

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS  
في فلسطين

بسمه نبيل إسماعيل عزاره

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ/2022م

تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى  
الأطفال SOS في فلسطين

إعداد:

بسمة نبيل إسماعيل عزارة

بكالوريوس مواد اجتماعية جامعة الأزهر - فلسطين

إشراف: الدكتور علاء الدين السيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من  
معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1444هـ/2022م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين  
اسم الطالب: بسمة نبيل إسماعيل عزارة  
الرقم الجامعي: 21912589

إشراف: الدكتور علاء الدين السيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2022/8/15 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

- التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....
- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور علاء الدين السيد  
2- ممتحناً داخلياً: الدكتور أحمد حرز الله  
3- ممتحناً خارجياً: الدكتور زياد الدماغ

القدس - فلسطين

2022/هـ1444م

## إهداء

إلى أبي وأمي، لو كان القلب كتاب لأتى اسميكما في أول سطور الحب، فكل كلمات الحب والثناء تقف عاجزة في حضرتكما.

إلى أخواتي، أنتن الوطن الذي يحيطني بالسعادة دوماً، أنتن النعمة التي أعوذ بالله من زوالها.

إلى السند والعضد والساعد إخواني أرف لكم الإهداء حباً ورفعةً

إلى أساتذتي الكرام، وأهل الفضل الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.

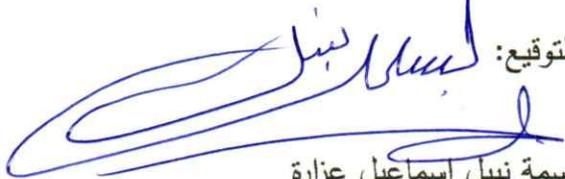
إلى كل من أوقفته عقبات الطريق وصعوبات الحياة عن تحقيق أحلامه

أهدي لكم جهدي هذا

الباحثة/ بسمة نبيل إسماعيل عزارة

إقرار

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنَّها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وإنَّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:   
بسمة نبيل إسماعيل عازرة

التاريخ: 2022/8/15

## شكر وعرّفان

قال الله تعالى في كتابه الكريم: { وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ } [لقمان: 12].

أشكر الله العليّ القدير على توفيقه في إنجاز هذه الرسالة، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإنني أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى:

مشرف الرسالة الدكتور/ علاء الدين السيد، حيث كان لها الدور بالجهد والتوجيه لتخرج الرسالة بأفضل صورها.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام

الدكتور/ أحمد حرز الله، والدكتور/ زياد الدماغ، اللذين تفضلا وتكرما وقبلا مناقشة هذه الرسالة، وإبداء الرأي السديد، مما أسهم في تجويد هذا العمل وتحسينه، ليظهر في أحسن صورة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لقرى الأطفال SOS إدارة وعاملين.

ويسرني إن أتوجه بالشكر إلى الدكاترة محكمي الاستبانة.

كما أشكر كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بالدعاء بظهر الغيب، بورك فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى، والله المسؤول أن ينفع بهذا العمل على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، إنه على ذلك لقادر.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحثة/ بسمة نبيل إسماعيل عزارة

## مصطلحات الدراسة

- **القيادة الذكّية:** هي الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين والذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة، وكشف استراتيجيات جديدة في بيئتها لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الغنيماوي، وآخرون، 2020).
- **وتعرف الباحثة القيادة الذكّية إجرائياً:** بأنها القيادة التي تعمل على توفير أجواء التوافق بينها وبين الموظفين لرسم الأهداف المستقبلية والتعاون لتوفير متطلبات تحقيقها.
- **الميزة التنافسيّة:** هي تلك الجهود والتطورات من إبداع وابتكار أو مهارات تقنية تملكها، وتتميز بها المنظمة عن منافسيها، والتي تتيح لها طرح منتجات وخدمات في السوق ذات تكلفة منخفضة وأسعار منافسة اعتماداً على معلومات ملائمة عن رغبات واحتياجات الزبائن بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة ولزبائنهم (أبو عطا، 2020).
- **وتعرف الباحثة الميزة التنافسيّة إجرائياً:** هي مجموع الخدمات الفريدة التي تقدمها قرى الأطفال SOS والتي تطفي طابع التميز عليها، وتضعها في مكانة مرموقة.
- **قرى الأطفال SOS فلسطين:** هي منظمة غير حكومية وإنسانية وغير ربحية تأسست عام 1966، تهدف إلى منع تفكك الأسرة، من خلال برنامج تعزيز الأسرة الذي يقدم مجموعة من الخدمات لتمكين العائلات من إنَّ تصبح مستقلة مالياً ولا تجد نفسها مضطرة للتخلي عن أطفالها، وفي حال تعذر ذلك فهي نقدم رعاية بديلة في قرية الأطفال SOS، بحيث تساعد الأطفال والشباب الذين فقدوا رعاية الأسرة من خلال الرعاية الأسرية البديلة حتى يصبحوا مستقلين (موقع قرى الأطفال SOS فلسطين، 2021).
- **وتعرف الباحثة قرى الأطفال SOS إجرائياً:** هي الحاضنة التي تربي وتنمي الأطفال ممن فقدوا الرعاية الأسرية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

## المخلص

تمثل هدف الدراسة الرئيس بالبحث في تأثير القيادة الذكّية على جودة الخدمة كميزة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في قرى الأطفال SOS في فلسطين وبالبالغ عددهم (110) موظفاً وموظفة، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (110) استبانة، واسترداد (87) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (79.09%)، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- حصلت القيادة الذكّية بقرى الأطفال SOS في فلسطين على وزن نسبي بلغ (80.632%) وذلك بدرجة كبيرة، كما حصلت جودة الخدمة كميزة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين على وزن نسبي بلغ (79.57%)، وذلك بدرجة كبيرة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكّية وجودة الخدمة كميزة تنافسيّة بقرى الأطفال SOS في فلسطين، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكّية في جودة الخدمة كميزة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول القيادة الذكّية وجودة الخدمة كميزة تنافسيّة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها:

- تطوير قسم يهتم بتطوير النظم الإداري في رسم وتحديد آليات واستراتيجيات من شأنها إن تسهم في زيادة فاعلية القيادة الذكّية، ومما ينعكس ايجاباً على اتخاذ القرارات السليمة.
- تنمية روح الفريق الواحد والتعاون بين الموظفين من أجل تحقيق الاندماج الوظيفي.
- دعم جهود قرى الأطفال SOS لمتابعة أفضل الممارسات في مجال القيادة الشعورية، والعقلانية، والروحية، والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة وبما يسهم في تحسين المكانة التنافسيّة لها.
- تهيئة بيئة العمل وتطويرها باستمرار بحيث تشجع العاملين على تقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن إن تحدث تغييراً استراتيجياً وبما يطور من خدمات قرى الأطفال SOS.

## **The Impact of Smart Leadership in Enhancing the Competitive Advantage of SOS Children's Villages in Palestine**

**Prepared by: Basma Azara.**

**Supervisor: Dr..Alaaeldeen Alsayed.**

The main objective of the study was to research the impact of smart leadership in enhancing the competitive advantage of SOS Children's Villages in Palestine. The study used the descriptive analytical method. The study population consisted of (110) employees in SOS Children's Villages in Palestine. The researcher used the comprehensive survey method, where (110) questionnaires were distributed, and (87) were retrieved. With a recovery rate of (79.09%), the SPSS program was used to analyze the data.

**The study reached a set of results, the most important of which are:**

- The smart leadership in the SOS children's villages in Palestine obtained a relative weight of (80.632%) to a large degree, and the competitive advantage of the SOS children's villages in Palestine obtained a relative weight of (79.57%), and that was to a large degree.
- There is a direct, statistically significant, correlation between smart leadership and the competitive advantage in SOS Children's Villages in Palestine. There is a statistically significant effect of smart leadership on the competitive advantage in SOS Children's Villages in Palestine.
- There are no statistically significant differences for the average responses of the study community about smart leadership and competitive advantage according to personal and occupational variables.

**The study recommended a set of recommendations, the most important of which are:**

- Develop a department that is concerned with developing administrative systems in drawing and defining mechanisms and strategies that will contribute to increasing the effectiveness of smart leadership, which will positively affect making sound decisions.
- Develop team spirit and cooperation among employees in order to achieve functional integration.
- Supporting the efforts of SOS Children's Villages to pursue best practices in the field of emotional, rational, and spiritual leadership, and to benefit from the experiences of successful organizations in a way that contributes to improving their competitive position.
- Creating and constantly developing the work environment to encourage employees to present initiatives and suggestions that can bring about a strategic change and to develop the services of SOS Children's Villages.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

إنَّ نجاح المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على ما تقدمه من منتجات أو خدمات ذات صبغة تنافسيَّة، والتي تعكس تفوق المؤسسة على منافسيها، والاهتمام بجودة الخدمة من أجل مواجهة التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية، بحيث يجب على المؤسسة إنَّ تكون على قدرٍ من الذكاء الإداري في مواجهة هذه التحديات بهدف تحسين أدائها وتعزيز جودة خدماتها وكسب مزايا تنافسيَّة. والقيادة لم يُعد ينظر إليها على أنَّها سمة اجتماعية، فقد فسرت أيضاً في ضوء كونها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانات وتهيئة مناخ إيجابي يثير الدافعية للوصول إلى أعلى مستويات من الإنجاز، وأسفرت جهود العلماء في هذا المجال إلى التوصل إلى القيادة الذكيَّة (العناني، 2018).

وتعتبر القيادة الذكيَّة مزيجاً من ثلاثة أنواع من الذكاءات وهي الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي، وبالتزامن مع القدرات العقلية الخاصة بالقائد للحصول على المزايا الاستراتيجية واختبار البدائل الأفضل، إضافة إلى ذلك فهي القيادة التي تبتث النشاط والحيوية

بفرق العمل، من خلال امتلاكها لقدرات ذكائية تمكنها من إيجاد أو تكوين ثقافة قوية ومشجعة على التعلم والإبداع (كريم، وعويد، 2021).

وفي هذا السياق يشير (Konrath & Guldenberg) إلى اهتمام القيادة الذكائية بمستقبل الموظفين وإدامة عمليات التغيير من أجل رسم المستقبل وذلك من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتطوير المعرفة الفردية والجماعية، فضلاً عن ذلك تُعد القيادة الذكائية عملية مهمة لإدارة المنظمة التي ينتج عنها آثار كبيرة في سلوك الفرد، ومساعدته على التفكير المنظم والسليم، وبالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، لذلك ينبغي على المنظمات الاهتمام بدور القيادة الذكائية في عملية صنع القرار (الغنيماوي، وآخرون، 2020).

وتُعد الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، وحظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في الوقت المعاصر على المستوى المحلي والعالمي، حيث تُعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة، وتُعد أيضاً أول هدف تسعى إليه المنظمات في ظل صراع كبير بينها وبين منافسيها، وأنه في وقتنا الحالي الذي يتميز بالعلومة والسرعة وبيئة تتصف بالتحولات وشدة المنافسة، يتحتم على المنظمات مواجهة هذه التحديات للمحافظة على مركزها في السوق وزيادة تطورها، وذلك من خلال تحسين وزيادة تنافسيتها داخل السوق، حيث أصبحت هذه الأخيرة المؤشر الوحيد الذي يتم من خلاله الحكم على بقاء أو عدم بقاء المنظمة في ظل الظروف التي تفرزها البيئة المحيطة بها (أبو عطا، 2020).

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال مجموعة من العناصر أهمها الكفاءة، لذلك نجد إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة (أبو جراد، 2020)، كما تُعد الجودة أحد عناصر تحقيق الميزة التنافسية، حيث إن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها (الطهراوي، 2020)، إضافة إلى المرونة، والتي تشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها (عثمان، 2019)،

وأخيراً تستطيع الاستجابة إنَّ تحقق ميزة تنافسيّة للمنظمة من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج خدمات تشبع احتياجات المستفيدين بشكل أفضل، وبالتالي سيصبح هناك موازنة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية (عساف، 2019).

## 2.1 مشكلة الدراسة

لقد أصبحت الميزة التنافسية من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمة الساعية نحو تحقيق الريادة، باعتبارها السبيل إلى التطور والتميز من خلال الاستخدام الأمثل والناجح لمواد المنظمة، بغرض بناء مزايا تنافسية، إضافة إلى تحسينها باستمرار لضمان الاستدامة.

ومن خلال عمل الباحثة في قرى الأطفال SOS فلسطين، لاحظت توجه الإدارة الحثيث نحو تحقيق ميزة تنافسيّة وذلك بسبب حرص الإدارة على تقديم مستوى مرتفع من جودة الخدمات وذلك في ضوء رؤية قرى الأطفال SOS، والحرص على كفاءة الخدمات والعمليات الإدارية، إضافة إلى تحسين المرونة التنظيمية، وتعزيز الاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدمات قرى الأطفال SOS.

إضافة إلى ذلك ومن خلال استعراض الأدب الإداري والدراسات السابقة، فقد لاحظت الباحثة ندرة بالدراسات السابقة التي تناولت تأثير القيادة الذكيّة وجودة الخدمة كميّة تنافسيّة في قرى الأطفال SOS بفلسطين، وعليه تسعى الدراسة الحالية للتعرف على تأثير القيادة الذكيّة على جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

وبناء على ما سبق فإنَّ مشكلة الدراسة تتمثل بالسؤال الرئيس التالي:

**ما تأثير القيادة الذكيّة على جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟**

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى ممارسة سلوك القيادة الذكيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟

ويمكن أن ينبثق من هذا السؤال الفرعي التساؤلات التالية:

– ما علاقة الذكاء الشعوري بممارسة سلوك القيادة الذكية لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟

– ما علاقة الذكاء الروحي بممارسة سلوك القيادة الذكية لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟

– ما علاقة الذكاء العقلاني بممارسة سلوك القيادة الذكية لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟

2- ما واقع جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟

3- هل توجد علاقة بين القيّادة الذكيّة وتعزيز جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟

4- هل يوجد تأثير للقيّادة الذكيّة على جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟

5- هل يوجد فروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول القيّادة الذكيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل)؟

6- هل يوجد فروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول تعزيز جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل)؟

### 3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى ممارسة سلوك القيّادة الذكيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
2. معرفة واقع جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
3. توضيح العلاقة بين القيّادة الذكيّة وتعزيز جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
4. بيان تأثير للقيّادة الذكيّة على جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

5. الكشف عن الفروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول القِيَادَة الذَّكِيَّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل).
6. الكشف عن الفروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول تعزيز جودة الخدمة كميَّة تنافسيَّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل).

#### 4.1 أهمية الدراسة

صنفت الباحثة أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وعملية وذلك على النحو التالي:

##### أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل أهمية الدراسة العلمية بالنقاط التالية:

- 1- ندرة الدراسات والأبحاث في فلسطين على وجه التحديد على حد علم الباحثة التي تناولت القِيَادَة الذَّكِيَّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
- 2- تُعدّ الدراسة مرجعاً إضافياً للباحثين والمهتمين في المجال الإداري وإضافة للمكتبة العربية والفلسطينية.
- 3- تطوير قدرات الباحثة في مجال العمل الإداري ومتابعة التطورات في هذا المجال.

##### ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل أهمية الدراسة العملية بالنقاط التالية:

- 1- تتبع الأهمية العملية للدراسة من الأهمية التي تتمتع بها قرى الأطفال SOS في فلسطين، حيث تلعب دوراً مهماً في تعليم وتنشئة الأطفال في فلسطين.
- 2- المساعدة في تسليط الضوء على مستوى جودة الخدمة كميَّة تنافسيَّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين من حيث الجودة والكفاءة والسعر والمرونة والاستجابة.

3- توجيه المؤسسات الفلسطينية بشكل عام، وقرى الأطفال SOS في فلسطين بشكل خاص نحو تحسين جودة الخدمة كميزة تنافسية من خلال التركيز على القيادة الذكية.

### 5.1 متغيرات وأنموذج الدراسة

بعد مراجعة الأدب الإداري والدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية، فقد تكونت متغيرات الدراسة الحالية من:

**المتغير المستقل: القيادة الذكية.**

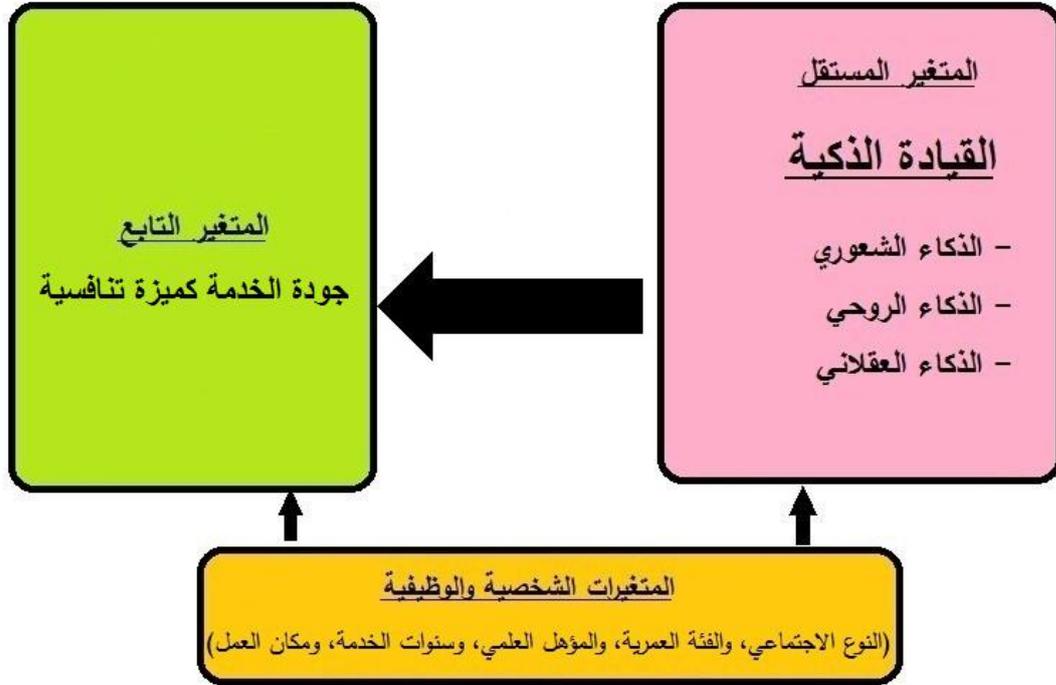
ويتفرع من المتغير المستقل الأبعاد التالية:

1. الذكاء الشعوري.
2. الذكاء الروحي.
3. الذكاء العقلاني.

