

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة  
نظرهم

عُلية محمد احمد يعقوب المظفر

رسالة ماجستير

1440 هـ / 2018م

دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة

نظرهم

اعداد

عُلية محمد احمد يعقوب المظفر

كالوريوس ادارة وريادة مجال تركيز اقتصاد جامعة القدس المفتوحة /

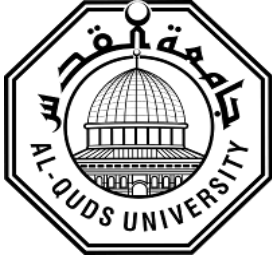
فلسطين

المشرف الدكتور نايف جراد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء

المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس - ابو ديس فلسطين

1440 هـ / 2018م



إجازة الرسالة

عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
جامعة القدس

إجازة الرسالة

"دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة نظرهم"

اسم الطالبة: غلية محمد احمد يعقوب المظفر

الرقم الجامعي: 1420211

المشرف الدكتور نايف جراد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/10/20 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتواقيعهم

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1- رئيس اللجنة: الدكتور نايف جراد

2- ممتحناً داخلياً: الدكتور سعدي الكرنز

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور نظام صلاحات

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2018 م

## الإهداء

إلى سبب وجودي في الحياة، إلى من كلفه الله بالهبة والوقار ومن حملت اسمه بكل افتخار

**أبي الغالي أدام الله في عمره**

إلى رمز الحنان والعطاء، إلى شمعتي التي أنارت لي دروب الحياة

**أمي الغالية**

إلى من أراني الدنيا بألوان الخير والفرح، ومنحني القوة والإرادة

**إلى أجمل هدية من رب البرية زوجي الغالي**

إلى نور عيناي وضياء روحي

**ابني الغالي محمد زين**

إلى من زينت حياتها بالثوب الأبيض

**الدكتورة دانيال**

إلى من أنارت عتمة الظلم ونادت بالحرية والعدل

**المحامية دنيا**

إلى المستقبل الواعد بخدمة البشرية

**غاليتي الغاليا**

إلى أميراتي الصغار إلى من أرى فيهن طفولتي البريئة

**غزل ولورين**

الباحثة: عليّة محمد يعقوب المظفر

## أقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت بجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر

التوقيع: **عليه** **المظفر**...

عليه محمد احمد يعقوب المظفر

التاريخ 2018/10/20

## الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد أكمله، ولك الثناء أجمله، ولك القول أبلغه، ولك العلم أجمله، ولك السلطان أقومه، ولك الجلال أعظمه. فالشكر أولاً وأخيراً لله وحده الذي أعانني على إتمام هذا العمل. وأشكر جامعة القدس إدارة وعاملين على الجهود التي بذلوها لأجلنا، وخدمة للبحث والباحثين، والشكر الخاص لمن علمني الحرف والقلم.

إلى من هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه، وأظهر بسماحته تواضع العلماء فيه، وكان قبس الضياء في عتمة البحث، ولعلي لا أعدو الحق إذ أقول أنه كان لي نعم الناصح الأمين، نعم الأخ الوقور الحليم، أفاض علي بعلمه وشملي بفضلته، ومنحني الثقة وغرس في نفسي قوة العزيمة، ولم يدخر جهداً ولم يبخل علي بشيء من وقته الثمين، ولو كنت أعرف غير الشكر منزلة أوفى من الشكر عند الله الثمن أسديتها له من قلبي معطرة، فشكراً له على ما أوفى من حسن، أبقاءه الله ذخراً لطلبة العلم، وجعل ذلك في ميزان حسناته وأرضاه بما قسم الدكتور: نايف جراد الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة.

وكل الشكر والتقدير أقدمهما للأساتذة الكبار الذين تفضلوا بمراجعة رسالتي وتفضلوا علي بقبول مناقشة رسالة الماجستير الخاصة بي الدكتور: نظام صلحات مناقشاً خارجياً، والدكتور: سعدي الكرنز مناقشاً داخلياً.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير للسادة المحكمين كل باسمه ولقبه، كما أشكر جامعة الاستقلال إدارة، وعاملين، وأعضاء هيئة تدريس، وطلبة على الجهود التي بذلوها في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لأسرتي التي تحملت مشاق فترة الدراسة وتحملهم لانشغالي عنهم، وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، حتى لو بحرف واحد.

## الملخص

عنوان الدراسة:- دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها وذلك من وجهة نظرهم، ولقد حددت الباحثة مجالات الكفاءة القيادية بالآتي: التخطيط والرؤية المستقبلية، والابداع والمبادرة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والتدريب وتحمل المسؤولية، والتأثير في الآخرين، والعلاقات الإنسانية، والتقدير والحماس والتحفيز، والحذر والحكمة، والشجاعة والثبات. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة تكونت في صورتها النهائية من (90) فقرة تتوزع إلى مجالات الكفاءة القيادية، طبقت على كافة أفراد مجتمع الدراسة (1182)، فاستجاب منهم (1000) طالباً وطالبة، بنسبة استجابة (84.60%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جامعة الاستقلال تقوم بدورها في تنمية الكفاءة القيادية ومجالاتها لدى طلبتها من وجهة نظرهم بمستوى أعلى من المستوى الافتراضي (70%)، وأظهرت النتائج أن جامعة الاستقلال تقوم بدورها في تنمية الكفاءة القيادية بوزن نسبي (75.90%)، كما تبين أن مجال الشجاعة والثبات جاء بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (79.90%)، يليه مجال التدريب وتحمل المسؤولية بوزن نسبي (77.60%)، ثم مجال الحذر والحكمة بوزن نسبي (77.04%)، يليه مجال التقدير والحماس والتحفيز بوزن نسبي (76.86%)، ثم مجال العلاقات الإنسانية بوزن نسبي (75.36%)، ثم جاء مجال التخطيط والرؤية المستقبلية بوزن نسبي (75.20%)، يليه مجال التأثير في الآخرين بوزن نسبي (74.84%)، ويليه مجال تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بوزن نسبي (73.20%)، وجاء أخيراً مجال الابداع والمبادرة بوزن نسبي (73%).

وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). فقط ظهرت فروق لصالح الإناث على المجال التاسع

الشجاعة والثبات، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير التخصص، وظهرت فروق تعزى لمتغير المستوى الدراسي لصالح طلبة سنة أولى وسنة رابعة.

وعلى ضوء ما جاءت به الدراسة من نتائج أوصت الباحثة بالاهتمام بتطوير أداء الطلبة في صياغة الخطط والتخطيط الجيد وبناء أهداف واقعية تتفق مع إمكانيات الطالب والظروف المحيطة، وضرورة أن يعزز عضو هيئة التدريس والتدريب قدرات الطالب على تحديد أولوياته بشكل سليم، ومنح الطلبة تدريبات وبرامج وأنشطة حول سبل تطبيق أفكارهم التي يطورونها.

**الكلمات المفتاحية:- جامعة الاستقلال - الكفاءة القيادية.**



**Study Title:- The Role of Al – Istiqlal University on Improvement Of Leadership Competence for its students from their Perspective.**

**Prepared By olaia mohammad yaqoup muzaffe**

**Supervisor: Dr nayef jarrad**

**Abstract**

Study Title: The Role of Al-Istiqlal University in enhancing and developing leadership competency of students from their perspective.

The study aims at understanding the role of Al-Istiqlal University in enhancing and developing leadership competency for the students from their point of view. The researcher has defined leadership competency in the following fields: Planning and future vision; creativity and initiative; problem analysis and decision-making; training and responsibility taking; influencing others; human relations; appreciation, enthusiasm and motivation; caution and wisdom; and courage and steadfastness. To achieve the goals the analytical descriptive approach is used, and the questionnaire is the tool. The questionnaire constituted from (90) paragraph, distributed among leadership competency fields, and is implemented on all members of the search sample (1182); Thousand (1000) students responded on the questionnaire, with a response rate of (84%).

The study concludes, from students' perspective, that Al-Istiqlal University plays its role in enhancing and developing leadership competency and its fields, at a level higher than expected (70%). The study also concludes that the University plays its role in enhancing and developing the leadership competency in a relative weight of (75.90%); whereas courage and steadfastness came at the first place, with a relative weight of (79.90%), followed by training and responsibility taking with a relative weight of (77.60), then caution and wisdom with a relative weight of (77.04); appreciation, enthusiasm, motivation with a relative weight of (76.86%); human relations with a relative weight of (75.36%); Planning and future vision with a relative weight of (75.20%); influencing others with a relative weight of (74.84%); problem analysis

and decision-making with a relative weight of (73.84%); and finally creativity and initiative with a relative weight of (73%).

Additionally, the study finds that there is no statistical significant difference at ( $\alpha \leq 0.05$ ), among the estimation averages of respondents, regarding the role of the University in enhancing leadership competency of its students that may be ascribed to gender variable (male, female); nor were there differences ascribed to the specialty variable; while there were a difference in favor of females in the ninth field, courage and steadfastness; and differences ascribed to the year of study in favor of the first and fourth year students.

In light of the results, the researcher recommends to enhance and develop students' performance in plans formulation, good planning, and in setting up realistic goals, in harmony with student's capabilities and the surrounding circumstances. The researcher also emphasizes the role of faculty member in-charge of teaching and training, in enhancing student's capabilities in defining his/her priorities in a sound way, and providing them with trainings, programs and activities to address methods for applying ideas they develop .

***Keywords: Al-Istiqlal University-leadership competency.***

## الإطار العام للدراسة

- ❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ فرضيات الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ حدود الدراسة.
- ❖ مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:-

تلعب الجامعات والمؤسسات الأكاديمية دوراً مهماً وحيوياً في تشكيل شخصية الطلبة، وتحسين ميولهم، وإكسابهم مهارات وقدرات تساعدهم على التأقلم مع متطلبات العصر، وما يشهده من تطور وتوجه نحو عالم المعرفة. وبالتالي يقع على عاتق الجامعات تكوين جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل، واعياً ومدركاً لمسؤولياته.

فالجامعات اليوم لا تقاس بالأرقام القياسية المتمثلة بأعداد الطلبة، أو أعداد أعضاء هيئة التدريس ورتبهم الأكاديمية، والمباني الفخمة فحسب، إنما تقاس بأعمالها العلمية، ونتائج ومخرجات العمل التعليمي، وهي بذلك أصبحت ذات رسالة علمية وإنسانية وحضارية وثقافية (بركات وحسن، 2009، ص 113). والجامعات لها وظائف متجددة حسب ما تقتضيه الحاجة، ومع التقدم تتقدم أهدافها، ووظائفها (يونس، 2015، ص 128)، ومن هذا المنطلق اكتسب التعليم الجامعي اهتماماً خاصاً، وتطلب جهوداً كبيرة للتغلب على مختلف التحديات الزمانية والمكانية والاقتصادية والاجتماعية التي قد تقف حائلاً أمام تحقيق أهدافها.

ومن بين الأهداف التي تسعى إليها الجامعات تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها، ولعل هذا الهدف يتعاضد عند الحديث حول الجامعات الأمنية والعسكرية، فالقيادة مجموعة من القدرات والخصائص والمهارات التي تنعكس على سلوك الفرد وقدرته في التأثير على الآخرين. وحظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين، وكان نتاج هذا الاهتمام ظهور أنواع من القيادة، وتحديد

واضح لمعالم وخصائص القائد الناجح. وبالنظر إلى بعض الأكاديميات والجامعات الأمنية العربية والدولية مثل الأكاديمية العسكرية الأمريكية (USMA)، وكلية القيادة والأركان المشتركة في السودان، وكلية الملك خالد العسكرية، وأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية لاحظت الباحثة اهتمامها الشديد بالقيادة من خلال المقررات الدراسية، وتضمنت أهدافها ورسالتها تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها.

كما إن الاهتمام بتنمية القيادة يتطلب منح الطلبة قوة التأثير، ومعارف ومعلومات تفيدهم في تطبيقها، وهذا ما أشار إليه الأبي (2015، ص 8) حيث أكد على أن القيادة قدرات مكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها الفرد مستقبلاً. وانطلاقاً من ذلك ترى الباحثة بأن القيادة صفات وخصائص تميز الفرد عن غيره، لكن الكفاءة القيادية تعبر عن الخبرات، والمعلومات، والخصائص، والمهارات التي يمكن اكتسابها من خلال التدريب والتطوير، بمعنى أن الكفاءة القيادية أعم وأشمل من المهارات القيادية، حيث أن الكفاءة القيادية تتضمن أيضاً كفاءة هذه المهارات؛ وهذا ما أكدته (Al-Mamun, 2012) والذي بدوره أشار بأن المهارات القيادية يجب أن تتسم بالكفاءة، وأن للجامعات دوراً مهماً في صقل المهارات القيادية، ورفع مستوى كفاءتها، والكفاءة القيادية تتطلب جهوداً حثيثة لتنميتها، وأن البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة بحاجة إلى التكامل والتخطيط الجيد لتنمية الكفاءة القيادية لدى الطلبة.

كذلك ترى الباحثة بأن جامعة الاستقلال حددت لبرامجها أهدافاً تتضمن تنمية القيادة لدى الطلبة، وتحمل المسؤولية والكفاءة القيادية، وهي توفر لهم مناخاً دراسياً يعزز ذلك، كما وإنها تمتلك أعضاء هيئة تدريس أكاديمية وعسكرية قادرة على البناء والتطوير، ولديها المؤهلات العلمية والعسكرية لذلك. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تأتي للوقوف على مدى تحقيق جامعة الاستقلال لأهدافها المتعلقة بتنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها، وذلك من خلال تقييم هذا الدور.

### 1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.

الجامعة مؤسسة للتعليم العالي يلتحق بها الطلبة لاكتساب مهارات ومعارف تتعلق بمهنتهم المستقبلية، وتوفر الجامعات برامج أكاديمية متنوعة، فهي حلقة وصل بين التعليم المدرسي

والحياة المهنية للطالب، وغالباً ما تهتم إدارة الجامعة بجوانب متعددة في إعداد الخطط والبرامج الأكاديمية، وتعد جامعة الاستقلال حديثة النشأة مقارنةً بالجامعات الفلسطينية الأخرى، ورغم أنها تشترك مع بقية الجامعات في تحقيق الأهداف الأساسية للتعليم الجامعي، إلا أنها تتميز عن غيرها من الجامعات في نظام التعليم؛ فهي نشأت من أجل توفير تعليم وتدريب أكاديمي عالي ونوعي في التخصصات ذات العلاقة بالعلوم الأمنية، يستند إلى رؤية شاملة للتطوير النوعي للموارد البشرية في المجالات المعرفية الذهنية، والعلمية والتطبيقية، والروحية القيمة المتعلقة بقطاع الأمن، وتوظيفها لإعداد كوادر أمنية عالية التأهيل مهنيًا وعلمياً، وإعداد قيادات المستقبل المسلحة بروح الانتماء والالتزام والانضباط والقيم الوطنية والحضارية، التي تقوم بوظيفة الأمن كخدمة مجتمعية ترسخ أسس شراكة حقيقية مع المجتمع الفلسطيني ومؤسساته وأفراده، وتعمل على تطوير المجتمع الفلسطيني بصورة عامة والأجهزة الأمنية بصورة خاصة، في إطار من التنمية الوطنية الشاملة والمتكاملة والمستدامة في مختلف المجالات. وبالتالي فإن جامعة الاستقلال يقع على عاتقها الاعداد الأكاديمي والتطبيقي للعلوم الأمنية، بالإضافة إلى تعزيز القدرات والمهارات القيادية لدى الطلبة.

