينات في فترة البليوسين (مرحلة اصدم) (Usdom Formation) أو مرحلة تكوين طبقات الملح السميكة): وتوجد في حوض البحر الميت، وتنتشر في الجزء الجنوبي والشمالي، وتعود هذه التكوينات في فترة البليوسين أي في أواخر العصر الثلاثي (Tertiary) أي قبل حوالي 3-7 مليون سنة من الوقت الحاضر.

4. التكوين في عصر البلايستوسين والسونوماني مرحلة غور الكتار (Ghor el Katar Formation): تنكشف هذه التكوينات على بعد (27 كم) شمال البحر الميت، وسماكة التكوين (350 متر)، ويتكون من صخور الكونجلومرات والحجر الرملي، والغرين، والصخور الطينية والحجر الجيري بألوان حمراء، ورمادية وبيضاء، ويعود هذا التكوين إلى عصر البلايستوسين الأسفل (عابد، 1985).

5. البلايستوسين الأعلى تكوين السمرة (Samra): تنتشر على بعد (6 كم) شمال شرق أريحا، وتتكون من صخور الحجر الرملي الجيري بسماكة من (6-10 متر) مع تعاقب طبقات مارلية جيرية رقيقة.

6. تكوين نيوجين المتوسط والحديث، تكوينات الكامبنيان (Campanian): تنتشر في الجزء الجنوبي الغربي من المحافظة. (حسن، 1999، ص433).

7. تكوين الأيوسين (Eocene): تتمثل تكوينات عصر الأيوسين في صخور العصر الجيري الذي يعد مناسباً للزراعة والبناء، وتنبع أهمية هذا العصر في طبقاته التي هي عبارة عن مصادر للمياه الجوفية، ومصدر إلى أعمال البناء والتشييد (باشا، 1996، ص293).



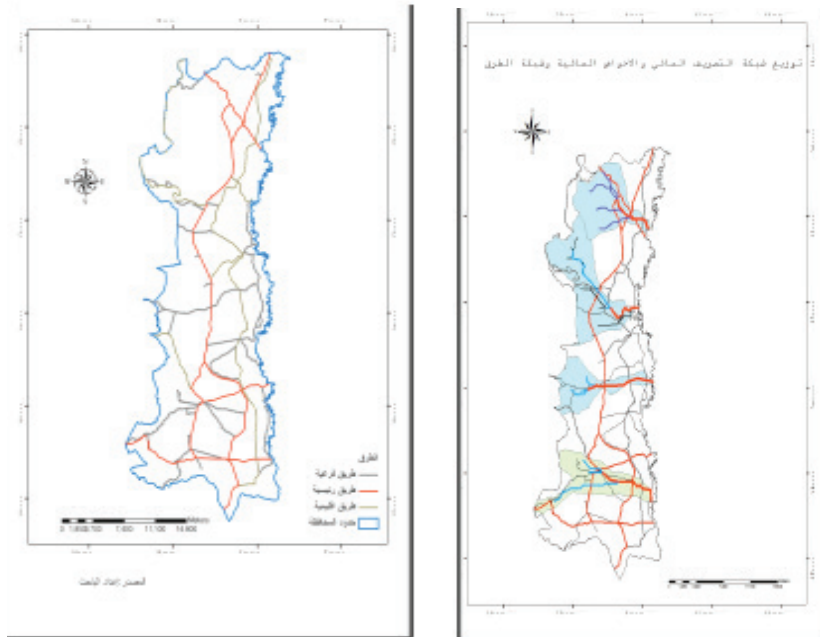
### جدول (1) توزيع شبكة الطرق حسب النوع والطول في المحافظة

نوع الطريق	العرض م	الطول م
طريق إقليمية	30	120076
طريق رئيسية	24	150156
طريق فرعية	12	165461

إعداد الباحث: المسح الميداني (2017)

وقد تم اختيار مجموعة النقاط تلتقي عندها مسارات الأودية والشعاب لمناطق التجميع (Catchment Area) في منطقة الدراسة، يمكن اعتبار هذه الأماكن هي مواقع خطرة، حيث تتجمع فيها المياه السطحية الجارية. ولتفادي خطرها يمكن تخزين مياه الأمطار والسيول، بعمل إحدى الحلول والبدائل، مثل جدران اصطناعية، أو سدود، أو خرسانية، أو حفر آبار وبرك لتجميع مياه السيول، انظر الشكلين الآتيين رقم (9.8) يوضحان ذلك.

شكل رقم (8) توزيع شبكة الطرق في منطقة الدراسة شكل رقم (9) توزيع شبكة التصريف المائي والأحواض المائية وشبكة الطرق في منطقة الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث (2017)



## 7- علاقة التربة بالتصريف المائي.

تؤدي التربة دوراً مهماً في الصمود في وجه الفيضانات والسيول، إذ يتوقف عليها قوة الجريان المائي والرواسب المفككة التي تقام عليها أساسيات المباني، وكذلك تؤدي نوعية التربة دوراً أساسياً في التقليل من حدة الفيضانات وجريان المياه، عن طريق إبطاء تصريف المياه في المجاري المائية، لذا يجب دراسة نوع التربة وتحديد خصائصها ومدى ملاءمتها للبناء، ولزراعة المحاصيل، والأشجار حتى لا تتعرض حياة السكان للخطر، فالتربة الطينية المدارية للزجة تربة غير صالحة للزراعة، ويراعى عدم البناء عليها؛ لأنها ستصبح لزجة غير صالحة لأي استخدام حين تتعرض للمياه، وكذلك التربة الطينية البنية يراعى عدم التأسيس عليها عند تعرضها لأي نوع من أنواع المياه، مثل مياه الصرف وتضغط وتحلل الجذور النباتية، ويؤدي ذلك إلى هبوط المبنى، فهي تصلح للاستخدام الزراعي، والتربة الطينية البنية الغامقة تصلح لممارسة النشاط الزراعي، وعند التأسيس عليها فإن المواد الطفيلية تتفكك عند تسرب المياه إليها، ويراعى عدم التأسيس عليها في المناطق التي تعلق منسوب البحر، أما التربة الملحية فهي تربة بها نسبة عالية من الأملاح مثل كلوريد الصوديوم أو كبريتات، ونتجت هذه التربة من تحليل الصخور والمعادن بالعوامل الجوية والصناعية قرب منطقة البحر الذي يعتبر مصدر الأملاح، وتعتبر هذه التربة غير صالحة لزراعة أي نوع من أنواع النباتات، وتستغل للبناء واستخراج كميات الملح منها، وهي من المصادر الطبيعية في منطقة الدراسة.

وتصلح تربة الرواسب الرملية لمحاصيل مثل أشجار النخيل، وينصح في استغلال هذه التربة للبناء، إذ تحتوي هذه التربة على خصائص ذات مقاومة كبيرة للهبوط (البناء، 1998)، في حين إن التربة الجيرية التي تحتوي على نسبة من الجير تكون صالحة للبناء، وإقامة المصانع؛ لأن الجير مادة إسمنتية تساعد على تثبيت التربة وتماسكها. (خلوصي، 1991، ص15)، انظر جدول (2) والشكل رقم (10) فهما يوضحان ذلك، ويمكن تصنيف التربة في منطقة الدراسة إلى الأنواع الآتية :

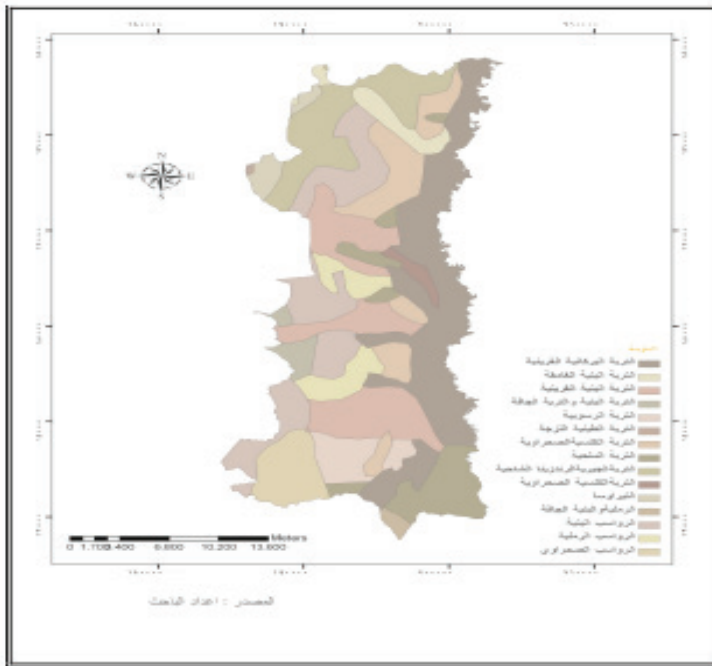
### جدول (2) أنواع التربة ومساحتها ونسبتها وعمقها في منطقة الدراسة:

نوع التربة	المساحة ل م <sup>2</sup>	النسبة	العمق بالمتر
التربة البنية الغرينية	86721183,5913	14,8	4
التربة البنية والرواسب الصحراوية	42871541,5026	7,1	5
الرواسب البنية	70683222,4219	12.1	5
التربة الجيرية الرندزينا	58496682,1215	10	30

9	10	60287287,9601	التربة الكلسية الصحراوية
16	2,6	15537930,6326	التربة البنية الغامقة
20	0,008	513276,9452	التربة الطينية اللزجة
3	1,7	10189274,496	التربة البنية الجافة
7	8,5	50186165,3821	الرواسب الرملية
6	22,5	132514309,7697	التربة البركانية الغرينية
6	0,006	3516223,9721	التربة البركانية الغرينية الرملية والبنية الجافة
9	8	46195456,2578	التربة الملحية
25	1,7	1011226,2546	الرند زينا والتيراروسا البنية

المصدر: إعداد الباحث معالجة المرئية الفضائية والمسح الميداني.

### شكل رقم (10) توزيع التربة في منطقة الدراسة



## الفصل الثالث

### التحليل المكاني للمناطق المهددة بالسيول والفيضان

استعمال نظم المعلومات الجغرافية كتقنية في التحليل المكاني، وكذلك التطور في علم الخرائط في معرفة توزيع الظواهر الجغرافية، والاعتماد على هذه التقنيات في زيادة ثقة المخططين في دراساتهم، أدت إلى تطوير أساليب التعامل مع الظواهر بما يتلاءم وطبيعة موضوع الدراسة، وفي هذه الدراسة تم استخدام نظم المعلومات الجغرافية كأداة وتقنية فعالة، ودقيقة للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تخزين البيانات المكانية وتحليل المعلومات في نظام معلوماتي مكاني قابل للإضافة والتعديل، وتم تخزينها على شكل قاعدة بيانات جغرافية في بيئة الـ (GIS)، وإنتاج البيانات نفسها على هيئة خرائط استخدمت في تحليل مخاطر التدفق المائي للسيول والفيضان في منطقة الدراسة.

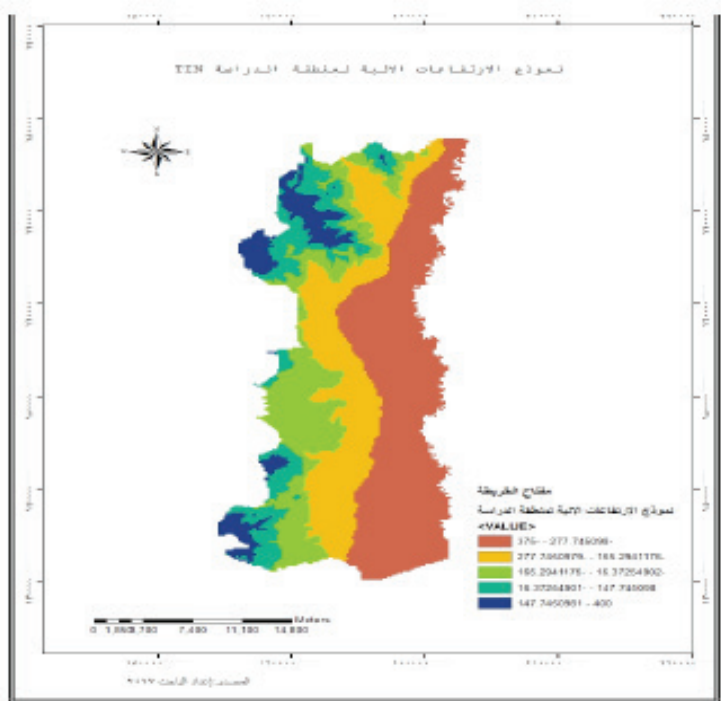
#### 1- النمذجة المكانية.

النموذج هو تمثيل بسيط للظاهرة أو النظام يوضح المراحل المختلفة لتطور الظاهرة وعلاقتها بالمتغيرات المكانية وغير المكانية التي تؤثر فيها وتتأثر بها، وإعادة تصنيف تلك العلاقات ونتائجها. إن نظم المعلومات الجغرافية تهتم بمحاكاة الواقع المكاني وتمثيله بطرق ووسائل ومساقط متنوعة، وهذه الوسائل والطرق للتمثيل تفعل عن طريق ما يسمى بالنماذج المكانية (Spatial Model). والنموذج المكاني: تمثيل للواقع المكاني (الظواهر أو المعالم الجغرافية الحقيقية). ويشمل ذلك معلومات الظاهرة وعلاقتها المختلفة وخصائصها الفيزيائية كافة، وذلك لتسهيل فهم الصيغ المكانية وطرق معالجتها من أجل محاكاة واقع العالم الحقيقي من خلال هذا النموذج. وبهذا نخلص إلى أن النموذج المكاني يعد الحد الأدنى من المعلومات والطرق والصيغ الرياضية التي يمكن من خلالها تمثيل عالم الواقع ومحاكاته بعد معالجة هذه المعلومات المعالجة السليمة وإدخاله في الحاسب الآلي لقد أصبحت النمذجة (Modeling) بنظم المعلومات الجغرافية أعظم نضجا خلال العقدين الماضيين (شرف، 2008)، فبعد أن كانت يوما ذات أهداف فردية ووصفية، أصبحت الآن أكثر تعقيدا وتنظيما ومتعددة الأهداف. ويعد هذا نتيجة للتطوير المتزايد الذي يتمتع به مستخدمو نظم المعلومات الجغرافية. ويظهر منمذجو (صناع القرار) نظم المعلومات الجغرافية اليوم إدراكا متزايدا بغية قدرة البرامج على نمذجة مجموعة واسعة من مجالات التطبيق المتنوعة، وحالات نمذجة مكانية معقدة. ومع الزيادة المطردة في السرعة الحاسوبية مع الزيادات الكبيرة في قدرات التخزين، يتوقع أن يزيد من استخدام نظم المعلومات الجغرافية كأداة للنمذجة بوتيرة أسرع من السابق، وفي هذه الدراسة تم عمل نمذجة تجاه التدفق المائي المتراكم، والمناطق المهددة بالسيول في محافظة أريحا، ونمذجة السطوح (Surfaces) مثل الشبكة المثلثية غير المنتظمة (TIN) من خلال أدوات التحليل المكاني.

## 2- شبكة المثلثات غير المتساوية (TIN Triangulated Irregular Network):

اعتمادا على ملفات نماذج البيانات النقطية (Raster) تم إنتاج نموذج البيانات الاتجاهية (Vector)، وتم إنشاء كل من نموذج شبكة المثلثات غير المتساوية (TIN)، ونموذجي (DEM Digital Elevation Model)، وأصبح متاحا في برمجيات نظم المعلومات الجغرافية إنشاء كل من نموذجي (TIN)، (DEM)، والتحويل بينهما. وتم بناء نموذج الارتفاعات، (Digital Elevation Model) لظواهرات سطح الأرض من خلال برنامج (ARC GIS)، ويتألف هذا النموذج الهندسي من مثلثات متجاورة وغير متقاطعة، وهذا يعني أن لكل مثلث ثلاثة رؤوس، كل رأس فيها على هيئة نقطة معروفة الإحداثيات (XY) إلى جانب ذلك معلومة جديدة، وهي قيمة (Z) التي تمثل عنصر الارتفاع الذي يعد بالنسبة لظواهرات سطح منطقة الدراسة أهم خصائصها على الإطلاق، ويرجع ذلك إلى أن ظواهرات سطح الأرض كلها ترتبط به بعلاقات موجبة أو سالبة (عودة، 2005). وبالاعتماد على خريطة نموذج شبكة المثلثات غير المتساوية تم تصنيف منطقة الدراسة إلى حسب قيم المناسيب، انظر الشكلين رقم (11،13) اللذين يوضحان ذلك.

### شكل رقم (11) نموذج الارتفاعات الألية لمنطقة الدراسة (TIN)



### 3- تحليل السطوح والانحدار (Surface Analysis).

الانحدار هو ميل سطح الأرض عن خط الأفق أو الميلان الذي يرتبط بين نقطتين مختلفتين في المنسوب، أو الزاوية التي يصنعها سطح الأرض مع الأفق (سلامة، 2004)، كما هو الحال بالنسبة لمنطقة الدراسة تم تحديد أعلى نقطة كانت (+375م) وأخفض نقطة كانت (-400) كما هو مبين في الشكل رقم (10) السابق الذكر، وبناءً عليه تم تمثيل نموذج الانحدار، وتم التعبير عنه بالدرجات انظر شكل (12)، وقد صنفت المنحدرات حسب درجة انحدارها إلى الأنواع الآتية:

#### جدول (3) تصنيف المنحدرات حسب درجة انحدارها

نوع الانحدار	درجات الانحدار
Cliff حاد جدا	أكثر من 42
Steep حاد	16 -42
Moderate Steep حاد معتدل	10-16
Moderate معتدل	3-10
Level مستوي	أقل من -3

المصدر: الباحث، 2017.

تعطى الخصائص الانحدارية أهمية بارزة في الجريان السطحي للمياه، وتحدد درجة الانحدار سرعة المياه ودرجة تدفقها أو ومدى تأثيرها على الاستعمالات المختلفة لمنطقة الدراسة، وتوزع درجات الانحدار في منطقة الدراسة كما هو في الجدول رقم (4) و الشكل رقم (12).

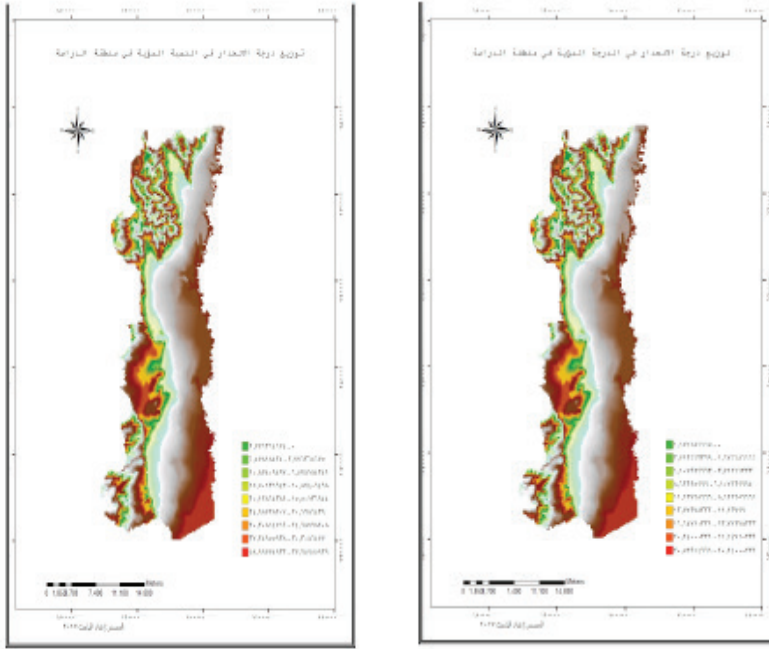
#### جدول (4) توزيع درجات الانحدار ونسبتها ومساحتها في منطقة الدراسة

النسبة المئوية	المساحة لكل م <sup>2</sup>	درجة الانحدار
62%	367635851,8036	أقل من -3
13%	76895858,3414	10-3
10%	57374331,2234	16-10
8%	44594418,5611	22-16
3%	20550603,7762	31-22

2%	11345561,4072	42-31
1%	5925232,5285	55-42
0,008	5295549,8671	68-55
0,05	2799333,3713	أكبرمن68

المصدر: الباحث، 2017،

شكل رقم (12) توزيع درجات الانحدار في منطقة الدراسة



### 3- التحليل الطبوغرافي للسطح (Topographic Surface):

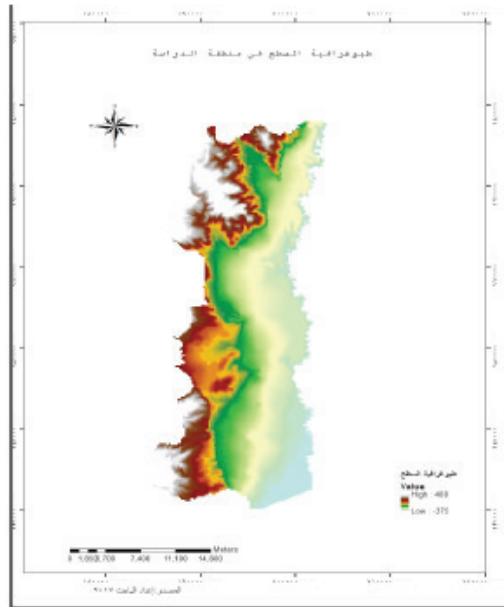
تؤثر طبوغرافية السطح تدفق السيول والفيضانات داخل منطقة الدراسة، وفي خطة البناء من حيث شكل المحافظة (دائري، مستطيل، شريطي) واتجاه توسعها، وتكون المناطق السهلية أكثر تعرضاً لخطر للسيول والفيضان من المناطق الجبلية الوعرة، إذ تؤثر شدة تضرس السطح وعدم الاستوائية إلى شدة التعرض لسرعة الجريان السطحي والتدفق المائي، وقد اكتسبت منطقة الدراسة أهمية خاصة من حيث درجة الانحدار، والارتفاع والانخفاض عن مستوى سطح

البحر، باعتبارها منطقة حيوية مطلة على البحر الميت، ويتراوح منسوبها ما بين (400م- إلى (375+م فوق مستوى سطح البحر، انظر شكل (13)، إذ تنحدر الأراضي السهلية من الغرب باتجاه الشرق من 195 إلى 300م، ومن الشمال إلى الجنوب من -240- إلى 300م دون مستوى سطح البحر، وتتكشف صخور مرحلة غور الكتار على بعد 27 كم شمال البحر الميت إلى الغرب من نهر الأردن، وتتكون من صخور الحجر الرملي والغرين والصخور الطينية والحجر الجيري بألوان حمراء رمادية، وجميع هذه الصخور من الحجر الجيري الذي يُنقل من أعالي الجبال الشرقية والغربية، أما المنطقة السهلية الممتدة بين كثبان الكتار (أي التلال القريبة من نهر الأردن) تشكل مرحلة من مراحل الحت والانخفاض للغور، ومن أهم مظاهر السطح وجود الصدوع والالتواءات. أما الطيات والمحدبات والمقعرات فهي أقل أهمية من الصدوع في تشكيل منطقة الغور، ويوجد في منطقة الدراسة مجموعة من الحافات الانكسارية والصدوع منها:

### 1- الصدوع الجانبية 2- الصدوع العرضية.

يوجد لهذه الصدوع علاقة مباشرة في عملية الخفض والتحرك المستمر، وخفض منطقة الدراسة، وتشكيل حوض البحر الميت، وانخفاضه عن مستوى سطح البحر، وتنتشر هذه الصدوع باتجاه شمالي جنوبي في منطقة الدراسة (عابد، 1985).

### شكل رقم (13) طبوغرافية السطح في منطقة الدراسة



#### 4- تحليل تطابق الطبقات (layer Overlay).

تعدّ عملية مهمة من عمليات المقارنة بين الطبقات (Map Comparison) التي يستفاد منها في دراسة العلاقات المكانية بين الظاهرات، وهي نقطة البداية التي تنطلق منها عمليات تحليل البيانات بواسطة نظم المعلومات الجغرافية. ويعني تطابق الخرائط تجميع بيانات من خريطين أو أكثر لإنتاج بيانات جديدة أو خريطة جديدة تكون محصلة عملية التطابق الدالة على مدى تداخل أو تقاطع الظاهرات، واتجاهات التغير المكاني للظاهرات واستبدال مواقعها، مما يسهل فهم العوامل المؤثرة في توزيع الظاهرات وتغييرها المكاني على حساب ظاهرات أخرى، أو مدى استقلالها عنها، ومدى تطور توزيع الظاهرة عبر الزمن، وتعد القدرة التحليلية الفائقة إحدى أهم مميزات نظم المعلومات الجغرافية الإلكترونية، والتحليل المكاني (Spatial Analysis) عملية تمثيل واختيار واختبار وتفسير لنتائج النماذج المكانية. وهنا تم استخدام البيانات والمعلومات التي في بيئة نظم المعلومات الجغرافية كافة لتحليل السيول في منطقة الدراسة، فتم ربط البيانات ذات العلاقة مع بعضها لغرض التحليل والتوصل إلى مواقع مخاطر التدفق المائي في محافظة أريحا. ومن ثم تم تحويل البيانات المتوفرة إلى خرائط لسهولة قراءتها والاستفادة منها. وقد تم عمل تطابق ظاهرة مساحية مع ظاهرة مساحية (Polygon -In-Polygon)، من خلال تطابق الخرائط بطريقة التقاطع (Intersect)، وتستخدم هذه الطريقة بهدف عمل التطابق في المواقع التي تتقابل فيها عناصر الخريطة المدخلة مع عناصر الخريطة المنطبعة فقط، أو المواقع التي يتواجد فيها كل من عناصر الخريطة المدخلة، وعناصر الخريطة المنطبعة فقط، وفي هذه الحالة سوف تشتمل الخريطة المخرجة على العناصر المشتركة في مساحة واحدة بين الخريطين، أما المساحات التي لا يتقابل فيها العنصران في مساحة واحدة فلا تشتمل عليها الخريطة المخرجة. وتم هنا عمل التطابق بين خريطين الأولى خريطة أحواض التصريف المائي التي تحتوي على الظواهر المساحية والثانية خريطة استخدامات الأرض التي تحتوي على الظواهر المساحية، وكان الهدف من ذلك تحديد أنماط استعمال الأرض التي تقع داخل أحواض التصريف المائي. كما هي في الشكل رقم (5) ورقم (6) الذي يبين ذلك (شرف، 2008).

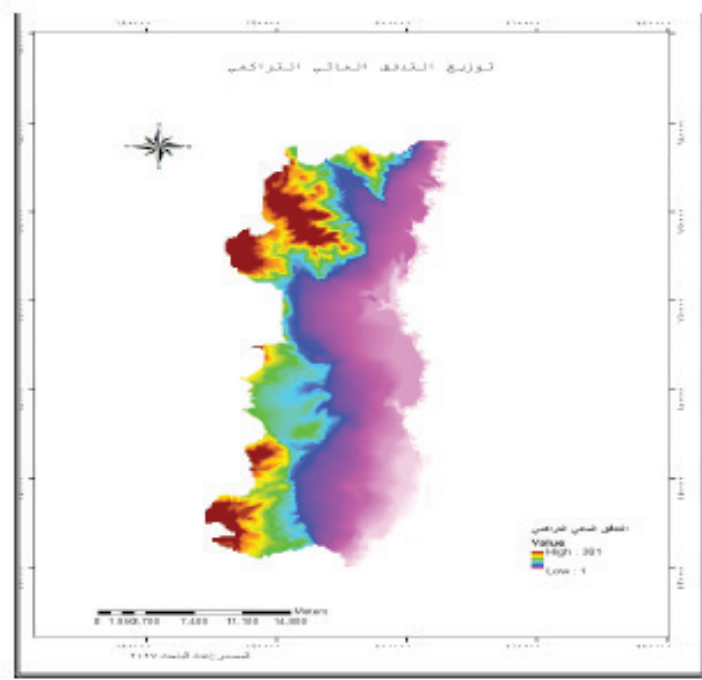
#### 5- تحليل التدفق المائي التراكمي.

يتحدد من خريطة اتجاه التدفق المائي السطحي اتجاه التدفق المائي من خلية إلى خلية أخرى مجاورة لها، وفي حالة اتفاق اتجاه التدفق من الخلية الأولى إلى الخلية الثانية مع اتجاهه من الخلية الثانية إلى الخلية الثالثة فهذا يعني أن الخلية الثالثة سيصل إليها الماء الذي تدفق من الخلية الأولى إلى الثانية ثم أضيف إلى الماء المتدفق من الخلية الثانية إليها، وهذا يعني أن الخلية الثالثة ستستقبل كمية من المياه تراكمت من خليتين أعلى منها في الارتفاع، وهكذا في حالة ما تشابه اتجاه التدفق المائي في ثلاث خلايا متجاورة، فهذا يعني أن الخلية الرابعة



المتجه إليها التدفق ستستقبل كمية الماء المتدفق إليها من الخلايا الثلاثة المجاورة لها. انظر الشكل رقم (14).

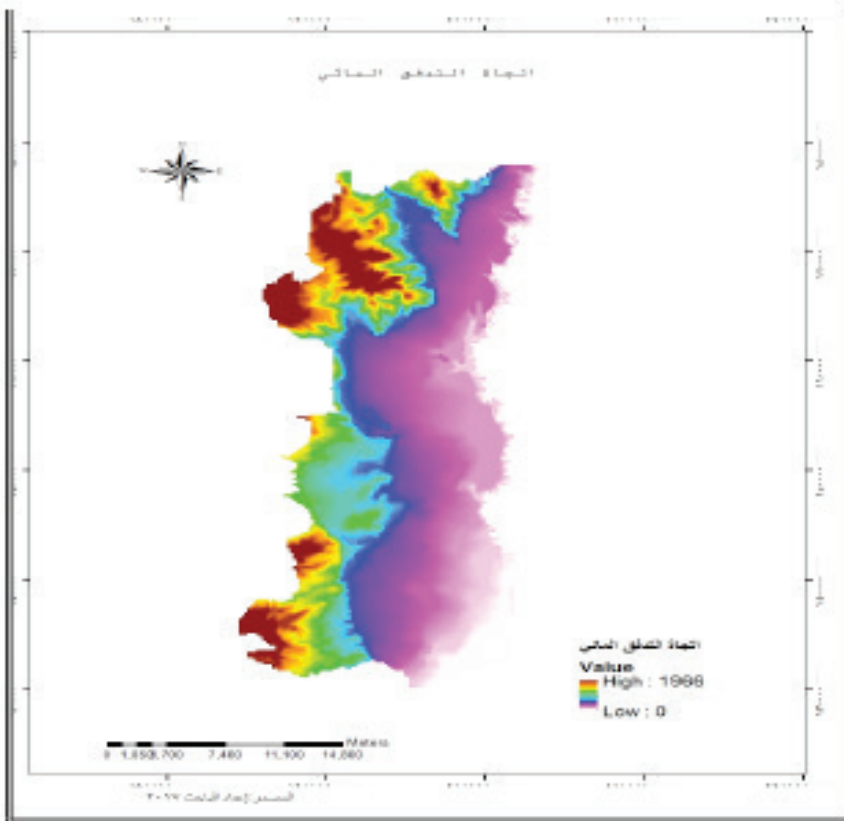
### شكل رقم ( 14 ) التدفق المائي التراكمي في منطقة الدراسة



### 6- تحليل اتجاه التدفق المائي

يعتمد تحليل اتجاه التدفق المائي السطحي على خريطة مناسيب سطح الأرض، حيث يتم إنتاج شبكة تأخذ كل خلية فيها قيمة الفارق في المنسوب بين الخلية باعتبارها الخلية المركز، وثمانية خلايا مجاورة لها في نطاق 3 أسطر 3 x أعمدة. ثم يتم إنتاج شبكة تحدد داخل كل خلية قيمة الانحدار بين كل خلية والخلايا الثمانية المجاورة لها، ويتحدد اتجاه التدفق المائي بالاتجاه من الخلية المركز نحو الخلية التي تنخفض عنها، وتحمل أكبر فارق في المنسوب بينها، وبين الخلية المركز، ثم يتم تكرار حساب اتجاه التدفق لباقي خلايا الشبكة بالطريقة ذاتها. وتحمل خلايا شبكتها قيما تعبر عن اتجاه التدفق. كما هو في الشكل الآتي:

### شكل رقم (15) اتجاه التدفق المائي في منطقة الدراسة



## النتائج:

1. تغطي منطقة الدراسة أربعة أحواض تصريف مائية رئيسية وهي: الحوض الأول حوض الفارعة، وتبلغ مساحته (53) كلم<sup>2</sup>، والحوض الثاني حوض وادي العوجا، وتبلغ مساحة (72) كلم<sup>2</sup>، والحوض الثالث حوض وادي الديوك، وتبلغ مساحة (38) كلم<sup>2</sup>، والحوض الرابع وتبلغ مساحة (47) كلم<sup>2</sup>.
2. تبين من التحليل المكاني إن المرتفعات تنحدر متدرجة من الشرق إلى الغرب، وتضم المناطق الآتية: ( وادي العوجا، وادي فصايل، وادي الديوك، أريحا)، وهذا تهديد للتجمعات السكنية والزراعية والطرق الممتدة فيها، ويبين هذا مصب الأحواض كما هو في شكل رقم (5)، وشكل رقم (6). وتتعرض هذه المنطقة للسيول والفيضانات بمستوى مرتفع وخطير في حال حدوثها.
3. أعلى نسبة لانحدار السطح في منطقة الدراسة أكبر من (68 %). إذ تبلغ مساحتها من منطقة الدراسة (2799333) لكل م<sup>2</sup>، وتنتشر في الجزء الغربي من المحافظة. وأخفض نسبة انحدار كانت (أقل من -3) وتبلغ مساحتها من منطقة الدراسة (367635851) لكل م<sup>2</sup>، وتنتشر في الجزء الشرقي من منطقة الدراسة.
4. تبين أن حوضي رقم (4) ورقم (2) يحتويان أكبر مساحة للمناطق السكنية والزراعية والطرق، بينما يحتوي الحوضان رقم (1) ورقم (3) على أقل مساحة للمناطق السكنية كما هو مبين في الشكل رقم (5)، ورقم (6).
5. تبين من خلال الدراسة أن هناك نمواً عمرانياً تجاه الشرق من حدود منطقة الدراسة، وذلك خلال المقارنة عبر فترات زمنية مختلفة. وعندما توسعت هذه الأحياء فإن الأودية تتوسط العمران؛ مما يشكل خطراً عليها عندما تسقط الأمطار وتجري فيها المياه.
6. اتضح أن منطقة (العوجا، وفصايل، والديوك، وأريحا) تتعرض للسيول بمستوى مرتفع وخطير. وعين البيضاء، وبردلة، ومرج نعجة، والزبيدات، ومرج الغزال تتعرض للسيول بمستوى متوسط. لذا يجب معالجتها وتخفيض المخاطر الطبيعية من تدفق مياه السيول والفيضانات، مما سيسهم في التنبؤ المبكر للمخاطر ويدعم التخطيط السليم في اتخاذ القرار.
7. تضم منطقة الدراسة عدداً من الطرق المهمة التي تبلغ مجموع أطوالها (435693)

م، وأهمها الشارع الرئيسي وهو ما يطلق عليه شارع رقم (90) الذي يمر في المحافظة من شمالها إلى جنوبها؛ مما يشكل خطرا عليه عندما تسقط الأمطار، وتجري بها المياه، وتكون عالية المنسوب عندما تحدث السيول والفيضانات. وكذلك أيضا شارع المعرجات الذي تكون نسبة الانحدار فيه عالية وشديدة، ويكون معرضا لخطر شديد عند حدوث السيول والفيضانات.

8. تبين من خلال الدراسة أن هناك انتشارا للمناطق الزراعية في اتجاه وسط المحافظة وشرقيها. وعندما تسقط السيول والفيضانات، فإن الأودية تتوسط المناطق الزراعية؛ مما يؤدي إلى غرقها وتدميرها.

## التوصيات:

1. الاستفادة من نظم المعلومات الجغرافية (GIS) في دراسات السيول والفيضانات لما تقدمه من إمكانيات ستسهم في التنبؤ المبكر لمخاطرها، وتدعم التخطيط السليم والمساعدة على الوصول إلى أفضل القرارات.
2. إنشاء قنوات أو عبّارات لتصريف مياه الأمطار والسيول في المناطق المكتظة بالعمران والسكان المناطق الزراعية، وتحذير السكان من أخطار السيول وأماكن الخطر، وإرشادهم إلى الأماكن الآمنة للتوسع العمراني والزراعي.
3. الأخذ في الاعتبار كميات السيول ومساراتها عند وضع مشاريع كالطرق مع مراعاة مستوى الطرق حتى لا تشكل حاجزا للسيول، وتنفيذ حلول لتصريف مياه الأمطار والسيول التي تتجمع فيها.
4. إجراء دراسات تفصيلية لتصريف المياه الناجمة عن السيول في أحواض التصريف المائي التي تغطي الأحياء الآتية: (حوض وادي العوجا، وفصايل، وحوض وادي الديوك، ومدينة أريحا)، التي تتمتاز بكثافة الأودية، وسرعة نموها العمراني.

## المراجع العربية:

- النجوم، هاني ( 2000 )، دراسة إمكانية تنمية إقليم الأغوار الفلسطينية وإقامة قطب تنموي موازي لأريحا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- البنا، بركات ( 1998 )، ميكانيكا التربة والمياه، الطبعة الأولى، مطبعة البردى، المنصورة.
- باشا، سعد (1996)، الجيولوجيا العامة والبيئة، عمان، الطبعة الثانية.
- حسن، يوسف ( 1990 )، أساسيات علم الجيولوجيا، عمان، دار المنهل.
- خلوصي، محمد (1991)، استطلاع الموقع وأبحاث التربة والأساسيات، الطبعة الأولى.
- عابد، عبد القادر ( 1985 )، جيولوجية البحر الميت نشأته ومياهه وأملاحه وقناة البحرين، ط1، عمان، دار الأرقم.
- عودة، سميح ( 2005 )، أساسيات نظم المعلومات الجغرافية وتطبيقاتها في رؤية جغرافية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلامة، رمضان (2004)، أصول الجيومورفولوجيا، ط1، عمان، دار المسيرة.
- شرف، محمد إبراهيم (2008)، جغرافية المناخ التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- شرف، محمد إبراهيم (2010)، التحليل المكاني باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، وفا (2017)، بيانات منشورة.

## المراجع الأجنبية:

- A. Youssef, B. Pradhan, and A. Hassan. "Flash flood risk estimation along the St. Katherine road, southern Sinai, Egypt using GIS based morphometry and satellite imagery", *Environmental Earth Science*, DOI 10.1007/s12665-010-0551-1, Published on line April 27, 2010.
- A. Saleh, and S. Al-Hatrushi. "Torrential flood hazards assessment, management, and mitigation, in wadi Aday, Muscat area, Sultanate of Oman, a GIS & RS approach", *Egypt. Journal of Remote Sensing and Space Sciences.*, 12, 2010, pp. 71-86.
- H. Chang, J., Franczyk, and C. Kim. "What is responsible for increasing flood risks? The case of Gangwon Province, Korea", *Natural Hazards*, (48), 2009, pp. 339-354.
- A. Jasrotia, and R. Singh. "Modeling runoff and soil erosion in a catchment area, using the GIS, in the Himalayan region, India", *Environmental Geology*, (51), 2006, pp 29-37.
- J. Chen, A. Hill, and L. Urbano. "A GIS-based model for urban flood inundation", *Journal of Hydrology*, 373, 2010, pp. 184-192
- Z. Dongquan, C. Jining, W. Haozheng, T. Qingyuan, C. Shangbing, and S. Zheng. "GIS-based urban rainfall-runoff modeling using an automatic catchment-discretization approach: a case study in Macau", *Environmental Earth Sciences*, (59), 2009, pp. 465-472.
- P. Gupta, and S. Panigrahy. "Geo-spatial modeling of runoff of large land mass: Analysis, approach and results for major river basins of India", *Proceedings. Of the international archives of the photogrammetry, remote sensing and spatial information sciences. Vol. XXXVII. Part B2. Beijing, 2008.*
- D. Gogoase, I. Armaş, and C. Ionescu. "Inundation Maps for Extreme Flood Events at the Mouth of the Danube River", *International Journal of Geosciences*, (2), 2011, pp. 68-74.
- S. Karmakar, S. Simonovic, A. Peck, and J. Black. "An information system for risk-vulnerability assessment to flood", *Journal of Geographic Information System*, No. 2, 2010, pp. 129-146..