**المتغير التابع: جودة الخدمة كميزة تنافسية.**

**المتغيرات الشخصية والتنظيمية: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل).**

أثر القيادة الذكية في تعزيز الميزة التنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين



شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (كريم، وعويد، 2021)، و(الغنيماوي، وآخرون، 2020)، و(العناني، 2018)

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الذكية وتعزيز جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الشعوري وتعزيز جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الروحي وتعزيز جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء العقلاني وتعزيز جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الذكيّة على جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الشعوري وتعزيز جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الروحي وتعزيز جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العقلاني وتعزيز جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول القيادة الذكيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول تعزيز جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 7.1 حدود الدراسة

طبقت الدراسة وفق الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** التعرف على تأثير القيادة الذكّية على جودة الخدمة كميرّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في قرى الأطفال SOS في فلسطين.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في قرى الأطفال SOS بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- **الحد الزمني:** تم جمع وتحليل بيانات الدراسة في الفترة الزمنية (2021/10-2022/6م).

## 8.1 هيكلية الدراسة

قامت الباحثة بتصنيف الدراسة إلى (5) فصول رئيسية، تناولت بالفصل الأول خلفية الدراسة من حيث المشكلة البحثية وتساؤلاتها إضافة إلى أهدافها وأهميتها، كما واستعرضت الباحثة متغيرات الدراسة والتأصيل العلمي لنموذج الدراسة والذي تناول طبيعة القيادة الذكّية وجودة الخدمة كميرّة تنافسيّة.

وبالفصل الثاني قامت الباحثة بالاستفادة من الأدب الإداري في موضوع القيادة الذكّية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف التي تسعى القيادة الذكّية للوصول إليها، إضافة إلى أهم خصائصها وأبعادها، وتناولت الباحثة أيضاً الميرّة التنافسيّة والتركيز على قرى الأطفال SOS كون الدراسة تتناول فئة ذات أهمية كبيرة، وأخيراً تم استعراض نبذة عن قرى الأطفال SOS، وأخيراً تناولت الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الذكّية وجودة الخدمة كميرّة تنافسيّة.

أما بالفصل الثالث فتناولت الباحثة فيه منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى اختبار صدق وثبات الاستبانة.

وبالفصل الرابع تم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات التي وضعتها الباحثة لتخرج بذلك إلى الفصل الخامس واستعراض النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تراها الباحثة تعزز من الميرّة التنافسيّة في ضوء القيادة الذكّية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة

يعتبر الإطار النظري من الأجزاء المهمة في البحث العلمي، حيث يُعد الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، ويستعرض الآراء والتوجهات البحثية التي ترسم صورة شاملة ومتكاملة عن الموضوع الذي تستهدفه الباحثة من خلال دراستها.

ويتكون الإطار النظري من أربعة مباحث، أما المبحث الأول فيتناول المتغير المستقل في الدراسة وهو القيادة الذكّية، حيث يستعرض هذا المبحث مفهوم القيادة الذكّية وأهدافها وأهميتها، إضافة إلى خصائصها، وأبعادها.

وفي المبحث الثاني نتناول موضوعاً إدارياً مهمة يتمثل بالميزة التنافسيّة، من خلال تسليط الضوء على مفهومها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، إضافة إلى أهميتها، والإشارة إلى وخصائصها وأبعادها، وأهم مكونات الميزة التنافسيّة.

وفي المبحث الثالث تناولت الباحثة العلاقة بين القيادة الذكية والميزة التنافسية، واستكشاف طبيعة هذه العلاقة، وأخيراً يتناول المبحث الرابع تعريفاً بقرى الأطفال التي يتم عليها تطبيق الدراسة، حيث يشير إلى نشأتها وأهدافها ودورها المجتمعي كما يقدم بعض الإحصائيات حول عملها.

## 1.2 المبحث الأول: القيادة الذكية

### 1.1.2 تمهيد

تبقى الاعتبارات الإنسانية ركيزة أساسية لضمان نجاح المنظمات وتطورها، وذلك رغم إن التكنولوجيا قد لعبت دوراً جوهرياً في رفع كفاءة تلك المنظمات وزيادة فعاليتها. ولعل هذا التوجه الإنساني قد قاد الدراسات والبحوث التي بدورها قد أثمرت عن عدد من النتائج والحقائق التي كانت غائبة، حيث كان من بين هذه الحقائق الإنسانية هي القيادة الذكية.

حيث تُعد القيادة من المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المنظمة، إذ لا بُدَّ من وجود القائد الذي يعمل على تنظيم شؤون أفراد المنظمة وتنسيق جهودها، من أجل تحقيق الأهداف، ومع ازدهار التطور التكنولوجي الذي تواجهه المنظمات والمنافسة الشديدة والتغيير البيئي السريع، كل هذا فرض ضرورة لامتلاك المنظمات لقيادة ذكية، وتبني النمط القيادي المناسب الذي يُعد عاملاً مهماً لنجاح المنظمة (الكرعاوي، 2016).

### 2.1.2 مفهوم القيادة

تُعد القيادة من المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مختلف حقول المعرفة، وقد تعاطت أهمية القيادة الإدارية في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات التي يشهدها العالم اليوم في جميع الميادين، وإنَّ نجاح القيادة الإدارية في ظل هذه التغيرات يتطلب قادة إداريين ذوي كفاءة عالية للقيام بأدوارهم على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف الموكلة إليهم (علي، ورشيد، 2020).

والقيادة باعتبارها محاولة التأثير في الناس لتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف (Gibson, et.al, 2012)، لذلك لم يعد ينظر للقيادة على أنها سمة اجتماعية، وإنما فقد فسرت أيضاً في ضوء كونها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانيات وتهيئة مناخ إيجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، وأسفرت جهود العلماء في هذا المجال عن التوصل إلى مفهوم الذكاء القيادي (العناني، 2018).

من جهة أخرى تُعد القيّادة هي المحور الأساسي لكافة النشاطات في مختلف المنظمات، سيما وأنها تعكس القدرة على التأثير بمجموعة من الأفراد نحو تحقيق مجموعة من الأهداف أو الرؤية الخاصة بالمنظمة (Lunenborg, 2012)، وهي ممارسة السلطة من قبل شخص في المنظمة على الأعضاء الآخرين لمساعدتهم في تحقيق أهدافها (George & Jones, 2012)، وفي السياق نفسه فإنّ مفهوم القيّادة يشير إلى محاولات القائد التأثير على العاملين بالمنظمة، في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية (Hit, et.al, 2012).

### 3.1.2 مفهوم الذكاء

يعرف الذكاء بأنّه القدرة على تقديم خدمة، من خلال مجموعة المهارات التي تؤهل الأشخاص لحل المشكلات، وإمكانية توفير مجموعة من الحلول لهذه المشكلات، من خلال البحث وجمع المعارف الجديدة (Singh & Sinha, 2013)، ويرى البعض بأنّ الذكاء هو القدرة على تكيف الأفراد مع بيئتهم من خلال اختيار الأساليب الملائمة لمواجهة الصعوبات التي يتعرضون لها والقدرة على تجاوزها (Esmaili, et.al, 2014).

من جهة أخرى فإنّ هناك من يصف الذكاء بأنّه السلوك أو القدرة على إيجاد حل للمشكلات بادراك الحقيقة والتكيف مع البيئة بالشكل الذي يؤدي إلى التصرف السليم في المواقف الحالية والمستقبلية (الكرعاوي، 2016)، في حين يُعرّف الذكاء بأنّه مجموعة من المقدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي يمتلكها الفرد ويستخدمها بالأمر التي يصعب التعامل معها من قبل فرد آخر (العبادي، 2012)، وهناك من يرى إنّ الذكاء يعني امتلاك القدرة على رؤية الأمور والقضايا من زوايا وأبعاد مختلفة (Ronthy, 2015).

### 4.1.2 مفهوم القيّادة الذكيّة

تشير القيّادة الذكيّة هي مزيج من القدرات الإبداعية وأنواع متعددة من الذكاء الخاصة بقدرة القائد على معالجة المعلومات وإيصالها بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأمد البعيد (الكرعاوي، 2016).

وفي تعريف آخر، تشير القِيَادَة الذَّكِيَّة إلى الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين والذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع الأهداف، فضلاً عن كشف استراتيجيات جديدة في البيئة المتحركة والمحدودة الموارد لمواجهة التحديات التي توجه المنظمة ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (القطار، وآخرون، 2020).

كما تشير القِيَادَة الذَّكِيَّة في مفهومها إلى ممارسة التفكير الاستراتيجي والتبصر، وتعزز التوازن بين الابتكار والاستدامة لتقاسم الرؤية والأهداف المشتركة وتتمتع بالذكاء الاجتماعي والذكاء العقلاي لتطوير ثقافة التميز (واحد، وعبد الله، 2021).

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأنَّ القِيَادَة الذَّكِيَّة هي عبارة عن مزيج بين الذكاء والسمات القيادية الذي يوسم به القادة، وبالتالي امتلاكهم للقدرة الإبداعية والحدسية والرؤية المستقبلية، لصياغة استراتيجيات المنظمة، والبحث عن الشراكات التعاونية مع المنظمات الأخرى، وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة في إطار السعي لمواجهة التحديات.

### 5.1.2 أهداف القِيَادَة الذَّكِيَّة

يتطلب من القادة إنَّ يقدموا أفضل ما لديهم من خلال اتخاذ القرارات الصائبة وذلك يحتاج منهم إنَّ يكونوا على قدر عالي من الدراية والمعرفة بما يقوموا به، وعليه يجب إنَّ يتمتعوا بذكاءات ليتسنى لهم اتخاذ القرار، وما يجب عليهم من عمل بخفة وكل ذلك سيسهل بشكل كبير أداءهم في المنافسة بمرونة وقدرة على أداء الأدوار المكلفين بها، وكذلك لمواجهة المفاجآت التي تحدث، والأداء وفق مرونة عالية في الاستجابة لكل تغيير يحدث، والقدرة على التكيف والرد السريع تجاه المتغيرات غير المتوقعة (كريم، وعويد، 2021).

إنَّ المهمة الأساسية لقادة اليوم تكمن في إحداث انطباع جيد لدى المرؤوسين، وذلك لا يحصل إلا عندما ينشئ القائد نوعاً من التأثير الطيب لدى مرؤوسيه، من خلال تقديم أفضل ما يمتلك من طاقات، لذلك تُعد القِيَادَة في الأساس وظيفة عاطفية، انفعالية أو شعورية، الأمر الذي يمكن إنَّ يقود إلى صياغة نماذج جديدة في الإدارة تدعو القادة الإداريين إلى وقفة تأمل (علي، ورشيد، 2020).

إنَّ القائد الذكي هو الذي ينشئ المنظمة الذكيَّة، والمنظمة الذكيَّة هي التي تبرز القائد الذكي، أحدهما يكمل الآخر، فضلاً عن إنَّ استخدام ذكاؤهم سوف يقود إلى وصول منظماتهم إلى القمة والتميز، فسعي القائد والتزامه بتحقيق الأهداف يُعد منبع القيم ومحرك السلوك (شمخي، 2020).

لذلك يهدف القائد الذكي إلى تنمية القدرات القيادية لدى من يعتقد إنَّ يمتلكون الكفاءة والإبداع والاستعداد، ليتمكن القائد من تنمية القدرات القيادية لدى العاملين معهم في الوقت المناسب من خلال العديد من أنواع الذكاء، والذكاء يتضمن العديد من الأنواع التي يمكن إنَّ يمتلكها الإنسان أو يمتلك بعضهاً منها ليمنحها إلى المجتمع، لذلك فالذكاء يجب ألا يعتبر مجرد سمة للأفراد، لكن الذكاء يمكن تصويره على أنَّه نتاج العملية الديناميكية التي تتضمن الكفاءة الفردية والقيم والفرص (الكرعاوي، 2016).

والقيادة الذكية هي نمط إداري يمزج بين العاطفة والعقل، فالعقل يتحكم في العواطف، والعاطفة تساعد العقل في الوصول إلى القرارات الفعالة وإلى حل المشكلات، لذلك فالقائد الذكي يعلم بأنَّ العاطفة هي التي ترشد التفكير وتهذب السلوك، وبالتالي يمكن اعتبار القيادة الذكية هي التي تؤثر في مشاعر الذات، ومشاعر الآخرين، فالقيادة تعبر عن تفاعل بين القائد والمرؤوسين، وفهم القائد لمرؤوسيه، والوصول لدرجة الفعالية في التواصل معهم، وهو جوهر القيادة الذكية، إضافة إلى ذلك فهي قيادة إبداعية تتسم بعلاقات ارتباطية تشاركية مع كافة الجهات داخل المنظمة (شمخي، 2020).

إنَّ القيادة الذكية تُعد النمط القيادي الأنسب للمنظمات المعاصرة، لما تمتلكه من أبعاد ضرورية لنجاح القائد، حيث ترتبط القيادة الذكية ارتباطاً وثيقاً بتحقيق المنظمة للازدهار التنظيمي (القطار، وآخرون، 2020).

## 6.1.2 أهمية القيادة الذكية

ساد الاعتقاد خلال سنوات عديدة بأن نجاح القادة يتوقف على ذكائهم العادي (الأكاديمي) ومهاراتهم التقنية أو التخصصية فقط، وفي السنوات العشر الأخيرة قد ظهرت العديد من الدراسات والبحوث التي أثبتت إن ذلك الذكاء وتلك المهارات غير كافية لوحدها لنجاح القادة في مختلف المجالات ومنهم القادة الإداريون، بل إن هناك جوانب عديدة تتعلق بالنواحي الشخصية والعقلانية والشعورية والروحية (علي، ورشيد، 2020).

تعني القيادة الذكية إنَّ القائد يمتلك ذكاءً ديناميكياً ويواجه تحديات غير مسبوقة، وهذا ما يتجاوز أي اختبار من اختبارات الذكاء، لهذا تحتاج القيادة الذكية إلى أنواع أخرى من الذكاء بما يتجاوز كل اختبارات الذكاء القياسية لتصل إلى الذكاء الكلي الذي يغطي جوانب المنظمة كلها، وهو أيضاً ذكاء يتسم بالتحديات غير المألوفة والمنافسة التي تستهدف المنظمات عموماً في كل إجراءاتها الذكيّة وغير المألوفة والابتكارية (الكرعاوي، 2016).

ويبرز اليوم بوضوح غياب القائد المؤثر، إذ إنَّ القائد الفاعل الذي يتمكن من النجاح في بيئة الأعمال الماضية قد لا ينجح في بيئة الأعمال الحالية، وتغيرت كذلك ظروف ومواقف مختلفة في العقود الأخير، ولم ينجح القادة في التكيف مع هذه التغيرات، ولذلك هناك حاجة ملحة لوجود قادة أذكى ومبدعين لأنَّه لا يمكن ممارسة العمل حسب القواعد القديمة (Mazdai & Mohammadib, 2012).

ويمكن توضيح أهمية القيادة الذكية باهتمامها بمستقبل الموظفين وإدامة عمليات التغيير، من أجل رسم المستقبل من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتطوير المعرفة من أجل تعزيز القدرات الفردية والجماعية، فضلاً عن ذلك تُعد القيادة الذكية عملية مهمة لإدارة المنظمة التي ينتج عنها آثار كبيرة في سلوك الموظف ومساعدته على التفكير المنظم والسليم، وبالشكل الذي ينبغي على المنظمات الاهتمام بدور القيادة الذكية في عملية صنع القرار، لذا القيادة مرتبطة بالعمليات الداخلية للإدراك والمحفزات والمواقف، فضلاً عن ذلك هي مرتبطة بالعوامل الخارجية ذات العلاقة بالبيئة والمكافآت، لذا فالقيادة تعد عملية فردية واجتماعية (Konrath, Goldenberg, 2004).

وتُعد القيادة الذكية مطلباً لثقافة الأعمال الحالية، والتي تشير إلى ضرورة تحقيق الفارق في النتائج على مستوى التفوق الحالي والمستقبلي (Reason, 2011).

وتظهر أهمية القيادة الذكية من خلال قدرتها على بناء ثقافة منظمية تحرك جميع الأفراد نحو التعلم والتعاون والتحسين المستمر والابتكار (السليفاني، 2013).

## 7.1.2 خصائص القيادة الذكية

خصائص القيادة الذكية تدل على ذكائها من خلال طريقة تفكيرها وطريقة عملياً وليس فقط من خلال السهولة في التنبؤ بالمستقبل ولكن في عملية الاختبار الذهني فيمكن تحديد بعض خصائص القيادة الذكية.

ولكي يكون القائد محاطاً بصفة الذكاء لا بدّ من إنَّ يتمتع ببعض الخصائص التي تنمي قدرات القائد الذكيّة، وهذه الخصائص هي (شمخي، 2020):

- القابلية العالية لإدراك المعلومات المعقدة في البيئة الخارجية.
- القابلية العالية للاستجابة لهذه المعلومات بشكل دائم.
- القابلية العالية للتعلم بسرعة.

والقيادة الذكية من المتغيرات الرئيسة التي تناولتها البحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، لما لها من دور حيوي في ازدهار المنظمة، وأصبحت قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على القائد الذكي (القطار، وآخرون، 2020).

ومن خصائص القيادة الذكية القدرة على بناء فرق العمل وإدارتها بشكل فعّال، كما تتسم القيادة الذكية بأنّها القيّادة التي تتخذ القرارات السليمة لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى أنّها القيّادة التي تهتم بتحقيق النتائج والنظر إليها من منظور استراتيجي (Mattone, 2013: 16).

والقائد الناجح هو ذلك القائد الذي تتوفر فيه تلك الصفات من أجل إنجاز عمل معين، فالذكاء وسعة التفكير أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تناسب الظروف التي يعمل فيها، ومن أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها ويمكن التعرف على صفات القائد من تجارب

الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها، والقيادة الذكية والفاعلة لا تحصل على انجازاتها من قوة المنظمة ومن سمعتها السابقة ولا من أخطاء منافسيها، وإنما هي مولدة للفرص الجديدة وصانع لقواعد اللعبة الجديدة ومنشئة الميزة التنافسية بما تمتلك من قدرة ذكائية على مواجهة تحديات المنافسين وبما توجد للمنافسين من تحديات تمكنها من كسب المزايا في ظل انشغال منافسيه بتلك التحديات (الكرعاوي، 2016).

ويوضح الجدول التالي أهم خصائص القيادة الذكية.