ومن خلال اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات المهمة بدور الجامعات؛ وجدت أنها اهتمت بدور الجامعة في تحقيق التنمية، أو تعزيز الابداع، أو المشاركة الاجتماعية والسياسية، أو دعم المجتمع المحلي، أو الأمن الفكري، ونادرة هي الدراسات التي اهتمت بدور الجامعات في تنمية الكفاءة القيادية لدى الطلبة، على اعتبار أن الكفاءة القيادية من المخرجات التي تهتم بها معظم مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأكاديمية الأمنية على وجه الخصوص.

وتعمل الباحثة في جامعة الاستقلال ولاحظت مدى اختلافها في تقديم الخدمات التعليمية، وحجم الأعباء الملقاة على عاتقها في تكوين الفرد وبناء شخصيته، حيث إن شخصية الطلبة تنعكس مستقبلاً على قدراتهم في البناء والتطوير، وصناعة القادة يبدأ بتنمية قدراتهم وكفاءتهم القيادية، لاسيما وأن الشخصية كما أشار شولتز وشولتز بأنها تشير إلى خصائص الفرد الخارجية المكشوفة التي يمكن للأخرين رؤيتها (Schultz & Schultz, 2005, p. 9). كما ينظر إلى الشخصية على أنها نظام نفسي وعصبي يتميز بالتعميم، والتمركز ويخص الفرد، ولديه القدرة على نقل العديد من المنبهات المتعادلة وظيفياً (سعيدة، 2013، ص 1)، وبالتالي فإن تكوين

الشخصية القيادية وتنمية الكفاءة القيادية يمر بمراحل عدة أهمها التعليم والتدريب وصقل القدرات وتعزيز الميول والاتجاهات، كما إن تنمية الكفاءة القيادية تؤثر في شخصية الطالب ليكن واعياً وقادراً على تحمل تحديات المستقبل؛ من خلال حل المشكلات، والمبادرة والإبداع، والتأثير الإيجابي في الآخرين، وتحمل المسؤوليات، والتصرف بحكمة وشجاعة في كافة المواقف. والمجتمع الفلسطيني بحاجة إلى قيادات قادرة على تحمل المسؤولية، وبناء المؤسسات، والقدرة على التخطيط والإبداع على لمواجهة تحديات المستقبل، فانطلاقاً من مسؤوليات جامعة الاستقلال، فإن مشكلة الدراسة الحالية تنحصر في السؤال الرئيس الآتي:- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها؟

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي على النحو الآتي:-

- 1- ما البرامج والأنشطة التي تقدمها جامعة الاستقلال لتنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها؟
- 2- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية كفاءة التخطيط والرؤية المستقبلية لدى طلبتها؟
- 3- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الإبداع والمبادرة لدى طلبتها؟
- 4- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات لدى طلبتها؟
- 5- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الاعداد والتدريب وتحمل المسؤولية لدى طلبتها؟
- 6- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية التأثير في الآخرين لدى طلبتها؟
- 7- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية العلاقات الإنسانية لدى طلبتها؟
- 8- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية التقدير والحماس والتحفيز لدى طلبتها؟
- 9- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الحذر والحكمة لدى طلبتها؟
- 10- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الشجاعة والثبات لدى طلبتها؟
- 11- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي؟

## 1.2 أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:-

- 1- تحديد أهم البرامج والأنشطة التي تقدمها جامعة الاستقلال لتنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها.
- 2- الكشف عن دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها ضمن المجالات الآتية: كفاءة التخطيط والرؤية المستقبلية، والابداع والمبادرة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الاعداد والتدريب وتحمل المسؤولية، التأثير في الآخرين، والعلاقات الإنسانية، والتقدير والحماس والتحفيز، والحذر والحكمة، والشجاعة والثبات.
- 3- التعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي.

## 1.3 فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- 1- تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية كفاءة التخطيط والرؤية المستقبلية لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).
- 2- تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الابداع والمبادرة لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).
- 3- تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).
- 4- تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الاعداد والتدريب وتحمل المسؤولية لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).



- 5- تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية التأثير في الآخرين لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).
- 6- تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية العلاقات الإنسانية لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).
- 7- تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية التقدير والحماس والتحفيز لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).
- 8- تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الحذر والحكمة لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).
- 9- تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الشجاعة والثبات لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).

#### الفرضية الرئيسية الثانية:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي.

#### 1.4 أهمية الدراسة.

تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يلي:-

##### 1.4.1 أهمية علمية.

- أ. تكمن أهمية الدراسة في أنها تسعى لتقييم دور جامعة الاستقلال في ضوء أحد أهدافها وهو تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها.
- ب. تعد الدراسة بالغة الأهمية كونها تتعلق بالكفاءة القيادية؛ حيث إن القيادة من متطلبات نجاح المؤسسات الأمنية، كون جامعة الاستقلال تعد طلبتها لتلبية حاجات المؤسسة الأمنية.
- ج. تعد الدراسة من المحاولات الأولى في حدود علم الباحثة التي تتعلق بدور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية.

د. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يثري المكتبة الفلسطينية بموضوع مهم، ورؤياً حول سبل تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبة الجامعات والمؤسسات الأكاديمية الأمنية.

#### 1.4.2 أهمية عملية.

أ. تستفيد من نتائج الدراسة إدارة جامعة الاستقلال؛ حيث تقدم لها الدراسة نموذجاً حول دور الجامعة في تعزيز الكفاءة القيادية، ومستوى هذا الدور، بما ينعكس على قدرتها في التخطيط لتنمية الكفاءة القيادية لدى الطلبة، ويفيدها أيضاً في تحديد معايير القبول في الجامعة.

ب. تستفيد من نتائج الدراسة الحالية المؤسسات الأمنية؛ حيث إن تنمية الكفاءة القيادية لدى الكوادر الأمنية مطلب لنجاح عملها، وقدرتها على ضبط الأمن، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.

ج. تفيد نتائج الدراسة الحالية الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة والقيادة والأمن؛ حيث تقدم لهم الدراسة إطاراً نظرياً وميدانياً يفتح لهم آفاقاً نحو دراسات مستقبلية بنفس الاتجاه.

د. يستفيد من نتائج الدراسة الحالية أعضاء هيئة التدريس والتدريب بجامعة الاستقلال، حيث تبرز لهم الدراسة دورهم في تنمية الكفاءة القيادية، وهذا ينعكس على أدائهم التدريسي والتدريبي، وتوجيهه نحو تنمية الكفاءة القيادية لدى الطلبة.

هـ. تفيد نتائج الدراسة الحالية مخططي المناهج والبرامج الأكاديمية في جامعة الاستقلال، والمؤسسات الأكاديمية الأمنية؛ حيث إن الدراسة تهتم بتوضيح دور الجامعات والمؤسسات الأكاديمية في تنمية الكفاءة القيادية، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على تخطيط المقررات الدراسية النظرية والميدانية وإثرائها بموضوعات تنمي الكفاءة القيادية.

#### 1.5 حدود الدراسة.

- 1- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة بين شباط/ فبراير 2018 إلى أيلول/ سبتمبر 2018م.
- 2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على جامعة الاستقلال ومقرها مدينة أريحا.
- 3- الحدود البشرية: تأتي الدراسة لتقييم دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، وبالتالي فإن الحد البشري للدراسة اقتصر على طلبة جامعة الاستقلال المسجلين بالجامعة خلال العام الجامعي (2017/2018م).

4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها ضمن المجالات الآتية: كفاءة التخطيط والرؤية المستقبلية، والابداع والمبادرة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الاعداد والتدريب وتحمل المسؤولية، التأثير في الآخرين، والعلاقات الإنسانية، والتقدير والحماس والتحفيز، والحذر والحكمة، والشجاعة والثبات.

## 1.6 مصطلحات الدراسة.

### الجامعة:-

الجامعة هي أعلى قمة الهرم الأكاديمي والأصل في الجامعة أنها مجموعة من العلماء وهبوا أنفسهم للدراسة، والبحث، والمعرفة، وينظرون إلى الحياة، ومشاكل المجتمع نظرة علمية شمولية متكاملة، فالجامعة هي مؤسسة تعليمية تحتوي على كليات لدراسات الآداب والفنون والقانون والطب والهندسة والعلوم الاجتماعية والانسانية والعسكرية، ومدارس أو كليات للدراسات المهنية، وتقدم الجامعة الدراسات لطلاب المرحلة الجامعية الأولى كما تقوم الجامعة بالدراسات العليا والبحوث وخدمة المجتمع (عوض، 2016، ص 26).

### جامعة الاستقلال:-

أنشئت جامعة الاستقلال في العام 1998 تحت مسمى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، وافتتحها فخامة السيد الرئيس محمود عباس في العام 2007، وتم تحويلها في العام 2011 إلى جامعة، وهي الجامعة الحكومية الأحدث والأولى التي تختص وحدها دون المؤسسات الجامعية في فلسطين بالتعليم العالي في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، لتكون بذلك رافداً أساسياً للمؤسسة الأمنية الفلسطينية بكوادر الأمن المسلحين بالعلوم والتخصصات المهنية من خلال برامج البكالوريوس وعددها سبعة والعدد في ازدياد دائم، وكذلك إعادة تأهيل الفئات الشابة من منتسبي ومنتسبات المؤسسة الأمنية عبر برامج الدبلوم المهني في مختلف فروع العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية من خلال ثمانية برامج دبلوم مهني متخصصة، وجميع التخصصات موزعة على أربع كليات (<https://alistiqlal.edu.ps/page-304-ar.html>).

## دور جامعة الاستقلال:-

عرف مرتجى (2011، ص 312) دور الجامعة بشكل عام على أنه كافة الأنشطة والسلوكيات المتوقعة من أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة نحو تحقيق أهداف الجامعة، بما يتضمن تحديد واضح للمهام والمسؤوليات.

وتُعرف الباحثة دور جامعة الاستقلال لغرض هذه الرسالة بأنه كافة البرامج والأنشطة المتوقعة من جامعة الاستقلال لتنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها ضمن المجالات الآتية: كفاءة التخطيط والرؤية المستقبلية، والابداع والمبادرة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الاعداد والتدريب وتحمل المسؤولية، التأثير في الآخرين، والعلاقات الإنسانية، والتقدير والحماس والتحفيز.

## القيادة:-

تُعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001، ص 45).

وتُعرف الباحثة القيادة بأنها سلوك يمارسه القائد للتأثير في الآخرين، ويهدف من خلاله إلى تنسيق الجهود والتخطيط لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تخطيطاً جيداً، وقدرات إبداعية، ومواجهة المشكلات واختيار القرارات المناسبة، وتحمل المسؤولية، وبناء علاقات إنسانية جيدة مع الآخرين، والتمتع بالحماس.

## المهارات القيادية:-

تعبر المهارات القيادية عن القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراءات، أو تحقيق نتائج باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، بما يحقق نتائج أفضل، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مع سرعة الإنجاز، ودقة الأداء، والاقتصاد في الجهد والتكاليف، وتتضمن مهارات ذاتية، ومهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدارية (مرتجى، 2009، ص 10).

## الكفاءة القيادية:-

الكفاءة باللغة الانجليزية هي (Competance)، وهناك من يرى أنها ترادف كلمة كفاية رغم أن ترجمتها (Sufficiency)، وترى الباحثة بأن هناك تقارب بين معنى كلمة كفاءة، وكفاية، ورأى بوتري (Bottery, 2012, p. 455) أن الكفاءة تعبر عن الحد الأدنى لاكتساب القدرة على أداء شيء محدد، أما الكفاية فهي الحد الأعلى على إتمام هذا الشيء، وبالتالي يتضح أن الفرق بين الكفاءة والكفاية يتعلق بالجانب الكيفي، وأن المهارة أو النشاط يجب أن يتجاوز الكفاءة، ومحاولة الوصول إلى الكفاية في أداء هذا النشاط.

الكفاءة القيادية عبارة عن ممارسات الفرد لأنشطة وبرامج وسمات القيادة بمستوى مرتفع، وتتضمن مجالات متعددة منها التخطيط والرؤية المستقبلية، والمبادرة، والتنبؤ بالمشكلات، واتخاذ القرارات بأوقات الأزمات، والثقة بالنفس مع تحمل للمسؤوليات، وتغيير سلوك الآخرين، وتكوين علاقات جيدة من أجل تحقيق أهداف الجماعة (Maria, 2014, p. 125).

وتُعرف الكفاءة القيادية لأغراض الدراسة بأنها مجموعة المهارات القيادية والخبرات والسلوكيات التي تسهم في الأداء المتفوق لطلبة جامعة الاستقلال والتي يكتسبونها من خلال دراستهم لمقررات الجامعة واحتكاكهم بأعضاء هيئة التدريس والتدريب فيها، وتعاملهم مع إدارتها.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

- ❖ الإطار الفلسفي للجامعات.
- ❖ الإطار المفاهيمي للكفاءة القيادية.
- ❖ الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تستعرض الباحثة من خلال الفصل الثاني أدبيات الدراسة النظرية، حيث تناول الفصل الإطار النظري للدراسة من حيث مفهوم الجامعة وأهميتها وأدوارها، والتعريف بجامعة الاستقلال وبرامجها الأكاديمية، إضافة إلى مفهوم القيادة، والكفاءة القيادية، كما تضمن الفصل عرضاً لبعض البحوث والدراسات السابقة التي أجريت حول أدوار الجامعة، وأدوارها في تنمية المهارات والكفاءة القيادية لدى الطلبة. ولقد قسمت الباحثة الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسة.

#### 1.1 الإطار الفلسفي للجامعات.

##### 1.1.1 مفهوم الجامعة.

الجامعة لغةً تشير إلى العُلُّ الذي يجمع بين اليدين إلى العنق، والجامعة تعني مجموعة معاهد علمية تسمى كليات (مجمع اللغة العربية، 2004، 3/ 147).

وكلمة الجامعة باللغة الانجليزية هي (University)، وهي امتداد للكلمة اللاتينية (Universities)، وتعني الاتحاد، ويقصد بها تجمع العلماء (النجار، 1999، ص 39).

تُعرف الجامعة بأنها مؤسسة اجتماعية تربية عملية، أوجدها المجتمع من أجل تحقيق أهدافه، حيث تسعى إلى إيجاد وسط منظم يسهم في تنمية شخصية الأفراد من النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والروحية بشكل متكامل ومتزن، وتكسبه القيم والاتجاهات والمعارف والأنماط السلوكية (العاجز، 2006م، ص 29).