## **مستوى استخدام طلبة جامعة الخليل لشبكة التواصل الاجتماعي وعلاقته بالذكاء العاطفي**

**د. سناء شاكر أبو غوش**      **د. خالد سليمان كتلو**  
**جامعة الخليل**                      **جامعة القدس المفتوحة**

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى استخدام طلبة جامعة الخليل لشبكة التواصل الاجتماعي وعلاقته بالذكاء العاطفي. اختيرت عينة طبقية عشوائية من طلبة كليات جامعة الخليل وبلغ عددهم (482) طالبا وطالبة، وتم تطوير مقياس استخدام الشبكات الاجتماعية من قبل الباحثين وعرضه على محكمين والذي تكون من (23) فقرة تقيس مستوى استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، وتم تطوير مقياس الذكاء العاطفي الذي تكون من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال الوعي بالانفعالات ويتكون من (7) فقرات، ومجال التعاطف ويتكون من (7) فقرات، ومجال إدارة الانفعالات ويتكون من (7) فقرات، ومجال الكفاءة العاطفية الاجتماعية ويتكون من (7) فقرات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي ومستوى الذكاء العاطفي كانا بدرجة متوسطة لدى طلبة جامعة الخليل، وأظهرت عدم وجود فروقات إحصائية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على مقياس استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، ومقياس الذكاء العاطفي تبعا لمتغيرات الجنس. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، ومقياس الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة وتعزى لمتغير المستوى الدراسي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة إحصائيا في تقديرات أفراد عينة الدراسة بين مستويات استخدامهم لشبكات التواصل الاجتماعي وذكائهم العاطفي.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الانفعالي، شبكات التواصل الاجتماعي، جامعة الخليل



## **The Level of Using Social Communication Network Among Student of Hebron University and its Relationship with the Level of Emotional Intelligence**

### **Abstract:**

The aim of this study was to investigate the relationship between using social Communication networking and the level of emotional intelligence among students of Hebron University. The sample was stratified random sample consisting of (482) from members of the community study of students at Hebron University in 2014/2015. The questionnaire as a tool of the study was developed by the researchers. The questionnaire which is about the use of social networks was developed and consisted of (23) paragraphs that measures the level of using social networking. The questionnaire which is about emotional intelligence consisted of (28) items, divided into four areas: : emotional awareness consisting of (7) paragraphs, field of empathy consisting of (7) paragraphs, and the management of sympathy consisting of (7) paragraphs, and socio-emotional efficiency consisting of (7) paragraphs.

### **The results of the study revealed the following:**

- The level of emotional intelligence and the level of using social networking among students is medium.
- There are no statistical differences in the averages and standard deviations of the estimates of the study sample on a scale of emotional intelligence and the level of using of social networking among the members of the study sample due to the variables of sex.
- There are statistical differences on the scale of emotional intelligence and the measure of the use of social networks among the members of the study sample due to the variable-of class.
- There is a positive correlation and statistically significant estimates in the members of study sample between the levels of emotional intelligence and the level of their use of social networks.

**Key words:** Emotional Intelligence, Social networking, Hebron University.

## مقدمة:

يحتل الاتصال مكانة محورية وهامة في حياة البشر وفي نواحي حياتهم وأسباب رفاهيتهم وقد أتاحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال فرصا وإمكانيات جديدة في مجال التواصل، فتعددت أشكاله ووسائله وتأثيراته.

هذه التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصال غيرت العديد من المفاهيم والأدوار باعتبارها نقلة نوعية وثورة حقيقية في عالم الاتصال، حيث انتشرت شبكة الانترنت في الأرجاء كافة، وربطت أجزاء هذا العالم المترامية بفضائها الواسع، ومهدت الطريق للمجتمعات كافة للتقارب والتعارف وتبادل الآراء والأفكار، واستفاد كل متصفح لهذه الشبكة من الوسائط المتعددة والمتاحة فيها وأصبحت إحدى الوسائل لتحقيق التواصل بين الأفراد والجماعات ثم ظهرت المواقع الالكترونية وشبكات المحادثة التي غيرت مضمون وشكل الإعلام الحديث وخلق نوعا من التواصل بين أصحابها ومستخدميها(نجادات، 2012).

كما تعد مواقع التواصل الاجتماعي هي الأكثر انتشارا على شبكة الانترنت لما تمتلكه من خصائص تميزها عن المواقع الالكترونية مما شجع متصفح الانترنت في كافة أنحاء العالم على الإقبال المتزايد عليها.

وشهدت استخدامات الإنترنت، لا سيما شبكات التواصل الاجتماعي مثل: الفيسبوك والتويتر واليوتيوب(والتي تتيح التواصل مع الأصدقاء والزملاء، وتقوية الروابط بينهم)، إقبالا متزايدا، وطلبا كبيرا من قبل شرائح المجتمع المختلفة، خصوصا في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال الأعوام القليلة الماضية. الأمر الذي عزز زيادة استخدام الانترنت، لا سيما بعض شبكات التواصل الاجتماعي، وذلك بدافع متابعة الأخبار والتطورات المتلاحقة في المنطقة.

وإن استخدام هذه المواقع وإن كان يعبر عن صيحة تكنولوجية لافتة أسهمت بشكل كبير في ربط العديد من العلاقات، فمن خلال ما تقدم عرضه نجد أنه من الضروري معرفة مستوى استخدام الطلبة مواقع التواصل الاجتماعي، وقد اهتم العلماء بالذكاء ودرسوه دراسة علمية لاهتمامه بالسلوك ومظاهره مثل: التفكير، والتعلم، وحددوا مفاهيم الذكاء وقدراته ومجالاته المؤثرة في السلوك، وفي القرن العشرين ظهرت تطورات في مجال الذكاء، والقدرات العقلية، صاحبها ظهور نظريات مغايرة للنظرة أحادية البعد للذكاء الإنساني باعتباره عاملا عاما يفسر القدرات الإنسانية المختلفة مثل التفوق والإبداع فظهرت نظرية الذكاءات المتعددة (ابراهيم، 2010). ومن بين الذكاءات المتعددة كان الذكاء العاطفي الذي وصفه جولمان وزملائه بشكله الحالي المتعارف عليه لدى علماء النفس(جروان، 2012). وتعود جذور الذكاء العاطفي إلى ثورنديك (Thorndike) عام(1920) عندما تحدث عن الذكاء الاجتماعي وعرفه بأنه القدرة

على التصرف الحكيم في العلاقات الإنسانية، ولم يطرأ أي تحديث على هذا المفهوم حتى جاء جاردر (Gardner, 1997) وتحدث عن الذكاء المتعدد والتي من ضمنها الذكاء العاطفي. ثم نشر كل من ماير وسالوفي (Mayer & Salovey) مقالتين عن الذكاء العاطفي، حتى جاء جولمان (Golman) ونشر كتابه الذكاء العاطفي عام (1995)، وانتشر كتابه انتشارا واسعا (مبييض، 2003). وأشار جولمان (Golman, 1998) إلى أن معامل الذكاء يسهم بنسبة (20%) من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة، تاركا نسبة (80%) من العوامل التي تحدد الذكاء العاطفي، والتي تكون من المهارات الشخصية مثل الوعي الذاتي، والثقة، والدافعية، والاجتهاد، والمهارات الاجتماعية مثل التعاطف، والتواصل، وإدارة النزاعات.

وأطلق الباحثون على هذا المفهوم عدة تسميات مثل الذكاء العاطفي، والذكاء الوجداني، والذكاء الانفعالي، وذكاء المشاعر، ويسمى باللغة الانجليزية (Emotional Intelligence).

وتنوعت وجهات نظر الباحثين في تعريفهم لمفهوم الذكاء العاطفي ومكوناته، فعرفه (Mayer & Salvoy, 1993) بأنه القدرة على مراقبة المشاعر والانفعالات الذاتية ومشاعر الآخرين. وعرفه جولمان (Golman, 1995) بأنه مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة، ويمكن تعلمها وتطويرها وتشمل: المعرفة الوجدانية، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، وإدراك انفعالات الآخرين، وإدراك العلاقات الاجتماعية. ويصفه بترسون (Petersen, 2010) بأنه مجموعة منظمة من المهارات والكفايات غير المعرفية في الجوانب الشخصية، والانفعالية، والاجتماعية، والتي تؤثر في قدرة الفرد على معالجة المطالب، والضغوط البيئية، ويعتبر عامل مهم لتحديد قدرة الفرد على النجاح في الحياة.

أما عبد السميع (2012) فعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إيجاد نواتج ايجابية في علاقة الفرد بنفسه والآخرين. وذلك من خلال معرفة عواطف الفرد، وعواطف الآخرين، وتشمل النواتج الايجابية كاللهجة والتفاؤل والنجاح في المدارس والعمل والحياة.

أما (المدهون، 2015) فيصف الذكاء الوجداني بأنه منظومة من الكفايات الوجدانية والاجتماعية الناشئة من المرور بخبره ما، تستجيب لها الحركة العصبية في الدماغ، فتشكل مكونا مندمجا بينهما، في ظل عمليات معرفية من المعالجة والتخزين لها، فينتج عنها وعي بالذات، وإدارة وضبط للانفعالات، وامتلاك مهارات التعاطف من خلال قراءة الرسائل الانفعالية غير المنطوقة، فضلا عن تحفيز ذاته ومواجهة العقبات بمرونة، والتواصل مع الآخرين في ظل مهارات الاتصال، مما يكسب الفرد لغة مرنة ايجابية مستقلة تسهم في التفاعل والنجاح في الحياة.

أما مانجود (Mangold, 2009) فوجد أن الذكاء العاطفي يشتمل على الأبعاد الآتية: الإدراك الانفعالي أي القدرة على معرفة الانفعالات التي تشعر بها مع توضيح العلاقة بين مشاعرنا

وما نفكر به وما نفعله وما نقوله، والتحكم في المشاعر وتعني إدارة المشاعر المندفعة والتفكير الواضح، والثقة والضمير الحي أي المحافظة على التكامل وتحمل المسؤولية للأداء الشخصي، فهم الآخرين أي الحساسية لمشاعرهم وانفعالاتهم وآرائهم والأخذ بها مع الاهتمام بالنشاط تجاههم، والحساسية لاحتياجات نمو الأفراد والآخرين ومساندتهم مع تدعيم قدراتهم.

يتضح من التعريفات السابقة تعدد تعريفات الذكاء العاطفي بين اعتباره مجموعة من القدرات المتمثلة في الوعي والتنظيم للانفعالات والتعاطف والتواصل مع الآخرين (Mayer&Salvoy,1993; Golman,1995; عبد الهادي، 2006، أبو ناشى، 2002) وبين اعتباره مهارات عقلية أو انفعالية أو مزيج من القدرات والمهارات العقلية (المدهون، 2010 Petersen, 2014). وتتبنى الدراسة الحالية نموذج (Mayer& Salvoy,1993)، ويحدد الذكاء الوجداني وفقا لهذا النموذج بأنه مجموعة من المهارات والكفاءات العقلية المرتبطة بالقدرة على تجهيز ومعالجة المعلومات الانفعالية، وتختص بصيغة عامة بادراك الفرد لانفعالاته وقدرته على استخدامها في تيسير وتسهيل عملية التفكير والفهم الانفعالي وتنظيم وإدارة الانفعالات.

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة محمد (2015)، إلى معرفة دوافع و أنماط استخدام الشباب العراقي لشبكات التواصل الاجتماعي؛ وهي دراسة مسحية على طلبة جامعتي بغداد و والتكنولوجيا، وقد توصل البحث إلى نتائج عدة أبرزها الإقبال الواسع على استخدام شبكات التواصل من خلال مساحة الزمن، والتنوع في المكان، وطبيعة الأجهزة الالكترونية المستخدمة، ودوافع الاستخدام المختلفة، وطريقة المشاركة المتعددة، والتفاعل الايجابي مع بقية المشتركين في هذه الشبكات.

كما هدفت دراسة (الدبيسي والطاهات، 2013) إلى معرفة معدلات استخدام طلبة الجامعات الاردنية لشبكات التواصل الرقمية، والكشف عن العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات الرأي العام لدى الطلبة، ومستوى منافسة شبكات التواصل الاجتماعي لوسائل الاعلام التقليدية باعتمادها مصادر للأخبار والمعلومات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي عن طريق تصميم استبانة لمسح آراء الطلبة، وجمع المعلومات والحقائق ثم تحليلها، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انتشار استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بين الطلبة، وإن تلك الشبكات أصبحت تشكل مصدرا من مصادر حصولهم على الأخبار والمعلومات التي من شأنها التأثير في تشكيل الرأي العام، ومنافسة وسائل الاعلام التقليدية والصحافة الالكترونية في ذلك، وكان بعض معلوماتها ايجابيا مثل تعزيز الروح الوطنية والولاء والانتماء، والبعض الاخر سلبي مثل محاولة ربط الاحداث الجارية في الدول المجاورة بالوضع الداخلي والتشكيك في مصداقية ما تبثه وسائل الاعلام الوطنية الرسمية وشبه الرسمية، والتحريض على التظاهر أو الاعتصام أو

الاضراب، واستخدام العامل الديني لإثارة سلوك أفراد المجتمع، أو الدعوة لمقاطعة الأنشطة والفعاليات التي تدعو إليها الحكومة.

في حين هدفت دراسة المزروعي (2013)، الى معرفة مدى استخدام طلبة الصف التاسع والمعلمين بدولة الإمارات العربية المتحدة للمدونات و البريد الإلكتروني وموقع التواصل الاجتماعي لتحسين مهارات التواصل الكتابي الإلكتروني، وأظهرت النتائج أن (50%) من طلبة الصف التاسع يستخدمون الانترنت بشكل يومي حيث إن (95%) من أولياء الأمور يسمحون لأبنائهم باستخدامها، ويعد البريد الإلكتروني أكثر مجالات الانترنت استخداما بينهم فيما يعد التويتر والمدونات الأقل استخداما من قبل المعلمين، مع عدم وجود فروق بين معلمي اللغة العربية في استخدام التكنولوجيا في تنمية مهارات التواصل الكتابي الإلكتروني. وأوصت الباحثة بتعزيز الطلبة والمعلمين لاستخدام الانترنت في التواصل الاجتماعي، وتوجيههم إليه.

كما هدفت دراسة عبد العزيز (2013)، وهي دراسة وصفية إلى التعرف على الذكاء الوجداني لدى طلاب بعض الجامعات السودانية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، وقد شمل مجتمعها كل الطلاب النظاميين بالجامعات السودانية، وطبقها على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 543 (طالباً وطالبة) حيث توصل إلى النتائج الآتية: طلاب الجامعات والكليات السودانية يتسمون بمستوى مرتفع بدرجة دالة في الذكاء الوجداني، وأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الوجداني ودرجته الكلية والتحصيل الدراسي، وأنه لا توجد فروقا دالة إحصائياً في أبعاد الذكاء الوجداني ودرجتها الكلية بين الطلاب والطالبات، ماعدا في بعد (إدارة الانفعالات) الفرق فيها لصالح الطلاب، وفي بعد (التعاطف) والفرق فيها لصالح الطالبات، كما توصل إلى لعدم وجود فروق دالة إحصائياً في أبعاد الذكاء الوجداني ودرجته الكلية تعزي لمتغيري التخصص الدراسي، الموطن الأصلي.

دراسة الدحادحة، (2012) بعنوان مستوى الذكاء الانفعالي لدى عينة من طلاب وموظفي جامعة السلطان قابوس، وهدفت هذه الدراسة معرفة مستوى الذكاء الانفعالي لدى عينة من طلاب وموظفي جامعة السلطان قابوس في ضوء التطبيقات العملية لمقياس واكمان، تكونت عينة الدراسة من (246) طالباً وطالبة وموظفاً، أظهرت النتائج ان مستوى الذكاء الانفعالي لدى عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود فروق في متوسط درجات الذكاء الانفعالي بين المستويات الأربع، وعلى كل الجانبين، من خلال اجراء المقارنات البعدية لمجال إدارة الذات الانفعالية ومجال المهارات الاجتماعية تبين ان الفروق كانت لصالح المستويات الأكبر عمرا ولكلا المجالين، وبناء على هذه النتائج ظهر أن المقياس يمتلك خاصية التمييز على متغير العمر للفرد.

وأما دراسة الشرافي (2012) فهدفت التعرف إلى الدور الذي يقوم به الإعلام التفاعلي في تشكيل الثقافة السياسية لدى الشباب الفلسطينيين في قطاع غزة وطبقت الدراسة على عينة من الطلبة في الجامعات الفلسطينية وهي جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين واستخدم الباحث المنهج المسحي لعينة مكونة من (492) طالبا وطالبة من طلبة الجامعات في قطاع غزة، وهم أكثر فئات المجتمع الفلسطيني استخداما للإنترنت، والإعلام التفاعلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الفيس بوك أكثر وسائل الإعلام التفاعلي استخداما لدى عينة الدراسة يليه البريد الإلكتروني بالمرتبة الثانية، ثم اليوتيوب، وينسب متفاوتة تويتير والمدونات. وبينت النتائج أن الطلبة يثقون بالإعلام التفاعلي للحصول على المعلومات، وبالدور الذي تقوم به في تشكيل الثقافة السياسية لدى عينة الدراسة وينسب تصل إلى (70%). وان للإعلام التفاعلي في تشكيل الثقافة السياسية لدى الطلبة بنسبة 72.4% وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إيجابيات الإعلام التفاعلي طبقا لمتغير الجامعة لصالح جامعتي الأقصى وجامعة الأزهر وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للإعلام التفاعلي تعزى لمتغير التخصص العلمي. واوصت الدراسة بضرورة التركيز على النشاط الفردي والمؤسساتي في المجتمع المحلي على وسائل الاتصال التفاعلي لما لها من قدرة وتأثير هائل على الجمهور وتعزيز ثقافة الديمقراطية من خلالها وخاصة الفيس بوك.

كما هدفت دراسة العلوان (2011) إلى معرفة علاقة الذكاء الانفعالي، والمهارات الاجتماعية، والتعلق لدى طلبة جامعة الحسين بن علي في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي، لدى عينة من طلبة الجامعة تكونت من 475 طالبا وطالبة من الجامعة، وتم استخدام ثلاثة مقاييس للبحث مقياس الذكاء الانفعالي، ومقياس المهارات الاجتماعية، والتعلق. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثنائي، ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين الذكور والإناث لصالح الإناث. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين طلبة التخصصات العلمية والإنسانية لصالح الطلبة ذوي التخصصات، الإنسانية. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء الانفعالي وكل من المهارات الاجتماعية وأنماط التعلق.

أما دراسة الخصاصون (2011) فهدفت إلى التعرف إلى مستوى الذكاء الانفعالي لدى طلبة كلية الحصن الجامعية، وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة والتي احتوت على (37) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (672) طالب وطالبة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها، يوجد مستوى متوسط من الذكاء الانفعالي لدى طلبة كلية الحصن الجامعية، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى متوسط من الذكاء الانفعالي لدى طلبة كلية

الحصن الجامعية تعزى إلى متغيرات الجنس والبرنامج الأكاديمي ومكان السكن، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى متوسط من الذكاء الانفعالي لدى طلبة كلية الحصن الجامعية تعزى إلى متغيرات مستوى الدراسة ولصالح السنة الأولى والثالثة والرابعة.

وفحص المصدر (2008) العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومجموعة من المتغيرات الانفعالية تمثلت في وجهة الضبط وتقدير الذات والخجل مستخدماً عينة قوامها (219) طالباً وطالبة من طلاب مستوى السنة الثالثة بكلية التربية بجامعة الأزهر بغزة، واستخدم الباحث مجموعة من المقاييس للحصول على البيانات من أفراد العينة وهي مقياس الذكاء الانفعالي، ومقياس وجهة الضبط، ومقياس الخجل، ومقياس تقدير الذات. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء الانفعالي لصالح الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الانفعالي في تقدير الذات لصالح ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الانفعالي في وجهة الضبط والخجل. ووجود تأثير دال احصائياً للذكاء الانفعالي على كل من وجهة الضبط وتقدير الذات

من جهة أخرى قام الاحمدي (2007) بدراسة حول الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من (الذكاء، المعرفي، والتحصيل الدراسي) وعلاقتها ببعض متغيرات الدراسة (النوع، والعمر، والتخصص الدراسي، والوضع الاجتماعي الثقافي للأسرة) على الدرجة الكلية للذكاء العاطفي ومكوناته (الوعي الانفعالي، إدارة الانفعالات الشخصية، الدافعية الذاتية، التعاطف، إدارة انفعالات الآخرين) لدى أفراد عينة الدراسة من طلاب جامعة طيبة وطالباتها بالمدينة المنورة، وطبقت أدوات الدراسة وهي (مقياس الذكاء العاطفي، واختبار الذكاء المصور، استمارة تقدير الوضع الاجتماعي الثقافي في البيئة السعودية). وشملت عينة الدراسة (126) طالباً وطالبة بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، وبينت نتائج الدراسة في ضوء المعالجات الإحصائية عن أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والذكاء المعرفي، في حين توجد علاقة موجبة ودالة إحصائية بين التحصيل الدراسي والذكاء العاطفي بمكوناته ودرجته الكلية، ما عدا مكوني (إدارة الانفعالات الشخصية، والتعاطف)، كما كشفت النتائج بوجه عام عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع، والعمر، والوضع الاجتماعي الثقافي للأسرة) على الذكاء العاطفي، بينما لم يوجد تأثير دال لمتغير (التخصص الدراسي) على الذكاء العاطفي لدى طلاب الجامعة وطالباتها من أفراد عينة الدراسة.

أجرت البلوي (2004) دراسة حول الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتوافق النفسي والمهارات الاجتماعية على عينة من طالبات كلية التربية للبنات بمدينة تبوك وعددها (290) طالبة، وأسفرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية.



وهدفت دراسة هان وجونسون (Han,H. & Johnson,S.D, 2012) إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والترابط الاجتماعي والتفاعل بينهما في مساق استخدم فيه الانترنت كبيئة للتعلم. وكان أفراد العينة جميع الطلاب المسجلين لبرنامج الماجستير عبر الانترنت لجامعة توجد في الوسط الغربي للولايات المتحدة. كان عدد أفراد العينة (84) طالبا. وأشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الطلاب تعود للذكاء العاطفي، والترابط الاجتماعي والتفاعل بينهما من خلال العلاقة الطبيعية في بيئة التعلم وبينت نتائج الدراسة ان قدرة الطلاب على إدراك مشاعر الوجه كانت سلبية نتيجة لكمية الرسائل النصية، وأفلام الفيديو التي تم ارسالها للطلاب خلال التفاعل المتزامن للتجربة. بالإضافة إلى قدرة الطلاب على ادراك المشاعر ببيجابية يعود إلى العلاقات المتبادلة (في أزواج)، وكان تمسك الطلاب بالبرنامج المطبق عبر الانترنت يعود إلى طبيعة التفاعل الاداري المطبق خلال المناقشات المتزامنة. وتم دراسة عدد من الآثار لعملية التعلم عبر الانترنت والباحثين.

هدفت دراسة جانيت وروث وفيليسياودان (Ngozilgbo,J, Nwaka,R., Mbagwu,F.,& Mezieobi,D, 2016) بعنوان العلاقة بين الذكاء العاطفي مع الضبط الاجتماعي والاكاديمي لطلاب السنة الأولى في الجامعة. تكونت عينة الدراسة من (200) طالب من طلاب من جامعات مختلفة في نيجيريا. بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين الذكاء العاطفي والضبط الاجتماعي والاكاديمي لطلاب السنة الأولى، وان الذكاء العاطفي يمكنه ان يتنبأ بالنجاح الاجتماعي والأكاديمي لطلاب السنة الأولى.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الغرض من الدراسة هو التعرف إلى العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومستوى استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لدى طلبة جامعة الخليل، وذلك من خلال الإجابة عن الاسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعية لدى طلبة جامعة الخليل؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي لدى طلبة جامعة الخليل؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة جامعة الخليل؟

**السؤال الرابع:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغيرات جنس الطالب، الكلية، السنة الدراسية؟



## فرضيات الدراسة:

**الفرضية الاولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير جنس الطالب.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الذكاء الانفعالي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير جنس الطالب.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير الكلية.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الذكاء الانفعالي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير الكلية.

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير السنة الدراسية.

**الفرضية السادسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الذكاء العاطفي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير السنة الدراسية.

## أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة الحالية في معالجتها لموضوعي شبكات التواصل الاجتماعي في هذا القرن وهي شبكات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت مثل فيسبوك، وتويتر، وما أحدثته هذه المواقع من ثورة اجتماعية في حياة الافراد والجماعات، وعلاقتها المرتبطة بالذكاء العاطفي كواحد من أهم الذكاءات المتعددة، وما لها من أثر في نجاح الأفراد في التعامل مع الآخرين، كما ستزود الاكاديميين في الجامعة ببيانات وصفية حول مستوى استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لدى طلبتهم، وبالتالي الإفادة منها في التواصل الأكاديمي مع الطلبة مما ينعكس على العملية التعليمية لمصلحة الطلبة والمعلم الجامعي. حيث يعد الذكاء العاطفي من أهم القدرات المساهمة في تكيف الفرد ببيئته، ونجاحه في حياته المهنية، والاجتماعية وتأثيره الإيجابي في الآخرين، فقدرة الشخص على ادراك وتحديد وإدارة الانفعالات توافر الأساس لمجموعة من الكفاءات الاجتماعية والوجدانية المهمة لتحقيق النجاح في كل الاعمال تقريبا (Cherniss & et al,2006).

## مفاهيم الدراسة:

ورد في الدراسة الحالية عدة مفاهيم منها ما يأتي:

### الذكاء العاطفي:

عرف ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 2000, pp.269) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على مراقبة المشاعر والانفعالات الذاتية ومشاعر الآخرين. ويعرفه (Goleman, 1995) أنه مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد اللازمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة، والتي يمكن تعلمها وتحسينها وتشمل: المعرفة الوجدانية، وإدارة الانفعالات، وتحفيز الذات، وإدراك انفعالات الآخرين، وإدراك العلاقات الاجتماعية.

ويعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الذكاء العاطفي الذي استخدمه الباحثان لأغراض هذه الدراسة.

### مواقع التواصل الاجتماعي:

هي مواقع الكترونية اجتماعية على الانترنت وتعد الركيزة الأساسية للإعلام الجديد أو البديل، التي تتيح للأفراد والجماعات التواصل فيما بينهم عبر هذا الفضاء الافتراضي (صادق، 2008).

وتعرف أيضا بأنها شبكات اجتماعية تفاعلية تتيح التواصل لمستخدميها في أية وقت يشاؤون وفي أي مكان من العالم، ظهرت على شبكة الانترنت منذ سنوات وتمكنهم أيضا من التواصل المرئي والصوتي وتبادل الصور وغيرها من الإمكانيات التي توطد العلاقة الاجتماعية بينهم (الدليمي، 2011). وتعرف إجرائيا بالدرجة التي حصل عليها طلبة عينة الدراسة على مقياس شبكات التواصل الاجتماعي المستخدم في هذه الدراسة.

### طلبة جامعة الخليل:

وهم الطلبة الملتحقون بجامعة الخليل في كليات الجامعة جميعها وتتضمن جميع مستويات الدراسة فيها للفصل الثاني من العام الدراسي (2015/2016).

## حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على الآتي:

1. الحد البشري: طلبة جامعة الخليل من الكليات والمستويات التعليمية جميعها الملتحقون في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2015/2016).
2. الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني (2015/2016).
3. الحد المكاني: جامعة الخليل.

## الطريقة والإجراءات:

قام الباحثان في هذا الفصل من الدراسة بتناول عرض للخطوات والمراحل وفقاً للمنهج العلمي، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة المستقلة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتم جمع البيانات من الطلبة خلال الأسابيع الخمس الأخيرة من الفصل الدراسي.

**منهج الدراسة:** لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الوصفي والتحليلي وهو المنهج الذي يقوم بوظيفتين مهمتين الألى وصفية تقوم بتلخيص المعلومات المجموعة، أما الثانية فهي تتحد في تحليل البيانات بعد جمعها من أفراد الدراسة وترميزها وتصنيفها ومن ثم تحليلها إحصائياً، وهذا المنهج يلائم طبيعة وأهداف الدراسة الحالية ويحقق أهدافها واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من طلبة جامعة الخليل المسجلين جميعاً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2015/2016) والبالغ عددهم (7468) طالب وطالبة.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغ عددهم (482) طالبا وطالبة، حيث تم معرفة عدد الطلبة في كل كلية ثم تحديد العدد المطلوب من كل كلية بما يتناسب مع حجم العينة المستخدم وكانت نسبة العينة الى مجتمع الدراسة (15%)، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة المختلفة.

### جدول رقم (1) يوضح خصائص العينة الديمغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	طالب	114	23.6
	طالبة	368	76.2
الكلية	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
	علوم	38	7.9
	إدارة	38	7.9
	شريعة	24	5.0
	آداب	85	17.6
	زراعة	42	8.7
	تربية	129	26.7
	حقوق	36	7.5
	تمريض	34	7.0
	صيدلة	56	11.6
	المستوى الدراسي	مستويات المتغير	العدد
أولى		158	32.7
ثانية		125	25.9
ثالثة		105	21.7
رابعة		94	19.5
المجموع		482	99.8

أدوات الدراسة: استخدم الباحثان أداتين لجمع البيانات في هذه الدراسة، فالأداة الأولى عبارة عن أداة دراسية تتعلق بمستوى استخدام مواقع التواصل الاجتماعي ويتكون من (23) فقرة، حيث قام الباحثان بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بشبكات التواصل الاجتماعي والافادة منها في بناء الأداة مثل دراسة الحمصي (2009)، ودراسة باسيك ومور وهارجيتايو (Pasek, More & Hargitai, 2009) ودراسة عوض (2011)، ودراسة كيشنر وكاباتسكي (Kischner, Kapinski, 2010)، حيث تمت صياغة فقرات الأداة بصورتها

الأولية بما يتناسب مؤشرات استخدام شبكة التواصل الاجتماعي وأهداف الدراسة الحالية.

أما الأداة الدراسية الثانية فيتعلق بالذكاء العاطفي حيث قام الباحثان بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة المنشاوي (2009)، ودراسة شعبان (2010)، ودراسة الأسطل (2010)، ودراسة بيترسن (Peterson, 2010)، ودراسة مغربي (2009)، حيث تمت صياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية بما يتناسب وأبعاد الذكاء العاطفي وأهداف الدراسة الحالية، وتتكون الأداة بصورتها النهائية من أربعة مجالات دراسية وهي: الوعي بالانفعالات وله سبع فقرات، ومجال التعاطف وله سبع فقرات، ومجال إدارة الانفعالات وله سبع فقرات، ومجال الكفاءة العاطفية الاجتماعية وله سبع فقرات وبالتالي بلغ عدد الفقرات في الصورة النهائية للأداة (28 فقرة). وكان تدريب أداتي الدراسة تدريب خماسي.

**صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الأداة من حيث الصياغة اللغوية، والوضوح، والشمولية، ومناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على (6) من ذوي الاختصاص في مجال علم النفس التربوي والقياس والتقويم، ممن يحملون درجة الدكتوراه أو الماجستير في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم اعتماد الفقرات التي إتفق عليها المحكمين، كما تم إجراء التعديلات اللازمة، من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات، أو حذف بعض الفقرات التي لم يتفق عليها المحكمون إما بسبب عدم وضوحها أو لعدم انتمائها لمجالات الدراسة.

**ثبات الأداة:** قام الباحثان بالتحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق استخدام طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة الثبات كرونباخ الفا، حيث كانت قيمة الثبات الكلي لأداة التواصل عبر المواقع الاجتماعية (0.93)، وكانت قيمة الثبات الكلي لأداة الذكاء العاطفي (0.81).

**المعالجة الإحصائية:** بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لسؤال الدراسة الرئيس، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (t- test)، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

حتى يتم تحديد درجة تقدير نتائج الطلبة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية حيث قدر المتوسط الحسابي (2.33 فأقل) بأنها درجة منخفضة، والمتوسط الحسابي (3.6-2.34) بأنه درجة متوسطة، والمتوسط الحسابي (3.67 فأعلى) بأنه درجة عالية، حيث إن سلم التدرج خماسي والمتوسط الحسابي الافتراضي الأعلى هو الدرجة (5) والمتوسط الحسابي

الافتراضي الأدنى هو الدرجة (1) فيكون مدى المتوسطات الحسابية الدرجة (5-1=4) ثم نقسم مدى المتوسطات على (3) وهو مستويات التقدير المطلوبة فيكون مدى كل مستوى (1.33)، وبالتالي نضيف (1.33) الى (1) فيكون مدى المستوى الأول هو (1-2.33) وهكذا المستوى الثاني والثالث.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحثان عن موضوع الدراسة وهو: مستوى استخدام طلبة جامعة الخليل لشبكة التواصل الاجتماعي وعلاقته بالذكاء العاطفي، وبيان مدى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لعدة متغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

### السؤال الأول: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعية لدى طلبة جامعة الخليل؟

ولفحص السؤال الأول تم حساب درجة الارتباط بين مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعية ودرجة الذكاء العاطفي لاستجابة كافة أفراد الدراسة والتي تظهر في الجدول التالي:

### جدول (2): يبين درجة الارتباط بين مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعية ودرجة الذكاء العاطفي لاستجابة كافة أفراد الدراسة.

الذكاء العاطفي	المؤشرات الاحصائية	مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعية
**334.	الارتباط	
0.000	الدلالة	

يلاحظ من الجدول السابق (2) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي ومستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة جامعة الخليل حيث بلغ معامل الارتباط بين المقياسين (0.334) وهي علاقة دالة إحصائية.

وهذه النتيجة متفقة مع مفاهيم ومهارات كل من هذين المتغيرين، فالذكاء العاطفي يهتم بكيفية معرفة الطالب لذاته وقدراته، بالإضافة إلى قدرته على معرفة مشاعر واحتياجات الآخرين، وكيفية التعاطف معهم وتقمص مشاعرهم، أما بالنسبة لاستخدام شبكات التواصل الاجتماعي فإن قدرة الفرد على شبكة التواصل الاجتماعي تظهر في حالة اكتسابه لمهارات التواصل مع الآخرين وكيفية معرفة مشاعرهم وحاجاتهم الشخصية، بالإضافة إلى أنها تحتاج لمهارات التواصل التي تقوم على التعاطف مع الآخرين وتقمص عواطفهم.

وايضا هذه النتيجة منطقية حيث تنسجم مع كل من مهارات الذكاء العاطفي ومستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي، فكلما كان الفرد قادرا على إدراك مشاعره والإحساس بمشاعر الآخرين والتعبير عن تلك المشاعر، فانه لا يشعر بالقلق والتوتر ولا يشعر بالخجل من التعامل مع الآخرين والتفاعل معهم بإيجابية من خلال شبكة التواصل الاجتماعي دون خجل أو خوف والعكس صحيح.

### السؤال الثاني: ما مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي لدى طلبة جامعة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للدرجة الكلية والتي تعبر عن مستوى التواصل الاجتماعي لدى طلبة جامعة الخليل والجدول الآتي يوضح النتائج.

### جدول رقم (3) يوضح مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي لدى طلبة جامعة الخليل بشكل عام.

الترتيب	مؤشرات استخدام شبكة التواصل الاجتماعي	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التقدير
1	أدخل أكثر من ثلاث مرات يوميا على مواقع التواصل الاجتماعي.	3.63	1.34	متوسط
14	أتابع الاحداث المنشورة على شبكة مواقع التواصل الاجتماعي.	3.62	1.17	متوسط
12	اضع اعجاب على التعليقات الواردة على منشوراتي.	3.56	1.37	متوسط
3	لدي عدد كبير من الاصدقاء على مواقع التواصل الاجتماعي.	3.40	1.27	متوسط
10	أشعر بالسعادة عندما يعلق أحدهم على منشور خاص بي في شبكة مواقع التواصل الاجتماعي.	3.40	1.24	متوسط
23	أبقى على تواصل مع اصدقائي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.	3.37	1.21	متوسط
9	أشعر بالسعادة عندما يعجب أحدهم بمنشور خاص بي في شبكة مواقع التواصل الاجتماعي.	3.32	1.28	متوسط

متوسط	1.06	3.30	أعلق على منشورات اصدقائي عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	13
متوسط	1.30	3.28	أمضي وقتا طويلا اثناء استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.	2
منخفضة	1.18	2.23	أبحث عن صداقات جديدة عبر شبكة مواقع التواصل الاجتماعي.	20
متوسط	0.77	3.00	مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بشكل عام	

تبيّن نتائج الجدول (3) أن مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي لدى طلبة جامعة الخليل جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0.77)، ومن خلال هذه المعطيات المدونة يظهر لنا أن الطلبة ليسوا من ذوي الاستخدام المرتفع لشبكات التواصل الاجتماعي. مما يدل على ان هناك اهتمامات أخرى لدى الطلبة مثل الرياضة، أو أن كثيرا منهم غير مشترك في هذه الشبكات.

وأيضاً ربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى انشغال الطلبة بالواجبات والأعمال الدراسية مما يقلل أوقات الفراغ التي تسمح لهم بممارسة التواصل عبر شبكات التواصل الاجتماعي. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد (2015)، ودراسة (الدبيسي والطاهات، 2013)، ودراسة المزروعى، (2013) ودراسة (الشرافي، 2012).

وقام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات استخدام شبكة التواصل الاجتماعي كافة مرتبة حسب الأهمية.

وتبين نتائج الجدول رقم (3) أيضاً أن مؤشرات استخدام شبكة التواصل الاجتماعي كافة كانت بدرجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة وهي «أبحث عن صداقات جديدة عبر شبكة مواقع التواصل الاجتماعي» بمتوسط حسابي (2.23)، وكانت أعلى الفقرات (أدخل أكثر من ثلاث مرات يوميا على مواقع التواصل الاجتماعي) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.34)، في حين كانت الفقرة (اتابع الأحداث المنشورة على شبكة مواقع التواصل الاجتماعي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.17). وهذه النتيجة تؤكد نتائج السؤال الثاني.



### السؤال الثالث: ما مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة جامعة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة للدرجة الكلية جميعها التي تعبر عن مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة جامعة الخليل والجدول الآتي يوضح النتائج.

#### جدول رقم (4) يوضح مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة جامعة الخليل بشكل عام.

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عالية	0.42	3.68	مستوى الذكاء العاطفي

تبيّن نتائج الجدول (4) أن مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة جامعة الخليل جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.42).

وتعزى النتيجة إلى معرفة الطلبة بالخلفية النظرية للذكاء العاطفي وما يشتمل عليه من قدرات وامكانيات حيث أن الجهل بالشيء يؤدي إلى عدم ممارسة الطلاب لمهاراته في حياته اليومية وما يتم من ممارسات يومية لبعض مهارات الذكاء العاطفي تتم بطريقة عفوية غير منظمة لذا تبقى هذه الممارسات فاعلة ويكون ذلك سببا في ارتفاع مستويات الذكاء لديهم. وقد تعود أساليب التنشئة الاجتماعية الممارسة على الطالب سواء في البيت والمدرسة والجامعة كعوامل مهمة في تنمية الذكاء العاطفي لدى الطلبة.