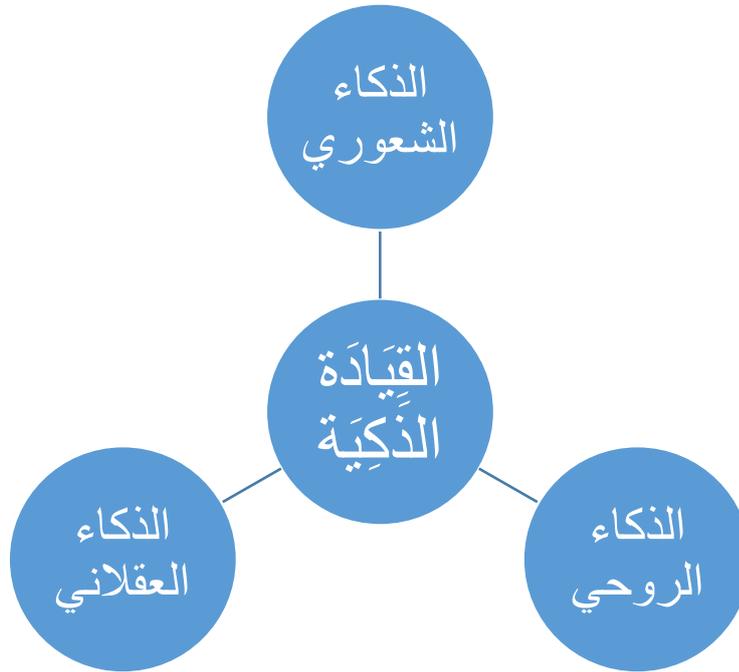
جدول (1.2): خصائص القيادة الذكية

م	الخصائص	البيان
1	ذكاء متعدد ومركب	الأعمال هي مزيج من كل الأفراد والأموال والبيئات، والأفراد مزيج من قدرات وعواطف، إلى جانب البيئات والموارد والمنافسين، من أجل ذلك كله فإن القيادة تتسم بالتعدد والتنوع في ذكائها القيادي الذي هو ذكاء مادي، وذكاء انساني عاطفي، وذكاء اجتماعي.
2	ذكاء متجاوز	الذكاء قدرة متميزة يواجه فيها مشكلة أو تحدياً في بيئة الأعمال الزاخرة بالجديد من الظروف والمنافسين وتحدياتهم، عليه إن يقدم الحلول الملائمة الجديدة باستمرار، ففي بيئة الأعمال اليوم حيث المؤكد الوحيد هو التغيير، فإن القادة لا ينزلون إلى السوق التنافسي مرتين، وإنما في كل مرة بمفهوم أو طريقة أو تحد جديد.
3	ذكاء تنافسي	القيادة الذكية هي الذكاء التنافسي ولا يقف عند الاستجابة ومعالجة المشكلات والتحديات التي يفرضها المنافسون، لذا هي ذكاء يبادر في ايجاد التحديات للمنافسين بمفاهيم غير مألوفة.
4	ذكاء انشاء القيمة للمنظمة	يحقق رأس المال القيادي بما يجعل القيادة مورداً لا ملموساً من الموارد اللاملموسة التي ازدادت أهميتها في اقتصاد المعرفة، وأصبحت تسهم بدرجة كبيرة من قيمة المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (نجم والنعمي، 2012).

## 8.1.2 أبعاد القيادة الذكية

شهد العقد الأخير من القرن الماضي انطلاقة دراسات علمية عن الانفعالات تمثلت بإلقاء نظرات خاطفة على الدماغ وهو يقوم بنشاطه، ومن خلال الأساليب الابتكارية أصبح لأول مرة ظاهراً للعيان ما كان يُعد لغزاً كبيراً، هذه الانفعالات في جوهرها هي الدافع لأفعالنا، وهي بمثابة خطط فورية غرسها التطور في كياننا الإنساني، إذ يؤدي كل انفعال دوراً فريداً في السجل الشعوري للفرد (علي، ورشيد، 2020).



شكل (1.2): أبعاد القيادة الذكية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة

وتُعد القيادة الذكية من المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المنظمة ومعالجة المعلومات لمواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأمد البعيد من خلال تقاسم الرؤية والأهداف المشتركة باعتبارها نقطة الانطلاق في ممارسة القيادة الذكية وبإملاكها الذكاء الشعوري والذكاء الروحي والذكاء العقلاي (واحد، وعبد الله، 2021)، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي.

## 1. الذكاء الشعوري

يشير الذكاء الشعوري إلى القدرة على التصور بدقة، والتقييم، والتعبير عن المشاعر، والقدرة على الوصول إلى توليد المشاعر، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم العواطف وتعزيز النمو العاطفي والفكري (Cicei, 2012).

لذلك يتعين على القادة الأذكياء سيما في مجال العمل المنظمي، البحث عن فرص الحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والأفكار التي تساعدهم في مجال تكوين رؤية واضحة بشأن المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والأفكار (الكرعاوي، 2016).

إنّ الذكاء الشعوري هو قدرة الفرد على فهم وإدارة الذات، فضلاً عن الفهم الاجتماعي والذي يساعده على إدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وإدارة العلاقات معهم وتحفيزهم لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية (القطار، وآخرون، 2020).

ويرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بالذكاء الشعوري إلى أنه يساعد القائد على اكتساب مصادر متعددة القوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية بفاعلية (Landy, 2005).

ولتحقيق قيمة النجاح التنظيمي والشخصي، يجب تكامل مفاهيم القيادة الذكية مع الذكاء الشعوري مع التركيز بوجه خاص على العاملين بالشكل الذي يسمح لقادة المنظمة باتباع منهج أكثر شمولية لفهم تنمية المهارات القيادية للتابعين (Haber, et.al, 2012).

والقائد الذي يتمتع بذكاء شعوري يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، وذو أداء أفضل في العمل، ولديه القدرة في استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة، والبهجة والثقة، والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية بهم (الكرعاوي، 2016).

## 2. الذكاء الروحي

يعرف الذكاء الروحي بأنه القدرة على فهم الذات، ومدعومة بالبيئة لتكسبه قدرات روحانية تمكنه من الدخول في حالات من السمو، وتساعد على التركيز والسيطرة على العمليات العقلية والجسمية، بما يحقق له إمكانية توجيه علاقاته الاجتماعية ومواجهة الصدمات النفسية والعاطفية وتزويد من حدسه، أي أنه القدرة الأساسية التي تشكل وتوجه جميع القدرات الأخرى ( Ronel & Ramat, 2008).

والذكاء الروحي هو القدرة والقابلية التي تمكن الناس من حل المشاكل المعقدة وإنجاز الأهداف (Hyde, 2004)، حيث تعتبر الروحانية من عناصر الذكاء لأنها تؤدي إلى تعزيز القدرات والتكيف مع البيئة، وتوفر المهارات التي تمكن الناس من حل المشاكل وتحقيق الأهداف (Martin & Hafer, 2009).

وهو ميزة تصيب الفرد دون غيره لتطلق العبقرية لديه والتهذيب، هذه الصفات التي تمكن الفرد من جذب الافراد والتأثير عليهم، لذلك يحتاج القائد لهذا النوع من الذكاء (Garcia, 2012)، كما يشير الذكاء الروحي إلى القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل والتصور للوصول إلى المعرفة من أجل حل المشاكل (علي، ورشيد، 2020).

لذلك فإنّ الذكاء الروحي يعكس القدرات التي يمتلكها الفرد والتي بإمكانه إنَّ ينميها ويطورها، بحيث تمكنه من التصرف بحكمة كونها تعمل على المزج بين العقل والروح معاً، مما تساعد على التأقلم وتحقيق التكامل (العطار، وآخرون، 2020).

## 3. الذكاء العقلاني

يشير الذكاء العقلاني إلى القدرات التي يمتلكها القائد والتي بالإمكان تطويرها وتحسينها من خلال عمليات التعلم من المواقف التي تمر به، فضلاً عما يكتسبه بالتعلم الذاتي وبالإمكان تحسينه حسب الظروف الخاصة والبيئة التي يعمل بها (العطار، وآخرون، 2020).

لذلك فإنّ العقلانية تعني تحديد أهداف مناسبة من قبل القائد، والتحرك المناسب في ضوء أهداف المخطط لها، والأهداف تبنى على أساس الامكانيات المتوفرة، وهذا يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها بالاستعانة بأفضل السبل الممكن (علي، ورشيد، 2020).

والذكاء العقلائي بالنسبة للقائد يشبه مدخل الإدارة بالأهداف من خلال قدرته على إنشاء وإدامة والهام الرؤية، وتطبيق هذه الرؤية بمساعدة الفريق، وتتصف المنظمات التي تمتلك قائداً ذو ذكاء عقلائي بخصائص مختلفة عن المنظمات ذات الأداء التقليدي، إنّ تميز المنظمة في أهدافها هو انعكاس للأداء الفردي (Symanlakka, 2003).

ويمكن إنّ يكون الذكاء العقلائي مكتسباً وغير وراثي، ويمكن إنّ يتحسن ويتطور وفقاً للظروف الخاصة والبيئية، ويتحسن ويتطور وينضج الذكاء العقلائي من خلال عمليات التعلم في مواقف الحياة عموماً، فضلاً عن ما يمكن اكتسابه بمزيد من التعلم الذاتي والنظامي (الكرعاوي، 2016).

## 2.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### 1.2.3 تمهيد

تتمثل الميزة التنافسية تعتبر مقياساً للمنظمات الناجحة ومؤشراً لتميزها، وذلك من خلال إيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها وتُعد الميزة التنافسية بمثابة السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة (محمود، 2017).

### 2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة لأجل إنشاء القيمة المستمرة التي لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل منظمات أخرى مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من المنافسين (بن خليفة، وزلاسي، 2018)، وهي المظاهر التي تعكس قدرة المنظمة في مجالها وتميزها عن منافسيها والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لعلاقاتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها (عساف، 2018).

كما أنّها قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين في السوق باستمرار من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي رغبات الزبون بطرق فريدة ودائمة يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل منافسيها (عزون، 2015)، وبالتالي فهي القدرات والمهارات الموجودة داخل المنظمة والتي تُعني باستثمار الموارد المختلفة بهدف تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين تلبي احتياجاتهم المتنوعة وتُفوق توقعاتهم وتميزها عن المنافسين (المغني، 2019).

وعليه فإنّ الميزة التنافسية هي أي خدمة أو منتج يميز المنظمة عن منافسيها من وجهة نظر المستفيدين منها، وذلك مرتبط بتحقيقه لفترة طويلة من الوقت، وفي نفس الوقت تنماز بعدم مقدرة المنافسين الحاليين أو المحتملين استنساخ استراتيجيتها (علون، 2021).

وفي ضوء ذلك، ترى الباحثة بأنّ الميزة التنافسية هي قدرات ومهارات المؤسسة التي تتسم بالإبداع والابتكار، وتتميز بها المؤسسة عن المنافسين، بحيث تسمح لها بطرح خدمات ذات تكلفة منخفضة وأسعار منافسة اعتماداً على معلومات ملائمة عن رغبات واحتياجات المستفيدين بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

## 3.2.2 أهمية الميزة التنافسية

لقد أصبحت الميزة التنافسية من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات الساعية نحو تحقيق الريادة، باعتبارها السبيل إلى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المنظمة بناء مزايا تنافسيّة وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة (العكدي، 2019)

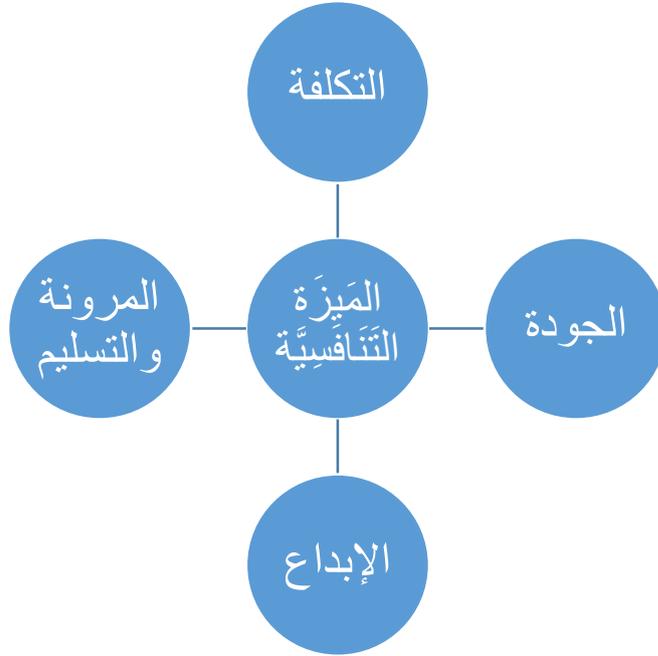
تتمثل أهمية الميزة التنافسية في كونها مقياساً للمنظمات الناجحة وذلك لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها وتُعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة كما يشير إليها (العوادي، 2020)، و(فاروق اكبر، 2017)، و(محمود، 2017)، و(العنزي، 2015) على النحو التالي:

- قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسيّة وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.
- تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استدامتها.
- تشكل الميزة التنافسية المستدامة عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات وغاية الاستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الاستراتيجية.
- يتم تحديد أهميتها بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن.
- تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح المنظمات.
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية.
- تقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.
- خاصية لتحقيق القيمة العليا عن طريق اضافة القيمة للزبائن.
- مقياس مهم للمنظمة التي تسعى البقاء والنمو في ضوء ما موجود من اختراعات واستكشافات.

- سلاح استراتيجي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المماثلة عبر تطوير معرفة المنظمة المعنية بالتنافسية.

## 4.2.2 أبعاد الميزة التنافسية

هنالك عدة دراسات تناولت أبعاد الميزة التنافسية، فبعضها قدمها في خمسة أبعاد وبعضها في ثلاثة، وغالب الدراسات قدمتها في أربعة أبعاد، كما في دراسة (خلف، 2020)، و(عمران، 2017)، و(كحيل، 2016)، وهي التكلفة، والجودة، والمرونة والتسليم، والابداع، كما هو موضح في الشكل التالي.



شكل (2.2): أبعاد الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (خلف، 2020)، (عمران، 2017)، (كحيل، 2016)

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد على النحو التالي:

### أولاً: التكلفة

تُعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقه من أجل تفوقها وحصولها على حصة سوقية أكبر من المنافسين، وهذا يعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة

خدماتها وسلعها التي تقدمها مقارنة مع المنظمات المنافسة، مما ينتج عنه تحقيق عوائد أكبر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستخدام الكفؤ للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، فضلاً عن التحسين المستمر لجودة وكفاءة المنتجات والخدمات، وفهم الأنشطة الحرجة للمنظمة، والتي تعد مصدراً مهماً للتميز في انخفاض التكلفة، وأيضاً لا بُدّ من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من قاعدة بيانات ومعلومات تقويم الأداء، بما يسهم في التقليل من الهدر، والدقة في استخدام الموارد، وتحديد الطريق الأمثل لعمل وتطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها إنَّ تؤدي إلى تحقيق الكلفة مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

### ثانياً: الجودة

تُعد الجودة من أهم المزايا التنافسيّة، حيث يسعى الزبون للحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة عالية من خلال المفاضلة بين السعر والجودة، حيث تشير الجودة إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة وجيدة لتقديم خدمات ومنتجات تتلاءم وتلبي احتياجات زبائننا، وتسهم المنتجات ذات الجودة العالية في تحسين سمعة المنظمة، وفي تحقيق رضا الزبائن فضلاً عن إنَّ المنظمة يمكن لها إنَّ تفرض أسعاراً أعلى في حالة تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

### ثالثاً: الإبداع

يشير الإبداع إلى تطور وتقدم يطرأ على خدمات ومنتجات المنظمة وهيكلها واستراتيجياتها وأساليبها الإدارية، ويمكن تحقيق ذلك بتقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب متطور مختلف، وعمل خلاق بما يتيح الإبداع في العمليات المستخدمة أو المخرجات وإنتاج أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها إنَّ استخدمت من قبل، وهذا يحقق بإجراء تغييرات تكنولوجية متطورة لسد حاجات السوق، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

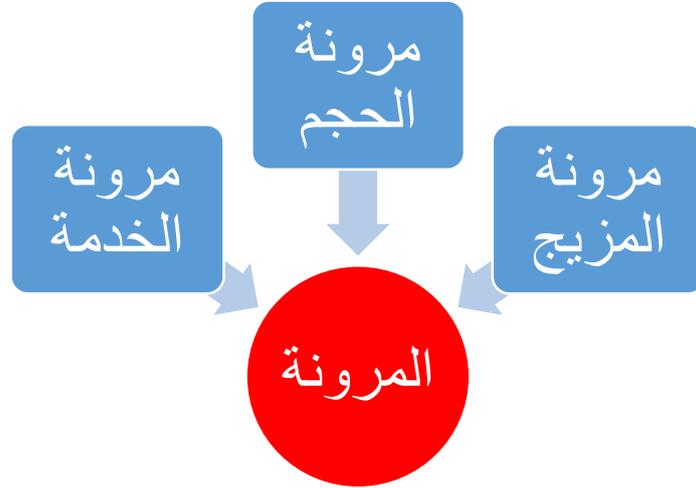
### رابعاً: المرونة والتسليم

تشير المرونة والتسليم إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات، وكذلك من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وحاجات الزبائن، وبهذا

أصبحت المرونة بعداً نفسياً يتضمن القدرة على إنتاج منتجات حديثة وبمقدار واسع، والقدرة على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة الاستجابة إلى رغبات الزبائن، وتتجلى المرونة في:

- مرونة الخدمات: وهي قدرة العمليات والمنظمة على مسايرة التغيير في التصميم، والنتائج عن رغبات الزبائن، وتقديم خدمات جديدة أو معدلة.
- مرونة الحجم: وهو القدرة على تغيير حجم الإنتاج، وقدرة العمليات على التغيير في مستوى النتائج لتقديم أحجام مختلفة من الخدمات والمنتجات.
- مرونة المزيج: قدرة المنظمة على إنتاج مزيج من المنتجات.

إنَّ بُعد المرونة التسليم هو بمكانة القاعدة الرئيسة للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال تحقيق المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات وخدمات حديثة وجديدة وتقديمها للزبائن بأقصى سرعة ووقت ممكن، وإنَّ هناك ثلاث أسبقيات لبُعد التسليم هي: سرعة التسليم، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير.



شكل (3.2): أنواع المرونة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية

## 5.2.2 استراتيجيات الميزة التنافسية

يتفق مجموعة من الباحثين على ثلاثة استراتيجيات للوصول إلى الميزة التنافسية ومنهم (أبو شريعة، وآخرون، 2021)، و(العوادي، 2020)، و(عثمان، 2019)، و(بركات، 2018)، و(محمود، 2017)، و(بِحياوي، 2013) وذلك على النحو التالي:

### الاستراتيجية الأولى: القيادة في التكلفة

تشير القيادة في التكلفة إلى إنَّ على المنظمة إنَّ تنجز وتحقق أنشطتها المختلفة بمستوى كلفة أقل من المنظمات المنافسة، وذلك من خلال التحديد والسيطرة على التكاليف الثابتة وتقليل تكلفة البيع والتسويق، ولتحقيق نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب من المنظمة إنَّ يكون لديها مكانة سوقية كبيرة.