كذلك عرفت الجامعة بأنها المركز الأساسي المنوط به تشكيل القوى البشرية المنتجة للمجتمع، وتتوزع مخرجاتها البشرية على كافة القطاعات المجتمعية، وتسكن طبقاته، وكلما كان هذا العائد جيداً كلما قويت الدعامة الأساسية للنهوض بالمجتمع (عبود، 2007، ص 281)

وتعرف الجامعة باعتبار أهدافها بأنها كيان اجتماعي يهدف إلى تطوير شخصية الطالب بجوانبها المختلفة من خلال تقديم الخدمات والأنشطة التي تسهم في صقل هذه الشخصية واعداد المواطن الصالح القادر على تنمية نفسه ومجتمعه في شتى مجالات الحياة (أبو انعير، 2016، ص 216).

والجامعة عبارة عن مؤسسة للتعليم ما بعد الثانوي أو ما يطلق عليه التعليم العالي، يلتحق بها من أتم الدراسة في المرحلة الثانوية، وتقدم برامج تعليمية مختلفة منها تخصصات نظرية وأخرى تطبيقية، وذلك لمدة غالباً ما تكون أربع سنوات، وأحياناً تستمر لأكثر من ذلك، وهي بذلك حلقة من حلقات العلم والتعليم تجمع الأساتذة وطلابهم (Madison, 2017, p. 728).

وجدير بالذكر أن المادة رقم (10) لتصنيف مؤسسات التعليم العالي من قانون رقم (11) لسنة (1998) بشأن التعليم العالي من منظومة التشريعات الفلسطينية نصت على أن الجامعات عبارة عن مؤسسات تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بدرجة البكالوريوس الدرجة العلمية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم. وورد في نص المادة (17) من القرار بقانون التعليم العالي لسنة (2018) أن مؤسسات التعليم العالي تصنف إلى حكومية تنشأ بموجب قرار من مجلس الوزارة وتنظم شؤونها بموجب أحكام التشريع الخاص بها، وعامة غير هادفة للربح، وخاصة ربحية وغير ربحية ومسجلة في سجل الشركات وتخضع لقانون الشركات، بينما تصنف حسب برامجها الأكاديمية والتعليمية إلى الآتي:-

1- الجامعات التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات وتقدم: برامج الدبلوم المتوسط من خلال كليات مجتمع منفصلة، وبرامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس وبرامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي، أو الماجستير أو الدكتوراه.



2- الكليات الجامعية التي تقدم برامج تعليمية أكاديمية، أو مهنية، أو تقنية، وتنتهي بمنح درجة البكالوريوس، وبرامج مهنية أو تقنية لمدة سنتين أو ثلاث، تنتهي بمنح درجة الدبلوم المتوسط.

3- كليات المجتمع التي تقدم برامج مهنية، أو تقنية لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة، وتنتهي بمنح درجة الدبلوم المتوسط، أو الدبلوم المهني، أو التقني.

وتخلص الباحثة إلى أن الجامعة جزء من المجتمع، ولها تأثير اجتماعي حساس، كونها تهدف إلى تنمية شخصية فئة الشباب، فهي مؤسسة ظهرت من أجل تنمية المهارات والمعارف وصقل الشخصية وسد حاجة المجتمع من الوظائف العامة والخاصة والأفراد ذوي الكفاءة المهنية.

### 1.1.2 أهداف الجامعة.

اطلعت الباحثة على مجموعة من الأدبيات السابقة المتعلقة بأهداف الجامعة فلاحظت اختلافاً شديداً بينها، ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف الرؤية التي يقوم عليها التعليم الجامعي من مجتمع لآخر، ونظراً لذلك فضلت الباحثة تحديد أهداف الجامعة حسب ما أوردهته وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (2013) على النحو الآتي:-

- 1- مواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي بكافة مستوياته، ورفع نسب الالتحاق لشرائح من ذوي المستوى الاجتماعي والاقتصادي المنخفض، وذوي الإعاقات.
- 2- موازنة مخرجات التعليم العالي مع حاجات المجتمع الفلسطيني والسوق المحلي والإقليمي.
- 3- الارتقاء بمستوى البحث العلمي ليصبح فاعلاً في تنمية المجتمع، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 4- تحسين النوعية وضبط جودة البرامج الأكاديمية.
- 5- ضمان استمرارية التمويل اللازمة لتغطية العجز في المصاريف التشغيلية والتطويرية والرأسمالية لمؤسسات التعليم العالي.
- 6- إصلاح وتطوير إدارة وحاكمة التعليم العالي على مستوى المؤسسات.
- 7- الارتقاء بالتعليم المهني والتقني كماً ونوعاً.

### 1.1.3 أهمية الجامعة.

تعد الجامعة أحد مقومات الحضارة البشرية؛ نظراً للدور الذي تقوم به، فهي من القنوات الرئيسية التي تبني الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً، لتحقيق الازدهار الاقتصادي والتطور الحضاري والتقني.

كما إن الجامعة تقوم بدور حيوي في استكمال القدرات المعرفية والثقافية والاجتماعية للطلبة، كما إنها عاملاً رئيساً في تحفيز الابداع والابتكار، واعداد القيادات الشبابية وتأهيلهم لقيادة المجتمع (أبو خاطر، 2010، ص 56).

وأورد (باكير، 2011، ص 1) أن التعليم الجامعي ثروة كبيرة لا يمكن أن تقدر بأي ثمن، فهو المحرك الرئيس للتنمية، ويقع على عاتق مؤسسات التعليم الجامعي مهمة توفير ما يحتاجه المجتمع من عمليات التنمية من متخصصين بمختلف المجالات، إضافة إلى أنها تشكل مراكز أساسية للبحث والتطوير.

وبالتالي فإن أهمية الجامعة تكمن في أنها منارة لنقل المعارف والمهارات التي تكون شخصية الطلبة، وتعزز ميولهم وتمنحهم قدرات ليكونوا مستعدين للحياة المهنية، والتكيف مع عادات وتقاليد المجتمع، كما إن الجامعة تسهم في صقل الشخصية من خلال استكمال القدرات المعرفية والثقافية والاجتماعية للطلبة، ومن بين أهم الجوانب التي تسعى الجامعات لتطويرها عن الطلبة هي مهاراتهم في قيادة فرق العمل، وتحقيق الإبداع والمبادرة، والحساسية للمشكلات، واتخاذ القرار، وهي من مؤشرات وأبعاد الكفاءة القيادية.

### 1.1.4 وظائف الجامعة وأدوارها.

يقع على عاتق المؤسسات الأكاديمية أدواراً متعددة، وفي ظل التطور التقني والمعلوماتي؛ فإنها بحاجة إلى تزويد الطلبة بمتطلبات المعرفة الحديثة والتقنيات من أجل مواكبة التطورات العالمية. وكانت وظائف الجامعة الأساسية توفير التعليم الجامعي والتدريب والبحث العلمي، أما حديثاً فهي تقدم خدمات للمجتمع المحلي من خلال نتائج ومخرجات البحوث التطبيقية، وهذا جعل أدوار الجامعة متداخلة ومتفاعلة.

وأكد (بركات، 2008، ص 10) أن من أهم مهام الجامعة وأدوارها توفير التعليم والبحث العلمي ودعم وخدمة المجتمع، وفي السياق ذاته أشار (الخطيب، 2003، ص 162) أن الجامعات أصبحت تجمع بين عدة وظائف ولها أدوار مركبة، وحدد المختصون وظائف وأدوار الجامعة بثلاث مجالات رئيسية، وهي على النحو الآتي:-

## 1- التعليم.

تعتبر وظيفة التعليم من أهم الركائز لنشأت الجامعات، فالجامعة مسؤولة عن اعداد الخطط والبرامج الدراسية، وطرح التخصصات التي تناسب سوق العمل، وبالتالي اعداد الطلبة وتزويدهم بكافة أنواع المعارف، والمهارات اللازمة للاندماج ببيئة العمل الخاصة بتخصصاتهم، وتلبية حاجات سوق العمل (حشيش، 2011، ص 14).

والتعليم الجامعي ليس مجرد تناقل للمعلومات والمعارف، بل المساعدة في انتاج المعرفة وتوليدها، من خلال تكوين رأس مال بشري ثقافي قادر على تحقيق معدلات انتاج عالية الجودة، مما يوفر فرص الصمود والمنافسة الاقتصادية في ظل متطلبات العولمة (حراشنة، 2009، ص 6).

وترى الباحثة أن الجامعات مؤسسات يتم خلالها الالتقاء بجمهور من العلماء، ينقلون تجاربهم ومعارفهم بطريقة عصرية لطلبتهم، بما يعزز قدراتهم، ومهاراتهم، وينعكس على جوانب الأداء مستقبلاً لمهنتهم، وإفادة مجتمعاتهم.

## 2- البحث العلمي.

البحث العلمي من أساسيات التقدم، والرقي ومواكبة التطورات، ومواجهة التحديات، حيث أكد (حراشنة، 2009، ص 6) على أن للبحث العلمي أكثر من وظيفة لاتساقه بعمل الجامعة، فالجامعة توفر الموارد الفكرية والبشرية القادة على نشاط البحث العلمي، والجامعة تعد المؤسسة الأولى التي يمكن عن طريقها القيام بأنشطة بحثية لما تحتويه من مختبرات ومراكز ومصادر معرفة، وفي السياق ذاته أكد (باطويح، 2008، 328) على أن الجامعات تقوم بخدمة المجتمع من خلال البحث العلمي، حيث مهمتها من خلال البحث العلمي، وهي المؤسسة المسؤولة عن

البحث العلمي والتطوير لإنتاج الأفكار والمعارف الجديدة والمفيدة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والبشرية، فالجامعة مصنع المفكرين، ومنازة البحث العلمي.

وترى الباحثة أنه كلما زاد الاهتمام بجوانب البحث العلمي على المستوى الجامعي كلما زاد ذلك من تطور المجتمع، وتحسين وضعه المعيشي.

### 3- خدمة المجتمع.

تعد الجامعة مصدراً من مصادر نوعية الحياة، فالجامعة تهتم بحاجات المجتمع وتلبيتها من خلال البرامج الأكاديمية التي تمنحها للطلبة، كما إنها تقدم حلولاً لمشكلات المجتمع، وتطور أفرادها وهي مساهم حقيقي وفعال في التنمية المستدامة، وأكد (السلطان، 2009، ص 49) على أن الجامعات تتأثر بالمجتمع ويجب أن تؤثر فيه، ورأى (Deitz & Abel, 2012, p. 2) أنه لم يعد نجاح الجامعة قائماً بمعزل عن حاجات المجتمع ومؤسساته، وبالتالي تترك الجامعات مدى الحاجة لتعزيز شراكتها بمؤسسات المجتمع، على أن تبدأ هذه الشراكة من خلال العملية التعليمية وتدريب الطلبة.

ورأى (حراشنة، 2009، ص 9) أن خدمة المجتمع وظيفية الجامعة بالدرجة الأولى؛ كونها أداة نقل المعرفة، وترجمة هذه المعرفة إلى واقع ملموس يسهم في تقدم الحضارة الإنسانية وازدهار المجتمع، وإيجاد حلولاً لمشكلاته، وتطوير موارده وحسن استغلالها.

وترى الباحثة أن الجامعة ناقل للمعرفة، ومساهم حقيقي في تطبيقها، وبالتالي لها مركزاً اجتماعياً ولا يمكن أن تقوم بأدوارها بمعزل عن حاجات المجتمع، وتعد الأكاديميات الأمنية والشرطية مؤسسة علمية وناقل للمعرفة، إضافة إلى أنها تسد حاجات المجتمع وحاجات المؤسسة الأمنية برجال الأمن المؤهلين والمدربين.

### 1.1.5 جامعة الاستقلال النشأة والتطور.

#### 1- نشأة جامعة الاستقلال.

بدأت جامعة الاستقلال تحت اسم الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، جرى افتتاحها بداية العام (2007)، وتحولت إلى جامعة بداية العام (2011)، وهي جامعة ومؤسسة أكاديمية حكومية،

تختص بالعلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، وتمتد المؤسسة الأمنية الفلسطينية بكوادر مؤهلة وقادرة على تلبية حاجات الأجهزة الأمنية، تمنح درجة البكالوريوس في سبعة تخصصات، كما تعمل على إعادة تأهيل الفئات الشابة من منتسبي ومنتسبات المؤسسة الأمنية عبر برامج الدبلوم المهني في مختلف فروع العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية من خلال ثمانية برامج دبلوم مهني متخصصة، وجميع التخصصات موزعة على أربع كليات ([https://alistiqlal.edu.ps/page-\(304-ar.html](https://alistiqlal.edu.ps/page-(304-ar.html)).

## 2- رؤية جامعة الاستقلال.

أن تكون جامعة الاستقلال رائدة في العلوم الأمنية تلبي احتياجات الوطن من الكوادر الأمنية المؤهلة علمياً ومهنياً، وأن تكون في طليعة الجامعات والأكاديميات العربية الأمنية في خدمة المجتمع الفلسطيني، وموضع اعتبار وتميز أكاديمي على المستوى المحلي والعربي والإقليمي والدولي في المجال الأمني (<https://alistiqlal.edu.ps/page-305-ar.html>).

## 3- رسالة جامعة الاستقلال.

توفير تعليم وتدريب أكاديمي عالي ونوعي في التخصصات ذات العلاقة بالعلوم الأمنية، يستند إلى رؤية شاملة للتطوير النوعي للموارد البشرية في المجالات المعرفية الذهنية، والعلمية والتطبيقية، والروحية القيمة المتعلقة بقطاع الأمن، وتوظيفها لإعداد كوادر أمنية عالية التأهيل مهنياً وعلمياً، وإعداد قيادات المستقبل المسلحة بروح الانتماء والالتزام والانضباط والقيم الوطنية والحضارية، التي تقوم بوظيفة الأمن كخدمة مجتمعية ترسخ أسس شراكة حقيقية مع المجتمع الفلسطيني ومؤسساته وأفراده، وتعمل على تطوير المجتمع الفلسطيني بصورة عامة والأجهزة الأمنية بصورة خاصة، في إطار من التنمية الوطنية الشاملة، والمتكاملة والمستدامة في مختلف المجالات (<https://alistiqlal.edu.ps/page-306-ar.html>).