ويمكن تفسير ذلك أيضا إلى تحقق افتراضات الذكاء العاطفي التي تفترض زيادة هذا الذكاء مع زيادة عمر الفرد وخبرته، وأن للزيادة في العمر، والتي تؤدي إلى الزيادة في الخبرة وتأثيرها الإيجابي على ممارسة مهارات السلوك العاطفي، ويمكن أيضا أن يكون السبب هو تأثير الطلبة ببرامج الجامعة ونشاطاتها وانعكاساته الإيجابية على مهارات أبعاد الذكاء العاطفي بعد المشاركة فيها.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبد العزيز (2013) ودراسة الدحادحة (2012)، واختلفت مع نتائج دراسة خصاونه (2011).

وقام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة مؤشرات الذكاء الانفعالي ولكافة الأبعاد مرتبة حسب الأهمية.

### البعد الأول: مؤشرات الوعي بالانفعالات مرتبة حسب الأهمية.

جدول رقم (5) يوضح مؤشرات الوعي بالانفعالات لدى طلبة جامعة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	الذكاء الاجتماعي: مؤشرات الوعي بالانفعالات	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التقدير
3	أشعر بثقة بنفسي	4.20	85.	عالي
5	أعرف سماتي الشخصية	3.82	1.05	عالي
7	لدي مشاعر رقيقة	3.81	1.17	عالي
1	استطيع فهم مشاعر الآخرين	3.79	90.	عالي
6	أعرف كيف اقضي وقتاً ممتعاً	3.66	99.	متوسط
4	أغضب بسرعة	3.43	1.20	متوسط
2	أعبر عن مشاعري نحو الأحداث والأشخاص	3.31	1.06	متوسط
	المجال الأول بشكل عام: الوعي بالانفعالات	3.71	0.58	عالي

تبيّن نتائج الجدول السابق رقم (5) أن أربع من مؤشرات الوعي بالانفعالات كانت بدرجة عالية وثلاثة بدرجة متوسطة، وكانت أعلى المؤشرات «أشعر بثقة بنفسي» بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.85)، بينما كانت الفقرة «أعرف سماتي الشخصية» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.05)، في حين كان الفقرة (أعبر عن مشاعري نحو الأحداث والأشخاص) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.06). ويفسر الباحثان هذه النتيجة إن الطلبة لديهم درجة عالية من الثقة بالنفس والمقدرة على فهم مشاعر الآخرين.

### البعد الثاني: مؤشرات التعاطف مرتبة حسب الأهمية.

#### جدول رقم (6) يوضح مؤشرات التعاطف لدى طلبة جامعة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	الذكاء الاجتماعي: مؤشرات التعاطف	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التقدير
7	أشعر بالضيق عند إيذاء مشاعر الآخرين	4.32	0.92	عالي
1	أصغي جيداً عندما يتحدث الآخرون عن مشاكلهم	4.29	0.89	عالي
6	أحب مساعدة الآخرين	4.28	0.83	عالي
2	أحسني الشدائد بمشاعر الآخرين يجعلني أتعاطف معهم	4.11	0.93	عالي
4	أستطيع أن أعرف ما إذا كان أحد أصدقائي المقربين غير سعيدين	4.08	0.91	عالي
3	يهمني ما يحدث للآخرين	3.61	1.09	متوسط
5	أتحسس احتياجات زملائي	3.61	1.03	متوسط
	المجال الثاني بشكل عام: التعاطف	4.04	0.63	عالي

تبيّن نتائج الجدول رقم (6) أن خمسة من مؤشرات التعاطف كانت بدرجة عالية ومؤشران بدرجة متوسطة، وكانت أعلى المؤشرات «أشعر بالضيق عند إيذاء مشاعر الآخرين» بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.92)، بينما كانت الفقرة «أصغي جيداً عندما يتحدث الآخرون عن مشاكلهم» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.89)، في حين كان الفقرة «أتحسس احتياجات زملائي» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.63). ويفسر الباحثان النتائج بأن الطلبة يتجنبون إيذاء مشاعر الآخرين ويحبون مساعدة الآخرين والإصغاء الجيد إليهم.

### البعد الثالث: مؤشرات الوعي إدارة الانفعالات مرتبة حسب الأهمية.

جدول رقم (7) يوضح مؤشرات إدارة الانفعالات لدى طلبة جامعة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	الذكاء الاجتماعي: مؤشرات إدارة الانفعالات	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	أعرف كيف احافظ على هدوئي	3.74	1.10	عالي
3	أستطيع التحول من المشاعر السلبية إلى المشاعر الايجابية	3.57	1.05	متوسط
2	أستطيع كبت غضبي	3.42	1.15	متوسط
4	أتضايق بسهولة	3.35	1.20	متوسط
7	أحافظ على هدوئي عندما يضايقني الاخرون	3.30	1.08	متوسط
5	أتعارك مع الاخرين	2.62	1.22	متوسط
6	من الصعب ان التزم بدوري	2.46	1.14	متوسط
	المجال الثالث بشكل عام: إدارة الانفعالات	3.21	0.56	متوسط

تبيّن نتائج الجدول رقم (7) أن مؤشر واحد فقط إدارة الانفعالات كانت بدرجة عالية وهي «أعرف كيف احافظ على هدوئي» وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.01)، بينما كانت المؤشرات الاخرى بدرجة متوسطة، وكان المؤشر (استطيع التحول من المشاعر السلبية إلى المشاعر الايجابية) وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.05)، في حين كان المؤشر «من الصعب أن التزم بدوري» في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.04).

ويفسر الباحثان النتائج بأن الطلبة يحافظون على هدوئهم في المواقف الحادة المنفعلة، وأنه يمكنهم تحويل المشاعر السلبية إلى المشاعر الايجابية نحو الاشخاص والمواقف.

### المحور الرابع: مؤشرات الكفاءة العاطفية الاجتماعية مرتبة حسب الأهمية.

جدول رقم (8) يوضح مؤشرات الكفاءة العاطفية الاجتماعية لدى طلبة جامعة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	الذكاء الاجتماعي: مؤشرات الكفاءة العاطفية الاجتماعية	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التقدير
1	أنا موضع ثقة من الآخرين	4.33	0.73	عالي
7	أعبر عن رأيي بوضوح	4.18	0.91	عالي
3	أعي الأشياء التي تجعلني مؤثرا بالآخرين	3.88	0.94	عالي
6	أقنع غيري بوجهة نظري	3.79	0.94	عالي
2	أشعر بالود نحو من أقابل جميعا	3.76	1.01	عالي
4	استطيع مشاركة الآخرين في احاديث تخصهم	3.69	1.05	عالي
5	أجد صعوبة في فهم الرسائل غير اللفظية من الآخرين	2.75	1.14	متوسط
	المجال الرابع بشكل عام: الكفاءة العاطفية الاجتماعية	3.77	0.56	عالي

تبيّن نتائج الجدول السابق رقم (8) أن معظم مؤشرات الكفاءة العاطفية الاجتماعية كانت بدرجة عالية ومؤشر واحد فقط بدرجة متوسطة، وكانت أعلى المؤشرات «أنا موضع ثقة من الآخرين» بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.73)، بينما كانت الفقرة «أعبر عن رأيي بوضوح» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.91)، في حين كان الفقرة (أجد صعوبة في فهم الرسائل غير اللفظية من الآخرين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.14).

ويفسر الباحثان النتائج بأن الطلبة يحصلون على ثقة الآخرين وأنهم يعبرون عن آرائهم بوضوح ولديهم المقدرة على اقناع الآخرين بوجهة نظرهم.

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغيرات جنس الطالب، الكلية، السنة الدراسية؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم فحص الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير جنس الطالب.

ولفحص الفرضية الأولى تم حساب نتائج اختبار «ت» والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد الدراسة على الدرجة الكلية لمستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي حسب متغير الجنس، والجدول الآتي يوضح النتائج.

**جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت) المحسوبة لمستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير جنس الطالب.**

الدلالة	درجات الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.00	480	5.12	0.68	3.31	114	طالب
			0.77	2.90	368	طالبة

يتبين لنا من نتائج الجدول رقم (9) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي حسب متغير الجنس، وهذه النتيجة تشير إلى التفريق بين الذكور والإناث في مستويات استخدام شبكة التواصل الاجتماعي، حيث أن الذكور يستخدمون شبكة التواصل الاجتماعي أكثر من الإناث بسبب التمييز بينهم من حيث المنع وعدم الموافقة على الاستخدام.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع الذي يعيشه أفراد الدراسة والذي يعطي حرية أكبر للذكور في استخدام وسائل الاتصال الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى عدم تغير المفاهيم الاجتماعية لكل من الذكر والأنثى وعدم تغير النظرة إلى الأنثى حيث أصبحت البنات لا تختلف عن الابن في حقوق التعليم والوظيفة، وبهذا فإنه لا يوجد منع من المجتمع على استخدام شبكة التواصل الاجتماعي سواء للذكر أو الأنثى. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الشرافي، 2012).

**الفرضية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الذكاء الانفعالي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير جنس الطالب.

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب نتائج اختبار «ت» والمتوسطات الحسابية لاستجابة

أفراد الدراسة على الدرجة الكلية لمستوى الذكاء الانفعالي حسب متغير الجنس، والجدول الآتي يوضح النتائج.

جدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت) المحسوبة لمستوى الذكاء العاطفي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير جنس الطالب.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	الدلالة
طالب	114	3.65	0.42	0.979	480	0.328
طالبة	368	3.69	0.42			

يتبين لنا من نتائج الجدول السابق رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي حسب متغير الجنس، وهذه إشارة واضحة إلى أن مستويات الذكاء الاجتماعي متوافقة بين الذكور والإناث على حد سواء، فلا فرق بين الطالب والطالبة في مستوى الذكاء العاطفي لديهم في الجامعة.

وربما يعود السبب إلى أن البيئة التي يعيش فيها الطلبة بيئة متجانسة وما فيها من أساليب تنشئة تؤثر على المتغيرات النفسية لدى الطلبة، وتؤدي إلى توافق هذه المتغيرات لذا كشفت النتائج عن عدم وجود فروق بين الطلاب والطالبات في مستويات الذكاء العاطفي لديهم. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الخصاونة (2011)، ونتائج دراسة عبد العزيز (2013).

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير الكلية.

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على مقياس مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي تعزى لمتغير الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام وكافة مستويات المتغير (3)، وبلغ ادنى متوسط حسابي لطلبة (كلية الشريعة) بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري قدره (0.70)، في حين كان أعلى متوسط حسابي لطلبة (كلية الإدارة) بمتوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف معياري قدره (0.71)، وهذا يدل على وجود فروق ظاهرة قليلة في مستوى التواصل الاجتماعي تعزى لمتغير الكلية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11).

**جدول (11) يوضح نتائج تحليل التباين الاحادي وقيمة اختبار(ف) المحسوبة لمستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير الكلية.**

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المجال
0.16	1.50	0.89	8	7.099	بين المجموعات	استخدام شبكة التواصل الاجتماعي
		0.59	473	280.135	داخل المجموعات	
			481	287.233	المجموع	

يتبين لنا من نتائج الجدول السابق رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لمستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي حسب متغير الكلية.

ويفسر الباحثان النتائج في الجدول السابق بان الطلبة كافة في الكليات كافة يحصلون على نفس الفرص في استخدام شبكات التواصل داخل الاجتماعي الجامعة اضافة لوجود أعباء اكاديمية تقلل من الوقت المستخدم في شبكات التواصل الاجتماعي.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الذكاء الانفعالي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير الكلية.

لفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على مقياس مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام ولكافة مستويات المتغير (3.68)، وبلغ أدنى متوسط حسابي لمستوى (كلية الزراعة) بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري قدره (0.50)، في حين كان أعلى متوسط حسابي لمستوى (كلية الشريعة) بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري قدره (0.39)، وهذا يدل على وجود فروق ظاهرة قليلة في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الكلية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول رقم (12).



**جدول (12) يوضح نتائج تحليل التباين الاحادي وقيمة اختبار(ف) المحسوبة لمستوى الذكاء الانفعالي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير الكلية.**

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الاحصائية
مستوى الذكاء العاطفي	بين المجموعات	0.840	8	0.11	0.60	0.78
	داخل المجموعات	82.859	473	0.18		
	المجموع	83.700	481			

يتبين لنا من نتائج الجدول السابق رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي حسب متغير الكلية.

ويفسر الباحثان النتائج في الجدول السابق بأن الطلبة كافة حصلوا على درجات تتفاوت ما بين متوسطة وعالية وبالتالي لا يوجد فروق فيما بينهم عبر كافة الكليات، وربما يعود السبب إلى التشابه والتناغم في طبيعة وظروف الحياة لدى الطلبة والتي تؤثر على الجميع بشكل متساوي بدرجة كبيرة. وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الخصاونة (2011) في عدم وجود دلالة.

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير السنة الدراسية.

للإجابة على الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على مقياس مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي تعزى لمتغير السنة الدراسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام ولكافة مستويات المتغير (3.68)، وبلغ أدنى متوسط حسابي لمستوى (كلية الزراعة) بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري قدره (0.50)، في حين كان أعلى متوسط حسابي لمستوى (كلية الشريعة) بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري قدره (0.39)، وهذا يدل على وجود فروق ظاهرة قليلة في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير السنة الدراسية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (1).

**جدول (13) يوضح نتائج تحليل التباين الاحادي وقيمة اختبار(ف) المحسوبة لمستوى الذكاء الانفعالي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير الكلية.**

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة الاحصائية
مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي	بين المجموعات	3.714	3	1.24	2.09	0.10
	داخل المجموعات	283.519	478	0.59		
	المجموع	287.233	481			

يتبين لنا من نتائج الجدول السابق رقم(13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام شبكة التواصل الاجتماعي حسب متغير السنة الدراسية.

وتعزى النتائج إلى أن الطلبة جميعها ومن المستويات الدراسية كافة يستخدمون استخدام شبكة التواصل الاجتماعي بدرجة متقاربة أو متجانسة وذلك لتوفرها في معظم البيت وفي الجامعة ومقاهي الانترنت، مما جعل نتائج هذا المتغير غير دالة إحصائياً.

**الفرضية السادسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الذكاء العاطفي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير السنة الدراسية.

للإجابة عن السؤال الحادي عشرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على مقياس مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير السنة الدراسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام ولكافة مستويات المتغير (3.68)، وبلغ أدنى متوسط حسابي لمستوى (سنة رابعة) بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.43)، في حين كان أعلى متوسط حسابي لمستوى (السنة الثالثة) بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري قدره (0.43)، وهذا يدل على وجود فروق ظاهرة قليلة في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير السنة الدراسية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول رقم (14).

**جدول (14) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي وقيمة اختبار(ف) المحسوبة لمستوى الذكاء الانفعالي بين طلبة جامعة الخليل تعزى لمتغير الكلية.**

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الذكاء العاطفي	بين المجموعات	658.	3	0.22	1.26	0.29
	داخل المجموعات	83.042	478	0.17		
	المجموع	83.700	481			

يتبين لنا من نتائج الجدول السابق رقم (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لمستوى الذكاء العاطفي حسب متغير السنة الدراسية، مما يعني أن جميع الطلبة من المستويات الدراسية كافة يمتلكون مهارات الذكاء العاطفي بنسبة متقاربة.

وتعزى هذه النتيجة تقارب المراحل العمرية في اكتساب مهارات الذكاء العاطفي حيث أنها تنمو مع تنوع الخبرات للطلبة وطلبة السنوات الدراسية(الرابعة، والثالثة، والثانية، والأولى) قد مرو بخبرات ليست كثيرة مقارنة بعضهم مع بعض وبالتالي الفرق في المستوى الدراسي ليس من الضروري أن يصاحبه زيادة في الذكاء العاطفي. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الخصاونة (2011) في وجود دلالة إحصائية.

### توصيات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحثان ما يأتي:

1. إجراء دراسات أخرى تتناول العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة الحالية ومتغيرات أخرى ذات علاقة ومهمة.
2. إجراء دراسات مقارنة بين مختلف الفئات العمرية او الصفوف الدراسية في مستوى الذكاء الانفعالي ومستويات استخدام شبكات التواصل الاجتماعية.
3. وضع برامج ارشادية تبين كيفية استخدام شبكة التواصل الاجتماعي، وتدريبهم على استخدامها بالشكل الأمثل.
4. وضع برامج تدريبية.

## المراجع العربية:

- إبراهيم، سليمان عبد الواحد (2010). المخ الانساني والذكاء الوجداني، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، جمهورية مصر العربية.
- الأحمدي، محمد عليثة. (2007م). الذكاء الوجداني وعلاقته بالذكاء المعرفي والتحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب جامعة طيبة بالمدينة المنورة. مجلة العلوم الاجتماعية. 35 (4) ص 107-57
- الأسطل، مصطفى رشاد(2010). الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- البلوي، خولة(2004). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتوافق النفسي والمهارات الاجتماعية لدى عينة من طالبات كلية التربية بمدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- جروان، فتحي(2012). الذكاء العاطفي والتعلم الاجتماعي العاطفي، عمان: دار الفكر موزعون وناشرون، الاردن.
- الحمصي، رولا(2009). إدمان الانترنت عند الشباب وعلاقته بمهارات التواصل الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- الخصاونه، عون علي محمد (2011)، الذكاء الانفعالي لدى طلبة كلية الحصن الجامعية التابعة إلى جامعة البلقاء التطبيقية في محافظة أربد، مجلة التربية -قطر، المجلد/ العدد: س 40 ع.175 ص 131-155.
- الدبيسي، عبد الكريم علي؛ والطاهات، زهير ياسين(2013). دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل الرأي العام لدى طلبة الجامعات الأردنية، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 40(1).ص.66-81.
- الدحادحة، باسم محمد علي، بن سليمان، وسعاد بنت محمد(2012)، مستوى الذكاء الانفعالي لدى عينة من طلاب وموظفي جامعة السلطان قابوس، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الانسانية والادارية، المجلد/العدد: مج 13 ، ع.1
- الدليمي، عبد الرازق محمد(2011). الإعلام الجديد والصحافة الالكترونية، ط1، عمان:

دار وائل للنشر، ص 183.

- الشرافي، رامي حسين حسني(2012). دور الاعلام التفاعلي في تشكيل الثقافة السياسية لدى الشباب الفلسطيني» دراسة ميدانية على طلبة الجامعات في قطاع غزة» رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر-غزة.
- شعبان، أكرم(2010). العلاقة بين السعادة والذكاء الانفعالي لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة عكا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
- عبد السميع، محمد فراج(2012). دور مواقع التواصل الاجتماعي في تسويق مصر كمقصد سياحي دولي، مجلة جامعة الفيوم، جمهورية مصر العربية.
- عبد العزيز، محمد (2013). الذكاء الوجداني لدى طلاب الجامعات السودانية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس – السعودية، العدد: ع 37 , ج 1
- العلوان، أحمد(2011). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وبأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب، المجلة الاردنية للعلوم التربوية(2)7، 125-144.
- عوض، حسني(2011). أثر مواقع التواصل الاجتماعي في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى الشباب(تجربة مجلس شبابي عرار أنموذجا). برنامج التربية الاسرية والاجتماعية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- مبيض، مأمون(2003). الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، عمان، المكتب الاسلامي للنشر والتوزيع، الاردن.
- المدهون، عبد الكريم سعيد(2015)، الذكاء الوجداني وعلاقته بالصلابة النفسية لدى عينة من طلاب كليات جامعة فلسطين بغزة، مجلة العلوم التربوية، مج 23، ع 3.
- محمد، عمار الطاهر،(2015)، دوافع وأنماط استخدام الشباب العراقي لشبكات التواصل الاجتماعي : دراسة مسحية على طلبة جامعتي بغداد و والتكنولوجية، مجلة آداب البصرة - كلية الآداب - جامعة البصرة - العراق، ع68
- مغربي، عمر بن عبد الله مصطفى(2008). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

- المرشدي، عماد حسين عبيد وناصر، عقيل خليل (2012). الحاجة إلى الحب لدى المراهقين وعلاقتها بالذكاء الانفعالي، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، عدد(6) ص 177-203.
- المزروعي، كريمة (2013). مدى استخدام طلبة الصف التاسع والمعلمين بدولة الإمارات العربية المتحدة للمدونات والبريد الإلكتروني وموقع التواصل الاجتماعي لتحسين مهارات التواصل الكتابي الإلكتروني، مجلة القراءة والمعرفة -مصر.
- المصدر، عبد العظيم سليمان (2008). الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة. مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية(16) ص 587-632.
- المنشاوي، سائدة، (2009)، العلاقة بين السعادة والذكاء الانفعالي لدى عينة من المراهقين الأردنيين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- ابو ناشئ، منى سعيد (2002)، الذكاء الوجداني وعلاقته بالذكاء العام والمهارات الاجتماعية وسمات الشخصية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، مصر، مج 12، ع35.
- نجادات، علي (2012). استخدام المتزوجات العاملات في الجامعات الاردنية للفييس بوك والاشباعات المتحققة منه، «دراسة مسحية على عينة من جامعة اليرموك، المجلة الأردنية في العلوم الاجتماعية - الاردن مج 7، ع 1، ع135.

## المراجع الأجنبية:

- Bar-on,GR J. (2000). Practical guide of applying emotional intelligence to Improve personal and organizational effectiveness. New York: Academic Press.
- Cherniss,C.; Extein. M.; Goleman,D. and Weissberg,R.(2006). Emotionnel Intelligence :WhatDoes the ResearchReallyIndicate, Educational Psychology,41(4),pp.239-245.
- Gardner, H. (1997). ExtraordinaryMinds: Portraits of ExceptionalIndividuals and an Examination of our Extraordinaires. New York: Basic Books.
- Han, H., & Johnson, S. D. (2012). Relationship between students' emotional intelligence, social bond, and interactions in online learning. Educational Technology & Society, 15 (1), 78–89.
- Janet Ngozi Igbo\*, Ruth N. Nwaka, Felicia Mbagwu, Dan Mezieobi, Intelligence as a Correlate of Socialand Academic Adjustment of First Year University Students in South East GEO, University of Nigeria, Nsukka, NIGERIA, Volume 5, No 1.
- Kischner, Paul: Kapinski, Ayn (2010), Facebook and Academic Performance, Computers in Human Behavior, 26(6), P: 1237-1245.
- Mangold, W., G., & David, J., F.; (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. J. of Business horizon, 52, 357 - 365.
- Mayer, F. (2002). Effect of emotional intelligence competencies on academic performance of ALGERIA Students, University of Graduate School of Saint louis.

- Mayer, John & Salovey, Peter. (1993). The Intelligence of Emotional. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17) 433-442.
- Norman , K. and Richardson, C.(2001). Emotional Intelligence and Social Skills: Necessary Components of Hands- on Learning in Science Classes. *Journal of Elementary Science Education*,13(2),12-25.
- Pasek, Josh: More, Ean: Hargitai, Eszter (2009), Facebook and Academic Performance: Reconciling a Media Sensation with Data, *First Monday*, 14(5), P: 1.
- Peterson, Vanessa C. (2010). The Relationship between Emotional Intelligence and Middle School Students with Learning Disabilities. ProQuest LLC, Psy.D. Dissertation, Fairleigh Dickinson.



**تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة  
البحرين**

**د. عبدالرحمن أحمد سيار  
جامعة البحرين**

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء التمكين الإداري للعاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة من (50) عضوا من العاملين في الأندية الرياضية والمؤسسة العامة للشباب والرياضة، ومؤسسة تمكين، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في تحديد المحاور المرتبطة للتمكين الإداري المتمثلة في: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، أهمية تبني مدخل تمكين العاملين، أبعاد التمكين الإداري، خصائص التمكين الإداري، والدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين في الأندية الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها تطبيق استراتيجية للتمكين الإداري للأندية الرياضية واضحة المعالم من خلال رؤية واضحة وأهداف محددة، وبرامج ملاءمة، والعمل على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع الإبداع، وإدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات الدالة:** التمكين، الأندية الرياضية، البحرين.

## Empowering Administrators in Sports Clubs in the Kingdom of Bahrain

### Abstract:

This study aims at building empowerment administrative workforces and professionals in the sports clubs in the Kingdom of Bahrain.

The study used a descriptive methodology to collect data via surveys, which were presented to a sample of (50) Community members that represent, personnel from Sports Clubs, General Organization for Youth , Sports Foundation and Tamkeen (Government Body aims at Empowering Bahrainis to prosper and contribute to the national economy).

The study findings indicated a set of results which include:

- Conceptual framework of administration empowerment.
- Importance of supporting the access of empowered personnel.
- Administrative empowerment Dimensions.
- Administrative empowerment Characteristics.
- Training courses that aim at developing the administrative skills to empower the sports clubs' personnel.

The study also presented a set of recommendations which include:

- Implementing a clear strategy with clear vision and objectives, with suitable courses that aim at administrative empowerment in sports clubs.
- Adopting up-dated concepts such as corporative management model.
- Initiating teamwork, encouraging creativity, and management of complete quality.

**Key words:** Empowerment , Sports Clubs , Bahrain.

## مقدمة الدراسة:

حتى تتمكن المنظمات من تحقيق تلك النقلة النوعية نحو تبني ثقافة الجودة الشاملة لا بد من التركيز على المداخل الإدارية الهامة لإدارة العنصر البشري والذي يشيد بضرورة الاهتمام بالعاملين وإشراكهم، وتدريبهم، وتشجيعهم حتى يتمكنوا من إحداث الاستجابة السريعة لتلك المستجدات البيئية ألا وهو تمكين العاملين.

ويعد مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري بالرغم من أن جذوره العملية والنظرية تعود إلى أكثر من نصف قرن من الزمان. وقد ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات. فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين.

وقد جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة والتوجه نحو القيادة التحويلية والتي تؤمن بالمشاركة والتشاور، وإدخال التغييرات الجذرية التي تعظم من دور الفرد في العمل، ولذلك فإن التمكين يعني إقحام العاملين في عملية التفكير المنظمي بطرق تهمهم. ويكمن المنطق وراء تمكين العاملين في كونه الطريقة الأفضل لزيادة التفكير الإبداعي الخلاق، وتنمية روح المبادرة لبعض العاملين، حيث أدركت المنظمات بأن العاملين الممكّنين هم الفرق بين النجاح والفشل على المدى البعيد.

أن تمكين العاملين أو الموارد البشرية هو الصيحة التي تتردد أخيراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر ( **Command and Control** ) إلى ما يعرف الآن بالمنظمة الممكنة ( **Empowered Organization** )

لقد تعددت تعريفات التمكين الإداري وفقاً لتعدد كتاب الإدارة ومنهم من يرى بأنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير أسلوب عملهم من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن، ويرى البعض إنه يعبر عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين أو العاملين في المنظمة أو الوحدة لتحقيق مصالحها على المدى الطويل، كما يعرف التمكين

على أنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين في المنظمة السلطة والمسؤولية والثقة، بالإضافة إلى تدريب العاملين، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والمعرفة، والمعلومات بغية تحقيق النجاح التنظيمي ورفع مستويات الأداء داخل المنظمة.

يشير ( **Bestfield , 2003** ) إلى أن تمكين العاملين إلى البيئة التي يظهر فيها الأفراد العاملين القدرة، والثقة، والالتزام، لتحمل مسؤولية تحسين العمليات، والقيام بالمبادرات

الضرورية لإشباع متطلبات العميل ضمن حدود واضحة ومعلومة، بغية الوصول إلى تعزيز القيم السائدة التي تقود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويشير الخالدي ( 2011 ) إلى أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

وتشير أدبيات إدارة الموارد البشرية إلى أن التمكين الإداري يتحقق بتوافر أدوات وأساليب محددة منها : توافر المعارف والمهارات الإدارية، منح الصلاحيات الكافية، توفير المعلومات الضرورية، التدعيم والتطوير الذاتي للقيادات وقدرتها على ممارسة الدور المناط بها. كما أن التدريب الإداري هو أحد المداخل الأساسية التي يمكن الاستعانة بها لتمكين القيادات من مواجهة تحديات الدور القيادي ولا سيما ما يتعلق منها بنقص التمكين والتحديات التنظيمية، والذاتية. (الأحمدي، وأبو خضير، 2009 )

ويرتبط التمكين بالعمل الفريقي ويركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته ومنحه الاستقلالية في العمل، ومساءلته عن نتائج أعماله وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية إتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا من السلم الهرمي.

ويعرف الدوري وصالح (2009) التمكين بأنه : العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، الثقة، وصلاحيات إتخاذ القرارات التي تساعدهم على اكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم.

وتشير العبيدين ( 2004 ) إلى أن التمكين هو : منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في إتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله.

ويشير سلامة ( 2011 ) إلى أن مفهوم تمكين العاملين يتمثل في التالي : القوى التي يكتسب العاملين من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

وبناء على البحوث التي قام بها ( Quinn & Spreitzer ) 1997 ) اقترح الباحثان أربعة محركات أساسية للتمكين وهي : وجود رؤية واضحة ورغبة في التحدي، الانفتاح وروح الفريق، الانضباط والتحكم، والدعم والشعور بالأمان.

وهناك من وصف التمكين الإداري على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص التالية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على : ( Bowen & Lawler , 1995 )

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

كما يعتقد ستر (Stirr, 2003) أن أساسيات التمكين الإداري هي مكونة من مجموعة من المبادئ متمثلة في تعليم العاملين والدافعية ووضوح الهدف وتحقيق الإنجاز والرغبة في التغيير والبحث ونكران الذات والاحترام.

وفي السنوات الأخيرة زاد اهتمام الباحثين بدراسة التمكين الإداري، وذلك نظرا لارتباطه الإيجابي بمواضيع تؤثر على النجاح في العمل، ومن هذه المواضيع: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي (Joseph,etal,2016)، (قريشي والبتي، 2015)، (بوخلوة، 2015)، والعلاقة بين التمكين الإداري وفرق العمل (السعودي، 2013)، والعلاقة بين التمكين وإدارة المعرفة (بدح، 2014)، والعلاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية الوظيفي (مصطفى، 2016)، والعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع (العطوى، وكائنكان، 2018)، (راضي، 2010)، والعلاقة بين التمكين وتحسين الأداء (العتيبي، 2015)، والتمكين وجودة الخدمات (القاضي، 2018)، والتمكين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (غازي، 2018).

وإذا نظرنا إلى الدور الذي يقع على كاهل الإداريين في الأندية الرياضية في حسن توجيه الرياضيين نحو تحقيق أهداف الأندية، فإن ذلك يتطلب درجة عالية من التمكين الإداري للعاملين في هذه الأندية، وفي ظل النقص في الدراسات السابقة حول الموضوع لدى الإداريين في الأندية الرياضية، والتوجهات الطموحة في مملكة البحرين حول النهوض بالرياضة البحرينية والوصول فيها إلى أعلى المستويات، تظهر أهمية إجراء الدراسة الحالية.

## الدراسات السابقة:

من خلال أدبيات إدارة الموارد البشرية وخاصة المرتبطة منها بموضوع التمكين الإداري استفادت الدراسة بمجموعة من الدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة منها ما يلي:

قام القاضي (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين اللاسامية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من شركتي تأمين إسلامي أردنية، وهما: (الإسلامية للتأمين، والأولى للتأمين)، حيث سحبت عينة عشوائية بسيطة من كل من الشركتين حجمها (89) مفردة من مجتمع الدراسة الكلي البالغ عدده (241) موظفاً، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة منها: أسلوب تحليل الانحدار البسيط، واختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى مقاييس الإحصاء الوصفي.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، التي من أبرزها أن الشركات المبحوثة تهتم باستراتيجية تمكين العاملين، كما تهتم بجودة الخدمات المقدمة بجميع أبعادها، وهي: (درجة الاستجابة، ودرجة الأمان، ودرجة الملموسية، ودرجة التعاطف، ودرجة الاعتمادية). كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنوياً في زيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تأهيل وتدريب العاملين، وتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات، وذلك ليتم تمكينهم وظيفياً، مما يساهم في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وقام جلال وبوتري (Jalal & Putri, 2016) بدراسة هدفت إلى تحديد تأثير التمكين للموظفين والعمل ضمن فريق وتدريب الموظفين على الرضا الوظيفي، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (242) موظفاً من الجامعات الحكومية في جنوب ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتمكين للموظفين والعمل ضمن فريق وتدريب الموظفين في الرضا الوظيفي.

وقام جايومين وآخريين (Gyumin, etal, 2016) بدراسة هدفت تحديد تأثير التمكين على الرضا الوظيفي مع التغيير في الوقت، وإذا كان هذا التأثير أقوى بالنسبة للموظفين عند الاتصال مع المراجعين أم عدم الاتصال بهم، ولتحقيق ذلك أجريت دراسة طويلة لاستطلاع الراي لمدة ثلاث سنوات في شركة الضيافة في الولايات المتحدة. وتكونت عينة الدراسة من (1534) موظف. وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير التمكين على الرضا الوظيفي هو أكثر بروزاً للموظفين عند الاتصال مع المراجعين مباشرة، وتأثير التمكين زاد خلال السنوات بغض النظر عن طبيعة العمل، أي أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للتمكين في الرضا الوظيفي لدى العاملين خلال

ثلاث سنوات، وكان هناك زيادة تراكمية في التأثير الإيجابي للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين.

وقامت مصطفى (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، التخصص، الخبرة في التدريس، ومكان السكن، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، وقامت باختيار عينة عنقودية عشوائية ممثلة لعدد معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم، إذ تم توزيع (225) استبانة على أفراد عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم جاءت بمتوسط (3.7) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على درجة مرتفعة من التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الروح المعنوية لدى هؤلاء المعلمين قد أتت بمتوسط (3.8)، وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على درجة مرتفعة من الروح المعنوية لديهم. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.77).

وإجريت بوخلوة، وقرينة (2015) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقورت، بالإضافة التعرف إلى الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، والعمر، التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبانة التي شملت (40) فقرة لعينة مكونة من (40) موظفاً، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين: (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) في الرضا الوظيفي، وعدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب. ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

وقام قريشي والسبتي (2015) بدراسة هدفت معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة في الجزائر، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق



ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (150) فرد،. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،... وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) لها أثر في الرضا الوظيفي، وفسر التمكين الإداري ما نسبته (52%) من التباين في الرضا الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن متغير الجنس له أثر في متغير التمكين الإداري.

وقام العتيبي وابراهيم (2015) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، إضافة إلى معرفة درجة الاختلاف تبعاً إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (897) موظفاً من إداريين وفنيين في جامعة الطائف، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة والتمكين للعاملين كانا بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً للمتغيرات المستقلة باستثناء عدد الدورات التدريبية ولصالح أصحاب الدورات الأكثر (10) دورات فأكثر.

وقام الطعاني والسويعي (2013) بدراسة هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي 2009/2010 وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.64)، وأوصت الدراسة بأن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

وتوصلت دراسة (Moke 2012) المشار إليها في (البريدي، والرشيدي 2012) إلى وجود علاقة طردية وإيجابية بين المناخ التنظيمي والتمكين، وأوضحت أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي قد فسرت ما مقداره 44% من التباين في التمكين، كما انتهت الدراسة إلى أن هناك سبعة عناصر من المناخ التنظيمي يمكن أن تؤثر على عملية التمكين وهي: النمط القيادي، ونظام الاتصالات، وعلاقة العمل والتدريب، وفرق العمل، وإدارة الضغوط، والاحترام والتقدير.

وقام البريدي والرشيدي (2012) استهدفت التعرف على مستويي التمكين والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما في بيئة العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وفق الأسلوب

الكمي، وقد سعت الدراسة لقياس مستوى التمكين لدى العاملين من خلال التعرف على سبعة أبعاد للتمكين: التفويض، التحفيز الذاتي، فرق العمل، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي، الهيكل التنظيمي، التقليد والمحاكاة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً لكل من التمكين والولاء التنظيمي.

وأجرى مسعود (2012) هدفت التعرف على درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أعد الباحث استبانة لجمع البيانات حول التمكين الإداري والتطوير الأداء. وحول أهم النتائج الدراسة تبين أن درجة كل من التمكين الإداري ودرجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية في مجمل الأداة كانتا كبيرة جداً، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك عينة الدراسة للتمكين الإداري في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل) تبعاً لمتغير التدريب والتأهيل ومتغير العمر. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: الاهتمام أكثر ببرامج إعداد وتدريب مديري المراحل التعليمية من خلال تجهيز مراكز التدريب بالتقنيات الحديثة والمواد التدريبية الناجحة والمتمشية مع التطور الحاصل، وضرورة استخدام نظام الحوافز للمميزين من المدراء التربويين.

وأجرى الشريف (2010) دراسة هدفت إلى توصيف الواقع الفعلي حول مدى تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية من وجهة نظر مديري إدارات الموارد البشرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية تميل إلى تطبيق الأسلوب التقليدي في وظائف إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين، وكشفت الدراسة أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية، وأوصت الدراسة بعض المقترحات التي تساعد المنظمات وإدارات الموارد البشرية في تطبيق الأدوار الحديثة من خلال إدراك الإدارة العليا بأهمية التغيير، وضرورة الدعم الدائم في تطبيق الممارسات الحديثة في العمل، وأن تكون إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في صياغة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الحديثة في المنظمة.

وقام الكساسبة والفاعوري وعبدالله (2009) بدراسة استهدفت التعرف على تأثير التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات أبو غزالة في الأردن، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) في المتغير التابع (منظمة التعلم)، وهناك تأثير

للمتغير المستقل ( القيادة التحويلية ) في المتغير التابع (منظمة التعلم). وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حل المشكلات.

وحول تمكين القيادات النسائية (فإن) دراسة الأحمدى وأبو خضير (2009) هدفت التعرف على دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات النسائية المشاركة في الحلقات التطبيقية المقدمة من معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية. ومن أهم نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية في القطاعات النسائية تواجه مجموعة من التحديات التي تحد من فعاليتها الإدارية والقيادية من أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمالية ونقص التمكين الإداري، كما أكدت النتائج أن الحلقات التدريبية التطبيقية تسهم بدرجة عالية في تمكين القيادات الإدارية النسائية وتنمية مهاراتها، وقدرتها على تطوير أداء قطاعاتها وإحداث التغيير الهادف، وبناء شبكة من العلاقات المهنية الفاعلة مع القيادات المماثلة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها التوسع في نشاط الحلقات التطبيقية كما وكيفا لمواكبة الاحتياجات التدريبية المتزايدة للقيادات الإدارية لمواكبة المستجدات في علم الإدارة والتطوير الإداري مما يسهم في زيادة تمكينها من ممارسة دورها القيادي بكفاءة وفعالية.

وقام البلوي (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقص أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لعينات في تخصصات أخرى.

وقام المعاني (2007) بدراسة أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ تناولت الدراسة ستة مستلزمات للتمكين الهيكلي وهي: توافر قيادة ممكنة، وثقافة ممكنة، وعمليات ممكنة، والاهتمام بإدارة المعرفة، واعتماد فرق العمل، وتوافر تكنولوجيا الإنتاج كذلك تناولت الدراسة عناصر التمكين النفسي والتي تمثلت في: الوظيفة ذات المعنى، والكفاية والجدارة، والاستقلالية، والتأثير الحسي والإدراكي. حيث تم دراسة مدى تأثير تلك المتغيرات على تحقيق التميز الذي تم قياسه من خلال درجة تقييم المنظمة في الجائزة وترتيبها في القطاع الذي تعمل فيه في

ظل الجودة الشاملة التي حددت بمتغيرات عديدة منها: الرؤية، التعليم والتدريب، والتحسين المستمر، والتقييم والقياس، وتقليل التالف، والتركيز على الزبون. وتوصلت الدراسة إلى توافر مستلزمات التمكين الهيكلي لمجموع الشركات بدرجة متوسطة، إضافة لوجود إدراك لدى العاملين بكونهم ممكنين بدرجة عالية، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق التمكين النفسي لدى العاملين.