### الاستراتيجية الثانية: التمايز

تشير استراتيجية التمايز إلى إنَّ على المنظمة إنَّ تقدم خدمات ومنتجات تتسم بالإبداع والابتكار والجودة العالية وترتبط بسعر الخدمة أو المنتج بشكل كبير، مع توضيح التمييز لخدمات ومنتجات المنظمة من خلال توضيح المنفعة التي ستعود على المستخدمين، مما يرفع مستوى صعوبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة، وتأخذ استراتيجية التمايز أشكالاً متعددة مثل الجودة العالية، سهولة الاستخدام، وسرعة الاستجابة والتسليم، الضمانة على المنتج، وخدمات ما بعد البيع.

### الاستراتيجية الثالثة: التركيز

تشير استراتيجية التركيز إلى إنَّ على المنظمة إنَّ تركز على فئات أو اتجاهات محددة مثل (مجموعة معينة من المستخدمين، أو نمط معين من التكنولوجيا، أو خط معين من الإنتاج)، حيث تسعى المنظمة لتلبية احتياجاتهم بهدف تحقيق التميز سواء بالسعر أو بالجودة أو بالسعر والجودة.

## 6.2.2 مصادر الميزة التنافسية

إنَّ أهم خصائص الميزة التنافسية هو إنَّ تمتلك المنظمة القابلية على استغلال إمكانية مواردها على نحو كفوء وفاعل لتطوير وإدامة أية مزايا تنافسيَّة ممكنة، لذلك فإنَّ مصادر الميزة التنافسية المستدامة ستكون داخلية وخارجية كما يشير إليها (المولى، 2019)، و(محمود، 2017)، و(العنزي، 2015) على النحو التالي:

### - المصادر الداخلية:

تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والمقدرات الداعمة لها ومن أمثلتها الموارد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس ايجاباً بفائدة اكتساب الميزة التنافسية المستدامة من حيث موقعها وعمرها وقدرتها ؛ وكذلك بالنسبة الى الموارد البشرية التي تعد من أهم مصادر الميزة التنافسية والتي تتمثل بمورد العمالة التي تقيم بعدد وانواع مهاراتها المختلفة وقابليتها على التكيف والتعلم وتطوير خبراتها وبنفس الوتيرة تأتي أهمية مصدر الموارد البشرية المتمثل باستخدامات الأموال وكيفية ادارتها بما يخدم توجه المنظمة التنافسي وأخيراً يأتي دور الموارد غير الملموسة المتمثلة برأس المال الاجتماعي الذي يتحقق منه الثقة والالتزام والتعاون، والمعرفة الضمنية التي تعد مقدرة نادرة للعاملين لتأسيس الإبداع والابتكار، ولاحقاً أضيفت سمعة المنظمة لتمثل قيمة جوهرية للموارد غير الملموسة لتعزيز ثقة المستفيدين بها.

### - المصادر الخارجية:

يُقصد بالمصادر البيئية الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الايجابي أو السلبي، ولعل من نافلة القول أنَّه على الرغم من إنَّ كلا من المصادر الداخلية والخارجية له تأثير في تأسيس وتحقيق ميزة تنافسيَّة مستدامة للمنظمة، إلا أنَّه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة لها، فإنَّ الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.

ومن جهة أخرى تم تقسيم الموارد التي تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية وبشكل هرمي إلى أربعة أنواع وهي:

– **الموارد الأساسية:**

تمثل بطاقة الدخول وأدنى المتطلبات الأساسية للمشاركة ببدء المشروع.

– **الموارد السطحية:**

هي تلك الموارد الضرورية التي يمكن استئجارها أو شراؤها.

– **الموارد التنافسية:**

تشمل الموارد التنافسية تلك التي تستمد المنظمة منها قيمتها المضافة.

– **الموارد الاستراتيجية:**

هي تلك الموارد الفريدة لأحدى المنظمات، التي يمثل إهمالها نشأة فجوة لا يمكن ردمها

من قبل المنظمة لتعزيز تنافسها وتكون غير متجانسة ويمكن نقلها.



**شكل (4.2): موارد الميزة التنافسية**

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية

## 7.2.2 آليات تنمية الميزة التنافسية

في ضوء التغيرات البيئية المتسارعة ينبغي على المنظمات إن تكون ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من خلال مجموعة المستلزمات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها تضيق الطريق أمام المنافسين لتقليد نقاط القوة والقدرة المؤسسية المتفردة للمنظمة (عساف، 2018).

ونتيجة التصاعد التنافسي فإن المنظمات تسعى إلى التغيير والتجديد لتقديم الجديد والأجود والتميز وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة كما يشير إليها (Soorjoo, 2016)، و(محسن، والدعمي، 2012) عن طريق الآليات التالية:

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة ومتفوقة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.
- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد بما يحقق الكفاءة قبل الأبداء، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الإلكتروني للوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
- بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والمنافسين.
- احتضان المستفيدين والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم.
- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والمستفيدين.
- أداء الخدمة أو العلامة التجارية.
- فهم المستفيدين قبل المنافسين والتخطيط لكسب مستفيدين أكثر مستقبلاً.
- الاستثمار في النشاط التسويقي.

- المحافظة على المظهر العام للمنظمة.
- تكنولوجيا إنتاج الخدمة.
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التعريف بخدمات المنظمة.

## 3.2 القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية

### 1.3.2 تمهيد

تستعرض الباحثة في هذا البحث العلاقة بين القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية، من خلال محاولة الربط بين مكونات وخصائص كلاً من القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية، وذلك لبيان أهمية القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية.

### 2.3.2 العلاقة بين القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية

ويوفر الذكاء القيادي القدرة على دمج العناصر وتحليلها، ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ومستوى نجاحها في خدمة أهداف النظام (Nenadal, et al., 2018)، كما يوفر الذكاء القيادي القدرة على التخطيط للمستقبل بهدف تطوير استراتيجيات مبتكرة تمكنهم من دعم عمليات اتخاذ القرارات، وبناء الرؤى والاستراتيجيات التي تصنع مستقبل المنظمات (مطر، 2018).

ويسهم الذكاء في ترسيخ السمات القيادية، ثم إيجاد قادة ناجحين، لاسيما في ظل تزايد أهمية القيادة للمنظمات، والاعتماد على سمات (الذكاء، والعقل، والشخصية) في الحكم على كفاءة قادتها (راضي، وآخرون، 2020).

ترتبط القيادة الذكية بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث إنّ القيادة الذكية هي عملية صنع القرارات الخاصة بكيفية التفاعل مع الموظفين، من أجل تحفيزهم، ومن ثم ترجمة هذه القرارات إلى نشاطات وممارسات فاعلة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة (Mattone, 2013).

في سياق اهتمامنا بالقيادة على صعيد العمل المؤسسي، أي معاملة القيادة وكأنّها ذات قيمة سوقية ضمن الاهتمام بالكوادر البشرية، من خلال دور القادة الناجحين بما يمتلكونه من خبرات ومعارف وبما يجعل المنظمة متميزة بتحقيق أهدافها وتمتلك الميزة التنافسية وتحقيق النتائج الإيجابية من خلال الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على التأثير، والقدرة الأخلاقية، والعلاقات الخارجية، وتطوير القيادة نم أجل المستقبل (الكرعاوي، 2016).

ونظراً لأهمية القيادة الذكية وأبعادها في تحقيق ثقافة التميز (واحد، وعبد الله، 2021)،  
لذلك فالقيادة الذكية تدل على ذكاء المنظمة، من خلال طريقة تفكيرها، وطريقة عملها، والأساليب  
التي تستخدمها للتنبؤ بالمستقبل، إضافة إلى القدرة على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية  
للمنظمة، والتكيف مع مستجداتها، للحفاظ على المنظمة وضمان استقرارها وتفوقها (عبد الله،  
2020).

## 4.2 قرى الأطفال SOS

### 1.4.2 نبذة عن قرى الأطفال SOS

قرى الأطفال SOS فلسطين هي منظمة غير حكومية وإنسانية وغير ربحية تأسست عام 1966. بهدف منع تفكك الأسرة. والحفاظ على العائلات معاً، من خلال برنامج تعزيز الأسرة الذي يقدم مجموعة من الخدمات لتمكين العائلات من إنَّ تصبح مستقلة مالياً ولا تجد نفسها مضطرة للتخلي عن أطفالها. إذا لم يكن ذلك ممكناً، فقرى الأطفال تقدم رعاية بديلة في قرية الأطفال SOS. وبهذا المعنى، تساعد الأطفال والشباب الذين فقدوا رعاية الوالدين أو الأسرة من خلال الرعاية الأسرية البديلة حتى يصبحوا مستقلين (موقع قرى الأطفال SOS، 2022).

### 2.4.2 رسالة قرى الأطفال SOS

تعبر قرى الأطفال SOS عن رسالتها بما يلي (موقع قرى الأطفال SOS، 2022):

- نحن نبني أسر للأطفال المحتاجي
- نحن نساعدهم في رسم مستقبلهم.
- نحن نشاركهم في تنمية مجتمعاتهم.

### 3.4.2 رؤية قرى الأطفال SOS

تعبر قرى الأطفال SOS عن رؤيتها بما يلي (موقع قرى الأطفال SOS، 2022):

إنَّ يكبر كل طفل في كنف أسرة محاطاً بالحب والاحترام والحماية.

### 4.4.2 قيم قرى الأطفال SOS

تتمثل أبرز قيم الأطفال SOS بالقيم التالية (موقع قرى الأطفال SOS، 2022):

- الشجاعة: نعمل بإقدام.
- الالتزام: نفي بوعدنا.
- الثقة: نوّمن ببعضنا البعض.
- المسؤولية: نحن شركاء جديرون بالثقة.

## 5.4.2 بيئة قرى الأطفال SOS

يهدف برنامج الدعم الأسري ( FSP ) إلى الحيلولة دون فقدان الأطفال لرعايتهم الأسرية، كانَّ هناك إدراكاً واضحاً لهذا البرنامج في فلسطين، ويتم تطبيقه في موقعين: جنوب الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث يعيش الأطفال في قرى الأطفال SOS وفقاً لتقافتهم الخاصة ودينهم الخاص بهم، وهم يتعلمون كيفية التعرف على قدراتهم واهتماماتهم ومواهبهم الفردية والتعبير عنها. يوجد هناك اثنتين من قرى الأطفال SOS في فلسطين، توجد في مدينة بيت لحم ومدينة رفح (موقع قرى الأطفال SOS، 2022):

- بيت لحم:

إنَّ قرية الأطفال - SOS بيت لحم هي أول قرية أطفال SOS في الشرق الأوسط والتي تأسست عام 1966، حالياً يوجد في القرية 87 طفل يعيشون في 14 بيتاً.

- رفح:

إنَّ قرية الأطفال - SOS رفح في غزة، تأسست عام 2000، حالياً يوجد في رفح 89 طفل يعيشون في 12 بيتاً، يوجد هناك أيضاً في كل قرية بيت واحد مخصص للخالات اللواتي يقدمن الدعم للأمهات في قرى الأطفال SOS ويعتنين بالأطفال في حال غياب الأمهات.

## 6.4.2 برامج قرى الأطفال SOS

تنفذ قرى الأطفال SOS مجموعة من البرامج من أهمها ما يلي:

### أولاً: برنامج الرعاية الأسرية

يحتاج كل طفل إلى عائلة قائمة على المحبة، فتسعى قرى الأطفال SOS إلى توفير الرعاية الشاملة والأمنه للأطفال الذين فقدوا والديهم أو للأطفال الذين هم تحت خطر فقدان الرعاية الأسرية و لا يستطيعون العيش مع أسرهم البيولوجية للعيش ضمن جو أسري محب في القرى. في قرينتنا في بيت لحم ورفح، يعيش الأطفال حياة طبيعية مع أم SOS وأخوة و اخوات، مع الحرص لإبقاء الأخوة والأخوات البيولوجيين مع بعضهم البعض، كما وتقوم الخالات في قرى

الأطفال بدعم ومساعدة أمهات القرية في العناية بأطفالهن وفي حال غيابهن، حيث ينشأ الأطفال في كنف عائلات قرى الأطفال SOS حتى سن الـ 14، بعد ذلك ينتقل الشباب والشابات من قرى SOS إلى بيوت منفصلة في برنامجنا بيوت الشبيبة، وخلال ذلك يتلقون الرعاية والإرشاد ويتعلمون المهارات والقدرات اللازمة التي يحتاجونها ليصبحوا قادرين على الاعتماد على انفسهم . كما توفر قرى الأطفال SOS التعليم النوعي من مرحلة رياض الأطفال حتى الجامعة أو التدريب المهني. فتسعى SOS بالتعاون مع الشركاء بتمكين الأطفال والشباب من الحصول على التعليم وتوفير الدروس الخصوصية والبيئة التعليمية التحفيزية التي تدعم تطور الأطفال. كما وتقوم قرى الأطفال SOS أيضاً بضمناً الرعاية الصحية والنفسية الجيدة لجميع الأطفال تحت إشرافها (موقع قرى الأطفال SOS، 2022).

### ثانياً: برنامج تمكين الأسر

يهدف هذا البرنامج للحيلولة دون فقدان الأطفال لرعايتهم الأسرية. إننا نعمل بالتعاون مع المجتمعات المحلية والجهات الحكومية، والمنظمات الأخرى لمساعدة وتمكين الأسر الفقيرة والهشة في حماية أطفالهم، وبناء قدراتهم ورعايتهم من خلال توفير المستلزمات التعليمية والدعم والصحي والنفسي والاجتماعي. كما يوفر البرنامج للأسر المهارات والمعرفة اللازمة لمساعدتهم في تأمين سبل معيشتهم وتحقيق الاكتفاء الذاتي، وذلك من خلال تقديم خدمات المشورة والتدريب المهني أو المساعدة في إنشاء المشاريع المدرة للدخل للأسر، وفي مدينتي بيت لحم والخليل. في عام 2021 عمل البرنامج مع 400 عائلة من العائلات التي هي في حاجة ماسة للدعم، حيث تمكن البرنامج من الوصول إلى 1800 طفل و114 شاب فوق سن 18. نحن نعمل مع 18 منظمة من منظمات المجتمع المدني ومع 22 متطوعاً، أما في قطاع غزة يعمل برنامج تمكين الأسرة في غزة في 5 مناطق جغرافية. في عام 2021 عمل البرنامج مع 300 من العائلات التي هي في حاجة ماسة للدعم، حيث تم الوصول إلى أكثر من 2000 طفل و 58 شاب فوق سن 18 سنة. إننا نعمل مع 5 من منظمات المجتمع المدني و 40 متطوعاً (موقع قرى الأطفال SOS، 2022).

### ثالثاً: برنامج رعاية الشباب

يوجد في فلسطين العديد من بيوت الشباب والشابات، حيث ينتقل الأطفال عند بلوغهم 14 عاماً إلى بيوت الشباب والشابات، لتصبح بيوتهم الجديد ويكملوا تعليمهم الدراسي أو المهني. وبعد تخرجهم ينتقل الشباب والشابات إلى مرحلة شبه الاستقلال من حياتهم، وفي هذه المرحلة يتعلم الشباب المهارات والقدرات التي يحتاجونها للعيش بشكل مستقل في حياتهم ويتلقوا دعم وإشراف بسيط من مشرفي بيوت الشباب والشابات حتى يصبحوا قادرين على الاعتماد على انفسهم واعضاء مساهمين في مجتمعهم، حيث يوجد في بيت لحم بيتين للذكور وبيتين للإناث بحيث يصبح العدد الكلي للشباب من كلا الجنسين، كذلك يوجد في غزة بيتين للذكور وبيتين للإناث بحيث يصبح العدد الكلي للشباب من كلا الجنسين. يوجد في كل بيت من بيوت الشباب قائد يلعب دوراً رئيسياً في توجيه الشباب أثناء تطوّرهم الشخصي، ويشارك الشباب في العديد من برامج التوعية والتوجيه. وهم يشاركون أيضاً في العمل التطوعي المجتمعي مثل: جمعية أصدقاء مرضى السكري وجمعية أصدقاء مرضى السرطان وجمعية العميان ووزارة التربية والتعليم والمخيمات الصيفية (موقع قرى الأطفال SOS، 2022).

### رابعاً: برنامج التعليم

قرى الأطفال SOS تعطي الأولوية للتعليم وتطوير الشخصية لجميع الأطفال والشباب المنخرطين في برامج الرعاية الأسرية في SOS خلال المراحل المختلفة لتطورهم، فالطفولة هي مرحلة التطور والتعليم وهدفنا هو تمكين الأطفال ليتطوروا ويصبحوا راشدين وتنمية المهارات اللازمة التي يحتاجون إليها ليتحملوا مسؤولية أنفسهم ويصبحوا قادرين على المساهمة بشكل إيجابي في المجتمع الفلسطيني من خلال رد الجميل لمجتمعهم، من خلال حصول الأطفال على التعليم في برنامجنا الدعم الأسري (FS) التابع لقرى الأطفال SOS من خلال توفير ( منح دراسية، المواصلات المدرسية، القرطاسية، الرسوم المدرسية) لهم. لتمكين العائلات من تعزيز قدرات أطفالها وبعد منحهم فرصة للتعليم نقدم دعم للآباء والأمهات أو مقدمي الرعاية من هذه العائلات، حيث نعطيهم دورات تدريبية وكيفية إدارة مشروع صغير لتمكينهم من إنَّ يصبحوا مستقلين اقتصادياً لحماية أطفالهم (موقع قرى الأطفال SOS، 2022).

## خامساً: برنامج الإغاثة في الأزمات

عادة ما يكون الأطفال الفئة المستضعفة الأكثر تضرراً وتتأثراً عند وقوع الكوارث والنزاعات، وهو ما يجعل حماية الأطفال والأسر من صميم عملنا في حالات الطوارئ وذلك لضمان حصول الأطفال المعرضين للخطر على الدعم والرعاية اللازمين لإعادة بناء حياتهم وتقوية مجتمعاتهم، حيث تعاني العائلات في قطاع غزة من صعوبات اقتصادية ومعيشية ونفسية صعبة نتيجة العدوان الأخير على المدنيين الفلسطينيين. حيث تضررت أكثر من 135 عائلة في برنامج تمكين الأسرة التابع لمنظمة قرى الأطفال SOS فلسطين في قطاع غزة. تراوحت الأضرار ما بين هدم للبيوت كلي وجزئي وفقدانٍ للمشاريع المدرة للدخل، إضافة الى صعوبات نفسية ظهرت لدى الأطفال، وذلك على النحو التالي (موقع قرى الأطفال SOS، 2022):

- **توزيع سلال المعونات:** جاءت هذه الخطوة استجابة للاحتياجات الإنسانية العاجلة التي تطلبت تقديم دعم فوري لتأمين الإمدادات الغذائية الأولية واحتياجات الحياة الأساسية التي سيتم تسليمها للمستفيدين. وقد حرصت قرى الأطفال SOS على إن تكون جميع محتويات العبوات متوافقة مع الاحتياجات الغذائية للعائلات، وبالتالي تحتوي على عناصر التغذية الأساسية.
- **الدعم النفسي:** هو ركيزة أساسية في الاستجابة لحالات الطوارئ التي تؤثر على الأطفال والأسر من المتأثرين بالنزاعات والكوارث. حيث تشارك الأسر والأطفال في جلسات الدعم النفسي والتي من شأنها تقليل مستويات التوتر والصدمات والخوف بين الأطفال والآباء على حد سواء، وتمكينهم من التعافي معاً كعائلة.