## 4- معايير القبول في جامعة الاستقلال.

باشرت جامعة الاستقلال أعمالها، والالتحاق بها كان وفق معايير، تم تطويرها بناءً على البرامج الأكاديمية، والأمنية، والعسكرية التي تقدمها، وجاءت هذه المعايير على النحو الآتي:-

- أ. أن يكون فلسطيني الجنسية.
- ب. أن يكون قد اجتاز بنجاح امتحان الثانوية العامة، بمعدل لا يقل عن (65%) للفرعين:  
العلمي والأدبي فقط.
- ج. أن لا يقل طول المتقدم عن (170 سم) للذكور و(160 سم) للإناث لكافة التخصصات باستثناء تخصص العلوم الشرطية والقانون حيث يشترط أن لا يقل طول المتقدم عن (175 سم).
- د. يقبل حملة شهادات IB،SAT،CGE بشرط معادلتها من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- هـ. أن لا يزيد عمر الطالب/ة المقدم/ة لطلب الالتحاق عن 19 عاماً.
- و. أن يجتاز الطلبة الفحوصات الطبية وامتحان القدرات واللياقة البدنية والمقابلة الشخصية بنجاح.
- ز. تخصص الجامعة ما نسبته (20%) من القبول العام لأبناء الشهداء، وأبناء الأسرى الذين ما زالوا في المعتقلات، وأبناء المتقاعدين العسكريين والمدنيين، وأبناء العاملين في المؤسسة الأمنية والمتفوقين رياضياً، وللأشخاص الذين يعيشون في مؤسسات الرعاية الاجتماعية أو الذين يقيمون في التجمعات البدوية، على أن تنطبق عليهم شروط القبول في الجامعة.
- ح. يخضع جميع المتقدمين للتنافس حسب معدل الثانوية العامة وحسب شروط القبول في الكليات المختلفة.
- ط. الالتزام بالتعهد العدلي المعتمد من الجهات المتخصصة والتعليمات الداخلية لجامعة الاستقلال.
- ي. أن يكون المتقدم أعزباً ويشترط عدم الخطبة، أو الزواج أثناء الدراسة.
- ك. أن لا يكون للمتقدم اخاً أو أختاً قد تخرج من جامعة الاستقلال او مازال يدرس بها.
- ل. أن لا يكون المتقدم مدخناً.
- 5- انجازات جامعة الاستقلال.

قدمت جامعة الاستقلال نماذج متعددة من الانجاز، حيث إنها أصبحت من الجامعات الرائدة في مجال العلوم الأمنية والعسكرية، ومن أهم هذه الانجازات ما يلي:-

## أ. الانجازات على مستوى الكادر البشري:

بدأت جامعة الاستقلال مسيرتها في العام 2007 بعدد (70) من الموظفين، واستمر هذه العدد بالارتفاع لمراعاة الاحتياجات للكادر البشري الناتج عن توسع الجامعة الذي تطلب المزيد من الموظفين ليصل حالياً إلى (572) موظف وموظفة، منهم (72) أكاديمياً، و(66) عسكرياً، و(434) إدارياً، وتولي الجامعة أهمية كبيرة لتوظيف المرأة في كوادرها البشرية، حيث يعمل بالجامعة نحو (135) أنثى، أي بنسبة (23.60%).

وجاء عدد العاملين في جامعة الاستقلال كبيراً لعدة عوامل أهمها التطور الكبير، وزيادة نسب الالتحاق ببرامجها، ولأنه إلى جانب العمل الأكاديمي والإداري والخدماتي هناك عمل يتعلق بالتدريب العسكري والأمني والشرطي المتخصص الذي يحتاج إلى كوادرها بشرية كثيرة؛ وكذلك لأن الطلبة يعيشون في سكن خاص بالجامعة، وهذا يستدعي رعاية وتأمين كافة مستلزمات الطلبة.

## ب. الانجازات على مستوى المنشآت:

بدأت جامعة الاستقلال مسيرتها التعليمية على أرض الواقع عام (2007) بمبنيين، فالمبنى الأول كان المبنى الرئيسي، وكان يضم بشكل أساسي مكاتب الإدارة وقاعات المحاضرات، ومكتبة جامعية، ومدرج، وكافتيريا، ومختبر لغات، ومختبري حاسوب، والمبنى الثاني هو مبنى السكن وفيه منامات الطلبة، وبعض المرافق الخدماتية الأساسية كالمطعم، ومكاتب شؤون الطلبة، والمصبغة وغيره، وإلى جانب ذلك امتلكت الجامعة مساحة محيطة تحولت في معظمها إلى ساحات تدريب، وحدائق، ومنها مساحة (27) دونماً شكلت ميداناً رئيسياً للتدريب والعروض، وأحيطت بمدرج لاحقاً.

أما في الوقت الحالي، فقد وصلت أبنية الجامعة المنشأة إلى (6) منشآت رئيسية هي المبنى الرئيسي، ومبنى سكن الطالبات ومبنى سكن الطلاب (أ + ب) ومبنى المطعم الرئيسي، وقد أفردت الجامعة مبنياً خاصاً لإدارتها، ومبنى المكتبة، ومبنى كلية القانون، ومبنى المركز الطبي، ومسجد الشهيد ياسر عرفات، وجدير بالذكر أن هذا التوسع كان ضمن إطار خطة استراتيجية

للجامعة تضمنت التصميم والتخطيط المستقبلي الكامل للجامعة، لمواكبة تطورها واعتماد شروط الجودة والنوعية في برامجها الأكاديمية.

والعمل جارٍ حالياً على استكمال مبنى قصر محمود عباس الثقافي، والمسبح الأولمبي، ومختبر الأدلة الجنائية، وعدد من مباني الكليات، فيما العمل مستمر في الجامعة للحصول على تمويل مشاريع أبنية جديدة.

### ج. الانجازات على مستوى البرامج الأكاديمية:

إن من أهم انجازات جامعة الاستقلال هو الانتقال أكاديميا من مستوى الدبلوم المهني المتخصص الى مستوى درجة البكالوريوس، حيث انطلقت الجامعة بمسيرتها التعليمية عام (2007) ببرنامج دبلوم واحد يقدم على مدار عام أكاديمي واحد لمنتسبي الأجهزة الأمنية، وشرعت ببرنامجين للبكالوريوس بعد اعتمادهما من الهيئة الوطنية للجودة والاعتماد والنوعية للتعليم العالي، ووصلت اليوم إلى توفير فرصة التعليم الجامعي في جملة من برامج البكالوريوس وعددها سبعة، مع وجود (8) برامج دبلوم مهني متخصص، وجميع هذه البرامج معتمدة من وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

### 6- الكليات والتخصصات:

#### كلية العلوم الإنسانية:

- بكالوريوس علم النفس.
- بكالوريوس العلوم الأمنية.
- بكالوريوس اللغة الانجليزية – فرعي عبري.

#### كلية العلوم الإدارية:

- بكالوريوس الإدارة عامة والعلوم العسكرية.
- بكالوريوس نظم المعلومات الإدارية .
-



## كلية القانون:

- بكالوريوس القانون والعلوم الشرطية.
- بكالوريوس علم الجريمة والقانون.

## معهد التدريب والتنمية:

- الدبلوم المهني المتخصص في العلوم الأمنية.
- الدبلوم المهني المتخصص في الاستخبارات العسكرية.
- الدبلوم المهني المتخصص في العلوم الشرطية.
- الدبلوم المهني المتخصص في اللغة العبرية.
- الدبلوم المهني المتخصص في اللغة الانجليزية لرجال الأمن.
- الدبلوم المهني المتخصص في تدريب المدربين (المدرّب المعتمد).
- الدبلوم المهني المتخصص في الإدارة المالية في المؤسسة الأمنية.
- الدبلوم المهني المتخصص في العلوم الجمركية.

ولأهمية معهد التدريب والتنمية في تعزيز الكفاءة القيادية لدى الطلبة، تتناول الباحثة فيما يلي نبذة مختصرة حول معهد التدريب والتنمية:-

### رؤية المعهد:-

الإسهام الفاعل في تطوير المؤسسات الأمنية ومؤسسات المجتمع الفلسطيني، وذلك من خلال إكسابهم العديد من المهارات المتعددة؛ كل في مجال تخصصه، والتي سوف تساهم بدورها في تغيير الاتجاهات نحو العمل بشكل أكثر إبداعاً وتميزاً.

### رسالة المعهد:-

يتولى المعهد تقدير الاحتياجات التدريبية للطلبة ومنسوبي الأجهزة الأمنية، ويعمل على توفيرها لهم من خلال البرامج التدريبية وورش العمل المتنوعة التي تتماشى مع الرؤية التدريبية الحديثة، وتعمل على تزويدهم بالمهارات الضرورية لتقديم خدماتهم. وذلك من خلال الآتي:

- إعتقاد خطط التدريب الدورية لمعهد التدريب والتنمية.
  - تطوير برامج التدريب، وتحسين مخرجاتها.
  - تقييم البرامج التدريبية وتحديد ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز مواطن القوة فيها.
  - متابعة أثر البرامج التدريبية ومخرجاتها في الأجهزة الأمنية "التغذية الراجعة".
- وتشمل نشاطات المعهد أيضاً دورة كل شهر على الأقل، وورشة عمل داخلية شهرياً، وورشة عمل لضيوف من خارج الجامعة أسبوعياً، و(14) ورشة عمل على مدار العام لضيوف من خارج الجامعة ومشاركة أساتذتها من داخل الجامعة.

ويسعى المعهد إلى تقديم دورات تلبي الاحتياجات التدريبية لفئات متعددة أهمها تدريب كادر الجامعة، وتدريب ضباط الأجهزة الأمنية، وتدريب طلبة الجامعة.

#### الجهات الشريكة التي يمكنها تقديم المساهمة في عملية التدريب:-

- وزارة الخارجية الفلسطينية.
- وزارة الداخلية الفلسطينية.
- هيئة التدريب العسكري الفلسطيني.
- هيئة القضاء العسكري.
- جهاز الشرطة الفلسطينية.
- جهاز الأمن الوطني الفلسطيني.
- جهاز المخابرات العامة الفلسطينية.
- جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.
- جهاز الاستخبارات العسكرية الفلسطينية.
- جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.
- هيئة التوجيه السياسي والوطني.
- جهاز الحرس الرئاسي الفلسطيني.
- الجهات المتخصصة في مجال الحركات الإسلامية.
- الجهات المتخصصة في حقوق الإنسان.
- ذوي الاختصاص في المجالات المختلفة/ أمنية/أكاديمية/ عسكرية.

- أساتذة جامعات.
- بعض المؤسسات الأهلية.
- مؤسسات منظمة التحرير.
- فريق العمل البريطاني.

ويتضمن الجدول الآتي الدورات المقترحة لعام (2019/2018) مرتبة حسب الأولوية، حيث جرى تقييم الأولوية لهذه الدورات من خلال استمارات وزعت على الجهات المعنية والمختصة ومنتسبي الجامعة والأجهزة الأمنية:-

**جدول 2. 1: يوضح الدورات التدريبية المقترحة لعام (2019/2018) حسب الأولوية.**

اسم الدورة	الفئة المستهدفة	الجهة المنفذة
القيادة	طلاب الجامعة	جامعة الاستقلال + الفريق البريطاني
سيكولوجية الشخصية	ضباط الجامعة + الأجهزة الأمنية	جامعة الاستقلال
دورة الرماية	ضباط الجامعة	جامعة الاستقلال + هيئة التدريب العسكري
مكافحة الإرهاب	ضباط الجامعة	جامعة الاستقلال + هيئة التدريب العسكري + وزارة الداخلية
أركان صغرى	ضباط الجامعة	جامعة الاستقلال + هيئة التدريب العسكري + وزارة الداخلية
القيادة التأسيسية	ضباط الجامعة	جامعة الاستقلال + وزارة الداخلية
القيادة المتوسطة	ضباط الجامعة	جامعة الاستقلال + وزارة الداخلية

جامعة الاستقلال + وزارة الداخلية	ضباط الجامعة	عمليات مشتركة تأسيسية
جامعة الاستقلال + وزارة الداخلية	ضباط الجامعة	عمليات مشتركة متوسطة
جامعة الاستقلال	الأجهزة الأمنية	التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط التنفيذية
جامعة الاستقلال + فريق العمل البريطاني	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة	تدريب المدربين (TOT)
جامعة الاستقلال + الأمن الوقائي	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة	المشكلات النفسية والعضوية لرجال الأمن
جامعة الاستقلال + المخابرات العامة + وزارة الخارجية	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة	بروتوكول إدارة الاجتماعات
جامعة الاستقلال + الأمن الوطني + الأمن الوقائي	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة	مهارات إعداد وكتابة التقارير الأمنية والعسكرية
جامعة الاستقلال	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة	أهمية الوقت والتدريب على إعداد خطط زمنية
جامعة الاستقلال	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة	فن التعامل مع الجمهور
جامعة الاستقلال + مخابرات	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة	الاعلام الأمني
جامعة الاستقلال	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة	توظيف التكنولوجيا في العمل
جامعة الاستقلال + الاستخبارات العسكرية.	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة	تنمية مهارات رجل الأمن في آليات حل المشكلات الأمنية واتخاذ القرارات

جامعة الاستقلال + مخابرات العامة	الأجهزة الأمنية+ ضباط الجامعة+ طلاب الجامعة	تحليل الفجوات والمواقف الأمنية والاستفادة من المعلومة والحفاظ عليها
جامعة الاستقلال+ البنك العربي	الأجهزة الأمنية+ ضباط الجامعة+ طلاب الجامعة	الكشف عن الوثائق والمستندات المزورة
جامعة الاستقلال+ هيئة التدريب العسكري	الأجهزة الأمنية	الأسلوب العلمي في إدارة غرف العمليات أثناء الأزمات الأمنية
جامعة الاستقلال+ الأمن الوقائي	الأجهزة الأمنية	كيفية التعامل مع الجرائم الالكترونية
جامعة الاستقلال+ الشرطة السياحية	الأجهزة الأمنية	مصطلحات عسكرية باللغة الإنجليزية
جامعة الاستقلال	الطلاب	مجال بروتوكول الانترنت الجديد IPV6
جامعة الاستقلال+ القضاء العسكري+ الشرطة (التحقيق)	الأجهزة الأمنية	التحقيق والاستجواب وكيفية التعامل مع النزلاء والموقوفين
جامعة الاستقلال	الطلاب	صيانة الحاسوب
جامعة الاستقلال	الطلاب	comptia +A
جامعة الاستقلال	الطلاب	مبادئ العمل الأمني
جامعة الاستقلال	الطلاب	لغات (فرنسي+ انجليزي)
جامعة الاستقلال	الكادر النسوي العسكري في الأمن الوطني	أمن المعلومات والأمن الإلكتروني
جامعة الاستقلال	الكادر النسوي العسكري في الأمن الوطني	لغة فرنسية عدة مستويات

وفيما يلي توضيح لأهم ورش العمل المقترحة للعام (2018 / 2019):-

**جدول 2. 2: يوضح ورش العمل والفئات المستفيدة.**

الفئة المستهدفة	محاور العمل (البرنامج التنفيذي)
طلاب الجامعة السنة الثالثة	ورشة عمل بعنوان " الأمن الديني "
طلاب الجامعة السنة الثالثة	الوضع الفلسطيني السياسي الراهن إلى أين
طلاب الجامعة السنة الثالثة	ورشة عمل بعنوان " الإعلام الأمني "
طلاب الجامعة السنة الثالثة	مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على الجانب الأمني.
طلاب الجامعة السنة الثالثة	الامن الاجتماعي وأثره على الأمن القومي الفلسطيني
طلاب الجامعة السنة الرابعة	تاريخ نشأة حركات الإسلام السياسي.
طلاب الجامعة السنة الرابعة	حركات الإسلام السياسي وأهدافها.
طلاب الجامعة السنة الرابعة	تأثير حركات الإسلام السياسي على القضايا العربية.
طلاب الجامعة السنة الرابعة	تأثير حركات الإسلام السياسي على القضية الفلسطينية.
طلاب الجامعة السنة الرابعة	تاريخ تأسيس منظمة التحرير الفلسطينية.
طلاب الجامعة السنة الرابعة	الوضع العربي السياسي الراهن.
طلاب الجامعة السنة الرابعة	الوضع السياسي الفلسطيني الراهن.
طالبات الجامعة السنة الأولى + والثانية	توعية عامة حول المخاطر الاجتماعية والنفسية
طالبات الجامعة السنة الثالثة + الرابعة	توعية حول اندماج الطالبات بعد التخرج في الأجهزة الأمنية

كذلك تعتمد جامعة الاستقلال على برامج وأنظمة المحاكاة من أجل تحقيق دمج الطلبة في الأجهزة الأمنية بطرق سليمة، وعلمية، ومن أهم برامج المحاكاة المقترحة للعام (2018/2019):

جدول 2. 3: برامج وأنظمة المحاكاة في الأجهزة الأمنية.