أما معوقات التمكين فكانت مجالا بحثيا في عدد من الدراسات ومنها دراسة الحاجة (2006) التي أوضحت إلى أن التمكين يواجه عدة معوقات منها: إدارية، وبشرية، وتنظيمية، واجتماعية، ونفسية، وسلوكية، وخارجية. وقد شددت الدراسة على أن التمكين كفلسفة وممارسة إدارية يتطلب نجاحه توافر مجموعة عناصر أهمها: القيادة التحويلية، وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة، ونظام فعال للتحفيز، ونظام متكامل للاتصال والمعلومات، ونظام للتدريب قائم على فلسفة التعلم بالمعرفة.

أما دراسة الفياض (2005) بعنوان تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على الشركات الأردنية العاملة في عمان، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط فرق العمل والثقافة المشتركة وتعليم العاملين وأن فرق العمل وتكنولوجيا الاتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية لهذه الشركات وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تمكين العاملين وحثهم على التعاون والتنسيق لزيادة القدرة التنافسية.

وقام الدوري (2004) بدراسة هدفت في جانبها النظري إلى تقديم عرضاً نظرياً يؤثر الحدود بين نظرية التفويض واستراتيجية التمكين من خلال التوصل إلى المفاتيح الأساسية المكونة لهذه الاستراتيجية وما تحتاجه في الواقع العملي من تغييرات وتبدلات في بناء المنظمة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية التمكين يبدأ بالعاملين، ونظم المنظمة هيكلًا، وتنظيمًا، وثقافة لينتهي بالزبون، كما توصلت الدراسة إلى أن المنظمات المتمكنة تعد منظمات متعلمة إذا ما أخذ بنظر الاعتبار أن ثقافة المنظمات هي ثقافة تمكين وتعليم مستمر، وعمل بحماس وروح الجماعة. وأوصت الدراسة إلى أهمية إجراء تغييرات هيكلية تتوجه من خلالها المنظمات لتجاوز بعض الحلقات الإشرافية الوسطى، والعمل بمنطق الفريق على أن تمنح هذه الفرق المسؤوليات الكاملة لوضع الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات اللازمة للقيام بأعمالها من البداية إلى النهاية.

وقام سمير عبدالحميد (2001) بدراسة هدفت التعرف على الكفايات الإدارية لمديري الهيئات الرياضية، وأستخدم المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، وسحبت عينة الدراسة وعددها (40) مديراً من بعض الأندية الرياضية في مصر. وتمثلت أهم النتائج في

تحديد خمس كفايات أساسية لازمة لمديري الهيئات الرياضية وهي : إدارة النفس، والإدارة مع الآخرين، وإدارة العمليات الإدارية، وإدارة الأموال، وإدارة المعلومات، إلى جانب ذلك توصلت الدراسة إلى (41) كفاية فرعية مرتبطة بالكفايات الأساسية.

وفي دراسة أجراها مكتب المحاسبة الأمريكية (United State General Accounting Office, 2001) بعنوان الممارسات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتمكينهم اعتمدت الدراسة على سؤال الخبراء والمختصين وعلى المديرين التنفيذيين لتحديد الممارسات التي تمكن الموظفين وتوصلت الدراسة إلى ست ممارسات رئيسة في المنظمات التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي: إثبات وإظهار التزام الإدارة العليا- إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير - تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم- تكوين فرق عمل للمساهمة في تحقيق غاية وأهداف المنظمة- إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات- تفويض السلطة إلى الموظفين في أدنى الهرم التنظيمي.

وفي دراسة (Moran & Brightman, 2001) يبين الباحثان أنه عندما نفكر في التغيير وعلاقته بالأفراد فإنه يجب أن ينصب التغيير على ثلاثة عناصر قوية (الأهداف، الهوية، السيادة). ويأتي الباحثان بنموذج جديد لاحتواء الأفراد في التغيير سمي بنموذج (TRY) وهذا النموذج يركز على التعامل الإنساني (العنصر البشري) لكونه من أهم العناصر التي تدعم عملية التغيير وتساندها وتنجحها أو تكون عامل هدم، وعندما يشعر الفرد بالتغيير القادم فإنه يشعر بالخوف، لذا جاء هذا النموذج الذي يركز على أربعة عناصر رئيسة هي: القيم، المعتقدات، السلوكيات، المهارات، لتتفاعل كل هذه العناصر مع ثلاثة مستويات من التغيير: الشخصي، والمهني، والمنظمة.

وأجرى جوردن (Jordan, 1999) دراسة استهدفت التعرف على الثقافة الإبداعية والعاملين الممكّنين=منظمات ذات أداء عالي - دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص وقد استغرقت الدراسة خمس سنوات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج دارت في مجملها حول احتلال الإبداع المرتبة الأهم لدى منظمات القطاع الخاص من وجهة نظر الفرد والمنظمة، كما أشارت الدراسة أن من أهم مميزات المنظمات ذات الأداء المرتفع تقديم منتج بجودة عالية وبموارد قليلة، فضلا عن أن المنظمات ذات الأداء المرتفع تسعى للتركيز على النتائج، وتحفيز العاملين، والاتصاف بالمرونة، والقدرة على هيكلة وإعادة هيكلة أنظمتها لتلبية احتياجات ورغبات عملائها.

ومن خلال عرض الباحث للدراسات السابقة في مختلف المجالات، تم تحديد الإطار الفكري للتمكين الإداري، وتبين له نقص الدراسات التي تناولته في المجال الرياضي بشكل عام، وأينما يوجد نقص في المعلومات يكون هناك حاجة للبحث والدراسة.

## مشكلة الدراسة:

شهدت الحركة الرياضية في مملكة البحرين توسعا كيميا وتطورا نوعيا في المنشآت الرياضية، وبناء الأندية النموذجية، والسعي على تطبيق نظام الاحتراف، والاتجاه نحو الخصخصة في المستقل القريب.

كما أن الحكومة أولت اهتماما متزايدا بإعداد وتأهيل الكوادر الوطنية في شتى المجالات، ورصدت ميزانيات ضخمة لهذا القطاع من خلال برنامج تمكين في ضوء سياسة المملكة المتمثلة في بحرنة الوظائف، حيث أشار رئيس مجلس إدارة تمكين إلى أن عدد المستفيدين من برنامج تمكين في الربع الأول من عام 2013 بلغ 10,630 ألف مواطن، وأكد الرئيس بأن نجاح تمكين يقاس بنجاح المستفيدين من برامجها ولذلك فإننا سنواصل تطوير برامجنا لتمكين المستفيدين من تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وبالتالي المساهمة في تنمية اقتصاد مملكة البحرين (البلاد، 2013).

وقد أصبح التمكين الإداري موضع اهتمام وبحث ودراسة واسع من قبل الباحثين والمؤسسات الإدارية والتي تؤكد على أهمية تكوين الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما أصبحت المنظمات تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التفوق والتميز.

من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في مدى إمكانية الاستفادة من برامج تمكين في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية العاملة في المؤسسات الرياضية في ضوء احتياجاتها، واحتياجات المؤسسات التي يعملون بها في ظل المنافسة على المستوى المحلي والخارجي نحو التميز والتفوق، وتحقيق رضا الجمهور الداخلي والخارجي وطموحات المجتمع.

## أهمية الدراسة:

تعيش بيئة منظمات الأعمال والخدمات تحديات معاصرة متمثلة بانفجار المعرفة والإبداع التكنولوجي، وعولمة الأسواق، وتخفيف القواعد والقوانين، والتغيرات الديموغرافية. أن تلك التحديات فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها هي التمكين الإداري، جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية، وقدرة متميزة يطلق عليها رأس المال الفكري **Intellectual Capital**

أن الموارد البشرية في المنظمات تمثل موردا هاما وحيويا، وأصلا من اهم الأصول التي تمتلكها المنظمة. لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حيث يمكن أن تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وحتى يمكن أن تواكب التقدم في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما ترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي التشاركي الأكثر انفتاحا ومرونة. فقد أصبح التمكين الإداري للمنظمة والعاملين فيها موضع اهتمام ودراسة ونقاش واسع من قبل الباحثين وذلك لترسيخ روح المشاركة من قبل القطاع الأكبر من قوة العمل.

كما ينظر إلى التمكين الإداري على أنه منح العاملين الثقة في حرية التصرف واتخاذ القرارات وزيادة فرصة الحوار والتفاهم وبالتالي يساهم ذلك إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى في تميز الأداء الوظيفي (أفندي، 2003).

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات الرياضية في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

ويشير (Mavriance , 2005) إلى أن التمكين يعد ضروريا لصحة وازدهار المنظمات في بيئة التعلم والتغيير.

ويشير (Michigan & E. Czuba , 2004) إلى أن مفهوم تمكين العاملين يتمثل بالتالي: «القوى التي يكتسب الأفراد العاملين في المنظمة من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار والتصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمال في مختلف المجالات بهدف تحقيق أهداف ورسالة وقيم المنظمة».

ويشير (Geroym& Anderson,1998) إلى أن التمكين الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ



القرارات وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة تنظيمية محفزة.

في ضوء ما سبق فإن أهمية الدراسة تتجلى في محاولة اظهار الاهتمام بالتمكين الإداري، ولكي تكون المؤسسات الرياضية أكثر مواكبة وملاءمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للبقاء، والنماء والازدهار وتحقيقا لميزتي الكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، وبالتالي فإن المؤسسات الرياضية وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للموارد البشرية العاملة لديها، حيث يؤكد الفكر الإداري المتجدد الأهمية القصوى للعناية بالموارد البشري وتوفير الفرص لإطلاق طاقاته الفكرية، وقدراته الذهنية للابتكار والتطوير، والاستخدام الأكفأ للتقنية، والمحافظة على توازن تشكيلة المنتجات والعمليات والتقنيات.

وتشير البحوث التي أجريت في مركز المنظمات الفاعلة إلى الآثار الإيجابية للتمكين على عدد من مؤشرات الأداء ومنها : رضا العاملين، جودة الحياة المهنية، جودة الخدمات، الإنتاجية، الربحية، التنافسية.

ويشير (Jarrar & Zairi , 2002) إلى أن أكثر التطبيقات المسيطرة وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر. وعليه يجب على المنظمات أن تعتمد أسلوب التمكين الإداري لما له من قدرة إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين على أرض الواقع.

أن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الرياضية من الموضوعات الإدارية التي لم تحظ بشكل كاف حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين في المجال الرياضي، لذا يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في توجيه اهتمام الباحثين لجوانب النقص في مجال التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية ووضع الحلول لاستكمال تلك الجوانب. كما أن تحقيق أهداف الدراسة يتطلب الانطلاق من خلفية نظرية تتناول الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، وأهميته للقيادات الرياضية، وأهم مقوماته، ومدى علاقته بالتدريب، وأهم النتائج من الدراسات العلمية السابقة التي تناولت التحديات التي تواجه تطبيق التمكين في المنظمات.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة وفي حدود علم الباحث قد تكون من الدراسات الأولى من نوعها في محاولة تنفيذ هذا الموضوع في البيئة البحرينية، وبالتالي تأتي لمعالجة النقص في هذا المجال ومدى إسهامها التطبيقي في بيئة العمل في المؤسسات الرياضية.



## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري للعاملين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين وذلك من خلال تحديد:

1. الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين.
2. أهمية تبني مدخل تمكين العاملين.
3. أبعاد تمكين العاملين.
4. خصائص تمكين العاملين.
5. الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين.

## مصطلحات الدراسة:

### التمكين الإداري:

استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم. (الخالدي، 2011)

### القيادة الإدارية:

عملية إدارية تتضمن التأثير من قبل القائد في أتباعه للتأثير عليهم وتوجيه طاقاتهم لتحقيق أهداف مشتركة. (بيتر ج. نورث، 2006)

الأندية الرياضية: هيئة رياضية اجتماعية ذات شخصية اعتبارية مستقلة تعمل على إعداد الشباب رياضيًا وثقافيًا واجتماعيًا من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة الرياضية التنافسية. (درويش، عثمان، 2003)

### إجراءات الدراسة:

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية لملاءمته لطبيعة الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تضمن مجتمع الدراسة مجموعة من الإداريين العاملين في الأندية الرياضية الوطنية، وكذلك المسؤولين العاملين في إدارة الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة، ومجموعة من الأخصائيين في إدارة تمكين في مملكة البحرين.

**عينة الدراسة:** بلغ أفراد عينة الدراسة من ( 50 ) من أفراد مجتمع الدراسة حيث روعي في الاختيار المؤهل العلمي ( الثانوية العامة – المؤهل الجامعي )، وعدد سنوات الخبرة لا تقل عن خمس سنوات. والجدول ( 1 ) يوضح توزيع وتوصيف عينة الدراسة.

**الجدول (1): توصيف عينة الدراسة**

م	الهيئة	العدد	النسبة ( % )
1	إداريو الأندية	40	80 %
2	أخصائي الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة	5	10 %
3	الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية	5	10 %
	المجموع	50	100 %

أدوات جمع البيانات: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أعداد الباحث. وقد تضمنت إجراءات بناء الاستبانة ما يلي:

1. الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية ذات العلاقة بطبيعة الدراسة.
2. الاطلاع على الدراسات العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. تحديد محاور الدراسة والعبارات المرتبطة بكل محور كخطوة لبناء الاستبانة في صورتها الأولية.
4. إجراء المعاملات العلمية ( الصدق، والثبات ) للاستبانة.
5. الوصول إلى جاهزية الاستبانة للتطبيق الفعلي.

وتكون سلم الاستجابة من ثلاث استجابات هي: موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق.

**المعاملات العلمية للاستبانة:**

**أ. صدق المحتوى:**

اعتمد الباحث على صدق المحكمين الذين استعان بهم من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية من داخل البحرين وخارجها وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات المرتبطة بها. وبناء عليه تم حذف وتعديل البعض الآخر وفقاً للآراء الخبراء حيث تراوحت درجة الموافقة ما بين 85 % - 100 %.

### ب. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمجموع الكلي لكل محور، وحساب معامل بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للمحور ككل. الجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): معامل الارتباط بين درجات العبارات والمحور التابع لها وبين مجموعة درجات كل محور والدرجة الكلية

الرقم	المحاور	معامل الارتباط
1	الاطار المفاهيمي للتمكين الإداري.	0.943
2	أهمية تبني مدخل تمكين العاملين.	587.0
3	أبعاد تمكين العاملين.	685.0
4	خصائص التمكين الإداري.	783.0
5	الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين.	0.884
	الدرجة الكلية	0.584

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية هي قيم مرتفعة مما يدل على اتساق محاور الاستبانة.

### ج. الثبات:

للتحقق من ثبات الأداة، استخدمت معادلة كرونباخ الفا، حيث وصل معامل الثبات الكلي للأداة إلى (0.88)، وهو معامل ثبات عال ويقي بأغراض الدراسة.

### الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والأوزان النسبية، واختبار مربع كأي (كا<sup>2</sup>).

### عرض النتائج وتفسيرها:

فيما يلي عرض النتائج حول تمكين العاملين في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): وجهة نظر عينة الدراسة حول التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الرياضية

م	العبارات	موافق		موافق لحد ما		غير موافق		الوزن النسبي	كا
		ك	%	ك	%	ك	%		
	أولاً: الإطار المفاهيمي للتمكين:								
1	من ضمن مؤشرات الحكم الراشد للتنمية البشرية المستدامة المتمثلة في التعاون، والعدالة في التوزيع، الاستدامة، والأمان الشخصي.	40	80	5	10	5	10	90%	38.37
2	هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف والاستقلالية للعاملين في إدارة شؤون عملهم مع مسؤولياتهم عن النتائج.	45	90	5	10			96,6%	46.32
3	هو إعطاء العاملين سلطة أوسع في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.	47	94	3	6			98%	57.45
4	هو إعطاء الصلاحية للعاملين في حل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.	44	88	4	8	2	4	94,6%	39.53
5	هو نقل السلطة للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة اليهم دون التدخل المباشر من الإدارة.	43	86	5	10	2	4	94%	58.44
6	دعم الإدارة لقدرات ومهارات ومعارف العاملين من خلال الدورات التدريبية حسب احتياجاتهم والمنظمة التي يعملون فيها.	48	96	2	4			98,6%	60.33
7	توفير البيئة الكافية والكفيلة لتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع والتميز.	47	94	3	6			98%	59.25

تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين

37.66	%93	4	2	12	6	84	42	التمكين وسيلة ناجحة للرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية، وزيادة ولاء العاملين نحو مؤسساتهم.	8
49.67	%95			14	7	86	43	يكرس العاملين من خلالها كل طاقاتهم وإمكاناتهم لخدمة المؤسسة والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها.	9
57.67	%97			8	4	92	46	العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق النتائج المرجوة من أجل كسب رضا المجتمع.	10

								ثانيا : أهمية تبني مدخل تمكين العاملين.	
60.56	%98,6			4	2	96	48	الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.	11
59.67	%98			6	3	94	47	الاستفادة من الطاقات الفكرية والإبداعية للقيادات في المنظمة.	12
55.83	%94,6	6	3	4	2	90	45	سرعة ومرونة عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.	13
54.89	%94,6	4	2	8	4	88	44	إعطاء العاملين مسئوليات اكبر وتمكينهم من الإحساس بالإنجاز.	14
56.34	%95	4	2	6	3	90	45	زيادة درجة الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء للمنظمة لدى العاملين.	15
62.67	%99			2	1	98	49	الارتقاء بأداء العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة وتلبية تطلعات المستفيدين منها.	16
53.66	%94	6	3	6	3	88	44	تعليم الإدارة كيف تقوم بتمكين العاملين من خلال التوجيه والانفتاح على اتباع طرق جديدة لأداء الأعمال.	17
45.63	%92	8	4	8	4	84	42	تنمية الشعور لدى العاملين بالفعالية الذاتية من خلال إيمان الفرد وثقته بقدراته على إنجاز المهام المناطة به بنجاح.	18
53.23	%94	6	3	6	3	88	44	تزويد العاملين بالمعلومات والمعرفة التي تساعدهم على فهم وتعزيز أداء المنظمة.	19

49.67	%93	6	3	8	4	86	43	الفرد الممكن يتمتع بالدافعية الداخلية والإيمان التام بقدراته على الرقابة الذاتية والتكيف وتحقيق النتائج والإنجاز.	20
54.56	%94,6	6	3	4	2	90	45	الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.	21
								ثالثا : أبعاد تمكين العاملين :	
39.67	%92	10	5	4	2	86	43	المهمة : حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها	22
63.23	%98			6	3	94	47	القوة : قوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، والى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.	23
57.34	%96	4	2	4	2	92	46	الالتزام : زيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة وزيادة الثقة بالنفس.	24
55.67	%95	4	2	6	3	90	45	الثقافة : مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين وأسلوب تنفيذها وتوفير الإمكانيات المشجعة على نجاحها.	25

54.34	94,6%	6	3	4	2	90	45	البعد الإداري : إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكن بكفاءة وفعالية سوف يعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل.	26
65.45	98,6%			4	2	96	48	البعد المهاري : إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي والمعارف والخبرات والاتجاهات الإيجابية نحو العمل من خلال التدريب والتعليم المستمر.	27
56.34	93%	6	3	8	4	86	43	البعد الاجتماعي : لكي يشعر الموظف بالتمكين الفعلي لا بد أن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا يؤدي إلى زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي.	28
								رابعاً : خصائص التمكين الإداري :	
44.34	89%	8	4	8	4	84	42	تحقيق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.	29
55.56	94%	6	3	6	3	88	44	تنمية قدرة القادة على حل المشاكل في العمل، وفي الأزمات التي تواجههم.	30
57.33	94,6%	6	3	4	2	90	45	ضمان تحسين جودة الخدمات والنتائج مما يزيد من الثقة بين العاملين والمستفيدين.	31



56.98	94,6%	4	2	8	4	88	44	زيادة التوازن الشخصي والمهني للقادة وتعزيز الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.	32
39.78	92,6%	8	4	6	3	86	43	التمكين الإداري فرصة لاكتشاف القادة الموهوبين والمبدعين في المنظمة.	33
38.89	92,6%	6	3	10	5	84	42	يساهم التمكين على زيادة ثقة الإدارة وتعبيرها عن التوقعات حول إمكانيات العاملين ومستوى أدائهم وقدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة.	34
55.78	94%	6	3	6	3	88	44	مساهمة التمكين في رفع مستوى أداء المنظمة وزيادة كفاءة وفعالية وتحسين مخرجات المنظمة.	35
56.86	94,6%	6	3	4	2	90	45	التعزيز الإيجابي للقادة اتجاه منظماتهم والتحفيز الذاتي نحو الولاء والانتماء التنظيمي لها.	36
60.34	,96%6			4	2	96	48	أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل بعد التأكد من حسن إعدادهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات.	37
								خامسا : الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين :	
41.56	89%	10	5	12	6	78	39	فن إدارة الوقت.	38
59.34	96%	4	2	8	4	88	44	إدارة الاجتماعات.	39
42.56	92%	8	4	8	4	84	42	الإدارة بالأهداف والنتائج.	40
61.56	96,6%	2	1	6	3	92	46	الإدارة تحت ضغط العمل.	41

63.78	%98,6			4	2	96	48	إدارة الجودة الشاملة.	42
68.67	99%			2	1	98	49	إدارة التسويق الرياضي.	43
65.34	98,6%			4	2	96	48	إدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي.	44
67.34	99%			2	1	98	49	كتابة التقارير.	45
60.67	96,6%	2	1	6	3	92	46	سيكولوجية الإدارة الرياضية.	46
64.45	96,6%			4	2	96	48	مهارات اتخاذ القرار الرشيد.	47
59.56	95%	4	2	6	3	90	45	تقييم الأداء المؤسسي.	48
64.34	98%			6	3	94	47	إدارة تقنيات المعلومات.	49
65.88	98,6%			4	2	96	48	إدارة الحدث الرياضي.	50
64.34	96%	2	1	8	4	90	45	إدارة الأزمات الرياضية.	51
56.78	94,6%	4	2	8	4	88	44	فن الاتصال الجماهيري.	52
42.78	92,6%	6	3	10	5	84	42	البحث العلمي في المجال الرياضي.	53
58.34	97%			8	4	92	46	إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.	54
64.34	98%			6	3	94	47	إدارة المنشآت الرياضية.	55
35.67	82%	8	4	10	5	82	41	الإدارة الاستراتيجية في المجال الرياضي.	56

\* قيمة كا2 الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 6.63

بدراسة الجدول (3) يتضح ما يلي:

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري:

تبين من الجدول (3) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى (0,01) مما يدل على موافقة جميع أفراد العينة على عبارات المحور حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (90 % - 98,6 %) وهي نسبة مرتفعة تدل على الموافقة.

يتضح الاهتمام بمفهوم التمكين في التسعينات من القرن الماضي – وقد سميت تلك الحقبة بحقبة التمكين – ليصبح ذلك أحد المداخل الإدارية الداعية لإطلاق حرية العاملين والتخفيف من حدة البيروقراطية الإدارية وتعزيز الروح التشاركية في العمل بهدف تحسين الخدمات والارتقاء بمستويات الأداء الفردي والمؤسسي. (الأحمدي وأبو خضير، 2009)

ويشير (Lashely, 1999) أن تعريف مفهوم التمكين يرتبط باستراتيجيات التمكين بتصنيفه إلى عدة فئات: التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة.

### المحور الثاني: أهمية تبني مدخل تمكين العاملين:

تبين من الجدول (3) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى (0.01) مما يدل على موافقة أفراد العينة جميعها على عبارات المحور الثاني حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (92 – 99%) وهي نسبة مرتفعة تدل على الموافقة.

يشير أفندي (2003) إلى أن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين تتمثل في: حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية، أهمية سرعة اتخاذ القرارات، إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

ويرى (Umiker, 1992) أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والعاملين فيها على النحو التالي: ارتفاع الإنتاجية وجودة الخدمات، وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق مكانة متميزة، وإشباع حاجات العاملين من تقدير وإثبات الذات، ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة وإحساسه بالرضا عن الوظيفة التي يقوم بها، وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وزيادة تحمل المسؤولية، وربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

### المحور الثالث : أبعاد التمكين الإداري :

تبين من الجدول (3) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى (0.01) مما يدل على موافقة جميع أفراد العينة على عبارات المحور الثالث حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين ( 92 – 99 %).

وأشار عبدالعزيز (2006) إلى أن التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين تعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

يرى (Spector , 2001) المشار اليه في معالي (2001) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما: البعد المهاري ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة. والبعد الإداري ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

يشير كل من سالي (2002) والساعدي (2006) إلى أن التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لا بد من توافر مجموعة من الأبعاد والمتطلبات قبل وبعد عملية التمكين وهي: الثقة الإدارية من قبل الإدارة العليا بالعاملين من خلال إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار – الدعم الاجتماعي : لكي يشعر العاملين بالتمكين الفعلي لا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم – الأهداف والرؤية المستقبلية من خلال أدراك العاملين بأهداف ورؤية الإدارة العليا والعمل على تحقيقها – الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والعاملين في حل المشكلات والأزمات – التدريب المستمر للعاملين وفق احتياجات العاملين والمنظمة لاكتساب المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة – فرق العمل : يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تشجع على أهمية تكوين فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

ويشير السكارنة (2009) إلى أن تطبيق التمكين في المنظمة يساهم إلى تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الإنتاجية، وزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات واغتنام الفرص.

يرى (Gandz 1990) أن من غير المنطقي تمكين العاملين لاتخاذ قرارات هامة دون توفير التدريب المناسب لهم للقيام بهذه الأمور.

وتؤكد الدراسات أهمية التدريب إذ يشير (Caudron 1995) إلى أنه بمجرد أن يدرك العاملون المطلوب عمله بالضبط لتحسين أداء المنظمة لا بد أن يمتلكوا المهارات والإمكانات اللازمة لإجراء هذه التحسينات.

## المحور الرابع: خصائص التمكين الإداري:

تبيين من الجدول ( 3 ) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى ( 0.01 ) مما يدل على موافقة جميع أفراد العينة على عبارات المحور الثالث حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين ( 89 – 96.6% ) وهي نسبة مرتفعة تدل على الموافقة.

أن ما توصلت اليه الدراسة من نتائج أكد ( Nixon , 1994 ) إلى أن المستقبل في ظل المتغيرات الدولية المتنافسة سيكون أكثر تعقيدا وأكثر منافسة، لذا ينبغي للمنظمات التي سوف تطبق التمكين تكون أكثر مرونة واستعداد وقدرة على التكيف والتعلم بغية بقاؤها واستمرارها في السوق والمحافظة على حصتها. ويضيف ( Nixon ) إلى أن الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين عليها أن نضع حدودا للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين، خلق نوع من التوازن بين التوجيه والإرشادات في آن واحد.

كما صرح ( Knight – Turvey , Neal 2006 ) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. وأضاف في موقع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعا هم العاملون الذين ينزعون إلى أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصرارا على مواجهة العقبات والتحديات.

## المحور الخامس: الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين.

تبيين من الجدول (3) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى (0.01) مما يدل على موافقة أفراد العينة جميعا على عبارات المحور الثالث حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين ( 89 – 99 % ) وهي نسبة مرتفعة تدل على الموافقة.

يشير (Byham 1997) إلى أن من أهم مواصفات المنظمات الممكنة توفير أنواع مختلفة من التدريب منها: تدريب القيادات، التدريب الفني، والتخصصي، والتدريب السلوكي على التفاعلات الإنسانية، ومنهجيات حل المشكلات، والتدريب على التعامل مع الجمهور، وخدمة العملاء، ومساندة العمل الجماعي.

يشير (Erstad , 1997) أن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والقابليات القادرة على التنافس لأن التدريب والتطوير لهما تأثيرا متوازنا في التمكين.

كما يؤكد (Lawson , 2001) إلى أن التدريب والتطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم ويحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة الملائمة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. تطبيق استراتيجية للتمكين الإداري واضحة المعالم من حيث الرؤية والأهداف والقيم والتبني للمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات الرياضية مثل الإدارة بالمشاركة، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع الإبداع، وإدارة الجودة الشاملة لما تلك المفاهيم من علاقة وثيقة بالتمكين الإداري للعاملين في تلك المؤسسات.
2. تهيئة بيئة العمل الملائمة لدى المؤسسات الرياضية المدعمة للتمكين الإداري من خلال التعاون والتنسيق والعلاقات الجيدة بين الإدارات والإقسام واللجان، والجماعات والأفراد في مجال تبادل المعلومات والاتصالات لضمان فاعلية المنظمة وكذلك لتفادي الصراعات بين الأفراد والجماعات
3. العمل بأسلوب اللامركزية في المؤسسة الرياضية من خلال تفويض السلطة لرؤساء اللجان المسؤولة عن إدارة الأنشطة الرياضية وإعطائهم فرص اتخاذ القرارات.
4. ضرورة اهتمام إدارات المؤسسات الرياضية بتدريب العاملين أثناء الخدمة من أجل استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطوير المؤسسات الرياضية.
5. في ظل التطورات السريعة التي تلحق بمهنة الرياضة ينبغي على المؤسسات الرياضية الأهلية والرسمية إيفاد القيادات الرياضية في بعثات ودورات تدريبية إلى الدول المتقدمة رياضياً من أجل نقل العلم، وفنون الإدارة والإنتاج والخبرات الرياضية في مجال التسويق والاستثمار، وإدارة الفعاليات والبطولات الرياضية.
6. التعلم المرن للقيادات في المؤسسات الرياضية والذي يمكنهم من التعلم عندما (When) يرغبون في ذلك ( التكرار، التوقيت، المدة ) وبالطريقة التي يودون التعلم بها (How) بأساليب الملائمة لهم وبالمضمون (What) الملائم لهم، وأن هذه المبادئ للتعليم المرن يمكن تطبيقها (عن بعد) وعندئذ يقوم المعلمون والمدرّبون بتحديد المكان (Where) الذي يفضلون تلقي التعليم فيه سواء أكان مركز تدريب، أم منزل، أم مؤسسة، أم أكاديمية، أم معهد..... الخ )
7. الأخذ بالاستراتيجيات التي تساعد على تنفيذ التغيير الفعال في المؤسسات الرياضية وتحقيق الأهداف المرجوة منه، ومساعدة الأفراد على قبول التغيير والرغبة فيه والالتزام به، والتأقلم معه من خلال مراحل الثلاثة المتمثلة في الحاجة إليه، والتحرك نحو،

والاستقرار والتأصيل بإحلال الأساليب الجديدة محل القديمة.

8. العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين على أن تتناسب تلك الحوافز مع الجهد المبذول والنتائج التي تحققت على مستوى الشخصي، والمؤسسي.
9. من المهم وضع نظام متكامل من حيث التصميم لقياس الأداء على مستوى المنظمة والعاملين فيها من خلال مقاييس موضوعية تسهم في تحديد المركز التنافسي للمنظمة، وتحديد الارتباط بين الأداء والنتائج في المنظمة.
10. التخطيط للموارد البشرية على المستوى المنظمة الرياضية وتحديد حاجتها منها كما، ونوعاً، ووضع نظام فعال للتدريب، والحوافز الاستراتيجية العامة للمنظمة والسلوك الإنساني للعاملين فيها يضمن اجتذاب الموارد البشرية ذات المهارات المطلوبة، والمؤهلات العلمية للمنظمة والتي تمتلك القدرة التنافسية على المستوى المحلي والعالمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أفندي، عطية ( 2003 ) تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- البلوي، محمد سليمان (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة.
- بوخولة باديس، وقرينة محمد حمزة.(2015). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بنقرت - ولاية ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد (7)، 119-103.
- بدح، احمد بن محمد.(2014). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتمكين الإداري لدى العاملين فيه. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (11)، 184-161.
- الكساسبة محمد مفضي، الفاعوري عبير حمود، عبدالله كفاية محمد طه ( 2009 ) تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1.
- جريدة البلاد. ( 2013 ).العدد ( 1687 ) السنة الثالثة، مملكة البحرين.
- الخالدي، ابراهيم بدر شهاب. (2011).معجم الإدارة، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- البريدي، عبدالله عبالرحمن، والرشيد، نورة، بنت محمد. ( 2012 ). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، الرياض، دورية الإدارة العامة، المجلد ( 52 )، العدد ( 2 ) -199 161.
- الخاجة، فاطمة عبدالحميد.(2006).أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الفياض، محمود أحمد عبدالله. (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- القاضي نعيم سلامة.(2018). أثر استراتيجيات تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية



- للتنمية الإدارية، (مصر)، (1)38، 162-139.
- قريشي، محمد الطاهر، والسبتي، لطيفة احمد. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، (1)11، 89-59.
- راضي، جواد محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1)12، 84-62.
- الأحمدى، حنان عبدالرحيم، وأبو خضير، إيمان بنت سعود. (2009). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة - دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة، الرياض، دورية الإدارة العامة، المجلد (49) العدد (4) 517 - 558.
- عبدالعزيز، مازن. (2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان : مجمع الشرق الأوسط للصناعات، الأردن.
- العبيدين، بثينة زياد. (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفية في كل من شركة مصانع الإسمنت ومؤسسة الموانئ الأردنية، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العطوي، رويدا بنت محمد عبادة، مرعي، كائكان فواز عبدالحميد. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال - رفاة للدراسات والأبحاث - الأردن، (2)4، 151-125.
- غازي، علي علي. (2018). الدور الاستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. إدارة الأعمال - مصر، العدد (160)، 12-6.
- العتيبي، خالد بن سلطان. (2015). التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العتيبي، تركي، وإبراهيم هيفاء. (2015). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. مجلة الثقافة والتنمية، 92، 160-35.
- سالي، علي محمد. (2002). العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص 37 - 38.
- السعودي، موسى احمد. (2013). أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (1)9، 79-60.

- السكارنة، بلال. ( 2009 ).التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الساعدي، مؤيد يوسف. ( 2006 ). قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م ( 3 )، ع ( 11 ).
- الشريف، راشد بن مسلط. ( 2010 ).تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الأعمال السعودية، الرياض، دورية الإدارة العامة، المجلد ( 50 )، العدد ( 4 ) 493 - 532
- سلامة، سلمان. ( 2011 ). إدارة تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية.
- سمير عبدالحميد علي. ( 2001 ).الكفايات الإدارية لمديري الهيئات الرياضية، مجلة نظريات وتطبيقات، الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التربية الرياضية بنين، العدد ( 41 ).
- الطعاني حسن أحمد والسويعي، عمر سلطان.(2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 40(1)، 305-327.
- درويش، كمال، وعثمان، إسماعيل حامد. ( 2003 ).التنظيمات في المجال الرياضي، القاهرة : دار الفكر العربي، مصر.
- الدوري، زكريا مطلق ( 2004 ) تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة، بغداد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ( 46 ).
- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي. ( 2009 ). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- معالي، فهيم حيدر. ( 2001 ). دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، ص 23.
- مسعود، مؤيد أحمد صادق. ( 2012 ).درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية.
- مصطفى، شرين إبراهيم سلامة.(2016). درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Besterfield Dale , H. ( 2003 ).Total quality management. 3 rd ed Pearson Education Inc.
- Bowen , D. E. & Lawler , E. ( 1995 ).Empowering Service Employees , Sloan Management Review , Summer , 73 -83.
- Byham , W. c. ( 1997 ).Characteristics of an Empowered Organization ,In Ginnodo , B. ( ed ) the power of Empowerment what the Experts say and 16 Actionable Case Studies Arlington Heights , IL : Pride.
- Caudron , S. ( 1995 ) Create an Empowering Environment. Personnel Journal 74 -9 , P 28.
- Ersted , Margaret ( 1999) Empowerment and Organization change International ,Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 9.
- Geroyrn, G.&Anderson,J.,(1998).Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol. 6 , No.2, pp57-65.
- Gyumin Lee, Peter Beomcheol Kim, Richard R. Perdue.(2016). A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: Customer-contact vs. non-customer-contact workers. International Journal of Hospitality Management, 57, 1-8.
- Jarrar, F. , Zairi , M.(2002 ).Employee Empowerment -UK Survey of Trends and Best practices , Managerial Auditing Journal , 17 ( 5 ) : 266-271.
- Jordan , S. ( 1999 ). Innovative Culture and Empowered Employees – High Performance , South African Journal of Business Management , 15 ( 8 ) , 1025 -1041.
- Knight – Turvey , Neal ( 2006 ) Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives : the Need to Feel Empowered, Entrepreneurship, Theory and Practice. PP 313 -324.

- Lashley , C. ( 1999 ) Employee Empowerment in Services : A Framework for Analysis , Personnel Review , 28 ( 3 ) 169. 192.
- Michign , Flint , & E. Czuba , Cheryl , ( 2004 ). Empowerment : What is it?, Joe Journal, pp.3-4.
- Moran , John & Baird, Brightman ( 2001 ) Leading Organization Change. Career Development International , Vol. 6 , No 2 , PP 111 -119.
- Nixon , B. (1994) Developing An Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organization , Vol , 2 No 1. No. 7.
- Quinn , G. E. & Spreitzer , G.M. (1997 ) The Road to Empowerment Seven Questions Every Leader Should Consider. Organizational Dynamics, 26- 2 , p. 37.
- Stir, Thomas,(2003) Fundamentals of Empowerment: Available on: [WWW.40uncestoheaven.com/fundamentals of Empowerment-final.pdf](http://WWW.40uncestoheaven.com/fundamentals%20of%20Empowerment-final.pdf).
- Umiker , William , ( 1992 ) Empowerment The Lester Strategy , Health Care Supervision , Vol. 11 , No. 12 , p. 233. -Mavriance , Mary , A. (2005) Transformational Leadership, Libraries and the Academy , 5 (3):3.
- United States Accounting Office (2001) Practices that Empowered and Involved Employees.(GAO Reports. P.1-36).Available on line :[www.gov/egi-bin/getrt/gao- 0-01-1070](http://www.gov/egi-bin/getrt/gao-0-01-1070). -Jala, H& Purti,R.(2016).Examining the effects of employee empowerment , teamwork, and employee training on job satisfaction. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 219, 272 – 282.

**إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميّز في الأداء  
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة  
الاستقلال**

**د. محمد هلسه  
جامعة الاستقلال**

## الملخص:

هدفت الدراسة التعرّف الى علاقة إدارة المعرفة بمستوى التميّز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من (105) وهم أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تم أخذ عينة عشوائية منهم بلغت (75) عضوا في الهيئة التدريسية، استرد منها (70) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقام الباحث بتحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS وتم إجراء الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها الآتي: تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة واسترجاعها على الارشيف الورقي. كما اشارت نتائج الدراسة أيضا وبحسب وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية أنه لا يوجد اهتمام كافٍ في الجامعة بالمعرفة وإدارتها بشكل صحيح.