## 5.2 الدراسات السابقة

### 1.5.2 تمهيد

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقٍ عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف، وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وتود الباحثة إن تشير إلى إن الدراسات التي سوف يتم استعراضها لموضوع الدراسة المتعلقة بالقيادة الذكية، والميزة التنافسية، وجاءت في الفترة الزمنية بين 2018 و 2022، وشملت جملة من الأقطار والبلدان؛ مما يشير إلى تنوعها الزمني، والجغرافي، حيث تكونت الدراسات السابقة من (20) دراسة سابقة، مقسمة إلى (10) دراسة تناولت القيادة الذكية، و(10) دراسة تناولت الميزة التنافسية.

ويختتم الفصل بتسليط الضوء على جوانب الاتفاق والاختلاف بينهما، ثم الفجوة العلمية، من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً، جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

## 2.5.2 الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الذكية

- دراسة (كريم، وعويد، 2021) بعنوان: القيادة الذكية وعلاقتها باتخاذ القرار لبعض مدربي كرة اليد من وجهة نظر اللاعبين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الذكية واتخاذ القرار لبعض مدربي اندية الدوري العراقي الممتاز لكرة اليد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (56) لاعباً.

وأظهرت الدراسة إنَّ مدربي اندية الدوري العراقي الممتاز لكرة اليد يتمتعون بمستوى عالٍ من القيادة الذكية واتخاذ القرار من خلال ما يمتلكون من قدرات ومهارات في مجال الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الذكية واتخاذ القرار.

- دراسة (واحد، وعبد الله، 2021) بعنوان: دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (125) مديراً.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين القيادة الذكية وتطوير ثقافة التميز في مديرية مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية، إضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز في مديرية مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية.

- دراسة (الغنيماوي، وآخرون، 2020) بعنوان: القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة (بالذكاء الشعوري، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني) في تحقيق الازدهار التنظيمي في دائرة صحة واسط بالعراق،

وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من (44) موظفاً وموظفة، وذلك في ضوء المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت الدراسة عدم وجود تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الشعوري في الازدهار التنظيمي، كما أظهرت النتائج اهمال الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة الموظفين من خلال عدم إشراكهم في عملية صنع القرار، إضافة إلى انخفاض قدرة الإدارة العليا للمنظمة عينة البحث لدعم وتنمية القيادات الذكّية لتحقيق مستوى متميز من الازدهار التنظيمي.

• دراسة (علي، ورشيد، 2020) بعنوان: دراسة مقارنة في القيادة الذكية بين اللجنة الاولمبية والبارالمبية الوطنية العراقية من وجهة نظر اعضاء اتحاداتها الرياضية.

هدفت الدراسة التعرف إلى الجانب القيادي من خلال رؤية الاتحادات المركزية لقيادات اللجنة الاولمبية والبارالمبية ومقارنة النتائج التي تم التوصل اليها من خلال مقياس القيادة الذكية والذي يشمل على المجالات وهي (الذكاء الشخصية - ذكاء الشعوري - ذكاء العقلاني - ذكاء الروحي) وما تواجهه اللجنة الاولمبية والبارالمبية من متغيرات متعددة على المستوى الاداري مما يتطلب منها إيجاد قيادة فاعلة لتلافي الاخطاء أو الأزمات التي من الممكن إن يتلافها القائد الذكي، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار (100) من أعضاء الاتحادات المركزية للجنة الاولمبية والبارالمبية، أي بنسبة (50) استمارة لاتحادات اللجنة الاولمبية و(50) استمارة لاتحادات اللجنة البارالمبية.

وتوصلت الدراسة إلى إن أعضاء الاتحادات المركزية البارالمبية التي تمثل عينة البحث تتمتع ببعض الخصائص القيادية لتحقيق الأهداف المطلوبة منها إلا إن السياسات التي تتبعها اللجنة البارالمبية قد أبعدهم عن ممارسة دورهم القيادي أو مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات واكتفت بدورها في الاتحادات مما انعكس ذلك على إن يكون دورهم سلبياً أكثر مما يكون ايجابياً في حدوث أزمة، بحيث يكون لديهم المعرفة بالقيادة الإدارية (وخاصة القيادة الذكية)، إدارة الأزمات، نظريات القيادة، المسؤولية الاجتماعية، نظم التحفيز، حيث تم التوصل إلى إن القيادات الإدارية التي شملها البحث لديهم خبرة فنية في مجال عملهم دون الثقافة الإدارية الكافية.

• دراسة (عبد الله، 2020) بعنوان: دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيخوخة التنظيمية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيخوخة التنظيمية، من خلال التعرف إلى آراء مديري عدد من المصارف الأهلية في مدينة أربيل العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (94) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الذكية والحد من الشيخوخة التنظيمية بالمصارف الأهلية في مدينة أربيل العراقية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيخوخة التنظيمية بالمصارف الأهلية في مدينة أربيل العراقية.

• دراسة (الشرافي، 2020) بعنوان: التحسين وفق ISO 9001:2015 ودوره في بناء المنظمة الذكيّة دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحسين وفق ISO 9001:2015 ودوره في بناء المنظمة الذكيّة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من أصحاب المناصب الإدارية والموظفين ذوي العلاقة بموضوع الدراسة في شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية (بالتل، جوال، وحضارة)، والبالغ عددهم (110) موظفاً وموظفة.

وأظهرت الدراسة إنّ شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية حققت نسبة جيدة من تطبيق التحسين بلغت (75.15%)، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحسين وفق ISO 9001:2015 وبناء المنظمة الذكيّة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين وفق ISO 9001:2015 في بناء المنظمة الذكيّة.

- دراسة (المصري، 2020) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لديهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بمستوى القوة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (572) معلماً ومعلمة.

وأظهرت الدراسة إنَّ درجة ممارسة القيادة الذكية لدى المديرين كانت "متوسطة"، ومستوى القوة التنظيمية لديهم كانت "متوسطة"، كذلك وُجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الذكيَّة ومستوى القوة التنظيمية لديهم.

- دراسة (Bijang, et.al, 2020) بعنوان: تأثير الوساطة للإدارة العامة الجديدة على العلاقة بين الذكاء والقيادة وجودة الموارد البشرية وأداء موظفي الحكومة المحلية في إندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى التركيز على كيفية تتأثير أداء موظفي الحكومة المحلية بعدة عوامل؛ وهي الذكاء والقيادة وجودة الموارد البشرية والآلية الوقائية الوطنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين حكوميين في مدينة ماكاسار بإندونيسيا، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف حكومي.

وتوصلت الدراسة إلى إنَّ الذكاء والقيادة من القضايا المهمة في رفع مستوى جودة الموارد البشرية وإنَّ لها آثار إيجابية وهامة على NPM. تشير العلاقة المباشرة أيضاً إلى أهمية العلاقة بين الذكاء والقيادة، كما يتوسط متغير الوساطة للإدارة العامة بشكل كبير التأثير غير المباشر بين المتغيرات. وبالتالي تظهر أهمية القيادة الذكية في الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيق مفهوم الآلية الوقائية الوطنية في البيئة الحكومية.

- دراسة (Nasiri & sheykheeabadi, 2020) بعنوان: تحليل العلاقة بين القيادة الإيجابية والقيادة الذكية مع ريادة الأعمال المدرسية: دور الوسيط في الكفاءة الذاتية للمعلمين الاختبار.

هدفت الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين القيادة الإيجابية والقيادة الذكية مع ريادة الأعمال المدرسية مع الدور الوسيط للكفاءة الذاتية للمعلمين في مدينة كرمانشاه الإيرانية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (353) معلماً ومعلمة.

أظهرت الدراسة إنَّ القيادة الإيجابية والقيادة الذكية والكفاءة الذاتية للمعلم لها تأثير كبير على ريادة الأعمال المدرسية، كما أظهرت النتائج إنَّ للقيادة الإيجابية والقيادة الذكية تأثير كبير على الكفاءة الذاتية للمعلمين؛ إضافة إلى إنَّ للقيادة الإيجابية من خلال الكفاءة الذاتية للمعلمين تأثير كبير على ريادة الأعمال المدرسية.

- دراسة (محمود، 2019) بعنوان: القيادة الذكية ودورها في مواجهة الأزمات.

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الذكية ودورها في مواجهة الأزمات، وذلك بالتطبيق على وزارة الإسكان والإعمار العراقية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (115) موظفاً وموظفة.

وتوصلت الدراسة إنَّ القيادة الذكية كظاهرة وسلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية القيادة الذكية ومواجهة الأزمات، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في مواجهة الأزمات.

### 3.5.2 الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية

- دراسة (السيد، والجدي، 2021) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وعلاقته بالميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج معتمد، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (166) موظفاً وموظفة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد إدارة المواهب التخطيط والاستقطاب، والاحتفاظ بالمواهب، والتعليم والتدريب مع الميزة التنافسية بالجامعات، ووجود تأثير لتعليم وتدريب المواهب في الميزة التنافسية، وعدم وجود تأثير لتخطيط واستقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب في الميزة التنافسية بالجامعات، وعدم وجود فروق حول إدارة المواهب تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجنس)، ووجود فروق تبعاً لمتغير (الفئة العمرية، وسنوات الخدمة)، في حين لا توجد فروق حول الميزة التنافسية تبعاً لمتغير (الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي).

- دراسة (أبو شريعة، وآخرون، 2021) بعنوان: وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (140) شخص من العاملين بهذه الشركات.

وأظهرت الدراسة وجود درجة موافقة كبيرة على مجال الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في المحافظات الجنوبية وذلك بوزن نسبي بلغ (67.6%)، إضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت، كما أظهرت النتائج

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لوظيفة الاختيار كأحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية باستثناء متغير مكان العمل.

• دراسة (أبو جراد، 2020) بعنوان: اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (58) في الأقسام الإدارية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة.

وأظهرت الدراسة إنَّ الميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة حققت مستوى مرتفع، إضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة، إضافة لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة.

• دراسة الشوبكي، وآخرون (2020) بعنوان: دور السمعة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات: جامعة فلسطين نموذجا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على السمعة الرقمية، ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات: جامعة فلسطين نموذجا، حيث قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين في جامعة فلسطين، حيث يبلغ حجم مجتمع الدراسة (234) موظفاً، وحجم العينة (117) موظفاً، استجاب منهم (90) موظفاً، حيث قدمت الدراسة إطاراً نظرياً لما قدمه الكتّاب والباحثون حول متغيري الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء العاملين في جامعة فلسطين، وقد تم التعبير عن السمعة الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال مؤشرات الأربعة (الرضا، والإعجاب والاحترام، والثقة، والمسئولية الاجتماعية) بينما تم التعبير عن المتغير التابع بالميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من السمعة الرقمية في جامعة فلسطين، كما بينت نتائج الدراسة إنَّ هناك درجة مرتفعة من الميزة التنافسية في جامعة فلسطين من وجه نظر العاملين، وإنَّ هناك تأثيراً للسمعة الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وعدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة للمتغيرات الديموغرافية.

• دراسة (الظهاوي، 2020) بعنوان: تأثير بناء مهارات العمل الحر على رفع الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على ريادي حاضنة الأعمال بيكتي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بناء مهارات العمل الحر على رفع الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على ريادي حاضنة الأعمال بيكتي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أجريت بعض المقابلات الشخصية مع المسؤولين، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (177) من ريادي حاضنة الأعمال بيكتي.

وأظهرت الدراسة إنَّ الميزة التنافسية حققت مستوى مرتفع في حاضنة الأعمال بيكتي وذلك بوزن نسبي بلغ (70.16%)، إضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء مهارات العمل الحر ورفع الميزة التنافسية، إضافة لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بناء مهارات العمل الحر في رفع الميزة التنافسية في حاضنة الأعمال بيكتي.

• دراسة (Mishra, et.al., 2020) بعنوان: الميزة التنافسية المستدامة من خلال ابتكار نموذج الأعمال: المنظور الهندي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات، من خلال ابتكار نموذج للأعمال ينطلق من بيئة المنظمة التي تسمح بالتكيف السريع مع بيئة الأعمال الديناميكية والعمل بسرعة وفق مؤشرات التغيير، حيث أجريت الدراسة من خلال مسح تنفيذي شمل (1035) من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في الصناعات والتخصصات الوظيفية.

وأظهرت الدراسة أنه يجب على الشركات إنَّ تعمل بشكل سريع على المنتجات والخدمات وأيضاً إنَّ تشمل العمليات والاستراتيجيات ونماذج الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بحيث تبتكر المنظمة تقنيات جديدة منافسة لتقدم لبيئة الأعمال نموذج ذو كفاءة عالية ويحقق أرباح بمستوى أعلى ويتميز بأكبر فترة ممكنة والأهم أنه يصعب تقليده.

• دراسة (المولى، 2019) بعنوان: تأثير التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي كمتغير وسيط في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (135) موظف في خمس كليات أهلية عراقية.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، ووجود علاقة إيجابية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج إنَّ التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

• دراسة (Papadas, 2019) بعنوان: التفاعل بين التوجه الاستراتيجي والتسويق الداخلي الأخضر على الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التسويق الأخضر الاستراتيجي والميزة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال نظرة شاملة للتسويق الأخضر الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أجريت مجموعة من المقابلات مع المدراء التنفيذيين للشركات، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (263) مديري التسويق.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها استراتيجية التسويق الأخضر تعكس قيمة التزام طويل الأمد والاستثمار في مبادرات التسويق الأخضر له علاقة إيجابية في تحسين الميزة التنافسية للشركات، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات، من خلال اجراء تغييرات جذرية في ممارسات الاستراتيجية.

• دراسة (عساف، 2018) بعنوان: متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية  
التموية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجات تقدير العاملين في الأهلية التتموية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (91) عاملاً من المؤسسات الأهلية التتموية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها إنَّ درجة التقدير الكلية كانت كبيرة وذلك بوزن نسبي بلغ (83.64%)، حيث جاء مجال التفكير الاستراتيجي في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً وذلك بوزن نسبي بلغ (86.6%)، وجاء مجال التكيف في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة وذلك بوزن نسبي (80.1%)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

• دراسة (Torres, et.al, 2018) بعنوان: تأثير عوامل إدارة المعرفة في الميزة  
التنافسية المستدامة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل إدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (77) منظمة برتغالية.

وأظهرت الدراسة إنَّ العمليات التنظيمية الأكثر مرونة، والاتصالات المتدفقة والإدارة التشاركية تعمل على تسهيل نقل المعرفة بين الموظفين، والتي بدورها ستزيد من أداء المنظمة

ككل، بما يحقق عوائد إيجابية وزيادة الأرباح والحصة السوقية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### 4.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل على هدف مشترك وهو التعرف على القيادة الذكية، كما اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع على هدف مشترك وهو التعرف على جودة الخدمة كميزة تنافسية.
- اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الذكية، والدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمة كميزة تنافسية في عينتها حيث تم تطبيق الدراسات على الموظفين أو أصحاب المناصب الإدارية، أو على أصحاب المصلحة وشركاء المنظمة.
- استخدمت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الذكية، وجودة الخدمة كميزة تنافسية، أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء بعض الدراسات التي استخدمت المقابلة الشخصية، والتقارير والبيانات الصادرة عن المنظمات.
- وظفت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الذكية، وجودة الخدمة كميزة تنافسية، المنهج الوصفي التحليلي.

#### 5.5.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في العديد من النقاط، حيث حاولت إنَّ توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان والموسوم (تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين).
2. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

3. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالات فقراتها.

4. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة والتعقيب عليها في أوجه الاتفاق والاختلاف.

### 6.5.2 الفجوة البحثية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق، والاختلاف بين الدراسات السابقة. نشير إلى إنَّ الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس، وهدفها العام، إلا أنَّها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة، وهي:

- تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة، والتي تتمثل بالتركيز على القيادة الذكية كأحد أهم عناصر النجاح، خاصة مع التطور المتسارع الذي تشهده المنظمات.
- تناولت الدراسات السابقة القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية، ولكن لا توجد دراسة محلية على حد علم الباحثة ربطت بين القيادة الذكية وتحقيق جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الأطفال (SOS)، والتي حققت نجاحات مميّزة خلال السنوات الأخيرة في الجانب الاجتماعي وعلى مختلف مراحلها.
- ركزت الدراسات السابقة على البنوك، والمجال المصرفي، والشركات، والجامعات، والمؤسسات الحكومية. بينما الدراسة الحالية تركز على قرى الأطفال (SOS) بشكل خاص في محافظات الوطن (الشمالية والجنوبية).

## جدول (2.2) الفجوة البحثية

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
أولاً: المعرفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتاولت الدراسات بالمحور الأول القيادة الذكية، كما تتاولت الدراسات بالمحور الثاني الميزة التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم تقم أي من الدراسات السابقة بالربط بين القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهم الدراسة الحالية في توضيح تأثير القيادة الذكية في الميزة التنافسية.</li> </ul>
ثانياً: المكانية	<ul style="list-style-type: none"> <li>طبقت الدراسات السابقة التي تتاولت القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية على المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية بصورة عامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم تطبق أي من الدراسات السابقة التي تحمل نفس العنوان للدراسة الحالية على قرى الأطفال (SOS) بفلسطين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طبقت الدراسة الحالية على قرى الأطفال (SOS) بفلسطين، كما إن أغلب الدراسات التي طبقت في البيئة الفلسطينية كانت تشمل إما المحافظات الجنوبية أو الشمالية، وهذه الدراسة شملت كلا المنطقتين الجغرافيتين</li> </ul>
ثالثاً: مجتمع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ركزت غالبية الدراسات السابقة على الموظفين العاملين في المنظمات، وعلى الإدارة العليا، إضافة إلى المستويات الإدارية المختلفة، وأصحاب المصلحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم تقم أي من الدراسات السابقة التي تتاولت القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية بجمع البيانات من الموظفين بقرى الأطفال (SOS) بفلسطين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عملت الدراسة على جمع البيانات من الموظفين بقرى الأطفال (SOS) بفلسطين.</li> </ul>

ومن العرض السابق، يتضح إنَّ هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب؛ بتطرقها لموضوع تأثير القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية، وشمول عينتها للموظفين بقرى الأطفال (SOS) واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينته الاستطلاعية، وكذلك التعرف على أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، إضافة إلى اختيار صدق وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة.