البرنامج	الجهة المنفذة	الفئة المستهدفة
الإخلاء والتعامل مع الأزمات والكوارث	جامعة الاستقلال + الدفاع المدني + الهلال الأحمر	موظفين + طلاب جامعة الاستقلال.
الحركة والنار	جامعة الاستقلال	طلاب الجامعة
الرماية	جامعة الاستقلال + هيئة التدريب العسكري	ضباط جامعة الاستقلال
الكمان والتفتيش والمداخلة التأسيسية.	جامعة الاستقلال	ضباط جامعة الاستقلال
الطبوغرافيا	جامعة الاستقلال	ضباط جامعة الاستقلال + طلاب الجامعة
دورة مكافحة الشغب	جامعة الاستقلال + الشرطة الخاصة	ضباط الجامعة + طلاب الجامعة
إدارة الأزمات والكوارث وتخطيط الوقت	جامعة الاستقلال + الدفاع المدني	الأجهزة الأمنية + ضباط الجامعة

وتتضمن كافة التخصصات على مقررات أمنية وعسكرية وشرطية، ومن أهم هذه المقررات: إدارة العمليات الأمنية، والمدخل للعلوم الأمنية، والمعلومات الأمنية وتحليلها، ومقدمة في القانون، ومكافحة الفساد، والقانون الدولي الإنساني، والديمقراطية وحقوق الإنسان، ومبادئ الإدارة العامة، والقيادة. حيث تعد هذه المقررات إجبارية على بعض التخصصات، واختيارية لبعض التخصصات مثل تخصص بكالوريوس نظم المعلومات الإدارية.

أما المقررات الأمنية والعسكرية والشرطية الإجبارية على كافة التخصصات مهارات الدفاع عن النفس، والمدخل للعلوم العسكرية، والطبوغرافية والجغرافيا العسكرية، والاستخبارات، وتكتيك (1)، والتاريخ العسكري، والأسلحة المشتركة، وواجبات الأركان (1)، والمشاة العسكرية واللياقة البدنية، والأسلحة والرماية ومهارة الميدان، والكفاءة القيادية والسلوك.

كما تتضمن الجامعة مقررات تتعلق بالهوية الفلسطينية العربية الإسلامية، وطبيعة هذه المقررات إجبارية على كافة طلبة الجامعة بمختلف تخصصاتهم، وأهم هذه المقررات القضية الفلسطينية، والثقافة الإسلامية.

ويتضح من عرض بعض المقررات الدراسية تركيز الجامعة على المجال الميداني، فهناك كثير من المقررات تتضمن دراسة نظرية، وأخرى ميدانية، وغالباً ما يتم إشراك الأجهزة الأمنية والشرطية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في مجالات التدريب، إما بالكوادر، أو المعدات، أو حتى بأنظمة المحاكاة، ويخضع بعض الطلبة لفترة تدريب طويلة المدى داخل الأجهزة الأمنية والعسكرية.

## 1.2 الإطار المفاهيمي للكفاءة القيادية.

### 1.2.1 مفهوم القيادة.

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي (العجمي، 2010، ص 55).

والقيادة تمارس دوراً رئيسياً في النشاط الإنتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنظمة، فضلاً عن تأثير طبيعة القيادة على خصائص بيئة العمل بما في ذلك المستوى النفسي، وإن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على خصائص القيادة فيها. حيث يشير العديد من الباحثين أن الفارق الرئيسي بين المنظمة الناجحة، وغير الناجحة تعزى إلى الفروق الفردية في طبيعة القيادة. ولقد اختلف علماء الإدارة في تعريفاتهم للقيادة، وفيما يلي بيان لبعض التعريفات:-

فالقيادة لغةً من الفعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من الخلف، والقائدة من الإبل أي تلك التي تتقدم الإبل، والاسم من ذلك قيادة، والانقياد يعني الانصياع والخضوع (ابن منظور، 2003، ص 370).



عرف شوقي (2000، ص 40) القيادة على أنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة؛ والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة.

ويعرف العساف (2002، ص 3) القيادة على أنها عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

وتُعرف القيادة على أنها دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله (الطويل، 2001، ص 251).

كما عرف الحمادي (2006، ص 6) القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف.

والقيادة عبارة عن عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عياصرة والفاضل، 2006، ص 78).

كما عرف همفل (Hemphill) القيادة بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات (الجوسي وجاد الله، 2008، ص 134).

وتُعرف القيادة بأنها التأثير في سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على القيام بمتطلبات العمل (الرشيدي، 2015، ص 10).

وترى الباحثة أن للقيادة دوراً اجتماعياً؛ حيث يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ومن يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة في بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على

تماسك الجماعة، وتيسير الموارد للجماعة، والقيادة توجيهه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية.

### 1.2.2 وظائف القيادة.

للقيادة أربعة مهام أساسية وهي كما ذكرها (آل سعود، 2009، ص ص 37-38):

1. المهمة الأولى تتعلق بتعريف أو تحديد مهمة أو دور المنظمة أو المؤسسة، وهذا من الواضح أنه أمر غاية في الأهمية في عالم سريع التغير ويجب أن ينظر إليه على أنه عملية ديناميكية.
  2. المهمة الثانية هي "تجسيد هدف الجماعة" والذي يقتضي بناء السياسة داخل الهيكل أو إقرار الوسائل المناسبة للوصول إلى النهايات المرغوبة.
  3. المهمة الثالثة هي الدفاع عن سلامة المنظمة، وهنا تتداخل القيم مع العلاقات العامة، فالقادة يمثلون منظماتهم عند العامة، وعند زملائهم؛ وهم يحاولون إقناعهم باتباع قراراتهم.
  4. المهمة القيادية الأخيرة هي تنظيم الصراع الداخلي.
- وترى الباحثة أن مهام القيادة لا تقتصر عند مهمة محددة، وإنما هي تفاعل مع الظروف المحيطة، وهذا التفاعل ينتج عنه تأثير في أعضاء الجماعة، ويغلب على هذا التفاعل والتأثير المساهمة في عرض الأفكار وإصدار القرارات من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

### 1.2.3 السمات الواجب توافرها لدى القائد الناجح.

يرى العديد من الباحثين والمهتمين أن القائد الكفؤ يجب أن تتوفر لديه مجموعة من السمات وأهمها:-

- 1- السمات الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار والإبداع وضبط النفس (العاني، 2013، ص 37).

2- السمات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل دقيق يحقق الهدف بفعالية، ويمكن الحصول على هذه المهارات بالدراسة والتدريب والخبرات، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية المقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأحداث والمؤثرات (العاني، 2013، ص 37 - 38).

3- السمات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب وجود فهم متبادل بينه وبين مرؤوسيه ومعرفة آرائهم وخبراتهم ومهاراتهم، وميولهم واتجاهاتهم، وهذه المهارة تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأمور من حوله، لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (الديراوي، 2012، ص 41).

4- السمات الإدراكية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة بالمجتمع، وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية، كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهاراته الإنسانية، كما تبدو أهميتها كذلك إذ إن توافرها لدى القائد ينعكس على سلوك مرؤوسيه، وبطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة (الديراوي، 2012، ص 42).

وترى الباحثة بأن سمات القائد تنعكس على سلوكه وتصرفاته واتخاذها للقرارات، حيث إن كانت سماته تتفق مع الإمكانيات اللازمة للجماعة التي يسعى للتأثير فيها فإن ذلك يساعده على اتخاذ القرارات المناسبة، ويعزز مكانته داخل الجماعة، ويتمكن من التأثير بشكل إيجابي من أجل تحقيق الأهداف.

#### 1.2.4 نظريات القيادة.

تتعدد مداخل ونظريات القيادة، واختلفت هذه المداخل والنظريات في تفسيرها للسلوك والأنماط القيادية؛ نظراً لاختلاف المؤسسات من حيث الحجم والنشاط الذي تمارسه، فالقائد في المؤسسات

الربحية يختلف عن القائد في المؤسسات العامة الحكومية، والقائد في الأقسام الإدارية والمالية يختلف عن القائد في قسم الموارد البشرية، وتعرض الباحثة نظريات القيادة بهدف الوصول إلى فهم واضح للقائد وسماته ومهاراته وقدراته، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

## 1 - النظرية السلوكية.

نتيجة للمحاولات التي سعت لتفسير ظاهرة القيادة، برزت نظرية أطلق عليها لاحقاً النظرية السلوكية، وهي التي تأخذ بعين الاعتبار الإجابة عن سؤال ما يفعله القادة في الواقع؟، وكيف يفعلون؟. وفي ضوء ذلك أعدت جامعة أوهايو برنامج لبناء استبانة لوصف سلوك القادة، وتضمنت هذه الاستبانة قائمة ب 1800 سلوك محتمل للقادة، وهي تسمى الآن بالاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي، وأشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود ثلاثة أبعاد للسلوك القيادي، وهي الحفاظ على الجماعة، وتحقيق الأهداف، والتفاعل، وانطلاقاً من النظرة السلوكية للقائد انبثقت عدة نظريات منها نظرية الشبكة الإدارية التي تهتم بمحوري الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، ونظرية (X & Y)، وهي تقوم على أساس أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء على مجموعتين من الافتراضات، وأوضحت أن للعاملين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم، وعلى القائد أن يتعامل معهم في ضوء تلك الافتراضات (الجارودي، 2011م، ص ص 26 - 33).

كما برزت في ضوء النظرية السلوكية نظرية أطلق عليها نظرية الأبعاد الثلاثة لوليم ريدن، وهي من أكثر النظريات التي أشارت إلى مفهوم كفاءة القيادة، والتأثير على العاملين، وهي تعبر عن النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين؛ أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة لهذه النظرية فهي: العمل، والعاملون، والفاعلية، ونسج في ضوء ذلك أربعة أنماط للسلوك القيادي: النمط القيادي المتفاني، والنمط القيادي المتصل بالآخرين، والنمط المتكامل، والنمط المنعزل (القحطاني، 2008م، ص ص 92 - 97).

## 2 - النظرية الموقفية.

يرى أصحاب هذه النظرية أن أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية، وأن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، وأن القائد يعتمد على عناصر الموقف،

وتشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة تهيء الأفراد ليتبعوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر (شفيق، 2009م، ص 15).

والسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فمدير الشركة يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك اللازمة لرئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور مهم في تحديد خصائص القائد، إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد السمات (كنعان، 2006م، ص ص 354 - 357).

وانبثق عن هذه النظرية عدة نظريات فرعية منها نظرية فيدلر الموقفية، حيث اعتبر أن القيادة عبارة عن تفاعل بين القائد والموقف، ويمكن تحليل عناصر وسمات القيادة في ضوء ثلاث عناصر وهي: العلاقة بين القائد والموظفين، والبناء التنظيمي للعمل، وسلطة القائد من حيث المستوى والتمكين (كنعان، 365-367).

وظهرت نظرية المسلك/ على الهدف في ضوء مسلمات وافتراسات النظرية الموقفية، وتقوم على أن القائد عند تأدية مهامه يوضح للعاملين الطرق التي يمكن أن تحقق أهدافهم وأهداف المنظمة، والمسارات والأساليب المؤدية لذلك، ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على العاملين ورضاهم وتحفيزهم وتشجيعهم (القحطاني، 2008م، ص ص 89 - 99).

كما ظهرت في ضوء النظرية الموقفية نظرية نضج الأتباع لهيرسي وبلانشارد، وأشارت إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج الأتباع من العاملين، ومدى تقبلهم لأداء المهام.

### 3 - النظرية التبادلية - التفاعلية.

تفترض النظرية التبادلية أنه يتم تحفيز العاملين عبر مبدأ الثواب والعقاب، وإسناد المهام لأشخاص يثق به القادة، وتقوم هذه النظرية على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، والتبادل يأتي على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، والقيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجات دنيا، مقابل عقد يلزمهم بعمل المطلوب، وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من

الباحثين أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات (الجاروي، 2011م، ص ص 70 - 72).

#### 4 - النظرية التحويلية.

تهتم هذه النظرية بمبدأ الجاذبية وأهميتها لتكوين التابعين، والإيمان بالذات كحاجة أساسية للقادة، وأن الأشخاص يتبعون من يعجبهم، وتهتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، وتؤكد هذه النظرية على أن القادة يحتاجون فهم الأتباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، ويعرف القائد التحويلي من خلال الدور الذي يلعبه باعتباره داعي للتغيير، وبرزت عدة نظريات حول القيادة التحويلية مثل نظرية باس للقيادة التحويلية، وتتضمن أربعة جوانب: التأثير المثالي، والحوافز، والاهتمامات، والإثارة الفكرية (درويش، 239)، كما برزت نظرية بيرنز للقيادة التحويلية والتي أشارت إلى أن العملية التي يندمج بها القادة والتابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية والحماس يمكن أن تحقق الأهداف.

#### 5 - نظرية القائد الخادم.

تعتمد نظرية القيادة الخادمة على أساس أن القائد لديه مسؤوليات تجاه العاملين، وأن القائد مسؤول تجاه المجتمع، وأن الأفراد والعاملين لديهم رغبة بمساعدة وخدمة الآخرين (Zou & Liu, 2015)، وبرزت هذه النظرية من خلال مقال نشره روبرت غرين ناقش فيه طبيعة الشعور الملازم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين، وأوضحت هذه النظرية أن القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء، ولكن يسأل ليطمئن على سير العمل اليومي (Nobari & Davoudi, 2014)، لكي يكون القائد خادماً لمنظّمته وللعاملين ولمجتمعهم، يجب أن تتوفر فيه عدة صفات أهمها: الإصغاء، والتعاطف، والقدرة على مساعدة الآخرين، والإقناع، وبناء المجتمع، والاستخدام الأخلاقي للسلطة (Rivkin, Diestel, Schmidt, 2014).

## 6 - النظرية الكارزمية.

تهتم هذه النظرية بأن الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين، والإيمان بالذات حاجة أساسية للقيادة، وأن الناس يتبعون الفرد الذي يعجبهم، وتؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية، والجاذبية، وليس بسلطة المركز، وحدد روبرت هاوس في نموذجة حول القيادة الكارزمية صفات القائد وقدرته على التأثير عبر الشخصية وجمع هذه الصفات ضمن ثلاثة مجالات: الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية، وكمثال للشخصية اختار شخصية غاندي الذي استطاع التأثير في أمة، وهو ليس غنياً، ولا يملك سلطة، إنما امتلاك شخصية جذابة مؤثرة.