وبناء على تلك النتائج فإن الباحث قدّم عددا من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على وضع نظام محوسب لتخزين المعرفة واسترجاعها. وأيضا إنشاء وحدة في الجامعة تهتم بإدارة المعرفة بالطرق العلمية الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، مستوى التميّز، أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

## **Knowledge Management and its Relation to the Level of Excellence in Performance from the View Point of Faculty Members at the AL-Istiqlal University**

### **Abstract:**

The study aimed to identify the relationship between knowledge management and the level of excellence in performance from the view point of faculty members at the AL-Istiqlal University. The researcher used the questionnaire, as a tool to collect data from the study community, which consisted of (105) faculty members. A random sample of (75) faculty members was selected, (70) of them were found to be valid for statistical analysis, the researcher analyzed the data by the statistical analysis program SPSS and conducted the study according to descriptive analytical method because it fits the nature of this study. The study reached several results, the most prominent of which are the following: The University relies on storing and retrieving knowledge on paper archives. Also, it was found from the view point of faculty members that there is not enough interest of Knowledge and knowledge management properly.

Based on these results, the researcher set a number of recommendations, the most important of which are the following: The need to develop a computerized system to store and retrieve knowledge. As well as establishing a unit at the university, concerned with the management of knowledge through ICT.

**Keywords:** Knowledge Management, Level of Excellence, Faculty Members of AL-istiqlal University

## المقدمة:

منذ بداية القرن الحالي تقريبا والعالم يسير بشكل متسارع نحو تطورات علمية وتكنولوجية مستمرة ومتلاحقة، أثرت بشكل كبير على مناحي الحياة كافة في المجتمعات الإنسانية، وخاصة في مجال المعلومات والاتصالات التي أسهمت بشكل كبير في تطور المعرفة العلمية، وهذه التطورات أدت إلى حدوث اتساع معرفي واسع وفي المجالات العلمية كافة، حتى سمي هذا العصر بعصر المعرفة العلمية. ويقاس مدى تقدم مجتمع ما بمدى امتلاكه للمعرفة واستثمارها بكفاءة وفعالية، والقدرة على استخدامها وتقاسمها وتوظيفها في المجالات التي تحقق له الفائدة المرجوة.

تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة مؤهلين جيدا، إذ لن تحقق إدارة المعرفة نجاحها إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة واضحة تجاه وظائفهم (حسين، 2006، ص 384)، كما «وتعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال في نجاح الأعمال والمؤسسات، انطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تأسست على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات، واختراع معلومات خاصة بالمجال الذي تعمل من خلاله» (الصاوي، 2007، ص 13).

وإن التميز في الأداء المؤسسي هو القاسم المشترك للجهود المبذولة جميعها من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه وأسوة بمختلف جوانب العلوم الإنسانية لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا المصطلح، ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات في دراسة الأداء وقياسه التي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الزطمة، 2011، ص 64).

وتأسيسا على ذلك نستطيع القول إن دور العاملين بالمنظمات قد يتغير من مقدمي خدمة إلى مبدعين يمكن أن تشكل معارفهم وخبراتهم ومهارتهم أصولا حقيقية للمنظمة يجب جمعها وتصنيفها وحفظها ونشرها واستخدامها، وكذلك وضع هذه الجهود في إطار تنظيمي يحفظ للمنظمة قدرتها على الاستمرار في أداء مهامها وتحقيق أهدافها على الوتيرة نفسها من الإبداع وهذا هو مضمون إدارة المعرفة (عبد العزيز، 2013م، ص 3).



## مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من رؤية جامعة الاستقلال ورسالتها وأهدافها بأن تكون في طليعة الجامعات المحلية والعالمية وهدفها أن تحافظ وتعزز ريادتها في فلسطين كأول جامعة تقدّم التعليم الأكاديمي والأمني والعسكري والشرطي تحت مظلة واحدة، ورغبة منها في تقديم أفضل الخدمات لطلابها وموظفيها- سواء أكانوا إداريين أو أعضاء هيئة تدريسية- وبأعلى مستوى من الأداء والتمييز، وحرصها على تنمية وتطوير القدرات لرفع مستوى الأداء، من خلال توليد المعرفة وحفظها واستخدامها ومشاركتها، وإدراكاً من الجامعة أن الركيزة الأساسية لتقدمها وتطورها يعتمد على ما لديها من رأس مال بشري متمثل بأعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بالقدرة العلمية والخبرة العملية، ومدى متابعتهم للتطورات العلمية في مجالات الإدارة والتدريس والبحث العلمي، ونظراً لقلّة الدراسات – حسب علم الباحث- التي اهتمت بدراسة ظاهرة إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى تميّز الأداء في الجامعات خاصة الامنية منها، فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول الإجابة عن السؤال المحوري الآتي:

«ما علاقة إدارة المعرفة بمستوى التميّز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال؟»

يتفرع عن السؤال المحوري الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ادارة المعرفة (تشخيص المعرفة، حفظ المعرفة الصريحة وتوثيقها، توزيع المعرفة وتناقلها، تطبيق المعرفة، وتطوير المعرفة الجديدة) وبين مستوى تميّز الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال؟

2. ما هو واقع استخدام تطبيقات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، حفظ المعرفة الصريحة وتوثيقها، توزيع المعرفة وتناقلها، تطبيق المعرفة، وتطوير المعرفة الجديدة) في جامعة الاستقلال من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ؟

## فرضية الدراسة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الرتبة الاكاديمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، الكلية).

## أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وفرضيتها إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. التعرف إلى العلاقة بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، حفظ المعرفة الصريحة وتوثيقها، توزيع المعرفة وتناقلها، تطبيق المعرفة، وتطوير المعرفة الجديدة) وبين تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.
  2. التعرف إلى واقع استخدام تطبيقات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، حفظ المعرفة الصريحة وتوثيقها، توزيع المعرفة وتناقلها، تطبيق المعرفة، وتطوير المعرفة الجديدة) في جامعة الاستقلال من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
  3. معرفة الفروق إن وجدت في استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، تجاه تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميّز الأداء تبعاً للخصائص الديموغرافية للمستقيين (العمر، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، الكلية).

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي يلقي اهتماماً بالغاً من قبل القائمين على الجامعة، نظراً لإدراكهم لأهمية المعرفة في عصرنا الحالي، فإدارة المعرفة ومستوى التميّز في الأداء أصبح مطلباً رئيساً للكثير من الجامعات والحكومات على حد سواء، والتي تسعى من خلاله إلى تحسين الأداء ورفع القدرات للعاملين لديها.

بناءً على ما سبق فإنه يمكن إيجاز بعض من أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1. تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تميّز الأداء.
  2. توضيح أهمية تشخيص المعرفة وحفظها ومشاركتها واستخدامها وتطويرها لتحقيق تميّز الأداء.
  3. تبيان واقع استخدام تطبيقات إدارة المعرفة في جامعة الاستقلال.
1. يأمل الباحث في المساهمة في تقديم توصيات كتغذية راجعة لتفيد إدارة الجامعة في التركيز على تعزيز الاهتمام بإدارة المعرفة وتوثيقها في الجامعة.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية من الكليات كافة في جامعة الاستقلال الذين على رأس عملهم.

**الحدود الزمانية:** الفصل الأول من العام الدراسي 2017-2018.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جامعة الاستقلال.

## مصطلحات الدراسة:

**المعرفة:** عرفت إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس (البغدادى والعباد، 2010، ص250)، كما وعرّفت أيضا بانها: جهود منظمة تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة والممارسات الإدارية الهادفة التي تحدد المعرفة المطلوبة وإيجادها وتطويرها وتصنيفها و تخزينها ونشرها وتطبيقها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وتحسين القدرات وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة المحيطة بالمنظمة (عبد العزيز، مرجع سابق، ص30).

**عمليات إدارة المعرفة:** عرفت بأنها النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب المعرفة وبنائها والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابه ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2009م، ص360).

**الأداء:** عرّف الأداء بأنه «القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب» (الصرايرة، 2011، ص77).

**التميز:** حسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام (1999) يعرف التميز بأنه «هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير تضمين الأفراد والتعليم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع وفي المراجعة الأولية لسلاسل الأيزو ISO 9000 (جميل وسفير، 2011م، ص156).

**تطوير مستوى الأداء:** عرّف تطوير مستوى الأداء بأنه «عملية منظمة لعلاج المشاكل والتوصيل إلى الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وهنا يأتي تحليل مسببات هذه الفجوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الأداء وذلك يمكن أن يتضمن مراجعة النظام وإدخال وسائل وأساليب جديدة (رمضان، 2009م، ص105).

استخلاصا من كل مما سبق وغيره فإن الباحث يعرّف المعرفة بانها» تلك المهارات والخبرات الضمنية و/او الصريحة التي راكمها الانسان خلال حياته سواء بالتعليم و/او الثقافة».

اما تميّز الأداء من وجهة نظر الباحث فانه يعرفه أنه: « تنفيذ المطلوب منه في المجالات شتى بكفاءة وفاعلية (بجودة عالية وبأقل التكاليف وبالإمكانيات المتوفرة والوقت المحدد) من خلال استخدام القاعدة المعروفة (فكر خارج الصندوق **think out of the box**)».

وفيما يتعلق بإدارة المعرفة فان الباحث يعرفها أنها « تنسيق الجهود الجماعية وفق رؤية مستقبلية مخططة بشكل جيد لتنفيذ المهام والرقى بها وتطورها وفق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية».

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: الإطار النظري:

#### مقدمة:

قبل الولوج في موضوع الدراسة (إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء)، فلا بد من التعريف بالمؤسسة التي أجريت عليها الدراسة، الا وهي جامعة الاستقلال، والتي انشأت تحت مسمى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية في العام 2007، وبدأت مسيرتها الأكاديمية بمنح دبلوم مهني واحد لمنتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وقد تم تحويلها في العام 2011 إلى جامعة بقرار رئاسي - من الرئيس محمود عباس - تحت مسمى (جامعة الاستقلال)، وهي الجامعة الحكومية الأولى التي تختص وحدها دون المؤسسات الجامعية في فلسطين بالتعليم العالي في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، لتكون بذلك رافداً أساسياً للمؤسسة الأمنية الفلسطينية بكوادر الأمن المسلحين بالتخصصات الأكاديمية و العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، خرجت جامعة الاستقلال إلى أرض الواقع بمساحة سبعة دونمات، أما في الوقت الحالي فقد وصلت مساحة الجامعة الى ثلاثمائة دونم تضم أبنية الجامعة، إن من أهم إنجازات جامعة الاستقلال هو الانتقال أكاديمياً من مستوى الدبلوم المهني المتخصص الى مستوى درجة البكالوريوس، حيث انطلقت الجامعة بمسيرتها التعليمية ببرنامج دبلوم مهني واحد يقدم على مدار عام أكاديمي واحد لمنتسبي الأجهزة الأمنية، ووصلت اليوم الى توفير فرصة التعليم الجامعي في برامج البكالوريوس وعددها سبعة، إضافة الى وجود (8) برامج دبلوم مهني متخصص، وبرنامج ماجستير في الإدارة العامة (قيد الاعتماد) وهذه البرامج جميعها معتمدة من وزارة التعليم العالي الفلسطينية، والجامعة عضو في اتحاد الجامعات العربية والإسلامية والعالمية و في اليونسكو، (<https://alistiqlal.edu.ps>).

بالعودة الى موضوع الدراسة فيما يتعلق بإدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء، فإن الأبحاث في حقل المعرفة تؤكد على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة (حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات. (بوعيشه، منصور، 2012، ص6).

ولأن المعرفة - من وجهة نظري كباحث - تعد من أهم مقومات نجاح المؤسسات بمختلف أصنافها، ونتيجة للتراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها، وكون تقنية المعلومات

تؤدي دورا محوريا هاما في عمليات إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع معرفة الجماعات وتنظيمها من جعل هذه المعرفة متوافرة من خلال الحفظ والمشاركة، فإن ذلك يتطلب وجود حاجة ماسة إلى تنظيم هذه المعلومات وإدارتها، وحيث أن من مهام إدارة المعرفة أن تعمل على توفير المعلومات وإاحتها للموظفين جميعهم في المؤسسة، وكذلك المستفيدين من خارجها، بحيث يتم التركيز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة، وهذا لا يتم دون الاهتمام بتطوير الأداء وفق استراتيجية « تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، وتطوير الاداء يتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، ويرسخ الانتماء في العمل الجماعي وتماسكه». (مشهور، 2010، ص47)، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي للإفادة القصوى من المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

### مفهوم المعرفة:

تتواجد المعرفة في العديد من المواقع والأماكن مثل قواعد البيانات والملفات وعقول البشر ومواقع الانترنت، فهي منتشرة في كل المجتمعات والمؤسسات أينما تواجدت، وتستعمل في نواحي الحياة كافة، وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ إن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة(حمود، 2010، ص54). وقد عرفها الكثير من الأدباء والمفكرين ونأخذ منها على سبيل المثال التعاريف الآتية:

عرفها (بروستي، وآخرون، 2001، ص8)، بأنها تعني «رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانيات وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، كذلك التعرّف إلى مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط المنتظم عنها». وعرفها (الصباغ، 2002، ص6) بأنها «مجموعة الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، مضيفا أنه يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو المنظمة». ويعرفها

(دفلين، 2001، ص35) بأنها «خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة». ويعرف (رزوقي، 2003، ص2) المعرفة على أنها «الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال»، وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف المعرفة بأنها «مجموعة المعلومات والخبرات والمهارات التي يكتسبها الفرد خلال حياته بغض النظر عن طريقة حصوله عليها (بالتعليم، بالتجربة، بالاطلاع... الخ)».

### مصادر المعرفة:

تنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين أوضحهما (بروستي، وآخرون، مرجع سابق، ص 72) في الآتي:

1. المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة. ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت وغيرها، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية السمعية، البصرية، اللمس، التذوق، الشم (على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية) مثل التأمل والفهم والتسبب والحكم) حيث يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعليم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لنتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة أنفاً.

2. المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدراتها على الاستفادة من تعليم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعمليات التكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الخطة الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، والتعليم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعليم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

## خصائص المعرفة:

أما عن خصائص المعرفة فإن الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها ولخصائصها فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيرا مباشرا على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة وقد ذكر (Kluge & Other,2001,p2) بعض الخصائص منها:

### أولا: الذاتية Subjectivity

لقد اتضح سابقا أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد/ ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك إن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها، ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

### ثانيا: قابلية المعرفة للانتقال Transferability

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان فالشخص - في عمله على سبيل المثال- قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا ما نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى وقد يفعل والمنظمات تقوم بالشيء نفسه، إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.... الخ.

### ثالثا: الطبيعة المضمرة/ المخفية Embeddedness

يجب ألا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر، إنها هناك في الأعماق خاصة ما كان منها دقيقاً وحساساً وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية أو كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية، إذ عندما تتم "عملية" المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن، من هنا، فإن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.



### رابعاً: التعزيز الذاتي Self – Reinforcement

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين يضيف إلى معرفة غيره، هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك إن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

### خامساً: الزوالية Perishability

وإن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وريحية كبيرة.

### سادساً: اللحظية Spontaneity

إن من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط زمن توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية، إن هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ أن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط توقيته أو مدى فائدته ونوعه.

### سابعاً: التجديد والاستمرارية

فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

### إدارة المعرفة:

لقد حدد (Prusak,2000,13) أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي:

1. التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
2. التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية للإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.
3. الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

وقد أشار (العلي وآخرون، 2009م، ص60) إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي:

1. إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

2. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM)

عرفت المنظمة العالمية للمقاييس (International Organization for Standardization) إدارة الجودة الشاملة بأنها «عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن». (ISO9004,2000,4)

3. Information Management إدارة المعلومات

«هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخبزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها» (الملكاوي، 2007م، ص79).

4. Learning Organization المنظمة المتعلمة

ويركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها: «المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها (Daft,2001, 40).

**ماهية ومفهوم التميّز في الأداء:**

لقد نادى (تايلور) من خلال نظرية الإدارة العلمية بضرورة تادية العمل بطريقة علمية وأوجد عدة مبادئ باختيار العاملين بدقة وتدريبهم وتطويرهم ووضع ما يسمى نظام الحوافز، ونظرية العملية الإدارية ورائدها (فايول) أهتم بوظائف المدير ومبادئ التنظيم الجيد كتقسيم العمل ووحدته التوجيه والمبادأة وروح الفريق وغيرها، ونظرية العلاقات الإنسانية ورائدها (التون مايو) أهتم بدراسة أثر العوامل المادية في إنتاجية العامل وتوصل إلى أن الفرد تتأثر إنتاجيته بعلاقته بزملائه ومشاكله الشخصية والرقابة والحافز المعنوي. ونظرية الدوافع لرائدها (فروم) أهتم بتشجيع الدوافع من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات ومعرفة الفرد بالمكافآت التي سيحققها مقابل عمله، (الكردي، 2010، ص2).

## مفاهيم التميز:

تشكيل مفاهيم التميّز التي يطلق عليها «The Fundamental Concepts Of Excellence» دعامة لنماذج التميّز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميّز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين (Harrington, 2008, p56).

من أهم تلك المفاهيم الرئيسية للتميّز ما يلي: (7-Porter& Tanner, 2004, pp6)

1. القيادة وثبات الغاية: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لمنهجيات التميز جميعها، إذ يتم توضيح اتجاه قيم المنظمة وغايتها من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

2. التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين ويعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

3. التوجيه الاستراتيجي: منهجيات التميز جميعها تؤكد أهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في التنظيم.

4. التعليم والتحسين المستمر: التعليم والتحسين المستمر يُعدان عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يُسهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5. التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6. تطوير الشركات: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم، فنقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7. الإدارة بالحقائق: تركز مداخل التميز جميعها على إدارة العمليات بوصفها أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.
8. توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين جميعهم، ويُعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين جميعهم بما في ذلك العملاء، والموظفون والموردون والشركاء، والمجتمع.
9. المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

### ثقافة التميز:

يعتمد التميز في المنظمات على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها، بمعنى كونها ثقافة تنافسية سلبية أم ثقافة تكاملية، ويشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى النطاق الشامل والمتكامل من قيم وأخلاقيات وآداب وممارسات العمل السائد في مؤسسة معينة (التيجاني، 2007م، ص72)، ويتضح من مفهوم الثقافة التنظيمية أنها تعتمد كثيراً على القيم التي تعبر عما يراه الفرد أو الجماعة من خطأ أو صواب، وعرف فريق من المهتمين القيم بوصفها «درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها» (العتيبي، 2009م، ص11). وللقيم أنواع (بحسب مستوى نطاقها) هي القيم الشخصية، والقيم المشتركة بين جماعة معينة، والقيم المشتركة بين أعضاء تنظيم منظمة معينة، والقيم المشتركة بين أعضاء المجتمع في إحدى الدول، والقيم الإنسانية والاجتماعية المشتركة في العالم، ولتقادي الصراعات فعلى كل مستوى أن يمثل لقيم المستوى الأكبر منه أو يحترم القيم الأدنى منه، فعلى سبيل المثال تحترم المنظمة قيم الفرد ويلتزم الفرد بقيم المنظمة (Conti, 2009, p12).

وانطلاقاً مما سبق يرى الباحث أن التميز هو « كل عمل يؤديه فرد أو مجموعة أفراد بطريقة مبتكرة، يتم من خلالها تحقيق الهدف بأقل التكاليف وبأسرع وقت دون الإخلال بضمان الجودة».

### مفهوم الأداء:

وأشار الكثير من الأدباء والكتاب إلى مفهوم الأداء، فمنهم من تناوله على مستوى المنظمة أو الفرد، وآخرون تناول المفهوم من حيث مستوى الإنتاج المتوقع تحقيقه من خلال الأداء، إن الكثير من المسميات استخدمت للتعبير عن مفهوم الأداء وأكثرها شيوعاً الإنتاجية والكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف المحددة، فيما تشير الكفاءة إلى نسبة

المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، بينما تتضمن الإنتاجية كلا من الفاعلية والكفاءة (غربي، وآخرون، 2007م، ص129).

ومن وجهة نظر الباحث فإن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوافر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة، وإن كمية ونوعية الإنتاج السلي والخدمي هي من المؤشرات المهمة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسات العامة، حيث إن هذه المؤسسات وجدت لتقديم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة.

وعليه يرى الباحث أنه يمكن تعريف الأداء «العمل الذي يؤديه الفرد أو الأفراد لتحقيق هدف ما».

### علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء:

يشير(نجم، 2009م، ص7) الى أن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء علاقة تبادلية تدل على أن المنظمات التي لها ميل نحو تطوير مستوى أدائها، فهي أكثر رغبة في استخدام عمليات إدارة المعرفة المختلفة، وأن المنظمات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها، ومن خلال عمليات إدارة المعرفة يمكن تطوير مستوى الأداء، فالمنظمات التي توصف عادة بضعف الأداء وببطء الإجراءات وعدم الاستجابة للتغيرات... الخ، يمكن أن تجد في عمليات إدارة المعرفة محركاً جديداً للتغيير وتطوير مستوى أدائها وإضفاء السمة العصرية الجديدة على هيكلها وعملياتها وقيم العمل الجديدة فيها، وإذ يمكن أن تقدم فرصة كبيرة للمنظمات وقادتها ومديريها لإجراء التغييرات الواسعة في الهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة التنظيمية.

وإن استخدام عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تطوير مستوى الأداء من خلال تأثيرها في

مستويين اثنين هما: (33-Cong and Pandya, 2003, p 25)

1. المستوى الفردي: تتيح عمليات المعرفة وإدارتها أمام الموظفين الفرصة لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم والعمل الجماعي وتبادل المعارف والتعلم من الآخرين مما يؤدي إلى مستقبل وظيفي أفضل.

2. المستوى التنظيمي: تتيح عمليات المعرفة وإدارتها الوصول لأعلى معدلات الإنتاجية من خلال الوصول السهل السريع لمعرفة الموظفين والقدرة على اتخاذ قرارات أفضل وتبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة جهود التجديد والابتكار وتكامل البيانات وزيادة التعاون وكذلك تتيح تخفيض تكلفة العمليات وتحسين الخدمات المقدمة للموظفين ورفع مستوى المشاركة في صنع القرار.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

– دراسة حداد و جودة (2015)، «مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميّز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة»- السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميّز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، وكذلك أثر ثقافة التميّز في مستوى رضا متلقي الخدمة بوجود معايير التقييم المعتمدة في الجائزة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن هناك تأثيراً معنوياً لثقافة التميّز في المؤسسات الحكومية الحاصلة على الجائزة في تطبيق معايير التقييم المعتمدة في الجائزة. كما أظهرت أن هناك أثراً لثقافة التميّز في مستوى رضا متلقي الخدمة بوجود معايير التقييم المعتمدة في الجائزة.

– دراسة كلينا جمر دراسة (2015)، «أثر تبني نموذج التميّز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية» / السودان، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تبني نموذج التميّز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية، وإلى دراسة مفاهيم ومبادئ التميّز المؤسسي بالتركيز على نموذج التميّز الأوروبي بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري، حيث قامت الباحثة باختبار الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها:

توجد علاقة موجبة بين كل من المعايير (التزام القيادة، التوجه الاستراتيجي، كفاءة العاملين، العمليات والموارد، وطبيعة العلاقة مع الشركاء والموردين) وتطوير الأداء بالشركة.

كذلك فإن أكثر المعايير تأثيراً على تطوير الأداء هو العلاقة مع الشركاء والموردين. وأقلها تأثيراً التزام القيادة. فيما وجد تأثير متوسط للعمليات، والتوجه الاستراتيجي، وكفاءة العاملين.

– دراسة الأغا وأبو الخير (2012)، «واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها»، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المفتوحة المعاصرة، وواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة والتوصل إلى الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيق عمليات إدارة المعرفة فيها. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وجمع البيانات عنها من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة من المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس

المفتوحة، وتوصلت الدراسة إلى:

يتم تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم، ومساعدة الأفراد العاملين في الجامعة لتحديد دور ومتطلبات المعرفة ومضامينها وتطبيقاتها لإنجاز أعمالهم وتركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

لا يقوم المديرين بالتركيز على الحالات المتميزة في مناطقهم التعليمية أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

- دراسة العلول (2011)، «دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة». هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. استخدمت الباحثة لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (1309) موظفاً، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت (196) موظفاً أكاديمياً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى.

- دراسة عودة (2010)، «واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية»، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من خلال التعرف إلى درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وسحب عينة ممثلة إحصائياً من مجتمع الدراسة المكون من العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة. وتبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة



المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ومكان العمل.

- دراسة آل مزروع (2010)، «بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية»، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ملائمة معايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها، ومعرفة مدى اهتمام الأجهزة الأمنية بمعايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح من وجهة نظر قياداتها، وتحديد مدى توفر متطلبات التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية وأبرز المعوقات وسبل التغلب عليها من وجهة نظر قياداتها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

إن نموذج التميز المقترح من قبل الأجهزة الأمنية يتكون من 11 معيار رئيس و42 معيار فرعي والتي تراها القيادات الأمنية بأنها ملائمة بدرجة عالية بوجه عام لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية. كذلك ظهر أن درجة تميز الأجهزة الأمنية وفقا لمعايير نموذج التميز المقترح بوجه عام بلغت (642 من 1000) درجة، وتصنف بذلك أنها أجهزة جيدة جدا وفق تصنيفات درجات معايير التميز والذي يُعد مؤشرا جيدا في تلك الأجهزة نحو التميز. وتبين أيضا فإن درجة توافر متطلبات تحقيق التميز في الأجهزة الأمنية بوجه عام هي درجة عالية، وإن درجة العوامل المعيقة بوجه عام هي درجة عالية تقترب من العالية جدا.

- دراسة دروزة (2008)، «العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية»، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة ومتطلباتها والتي تمثل معايير جائزة الملك عبد الله للتميز ومصدر للميزة التنافسية مقارنة بما تؤديه المؤسسات الحكومية الأخرى، كما هدفت للبحث في الأداء المؤسسي من حيث المداخل والقياس، وتحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة وخرن المعرفة ومتطلبات توزيع المعرفة وتطبيقها. كذلك تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.



## الدراسات الاجنبية:

– دراسة Ring rose (2013), Development of an organizationa excellence framework، هدفت الدراسة إلى وضع إطار للتمييز التنظيمي تدمج فيه مبادئ وممارسات قيادات التميّز في كل من أستراليا وأوروبا والولايات المتحدة وكندا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

عدم وجود دليل لتطبيق التميّز للمنظمات كافة بحيث يمكنها الاستعانة به في مسيرتها نحو التميّز.

كما ظهر أيضا إن الدليل أساسيا للمستشارين الإداريين وممارسي الجودة لطريق التميّز ومصدرا ومرجعا للتميّز في المستقبل.

– دراسة «Ailar (2012)»، Knowledge Management and Competitive Advantage / ماليزيا، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إنشاء المعرفة وتوزيعها واستخدامها لتحقيق الميزة التنافسية، وأي أنواع المعرفة التي يجب أن يعرفها المدراء لتعزيز النشاط التنظيمي ليشكل ميزة تنافسية مستدامة، واستخدم الباحث منهجية مراجعة الأدبيات للبحث في دور إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

المعرفة مبدأ أساسي للميزة التنافسية. كذلك فإن العلاقة إيجابية للغاية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة. كما وظهر أن إنتاج الشركات يعتمد أكثر على رأس المال البشري. كذلك ينبغي تجميع معارف الموظفين في المنظمة لتعزيز أنشطة المنظمة ومن ثم توزيع المعرفة المجميعة ضمن إطار تنظيمي عملي وبما يحقق ميزة تنافسية للشركة، مما يساعد على التغلب على العقبات الفنية وتحفيز الموظفين للعمل.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تعقبا على الدراسات السابقة والتي تشكل جزءا من دراسات عديدة تتعلق بموضوع المعرفة والتمييز في الأداء، فقد تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، حيث تشابهت مع (دراسة حداد وجودة) فيما يتعلق بالمتغير التابع وهو تميّز الأداء، ودراسة (آل مزروع) والمتعلقة ببناء نموذج لتحقيق التميّز في أداء الاجهزة الامنية، كما تشابهت مع دراسة (كاليينا) في المنهج المستخدم (الوصفي)، وكذلك مع (دراسة الآغا وأبو الخير، ودراسة عودة) في أنهما طبقتا في الجامعات الفلسطينية) واخيرا فإن دراسة (دروزة) قد تشابهت مع هذه الدراسة في الموضوع من حيث علاقة المعرفة بتمييز الأداء، أما أوجه الاختلاف فكانت بين كل من: دراسة (Ring rose) حيث هدفت إلى وضع اطار للتمييز التنظيمي، أما دراسة (Ailer) فقد استخدم الباحث

منهجية مراجعة الأدبيات للتعرف إلى كيفية إنشاء المعرفة وتوزيعها واستخدامها لتحقيق الميزة التنافسية، في حين أن ما يميّز هذه الدراسة أنها ربطت بين إدارة المعرفة وعلاقتها بتميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ريادية (الاستقلال) كونها أول جامعة فلسطينية تعنى بالتعليم الأكاديمي إلى جانب التعليم والتدريب العسكري لأفراد الأجهزة الأمنية بمختلف اختصاصاتها.

### إجراءات الدراسة:

**منهجية الدراسة:** بالنظر إلى طبيعة الدراسة فقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وذلك كونه المنهج المناسب لإجراء مثل هذه الدراسات.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث أداة الاستبانة – والتي صممها خصيصا لهذا الغرض - للحصول على المعلومات من مصادرها الأولية، فيما استعان بالكتب والدراسات السابقة والمراجع العلمية كمصادر ثانوية لإثراء الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية كافة في الجامعة والذين على رأس عملهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2017-2018 والبالغ عددهم 105 أعضاء ذكورا واناثا، اما عينة الدراسة فقد تكوّنت من (75) عضوا في الهيئة التدريسية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وقد وزع الباحث على عينة الدراسة (75) استبانة، استعيد منها (70) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (93%)، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث أداة الاستبانة كونها تعد الأداة الأنسب للحصول على بيانات الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

- القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية)، وهي مكونة من(5) فقرات.

- القسم الثاني: محاور الاستبانة، حيث تكوّن من محورين موضحين كالآتي:

**المحور الأول:** «واقع استخدام تطبيقات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وحفظ المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيع المعرفة وتناقؤها، وتطبيق المعرفة، وتطوير المعرفة الجديدة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال»، وهو مكون من (25) فقرة.

**المحور الثاني:** مستوى التميّز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، وهو مكون من (25) فقرة أيضا.

## وصف مجتمع الدراسة:

### التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة: جدول رقم (1)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	16	22.9
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	25	35.7
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	26	37.1
	55 سنة فأكثر	3	4.3
الرتبة الأكاديمية	محاضر(ماجستير)	22	31.4
	أستاذ مساعد	33	47.1
	أستاذ مشارك	10	14.3
	أستاذ	5	7.2
الوظيفة الحالية	أكاديمي	43	61.4
	أكاديمي إداري	22	31.4
	إداري*	5	7.2
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	12	17.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	32.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	23	32.9
	15 سنة فأكثر	12	17.1
الكلية	كلية العلوم الإدارية	25	35.7
	كلية العلوم الإنسانية	25	35.7
	كلية القانون	5	7.1
	كلية القيادة والاركان	13	18.6
	معهد التدريب والتنمية	2	2.9
المجموع		70	100%

\* المقصود بالإداري هو أكاديمي (عضو هيئة تدريس بالأساس) ولكنه يمارس عملا اداريا فقط في الوقت الحالي مثل الرئيس ونوابه وغيرهم ... الخ.

### قياس صدق وثبات الاستبانة (Cronbach's Alpha):

لقياس صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص ومن ثم تم إجراء التحليل Reliability Analysis، وقياس ثبات الاختبار من خلال معادلة كرونباخ ألفا والتي تشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي.

### نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي): جدول رقم (2)

المحور	البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول: (واقع استخدام تطبيقات ادارة المعرفة).	الثبات الكلي	70	25	0.97
الثاني: (مستوى التميز في الاداء).	الثبات الكلي	70	25	0.96
الثبات الكلي للاستبانة		70	50	0.98

من المعروف انه كلما كانت قيمة ألفا أعلى، كانت الاستبانة أكثر ثباتا في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة 0.6 فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة. ويتضح من النتيجة التي حصلنا عليها فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك على جميع أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار وتحليل أسئلة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
3. تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين بوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة وهي (ONE WAY ANOVA).

## عرض نتائج تحليل اسئلة وفرضية الدراسة:

حتى يتم التعرف إلى طبيعة البيانات التي تم جمعها، فإنه لا بد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف إلى متغيراتها، لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض.

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد مجتمع الدراسة) وعمل المقارنات المختلفة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي: جدول رقم (3)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5
المستوى	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده

### أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها: -

للإجابة على أسئلة الدراسة سيتم في هذا القسم عرض نتائج إجابات المستقيمين حول فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها من خلال الجداول الآتية: -

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الأول «واقع استخدام تطبيقات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وحفظ المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيع المعرفة وتناولها، وتطبيق المعرفة، وتطوير المعرفة الجديدة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.» جدول رقم (4)

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تشخيص المعرفة				
1	تهتم الجامعة بموظفيها الأكثر معرفة في أنشطتها المختلفة.	3.14	1.13	متوسطة
2	تهتم الجامعة باستقطاب خبراء في مجال المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.40	1.07	كبيرة

متوسطة	1.13	3.21	تحدد الجامعة أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.	3
متوسطة	1.25	3.26	تمتلك الجامعة قواعد بيانات خاصة بمعلومات عن المعرفة.	4
متوسطة	1.08	2.90	تعقد الجامعة ورشات عمل دورية لتشخيص المعرفة.	5
حفظ المعرفة وتوثيقها				
متوسطة	1.15	3.24	تعتمد الجامعة قواعد بيانات الكترونية خاصة بها لحفظ المعرفة.	6
كبيرة	1.14	3.50	تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي.	7
متوسطة	1.08	3.29	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عملها.	8
متوسطة	1.10	3.09	تهتم الجامعة بنقل المعرفة لقياداتها.	9
متوسطة	1.13	2.91	يمكن للموظفين الاطلاع على المعرفة والاستفادة منها بكل سهولة.	10
توزيع المعرفة وتناقلها				
متوسطة	1.17	3.14	توزع الجامعة المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية.	11
كبيرة	1.02	3.44	توزع المعرفة داخليا من خلال الفرق واللجان.	12
متوسطة	1.09	2.87	يتم إصدار نشرات ودوريات لتوزيع المعرفة.	13
متوسطة	1.32	3.17	تعقد الجامعة اجتماعات وندوات وورش عمل لتوصيل المعرفة المتخصصة.	14
متوسطة	1.25	3.16	تعقد الجامعة دورات تدريبية داخلية لموظفيها لتعزيز المعرفة وتطويرها.	15
تطبيق المعرفة				
متوسطة	1.24	3.09	تهتم الجامعة بتطبيق المعرفة على كل المشكلات لتتمكن من تجاوزها.	16
متوسطة	1.22	3.01	تسود في الجامعة الثقافة التنظيمية التي تشجع على تطبيق المعرفة الجيدة.	17

متوسطة	1.22	3.03	تعتمد الجامعة مقاييس ومعايير لتقييم وتقويم المعرفة المطبقة.	18
متوسطة	1.14	2.94	تحرص الجامعة على المبادرات الإبداعية في تطبيق معرفتها.	19
متوسطة	1.18	3.09	لدى الجامعة اهتمام بالتغذية الراجعة لتحسين تطبيقها.	20
تطوير المعرفة الجديدة				
متوسطة	0.99	3.20	تحرص الجامعة على تطوير المعرفة المكتسبة من مصادرها الداخلية.	21
متوسطة	1.02	3.27	تهتم الجامعة بالحصول على المعرفة المتطورة من المصادر الخارجية.	22
متوسطة	1.00	3.19	تسعى الجامعة لتعميم المعرفة بمختلف الطرق والوسائل.	23
متوسطة	1.14	3.31	تشارك الجامعة معرفتها مع الجامعات المحلية والدولية بهدف تطويرها.	24
متوسطة	1.29	3.36	تحفز الجامعة موظفيها للمشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة الجديدة.	25
متوسطة	1.14	3.17	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (4) الذي يعبر عن (واقع استخدام تطبيقات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وحفظ المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيع المعرفة وتناقؤها، وتطبيق المعرفة، وتطوير المعرفة الجديدة) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال) أن الدرجة الكلية لمتوسطات المحور الأول جميعها بلغت (3.17) وبانحراف معياري بلغ (1.14)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (7)، التي تنص على «تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي» على أعلى وسط حسابي (3.50)، وبانحراف معياري بلغ (1.14) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (12)، التي تنص على «توزع المعرفة داخليا من خلال الفرق واللجان» بوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري بلغ (1.02) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (2) «تهتم الجامعة باستقطاب خبراء في مجال المعرفة المرتبطة بأنشطتها» بوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (1.07) وهي درجة كبيرة من الموافقة، فيما جاءت بقية الفقرات بدرجات متوسطة

حسابي وانحراف معياري بمستوى متوسط. ويعزو الباحث هذه النتائج الى أن المستقيمين غير موافقين على اقتصار تخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي فقط خاصة ونحن في عصر العولمة التي تتميز بالانتقال من الارشفة الورقية الى الأرشفة الالكترونية، كونها أسهل وأسرع وأدق في الاسترجاع ، كما أن النتائج تشير الى وجود فرق ولجان في الجامعة يتم من خلالها تبادل المعرفة وتوزيعها، وهذا برأي الباحث مؤشر ايجابي على التوجه نحو تشارك المعرفة، اما بقية الفقرات فقط جاءت بدرجات متوسطة مما يشير الى قصور في بعض الجوانب المتعلقة بالمعرفة، مثل الحصول على المعرفة المتطورة من مصادر خارجية...الخ.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الثاني «مستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال» جدول رقم (5)

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تحرص الجامعة على السرعة في انجاز المعاملات والوثائق بدقة.	3.19	1.15	متوسطة
2	يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأداء بتميز.	3.11	1.22	متوسطة
3	تعتمد الجامعة أدلة لتوضيح نظم العمل وإجراءاته.	3.20	1.23	متوسطة
4	يتم انجاز الأعمال والمهام الكترونياً.	3.00	1.19	متوسطة
5	تحرص الجامعة على تحقيق رضا المستفيدين عما يقدم لهم من خدمات.	2.99	1.21	متوسطة
6	توجد رقابة مستمرة في الجامعة على آليات تقديم الخدمة بهدف تحسينها.	3.11	1.19	متوسطة
7	تسود ثقافة التكامل وليس التنافس السلبي بين الموظفين في الجامعة.	2.89	1.14	متوسطة
8	توجد سهولة في الاتصال بين الإدارات المختلفة في الجامعة.	3.13	1.12	متوسطة
9	تشجع الجامعة موظفيها على العمل بروح الفريق الواحد.	3.10	1.09	متوسطة



كبيرة	1.10	3.46	تلزم الجامعة موظفيها بالصلاحيات المناطة بهم.	10
متوسطة	1.14	3.13	توفر الجامعة الفرص المتساوية لكلا الجنسين.	11
متوسطة	1.21	3.30	تتوفر الجامعة خدمة اتصال جيدة بالإنترنت لجميع الموظفين.	12
متوسطة	1.17	2.87	تعتمد الجامعة نظام الشخص المناسب في المكان المناسب.	13
متوسطة	1.17	3.17	تعالج الجامعة مشكلات العمل وقت حدوثها.	14
متوسطة	1.11	3.24	تشجع الجامعة موظفيها على التصرف بحكمة في المواقف الحرجة.	15
متوسطة	1.25	2.73	تعتمد الجامعة نظام حوافز للموظفين المتميزين.	16
متوسطة	1.05	2.74	تعتمد الجامعة نظام لتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار.	17
متوسطة	1.08	3.30	تشجع الجامعة الموظفين على تقديم الاقتراحات والأفكار البناءة.	18
متوسطة	1.17	3.27	يحرص الموظفون على تطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة.	19
كبيرة	1.16	3.41	تحرص الجامعة على التزام موظفيها برؤية الجامعة ورسالتها.	20
متوسطة	1.13	3.09	يؤدي الموظفون أعمالهم وفق خطط تنفيذية واضحة.	21
كبيرة	1.16	3.41	تشجع الجامعة على علاقة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين ورؤسائهم.	22
متوسطة	1.12	3.00	تشجع الجامعة موظفيها للمشاركة في اتخاذ القرارات.	23
متوسطة	1.27	3.01	تتوفر الجامعة أجواء حرية التعبير في أوساط موظفيها.	24
متوسطة	1.17	2.70	تقوم الجامعة بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها بشكل دوري.	25
متوسطة	1.16	3.10	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (5) الذي يعبر عن (مستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الثاني بلغت (3.10) وانحراف معياري بلغ (1.16)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة بشكل عام عند المستقيمين حول هذا المحور، حيث حصلت الفقرة (10)، التي تنص على « تلزم الجامعة موظفيها بالصلاحيات المناطة بهم» على أعلى وسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري بلغ (1.10) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية كل من الفقرتين (20 و 22)، بحيث نصت الفقرة (20) على « تحرص الجامعة على التزام موظفيها برؤية الجامعة ورسالتها» كما نصت الفقرة (22) على « تشجع الجامعة على علاقة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين ورؤسائهم» وقد تساوت الفقرتين بالوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث بلغ الوسط الحسابي (3.41) والانحراف المعياري (1.16) وهي درجة كبيرة من الموافقة، فيما بقية الفقرات في هذا المحور كما المحور السابق (الأول) حصلت على مستويات متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتائج الى وجود انظمة وقوانين مطبقة في الجامعة لإلزام الموظفين بالصلاحيات المناطة بهم، كما تحرص الجامعة على التزام موظفيها بتحقيق رؤيتها ورسالتها، فيما يظهر بان الجامعة لا تشجع - بدرجة كافية - موظفيها على المشاركة باتخاذ القرارات، ولا تقوم بقياس الرضا الوظيفي بشكل دوري.