#### 1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة بموضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعرف الحمداني (2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات.

## 2.3 مصادر جمع البيانات

استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع للبيانات:

1- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالقيادة الذكية وجودة الخدمة مميزة تنافسية، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الذكية وجودة الخدمة مميزة تنافسية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من قرى الأطفال SOS في فلسطين، من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، والمقابلات الشخصية، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في قرى الأطفال SOS في فلسطين وبالبالغ عددهم (110) موظفاً وموظفة، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل وذلك بسبب صغر حجم المجتمع نسبياً، حيث تم توزيع (110) استبانة، واسترداد (87) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (79.09%)، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

## 4.3 المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي.

### جدول (1.3): المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	ضعيفة جدًا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	ضعيفة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدًا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### 5.3 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة إن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبانة، وذلك من خلال ما يلي:

#### أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من مجموعة من المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية (انظر الملحق 1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وأجرت التعديلات اللازمة من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 2).

#### ثانياً: صدق المقياس

##### • الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حسب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال نفسه.

## 1- نتائج الاتساق الداخلي لمحور القيادة الذكية

جدول (2.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الأول: الذكاء الشعوري

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يحفز القائد الموظفين لإنجاز المهام المكلفين بها.	0.734**	0.000
2.	يشجع القائد الموظفين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.	0.880**	0.000
3.	يسمح القائد للموظفين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية.	0.762**	0.000
4.	يتلمس القائد حاجات الموظفين وتطلعاتهم ذات العلاقة بطبيعة العمل.	0.817**	0.000
5.	يعطي القائد وقتاً كافياً للاستماع لآراء الموظفين.	0.838**	0.000
6.	يسعى القائد لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي.	0.834**	0.000
7.	يراعي القائد مشاعر وتوجهات الموظفين أثناء العمل.	0.840**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (2.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول الذكاء الشعوري والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين إن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يُعد البعد الأول الذكاء الشعوري صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثاني الذكاء العقلاني

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تمتلك إدارة القرية رؤية واضحة ومحددة.	0.853**	0.000
2.	تضع إدارة القرية رؤية استراتيجية لتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف.	0.736**	0.000
3.	تعمل إدارة القرية على المواقف والمشكلات التي تواجه القرية تحليلاً منطقياً.	0.810**	0.000
4.	تقوم إدارة القرية بوضع أهداف استراتيجية محفزة للموظفين.	0.793**	0.000
5.	تحرص إدارة القرية على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة خلال الأوقات المحددة.	0.852**	0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
6.	توفر إدارة القرية الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق الأهداف.	0.832**	0.000
7.	تستفيد إدارة القرية من الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المنشودة.	0.771**	0.000
8.	تتابع إدارة القرية بصورة مستمرة آليات ومستوى انجاز الأهداف.	0.727**	0.000
9.	تضع إدارة القرية استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.	0.745**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني الذكاء العقلائي والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين إنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يُعد البعد الثاني الذكاء العقلائي صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثالث الذكاء الروحي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يلتزم القائد بالقيم الإنسانية في علاقاته مع الموظفين.	0.858**	0.000
2.	يعتبر القائد قدوة للموظفين في التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات.	0.831**	0.000
3.	يتحمل القائد المسؤولية المترتبة عن أعمال القرية ونشاطاتها.	0.824**	0.000
4.	يتحمل القائد مسؤولية القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها.	0.754**	0.000
5.	يُظهر القائد الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها.	0.821**	0.000
6.	يتميز القائد بشخصية متزنة ومتسامحة.	0.813**	0.000
7.	يحرص القائد على إجراء عملية التقييم المستمرة للموظفين.	0.762**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث: الذكاء الروحي والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين إنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يُعد البعد الثالث الذكاء الروحي صادقاً لما وضع لقياسه.

## 2- الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمة مميزة تنافسية:

جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - محور جودة الخدمة مميزة تنافسية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تبنى إدارة القرية استراتيجيات لتعزيز قدراتها التنافسية.	0.699**	0.000
2.	تقدم إدارة القرية خدماتها بطرق مختلفة عن المؤسسات المختلفة.	0.695**	0.000
3.	تستخدم إدارة القرية الموارد المتاحة وفق معايير مخططة.	0.757**	0.000
4.	تستخدم إدارة القرية عمليات البحث والتطوير لتحديث أنشطتها وبرامجها.	0.801**	0.000
5.	توفر إدارة القرية المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة من المؤسسات العاملة في نفس المجال والاستفادة منها.	0.688**	0.000
6.	يتوفر لدى إدارة القرية القدرة على الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل.	0.799**	0.000
7.	تستخدم إدارة القرية أساليب متنوعة للتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة	0.765**	0.000
8.	تقدم إدارة القرية مزايا متعددة للمستفيدين من خدماتها.	0.769**	0.000
9.	تحرص إدارة القرية على رفع مستوى المرونة التنظيمية لتلائم احتياجات المستفيدين.	0.822**	0.000
10.	يتوفر لدى إدارة القرية القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع الطلاب بالالتحاق بالقرية.	0.726**	0.000
11.	تهتم إدارة القرية بتطبيق معايير الجودة العالمية واعتبارها أساساً للعمل.	0.776**	0.000
12.	تسهم إدارة القرية من خلال برامجها المختلفة في تحقيق التنمية.	0.760**	0.000
13.	تقدم إدارة القرية برامجها وأنشطتها بما تتوافق مع احتياجات المستفيدين	0.722**	0.000
14.	تسعى إدارة القرية لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المناظرة محلياً.	0.697**	0.000
15.	تسعى إدارة القرية لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المناظرة دولياً.	0.711**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور جودة الخدمة مميزة تنافسية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين إن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعد محور الميزة التنافسية صادقة لما وضع لقياسه.

## • الصدق البنائي

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات محور القيادة الذكية.

### جدول (6.3): نتائج الصدق البنائي لمحور القيادة الذكية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الأبعاد
0.000	0.828**	الذكاء الشعوري
0.000	0.819**	الذكاء العقلاني
0.000	0.903**	الذكاء الروحي

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يبين جدول (6.3) إنَّ جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور القيادة الذكية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تُعد جميع أبعاد القيادة الذكية صادقة لما وضعت لقياسه.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة وذلك بقياس معامل الثبات لمحور القيادة الذكية بأبعاده (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) بالإضافة لقياس معامل الثبات لمحور جودة الخدمة كميزة تنافسية.

وقد تحققت الدراسة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ 'Cronbach'

Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7.3).

### جدول (7.3): قياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد
0.916	7	الذكاء الشعوري
0.909	9	الذكاء العقلاني
0.912	7	الذكاء الروحي
0.945	23	محور القيادة الذكية
0.914	15	محور جودة الخدمة كميزة تنافسية

ينضح من النتائج المبينة في جدول (7.3) إنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل الأبعاد المتعلقة بمحور القيادة الذكية، حيث تراوحت قيمتها بين (0.909-0.916)، كما وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة الذكية (0.945) وهذا يعنى إنَّ الثبات مرتفع ودال إحصائياً. ويتضح من النتائج المبينة إنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور جودة الخدمة مميزة تنافسية (0.914)، وهذا يعنى إنَّ الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

### 7.3 اختبار التوزيع الطبيعي

قام الباحثة باستخدام اختبار كولمجروف سمرنوف (K-S Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار فرضيات الدراسة، لأنَّ معظم الاختبارات المعلمية تشترط إنَّ يكون توزيع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

#### جدول (8.3): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test

م	المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig.
1	محور القيادة الذكية	23	1.313	0.064
2	محور جودة الخدمة مميزة تنافسية	15	1.263	0.082

ويوضح الجدول السابق إنَّ القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة هي أكبر من (0.05)، مما يدل على إنَّ البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (SPSS for the Social Sciences)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف مجتمع الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار (K-S Test) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط:  
يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 6- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression- Model Multiple)، لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 7- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة لفتتين.
- 8- اختبار (One Way ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ثلاث فئات فأكثر.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 1.4 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

من خلال البيانات المتعلقة بالمستجيبين التي تم جمعها عنهم خلال الجزء الأول من أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية من أجل تحديد خصائص العينة، وذلك بهدف التعرف على صفات المستجيبين من حيث تركيبهم العلمية والعملية، حيث إن تلك الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر التغيير فيها على نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها مرة أخرى في وقت لاحق، وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها.

وفيما يلي التوزيعات التكرارية لتلك المتغيرات تم عرضها على الترتيب التالي: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخدمة.

**جدول (1.4): توزيع مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية**

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	26	29.9
أنثى	61	70.1
المجموع	87	100.0
الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	17	19.5
30 إلى أقل من 40 سنة	41	47.1
40 إلى أقل من 50 سنة	23	26.4
50 سنة فأكثر	6	6.9
المجموع	87	100.0
سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	20	23.0
5 إلى أقل من 10 سنوات	29	33.3
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	20	23.0
من 15 سنة فأكثر	18	20.7
المجموع	87	100.0
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس فأقل	75	86.2
دراسات عليا	12	13.8
المجموع	87	100.0
مكان العمل	العدد	النسبة المئوية %
رفح	34	39.1
بيت لحم	53	60.9
المجموع	87	100.0

في ضوء النتائج المبينة بالجدول (1.4)، تلاحظ الباحثة إنَّ النسبة الأكبر من موظفي قرى الأطفال SOS هم من الإناث، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل بالقرى وتوفيرها بيئة بديلة عن الأسرة، وتعويض الأطفال عن الجو العائلي بتوفير جو أسري يعتمد على (الأمهات) ببيوت الأطفال بالقرية، وهي نتيجة طبيعية تعكس واقع توزيع العاملين اعتماداً على النوع الاجتماعي.

في السياق نفسه، نلاحظ إنَّ ما يقارب نصف موظفي قرى الأطفال SOS هم من الفئة الشبابية، والتي تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، وهذا إنَّ دل فإثماً يدل على حرص إدارة القرى على الاستثمار الطاقات الشبابية في العمل المؤسسي، إضافة إلى توجيه ذلك في تحقيق التميز والتطور على صعيد قرى الأطفال SOS.

أما فيما يتعلق بخبرة العاملين بقرى الأطفال SOS، فإننا نلاحظ تنوع في فئات العاملين استناداً لسنوات الخدمة، ومما يدل على رؤية قرى الأطفال ممثلة بإدارتها نحو عملية تزويد القرية بصورة مستمرة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المؤهلة، والمحافظة على كوادرها القديمة وتأهيلهم وتدريبهم على أفضل الطرق والأساليب التعليمية والتربوية وبما يخدم الهدف السامي للقرى.

أما على صعيد المؤهل العلمي، فإننا نلاحظ إنَّ العاملين بالقرى هم من حملة شهادة البكالوريوس، ويرجع ذلك إلى إنَّ طبيعة العمل بالقرى لا تتطلب الحصول على درجات عليا وتكتفي بالشهادة الجامعية الأولى أو حسب ما تتطلبه الوظيفة الشاغرة، وهنا تجدر الإشارة إلى إنَّ إدارة القرى لا تمنع من التحاق العاملين بالجامعات والحصول على الشهادات العليا، بل على العكس فأنها تدعم ذلك وتشجع العاملين وتسمح لهم بالاجازات في سبيل تطوير مسيرتهم العلمية.

أخيراً فإننا نلاحظ إنَّ العاملين بالقرى في هذه الدراسة تعكس طبيعة توزيع العاملين على مقرات القرى في فلسطين (بيت لحم، ورفح)، حيث إنَّ النسبة الأكبر من العاملين هم من المقر الرئيسي في بيت لحم.

## 2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما واقع القيادة الذكية بقرى الأطفال SOS في فلسطين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة واقع القيادة الذكية والمتمثلة في الأبعاد التالية:

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الأول: الذكاء الشعوري

جدول (2.4): تحليل فقرات البعد الأول: الذكاء الشعوري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	يحفز القائد الموظفين لإنجاز المهام المكلفين بها.	4.24	84.8	0.747	كبيرة جداً	1
2.	يشجع القائد الموظفين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.	4.05	81.0	0.848	كبيرة	4
3.	يسمح القائد للموظفين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية.	4.14	82.8	0.765	كبيرة	2
4.	يتلمس القائد حاجات الموظفين وتطلعاتهم ذات العلاقة بطبيعة العمل.	4.00	80.0	0.747	كبيرة	5
5.	يعطي القائد وقتاً كافياً للاستماع لآراء الموظفين.	4.12	82.4	0.807	كبيرة	3
6.	يسعى القائد لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي.	3.87	77.4	0.804	كبيرة	6
7.	يراعي القائد مشاعر وتوجهات الموظفين أثناء العمل.	3.78	75.6	0.920	كبيرة	7
	جميع فقرات البعد معاً	4.0115	80.23	0.658	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة بأن البعد الأول: الذكاء الشعوري حصل على متوسط حسابي (4.011) ووزن نسبي بلغ (80.23%)، وتلاحظ الباحثة بأن مستوى الذكاء الشعوري لإدارة قرى الأطفال SOS هو مستوى مرتفع، ويرجع ذلك إلى إن طبيعة العمل بالقرى تتطلب إن يمتلك قادتها مستوى من الذكاء الشعوري وإن يتلمس احتياجات العاملين وإن يشجعهم على تحقيق

طموحاتهم المستقبلية، وإنَّ يدعم أفكارهم ومبادراتهم ويشجعهم على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار والمقترحات غير التقليدية والتي تنعكس ايجابياً على العمل بكافة تفاصيله.

وهنا تجدر الإشارة إلى إنَّ إدارة قرى الأطفال SOS تفتح أبوابها للاستماع للعاملين وتعقد الحوارات واللقاءات بهذا الصدد بصورة مستمرة، سواء على صعيد الأقسام الفرعية بالعمل وأيضاً على صعيد العمل الشمولي والجماعي، وبما يسهم في تحقيق أهداف القرى، حيث تنظر إدارة القرى لذلك بأنَّه جزء من ممارساتهم القيادية تجاه العاملين بالقرى.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (واحد، وعبد الله، 2021) ودراسة (الكرعاوي، 2016)

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (المصري، 2020)

**تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثاني: الذكاء العقلاي**

**جدول (3.4): تحليل فقرات البعد الثاني: الذكاء العقلاي**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تمتلك إدارة القرية رؤية واضحة ومحددة	4.21	84.2	0.613	كبيرة جداً	1
2.	تضع إدارة القرية رؤية استراتيجية لتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف.	4.05	81.0	0.73	كبيرة	4
3.	تعمل إدارة القرية على المواقف والمشكلات التي تواجه القرية تحليلاً منطقياً.	4.00	80.0	0.835	كبيرة	5
4.	تقوم إدارة القرية بوضع أهداف استراتيجية محفزة للموظفين.	3.87	77.4	0.887	كبيرة	9
5.	تحرص إدارة القرية على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة خلال الأوقات المحددة.	3.97	79.4	0.889	كبيرة	8
6.	توفر إدارة القرية الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق الأهداف.	3.99	79.8	0.814	كبيرة	6
7.	تستفيد إدارة القرية من الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المنشودة.	4.09	81.8	0.725	كبيرة	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8.	تتابع إدارة القرية بصورة مستمرة آليات ومستوى انجاز الأهداف.	4.11	82.2	0.637	كبيرة	2
9.	تضع إدارة القرية استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.	3.98	79.6	0.755	كبيرة	7
	جميع فقرات البعد معاً	4.0319	80.638	0.58621	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة بأنَّ البعد الثاني الذكاء العقلائي حصل على متوسط حسابي (4.031) ووزن نسبي بلغ (80.63%)، وترى الباحثة بأنَّ إدارة القرى تتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء العقلائي، وهذه نتيجة ترتبط بمكانة القرى ومسؤوليتها وبما تطمح إليه من تحقيق العدالة الاجتماعية، والاهتمام بالتنشئة السليمة لفئة هي بأمس الحاجة للاهتمام والرعاية المكثفة، وبالتالي يتطلب ذلك التركيز على الكوادر البشرية الموكلة إليها تنفيذ ذلك في ضوء رؤية محددة المعالم وأهدافاً ذات بُعد استراتيجي.

في السياق نفسه فإنَّ إدارة القرى تضع الأهداف المنشودة موضع التنفيذ الفعلي، وتعمل على قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالخطط المرسومة، وتجري عمليات التقييم الدورية بهذا الشأن، لتحديد نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وهذا في ضوء ما يتوفر من إمكانيات وموارد متاحة وتوجيهها نحو تحقيق ذلك.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (واحد، وعبد الله، 2021) ودراسة (الكرعاوي، 2016) كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (المصري، 2020)،

## تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثالث: الذكاء الروحي

### جدول (4.4): تحليل فقرات البعد الثالث: الذكاء الروحي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	يلتزم القائد بالقيم الإنسانية في علاقاته مع الموظفين.	4.07	81.4	0.873	كبيرة	3
2.	يعتبر القائد قدوة للموظفين في التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات.	4.06	81.2	0.791	كبيرة	4
3.	يتحمل القائد المسؤولية المترتبة عن أعمال القرية ونشاطاتها.	4.03	80.6	0.813	كبيرة	5
4.	يتحمل القائد مسؤولية القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها.	4.08	81.6	0.759	كبيرة	2
5.	يُظهر القائد الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها.	3.92	78.4	0.81	كبيرة	7
6.	يتميز القائد بشخصية متزنة ومتسامحة.	4.22	84.4	0.762	كبيرة جداً	1
7.	يحرص القائد على إجراء عملية التقييم المستمرة للموظفين.	4.01	80.2	0.796	كبيرة	6
	<b>جميع فقرات البعد معاً</b>	<b>4.0514</b>	<b>81.028</b>	<b>0.648</b>	<b>كبيرة</b>	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة إنَّ البعد الثالث الذكاء الروحي حصل متوسط حسابي (4.051) وعلى وبوزن نسبي بلغ (81.02%)، وترى الباحثة بأنَّ إدارة قرى الأطفال SOS يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء الروحي، ويتجلى ذلك في الشخصية القيادية لإدارة القرى والتي تتسم بالإتزان والحكمة وتقبل الرأي والرأي الآخر، إضافة إلى إدارة القرى تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في مختلف مراحل صناعة القرار، حيث تحرص على مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بالقرى، والأخذ بمقترحاتهم وأفكارهم والعمل على تطويرها، والوقوف على مسؤولياتهم القيادية تجاه القرارات المتخذة.