من خلال النظريات المفسرة للقيادة ترى الباحثة أنه لا يمكن الأخذ بنظرية دون أخرى، فعلى سبيل المثال لا الحصر، لا يمكن القول بأن القائد يتعامل مع موقف دون آخر، لأن القائد يواجه عوامل ومثيرات ومواقف متعددة في الحياة المهنية واليومية، ولا يمكن اختصار القيادة بشخصية وجاذبية القائد، وبناءً على ذلك ترى الباحثة بأنه يمكن تفسير القيادة من خلال التوفيق بين هذه النظريات، حسب الحاجة لذلك.

### 1.2.5 مفهوم الكفاءة القيادية.

الشخص القيادي هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرات واستعدادات تساعده على تحقيق أهداف مؤسسة ما، أو التأثير في الآخرين، والكفاءة بشكل عام عبارة عن امتلاك الفرد لقدرات ومهارات معينة في موضوع ما، أو الكفاية فهي بلوغ الفرد للمستوى المرتفع من هذه القدرات والاستعدادات والمهارات، وبالتالي فإن الكفاءة القيادية عبارة عن قدرات يكتسبها الفرد من خلال خبراته ومعارفه وأنشطته اليومية، بينما فإن الكفاية القيادية تمثل الحد الأقصى من القدرات والمهارات.

وترتبط منظمات الأعمال العامة والخاصة بين هذه القدرات والمهارات وتلبية حاجاتها من الموظفين، وتضع لحاجاتها شروطاً تتمثل في مجموعة قدرات ومهارات، ويتم تحديد مستوى هذه المهارة اللازمة، وكلما كانت هذه القدرات والمهارات مرتفعة كلما اقتربت من الكفاية، وبطبيعة الحال فإن لكل وظيفة كفايات تحدها الإدارات العليا وإدارة الموارد البشرية، وكذلك المؤسسات الأمنية والشرطية والعسكرية فإنها تحدد بعض المهارات والقدرات والاستعدادات، لذلك فإن جامعة

الاستقلال كمزود للأجهزة الأمنية الفلسطينية بالضباط ورجال الأمن، فإنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الكفاءات والكفايات اللازمة للعمل الشرطي والأمني عند عمليات استقطاب الطلبة واختيارهم لبرامج الجامعة.

والكفاءة القيادية عبارة عن قدرات مكتسبة من خلال المعارف والخبرات تميز الشخصية القيادية، عبر برامج تدريبية متخصصة وتظهر في قيامهم بأدوارهم مستقبلاً (الوهيبي، 2005، ص 9).

والكفاءة القيادية تتمثل بمجموعة من القدرات والمهارات والتصرفات التي يتبناها القائد للتأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (الخليفات، 2010، ص 60).

وعرفت الكفاءة القيادية بأنها قدرة القائد على إحداث المواءمة الفعالة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق (دباش، 2013، ص 7).

وعرفت الكفاءة القيادية بأنها قدرة الفرد على مواكبة التغيير، وتفعيل كافة الأنشطة والبرامج لتحقيق الأهداف من خلال التخطيط الجيد، والتأثير في سلوك الآخرين (Kuchynkova, 2016, p. 1973).

والكفاءة القيادية عبارة عن درجة امتلاك الفرد لمجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام بكفاءة وفعالية (الحليمي، 2017، ص 10).

ويتضح تباين واختلاف وجهات النظر حول مفهوم الكفاءة القيادية بين الباحثين، اعتبرها البعض بأنها سمات، أو قدرات، أو ممارسة أنشطة وبرامج بدرجة عالية من الكفاءة، ويراها البعض كخبرة تميز صاحبها، ولكن الباحثة ترى بأن ثمة إمكانية لتعريف الكفاءة القيادية عبر توليفة تكاملية تسمح بالجمع المبدع للمعارف والسمات والمهارات والخبرات والقدرات والسلوكيات، وتعرف الباحثة الكفاءة القيادية في الدراسة الحالية بأنها عبارة عن مجموعة المهارات القيادية والخبرات والسلوكيات التي تسهم في الأداء المتفوق لطلبة جامعة الاستقلال والتي يكتسبونها من خلال دراستهم لمقررات الجامعة واحتكاكهم بأعضاء هيئة التدريس والتدريب فيها، وتعاملهم مع إدارتها.



## 1.2.6 أهمية الكفاءة القيادية.

للقيادة دور حيوي في كافة مجالات الحياة، والقيادة بكفاءة من متطلبات نجاح القيادة في مهامها، وبالتالي فإن أهمية الكفاءة القيادية تتبع أساساً من أهمية القيادة ذاتها، ولقد أورد (العدلوني، 2009، ص 20) أن أهمية الكفاءة القيادية تتمثل بالآتي:-

- 1- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.
- 2- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- 3- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- 4- القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.
- 5- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم تطور المؤسسة ويحقق الأهداف.
- 6- مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
- 7- العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
- 8- توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد إنجازه.
- 9- تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- 10- تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعتهم لمزيد من العطاء.
- 11- تقدير وتدبير احتياجات الجماعة.

كذلك فإن القيادة التي تتمتع بسمات وخصائص فعالة، ولديها كافة مقومات الكفاءة تنجح في التأثير على الآخرين، وتحقق نتائج عمل جيدة، وتعزز مكانة الجماعة التي تعمل لأجلها، كما إنها تستطيع تقديم الدعم، والمساندة اللازمة لكافة الأطراف المعنية، وتحفزها، وتشجعها على بذل الجهود خدمة لمصالح الجامعة (Strukan, Nikolic, & Sefic, 2017, p. 438)، وبالتالي تقوم بمهمة تقريب وجهات النظر لأجل صياغة أهداف موحدة، ومواجهة التحديات بآليات تعاونية وتشاركية، والقيادة ذات الكفاءة العالية تفضل لغة الحوار، ويمكنها نشر ثقافته وآدابه بين أفراد الجماعة (Hoobler, Masterson, Nkomo, & Michel, 2016, p. 1042)

وترى الباحثة بأن توفر سمات القيادة الأساسية يحقق الكفاءة في أداء القائد، والكفاءة القيادية تعد من متطلبات نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها، وكفاءة القائد تنعكس على سلوكه وتصرفاته

داخل الجماعة، وتعزز قدرته على التأثير فيهم، وتؤمن الباحثة بالمقولة التي تتناول أن القائد الفذ حتى وإن كان لا يملك فريق عمل قوي وذكي فإنه قادر على النجاح في مهامه، وتعتقد الباحثة بأن تنمية القائد الكفؤ من متطلبات نجاح المجتمعات في تحقيق غاياتها، وتحقيق التنمية المستدامة.

### 1.2.7 مؤشرات الكفاءة في القيادة.

لم يتناول كثير من الباحثين والمختصين المؤشرات المتعلقة بكفاءة القائد، حيث أشار البنا (2013، ص 356) أن كفاءة القيادة تظهر في الجهود والأعمال التي يؤثر من خلالها الفرد على الآخرين، وذكر أن من أهم مؤشرات الكفاءة القيادية مستوى التعاون والتوجه نحو الهدف، كما ذكر عواد (2013، ص 178) أن كفاءة القيادة تتمثل في ممارسة القيادة بأنها طرفان الطرف الأول موجهاً ومرشداً والطرف الثاني مستقبلاً، وعلى الطرف الأول إبداء التعاون والتحفيز والتشجيع، كما رأى رنسيس (Rensis) بأن مؤشرات الكفاءة في القيادة تتمثل في نيل ثقة الآخرين، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتشجيعهم على العمل، والتوجه نحو الأهداف المخطط لها (حريم، 2016، ص 215)، ولكن الباحثة قامت باستخلاص بعضاً من هذه المؤشرات استناداً إلى نظريات القيادة وبعض الدراسات والبحوث التي أجريت حول ممارسات القيادة ومؤشراتها، مثل (القحطاني، 2008م؛ وكنعان، 2006م؛ Rivkin, Diestel, Schmidt, 2014؛ وNobari & Davoudi, 2014) والتي جاءت على النحو الآتي:-

- 1- القدرة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.
- 2- القدرة على توظيف الأنظمة والإجراءات بكفاءة.
- 3- تكوين علاقات إدارية وإنسانية داخلية.
- 4- القدرة على تطوير وتدريب الأفراد.
- 5- المبادرة بالأمر بمستوى عال.
- 6- العضوية الفعالة ضمن المجموعة.
- 7- توفر مهارات إنسانية وسلوكية وانفعالية راقية.
- 8- الاهتمام بسلامة فريق العمل.
- 9- القدرة على الاتصال الفعال، والانضباط في موقع العمل.

10- الأمانة والصدق والثقة بالنفس وبالأخرين.

11- الرغبة في تحمل المسؤوليات خاصةً عن المخاطر.

### 1.2.8 دور الجامعة في تعزيز الكفاءة القيادية لدى طلبتها.

الجامعات من المؤسسات التي تحظى باهتمام كبير نظراً لما تقدمه للمجتمع من طاقات وإمكانات بشرية، وهي أكثر المؤسسات التي تنمي القيم وتعزز الميول المهنية، حيث يعد الطالب الجامعي أكثر فئات المجتمع تأثراً بالتغيرات المادية التي تواجه المجتمعات (Leslie, 1999, p. 104).

وللجامعات دور تربوي واجتماعي وثقافي، إضافة إلى دورها في تعزيز بعض المهارات وإثراء المعارف حول موضوعات مختلفة، ومنها تحسين مستوى ممارسة القيادة وعلى كافة المستويات؛ فطالب قسم الهندسة يجب أن يتمتع بصفات وسمات قيادية تعزز قدراته المهنية، وكذلك الأمر بالنسبة لطالب التربية، وطالب الصحافة، وبالتالي فإن دور الجامعة يجب أن يمتد ليشمل تنمية الجوانب والمهارات القيادية لدى الطلبة (Gieystor & Gieystor, 2001, p. 409).

كما إن طلبة الجامعات عنصراً مهماً من عناصر تحسين المجتمع وتطويره، على اعتبار أنهم قادة المستقبل، ويقع على عاتقهم التطوير والبحث ومواجهة التحديات، والتغيرات، فأصبح طلاب الجامعة ونتيجة للتحديات التي تواجه المجتمعات بحاجة إلى تمليكهم لقيم ومهارات تعزز قدرتهم على مواجهة هذه التحديات، ومن بين العناصر الأساسية الواجب على الجامعات أن تمارسها تجاه طلبتها تنمية قدراتهم على مواجهة التغيرات التقنية والفكرية والثقافية، وأن تجعلهم عناصر فاعلة في عمليات التغيير، وتطوير مهاراتهم القيادية، وفقاً لمنظومة متعددة الأبعاد.

### 1.2.9 أبعاد الكفاءة القيادية.

تناول العديد من الباحثين أبعاد القيادة، وأبعاد الكفاءة القيادية، والمهارات الفرعية للقيادة، فهناك من قسمها إلى شخصية، ومعرفية، ووجدانية، وفنية، وتقنية، وهناك من ذهب إلى تقسيمها إلى أبعاد مختلفة وعلى القائد أن يمارسها أدواره مستخدماً مهاراته المعرفية والشخصية والفنية والتقنية، وتوصلت الباحثة بعد دراسة عدد من المراجع والدراسات السابقة إلى أبعاد الكفاءة القيادية، ومن أهم هذه المراجع والدراسات (حريم، 2016)، و(الكبير، 2016)، و(عواد، 2013)، و(Robbins & Coulter, 2012)، و(الشيخ خليل، 2017)، و(النل، 2016)، و(الآي،

(2015)، و(الدجني والأعور، 2015)، و(اسليم، 2015)، و(Hodisun, 2014)، و(Gieystor & Gieystor, 2001)، وجاءت هذه الأبعاد على النحو الآتي:-

### 1.2.9.1 التخطيط والرؤية المستقبلية:-

يعد التخطيط أحد العمليات الادارية المهمة في تحديد مسارات العمل واختصار الوقت والجهد، واختصار الزمن في عملية التطوير، كما ويتضمن التخطيط أبعاداً مختلفة منها: المجال والتخصص والبعد الزمني والجغرافي. كما يعد التخطيط أحد أهم العمليات الديناميكية التي تهدف إلى مساعدة الجهاز الاداري على اتخاذ القرارات، ووضع الرؤى المستقبلية للمشاريع بعيداً عن التخمين والمعلومات الناقصة. وتتعدد تعريفات التخطيط حسب نظرة العلماء لهذه العملية، والجهة المستهدفة. وأكدت المهيدلي (2016، ص 372) أن التخطيط أصبح أداة إدارية تستخدمها المنظمات من أجل القيام بعملها بصورة أفضل؛ وذلك من خلال تركيز طاقاتها، والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه تحقيق الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية. والتخطيط يشمل جميع الأنشطة التي تؤدي إلى تطوير مهمة المؤسسة وأهدافها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق جميع الأهداف التي تسعى لها المؤسسة (Marangu, Lilungu, & Masungu, 2015, p. 19).

والتخطيط عبارة عن خيار يعتمد على الرؤية والنظرة المستقبلية ويسعى إلى إبداع مستقبل أفضل بتشجيع كافة القائمين على عمليات التربية، وتحديد وإنجاز النتائج، والمساهمة في التحرك المنظم تجاه تحقيق الأهداف وتحقيق التطور اللازم (المهيدلي، 2016، ص 375).

ورأى كل من إبراهيم والبوسعيدي والبلوشية (2017، ص 433) أن التخطيط والرؤية المستقبلية عملية متعددة الأركان ومتشعبة الأبعاد، وتسير وفق مراحل محددة، وكل مرحلة تشتمل على مجموعة من العمليات تتكامل مع بعضها البعض لتيسير الانتقال إلى المرحلة التي تليها، وتعتمد على التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات للقيام بالأنشطة والبرامج المخطط لها، ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وتميز في العمل.

وأكد كل من أوسو ونوري وحمد (2017، ص 885) على أن التخطيط عملية إدارية شاملة لكافة جوانب المؤسسة، ونظرة مستقبلية وإدراك لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى

نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ومن ثم بموجبه تقوم إدارة المؤسسة بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، من أجل الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المطلوب. وتعرض الكثير من علماء الإدارة والباحثين لأهمية التخطيط، وأشار الفسفوس (2009، ص 23) إلى أن التخطيط يوفر الوقت، ويساعد على استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، كما أكدت المهيدلي (2016، ص 372) أن التخطيط يعد وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف، وأن التخطيط يسهم في التنبؤ بمشكلات وتحديات العمل التربوي

كما أشار نياجا (Nyagah, 2015, p. 183) أن التخطيط مدخل يمكن المؤسسة المعاصرة من مواجهة التحديات، وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية؛ حيث يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتوجهها الاستراتيجي على المدى البعيد، كذلك أكد هيثم (Haythem, 2015, p. 3) على أن التخطيط يساعد المؤسسة والعاملين فيها على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، وسبل استثمار الموارد المتاحة، وتنفيذ الخطط والأنشطة ومتابعتها وتقويمها بشكل مستمر.