#### ثانياً: الإجابة عن فرضية الدراسة:-

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير العمر: جدول رقم (6)

الدالة الإحصائية Sig - Value	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.264	1.357	605.403	3	1816.210	بين المجموعات	
		446.045	66	29438.990	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	

نصت الفرضية على أنه « لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات الديموغرافية.» وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو «تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير العمر»، حيث بلغت قيمة «ف» (1.357) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.264)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعوننا إلى قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك إلى اتفاق الفئات العمرية في الجامعة حول تطبيقات إدارة المعرفة و تميّز الاداء.

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية: جدول رقم (7)

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.771	0.376	175.059	3	525.176	بين المجموعات	
		465.606	66	30730.024	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	

نصت الفرضية على أنه «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات الديموغرافية.» وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو «تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية»، حيث بلغت قيمة «ف» (3760.) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.771)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعوننا إلى قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى توافق الرأي (الاجابات) بين مختلف الرتب العلمية فيما يتعلق بتطبيقات المعرفة و تميّز الاداء.

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية: جدول رقم (8)

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.832	0.184	85.338	2	170.676	بين المجموعات	
		463.948	67	31084.524	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	

نصت الفرضية على أنه «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات الديموغرافية» وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو «تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الوظيفة الحالية»، حيث بلغت قيمة «ف» (0.184) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.832)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك أيضا إلى توافق رأي المستقيمين بمختلف فئاتهم الوظيفية حول تطبيقات المعرفة وتميز الأداء.

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير سنوات الخبرة: جدول رقم (9)

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.093	2.225	956.709	3	2870.128	بين المجموعات	
		430.077	66	28385.072	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	

نصت الفرضية على أنه «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات الديموغرافية» وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو «تطبيقات إدارة المعرفة و مستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير سنوات الخبرة»، حيث بلغت قيمة (ف) (2.225) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.093)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك أيضا إلى ان سنوات الخبرة لم تؤدي إلى اختلاف الآراء فيما يخص تطبيقات المعرفة و تميّز الاداء بشكل عام، وهذا يدل على الخبرة العلمية والاكاديمية التي يتمتع بها المستقvisيين.

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الكلية: الجدول رقم (10)

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.155	1.724	749.449	4	2997.797	بين المجموعات	
		434.729	65	28257.403	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	

نصت الفرضية على أنه «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات الديموغرافية» وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو «تطبيقات إدارة المعرفة و مستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الكلية»، حيث بلغت قيمة (ف) (1.724) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.155)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية، ويعزو الباحث ذلك إلى توافق آراء المستقvisيين في مختلف كليات الجامعة بخصوص تطبيقات المعرفة و تميّز الاداء، والذي يعود برأي الباحث إلى خضوع الجميع لنفس الانظمة والقوانين والظروف والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

يستخلص الباحث من تحليل النتائج أعلاه أن النتائج في مجملها تمثلت في الموافقة بدرجة كبيرة على بعض الفقرات احيانا وبدرجة متوسطة على غالبية الفقرات، مما يدل على ضرورة سعي الجامعة للاهتمام أكثر في تطبيقات (إدارة) المعرفة، لما سيعكس هذا الاهتمام مستوى رفيع من الارتقاء بتمييز الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج واهداف الدراسات السابقة التي وردت في هذه الدراسة، فانه يتبين أن الدراسة الحالية قد توافقت مع معظم الدراسات السابقة في المنهج (المنهج الوصفي) وفي الاهداف المتعلقة بمدى علاقة تطبيقات (إدارة) المعرفة بتمييز الأداء في المؤسسات التي خضعت للدراسات، أما من حيث النتائج فقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع ما خرجت به غالبية الدراسات السابقة من نتائج، حيث يجمع الجميع على اهمية ودور إدارة المعرفة في تحقيق تميّز الأداء في المؤسسات الخاضعة للدراسات، غير انه يمكن القول أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة - كما ورد في التعليق على الدراسات السابقة- بأن هذه الدراسة تعتبر - وبحسب علم الباحث - أنها الدراسة الاولى التي تجرى على جامعة اكااديمية عسكرية وأمنية فلسطينية، وبانها ربطت بين إدارة المعرفة وعلاقتها بتمييز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ريادةية (الاستقلال)، كونها أول جامعة والوحيدة في فلسطين، التي تعنى بالتعليم الأكاديمي إلى جانب التدريب العسكري والأمني لأفراد الأجهزة الأمنية بمختلف اختصاصاتها.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. تهتم الجامعة باستقطاب خبراء في مجال المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
2. تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة واسترجاعها على الارشيف الورقي.
3. لا تعقد الجامعة ورشات عمل دورية لتشخيص المعرفة.
4. ليس من السهل على الموظفين الاطلاع على المعرفة والإفادة منها.
5. أشارت نتائج الدراسة أيضاً أن مستوى تميّز الأداء في الجامعة ليس في المستوى المطلوب.
6. تبين أيضاً وبحسب وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية - معظم الاجابات كانت بدرجة متوسطة - أنه لا يوجد اهتمام كافٍ في الجامعة بالمعرفة وإدارتها بشكل صحيح.
7. أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميّز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال تعزى للمتغيرات الديموغرافية».

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة العمل على وضع نظام محوسب لتخزين المعرفة واسترجاعها.
2. عقد ورشات عمل دورية لتشخيص المعرفة وتبادلها داخل الجامعة وخارجها.
3. تسهيل إجراءات إطلاع الموظفين على المعرفة والإفادة منها في تطوير مهامهم الوظيفية.
4. العمل على تبني نهج القياس الدوري لرضا الموظفين في الجامعة لما لذلك من مؤشرات ايجابية تتمثل في الحصول على التغذية الراجعة بهدف تحسين وتطوير أداء و تميّز الموظفين.
5. إنشاء وحدة في الجامعة تهتم بإدارة وتطبيقات المعرفة بالطرق العلمية السليمة.
6. تشجيع التميّز في الجامعة على الأصعدة كافة من خلال توفير البيئة التمكينية والتحفيز المعنوي والمادي.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- الأغا، ناصر جاسر وأبو الخير أحمد غنيم (2012)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية.
- بروسيتي، جيلبرت، وآخرون (2001)، إدارة المعرفة، بناء لبنات النجاح، عرض حازم حسين صبحي، سلسلة كراسات «عروض»، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- البغدادي، عادل هادي والعبادي، هاشم فوزي (2010)، التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة (السلوك الإداري - الأداء التنظيمي)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- بوعيشة، مبارك، وليلى منصور (2012)، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
- التيجاني، هادي (2007)، النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة ابو ظبي للأداء الحكومي المتميز، أبو ظبي.
- جميل، أحمد، وسفير، محمد (2011)، التميز في الأداء، ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات «نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي»، ط2، الجزائر.
- حداد، شفيق إبراهيم، وجودة، محفوظ أحمد (2015)، مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها وملتقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 11، ع 2، الأردن.
- حريم، حسين (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية وظائف المدير، (ط2) دار حامد للطباعة والنشر، عمان.
- حسين، سلامة (2006)، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. (ط1) دار الفكر، عمان.
- حمود، خضير (2010) «منظمة المعرفة»، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- دروزة، سوزان (2008)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- دفلين، آيث (2001)، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، تحويل المعلومات إلى معرفة، ترجمة اليافي، شادن، مكتبة العبيكان، الرياض.
- رزوقي، نعيمة (2003)، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، إدارة المعلومات في البيئة الرقمية، المعارف والكفاءات والجودة، وقائع المؤتمر الثالث



- عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- رمضان، فدوى محمد (2009)، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزطمة، نضال (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصاوي، ياسر (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الصباغ، عماد (2002)، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، بحث منشور لجامعة قطر.
- الصرايرة، خالد أحمد (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (27)، العدد (2و1)، جامعة دمشق، دمشق.
- عبد العزيز، عثمان (2013)، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- العتيبي، مشاعل بنت ذياب (2009)، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-5 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العلول، سمر (2011) «دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في لجامعات الفلسطينية بقطاع غزة»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العلي، عبد الستار، وآخرون (2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- عودة، فراس محمد (2010)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غربي، علي، وسلاطينة، بلقاسم، وقيرة، إسماعيل (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- كلينا جمر، هالة (2015)، أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- آل مزروع، بدر بن سليمان (2010)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- مشهور، ثروت (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، ط ١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- الملكاوي، إبراهيم (2007) إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ailar, Rahimli (2012), Knowledge Management and Competitive Advantage, School of Management, Multimedia University, Cyberjaya, Malaysia, Information and Knowledge Management, www.iiste.org.
- Conti, tito (2009), How excellence models should be adapted to take into account local values and culture, a paper for the 3rd annual scientific quality congress in the middle east 2009, Dubai: e-university.
- Harrington, James (2008), The impossible dream, paper for the quality forum and the symposium of the best practices of king abdulaziz quality award. Riyadh.
- Klug's, jurgen, stein. wolfram, light. Thomas (2001)-Knowledge unplugged. pal grave: New York.
- Ring rose, Dawn, (2013) Development of an organizational excellence framework, The TQM Journal, 25 (4).
- Porter, l.j & tanner, s.j (2004), Assessing business excellence, second edition, oxford: publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
- Prusak, Larry (2000): "Knowledge Can it be Managed?". Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management: New York.

### المواقع الالكترونية:

- صفحة جامعة الاستقلال على الشبكة العنكبوتية ( <https://alistiqlal.edu.ps> ).
- الكردي، أحمد (2010). إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال ، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158051>

# واقع قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية

د. مدياني محمد

أ. طلاحوي فاطمة الزهراء

جامعة ادرار- الجزائر

## الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع التعليم العالي في الوطن العربي، في محاولة لتقييم واقعه وتشخيص مفاصل الضعف التي تعيقه عن أداء دوره، من خلال قراءة للمؤشرات الخاصة بالتعليم وكذا تصنيفاته وفق مؤشر التنافسية العالمي لعام 2016-2017 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، وتستعرض الدراسة ما يعترض هذا القطاع في وطننا العربي من صعوبات وتحديات، والتي من أبرزها ظاهرة العولمة والمنافسة العالمية.

وقد خلصت الدراسة إلى ضعف تنافسية قطاع التعليم العالي في الدول العربية مما يستدعي ضرورة إصلاح التعليم بصفة عامة والتعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة، في ظل تدني مخرجاته، واستشراء البطالة بين المتعلمين لعدم حاجة أسواق العمل إلى تخصصاتهم العلمية، واستمرار الأمية بمعدلات مرتفعة في عديد من الدول العربية، الأمر الذي يشكل في مجمله نوعاً من الهدر للموارد البشرية، التي يمكن أن تكون كفيلاً بتحقيق التقدم والنهضة في العالم العربي، إذا ما أحسن تعليمها للمتعلمين وتدريبهم عليها وتأهيلهم في مجالاتها.

**الكلمات المفتاحية:** التعليم العالي، البحث العلمي، الوطن العربي.

## **Abstract:**

This study deals with the subject of higher education in the Arab world through an assessment of the reality and the diagnosis of the weaknesses that hinder the performance of this crucial sector. The study's approach is based on the investigation of the education indicators as well as its classification according to the Global Competitiveness Index for 2016-2017 issued by the World Economic Forum. The study also reviews what faces this sector as difficulties and challenges in the Arab world namely the phenomenon of globalization and the international competition. The study concluded that a competitiveness of higher education sector in the Arab countries is weak, which calls for the need to reform education in general and higher education and scientific research in particular. This happens in the light of low output, and the ascending level of unemployment among the educated because of the lack of markets to absorb scientific specialization, and the continuation of illiteracy at high rates in many Arab countries. This fact constitutes a whole kind of waste of human resources, and the achievement of the progress perspective is no longer possible without the rehabilitation of this important human resource

**Key words:** higher education, scientific research, the Arab world.

## مقدمة:

تحاول الدول العربية في السنوات الأخيرة النهوض باقتصاداتها والالتحاق بركب الدول المتقدمة وذلك من خلال تطبيق العديد من النماذج التنموية، وإدراكا منا أن نجاح هذا المسعى يتوقف إلى حد كبير على التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص، فأخذت تعمل على اصلاح قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في سبيل تنمية رأس مالها البشري وبالتالي السبيل إلى تحقيق تنمية حقيقية ومستدامة.

وعلى الرغم من كون الدول العربية سباقة إلى الاهتمام بالتعليم العالي، إذ توجد بها أولى الجامعات في العالم (جامعة الزيتونة بنونس عام 120 هـ الموافق لـ 737م، وجامعة القرويين بفاس المغربية عام 245م الموافق لـ 859م، وجامعة الأزهر بمصر عام 359م الموافق لـ 970م...) فإن موقعها في تصنيف الجامعات لا يشرف تاريخها، ورغم تزايد أعداد الجامعات بها، التي وصلت إلى 500 جامعة عام 2012 (حسب تقرير المعرفة العربي لعام 2014) بعد أن كان عددها لا يزيد على عشر جامعات في منتصف القرن الماضي، وما بين (33) جامعة إلى (51) جامعة في الثمانينات، لاتزال نسبة الجامعات المخصصة للسكان أقل من المعدل العالمي (حوالي جامعة واحدة لكل مليون نسمة من السكان). كما أن محاولات اصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية لا زالت لم تؤت أكلها، إذ لم يتطور بالقدر والنوع المطلوبين ليوكب متطلبات رأس المال البشري اللازمة لجهود التنمية الاقتصادية.

وتهتم هذه الدراسة بتحليل واقع التعليم العالي في الوطن العربي للوقوف على جوانب القوة وجوانب القصور فيه. على اعتبار أن هذا التعليم هو القاطرة التي تقود حركة التقدم والتنمية الشاملة في القرن الواحد والعشرين، وعليه سوف نحاول من خلالها التطرق إلى واقع هذا القطاع من خلال معالجة الإشكالية الموالية:

### • ما واقع قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية، وما هي سبل تطويره؟

تنبع أهمية دراستنا من أهمية الموضوع وأهمية المرحلة التي يمر بها قطاع التعليم العالي في الدول العربية وهو لا يزال يسجل انخفاضا مشهودا في كافة المجالات البحثية، مما يستوجب توجيه دراسات نحوها لتخريج عناصر نافعة ومنتجة للمجتمع العربي في الرأي والقرار، فضلا عن دور هذه العناصر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأمم العربية.

## الدراسات السابقة

لقد قمنا بالاطلاع على دراسات سابقة في ذات الموضوع تختلف في الإطارين الزماني والمكاني، وقد تميزت هذه الدراسات بتخصيص حالة معينة والوقوف عليها فيما نسعى إليه من خلال هذا البحث بالإشارة عموماً إلى مشاكل تهم الهياكل التعليمية في العالم العربي، والتحديات التي تشترك فيها الدول العربية وأسلوب تطوير مناهج التعليم العالي الحالية لمواكبة متطلبات العولمة والانفتاح الاقتصادي ونذكر من هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة الحيدري عبد الباقي عبد الجبار الحيدري (2011)، بعنوان واقع التعليم العالي في العراق بين التحديات والضرورة، وقد ناقش الباحث فيها مشكلات التعليم العالي في العراق من حيث الأسلوب والطريقة والمحتوى، ومكونات الجامعة العصرية، وأدواتها الحديثة ويقترح استراتيجية واضحة من خطط (قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى) للإصلاحات الضرورية لهذا القطاع. ويطرح أهم المشاكل التي تواجه مسيرة البحث العلمي العربي عموماً والعراقي على وجه الخصوص.

- دراسة عفيف رحمة (2014) بعنوان «واقع التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء استحقاقات التنمية الشاملة»، حاولت الباحثة من خلال بحثها تقييم واقع الجامعات ومدى توافق أدائها مع مستلزمات التنمية التي عرفتها هيئة الأمم المتحدة، واستعرضت مؤشرات التعليم العالي بسوريا، وصولاً إلى التحديات التي فرضتها العولمة على قطاع التعليم العالي، لتخلص إلى ضرورة تحرير المؤسسات والطاقات العلمية من القيود والضوابط السياسية المعطلة لجديلية العلاقة بين التعليم والتنمية، وتوفير الكفاءات التي يطلبها سوق العمل المتجدد، والعمل على التوظيف العلمي الصحيح في خطط انمائية شاملة.

- دراسة إيدار عائشة (2015) بعنوان «سياسات إصلاح التعليم العالي وسوق الشغل في الجزائر: واقع وتحديات»، ناقشت الباحثة من خلال هذه الدراسة مدى توافق مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، وطبيعة المناهج المستعملة في التعليم العالي لتتف على نظام ليسانس-ماستر-دكتوراه LMD، وخلصت إلى أن الأنظمة الحالية المعتمدة في التعليم والتكوين من بين الأسباب التي زادت في تفاقم مشكلة البطالة وخاصة عند تزايد نسب البطالة بين حاملي الشهادات، وكما أن افتقاد نظام التعليم لطابعه التكويني والمهني وعدم التنسيق بين السياسات التعليمية والتوظيف كان سبباً في الاختلال الحاصل بين جانبي العرض والطلب في سوق العمل.

نستخدم في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي سعياً لتشخيص واقع قطاع التعليم العالي في الوطن العربي، ولتحديد السبل والوسائل التي تمكنه من استعادة دوره في تحقيق التطور العلمي والتكنولوجي. وقد تم تقسيم الدراسة إلى النقاط الآتية:

#### • واقع التعليم العالي في الوطن العربي:

تعد مؤسسات التعليم العالي أهم نقاط الاتصال بالعالم الخارجي للفرد سواء تعلق الأمر بالتعمق في البحث العلمي ومواصلة المسيرة البحثية أو التوجه نحو عالم الشغل. فهي مؤسسات ذات أثر فاعل وحيوي في المجتمع؛ حيث تعد «الركيزة الأساسية للتعليم العالي، حيث تسهم هذه في بناء الإنسان معرفياً وثقافياً وخلقياً على النحو الذي يساعد على تنمية الموارد البشرية في كافة التخصصات التي تحتاجها خطط التنمية المستدامة، (تقرير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل تقويم واعتماد الجامعات، 2009)

كما أن الجامعة تهدف أساساً إلى تهيئة الظروف للتفاعل بين الطلاب والأساتذة من خلال الدراسة والبحث وصولاً إلى تحقيق أهداف المجتمع، وقيادة التغيير فيه بالشكل الذي يضمن تفعيل الحلقات السوسيو اقتصادية وينعكس إيجاباً على جميع المجالات (معضوض صلاح الدين، 1987).

يشهد التعليم العالي في الوطن العربي تزايداً كميًا متسارعاً في المؤسسات الجامعية الحكومية والخاصة والطلبة الملتحقين بها؛ حيث تزايد عدد الجامعات من 233 جامعة عام 2003 (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثتمان الصادرات، 2008) إلى 395 جامعة عام 2008 (اليونسكو، نحو فضاء عربي، 2010)، ثم ما يقارب 500 جامعة عام 2012 (صندوق النقد العربي، 2014)، أي بزيادة نسبتها 114%، وجاء هذا التوسع الكمي الكبير في التعليم العالي نتيجة للنمو الديمغرافي؛ إذ قدر إجمالي عدد السكان في الدول العربية عام 2014 بنحو 377 مليون نسمة، وقدر معدل النمو السكاني بنحو 2.4% للفترة (1980-2014)، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بمتوسط معدل النمو السكاني في العالم الذي يقدر بـ 1.6%، كما أن نسبة الفئة العمرية الأقل من 15 سنة تقدر بـ 33%، وبالتالي هذه الكتلة تشكل ضغطاً على الموارد في الدول العربية من أجل توفير ما تحتاجه من تعليم وعمل وخدمات اجتماعية.

إلى جانب النمو الديمغرافي يمثل ازدياد الوعي المجتمعي نحو التعليم العالي، وازدياد عدد الطلاب الذين ينتسبون إليه سنوياً، سبب زيادة عدد مؤسساته لاستيعاب الأعداد الكبيرة المتدفقة إليه. فقد قفز العدد من 2,967,000 طالبا عام 1998 إلى 7,607,000 طالبا في العام 2008 (منظمة لأمم المتحدة، 2010)، ثم إلى 8,148,065 عام 2011. وقد بلغت النسبة العامة للالتحاق بالتعليم العالي بالدول العربية 22% سنة 2008 مقابل 16% سنة 1998، لكن هذا التطور على أهميته لا يزال دون المعدلات الدولية (25%)، حيث بلغت معدلات



الالتحاق 34% بأمريكا اللاتينية و36% بماليزيا (نور الدين الدقي، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي).

وتشير الإحصائيات التي أوردها تقرير التنمية الانسانية العربية عام 2003 إلى أن عدد العاملين في البحث والتطوير في البلدان العربية من الباحثين يقارب 330 باحثا لكل مليون من السكان مقابل 5000 باحثا لكل مليون من السكان في أمريكا ويقابله 4374 باحثا لكل مليون من السكان، وفي دول الاتحاد الأوربي 2439 باحثا لكل مليون، ويستهلك معظم التمويل الذي تقدمه الحكومات للمؤسسات التعليمية في الأجور، ويلعب تدني الإنفاق العربي على البحث والتطوير، الذي هو الأدنى من بين مجموعات دول العالم اقل بحوالي سبع مرات من المعدل العالمي محسوبا على النسبة المئوية للدخل القومي وأقل (12-15) مرة من الدول المتقدمة، يلعب دورا رئيسا في الحد من التطور العلمي (الحيدري، 2011).

يشير الجدول رقم (01) أن نسبة الإنفاق على التعليم في الدول العربية بالنسبة لمستوى الدخل الوطني الإجمالي بلغت في المتوسط حوالي 4.5%، وأيضا ما نسبته 20% من النفقات الحكومية للتعليم، وهو أكثر مما تخصصه البلدان النامية الأخرى التي لديها مستويات مماثلة لمتوسط دخل الفرد (سيلان جبران العبيدي، 2009)، وهذا رغم ضعف الاستثمار البشري في الدول العربية، لكن يبقى هذا الإنفاق غير فعال؛ حيث لا يؤدي إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة والدخل الفردي، فزيادة الإنفاق على التعليم كنسبة من إجمالي الإنفاق الحكومي، هي الشرط الضروري لإنجاز التنمية الاقتصادية؛ أما الشرط الكافي فهو ضمان كفاءة هذا الإنفاق، وحسن توجيهه لنوعية التعليم اللازم لتحقيق هذه التنمية.

**الجدول رقم (01): نسب الانفاق على التعليم من الدخل الوطني في الدول العربية**

الدولة	عدد السكان (عام 1520) ألف نسمة	معدل النمو (2015) (%)	الناتج المحلي الإجمالي 2015 (مليون دولار)	نسبة الانفاق على التعليم من الدخل الوطني الإجمالي (%) (2008-2013)
مجموع الدول العربية	387 193	2.36	2 429 068	
الأردن	6 823	2.22	37 570	12
الإمارات	8 718	1.08	375 230	23.4
البحرين	1 380	4.94	32 241	9.0
تونس	11 154	1.34	42 070	21.6
الجزائر	39 950	2.14	81 712	11.4
جيبوتي	965	2.77	1 737	12.3
السعودية	31 521	2.44	646 002	17.7
السودان	38 449	3.11	90 238	10.8
سوريا	22 568	1.82		19.2
الصومال	11 130	0.99		2.0
العراق	36 936	2.60	143 413	...
عمان	4 159	4.16	70 255	10.9
فلسطين				18.1
قطر	2 423	9.34	166 908	12.8
جزر القمر	779	2.50	744	18.5
الكويت	4 239	6.80	114 079	12.9
لبنان	3 793	3.60	46 500	8.6
ليبيا	9 115	3.23	20 655	....
مصر	88 958	2.47	332 162	10.4
المغرب	33 656	1.06	99 132	18.3
موريتانيا	3 790	2.43	4 379	11.4
اليمن	26 687	2.86	24 041	15.5

المصدر: استنادا لبيانات التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام 2016 الصادر عن صندوق النقد العربي.

وفيما يخص البحث العلمي نجد أن العالم ينفق حوالي 2.1% من مجمل دخله الوطني على مجالات البحث العلمي، أي ما يساوي حوالي 536 بليون دولار. ويعمل في مؤسسات البحث العلمي في العالم ما يقارب 3.4 مليون باحث، أي بمعدل 1.3 باحث لكل ألف من القوى العاملة.

ويقدر إنفاق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والاتحاد الأوروبي على البحث والتطوير بما يقارب 417 بليون دولار، وهو «ما يتجاوز ثلاثة أرباع إجمالي الإنفاق العالمي بأسره على البحث العلمي. والولايات المتحدة وحدها تنفق سنويا على البحث العلمي أكثر من 168 بليون دولار، أي حوالي 32 بالمائة من مجمل ما ينفق العالم كله. وتأتي اليابان بعد الولايات المتحدة بـ 130 بليون دولار، أي ما يوازي أكثر من 24 بالمائة من إنفاق دول العالم. ثم يتوالى بعد ذلك ترتيب دول العالم المتقدم: ألمانيا، فرنسا، بريطانيا، إيطاليا، كندا، ليكون مجموع ما تنفقه الدول السبع أكثر من 420 بليون دولار. ففي هذه الدول السبع مليونان و265 ألف باحث، يمثلون أكثر من 66% من مجموع الباحثين في العالم، ويكلف كل باحث منهم حوالي 185 ألف دولار في السنة».

وقد قدرت ميزانية الاتحاد الأوروبي للبحث العلمي خلال الفترة من 2007 إلى 2010، حوالي 300 بليون يورو.

وقد ارتفعت نسبة الإنفاق على البحث العلمي في الصين مؤخرا إلى ما يقرب من 2.5% من إجمالي الإنفاق القومي، حيث بلغت ميزانية الصين للبحث العلمي ما يقرب من 136 مليار دولار، أما باقي دول العالم ومنهم الدول العربية، «فلا يتجاوز إنفاقهم على البحث العلمي أكثر من 116 بليون دولار. وهذا المبلغ ليس للدول العربية فيه سوى 535 مليون دولار، أي ما يساوي 11 في الألف من الدخل القومي لتلك البقية من العالم».

وعموما فإن التعليم العالي في البلدان العربية يتميز بما يلي (محمد عبد الله الصوفي، 2008):

- يتسم التعليم العالي في البلدان العربية بأنه حديث العهد (ثلاثة أرباع الجامعات العربية لا يتعدى عمرها الخمسة عشر عاما).
- عدم وضوح الرؤية وغياب السياسات الواضحة التي تحكم العملية التعليمية.
- تكدرس مخيف بسبب التزايد غير المحسوب لأعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات.
- ضعف الإنفاق على التعليم العالي والبحث العلمي.
- التوسع الكمي في نشر التعليم العالي جاء على حساب نوعية التعليم وجودته.

- المكتبات في جامعات كثيرة دون المستوى المطلوب.
- المعامل والمختبرات أصبحت قديمة ولا تتسع للأعداد المتزايدة من الطلبة.

#### • مؤشرات التعليم العالي في الوطن العربي:

تهتم عدة تقارير بموضوع المعرفة عموماً والتعليم العالي خصوصاً مثل تقارير البنك الدولي حول اقتصاد المعرفة، وتقارير منظمة اليونسكو، وتقارير التنافسية العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي، وتقارير الابتكار العالمي الصادرة عن المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال (الانسباد)، وتقارير التنمية الإنسانية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتقارير المعرفة العربية التي تُعدّ جهداً مشتركاً بين مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

ومن أجل تحليل وضع التعليم العالي في الدول العربية يمكن الاعتماد على مؤشر التعليم العالي وفق تقرير التنافسية العالمي لعام 2016-2017.

يصدر تقرير التنافسية العالمي عن المنتدى الاقتصادي العالمي والذي يعتبر التعليم العالي والتدريب الدعامة الخامسة للتنافسية ويتم قياسهما من خلال ثلاثة أبعاد هي: بعد كمي، يقاس بمعدل التحاق الطلبة بالثانوية، ومعدل التحاقهم بالتعليم الجامعي، والبعد الثاني هو جودة التعليم، ويقاس بجودة النظام التعليمي وجودة دراسة العلوم والرياضيات، وجودة الإدارة وكثافة الانترنت في مؤسسات التعليم، والبعد الثالث هو التدريب أثناء الخدمة، ويقاس بتوفر خدمات التدريب المتخصصة والبحث ووفرة عدد المدرسين (World Economic Forum, 2013, European Bank for Construction and Development). ويساهم المؤشر إلى حد كبير في رفع أو تخفيض قيمة وترتيب مؤشر تنافسية الدولة بين نظرائها، كما أن عدم وجود عمالة جيدة تعد من أهم المعوقات التي تواجه قطاع الأعمال في العالم. ويشير خبراء المنتدى الاقتصادي إلى أن جودة التعليم العالي والتدريب أمر بالغ الأهمية بالنسبة للاقتصادات التي ترغب في الارتقاء في سلسلة القيمة لعملية الإنتاج.

يتضمن الجدول رقم (02) مؤشر التعليم العالي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس لعام 2016-2017 الذي يبين تدني ترتيب أغلب الدول العربية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي. فالمرتبة الأولى في العالم حصدتها سنغافورة التي حصلت على 6.29 نقطة من 7، ثم فنلندا تليها، وهولندا في المرتبة الثالثة، وسويسرا رابعاً، وحلت الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الثامنة، مسبوقة بالنرويج ومنتبوعة بأستراليا، فيما صنفت ألمانيا في المرتبة 20. وجاءت فرنسا في المرتبة 21، واليابان في المرتبة 23، فيما حلت إسبانيا في المرتبة 31، وجاءت تركيا في المرتبة 50.

**الجدول رقم (02): ترتيب الدول العربية وفق مؤشرات التعليم العالي والتدريب**

تقرير 2011/2010 (دولة 139)		تقرير 2014/2013 (دولة 148)		تقرير 2017/2016 (دولة 138)		الدولة
مؤشر التعليم العالي والتدريب النتيجة	الترتيب	مؤشر التعليم العالي والتدريب النتيجة	الترتيب	مؤشر التعليم العالي والتدريب النتيجة	الترتيب	
4,8	36	4,93	35	5,07	34	الإمارات
4,84	32	5,11	29	5,14	30	قطر
4,55	51	4,65	48	4,8	46	السعودية
3,83	83	4,04	84	3,89	94	الكويت
4,64	44	4,52	53	4,9	44	البحرين
4,32	57	4,5	56	4,69	51	الأردن
4,22	63	4,46	57	4,1	85	عمان
3,51	102	3,54	102	3,55	104	المغرب
3,59	98	3,55	101	3,87	96	الجزائر
4,89	30	4,22	73	4,02	93	تونس
4,57	48	4,69	45	4,46	66	لبنان
3,59	97	3,08	118	3,27	112	مصر
2,15	137	2,07	146	1,9	138	موريتانيا
		2,31	144	2,26	136	اليمن

**المصدر:** من اعداد الباحث، اعتمادا على تقارير التنافسية العالمية (2016-2017، 2013-2014، 2010-2011).

وتشير بيانات الجدول رقم (01) إلى تباين أداء وتطور الدول العربية فيما يخص مؤشر التعليم العالي والتدريب من قطر الأولى عربيا والـ 30 عالميا إلى موريتانيا الأخيرة عربيا وعالميا، وعلى الترتيب تعتبر دولة قطر الأولى عربيا والثلاثون (30) عالميا، تليها الإمارات العربية المتحدة في المرتبة الرابعة والثلاثين ثم المملكة العربية السعودية في المرتبة 46 بين 138 دولة شملها مؤشر التعليم العالي والتدريب. ويرجع تقدم دولة قطر للتحسن الكبير

والملاحظ الحاصل في مؤشراتها الفرعية؛ حيث تحسن ترتيبها فيما يخص الالتحاق بالتعليم الثانوي من المركز 49 عالميا الى المركز 19 عالميا، ومن المركز 71 الى المركز 18 في مجال توفير خدمات التدريب المتخصصة، كما تحتل قطر مركزا متقدما في كل من جودة إدارة مدارس النظام التعليمي وجودة تعليم الرياضيات والعلوم، وبالتالي تعد تجربة قطر الأولى عربيا جديرة بالنظر؛ حيث كانت الرؤية والأهداف لعام 2030 تسخير عائدات الثروة الطبيعية من النفط والغاز برفع كفاءة وإمكانات الطاقة البشرية عن طريق مناهج الدراسة الجامعية وقبل الجامعية والإفادة من تقنيات التعلم الجامعي الحديث في الخارج، وتثبيت أيضا الإحصاءات أن قطر تخصص 3.2% من ناتجها القومي ونحو 12% من إنفاقها الحكومي للإنفاق على التعليم أي نحو ستة مليارات دولار سنويا وأن مجموع ما ستنفقه على التعليم حتى عام 2025 سيخطى 41 مليار دولار.

فيما احتلت الجزائر، المركز 96 في محور التعليم العالي والتدريب؛ حيث جاءت متأخرة جدا (المركز 131) على محور مدى تدريب الموظفين (Extent of staff training) والمركز 127 في جودة الإدارة. وعرفت تونس تراجعاً كبيراً من المركز 30 حسب تقرير عام 2010-2011 إلى المركز 93، وهذا يرجع إلى الاضطرابات التي عرفتتها أخيراً، وتأتي موريتانيا في المركز الأخير (138) بمعدل 1.9.

يمكن القول إن سنغافورة تمثل نموذج تجربة فذٍ لنهضة أمة، ففي أقل من خمسين عاماً تحولت من جزيرة فقيرة يقطنها غالبية أمية من السكان إلى دولة صناعية متقدمة تضاهي مستويات معيشة نظيراتها في الدول الصناعية الأكثر تطوراً. ولعل الإنجاز الحقيقي الذي حققته هذه الجزيرة الصغيرة هو تطوير نظام تعليمي يعتبر أحد أرقى أنظمة التعليم في العالم؛ حيث مكنتها نظامها التعليمي من تكوين كفاءات وخبرات ساهمت في بناء اقتصاد البلد.

#### • أهم التحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي في الوطن العربي:

يواجه التعليم العالي في الدول العربية تحديات كبيرة، تتمثل أهمها فيما يلي:

1. تحدي العولمة والمنافسة العالمية، حيث أدت العولمة إلى تغيير مسار حركة التعليم العالي نتيجة للشروط الجديدة التي فرضتها على كل الدول، ومنها أهمية إبراز منتج يستطيع المنافسة في السوق العالمي. وأصبحت العولمة تشكل ضغطاً على قطاع التعليم العالي، وتجعل الإصلاح عملية ضرورية لا مجال للتباطؤ فيها لهذا القطاع في الوطن العربي لما يعانيه من تخلف وتذيل في ترتيبه الدول (سارة إبراهيم العربي، 2007).

2. عدم وجود استراتيجيات أو سياسات لمعظم الدول العربية في مجال البحث العلمي، وكذلك ضعف المخصصات المرصودة، وأيضا هروب العنصر البشري واعتمادها على

العناصر غير المدربة، ثم ضعف قاعدة المعلومات في المراكز والمختبرات والمؤسسات الإنتاجية لبعض الدول ناهيك عن عدم معرفة أهمية المراكز البحثية في بعض الدول العربية.

3. التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي وذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم، الأمر الذي أثقل كاهل الدول إضافة إلى تغيير منظومة القيم المجتمعية؛ بحيث لم يبق للتعليم المكانة نفسها المرموقة التي كان يحظى بها في السابق لدى بعض الدول العربية (إيدار عائشة، 2015).

4. هجرة الكفاءات وعدم بقائها في الداخل للمساهمة في التأسيس وتكوين وتنمية البلاد؛ حيث تشير الإحصائيات إلى هجرة 15 ألف طبيب عربي للخارج لفترة بين عامي 1998 و2000، وعليه تعتبر ظاهرة هجرة الكفاءات العالية جدا من البلدان العربية إلى الغرب وهي واحدة من العوامل الخطيرة لتردي حالة المعرفة وأهميتها في البلدان العربية (Executive Summary, 2003). كما بينت دراسة للبنك الدولي في عام 2012 وجود ملايين المهاجرين من العرب من الشباب والكبار لبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، معظمهم من المغرب (1.5 مليون)، والجزائر (1.3 مليون) وتونس (400 ألف)، ولبنان والعراق ومصر (300 ألف)، ومعظم هؤلاء هم متخرجي التعليم العالي، حيث تبلغ نسبتهم 35%.

5. تراجع وتقدم المناهج التعليمية المعتمدة الأمر الذي ينعكس سلبا على الكفاءات التي تهاجر بحثا عن العمل فتجد صعوبة في الاندماج إن لم يتطلب ذلك ضياع سنوات من عمر الباحث ليواكب صرح نظيره في بلد المهجر (إيدار عائشة، 2015)

6. تحدي الثورة المعلوماتية وبما قدمته من منجزات علمية وتكنولوجية كان لها أثر كبير في تزايد الفجوة بين الدول.

7. الافتقار للتفاعل مع المحيط السوسيو اقتصادي بالشكل الذي يجعل العلاقة تكاملية فالواقع يبين أن العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع تبادلية (عفيف، 2010)

8. تنامي معدلات البطالة بين خريجي قطاع التعليم العالي في معظم الدول العربية، إذ تبلغ نسبة البطالة في العالم العربي نحو 17%، تصل بين صفوف الشباب 27% أكثر من ثلثين هم من حملة شهادات عليا.