إضافة إلى ذلك فإنَّ إدارة قرى الأطفال SOS تتحلَّى بمجموعة من السمات الأخلاقية التي تؤهلهم لتبوء هذه المناصب بجدارة، ولعل من أبرزها ما يتعلق بالبُعد الإنساني بالتعامل مع العاملين بالقرى، والالتزام بتلك السمات في مختلف المواقف والظروف في بيئة العمل.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (واحد، وعبد الله، 2021) ودراسة (الكرعاوي، 2016)

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (المصري، 2020).

#### جدول (5.4): تحليل أبعاد القيادة الذكية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	الذكاء الشعوري	4.011	80.230	0.658	كبيرة	3
2.	الذكاء العقلاني	4.031	80.638	0.586	كبيرة	2
3.	الذكاء الروحي	4.051	81.028	0.648	كبيرة	1
	<b>القيادة الذكية</b>	<b>4.031</b>	<b>80.632</b>	<b>0.536</b>	<b>كبيرة</b>	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة إنَّ محور القيادة الذكية حصل على متوسط حسابي (4.031) بوزن نسبي بلغ (80.632%)، وترى الباحثة بأنَّ النتائج أظهرت مستوى مرتفع من القيادة الذكية لإدارة قرى الأطفال SOS، حيث تلاحظ الباحثة ومن عملها لسنوات طويلة في قرى الأطفال SOS، فإنَّ إدارة القرى تتحمل مختلف المسؤوليات المترتبة عن أعمال القرية ونشاطاتها وبرامجها المتنوعة، حيث نجد إنَّ إدارة القرى تحرص على تلمس حاجات العاملين بالقرى ومشاركتهم في طموحاتهم وتطلعاتهم المرتبطة بالنمو المهني وبطبيعة العمل بالقرى.

وفي السياق نفسه فإنَّ إدارة قرى الأطفال SOS هي قيادة ذكية، ويظهر ذلك بالسعي الحثيث لإدارة القرى نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، واكتساب ولاء العاملين وبما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة بقرى الأطفال SOS، حيث تعمل إدارة القرية على تحليل المواقف والمشكلات التي تواجه القرية تحليلاً منطقياً، كما وتوفر إدارة القرية الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ومن خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (واحد، وعبد الله، 2021)، ودراسة (الكرعاوي، 2016) والتي أظهرت مستوى مرتفع من القيادة الذكية.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (العتار، وآخرون، 2020)، والتي أظهرت مستوى متوسط من القيادة الذكية

**الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول مستوى جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

**جدول (6.4): تحليل فقرات جودة الخدمة مميزة تنافسية**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تبنى إدارة القرية استراتيجيات لتعزيز قدراتها التنافسية.	4.03	80.6	0.896	كبيرة	4
2.	تقدم إدارة القرية خدماتها بطرق مختلفة عن المؤسسات المختلفة.	4.02	80.4	0.715	كبيرة	6
3.	تستخدم إدارة القرية الموارد المتاحة وفق معايير مخططة.	3.94	78.8	0.812	كبيرة	13
4.	تستخدم إدارة القرية عمليات البحث والتطوير لتحديث أنشطتها وبرامجها.	4.12	82.4	0.77	كبيرة	1
5.	توفر إدارة القرية المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة من المؤسسات العاملة في نفس المجال والاستفادة منها.	4.06	80.8	0.769	كبيرة	2
6.	يتوفر لدى إدارة القرية القدرة على الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل.	3.98	79.6	0.731	كبيرة	9

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
.7	تستخدم إدارة القرية أساليب متنوعة للتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة	4.03	80.6	0.731	كبيرة	3
.8	تقدم إدارة القرية مزايا متجددة للمستخدمين من خدماتها.	4.01	80.2	0.755	كبيرة	8
.9	تحرص إدارة القرية على رفع مستوى المرونة التنظيمية لتلائم احتياجات المستخدمين.	4.02	80.4	0.747	كبيرة	5
.10	يتوفر لدى إدارة القرية القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع الطلاب بالالتحاق بالقرية.	3.82	76.4	0.896	كبيرة	15
.11	تهتم إدارة القرية بتطبيق معايير الجودة العالمية واعتبارها أساساً للعمل.	3.98	79.6	0.835	كبيرة	10
.12	تسهم إدارة القرية من خلال برامجها المختلفة في تحقيق التنمية.	4.01	80.2	0.723	كبيرة	7
.13	تقدم إدارة القرية برامجها وأنشطتها بما تتوافق مع احتياجات المستخدمين	3.95	79	0.875	كبيرة	12
.14	تسعى إدارة القرية لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المناظرة محلياً.	3.93	78.6	0.783	كبيرة	14
.15	تسعى إدارة القرية لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المناظرة دولياً.	3.97	79.4	0.754	كبيرة	11
	جميع فقرات المحور معاً	3.9785	79.570	0.5820	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة إنَّ محور الميزة التنافسية حصل على متوسط حسابي (3.978) وبوزن نسبي بلغ (79.57%)، وترى الباحثة بأنَّ قرى الأطفال SOS حققت مستوى مرتفع من الميزة التنافسية، حيث تعمل إدارة القرية على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة، وتجري عمليات البحث والتطوير لتحديث أنشطتها وبرامجها، حيث توفر إدارة القرية المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة من المؤسسات العاملة في نفس المجال والاستفادة منها.

في السياق نفسه فإنّ قرى الأطفال SOS تستخدم أساليب متنوعة للتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة، كما تبنى إدارة القرية استراتيجيات لتعزيز قدراتها التنافسيّة، وذلك في ضوء حرصها على رفع مستوى المرونة التنظيمية لتلائم احتياجات المستفيدين من خدماتها، حيث إنّ الخدمات المقدمة في قرى الأطفال SOS هي خدمات مميزة وتقدم بطرق مختلفة عن المؤسسات المختلفة، مما يجعل لقرى الأطفال SOS مكانة مميزة في هذا المجال.

ومن خلال اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (أبو جراد، 2020)، ودراسة (الطهراوي، 2020)، ودراسة (الشوبكي، وآخرون، 2018)، ودراسة (عساف، 2018)، ودراسة (الجدوي، 2018)، ودراسة (الخصري، 2017) ودراسة (الكحلوت، 2017) ودراسة (أبو حمرة، 2017) والتي أظهرت درجة كبيرة من الميزة التنافسية.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (أبو شريعة، وآخرون، 2021)، ودراسة (البريزات، 2018)، ودراسة (محمد، 2017)، ودراسة (عثمان، 2019)، والتي أظهرت درجة متوسطة من الميزة التنافسية.

**الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة بين القيادة الذكية وجودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟**

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، وضعت الباحثة فرضية لدراسة العلاقة بين القيادة الذكية وجودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين، والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الذكية وجودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تلك المتغيرات والجدول التالي يوضح النتيجة.

جدول (7.4): معامل الارتباط بين القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.821**	الذكاء الشعوري
0.000	0.801**	الذكاء العقلاني
0.000	0.750**	الذكاء الروحي
<b>0.000</b>	<b>0.766**</b>	<b>القيادة الذكية</b>

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

من خلال الجدول السابق يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.766)، عند مستوى دلالة (0.00)، وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الشعوري والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.821)، عند مستوى دلالة (0.00)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العقلاني والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.801)، عند مستوى دلالة (0.00)، وأخيراً وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الروحي والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.750)، عند مستوى دلالة (0.00).

وترى الباحثة بأنَّ النتائج تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS، والقيادة الذكية ترتبط بعلاقة طردية وقوية مع الميزة التنافسية، حيث أنَّه كلما زاد مستوى القيادة الذكية بالقرى انعكس ذلك على زيادة قدرة القرى على تبوأ مكانة تنافسية مميزة ومرموقة في مجال عملها.

إضافة إلى ذلك فإنَّ القيادة الذكية والمتمثلة بالذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي ترتبط بعلاقة طردية وقوية مع الميزة التنافسية، حيث أنَّه كلما زاد مستوى الذكاء الشعوري لإدارة قرى الأطفال SOS انعكس ذلك على زيادة قدرة القرى على تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى ذلك فإنَّه كلما زاد مستوى الذكاء العقلاني زاد مستوى تحقيق قرى الأطفال SOS للميزة التنافسية، وأخيراً فإنَّ تمتع إدارة قرى الأطفال SOS بالذكاء الروحي يرتبط بالمكانة التنافسية التي تطمح الإدارة لتحقيقها على الأمد القريب والبعيد.

الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: هل يوجد تأثير للقيادة الذكية في جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، وضع الباحثة بوضع فرضية رئيسية لدراسة تأثير القيادة الذكية في جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين، والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الذكية في جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي المتعدد) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8.4): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.546	2.134	0.036
الذكاء الشعوري	0.411	5.621	0.002
الذكاء العقلاني	0.549	7.170	0.000
الذكاء الروحي	0.455	5.182	0.000
معامل الارتباط = 0.856	معامل التحديد المُعدّل = 0.723		
قيمة الاختبار F = 75.776	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة إنَّ يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها على النحو التالي:

- بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (75.776)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا يعني إنَّ النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج. وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

<p>معادلة خط الانحدار ← الميزة التنافسية = 0.546 (0.036) + الذكاء الشعوري (0.411) (0.002) + الذكاء العقلاني (0.549) (0.000) + الذكاء الروحي (0.455) (0.000)</p>
---

وهذا يعني إنَّ معامل التحديد المعدل القيادة الذكية بلغ (0.723)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، أي إنَّ زيادة القيادة الذكية بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين بقيمة (0.723). وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين.

وترى الباحثة بأنَّ الميزة التنافسية تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، ولعل من أبرز العوامل الداخلية التي تتأثر بها هو امتلاكها لقيادة حكيمة رشيدة وذكية، تسهم في توجيه موارد القرى البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للقرى.

إضافة إلى ذلك فإنَّ قرى الأطفال SOS هي مؤسسة تقدم خدمات بالغة الأهمية خاصة عندما نتحدث عن نشأة جيل وإنقاذه ورعايته ليكون جيلاً صالحاً يحقق الفائدة له ولمجتمعه ووطنه، وبالتالي فإنَّ حجم المسؤولية في تحقيق ذلك يلقى على عاتق قيادة يجب إنَّ تتمتع بمستويات عالية من الذكاء وتفهم سداً منيعاً في مواجهة التحديات والعقبات التي تمر بها قرى الأطفال SOS، وتحرص على استمراريتها بالعمل وتقديم خدماتها والتطوير من مستوى جودتها، والبحث عن تقديم خدمات جديدة تسهم في تحقيق الفوائد المرجوة من خدمات قرى الأطفال SOS.

وفي السياق نفسه فإنَّ قرى الأطفال SOS هي مؤسسة تؤثر بمحيطها وتتأثر به، لذلك يجب إنَّ تمتلك قيادة تستطيع قراءة متغيرات البيئة الخارجية والعوامل المؤثرة على عمل القرية، وكيفية التكيف مع الظروف المختلفة والأحداث غير المستقرة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني، إضافة إلى عقد الشراكات والاتفاقيات مع المؤسسات الشريكة والجهات المانحة نحو توفير برامج جديدة وأنشطة متنوعة، وبما يحقق نقلة نوعية وفريدة في عمل قرى الأطفال SOS، ويمنحها مستوى مرتفع من الميزة التنافسية.

الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول القيادة الذكية بقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة عن السؤال الخامس، قام الباحثة بوضع فرضية تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول القيادة الذكية بقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، واختبار One Way Anova للفئة العمرية، وسنوات الخدمة.

#### جدول (9.4): تحليل الفروق للقيادة الذكية

النتيجة	Sig.	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
غير دالة إحصائياً	0.600	0.526	T-Test	النوع الاجتماعي
غير دالة إحصائياً	0.449	0.892	One Way Anova	الفئة العمرية
غير دالة إحصائياً	0.108	1.625	T-Test	المؤهل العلمي
غير دالة إحصائياً	0.687	0.495	One Way Anova	سنوات الخدمة
غير دالة إحصائياً	0.745	0.327	T-Test	مكان العمل

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة إن تستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول القيادة الذكية بقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل)، وترى الباحثة إن أفراد مجتمع الدراسة بقرى الأطفال SOS اتفقوا حول القيادة الذكية، وهذا يعني تشابه ميول واتجاهات العاملين في قرى الأطفال SOS في فلسطين، ويرجع ذلك ما تبدله إدارة قرى الأطفال SOS نحو العاملين، ومجموعة الممارسات القيادية الذكّية تجاه العاملين وتحقيق الانسجام والتوافق في بيئة العمل.

واتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الطار، وآخرون، 2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق حول القيادة الذكية تبعاً لهذه المتغيرات.

الإجابة عن السؤال السادس: هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة عن السؤال السادس، قام الباحثة بوضع فرضية تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، واختبار One Way Anova للفئة العمرية، وسنوات الخدمة.

#### جدول (10.4): تحليل الفروق المميزة التنافسية

النتيجة	Sig.	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
غير دالة احصائياً	0.659	0.443	T-Test	النوع الاجتماعي
غير دالة احصائياً	0.728	0.436	One Way Anova	الفئة العمرية
غير دالة احصائياً	0.245	1.1717	T-Test	المؤهل العلمي
غير دالة احصائياً	0.646	0.555	One Way Anova	سنوات الخدمة
غير دالة احصائياً	0.815	0.224	T-Test	مكان العمل

من خلال الجدول السابق يمكن للباحثة إنَّ يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل)، وترى الباحثة غياب الفروق الجوهرية بين آراء العاملين بقرى الأطفال SOS حول مستوى تحقيق القرى للميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى الجهود المشتركة التي تبذلها إدارة القرى مع العاملين نحو تحقيق أهداف القرى والارتقاء بعملها وبمستوى أدائها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الجددي، والسيد، 2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق حول الميزة التنافسية، ودراسة (الشوبكي، وآخرون، 2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق حول الميزة التنافسية.

كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (البريزات، 2018) والتي أظهرت وجود فروق حول الميزة التنافسية تبعاً إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ومكان العمل.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الشافعي، وآخرون، 2018) والتي أظهرت وجود فروق حول الميزة التنافسية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### تمهيد

تستعرض الباحثة أهم النتائج التي توصلت إليها، كذلك التوصيات والاقتراحات للنهوض بقرى الأطفال SOS في فلسطين.

#### 1.5 النتائج

أظهرت النتائج ما يلي:

- حصلت القيادة الذكية بقرى الأطفال SOS في فلسطين على وزن نسبي بلغ (80.632%) وذلك بدرجة كبيرة.
- حصل البعد الأول للقيادة الذكية الذكاء الشعوري على وزن نسبي بلغ (80.23%)، وذلك بدرجة كبيرة.
- حصل البعد الثاني للقيادة الذكية الذكاء العقلاي على وزن نسبي بلغ (80.63%)، وذلك بدرجة كبيرة.
- حصل البعد الثالث للقيادة الذكية الذكاء الروحي حصل على وزن نسبي بلغ (81.02%)، وذلك بدرجة كبيرة.
- حصلت جودة الخدمة كميّة تنافسيّة لقرى الأطفال SOS في فلسطين على وزن نسبي بلغ (79.57%)، وذلك بدرجة كبيرة.

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية وجودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول القيادة الذكية بقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل).

## 2.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- تطوير قسم يهتم بتطوير النظم الإداري في رسم وتحديد آليات واستراتيجيات من شأنها إن تسهم في زيادة فاعلية القيادة الذكية، ومما ينعكس ايجاباً على اتخاذ القرارات السليمة.
- تنمية روح الفريق الواحد والتعاون بين الموظفين من أجل تحقيق الاندماج الوظيفي.
- دعم جهود قرى الأطفال SOS لمتابعة أفضل الممارسات في مجال القيادة الشعورية، والعقلانية، والروحية، والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة وبما يسهم في تحسين المكانة التنافسية لها.
- تهيئة بيئة العمل وتطويرها باستمرار بحيث تشجع العاملين على تقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن إن تحدث تغييراً استراتيجياً وبما يطور من خدمات قرى الأطفال SOS.

- دمج مضمون القيادة الذكية ضمن برامج النمو المهني لإدارة قرى الأطفال SOS.
- تطوير البرامج التدريبية لتمكين إدارة القرى بالتزود بالمعارف والمهارات التي تساعدهم على اتخاذ قرارات استباقية، وبما يسهم في التكيف مع المتغيرات الخارجية.
- اعتماد مبدأ التفويض للتقليل الإجراءات الروتينية والتخفيف من أعباء البيروقراطية في قرى الأطفال SOS.
- ضرورة اهتمام قرى الأطفال SOS بغرس وتطوير القيم القيادية لدى جميع العاملين في المنظمة، وخلق الانتماء والاحساس بإن مصيرهم يرتبط بنجاح منظماتهم واستمرارها في العمل.
- ضرورة الحصول على شهادة الأيزو الدولية في تقديم خدمات قرى الأطفال SOS التي تسهم بدورها في تعزيز جودة الخدمة مميزة تنافسية.
- ضرورة العمل على استكمال الأنظمة الإدارية والمالية ودليل إجراءات العمل التي تتعلق بعمل قرى الأطفال SOS وبما تسهم في تعزيز جودة الخدمة مميزة تنافسية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو جراد، م. (2020). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
2. أبو حمرة، س. (2017). التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
3. الخضري، ع. (2017). العلاقة بين تطبيق أسلوب ستة سجا والميزة التنافسية دراسة ميدانية على عمادات القبول والتسجيل في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. فلسطين.
4. خلف، إ. (2020). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
5. بن خليفة، أ. وزلاسي، س. (2018). فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات الوادي. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 2(1): 436-450.
6. زيادة، ر. (2021). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1): 100-129.
7. زيدان، أ. (2018). إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر تصور مقترح. مجلة كلية التربية، 42(3): 90-218.
8. السيد، ع. والجدي، ف. (2021). استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية. المجلة العربية الأمريكية للبحوث، 7(2): 220-256.
9. الشرافي، ص. (2020). التحسين وفق ISO 9001:2015 ودوره في بناء المنظمة الذكية دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 2(3): 63-77.