وفي سياق متصل أكد كيمتي وأوكيلو وكارانجا (Kimiti, Okello, & Karanja, 2014, p. 2) على أن التخطيط يهدف إلى تحقيق التوازن الإيجابي بين الجماعة أو المنظمة وبيئتها على المدى البعيد، ويوفر عملية منهجية لجمع المعلومات عن الصورة الكبرى للمنظمة، واستخدامها لتحديد توجهاتها، ومن ثم ترجمة هذه التوجهات إلى أهداف واضحة وأغراض وإجراءات، فهو يمزج بين التفكير المستقبلي والتحليل الموضوعي والتقييم الذاتي للأهداف والأولويات لرسم مسار عمل مستقبلي يضمن حيوية المؤسسة أو الجماعة وفعاليتها بصورة مستمرة.

وعلى اعتبار أن وضع الخطط والبرامج والأنشطة التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الخطط هي من أساسيات العلوم الإدارية، وأهم المهارات الواجب على القائد أن يمتلكها، حيث إن القائد الناجح هو القادر على وضع خطط مرنة متفقة مع الأهداف المرجوة، فإن تنمية مهارات التخطيط والرؤية المستقبلية لدى الطلبة يأتي من أولويات تنمية القيادة والكفاءة القيادية لديهم.

## 1.2.9.2 الإبداع والمبادرة:-

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات وبالتالي فإن الإبداع يصبح أمراً حتمياً وبخاصة للدول النامية التي تسعى إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، فالإبداع هنا يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (أبو هين، 2010، ص 49).

وعرف تورنس الإبداع على أنه عملية تشبه عمليات البحث العلمي، وتتضمن الإحساس بالمشكلات وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات، وتعديلها حتى يتم الوصول إلى نتائج، فالإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء أكان فكراً أو عملاً (حمدونة، 2010، ص 37).

كما عرف فوكس الإبداع على أنه عملية تفكير من شأنها أن تحل مشكلة ما بطريقة أصيلة غير مألوفة (الداهري، 2008، ص 14).

وعُرف الإبداع والمبادرة بأنها أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (الصرن، 2010، ص 28). فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب (نصير والعزاوي، 2011، ص 3).

وترى الباحثة أن الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، لوجود أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها

مستعصية. لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

يعد الابداع وروح المبادرة من المتطلبات الأساسية لنجاح كافة المؤسسات، وتكمن أهمية الابداع في النقاط التالية (عباينة والشقران، 2013، ص ص 470 - 471):

- 1- تواجه المؤسسات دائماً في حاضرها ومستقبلها مراحل تتطلب التغيير بشكل نوعي وغير مألوف.
- 2- حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها التعليمية بشكل أفضل.
- 3- يزيد الإبداع من تقدم الأفراد والمؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- 4- يساعد الإبداع والمبادرة على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير.
- 5- يساعد الإبداع والمبادرة في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز.
- 6- يساهم الابداع والمبادرة في تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

ويضيف (حوامدة وحراشنة، 2010، ص ص 499 - 500) ما يلي لأهمية الابداع والمبادرة:

- 7- يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد.
- 8- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
- 9- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- 10- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي، والتميز مع الآخرين.
- 11- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

### 1.2.9.3 تحليل المشكلات واتخاذ القرارات:-

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، وتمثل عملية اكتشاف المشكلة الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف موجودة، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو إعادة توظيفها واستخدامها وإثارة تساؤلات حولها (بوهزة ومرزوقي، 2014، ص 13).

وأجمع علماء الاجتماع، وعلماء النفس، وعلماء الإدارة على أن اتخاذ القرار واضح وهو عملية مفاضلة بين بدائل لاختيار أنسبها، وأن عملية المفاضلة هي صلب عملية اتخاذ القرارات بمختلف مستوياتها (الزهراني، 2005، ص 12).

وتعرف عملية اتخاذ القرارات على أنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد التمعن في البدائل المختلفة التي يتم توليدها (كوفي، 2000، ص 151).

وتُعرف أيضاً بأنها عملية مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار، وهو الاختيار ما بين بديلين أو أكثر، أو هي مجموعة الخطوات الشاملة المتسلسلة الهادفة إلى إيجاد حل لمشكلة ما، أو لمواجهة حالة ما، أو موقف محتمل الوقوع، أو لتحقيق أهداف محددة (الفضل، 2004، ص ص 16 - 17).

أورد العتيبي (2008، ص 13) أن العناصر الأساسية التالية للقرار:

- 1- عنصر المشكلة: حيث توجد مشكلة أو صعوبة تعترض الفرد، ولذلك فإن إرادة الإنسان لا تتحرك نحو اتخاذ القرار إلا بوجود تلك المشكلة من جانبه.
- 2- تعدد الحلول والبدائل: فالقرار لا بد أن يكون وليدًا لعملية المفاضلة والموازنة الرشيدة والفعالة بين عدد من الحلول والبدائل المتاحة.
- 3- لكي يتحقق ذلك يجب تعديل القرار وتطويره بما يتفق عقليًا مع الحل الأمثل للمشكلة التي يجابهها الفرد، وبما يحقق الهدف المطلوب.



هناك الكثير من العوامل الإنسانية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار منها (عاشور، 2012، ص 249):

1. القائد متخذ القرار نفسه: من حيث عمره، خبرته السابقة، مستوى التعليم، النشأة الاجتماعية، حب المغامرة، الابتكار، المبادرة، القدرة على الاستفادة من القرارات المختلفة، المعتقدات الدينية والأدبية والأخلاقية، قدرته على الصبر والتحمل.
2. العوامل التنظيمية والتنظيم الذي يعمل ضمنه المدير من حيث موقع المدير في التنظيم، وحجم المنظمة، ونوعها، والجماعات الرسمية وعلاقتها في القرار.
3. العوامل البيئية: التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هو النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والديني للمجتمع، والتقاليد والقيم الاجتماعية والتقدم التكنولوجي السائد في المجتمع.

#### 1.2.9.4 التدريب وتحمل المسؤولية:-

التدريب وتحمل المسؤولية من أكثر الجوانب التي تعزز الممارسات القيادية، حيث إن السمات القيادية يمكن اكتسابها، وهذا ما يعزز دور التدريب في تطوير الكفاءة القيادية، حيث إن المواهب القيادية الفردية لم تعد كافية لممارسة القائد لأدواره، فأعباء القيادة بحاجة إلى معارف ومهارات يمكن من خلال التدريب تحسينها، حيث إن التدريب وسيلة عملية وعلمية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته، وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي بين الأهداف والإمكانات المتاحة، والنتائج المتحققة فعلاً، والعملية التدريبية عملية منظمة تستند إلى تخطيط برامج التدريب، وتصميمها وتوجيهها نحو المهارات اللازم تنميتها وفقاً للأولويات وطبيعة الأعمال (توفيق، 2007، ص 188).

#### 1.2.9.5 التأثير في الآخرين:-

يعد التأثير من مقومات القيادة الناجحة، حيث يعد التأثير في الآخرين من الخطوات التنفيذية للممارسة الفعلية للقيادة، وهناك عدة أنواع لتأثير القائد في الآخرين (القحطاني، 2008، ص 13):-

1. التأثير القسري: مبني على قدرة القائد على إكراه الآخرين على اتباع تعليماته.

2. التأثير بالمكافأة: يبنى هذا النوع من التأثير على منح المكافأة لتحفيز الآخرين على ممارسة مهامهم واتباع التعليمات والقوانين واللوائح والقرارات والخطط والأنشطة التي يقدمها القائد.
  3. التأثير الشرعي: هو تأثير مبالغ فيه، وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الالتزام للقائد من مبدأ شرعيته والقوانين التي تحكم العمل.
  4. التأثير المعرفي: ويبنى التأثير المعرفي على الخبرات والمعارف التي يتمتع بها القائد، وتجعله مقنعاً وموجهاً وميسراً للجماعة.
  5. تأثير مرجعي: هو تأثير نابع من قدرة الشخص الذاتية على الحكم على الأشياء.
  6. تأثير السمات الشخصية: وهو ما يعرف بالتأثير الكرزمي المنبعث من صفات وسمات القائد.
  7. تأثير القرينة: ما يملكه القائد من دعم الآخرين ومسؤوليه.
- والتأثير من الوسائل البارزة التي يتم من خلالها استخدام العواطف والاهتمامات الإنسانية، والافئاع وترتبط بعلاقة القائد بالجماعة.

#### 1.2.9.6 العلاقات الإنسانية:-

تعتبر العلاقات الإنسانية ضرورية جداً لإدارة المؤسسات والجماعات، وعلى كافة المستويات، وتبرز حاجتها داخل المؤسسات، لتكوين فريق العمل القادر على تحقيق أهداف الجماعة، حيث يعتبر العنصر البشري من الموضوعات التي حازت على اهتمام الباحثين والمهتمين كافة (حرب، 2012، ص 299). وتعددت الرؤى والاتجاهات التي حاولت تعريف العلاقات الإنسانية، فعرفت على أنها التفاعلات بين الأفراد، حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهي أيضاً تكامل الأفراد في موقف يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون فيه رضا نفسي واقتصادي واجتماعي (أحمد، 1998، ص 243).

كما تُعرف العلاقات الإنسانية بأنها التداخل الذي يتم بين الأفراد على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل فإنهم يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم، أو بينهم وبين رؤسائهم ومشرفيهم (السبيعي، 2007، ص 173).

والعلاقات الإنسانية عبارة عن تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل مجتمعة في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق أهداف موحدة في جو يسوده التعاون والتفاهم والحب والمودة (حرب، 2012، ص 304 - 305).

والعلاقات الإنسانية عبارة عن التفاعلات التي تنشأ بين الرؤساء والعاملين والتي تعمل على خلق مناخ من الثقة والاحترام المتبادل وتهدف إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مما يرفع من كفاءتهم ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة (سليمان، 2013، ص 61).

كما أن العلاقات الإنسانية مجموعة من التفاعلات الإيجابية التي تمثل السلوكيات العملية للقائد في تعامله مع الآخرين على أساس المحبة والألفة (العتيبي وزايدة، 2014، ص 751).

كما تبنى العلاقات الإنسانية على أسس متعددة ذكرتها (شراب، 2015، ص 20) على النحو الآتي:-

1. **الإيمان بقيمة الفرد:** تقوم العلاقات الإنسانية بناءً على إيمان القائد بقيمة العاملين، وأن لكل فرد شخصيته التي يتميز بها عن الآخرين، وأن الفرد العادي وإن أتيحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً عميقاً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية فسيكون قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة.
2. **المشاركة والتعاون:** أن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، فحين يتاح المناخ المناسب للجماعة للمناقشة في موضوع جديد، وتحديد أبعاده، وملاساته واتخاذ القرارات بشأنه، تكون النتائج أفضل من الاجتهادات الفردية.
3. **العدل في المعاملة:** ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد الجماعة، ويجب أن يعامل القائد جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن التحيز والمحاباة.
4. **التحديث والتطوير:** يجب ألا يقف التنظيم الداخلي للمؤسسة على ما هو عليه، ويجب على المدير الإيمان بأن هناك مجالاً للتطوير، وأن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة.

ويمكن تحقيق العلاقات الإنسانية الفعالة من خلال الممارسات والعوامل الآتية (العرونسي وآخرون، 2013، ص 32 - 33):-

1. العمل على تحقيق التجاوب والإقناع من جانب العاملين بأهداف الجماعة كأساس للالتزام بها.
  2. العمل على رفع مستوى المشاركة بما يتضمن تنمية روح الالتزام.
  3. تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة، وإتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.
  4. أن يمثل القائد القدوة الحسنة للآخرين.
  5. بناء نظام اتصالات يقوم على الثقة والاحترام والاهتمام بالعلاقات.
  6. تشجيع العاملين لتقديم كافة طاقاتهم وإمكاناتهم لنجاح عمل المؤسسة.
  7. أن يتعاون العاملون في التغلب على مشكلاتهم.
  8. أن يشارك المدير في كافة المواقف والظروف وأن يهيئاً مناخ من الألفة والتعاون والثقة بين أفراد الجماعة أنفسهم.
  9. تقديم الارشادات والتوجيه المناسب للآخرين.
  10. مراعاة القابليات والكفاءات عند توزيع المسؤوليات والمهام.
  11. عقد الاجتماعات وإشراك العاملين في التخطيط والاستفادة من مقترحاتهم.
- وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية بالآتي (الرنيتيسي، 2015، ص 38):-

1. المساهمة في تحقيق نجاح الجماعة، وحاجات الأفراد العاملين.
2. إصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية للجماعة أو المؤسسة.
3. تحسين العلاقات بين القائد ومجموعته، وذلك من خلال زيادة إحساس الجماعة بالمسؤولية عن أداء المهام، ومشاركتهم بالقرارات التي تحدد مصير المؤسسة.
4. تعنتي العلاقات الإنسانية بتنمية الاتصال والتواصل.
5. لا يمكن لمؤسسة أن تتجح دون بناء علاقات إنسانية تعزز قدرات العاملين وتحفزهم نحو أداء أعمالهم.

### 1.2.9.7 التقدير والحماس والتحفيز:-

القائد الفعال هو الذي يستطيع معرفة حاجات ودوافع الأفراد، والتي تؤثر على سلوكهم، وتدفعهم للعمل والمبادرة والابداع، والتحفيز من العناصر الأساسية لتحسين مستوى الدافعية (قنديل، 2010، ص 72).

إن القائد الناجح هو القادر على تقدير أعمال جماعته، وتشجيعهم وحفزهم نحو الأعمال، وبيث روح الحماس لديهم، فالقوة المعنوية التي يبثها القائد في نفوس الجماعة، من المقومات الأساسية لنجاح هذه الجماعة سواء أكانت مؤسسة أو غير ذلك في تحقيق أهدافها.

### 1.2.9.8 الحذر والحكمة:-

يعد مبدأ توخي الحذر، والتعامل مع المواقف بحكمة وبتوازن من الجوانب الأساسية في قيادة المجموعة نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن الحذر والحكمة من سمات القائد الناجح.

ولعل القيادة والعمل الأمني والعسكري بحاجة إلى حذر وحكمة، نظراً لخطورة المهمات التي يقوم بها، وطبيعة هذه المهمات من حيث التنفيذ، كذلك فإن الحذر مطلب أساسي للحفاظ على النفس، والحكمة تعبر عن حسن التصرف عند التعرض لمواقف ومشكلات أو تحديات ومخاطر، وتنمية الحذر والحكمة لدى الطلبة يجعلهم قادرين على تخطي التحديات ومواجهة الأزمات بطرق أكثر دقة وسرعة.

### 1.2.9.9 الشجاعة والثبات:-

لا يخلو أي عمل من وجود مخاطر أو مقاومة للتغيير، والقائد يجب أن يتمتع بشجاعة كافية لمواجهة التحديات والمخاطر، وأن يكون ثابتاً في مواقفه، فالثبات من أسس بناء المؤسسات والحفاظ على روح التعاون والجماعة.