9. يواجه التعليم العالي في الوطن العربي تحدياً يتعلق بتمويله؛ الذي هو موكول بالدرجة الأولى إلى الدولة، وإذا نظرنا إلى حجم هذا التمويل نجد أنه يتجه نحو الانخفاض وذلك بالمقارنة بحجم الطلب عليه، ويعزى ذلك إلى النمو السكاني السريع؛ حيث تتزايد أعداد الطلاب في سن التعليم العام، ومن ثم يرتفع عدد الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي، هذا فضلاً عن ارتفاع تكلفة الطالب في المرحلة الجامعية مقارنة بتكلفة أية مرحلة أخرى. وعليه بات هذا التمويل غير كاف لمواجهة تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، والنهوض بمتطلبات الجودة، بما يدعو إلى تنويع مصادر التمويل من خلال البحث عن شراكات مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي والدولي، والنظر في إعادة هيكلة الجامعات لتصبح مؤسسات منتجة قادرة على ترويض نتائجها العلمي.

#### • سبل تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية:

- لمواجهة هذه التحديات وغيرها يمكن إبراز مجموعة من الإجراءات تتمثل في:
  - لا يمكن إنجاز تقدم حقيقي في تطوير قطاع التعليم العالي في الدول العربية، إلا إذا تم النظر إلى التعليم على أنه منظومة متكاملة الحلقات تبدأ من المرحلة الابتدائية حتى المرحلة الجامعية، بحيث أن كل مرحلة تمهد للمرحلة التالية وتعد لها. ومن الواضح أن هذا الأمر غائب عن الجهات المعنية بالتعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً في العديد من الدول العربية، بل إن خلافات تحدث في بعض الدول بين القائمين على التعليم الثانوي من ناحية، والقائمين على التعليم الجامعي من ناحية أخرى بشأن استيعاب الناجحين في الثانوية وفي الجامعات والمعاهد، وكل ذلك مرده غياب التفكير الاستراتيجي الناظم لعملية إصلاح التربية والتعليم العالي في عديد من الدول، الأمر الذي يجعل عملية تطوير التربية والتعليم العالي تتم مجزأة، وتفنقر إلى التراكم الذي يحدث نقلة نوعية في العملية التعليمية برمتها.
  - إن عدم الاستقرار الذي تعانیه سياسات التعليم والبحث العلمي في عديد من الدول العربية، وعلى سبيل المثال، فإن نظام التربية والتعليم في الجزائر جرى تغييره عدة مرات في غضون فترة زمنية وجيزة، هو أمر يعكس عدم وضوح الرؤية أو ضبابيتها من ناحية، وغياب التراكم في عملية التطوير من ناحية ثانية، وعدم الاستفادة من التجارب الناجحة في تطوير التعليم والبحث العلمي سواء في العالم المتقدم أو في بعض بلدان الجنوب من ناحية ثالثة.



- التأكيد على ضرورة ارتباط التعليم العالي والجامعي بحاجة سوق العمل في عملية مستمرة وتحقيقا للتكامل بينهما، وذلك من خلال تدريب القوى البشرية بعد تأهيلها، ومن ثمة تكامل الإعداد والتدريب كونه وظيفة رئيسية لمؤسسات التعليم العالي في ظل مفهوم التربية المستمرة.
- إن إصلاح قطاع التعليم العالي يتطلب زيادة نصيبه في الميزانية العامة للدولة على نحو يلبي أعباء ومطالب عملية الإصلاح، شريطة أن تكون هناك خطط عملية ومدروسة وواقعية لإنجاز هذا الهدف.
- وفيما يخص البحث العلمي يجب العمل على ربط الأبحاث العلمية بمشاكل المجتمع وقطاعاته المختلفة، الصناعية والزراعية والخدمية، من خلال الدراسات الشاملة لهذه المشكلات وضرورات الحاجة الملحة لحلها بما يخدم برامج التطوير والتنمية الشاملة.
- العمل الجدي على توعية قيادات القطاع العام والخاص بأهمية المساهمة المادية الفعالة في النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي.
- إقامة شبكات وطنية للمعلومات تربط بين الجامعات ومعاهد البحوث وبعض المؤسسات المعنية الأخرى في الدول العربية والاستفادة من تجارب الجامعات الرصينة في العالم في مجال البحث العلمي.

## خاتمة:

يظهر الواقع الفعلي للمجتمع العربي الراهن أن معظم سياسات إصلاح قطاع التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة مليئة بالتعثر والتخبط والتشتت، ولم تعط النتائج المطلوبة منها حتى الآن. فمن خلال دراستنا والبيانات المتضمنة واقع هذا القطاع نجد أن هناك أزمة علمية واضحة تظهر في غياب منظومة عربية متكاملة لنقل المعرفة والخبرات، واستغلالها في ميدان التنمية الاقتصادية للبلد، وعندما نراجع كل أدبيات العمل البحثي العلمي العربي في الوقت الحاضر، نلاحظ أن تلك الأدبيات تكاد تجمع في تقاريرها على ضعف تنافسية قطاع التعليم العالي في الدول العربية، ويتجلى ذلك فيما يلي:

- هشاشة وضعف البنية المؤسساتية والعلمية العربية، وعدم قدرتها العملية على تحقيق أدنى معدلات الاستجابة الفاعلة والمؤثرة للتحديات التقنية الهائلة.
- ضعف متوسط الإنفاق على التعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي، وهي (3%) للدول الصناعية المتقدمة.
- عدم مساهمة التعليم العالي في التقدم الصناعي، إذ لا نجد الأبحاث العلمية الأكاديمية تخدم وتساهم في تطوير القطاع الصناعي الذي يعتمد على الاستيراد بدرجة كبيرة، وبالتالي تهيمش هذه الأبحاث من طرف الحكومات العربية وعدم الاستفادة منها في التقدم الصناعي.
- ضعف مساهمة التعليم العالي في البحث والتطوير، فبحوث الجامعات سواء في المجتمع العربي لا تمثل بحوثاً متكاملة كما أنها في الغالب ليست منبثقة لحل مشكلة أو تطوير عمل معين تتطلبه جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي في الغالب بحوث أكاديمية.

## المراجع:

- ايدار عائشة، (2015) سياسات إصلاح التعليم العالي وسوق الشغل في الجزائر: واقع وتحديات، دفاتر السياسة والقانون، العدد 13 ورقلة، الجزائر.
- الحيدري عبد الباقي عبد الجبار(2011)، واقع التعليم العالي في العراق بين التحديات والضرورة، الحوار المتمدن-العدد: 3573، ديسمبر 2011.
- سارة إبراهيم العريني(2007)، أثر العولمة على التعليم الجامعي في الوطن العربي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي السابع لتكنولوجيا المعلومات-المعلوماتية والتنمية...الوعد والتحديات 12-15/11/2007، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- سيلان جبران العبيدي(2009)، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الاثني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت، 6-10 ديسمبر 2009.
- محمد عبد الله الصوفي(2008)، بعض ملامح الوضع الحالي للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي كوسيطين هاميين من وسائط نشر وانتاج المعرفة، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2008.
- محمد أبو طه(2008)، احصائيات مختصرة حول واقع البحث العلمي في العالم العربي، جامعة القدس المفتوحة، مطبعة الجامعة.
- معوض، صلاح الدين إبراهيم،(1987)، المناخ المؤسسي السائد في ( إدارة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية لجامعة المنصورة. التعليم الجامعي في الوطن العربي: الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس. القاهرة: دار الفكر العربي.
- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثتمان الصادرات (2008)، التقرير السنوي لمناخ الاستثمار.
- نور الدين الدقي(2015)، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، وثيقة مقدمة للمؤتمر الخامس للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الإسكندرية 22-26 ديسمبر 2015.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(2009)، دليل تقويم واعتماد الجامعات. جمهورية مصر العربية.

- اليونسكو، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (2009)، تقرير المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي «نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية»، القاهرة (31ماي 2 جوان 2009).
- [http://www.naqaae.org/main/pdf/uni/manuals/universities\\_accreditation\\_manual.pdf](http://www.naqaae.org/main/pdf/uni/manuals/universities_accreditation_manual.pdf)> 02/05/2009.
- World Economic Forum & European Bank for Construction and Development 2013
- <http://www.un.org/ar/development/desa/about/divisions.shtml>
- Barr, Nicholas(2002) Funding Higher Education: Policies for Access and Quality .see :<http://econ.lse.ac.uk/staff/nb>
- Executive Summary- Arab Human Development Report 2003.
- <http://www.arsco.org/detailed/88e0ddc44-efb-405486-e4-a930b03f3e10>

**مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية  
في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز  
الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية**

**د. ياسر نمر أبو حامد**

**هذا البحث من منشورات مركز الاستقلال - جامعة  
الاستقلال**

## ملخص:

تهدف للتعرف إلى مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من التوصيات تسهم في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط، وتزويد جهاز الشرطة الفلسطينية بتغذية راجعة حول الموضوع المبحوث، وحاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية في تنمية المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية؟

تحقيقاً لأهدافها حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية؟
2. ما مدى تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات التي حكمت من قبل خبراء متخصصين في مجال موضوع الدراسة، كما تمّ التأكد من صدقها وثباتها إحصائياً، واستخدم البرنامج الإحصائي للبرمجيات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية البالغ عددهم (4500) ضابط، وأجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (450) مفردة صلح منها (437) للتحليل، وتم استبعاد (13) منها، (3) منها غير مستردة و(10) لم تصلح للتحليل بسبب عدم اكتمال الإجابة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمة الآتية:

- يجب إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول تعزيز مفهوم المواطنة ودور المؤسسات كافة في تنميتها بغية الخروج بمزيد من التوصيات التي من شأنها أن تعزز دور المؤسسات في تنميتها.
- إعطاء الفرص للضباط الجدد للمشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة في تعزيز مفهوم المواطنة.
- عقد مجموعات نقاش بحثية أو مجموعات بؤرية لحملة الماجستير فأعلى لمناقشة نقاط القوة وتعزيزها وإيجاد حلول عملية لنقاط الضعف في المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية، والخروج بتوصيات تنعكس بالضرورة على دور المناخ التنظيمي لدى الجهاز في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباطه من حملة الماجستير فأعلى.

**الكلمات الدالة:** المناخ التنظيمي، الدورات التدريبية، تعزيز مفهوم المواطنة، ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية

## **The Extent of the Influence of Organizational Climate and Training Sessions in Reinforcing the Concept of Citizenship Among the Officers of the Palestinian Police Apparatus in the West Bank**

### **ABSTRACT:**

The Extent of the Influence of Organizational Climate and Training Sessions in Reinforcing the Concept of Citizenship Among the Officers of the Palestinian Police Apparatus In the West Bank

This study aims to recognize the extent of the influence of the organizational climate in reinforcing the concept of citizenship among the officers of the Palestinian police apparatus in the West Bank. It also aims to reach a number of recommendations which contribute in reinforcing the concept of citizenship among the officers and provide the Palestinian police with a feedback concerning the researched topic. The study attempted to answer the following main question: What is the extent of the influence of the organizational climate and the training sessions in developing the citizenship among the officers of the Palestinian police apparatus in the West bank?

The researcher employed the descriptive analytical methodology . He used the questionnaire as a main tool for gathering the data . The questionnaire was refereed by experts specializing in the domain of the topic of the study. The validity and reliability of the questionnaire was ascertained statistically. The researcher used the Statistical Packages for Social Sciences ( SPSS) to analyze the data. The population of the study consisted of the officers of the Palestinian police apparatus whose number is (4500) officers. The study was conducted on a random stratified sample of (450) items, (437) of which were valid for analysis, (13) items were excluded, (3) of which were unrecoverable, and (10) were not valid for analysis due to incomplete answers. The study came out with a number of important recommendations as the following:

- ..... More researches and studies should be conducted on reinforcing the concept of citizenship and the role of all of the institutions in developing it in order to come out with more recommendations which will reinforce the role of the institutions in developing it.
- ..... Giving opportunities to new officers to participate in the training sessions which are related to reinforcing the concept of citizenship.
- ..... Holding research discussion groups or focal groups for holders of post graduats certificates in order to discuss and reinforce the strengths to find practical solution for the weaknesses in the organizational climate in the Palestinian police apparatus. Then, to come out with recommendations which necessarily reflect on the organizational climate in the apparatus in reinforcing the concept of citizenship among its officers who hold the MA or PHD degrees.

**Key Words:** Organizational Climate, Training Sessions, Reinforcing the Concept of Citizenship, Officers of the Palestinian Police Apparatus in the West Bank.



## مقدمة:

يُعد خلق المناخ التنظيمي العام الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين كفاءة أداء الجهاز الأمني وتطويره، ويتطلب نجاحه توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، وعقد الدورات التدريبية لبناء قدرات الضباط المنتسبين إليه بغية تعزيز مفهوم المواطنة لديهم، إذ يعكس المناخ التنظيمي في الجهاز الأمني شخصيته كما يتصورها الضباط العاملون فيه، ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي إذ يؤثر في رضى الضباط وفي مستوى أدائهم، وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات السريعة التي تعيشها المؤسسة الأمنية الفلسطينية والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على الجهاز الأمني تعزيز المناخ التنظيمي الذي يعزز التفاعل الاجتماعي ويشجع على بناء الثقة بين الضباط، فضلا عن إنماء روح التعاون والألفة بينهم، والتشجيع على المشاركة في النشاطات المجتمعية ذات الطابع التطوعي، إذ إن الشعور بالمواطنة يسهم بشكل فاعل في التقدم نحو تحقيق الأهداف العامة للجهاز الأمني.

لذا فلا بد من أن يؤثر المناخ التنظيمي والدورات التدريبية في مفهوم المواطنة باعتبارها تنمي مشاعر الفخر والاعتزاز بالانتماء للوطن، والعمل في الجهاز الأمني، ولما كان المناخ التنظيمي والدورات التدريبية يمثل وصفا لخصائص بيئة العمل، فإن شعور الضابط بالمواطنة يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية، ويشجع التجديد، ويمنح الضابط مجالاً للإبداع والإنتاج، فالأجهزة الأمنية المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها الضباط كافة، فهو الأساس لتقدمها في مسيرة تحقيق أهدافها العامة على المستوى الوطني.

وانطلاقاً من ذلك فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والدورات التدريبية والارتقاء بهما من حيث المستوى والدرجة وجعلهما يتماشيان مع أهداف المؤسسة الأمنية والضباط على حد سواء، حتى يكون هذا المناخ التنظيمي محفزاً للضباط ومستكشفاً لطاقته وإبداعاته، والدورات التدريبية حيزاً يسهم في تعزيز مفهوم المواطنة لدى الضباط.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها وأهميتها

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

المناخ التنظيمي الملائم والدورات التدريبية من أكثر العوامل التي تسهم في تعزيز مفهوم المواطنة، وبالتالي تحسن من كفاءة أداء المنظمة أو الجهاز الأمني، ويُعد جهاز الشرطة الفلسطينية إحدى أهم مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية الأمنية ويُسند إليه وفق القانون تقديم خدمات أمنية للمواطن الفلسطيني من منظور وطني فلسطيني خالص، ومنذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 يُثار جدل بين وجهتي نظر، الأولى: إن جهاز الشرطة الفلسطينية يعمل تحت ضغوط كثيرة أهمها وجود الاحتلال الإسرائيلي، وكذلك الانقسام السياسي في الساحة الفلسطينية منذ عام 2007 مما ارتد بشكل سلبي على المناخ التنظيمي العام لدى الجهاز، والثانية: ترى أن ذلك لم يترك أثراً على المناخ التنظيمي ومضمون الدورات التدريبية التي يخضع لها الضباط في الجهاز.

وعليه فإن مشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى طرحها يمكن صياغتها في التساؤل الرئيس الآتي: كيف يمكن تعزيز المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى الضباط ؟

ينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية؟
2. ما مدى تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية؟

#### ثانياً: الفرضية الأساسية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية تعزى إلى المتغيرات الاجتماعية/الاقتصادية (مكان السكن، والرتبة العسكرية، مستوى تعليم الضابط، سنوات خدمة الضابط، والدخل الشهري بالدولار).

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.
2. التعرف إلى مدى تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.
3. التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في إثراء دور المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى الضباط في الضفة الغربية.
4. التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في إثراء دور الدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى الضباط في الضفة الغربية.
5. تزويد المسؤولين في الجهاز بتغذية راجعة حول إسهام المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة في تعزيز مفهوم المواطنة لدى الضباط.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

استندت الدراسة في أهميتها إلى مجموعة من الاعتبارات وذلك على النحو الآتي:

1. السعي نحو الإسهام في الجهد العلمي، وإثراء التراث النظري فيما يتعلق بموضوع الدراسة.
2. ندرة اهتمام الباحثين الفلسطينيين في دراسة ربط المواطنة في المجال الأمني، وتحديد ما يتعلق بالبحوث الميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة.

### خامساً: حدود الدراسة:

1. حد مكاني، مديريات جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.
2. حد بشري، تمثل في ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية من رتبة ملازم فأعلى.
3. حد زمني، 2016 مجالا زمنيا للجانب الميداني من الدراسة .

## سادسا: منهجية الدراسة وأدواتها:

1. المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة به كونه يعتمد على تفسير الوضع القائم، وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما أنه يتعدى مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.
2. الاستبانة، وهي أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تتيح فرصة للتحليل الكمي والكمي لبُعدي الدراسة بالتطبيق على عينة من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية، ولبيان العلاقة بين متغيراتها، بالإضافة إلى أنها موائمة لمجتمع الدراسة، وتتيح الفرصة للتطبيق على عينة ذات حجم كبير بحيث تكون معبرة عن مجتمع الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة اعتمادا على مقياس «ليكرت الخماسي» (درجة مرتفعة- درجة مرتفعة جدا- محايد- معارض- معارض بشدة) حيث تم إعطاء أرقام من (1) إلى (5)، تبدأ من درجة مرتفعة جدا وتنتهي عند المعارض بشدة، وذلك بهدف التعرف إلى قوة الاستجابات الواردة من عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات (فقرة).

## سابعا: خصائص العينة:

اتفق الباحثون في الدراسات الإمبريقية على أهمية بيان الخصائص النوعية أو البيانات الأساسية لعينة الدراسة، حيث تعطي تصورا للمبحوثين، كما توضح مدى العلاقة الوظيفية بين العينة وكان من موضوع الدراسة وأهدافها، فضلا عن الارتباطات الكامنة بينها وبين باقي متغيرات الدراسة، وتبين مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، وعليه فإن خصائص عينة الدراسة تمثلت فيما يأتي:

1. توزيع العينة وفقا لمكان سكن الضابط.
2. توزيع العينة وفقا للرتبة العسكرية للضابط.
3. توزيع العينة لمستوى تعليم الضابط.
4. توزيع العينة وفقا لسنوات الخدمة العسكرية للضابط.
5. توزيع العينة وفقا للدخل الشهري بالدولار.

## ثامنا: الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. مفهوم المناخ التنظيمي، اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي، إذ إنه يتضمن المتغيرات السائدة كافة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات. ويُعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة التي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، وهي التي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز إذ تؤثر على كفاءة المشروع في تحقيق الأهداف. (بحر، 2005: ص 260 - 259).

## وُتحدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يأتي:

أ. الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. (حمود، 2002: ص169)، وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن الذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه، مما يساعد على تحقيق الأهداف. (القريوتي، 1993: ص219)، فللهيكل التنظيمي لأية مؤسسة تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم ببعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

ب. المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن الأمر وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. (عياصرة، وحجازين، 2006: ص45)، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد

مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب بين القرارات، وبين المركزية في اتخاذها. والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للمصلحة العامة للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (فليه، وعبد المجيد، 2005: ص299).

وتماشياً مع غرض الدراسة يمكن تعريف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية في ذهن الضباط فيها مما يدفعهم لبناء تصور معين حول البيئة الداخلية بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي.

2. مفهوم المواطنة، تعددت الرؤى حول مفهوم المواطنة ومضمونها، قال تعال بسم لله الرحمن الرحيم «لقد نصركم الله في موطن كثيرة» صدق الله العظيم، وجاء في لسان العرب « أن المواطنة والمواطن مأخوذة من الوطن المنزل الذي تقيم به وهو ( موطن الانسان ومحلة)، وطن يطن وطناً؛ أقام به، وطن البلد؛ اتخذه وطناً، وتوطنت نفسه على الأمر؛ حملت الوطن أوطان؛ منزل إقامة الإنسان ولد فيه أم لم يلد، وتوطنت نفسه على الأمر؛ حملت عليه، والمواطن جمع موطن؛ هو الوطن أو المشاهد الحرب ( ابن منظور، 1994) واطن: صيغة فاعل، وهو فعل المزيد، يدل على حالة المشاركة في الوطن نفسه، والمواطن: هو الإنسان الذي نشأ معك في وطن واحد، أو الذي يقيم معك فيه، والمواطنة: الاشتراك في الحياة بتعاقب الأجيال على بقعة جغرافية محددة ضمن ظروف ومعايير ومتغيرات مستمرة، أذن المواطنة هي حق مشاركة الآخرين في الحياة في ظل ظروف بيئية واقتصادية وتشريعية تمارس تأثيراً فاعلاً على المواطنين (درويش، 2009: ص 143).

أما في الاصطلاح: المواطنة صفة المواطن، وبها تتحدد حقوق المواطن وواجباته عن طريق التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بالولاء للوطن وتقديم الخدمات في وقت السلم والحرب ( بدوي، 1982: ص50)، وعرفت دائرة المعارف البريطانية المواطنة بأنها: «علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قائد تلك الدولة» ( نافع، 2001: ص30) أو يقصد بها «انتساب الفرد إلى

وطن، له فيه ما لأي شخص آخر من الحقوق التي يكلفها الدستور، وعليه ما على أي شخص آخر من الواجبات التي يفرضها الدستور (إلياس، 2002: ص 119) في حين أن موسوعة الكتاب الدولي عرفت المواطنة على أنها « عضوية كاملة في دولة أو في بعض وحدات الحكم، وأن المواطنين لديهم بعض الحقوق المتساوية مثل حق التصويت، وحق تولي المناصب العامة وكذلك عليهم بعض الواجبات مثل واجب دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم» (مناع، 1997). كما عرفت موسوعة كولير الأمريكية المواطنة بأنها: « أكثر أشكال العضوية في جماعة سياسية اكتمالا» ( الكواري، وعبيد، 2006: ص9)، وتعرف بأنها « التزامات متبادلة بين الأشخاص والدولة، فالشخص يحصل على بعض الحقوق السياسية والمدنية نتيجة انتمائه إلى مجتمع سياسي معين، وعليه في الوقت نفسه يؤدي بعض الواجبات (غيث وآخرون، 1995: ص 56)، في حين أن Grick يعرفها « بأنها العضوية التي يتمتع بها الأفراد في المجتمع، وتتضمن القبول والتسليم بتبادل الاهتمامات بين الأفراد، والإحساس بالاهتمام المشترك من أجل رفاهية المجتمع والقدرة على العطاء لتحقيق مزيد من تطور المجتمع واستمراره (Crick ، 2000).

تعرف المواطنة بأنها: «علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة وبما تتضمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق، والمواطنة تدل ضمنا على مرتبة من الحرية مع ما يصاحبها من مسؤوليات، وهي على وجه العموم تسبغ على المواطنة حقوقا سياسية» ( الحسبان، 2011: ص 27)، وتعرف أنها الارتباط الاجتماعي والقانوني بين الأفراد، الذي يلتزم بموجبه الفرد اجتماعيا وقانونيا بالجمع بين الفردية والديمقراطية، ويكون الفرد مواطنا إذا ما التزم باحترام القانون، واتباع القواعد ودفع الضرائب، والمحافظة على أموال الدولة وأداء الخدمة العسكرية، والإسهام في نهضة المجتمع المحلي وتحسين نوعية الحياة السياسية والمدنية للدولة (، 1999: p2-3، Patrick John).

يمكن القول إن المواطنة باعتبارها ظاهرة اجتماعية نمائية ذات طابع ارتقائي تستند إلى ثلاثة عناصر برزت على مدى عدة قرون من الزمن، فالجوانب والأبعاد المدنية للمواطنة التي برزت على السطح في إنجلترا خلال القرن الثامن عشر تزود المواطنين بالحقوق الفردية، مثل: حرية التعبير عن الرأي، وحق الملكية، والعدالة والمساواة أمام القانون. أما البعد السياسي للمواطنة الذي برز للمرة الأولى خلال القرن التاسع عشر فيمنح المواطنين الفرص والإمكانات كافة لممارسة السلطة السياسية المتاحة لهم، من خلال المشاركة في العملية السياسية في المجتمع. وأما البعد الاجتماعي للمواطنة الذي ظهر للمرة الأولى خلال القرن العشرين فيزود المواطنين الخدمات الصحية والتعليمية وخدمات الرفاهية كافة، للمشاركة بشكل كامل في مجتمعاتهم الثقافية، فضلا عن المشاركة في ثقافتهم المدنية الوطنية (Grainnem، 2007: p424-425، ckeever).

خلاصة تعريفات مفهوم المواطنة إنها تحدد حقوقا وواجبات يفرضها انتماء الفرد إلى مجتمع معين في مكان محدد، كما ترتبط بشعور الفرد نحو مجتمعه ووطنه واعتزازه بالانتماء إليه، واستعداده للتضحية من أجله وإقباله طواعية على المشاركة في أنشطة وإجراءات وأعمال تستهدف المصلحة العامة. وقد ارتبط المفهوم تاريخيا بالتطور في حق المشاركة في النشاطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بفاعلية ومسؤولية، فضلا عن المساواة أمام القانون. ولذلك هناك خمسة جوانب رئيسة للمواطنة تتمثل في الأمانة نحو الناس الذين يشاركونه الانتماء إلى الوطن نفسه، والإخلاص والشعور الداخلي بوجود الاهتمام بمن يعيش ضمن نطاق الوطن، والاحترام الذي يبدي فيه الفرد سماحا لآراء الآخرين ووجهات نظرهم وإن لم تتفق مع وجهة نظره ورأيه الخاص، علاوة على تقبل القوانين والأعراف السائدة. وأخيرا المسؤولية التي يتحمل بموجبها الفرد مسؤولية فردية نحو نفسه، ومسؤولية اجتماعية نحو المجتمع تؤدي إلى نموه. (Gary Hopkins, 1997).

أما في فلسطين، فقد أرسيت وثيقة الاستقلال التي أعلنت في الدورة التاسعة عشر للمجلس الوطني الفلسطيني (دورة الانتفاضة) عام 1988م في الجزائر الملامح الأساسية للمواطنة الفلسطينية، بالقول: «على أرض فلسطين ولد الشعب العربي الفلسطيني، نما وتطور وأبدع وجوده الإنساني عبر علاقة عضوية، لا انفصام فيه ولا انقطاع، بين الشعب والأرض والتاريخ بالثبات الملحني في المكان والزمان، صاغ شعب فلسطين هويته الوطنية، وارتقى بصموده في الدفاع عنها إلى مستوى المعجزة، فعلى الرغم مما أثاره سحر هذه الأرض القديمة وموقعها الحيوي على حدود التشابك بين القوى والحضارات، ومن مطامح ومطامع وغزوات كانت ستؤدي إلى حرمان شعبها من إمكانية تحقيق استقلاله السياسي، إلا أن ديمومة التصاق الشعب بالأرض هي التي منحت الأرض هويتها، ونفخت في الشعب روح الوطن، مطعما بسلالات الحضارة، وتعدد الثقافات، مستلهما نصوص تراثه الروحي والزمني، واصل الشعب العربي الفلسطيني، وعبر التاريخ تطوير ذاته في التواجد الكلي بين الأرض والإنسان على خطى الأنبياء المتواصلة على هذه الأرض المباركة، على كل مئذنة صلاة الحمد للخالق، ومع دق جرس كل كنيسة ومعبد ترنيمه الرحمة والسلام» (وثيقة الاستقلال، 1988).

تماشيا مع غرض الدراسة يمكن تعريف المواطنه إجرائيا بأنها العضوية الكاملة والمتساوية بين الأفراد في المجتمع بما يترتب عليها من حقوق وواجبات، وهو ما يعني أن كافة أبناء الشعب الذين يعيشون فوق تراب الوطن سواسية دون أدنى تمييز قائم على أية معايير تحكمية مثل الدين أو الجنس أو اللون أو المستوى الاقتصادي أو الانتماء السياسي والموقف الفكري.



## الدراسات السابقة:

1. فيما هدفت دراسة (مناصرية وختو، 2015) إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال (موبيليس وحدة ورقلة)، وبعد إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة في الموضوع والتعرض لبعض جوانبه النظري تم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية والاستبانة ومعالجتها الإحصائية، إذ تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال (موبيليس وحدة ورقلة).
2. وهدفت دراسة (الجنابي، 2015) إلى معرفة مجالات المناخ التنظيمي ودورها في التأثير الإيجابي في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة القادسية، ويتمثل مجتمع البحث مدرسي جامعة القادسية، جميعهم من حملة شهادة الدكتوراة ولقب أستاذ أو أستاذ مساعد ومدرس والبالغ عددهم (331) وأخذ نسبة 20% من مجتمع البحث لتمثل عينة البحث بلغت (66) مدرسا، وأعدت الباحثة مقياس المناخ التنظيمي الذي تكون بصيغته النهائية من (40) فقرة موزعة إلى خمسة مجالات مقابل مقياس خماسي متدرج بدرجات الدرجة مرتفعة (عالية جدا، عالية متوسطة، ضعيفة، معدومة) وبأوزان هي (4، 3، 2، 1، 0) على التوالي، وكانت من نتائج البحث تحقق المناخ التنظيمي بدرجة متوسط من وجهة نظر عينة البحث، وتم التوصل الى إجابات عن الأسئلة التي طرحت في مشكلة البحث وصيغت عدد من التوصيات التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي.
3. وهدفت دراسة (الوهبي، 2014) التعرف إلى أهم العوامل المسببة للسمت التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة القصيم، وكذلك تحديد الاختلافات في المناخ التنظيمي في تلك الدوائر وأخيرا الوصول إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة على تفضيل العاملين للسمت التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، حيث اتضح أن أهم العوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي مرتبة تنازليا هي خوف المديرين من التغذية العكسية، نقص مهارات الاتصال، عدم دعم الإدارة العليا، العزلة، والخوف من ردود الفعل السلبية على أية اقتراحات أو انتقادات يتقدم بها الموظفون، كما أثبتت النتائج أيضا وجود اختلافات بين المناخ التنظيمي في تلك الدوائر، وكذلك اتضح وجود اختلافات بين الصمت التنظيمي في الدوائر، بينما توصلت النتائج إلى وجود تأثير للقيم الجيدة، تدفق الاتصالات والنظرة للعنصر البشري منفردين ومجتمعين على الصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم.

4. أما دراسة ( اسماعيل و جاسم وصبر، 2012) تهتم بدراسة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي، حيث اتخذت من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة عينة لها، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على استبانة أعدت في ضوء متغيرات الدراسة إذ تم توزيع (75) استبانة، استعيد منها (71) صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (9%) وبعد الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية، تم التوصل إلى إثبات الفرضية الرئيسية والفرعية مفادها وجود علاقة ارتباط وأثر للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي، وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات الهامة.

5. يقدم الباحثان ( متعب والعطوي، 2008) إطارا نظريا وتطبيقيا يختبر العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، وفق صيغة تبين انعكاس توفر الثقة بين أعضاء المنظمة في رفع مستوى مخرجات عملهم، وقد اختبر الباحثان علاقة الأثر بين مصادر الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة والثقة بالرئيس المباشر والثقة بزلاء العمل) ومستوى مخرجات العمل الموقفية (الرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي) والسلوكية (الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة وسلوك الإبداع)، ومع بيانات جمعت من عينة من (97) عامل في معمل نسيج الديوانية اختبر الباحثان فرضيات البحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط البسيط وتحليل السيطرة (Dominance Analysis)، وأثبتت معظم النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي اقترحت على أساسها صاغ الباحثان جملة من التوصيات التي تضمنت مجموعة من الممارسات والإجراءات التي يمكن أن تتبعها المنظمة عينة البحث في بناء وتعزيز الثقة بين ربوع مستوياتها التنظيمية.

6. كما أن دراسة (الزعيبي والعزب، 2007) هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للوظيفة). و تم تصميم استبانة من 44 سؤالا، وزعت على عينة عشوائية طبقية من (409) موظف تمثل 50% من مجتمع الدراسة واسترد منها (301) استبانة، وباستخدام الرزمة الإحصائية SPSS version-10 والإحصاء الوصفي والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية تمّ تقييم مستويات المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي في الشركة، وأوصت بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي

بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، والتعرف على احتياجات العاملين التدريبية وتصميم البرامج بشكل يتناسب معها، والعمل على تشجيع التجديد والابتكار، وإيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي لتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين، وتحويل السلوك الإبداعي إلى نتائج إبداعية.

7. دراسة (القحطاني، 2001م) جاءت بعنوان «أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية»، وهدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية وعلاقته بمتغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، والحوافز، وصراع الدور، وغموض الدور)، وهدفت إلى تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود ولاء، وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية وبالتالي فإن هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعاً ما، فضلاً عن انخفاض صراع الدور نوعاً ما، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوافز وأسلوب الإشراف على الولاء التنظيمي.

8. أما دراسة (المحاسنة، 2001م) جاءت بعنوان «أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي»، هدفت إلى قياس أثر العوامل الشخصية (الجنس، والعمر، والتعليم، والخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية) على المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، ونظام المكافآت، والدعم، والصراع، والتماسك) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتوزيع (150) استبانة، وتم استرجاع ((120) استبانة، واستبعاد (16)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها كانت درجة جودة المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنسبة %56.6. وإن أبعاد المناخ التنظيمي الستة جميعها متقاربة، إذ تراوحت نسبها بمدى هو %53.375- %58.975، فضلاً عن أن أفضل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي هو عدم وجود صراع، وأما أقلها فكان الدعم من الإدارة للعاملين.

9. في حين أن دراسة (بحر وسويرح) هدفت إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، وإلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215)

موظفا وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع 180 استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، وتحليلها وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات الهامة.

### ملاحظات عامة على الدراسات السابقة

معظم الدراسات السابقة تناولت بحث المناخ التنظيمي من زوايا مختلفة كدراسة ( مناصرية وختو، 2015)، ودراسة ( اسماعيل و جاسم وصبر، 2012)، ودراسة (متعب والعطوي، 2008)، ودراسة (المحاسنة، 2001م) ولم نلاحظ تناول دراسة المناخ التنظيمي لدى جهاز أمني وهذا ما يميز تلك الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أنها تناولت جهازاً أمنياً سيادياً (جهاز الشرطة الفلسطينية) أما الدراسات السابقة تناولت دراسة المناخ التنظيمي في مؤسسات مدنية، وتعد محاولة لرصد أهم العقبات التي تحول دون تنمية المواطنة لدى الضباط وذلك من أجل تعزيز دور ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في تحقيق الأمن والأمان في ربوع المجتمع الفلسطيني لطالما أن شعور الضباط بمستوى مقبول من المواطنة يزيد من دورهم ونشاطهم في الجهاز، كما وأفادت من الدراسات السابقة بما يأتي:

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. تحديد أهداف الدراسة، وتساؤلاتها، وفرضيتها الأساسية، ومتغيراتها، ومجتمعها وعينتها.
3. إعداد الاستبانة من حيث أبعادها، ومجالاتها، وفقراتها، وكذلك معالجة البيانات الإحصائية. فضلا عن إكساب الباحث معلومات ومهارات للتغلب على العقبات التي واجهته أثناء تطبيق الدراسة الميدانية.

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً ومفصلاً لإجراءات الدراسة الميدانية، وخصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الاجتماعية/الاقتصادية، ونتائج تحليل درجة تأثير بُعدي المناخ التنظيمي والدورات التدريبية في تنمية المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية، وفحص فرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية،** ويتضمن هذا الفصل الخطوات والإجراءات والمنهجية للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. أداة الدراسة، أعد الباحث استبانة من (33) فقرة، قسمت إلى بعدين كما يلي:

– بُعد مدى تأثير المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز قيم المواطنة لدى الضباط في الضفة الغربية.

– بُعد مدى تأثير الدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة في تعزيز مفهوم المواطنة لدى الضباط في الضفة الغربية.

2. اختبار صدق الأداة، حتى يتحقق الباحث من صدق أداة الدراسة اعتمد على أنواع الصدق الآتية:

- صدق المحكمين، يشير إلى قدرة أداة الدراسة على قياس الموضوع الذي صُممت من أجله، ويتعلق ذلك بآراء المحكمين الذين تم اختيارهم من أساتذة الجامعات المتخصصين في العلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس، وطلب من المحكمين إبداء الرأي في أبعاد الدراسة وفقراتها؛ من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للبعد الذي وُضعت له.

- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بحساب معامل الثبات لمجالات الاستبانة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي، فأنت فقرات أداة الدراسة جميعها ذات علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً مع مجالها عند مستوى دلالة (0.05)، مما يوضح أن أداة الدراسة حققت درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وجدول رقم (1) يوضح صدق ثبات مجالات الاستبانة.

### جدول رقم (1) معامِل الثبات لمجالات الاستبانة

المجال	اسم المجال
.937	معامِل الثبات لُبُعد مدى تأثير المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز قيم المواطنة لدى الضباط في الضفة الغربية.
.951	معامِل الثبات لُبُعد مدى تأثير الدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة في الضفة الغربية تعزيز مفهوم المواطنة لدى الضباط
995.	معامِل الثبات لفقرات الاستبانة جميعها

يتضح من جدول رقم (1) أن معامِل الثبات لفقرات الاستبانة عالٍ ويفي بأغراض الدراسة، إذ بلغ عدد فقرات صحيفة الاستبيان (33) فقرة.

**ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها،** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية من رتبة ملازم لغاية عميد فأعلى وفق بيانات الإدارة والتنظيم (2016)، وبلغ عددهم (4500) ضابطاً، وقام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية، لا يقل حجمها عن (10%) من مجتمع الدراسة، كما أخذ الباحث إمكانية عدم استرداد عدد من الاستبانات أو إهمالها من الضباط قبل البدء بالتحليل، ولذلك وزع الباحث (450) استبانة، صلح منها للتحليل (437)، وهذا يعني أن النسبة المئوية للعينة يُشكل (10%) من مجتمع الدراسة، وتم استبعاد (13) استبانة، (3) منها غير مستردة، و(10) لم تصلح للتحليل بسبب عدم اكتمال الإجابة، وفيما يأتي عرض مفصل لخصائص عينة الدراسة وفق متغيراتها الاجتماعية/الاقتصادية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الاجتماعية/الاقتصادية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مكان السكن	مدينة	122	34.5
	قرية	189	53.4
	مخيم	34	9.6
	قيمة مفقودة	9	2.5
	المجموع		354

64.7	229	ملازم - نقيب	الرتبة العسكرية
31.9	113	رائد-عقيد	
0	0	عميد فأعلى	
3.4	12	قيمة مفقودة	
100.0	354	المجموع	
	104	ثانوية فأقل	مستوى تعليم الضابط
29.4	211	بكالوريوس	
59.6	20	ماجستير فأعلى	
5.6	19	قيمة مفقودة	
5.4	354	المجموع	
100.0	104	ثانوية فأقل	سنوات الخدمة
6.5	23	5 سنوات فأقل	
17.2	61	6-10 سنوات	
26.6	94	11-15 سنة	
46.0	163	أكثر من 15 سنة	
3.7	13	قيمة مفقودة	
100.0	354	5 سنوات فأقل	الدخل الشهري بالدولار للأسرة
26.0	92	750-550	
29.7	105	950-750	
28.8	102	1150-950	
13.3	47	1500-1150	
2.3	8	قيمة مفقودة	
26.0	92	750-550	

## يتضح من جدول رقم (2) ما يلي:

1. مكان السكن: تبين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من سكان القرى، بنسبة (53.4%)، والنسبة المئوية الأقل كانت سكان المخيمات (9.6%)، قد يعزى ذلك إلى أن أبناء المدن يميلون للعمل في القطاع الخاص أكثر من العمل في القطاع العام، هذا بالإضافة إلى أن جهاز الشرطة الفلسطينية في السنوات الأخيرة ركز في استيعابه للمستجدين على حملة الشهادات العلمية لا سيما منها الدرجة الجامعية الأولى البكالوريوس كون العمل أصبح متخصصاً، إذ إنه بات معلوماً أن أبناء القرية في فلسطين يميلون لاستكمال مسيرتهم الدراسية أكثر من أبناء المدينة، هذا ما يفسر النتائج السابقة حسب متغير مكان السكن.
  2. الرتبة العسكرية: تبين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من ملازم - نقيب بنسبة (64.7%)، والنسبة المئوية الأقل كانت رائد- عقيد (31.9%)، وتلك النتائج تتفق في واقع الحال مع التركيب العمري للسكان في فلسطين، إذ يظهر التركيب العمري للسكان الفلسطينيين أنه مجتمع فتي، إذ قدرت نسبة الأفراد في الفئة العمرية (0-14) سنة في فلسطين منتصف عام 2015 حوالي (39.4%) من مجمل السكان بواقع (37.2%) في الضفة الغربية و(43.0%) في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).
  3. مستوى تعليم الضابط: تبين من الجدول أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (59.6%)، والنسبة المئوية الأقل كانت ماجستير فأعلى بنسبة (5.6%)، ويُفسر الباحث النتائج السابقة بأن جهاز الشرطة الفلسطينية يركز في استيعاب المنتسبين الجدد من الفئة المتعلمة والحاصلة على الدرجة الجامعية الأولى.
  4. سنوات الخدمة: يتبين من الجدول أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من خدموا في جهاز الشرطة الفلسطينية أكثر من 15 سنة بنسبة (46.0%)، والنسبة المئوية الأقل كانت من خدموا في جهاز الشرطة الفلسطينية 5 سنوات فأقل بنسبة (6.5%).
  5. الدخل الشهري بالدولار للأسرة: يتبين من الجدول أن الدخل الشهري للأسرة الأكثر انتشاراً بين الفئات الثلاثة (750-950 دولاراً) إذ بلغت نسبته (29.7%)، و (950-1150) بنسبة (28.8%)، و (750-550) بنسبة (26.0%)، أما النسبة المئوية الأقل كانت (1500-1150) بنسبة (13.3%)، ويُفسر الباحث النتائج السابقة.
- وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لبعدي درجة تأثير المناخ التنظيمي، وورش العمل والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطيني في تنمية المواطنة لدى الضباط بالاعتماد على مقياس ليكرت هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، كما هو واضح أدناه.



**جدول رقم (3) مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة مدى تأثير بُعدي درجة تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية**

القيمة	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
الوزن	1	2	3	4	5

وأعتمد الباحث المقياس الآتي للمتوسطات الحسابية لتقدير بعدي مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات الداخلية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تنمية المواطنة لدى الضباط، كما يشير جدول رقم (4) إلى مقياس حساب المتوسط المرجح لبعدي الدراسة كما هو واضح أدناه.

**جدول رقم (4) مقياس حساب المتوسط المرجح لمدى تأثير بُعدي مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية**

المتوسط	4.21 فأكثر	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	أقل من 1.81
الوزن	مرتفعة جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

**ثالثاً: نتائج تحليل مدى تأثير بُعدي المناخ التنظيمي، والدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.**

أ. نتائج تحليل مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.

**جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
1.	المناخ التنظيمي يعزز التفاعل والتواصل الاجتماعي بين الضباط.	4.06	.819	81%	2	مرتفعة
2.	يشجع على بناء الثقة بين الضباط العاملين.	4.01	.828	80%	3	مرتفعة
3.	يعزز مشاعر الفخر والاعتزاز بالعمل في جهاز الشرطة الفلسطينية.	4.09	.825	82%	1	مرتفعة
4.	ينمي روح التعاون والالفة بين الضباط من جانب والمواطنين من جانب آخر.	4.00	.873	80%	3	مرتفعة
5.	يتيح الحوار مع المواطنين بغرض الوفاق قبل رفع الشكاوى.	4.04	.806	81%	2	مرتفعة
6.	يشجع الضباط على المشاركة في النشاطات المجتمعية ذات الطابع التطوعي.	3.96	.912	79%	4	مرتفعة
7.	يتيح للضباط التعبير عن رأية بحرية كاملة.	3.70	1.15	74%	7	مرتفعة
8.	يشجع الضباط على الاقتراح في الانتخابات على المستويين المحلي والوطني.	3.94	.901	79%	4	مرتفعة

مرتفعة	6	77%	.985	3.87	9. يتيح الفرصة للمناقشات بين الضباط ويشجع على قبول النقد البناء.
مرتفعة	5	78%	1.00	3.90	10. يتيح الفرصة للضباط للمشاركة في اتخاذ القرار وفقا للقانون.
مرتفعة	3	80%	.911	4.00	11. يجسد مبادئ العمل التعاوني بين الضباط.
مرتفعة	2	81%	.899	4.06	12. يشجع الضباط على استخدام الحلول العقلانية ونبذ العنف حسب القانون.
مرتفعة	6	77%	1.00	3.87	13. يتيح الفرص للضباط المشاركة في ورشات العمل السياسية التي تخدم المجتمع.
مرتفعة	4	79%	.953	3.94	14. يشجع الضباط على قبول الاختلاف في الرأي.
مرتفعة	4	79%	1.00	3.97	15. يجسد العمل بروح الفريق في إدارته تخطيطا وتنفيذا وتقويما.
مرتفعة	2	81%	.678	3.96	الدرجة الكلية للاستبانة كلها

يتضح من الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تنمية المواطنة حقق متوسطا حسابيا (3.96)، وانحرافا معياريا (.678)، ونسبة (81%)، مما يعني أن درجة استجابات عينة الدراسة بتقدير مرتفع، هذا وحققنا الفقرة رقم (3) أعلى متوسطا حسابيا (4.09)، وانحراف معياري (.825)، ونسبة مئوية (82%) بتقدير مرتفع، ويُعزى ذلك إلى شعور الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بالفخر كقيمة سامية من خلال عملهم في الجهاز ويكون بتعداد الصفات الكريمة لمن يُفتخر به وتحسين السيئات منها، حيث أنه يرتبط غالبًا بالشجاعة، والكرم، والوفاء، والحلم، وعراقة الأصل، فكيف لا يفخر رجال جهاز أمني عهدت لهم مهمة وطنية بامتياز وهي حفظ الأمن والنظام العام وفرض القانون في فلسطين.

فيما حققنا الفقرات على التوالي (1) و(5) و(12) متوسطا حسابيا (4.06) و(4.04) و(4.06). وانحرافا معياريا (0.819). و(0.896). و(0.809). ونسبا مئوية (81%) و(81%) و(81%) بيقدير درجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن الضباط في جهاز الشرطة الفلسطينية مقتنعون بأن المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية يعزز التفاعل والتواصل الاجتماعي بين الضباط بما يسهم في نشر ثقافة المحبة والتآخي بينهم، مؤكدا على ضرورة إصلاح الفرد، متيحاً فرصة الحوار مع المواطنين بغرض الوفاق قبل رفع الشكاوى، وهذا جزء من إتمام المسؤوليات الملقاة على عاتقه بحق شعبه ومجتمعه، من أجل بناء مجتمع على أسس التعاون والمحبة والتواصل والتسامح والتعايش مع الآخر، مجتمع يُعرف بالوسطية والاعتدال والتغيير نحو الأفضل. كما أنه يشجع الضباط على استخدام الحلول العقلانية ونبد العنف حسب القانون، والقيام بواجب المسؤولية تجاه المجتمع والمواطن، فالمسؤولية تحتم على الجميع التحرك لبناء المجتمع الفلسطيني على أسس التعاون والمحبة والتواصل والتسامح والتعايش مع الآخر.

أما الفقرة رقم (7) حققت متوسطا حسابيا (3.70) وانحرافا معياريا (1.15) بتقدير مرتفع، يعزى ذلك إلى شعور ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية أن المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية لا يتيح للضباط التعبير عن رؤية بحرية كاملة، علما أن الحق في حرية الرأي والتعبير من الحريات الأساسية التي ينبغي توافرها في النظام الديمقراطي، ويعني هذا الحق قدرة الضباط على تبني الآراء والأفكار التي يريدها دون أي ضغط أو إجبار، إضافة إلى القدرة على التعبير عن هذه الآراء باستخدام الوسائل السلمية المختلفة.

**ب: النتائج المتعلقة ببعد مدى تأثير الدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.**

**جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد مدى تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
16	تعزز لدى ضباط الجهاز الهوية الوطنية والارتباط بالوطن.	4.17	.880	83%	3	مرتفعة
17	تؤكد على حقوق الإنسان والديمقراطية.	4.22	.806	84%	2	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	1	85%	.838	4.23	تعزز قيم الولاء للوطن.	18
مرتفعة	4	82%	.848	4.12	تؤكد على ثقافة المواطنة من حيث الحقوق والواجبات للضباط والمواطن.	19
مرتفعة	6	80%	.898	4.01	تنمي قدرة الضباط على التمسك بحقوقهم.	20
مرتفعة	4	82%	.867	4.09	تعزز روح التعاون بين الضباط.	21
مرتفعة	7	79%	.960	3.94	تسهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى الضباط.	22
مرتفعة	7	79%	.941	3.96	تسهم في تنمية قيمة حرية التفكير الجدي المنطقي بمشكلات المجتمع.	23
مرتفعة	5	81%	.892	4.06	تبرز دور التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق الأمن.	25
مرتفعة	6	80%	.922	3.98	تنمي مبدأ حرية التعبير عن الرأي وثقافة الحوار الإيجابي.	25
مرتفعة	5	81%	.897	4.05	تبرز قيمة التعاون بين الضباط.	26
مرتفعة	5	81%	.904	4.07	يعزز قيمة التسامح بين الضباط.	27
مرتفعة	3	83%	.848	4.14	تؤكد على على ضرورة مساعدة أفراد المجتمع في تلبية احتياجاتهم.	28
مرتفعة	4	82%	.919	4.11	تسهم في نبذ العنف والتمييز بين أشكاله.	29
مرتفعة	3	83%	.779	4.13	تنمي قيمة العمل الجماعي والانخراط به.	30
مرتفعة جدا	2	84%	.766	4.21	تبرز أهمية قيمة الالتزام.	31

مرتفعة	3	83%	.814	4.15	تعظم حقوق الانسان.	32
مرتفعة	2	84%	.842	4.19	تؤكد على أهمية العدل في تطبيق القانون.	33
مرتفعة	4	82%	.643	4.10	الدرجة الكلية للاستبانة كلها	

يتضح من الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لُبُعد الدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة في تعزيز مفهوم المواطنة حقق متوسطا حسابيا (4.10)، وانحرافا معياريا (.643). مما يعني أن درجة استجابات عينة الدراسة بتقدير مرتفع، فقد حققت الفقرة رقم (18) متوسطا حسابيا (4.23)، وانحرافا معياريا (.838). بتقدير مرتفع جدا، وحققت الفقرة (45) متوسطا حسابيا (4.22)، وانحرافا معياريا (.806). بتقدير مرتفع جدا، يعزى ذلك إلى إدراك ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية لمحتوى مفهوم المواطنة تعبر عن الولاء وارتباطها بالوطن، والولاء للوطن لا يقبل الازدواجية، ومن كان له ولاء مزدوج فهو كمن لا ولاء له، أي أنه فاقد لأهم شروط المواطنة وقيم الوطنية، ولكن هنا ما معنى الولاء للوطن.

الولاء هو تأكيد الانتماء وتعميق الارتباط بكل ما يرمز إليه الوطن من قيم ومثل ومبادئ وخصوصيات ونظم وقوانين وأمجاد تاريخية، والإخلاص في خدمة الوطن غاية الإخلاص، والحرص بالغ الحرص على سلامته ودرء المخاطر الداخلية والخارجية عنه التي يمكن أن تمس به مادي ومعنوي، إذ يعد ذلك من المهام الرئيسية الموكلة لجهاز الشرطة الفلسطينية وفق القانون.

والولاء للوطن بهذا الاعتبار، هو السعي من أجل أن يكون الوطن في الذروة من المجد والسمو والتقدم والرقي والازدهار، وأن يكون الوطن أولا في الأحوال كلها وفي مختلف الظروف، وألا يكون ثمة شيء يسبق الوطن في القيمة والاعتبار مهما تكن الدواعي والأسباب والمبررات والضرورات؛ لأن الوطن فوق كل الاعتبارات والمعايير والحسابات. والولاء يعبر عن الارتباط العقلي والوجداني بالوطن إلى أبعد الحدود، وأن يكون هذا الارتباط الحميمي الركيزة التي يقوم عليها الارتباط القانوني والدستوري؛ لأن الأوراق الثبوتية للمواطنة، ليست سوى صورة للانتماء الحقيقي وشكل من أشكال الولاء الكامل والمطلق للوطن النابع من الإيمان الذي يغمر القلب بالوطن، ومن الإخلاص في القول والعمل في خدمة المصالح العليا للوطن التي هي في جميع الأحوال، سلامة الوطن وصون سيادته وحماية استقلاله والحفاظ على كرامته.

أما الفقرة (22) حققت متوسطا حسابيا (3.94)، وانحرافا معياريا (.960) بتقدير مرتفع، في حين أن الفقرة (23) حققت متوسطا حسابيا (3.96)، وانحرافا معياريا (.941) بتقدير مرتفع.

## رابعاً: الفرضية الرئيسية

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات الدراسة (مكان السكن، والرتبة العسكرية، مستوى تعليم الضابط، سنوات خدمة الضابط، والدخل الشهري بالدولار)»، وينبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

### الفرضية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية تعزى إلى متغير مكان السكن. ويوضح ذلك جدول رقم (7).

جدول رقم (7) نتائج تحليل «التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق في مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية تبعا لمتغير مكان السكن

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى تأثير بعد المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية	بين المجموعات	1.152	2	576.	1.313	270.
	خلال المجموعات	150.036	342	439.		
	المجموع	151.189	344			
مدى تأثير بعد الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية	بين المجموعات	1.035	2	517.	1.276	280.
	خلال المجموعات	138.628	342	405.		
	المجموع	139.663	344			

238.	1.440	535.	2	1.069	بين المجموعات	الدرجة الكلية لجميع الاستبانة
		371.	342	126.960	خلال المجموعات	
			344	128.029	المجموع	

يتضح جدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابة الباحثين تعزى لمتغير مكان سكن الضابط حيث كانت الدالة أكبر من (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، إذ بلغ مستوى الدلالة كالتالي:

- بُعد مدى تأثير المناخ التنظيمي إذ بلغ مستوى الدلالة (2.70) وهو أعلى من ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية، ويعزو الباحث أن للمناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية دورا محوريا في تنمية المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية، إذ إن الفقرات (3) و (1) و (5) على التوالي حصلت على متوسط حسابي (4.09) و (4.06) و (4.04)، وانحرافا معياريا. (8.25) و (8.19) و (8.06)، ونسبة (82%) و (81%) و (81%) وهي تقدير مرتفع، ويُعد ذلك مؤشرا ايجابيا على مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية لظالما أن العمل في الجهاز يعزز مشاعر الفخر والاعتزاز لدى الضباط، فضلا عن أنه يعزز التفاعل والتواصل الاجتماعي بين الضباط، ويتيح الحوار مع المواطنين بغرض الوفاق قبل رفع الشكاوى إلى جهات الاختصاص ويُعد ذلك بصورة أو بأخرى من تجليات المواطنة بمفهومها الشامل.

- بُعد مدى تأثير الدورات التدريبية، إذ بلغ مستوى الدلالة (2.80) وهو أعلى من ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية، ويعزو الباحث أن للدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية دورا مهما في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية، إذ إن الفقرات (18) و (17) و (31) على التوالي حصلت على متوسط حسابي (4.23) و (4.22) و (4.21)، وانحراف معياري (8.38) و (8.06) و (7.66)، ونسبة (85%) و (84%) و (84%) وهي تقدير مرتفع جدا، ويُعد ذلك مؤشرا ايجابيا على مدى تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية ولا سيما أن الدورات التدريبية تعزز قيم الولاء للوطن، وتؤكد على حقوق الإنسان والديمقراطية، كما يُعد ذلك تعبيراً عن إدراك القائمين على تنفيذ الدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية أن غياب المواطنة يقوض جدلية العلاقة القائمة بين المواطن وجهاز الشرطة و/أو العلاقة بين الدولة والمجتمع.



- الدرجة الكلية إذ بلغ مستوى الدلالة (238)، وهو أعلى من ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني قبول الفرضية يعزو الباحث ذلك إلى أن المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية يعزز مشاعر الفخر والاعتزاز لدى الضباط من خلال العمل بالجهاز ويعزز مفهوم المواطنة لديهم التي تعبر عن انتماء الضابط إلى فلسطين، وإذ يكون حاملاً لجنسيتها ومشاركاً في الحكم ويخضع للقوانين الصادرة عنها ويتمتع بشكل متساوٍ مع بقية المواطنين بمجموعة من الحقوق ويلتزم بأداء مجموعة من الواجبات، فقد حققت الدرجة الكلية لبُعد المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية متوسطاً حسابياً (96.3) وانحرافاً معيارياً (678.0) ونسبة (81%) وهي نسب مرتفعة، من هنا نستنتج بأن الضابط ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الضباط العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، فالضباط العاملون لهم تأثير كبير على سير العمل فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول لها.

### الفرضية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية. ويوضح ذلك جدول رقم (8).

### جدول رقم (8) نتائج تحليل التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى تأثير بُعد المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية	بين المجموعات	150.	1	150.	330.	566.
	خلال المجموعات	154.671	340	455.		
	المجموع	154.822	341			

446.	582.	238.	1	238.	بين المجموعات	مدى تأثير بُعد الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية
		410.	340	139.354	خلال المجموعات	
			341	139.593	المجموع	
478.	504.	192.	1	192.	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة جميعها
		380.	340	129.338	خلال المجموعات	
			341	129.529	المجموع	

يتضح من جدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لاستجابة المبحوثين تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، حيث كانت الدالة أكبر من (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية في جمع الأبعاد والدرجة الكلية، إذ بلغ مستوى الدلالة كالاتي:

- بُعد مدى تأثير المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.566) وهو أعلى من ( $a \leq 0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية، وذلك يعد مؤشرا إيجابيا لمدى تأثير بُعد المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز، وإن المناخ التنظيمي يراعي التدرج في العسكرية من حيث المهام والصلاحيات الموكلة لضباط الجهاز.

- بُعد مدى تأثير الدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.446) وهو أعلى من ( $a \leq 0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية، ويعزو الباحث ذلك إلى تأثير إيجابي لدرجة تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز حيث إنها تؤكد ثقافة المواطنة من حيث الحقوق والواجبات للضباط والمواطن، فضلا عن أنها تنمي قدرة الضباط على التمسك بحقوقهم، وتسهم في رفع مستوى معرفة الضباط حول العنف ونبذه والتمييز بين أشكاله تبعا لمتغير الرتبة العسكرية.

- الدرجة الكلية إذ بلغ مستوى الدلالة (478.) وهو أعلى من ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني قبول الفرضية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى شعور ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً للرتبة العسكرية إلى أن المناخ التنظيمي السائد يسهم في تعزيز مفهوم المواطنة لديهم، حيث إن الدرجة الكلية حصلت على متوسطٍ حسابي (3.96)، وانحراف معياري (678.)، بنسبة (81%) وهي مدى مرتفع، ويُعد ذلك مؤشراً حيال مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير الرتبة العسكرية.

### الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية تعزى إلى متغير مستوى تعليم الضابط. جدول رقم (9).

**جدول رقم (9) نتائج تحليل «التباين الأحادي» لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير مستوى تعليم الضابط**

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى تأثير بعد المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية	بين المجموعات	3.557	2	1.779	3.924	021.
	خلال المجموعات	150.507	332	453.		
	المجموع	154.064	334			
مدى تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.	بين المجموعات	2.418	2	1.209	2.903	056.
	خلال المجموعات	138.311	332	417.		
	المجموع	140.730	334			

026.	3.703	1.420	2	2.839	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة كلها
		383.	332	127.283	خلال المجموعات	
			334	130.122	المجموع	

يتضح من جدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيال بُعد مدى تأثير المناخ التنظيمي والدرجة الكلية تبعا لمتغير مستوى تعليم الضابط، ما يدعونا إلى رفض الفرضية، وقبولها في مدى تأثير الدورات التدريبية إذ بلغ مستوى الدلالة كالتالي:

بُعد مدى تأثير الدورات التدريبية، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.056). وهو أعلى من ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى الشعور الإيجابي لدى الضباط إزاء مدى تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى الضباط تبعا لمتغير مستوى تعليم الضابط، حيث يرون أن الدورات التدريبية تؤكد على ثقافة المواطنة من حيث الحقوق والواجبات، فضلا عن تعزيزها لقيم الولاء للوطن، والالتزام، والتعاون، والعمل الجماعي، والتسامح، والعدل، وحقوق الإنسان، والديمقراطية.

بُعد مدى تأثير المناخ التنظيمي إذ بلغ مستوى الدلالة (0.021) وهو أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني رفض الفرضية، ولمعرفة لصالح من تأتي الفروق قمنا باستخدام اختبار LSD الذي يوضحه جدول رقم (10).

الدرجة الكلية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.026) وهو أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني رفض الفرضية، ولمعرفة لصالح من تأتي الفروق قمنا باستخدام اختبار LSD الذي يوضحه جدول رقم (11).

**جدول رقم (10) اختبار LSD لمعرفة الفروق في مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية تبعا لمتغير مستوى تعليم الضابط**

المتغير	مستوى تعليم الضابط	ثانوية فأقل	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	البعد		
	ثانوية فأقل				مدى تأثير بُعد المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية		
	بكالوريوس						
	ماجستير فأعلى	*-46051-	*-38629-				
المتوسط الحسابي					4.02	3.94	3.56

يتضح من جدول رقم (10) إلى أن الفروق جاءت بين الفئة من ذوي مستوى تعليم الضباط من حملة الماجستير والثانوية فأقل والبكالوريوس لصالح فئة ذوي التعليم من فئة ماجستير فأعلى، يعزو الباحث تلك النتيجة إلى شعور سلبى لدى الضباط إزاء المناخ التنظيمي تبعا لمتغير مستوى تعليم الضابط؛ حيث يرون أن المناخ التنظيمي لا يتيح للضباط التعبير عن رأيه بحرية كاملة، فضلا عن المشاركة في اتخاذ القرار، وإتاحة الفرصة للمناقشات ولا يشجع على قبول النقد البناء، وهذا في الواقع لا يسهم في تنمية المواطنة لدى الضباط.

**جدول رقم (11) اختبار LSD لمعرفة الفروق للدرجة الكلية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية تبعا لمتغير مستوى تعليم الضابط**

المتغير	مستوى تعليم الضابط	ثانوية فأقل	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	البعد		
	ثانوية فأقل				مدى تأثير بعد المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية		
	بكالوريوس						
	ماجستير فأعلى	*-40440-	*-30416-				
المتوسط الحسابي					4.1	4.00	3.70

يتضح من جدول رقم (11) أن الفروق جاءت بين الفئة من ذوي مستوى تعليم الضباط من حملة الماجستير والثانوية فأقل والبيكالوريوس لصالح فئة ذوي التعليم من فئة ماجستير فأعلى، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى الشعور السلبي لدى ضباط جهاز الشرطة من فئة حملة الماجستير فأعلى إزاء المناخ التنظيمي، الأمر الذي يتطلب إتاحة الفرص أمام للضباط للمشاركة في اتخاذ القرار وفقاً للقانون، وإتاحة الفرص أمامهم للتعبير عن رأيهم في حدود مصلحة العمل وإتمام المهام المناطة بهم بحرفية، والتشجيع على المشاركة في النشاطات المجتمعية ذات الطابع التطوعي، وتعزيز روح التعاون والألفة بينهم من جانب والمواطنين من الجانب الآخر، وإتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في ورش العمل السياسية التي تخدم المجتمع وتطلعاته.

#### الفرضية الرابعة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية تعزى إلى متغير سنوات خدمة الضابط. ويوضح ذلك جدول رقم (12).

**جدول رقم (12) نتائج تحليل «التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات خدمة الضابط**

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى تأثير بُعد المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية	بين المجموعات	3.902	4	975.	2.151	074.
	خلال المجموعات	158.255	349	453.		
	المجموع	162.157	353			
مدى تأثير بُعد الدورات التدريبية في تنمية المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية.	بين المجموعات	4.032	4	1.008	2.488	043.
	خلال المجموعات	141.404	349	405.		
	المجموع	145.436	353	933.		
الدرجة الكلية للاستبانة كلها	بين المجموعات	3.733	4	378.	2.466	045.
	خلال المجموعات	132.069	349			
	المجموع	135.802	353			

يتضح من جدول رقم (12) قبول الفرضية بُعد في مدى تأثير المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.074). وهو أعلى من ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية. ورفضها في بُعدي مدى تأثير الدورات التدريبية، والدرجة الكلية إذ بلغ مستوى الدلالة على التوالي (0.043) و(0.045). وهو أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني رفض الفرضية، ولمعرفة لصالح من تأتي الفروق قام الباحث باستخدام اختبار LSD كما عهوا واضح في الجدول رقم (13) أدناه.

**جدول رقم (13) اختبار LCD لمعرفة الفروق في درجة تأثير ورش العمل والدورات التدريبية في تنمية المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية تبعا لمتغير سنوات خدمة الضابط**

القيمة مفقودة	أكثر من 15 سنة	15-11 سنة	10-6 سنوات	5 سنوات فأقل	سنوات خدمة الضابط	المتغير	البعد
	-.37607*	-.34716*	-.48765*		5 سنوات فأقل		مدى تأثير بُعد الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية
					10-6 سنوات		
					15-11 سنة		
					أكثر من 15 سنة		
4.10	3.92	3.95	4.13	3.68		المتوسط الحسابي	

يتضح من جدول رقم (13) أن الفروق جاءت بين الفئة من ذوي الخدمة 5 سنوات فأقل و الفئة 10-6 سنوات و 15-11 سنة وأكثر من 15 سنة لصالح الفئة أقل من 5 سنوات، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الفئة من ذوي سنوات الخدمة من 5 سنوات فأقل حديثي التجربة في الخدمة وهم بحاجة إلى مزيد من التركيز في إطار رفع مستوى معارفهم حيال المواطنة بمفهومها الشامل، الأمر الذي يتطلب إشراكهم في المزيد من الدورات التدريبية التي تؤكد على حقوق الإنسان والديمقراطية، وثقافة المواطنة من حيث الحقوق والواجبات، وتعزز لديهم قيم الولاء للوطن، وتسهم في تنمية القدرات الإبداعية لديهم، وإبراز دور التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق الأمن، مع التأكيد على ضرورة مساعدة المواطنين في تلبية



احتياجاتهم، وهذا في الواقع يمثل إحدى أهم الأهداف العامة للمؤسسة الأمنية الفلسطينية تجاه المجتمع الفلسطيني وليس فقط منتسبيها، أما فيما يتعلق في الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة تبعا لمتغير سنوات خدمة الضابط قام الباحث باستخدام اختبار LSD لمعرفة الفروق ويوضح ذلك جدول رقم (14).

#### جدول رقم (14) اختبار LCD لمعرفة الفروق في الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان

البعده	المتغير	سنوات خدمة الضابط	5 سنوات فأقل	10-6 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	قيمة مفقودة
الدرجة الكلية للاستبانة كلها	5 سنوات فأقل			*-44814	*-38576	*-39427	*-34193
	10-6 سنوات			*46537			
	11-15 سنة			*30528			
	أكثر من 15 سنة			*30938			
المتوسط الحسابي			3.71	4.17	4.0183	4.0224	4.09

يتضح من جدول رقم (14) أن الفروق جاءت بين الفئة من ذوي الخدمة 5 سنوات فأقل و الفئة 10-6 سنوات و 11-15 سنة وأكثر من 15 سنة وفئة الذين لم يعرفوا عن سنوات خبرتهم لصالح الفئة أقل من 5 سنوات.

#### الفرضية الخامسة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير المناخ التنظيمي والدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط الجهاز في الضفة الغربية تعزى إلى متغير الدخل الشهري بالدولار للأسرة. ويوضح ذلك جدول رقم (14)

### جدول رقم (14) نتائج تحليل «التباين الأحادي؛ لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير الدخل الشهري بالدولار للأسرة

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى تأثير بُعد المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية	بين المجموعات	444.	3	148.	320.	811.
	خلال المجموعات	158.358	342	463.		
	المجموع	158.802	345			
مدى تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية	بين المجموعات	1.871	3	624.	1.519	209.
	خلال المجموعات	140.432	342	411.		
	المجموع	142.304	345			
الدرجة الكلية لجميع الاستبانة	بين المجموعات	973.	3	324.	843.	471.
	خلال المجموعات	131.664	342	385.		
	المجموع	132.637	345			

يتضح من جدول رقم (14) قبول الفرضية في جمع المجالات والدرجة الكلية، إذ بلغ مستوى الدلالة كالاتي:

بُعد مدى تأثير المناخ التنظيمي، إذ بلغ مستوى الدلالة (811). وهو أعلى من ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية.

بُعد مدى تأثير الدورات التدريبية إذ بلغ مستوى الدلالة (209). وهو أعلى من ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني قبول الفرضية.

الدرجة الكلية للاستبانة كلها إذ بلغ مستوى الدلالة (471). وهو أعلى من ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني قبول الفرضية.

## خامسا: نتائج الدراسة وتوصياتها

1. نتائج تحليل مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية. فقد حققت متوسطا حسابيا (3.96)، وانحرافا معياريا (0.678)، وبنسبة (81%)، وهذا مدى مرتفع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد المناخ التنظيمي بين الفئة من حملة الماجستير والثانوية فأقل والبيكالوريوس لصالح فئة ذوي التعليم من فئة ماجستير فأعلى تبعا لمتغير مستوى تعليم الضابط. وفروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين الفئة من حملة الماجستير والثانوية فأقل والبيكالوريوس لصالح فئة حملة ماجستير فأعلى.
2. نتائج تحليل مدى تأثير الدورات التدريبية لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية. فقد حققت متوسطا حسابيا (4.10)، وانحرافا معياريا (0.643)، وبنسبة مئوية (82%)، وهذا مدى مرتفع، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير الدورات التدريبية في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية تبعا لمتغير سنوات خدمة الضابط بين الفئة من ذوي الخدمة 5 سنوات فأقل والفئة 6-10 سنوات و11-15 سنة وأكثر من 15 سنة لصالح الفئة أقل من 5 سنوات، وفي الدرجة الكلية بين الفئة من ذوي الخدمة 5 سنوات فأقل و الفئتين 6-10 سنوات و 11-15 سنة وأكثر من 15 سنة وفئة الذين لم يعرفوا عن سنوات خدمتهم لصالح الفئة أقل من 5 سنوات.

## سادسا: توصيات الدراسة:

1. يجب إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول المواطنة ودور المؤسسات كافة في تعزيزها للخروج بمزيد من التوصيات التي من شأنها أن تعزز دور المؤسسات في تنميتها.
2. إعطاء الفرص للضباط الجدد للمشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة في تعزيز مفهوم المواطنة .
3. ج. عقد مجموعات نقاش بحثية أو مجموعات بؤرية لحملة الماجستير فأعلى لمناقشة نقاط القوة وتعزيزها وإيجاد حلول عملية لنقاط الضعف في المناخ التنظيمي لدى جهاز الشرطة الفلسطينية، والخروج بتوصيات تنعكس بالضرورة على دور المناخ التنظيمي لدى الجهاز في تعزيز مفهوم المواطنة لدى ضباطه من حملة الماجستير فأعلى.
4. ضرورة أخذ احتياجات الضباط الجدد وصغار السن فيما يتعلق بالدورات الداخلية التي من شأنها أن تعزز مفهوم المواطنة لديهم.

## المراجع باللغة العربية:

- سورة التوبة، الآية 25.
- ابن منظور، لسان العرب، مادة (وطن)، 1994.
- إسماعيل، ناصر وجاسم، نبيل وصبر، رنا، أثر المناخ التنظيمي في لسوك المواطنة: دراسة تحليلية لآراء عينية من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة- الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 30، 2012
- بحر، يوسف عبد، مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005.
- بحر، يوسف وسويرح، أيمن أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.
- الجنابي، أحلام، مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، عدد 22، جامعة بابل، آب 2015.
- الحسبان، عيد، المقاربات القانونية لمبدأ المواطنة في المنظومة التشريعية الأردنية ودلالات الممارسات السياسية، وقائع الندوة الفكرية «المواطنة بين المنظور الحقوقي وإشكاليات الواقع»، تحرير محمد يعقوب ومحمد فضيلات، عمان: المركز الوطني لحقوق الانسان، 2011.
- الزعبي، خالد والعزب، محمد، قياس اتجاهات العاملين في تبني السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اربد، مجلة المنار، مجلد 13، عدد 2، 2007.
- القحطاني، محمد علي مانع، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2002.
- القريوتي، محمد قاسم، «السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية»، الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق، 1993.
- حمود، خضير كاظم، «السلوك التنظيمي»، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- درويش، محمد، العولمة والمواطنة والانتماء الوطني، ط1، القاهرة: مطبعة أبناء وهبة حسان، 2009.
- سليم بطرس إلياس، مقومات المجتمع المدني : دراسة ميدانية في إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة أربيل، 2002.

- على الكواري، المواطنة والديمقراطية في الوطن العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2001.
- العميان، محمود سلمان، «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان موسى، «القرارات القيادية في الإدارة التربوية»، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- غيث، عاطف محمد وآخرون، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، 1995.
- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، «السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية»، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- متعب، حامد، والعطوي، عامر، دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى مزاجات العمل الواقفية والسلوكية: دراسة تطبيقية على معمل نسيج الديوانية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم، أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد السادس عشر، العدد السادس، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2001.
- مناصرية، رشيد وختو، فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة المؤسسة الجزائرية، عدد 8، 2015.
- منى عبيد، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، مجلة المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، السنة الثانية، عدد 15، 2006.
- نافع، بشير، وآخرون، المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية، ط1، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2001.
- هيثم مناع، المواطنة في التاريخ العربي الإسلامي، القاهرة: مركز القاهرة لحقوق الإنسان، 1997.
- وثيقة الاستقلال الفلسطيني، الدورة التاسعة عشر للمجلس الوطني الفلسطيني المنعقدة في الجزائر عام 1988م.
- الوهبي، عبد الله، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 15، عدد 3، 2014.

## المراجعة الاجنبية:

- Crick , Bernard, Essays on Citizenship, London: Continuum, 2000.
- Hopkins, Gary, Teaching Citizenship's Five Themes, retrieved from [http://www.education-world.com/a\\_curr/curr008.shtml](http://www.education-world.com/a_curr/curr008.shtml) (accessed August 21, 2017)
- McKeever, Gráinne, Citizenship and Social Exclusion: The Re-Integration of Political Ex-Prisoners in Northern Ireland. The British Journal of Criminology. London: May. Vol. 47, Iss. 3, 2007, p 424-425.
- Patrick, John, The Concept of Citizenship in Education for Democracy 1999, (ERIC Digest ED432532-www.eric.ed.gov).

# Articles

No.	Research Title	Page No.
1	The Problem of Building an Electronic Society in Algeria <b>Dr. Zoubeir Ayache/ Mr. Nasim Bucaille.</b>	1
2	The Role of Palestinian Universities in Developing the Values of Citizenship among the Students "of An-Najah National University and Al-Istiqlal University as a Case Study". <b>Dr. Alia Assali/ Dr. Rajaa' Swiedan.</b>	27
3	Leadership skills and their Relation to the Level of Job Performance Among Employees in Palestine Technical College. <b>Dr. Mohammed Abed Eshteiwiy.</b>	63
4	Spatial Analysis of Areas Threatened by Torrential Streams and Flood in Jericho Governorate by Using the Geographical Information Systems (GIS). <b>Dr. Raed Al-Halaby.</b>	107
5	The Level of Using Social Communication Network Among Student of Hebron University and its Relationship with the Level of Emotional Intelligence. <b>Dr. Sana Sh T Abu Ghosh Dr. Khaled S M Katalo.</b>	137
6	Empowering Administrators in Sports Clubs in the Kingdom of Bahrain. <b>Dr. Abdulrahman Ahmed Sayyar.</b>	171
7	Knowledge Management and its Relation to the Level of Excellence in Performance from the View Point of Faculty Members at the AL-Istiqlal University. <b>Dr. Mohammad Halaseh.</b>	207
8	The Reality of the sector of Higher Education and Scientific Research in Arab Countries. <b>Dr. Mohammad Mediani/ Mrs. Talhaoui Fatima Zohra</b>	245
9	The Extent of the Influence of Organizational Climate and Training Sessions in Reinforcing the Concept of Citizenship Among the Officers of the Palestinian Police Apparatus in the West Bank. <b>Dr. Yaser Abu-Hamed.</b>	263

---

**Consultancy Board of Al-Istiqlal University Research Journal:**

Professor Ahmad Najm Al-Deen  
Professor Abed Al-Rahmman Al Sha'er  
Professor Anmar Ameen Al Bardary  
Professor Abra'eem Samiah  
Professor Adnan Shiqeer  
Professor Mohammed M. Al Subu'  
Professor Zafer Al-Sarayrah,  
Professor Abderrahman Azzi,

---

**The Editorial Board of the Journal:**

Editorial Board	Editor in Chief
Prof. Nizam Abbasi	Prof. Ghassan Al Helow The Dean of Scientific Research and Graduate Studies Alistiqlal University, Jericho, Palestine B. O. :10 Phone: +970-2-2322194 Fax: +970-2-2322197 Email: iuj@pass.ps
Major General Dr. Mohammad Al-Masri	
Major General Dr. Mohammed Al-Jabriini	
Dr. Mohammad Dabbous	
Dr. Husain Abed Al-Qader	
Dr. Rehab Al-Sa'dy	
Dr. Ahmad Abu Ja'far	
Dr. khaled Taha Thaher	

---

**Design & Production::**

Maher Sabri Dwekat

---

**Design Cover:**

Odai Abu Baker

---

**Editing and Proofreading:**

Dr. Muaath Shtayyeh  
Dr. Nawal Hasan,

---

**Coordinator:**

Mohammad Bani-odeh

---

All Rights Preserved for the publisher.

---





جامعة الاستقلال  
AL-ISTIQLAL UNIVERSITY

ISSN: 2518-5756

# **Al – Istiqlal University Research Journal**

**(Research and security studies)**



**Refereed Scientific Journal**

**Publisher:**

**Deanship of scientific research and graduate studies**

**Al-Istiqlal University**

**Jericho - Palestine**

**Volume 3 (1)**

**June 2018**