10. الشافعي، ح. وسيار، ع. ومجاهد، ع. (2019). إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري والبحريني. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 7(2): 21-33.
11. أبو شريعة، ع. والشنطي، م. والمغني، م. (2021). وظيفة الاختيار كأحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الاقتصاد والمالية، 7(1): 1-22.
12. الشوبكي، م. وأبو شرخ، ن. والطلاع، س. (2020). السمعة الرقمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات: جامعة فلسطين نموذجا. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. جامعة (UTM) الماليزية وجامعة غزة. فلسطين.
13. الطهراوي، ع. (2020). تأثير بناء مهارات العمل الحر على رفع الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على رياديي حاضنة الأعمال بيكتي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
14. عباس، ع. (2016). تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات. أطروحة دكتوراه. جامعة أم درمان. السودان.
15. عثمان، م. (2019). تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 2(2): 179-212.
16. العسال، م. (2016). استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(1): 133-136.
17. عزون، ف. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير. جامعة فرحات عباس سطيف. الجزائر.
18. عساف، م. (2018). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية التنموية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. ورقة علمية مقدمة لمؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

19. أبو عطا، م. (2020). إدارة علاقات المستفيدين وتأثيرها في بناء وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على مستشفى القدس. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
20. العكدي، و. (2019). رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. الطبعة الأولى. دار أمجد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
21. علوان، س. (2021). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19). *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 83(83): 1063-1159.
22. عمران، م. (2017). قدرات المُنظمة وتأثيرها على الميزة التنافسية الدور المعدل للموامة الاستراتيجية. رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
23. العنزي، س. (2015). *عناصر القوة في القيادة*. الطبعة الأولى. دار ومكتبة عدنان. بغداد، العراق.
24. العوادي، أ. (2020). تأثير التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لعينة من موظفي شركة زين للاتصالات. *مجلة العلوم البحثية*، 2(1): 1-20.
25. العناني، ح. (2018). الذكاء القيادي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان. *مجلة شؤون اجتماعية*، 35(139): 58-72.
26. الغنيموي، ح. والطار، ف. وكاظم، ج. (2020). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط. *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، 16(45): 133-166.
27. كحيل، إ. (2016). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. فلسطين.
28. الكرعوي، س. (2016). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة القادسية. العراق.

29. كريم، ر. وعويد، ا. (2021). القيادة الذكية وعلاقتها باتخاذ القرار لبعض مدربي كرة اليد من وجهة نظر اللاعبين. *مجلة الرياضة المعاصرة*، 20(1): 66-74.
30. محسن، ل. والدعيمي، ع. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 21(4): 33-70.
31. محمد، س. (2017). خصائص نظم المعلومات الإدارية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 18(1): 70-89.
32. محمود، أ. (2017). نظم المعلومات التسويقية وتأثيرها في استدامة الميزة التنافسية دراسة استطلاعية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(1): 229-256.
33. المصري، م. (2020). درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لديهم. *مجلة العلوم الرياضية*، 13(8): 338-355.
34. المصري، ن. والأغا، م. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. *مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 4(13): 31-
35. المولى، م. (2019). تأثير التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق. *رسالة ماجستير*. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, 24 (2): 151-72.

2. Gomes, J. & Romao, J. (2018). **Sustainable Competitive Advantage with the Balanced Scorecard Approach.** Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition, Hershey.
3. Matongolo, A. & Kasekende, F. & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. **Industrial and Commercial Training**, 50(5): 217-233.
4. Miller, P. & Cronin, C. & Baker, G. (2015). Nurture, nature and some very dubious social skills: An interpretative phenomenological analysis of talent identification practices in elite English youth soccer. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, 7(5): 642-662.
5. Mishra, M. & Rao, K. & Nandamuri, P. (2020). **Sustainable Competitive Advantage through Business Model Innovation: The Indian Perspective.** Semantic scholar.
6. Papadas, K. & Avlonitis, G. & Carrigan, M. & Phia, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. **Journal of Business Research**, (104): 632-643.
7. Haerzadeh, M. (2018), The role of talent management in HR development processes and optimized implementation of talent

- management strategy, **Specialty Journal of Knowledge Management**, 2(3).
8. Lyria, R. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review. **International Journal of Humanities and Social Science**, 3(21).
  9. Torres, I. & Ferraz, S. & Santos-Rodrigues, H. (2018), The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage, **Journal of Intellectual Capital**, 19(2): 453-472.
  10. Suriani, W. & Kuncoro, W. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. **Asia Pacific Management Review**, 23(3): 186-192.

## الملاحق

### ملحق 1: قائمة المحكمين

م.م	الاسم	الجامعة
1	د. إسماعيل قاسم	الجامعة الإسلامية
2	د. أيمن الديراوي	جامعة الأقصى
3	د. بدر حمدان	جامعة القدس
4	د. تهناني جفال	جامعة القدس
5	د. رمزي مزهر	جامعة القدس المفتوحة
6	د. طارق أبو حجير	جامعة غزة
7	د. مازن الشويكي	جامعة الإسرائ
8	د. نبيل أبو شمالة	جامعة الإسرائ
9	د. ياسر أبو مصطفى	جامعة فلسطين



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
بناء منظمات وتنمية موارد بشرية

السادة/ موظفو قرى الأطفال SOS  
تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع / استبانة لغرض البحث العلمي

بداية أهديكم أطيب التحيات، ويطيب لي إن أضع بين أيديكم استبانة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء منظمات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس، حيث تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

## **تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة مميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين**

وتتطلب الدراسة استقصاء آراء مجموعة من الموظفين ذوي العلاقة بمتغيرات الدراسة في قرى الأطفال SOS، وإذ تتقدم الباحثة لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم معه، تؤكد لكم إن المعلومات التي سوف تحصل عليها من قبلكم سيتعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتأمل الباحثة في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية سعياً للوصول إلى نتائج صادقة وصحيحة، وذلك بوضع الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام ،،،

الباحثة

بسمة نبيل عزارة

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (X).

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

#### 1. النوع الاجتماعي

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
------------------------------	-------------------------------

#### 2. الفئة العمرية

<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر

#### 3. المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
---	--------------------------------------

#### 4. سنوات الخدمة

<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر

#### 5. مكان العمل

<input type="checkbox"/> رفح	<input type="checkbox"/> بيت لحم
------------------------------	----------------------------------

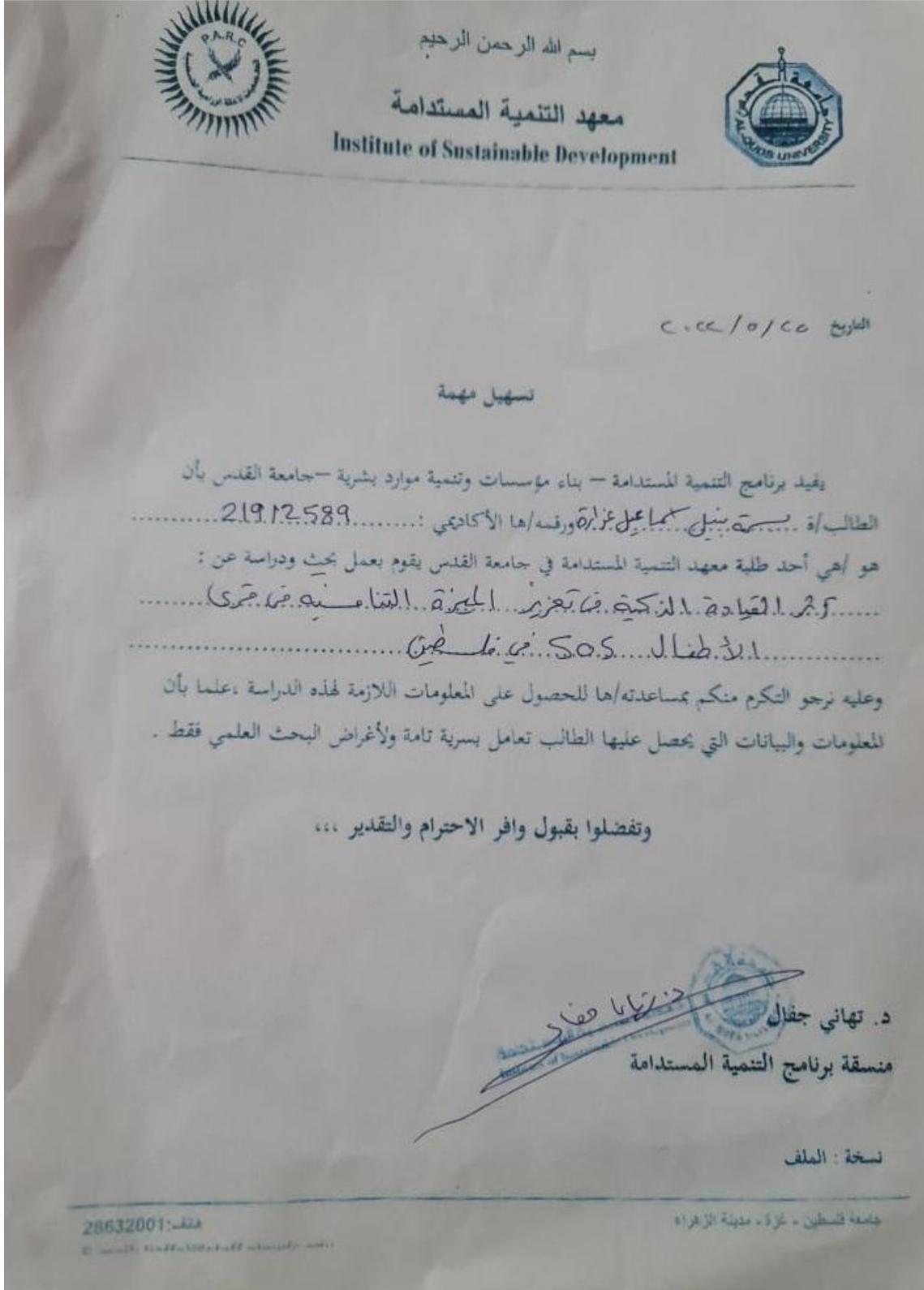
## القسم الثاني: متغيرات الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
<b>المحور الأول: القيادة الذكية</b>					
<b>البعد الأول: الذكاء الشعوري</b>					
					1. يحفز القائد الموظفين لإنجاز المهام المكلفين بها.
					2. يشجع القائد الموظفين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.
					3. يسمح القائد للموظفين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية.
					4. يتلمس القائد حاجات الموظفين وتطلعاتهم ذات العلاقة بطبيعة العمل.
					5. يعطي القائد وقتاً كافياً للاستماع لآراء الموظفين.
					6. يسعى القائد لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي.
					7. يراعي القائد مشاعر وتوجهات الموظفين أثناء العمل.
<b>البعد الثاني: الذكاء العقلاني</b>					
					1. تمتلك إدارة القرية رؤية واضحة ومحددة
					2. تضع إدارة القرية رؤية استراتيجية لتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف.
					3. تعمل إدارة القرية على المواقف والمشكلات التي تواجه القرية تحليلاً منطقياً.
					4. تقوم إدارة القرية بوضع أهداف استراتيجية محفزة للموظفين.
					5. تحرص إدارة القرية على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة خلال الأوقات المحددة.
					6. توفر إدارة القرية الدعم والمساندة اللازمة لتحقيق الأهداف.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					7. تستفيد إدارة القرية من الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المنشودة.
					8. تتابع إدارة القرية بصورة مستمرة آليات ومستوى انجاز الأهداف.
					9. تضع إدارة القرية استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.
<b>البعد الثالث: الذكاء الروحي</b>					
					1. يلتزم القائد بالقيم الإنسانية في علاقاته مع الموظفين.
					2. يعتبر القائد قدوة للموظفين في التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات.
					3. يتحمل القائد المسؤولية المترتبة عن أعمال القرية ونشاطاتها.
					4. يتحمل القائد مسؤولية القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها.
					5. يُظهر القائد الصدق والنزاهة في التعامل مع المواقف جميعها.
					6. يتميز القائد بشخصية متزنة ومتسامحة.
					7. يحرص القائد على إجراء عملية التقييم المستمرة للموظفين.
<b>المحور الثاني: الميزة التنافسية</b>					
					1. تبنى إدارة القرية استراتيجيات لتعزيز قدراتها التنافسيّة.
					2. تقدم إدارة القرية خدماتها بطرق مختلفة عن المؤسسات المختلفة.
					3. تستخدم إدارة القرية الموارد المتاحة وفق معايير مخططة.
					4. تستخدم إدارة القرية عمليات البحث والتطوير لتحديث أنشطتها وبرامجها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					5. توفر إدارة القرية المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة من المؤسسات العاملة في نفس المجال والاستفادة منها.
					6. يتوفر لدى إدارة القرية القدرة على الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل.
					7. تستخدم إدارة القرية أساليب متنوعة للتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة
					8. تقدم إدارة القرية مزايا متجددة للمستخدمين من خدماتها.
					9. تحرص إدارة القرية على رفع مستوى المرونة التنظيمية لتلائم احتياجات المستخدمين.
					10. يتوفر لدى إدارة القرية القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع الطلاب بالالتحاق بالقرية.
					11. تهتم إدارة القرية بتطبيق معايير الجودة العالمية واعتبارها أساساً للعمل.
					12. تسهم إدارة القرية من خلال برامجها المختلفة في تحقيق التنمية.
					13. تقدم إدارة القرية برامجها وأنشطتها بما تتوافق مع احتياجات المستخدمين
					14. تسعى إدارة القرية لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المناظرة محلياً.
					15. تسعى إدارة القرية لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المناظرة دولياً.

شكراً على حسن تعاونكم



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



التاريخ 20/05/2020

سهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن  
الطالبة ..... بسمة بنيل ..... سماح بنيل ..... رقمها الأكاديمي : 219.12.589 .....  
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :  
..... كبرياء القيادة ..... التي تكمن في تعزيز ..... الجبهة ..... التي تسعى من أجل .....  
..... الأبطال ..... SOS ..... من أجل .....  
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ، علماً بأن  
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال  
منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة : الملف

## فهرس الملاحق

- ملحق 1: قائمة المحكمين ..... 90
- ملحق 2: الاستبانة..... 91
- ملحق 3: كتاب تسهيل المهمة..... 96

## فهرس الجداول والأشكال

7	شكل (1.1): أنموذج الدراسة
18	جدول (1.2): خصائص القيادة الذكية
19	شكل (1.2): أبعاد القيادة الذكية
25	شكل (2.2): أبعاد الميزة التنافسية
27	شكل (3.2): أنواع المرونة التنافسيّة
30	شكل (4.2): موارد الميزة التنافسية
53	جدول (2.2) الفجوة البحثية
57	جدول (1.3): المحك المعتمد في الدراسة
58	جدول (2.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الأول: الذكاء الشعوري
58	جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثاني الذكاء العقلاني
59	جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - البعد الثالث الذكاء الروحي
60	جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - محور جودة الخدمة كميزة تنافسية
61	جدول (6.3): نتائج الصدق البنائي لمحور القيادة الذكية
61	جدول (7.3): قياس ثبات الاستبانة
62	جدول (8.3): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test
65	جدول (1.4): توزيع مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
67	جدول (2.4): تحليل فقرات البعد الأول: الذكاء الشعوري
68	جدول (3.4): تحليل فقرات البعد الثاني: الذكاء العقلاني
70	جدول (4.4): تحليل فقرات البعد الثالث: الذكاء الروحي
72	جدول (6.4): تحليل فقرات جودة الخدمة كميزة تنافسية
75	جدول (7.4): معامل الارتباط بين القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية
76	جدول (8.4): تحليل الانحدار المتعدد
78	جدول (9.4): تحليل الفروق للقيادة الذكيّة
79	جدول (10.4): تحليل الفروق الميزة التنافسية

## فهرس المحتويات

إقرار.....	هأ
شكر وعرفان.....	وب
مصطلحات الدراسة.....	زج
الملخص.....	د
Abstract.....	طه
<b>الفصل الأول خلفية الدراسة</b> .....	<b>1</b>
1.1 مقدمة الدراسة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة.....	3
3.1 أهداف الدراسة.....	4
4.1 أهمية الدراسة.....	5
أولاً: الأهمية العلمية.....	5
ثانياً: الأهمية العملية.....	5
5.1 متغيرات وأنموذج الدراسة.....	6
6.1 فرضيات الدراسة.....	7
7.1 حدود الدراسة.....	9
8.1 هيكلية الدراسة.....	9
<b>الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 المبحث الأول: القيادة الذكّية</b> .....	<b>12</b>
1.1.2 تمهيد.....	12
2.1.2 مفهوم القيادة.....	12
3.1.2 مفهوم الذكاء.....	13
4.1.2 مفهوم القيادة الذكّية.....	13
5.1.2 أهداف القيادة الذكّية.....	14
6.1.2 أهمية القيادة الذكّية.....	16
7.1.2 خصائص القيادة الذكّية.....	17
8.1.2 أبعاد القيادة الذكّية.....	19
<b>2.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية</b> .....	<b>23</b>

23	1.2.3 تمهيد
23	2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية
24	3.2.2 أهمية الميزة التنافسية
25	4.2.2 أبعاد الميزة التنافسية
28	5.2.2 استراتيجيات الميزة التنافسية
29	6.2.2 مصادر الميزة التنافسية
31	7.2.2 آليات تنمية الميزة التنافسية
<b>33</b>	<b>3.2 المبحث الثالث: القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية</b>
33	1.3.2 تمهيد
33	2.3.2 العلاقة بين القيادة الذكية وجودة الخدمة كميزة تنافسية
<b>35</b>	<b>4.2 المبحث الرابع: قرى الأطفال SOS</b>
35	1.4.2 نبذة عن قرى الأطفال SOS
35	2.4.2 رسالة قرى الأطفال SOS
35	3.4.2 رؤية قرى الأطفال SOS
35	4.4.2 قيم قرى الأطفال SOS
36	5.4.2 بيئة قرى الأطفال SOS
36	6.4.2 برامج قرى الأطفال SOS
<b>40</b>	<b>5.2 الدراسات السابقة</b>
40	1.5.2 تمهيد
41	2.5.2 الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الذكية
46	3.5.2 الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية
51	4.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة
51	5.5.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
52	6.5.2 الفجوة البحثية
<b>55</b>	<b>الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
55	مقدمة
55	1.3 منهج الدراسة
56	2.3 مصادر جمع البيانات
56	3.3 مجتمع الدراسة
56	4.3 المحك المعتمد في الدراسة

57	5.3 صدق أداة الدراسة.....
57	أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري".....
57	ثانياً: صدق المقياس .....
61	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
62	7.3 اختبار التوزيع الطبيعي.....
62	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
64	<b>الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....</b>
67	مقدمة.....
72	1.4 خصائص مجتمع الدراسة.....
74	2.4 لإجابة عن أسئلة الدراسة.....
81	<b>الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....</b>
81	تمهيد .....
81	1.5 النتائج.....
82	2.5 التوصيات.....
84	المصادر والمراجع.....
90	الملاحق.....
97	فهرس الملاحق.....
98	فهرس الجداول والأشكال.....
99	فهرس المحتويات.....