وتتمثل أبعاد الكفاءة القيادية جانباً مهماً من جوانب علوم الإدارة، خاصة وأن القيادة من عوامل نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتحديد أبعادها بحاجة إلى دراسة الخصائص النفسية والاجتماعية والجسدية للفئة المستهدفة، وعلى مستوى فئة طلبة الجامعة وطلبة المؤسسات الأكاديمية الأمنية فإن الباحثة لجأت لعدد من الدراسات والنظريات والكتب المتعلقة بالقيادة

ومهاراتها، والكفاءة القيادية وأعدت مصفوفة التالية من أجل الوقوف على الأبعاد الواجب على جامعة الاستقلال تفعيلها وتطويرها لدى طلبتها:

جدول 2. 4: مصفوفة أبعاد الكفاءة القيادية.

المراجع والدراسات	أبعاد الكفاءة القيادية
(Gieystor & Gieystor, 2001)	التخطيط، الرؤية المستقبلية، الإبداع، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الحكمة
(Robbins & Coulter, 2012)	التخطيط، حل المشكلات، العلاقات الإنسانية، التأثير في الآخرين، تحمل المسؤولية، التقدير
(عواد، 2013)	التخطيط، اتخاذ القرارات، حل المشكلات الإبداعي، تكوين العلاقات، التأثير في الآخرين، التحفيز، الحكمة
(Hodisun, 2014)	التخطيط، حل المشكلات، التدريب، الحذر، الشجاعة
(الآبي، 2015)	التخطيط، الإبداع، حل المشكلات، التدريب، التأثير، بناء العلاقات الإنسانية، الحماس والتحفيز، الحكمة
(الدجني والأعور، 2015)	التخطيط، حل المشكلات، بناء العلاقات الإنسانية، الحكمة، اتخاذ القرارات
(اسليم، 2015)	حل المشكلات، بناء العلاقات، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، اتخاذ القرارات
(التل، 2016)	كفاءة التخطيط، كفاءة التحفيز، كفاءة التأثير في الآخرين، الفعالية الذاتية، الكفاءة والتنظيم الذاتي، كفاءة اتخاذ القرارات

التخطيط، التنظيم، حل المشكلات، بناء العلاقات السليمة، التحكم بالذات، تحمل المسؤولية، التأثير في الآخرين، اتخاذ القرارات، الحكمة، الشجاعة	(حريم، 2016)
حسن التخطيط، حسن التدبير، الشجاعة، الحذر، الحكمة، الشجاعة، المرونة، التأثير في الآخرين، الرؤية المستقبلية، التنبؤ بالمشكلات	(الكبير، 2016)
التخطيط، الإبداع والمبادرة، الحكمة، الشجاعة، التأثير في الآخرين	(الشيخ خليل، 2017)

وبناءً على الأبعاد التي أوردها الباحثون وعلماء الإدارة جرى اختيار أبعاد الكفاءة القيادية في الدراسة الحالية، وتطوير المؤشرات الدالة عليها، وجرى تصميم أداة الدراسة بناءً على هذه الأبعاد، والمؤشرات.

### 1.3 الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

تناولت العديد من الدراسات السابقة أدوار الجامعة، ونادرة هي الدراسات التي تناولت أدوار الجامعة في تنمية المهارات أو الكفاءة القيادية؛ ولعل ذلك يرجع إلى تعدد أهداف وأدوار الجامعة، وتعاضم إمكاناتها وجهودها في تنمية الطلبة والمجتمع بشكل عام.

#### 1- دراسات فلسطينية:-

قامت **هللو (2013)** بالكشف عن دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في دور جامعة الأقصى في خدمة المجتمع في ضوء مسؤولياتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخدمة ومكان العمل.

أما **صبح (2013)** فأجرت دراسة تهدف للكشف عن دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر (268) عضو هيئة تدريس بالجامعات الفلسطينية بغزة، وجاء دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري متوسطاً (66%)، واحتل مجال التنمية الثقافية

على المرتبة الأولى، يليه المجال السياسي، ثم العلمي، ثم الاقتصادي، وجاء أخيراً المجال الاجتماعي، وظهرت فروق لصالح الجامعة الإسلامية، في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة.

أما دراسة **إعبيان (2012)** فهدفت إلى بيان دور الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في دعم البحث العلمي وسبل تحسينه، فأوضحت النتائج أن درجة قيام الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة بدورها في دعم البحث العلمي متوسطاً وبلغ (64.07%)، وجاء مجال الدعم المعلوماتي بالمرتبة الأولى، ثم الدعم الأكاديمي للبحث العلمي، ثم الدعم المادي، ثم الدعم المجتمعي، وتبين أنه لا فروق تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية أو النوع أو سنوات الخدمة، وظهرت فقط فروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وأوصت الباحثة بتحديد فلسفة بحثية ووضع خارطة وطنية للجامعات الفلسطينية توضح من خلالها أولويات البحث العلمي وتطبيقاته.

كما أجرى **أبو خاطر (2010)** دراسة للوقوف على دور الجامعة الإسلامية في تنمية الإبداع لدى طلبتها في ضوء السنة النبوية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ممارسة أساتذة الجامعة لدورهم في تنمية الإبداع جاء أعلى من المتوسط (68.33%)، وتبين وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الإناث، وفروق أخرى لصالح تخصص العلوم الشرعية، ولم تظهر فروق بين استجابات الباحثين تعزى لمتغير المعدل التراكمي. وأوصت الدراسة بأهمية توفير المناخ الجامعي المناسب لتنمية الإبداع لدى الطلبة، وأهمية أن تتبنى ممارسات أعضاء هيئة التدريس في تنمية الإبداع من السنة النبوية والشريعة الإسلامية.

ومن الدراسات التي أجريت حول دور الجامعة في تنمية القيادة سواء المهارات أو الكفاءة دراسة **الشيخ خليل (2017)** وهدفت التعرف إلى واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها وذلك من خلال استطلاع آراء نحو (106) خريج من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الفنية بدرجة كبيرة، وتطوير المهارات الإنسانية بدرجة كبيرة، وتطوير المهارات التنافسية بدرجة كبيرة، وتبين وجود فروق في استجابات الخريجين تعزى لمتغير التحصيل الدراسي ولا توجد فروق تعزى لمتغير ممارسة العمل.



كما قام الآي (2015) بدراسة تهدف للكشف عن دور أكاديمية فلسطين للعلوم العسكرية ومقرها غزة في تنمية المهارات القيادية، ولتحقيق الأهداف استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الطلبة أنفسهم، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الأكاديمية في تنمية المهارات القيادية مرتفعاً، وجاءت مهارة الإعداد والتدريب المرتبة الأولى، ثم التقدير والتحفيز، ثم التخطيط والرؤية المستقبلية، والعلاقات، ثم التحليل وحل المشكلات، بينما جاءت مهارة الابداع والابتكار بالمرتبة الأخيرة، وتبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.

كما أجرى الدجني والأعور (2015) دراسة تهدف إلى الوقوف على دور مساقات برامج الدراسات العليا في كليتي التربية والتجارة بالجامعة الإسلامية في تنمية مهارات الموارد البشرية، وتبين أن دور المساقات مرتفعاً في تنمية مهارات الموارد البشرية، ولا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الكلية والجنس.

كذلك قام اسليم (2015) بدراسة هدفت إلى معرفة دور برامج إعداد القادة التدريبية التابع لمؤسسة إبداع في قطاع غزة في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني، وتوصلت الدراسة من خلال جمع البيانات بالاستبانة إلى أن دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية جاء مرتفعاً، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير نوع الوظيفة، والبرنامج التدريبي، بينما ظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 2 - دراسات عربية:-

أجرى القواسمة (2015) دراسة للكشف عن دور جامعة طيبة في تعزيز منظومة القيم الجامعية لدى الطلبة، فأظهرت نتائج الدراسة أن دور جامعة طيبة في تعزيز منظومة القيم الجامعية جاء بدرجة متوسطة، وجاءت قيم التعاون والمشاركة بالمرتبة الأولى، ثم قيم الاعتدال، يليها قيم الولاء والانتماء، ثم قيم الجودة والتميز، وجاءت أخيراً قيم حماية البيئة، كما تبين وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير التخصص.

وأجرى التل (2016) دراسة تهدف للكشف عن دور أنشطة الجامعات في استكشاف وتنمية مهارات القيادة لدى الطالب الجامعي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أنشطة الجامعة أسهمت في استكشاف وتنمية مهارات القيادة لدى الطلبة بدرجة كبيرة، وضمن

المستويات: المهارات الشخصية، والاجتماعية، والوجدانية، والمعرفية، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير المعدل التراكمي.

أما **الوهبي (2005)** فأجرى دراسة هدفت التعرف إلى المهارات القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب في كلية الملك فهد الأمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن برامج التأهيل لها دور هام وأساسي في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب العلوم الأمنية في الكلية.

وفي السياق ذاته أجرى **القحطاني (2003)** دراسة هدفت إلى الوقوف على أهم الصفات والمهارات والقدرات القيادية التي يستهدفها برنامج التأهيل القيادي في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، وتبين أن البرامج تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات والقدرات والخصائص والمهارات القيادية للطلبة العسكريين والأمنيين، إلا أنه وجد قصوراً في بعض هذه البرامج.

### 3 - دراسات أجنبية:-

أعد **بيركلي (Berkeley, 2012)** دراسة حول تعريف الكفاءة وتصنيفها في الجامعات الأمريكية، ولقد توصلت دراسته إلى وجود عشرة عناصر للكفاءة، وهي تركيز الخدمة، والاتصالات، والعمل الجماعي والتعاون، والتنوع والاندماج، وإدارة الموارد، والاتقان الوظيفي والتعلم المستمر، وصنع القرار، والابتكار وإدارة التغيير، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجية والتنظيم، وأوردت هذه الدراسة عدداً من الكفاءات الفرعية لكل كفاءة رئيسية.

أجرى **هوديسون (Hodisun, 2014)** دراسة تهدف لتحديد مستوى الكفاءة القيادية لدى طلبة الجامعات في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة استطلع الباحث آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهم مجالات الكفاءة القيادية الواجب إكسابها للطلبة، ثم طبق في ضوءها استبانة على عينة بلغت (200) طالباً وطالبة بالجامعات الشمالية بنيجيريا، واتضح وجود دور مهم للجامعة في إكساب الطلبة الكفاءة القيادية، واتضح وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

وقدم **روجيرز (Roegiers, 2016)** إطاراً مفاهيمياً لتقييم الكفاءات القيادية لطلبة الثانوية والجامعات من خلال دراسة أجراها، واتبع خلالها الأسلوب المكتبي، وجاءت أهم النتائج تشير

إلى أهمية القيادة والكفاءة القيادية بالنسبة لطلبة المرحلة الثانوية والجامعية، وأشار إلى بعد مؤشرات وأبعاد الكفاءة والمتمثلة بالمهارات الحياتية، والكفاءة العامة، والكفاءة في جوانب التأثير على الآخرين.

### التعليق على الدراسات السابقة.

تناولت الدراسات السابقة مجموعة من الأهداف، حيث إنها اهتمت بالبحث عن دور الجامعات في تعزيز معارف وميول واتجاهات ومهارات وقيم الطلبة، ولقد توصلت الدراسات السابقة إلى وجود أدوار متعددة للجامعة أهمها تنمية القيم، وتنمية المهارات وتعزيز بعض القدرات، ومنح الطالب سبل لمواجهة التحديات خاصة تحديات المستقبل والعولمة. ولقد جاءت بعض الدراسات للكشف عن دور الجامعات في تعزيز القيادة مهارة ومعرفة وكفاءة.

اتفقت الدراسات السابقة من حيث المنهج حيث إن معظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة.

وتتفق الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة من حيث إنها تسعى للوقوف على دور الجامعة، لكنها تختلف إلى حد ما عن الدراسات السابقة في أنها تتعلق بدور الجامعة في تعزيز الكفاءة القيادية، وجاءت الدراسة الحالية مشابهة لدراسة (الأي، 2015) حيث استهدف دور أكاديمية فلسطين للعلوم العسكرية في تنمية المهارات القيادية، لكن أهم ما تختلف به الدراسة الحالية بأنها استهدفت الكفاءة القيادية وليس المهارات القيادية، كما إن الباحثة قامت باعداد استبانة تتضمن (10) مجالات للكفاءة القيادية، وجميع الدراسات السابقة بما فيها دراسة (الأي، 2015) لم تأت بكافة هذه المجالات، كما تختص الدراسة بأنها تهتم بجامعة تتعلق بالعلوم الأمنية والعسكرية.

استفادت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وإثراء الإطار النظري، وتصميم استبانة الدراسة وتحديد أبعاد الكفاءة القيادية، ومؤشراتها. وتتميز الدراسة الحالية في أنها جاءت لقياس دور جامعة الاستقلال في تنمية أبعاد الكفاءة القيادية الآتية: التخطيط والرؤية المستقبلية، والابداع والمبادرة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والتدريب وتحمل المسؤولية، والتأثير في الآخرين، والعلاقات الإنسانية، والتقدير والحماس والتحفيز، والحذر والحكمة، والشجاعة والثبات.

## المنهجية والإجراءات

- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ عينة الدراسة.
- ❖ أداة الدراسة.
- ❖ الأسلوب والمعالجات الإحصائية.

## الفصل الثالث

### : المنهجية والإجراءات

#### تمهيد:-

تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة، وأهم الإجراءات الميدانية التي أجرتها الباحثة، حيث يتضمن عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، وخصائصها السيكمترية، إضافة إلى الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 3.1 منهج الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ كونه يتناسب مع طبيعة أهداف الدراسة الحالية، حيث يعد المنهج الوصفي مظلة واسعة للدراسات والبحوث الإنسانية، ويقوم على أساس دراسة ظاهرة أو عدة ظواهر كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً خالياً من المبالغة، وتحديد أهم خصائصها، والبحث عن مكوناتها، والتفاعل معها من خلال جمع البيانات من مصادرها الخاصة؛ وذلك من أجل تبويب هذه البيانات، ويتعدى المنهج الوصفي جوانب الوصف، حيث يهتم بتناول الظاهرة وتحليلها وصولاً لنتائج وعلاج لمشكلة الدراسة، والتوصل إلى تعميمات وعلاقات جديدة. وذلك من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها) وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، حيث لم يقف المنهج الوصفي التحليلي عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى توضيح العلاقة ومقدارها واستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين.

### 3.2 مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة الاستقلال المسجلين ضمن الفصل الثاني للعام الجامعي (2017/2018م)، ويبلغ عددهم (1182) طالباً، وطالبة، حيث يوضح الجدول رقم (3. 1) الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة بطريقة (Crosstabs):-

جدول 3. 1: يوضح مجتمع الدراسة حسب متغيري المستوى الدراسي والجنس.

المستوى الدراسي	ذكور	إناث	الإجمالي
المستوى الأول	229	68	297
المستوى الثاني	233	72	305
المستوى الثالث	217	60	277
المستوى الرابع	239	64	303
الإجمالي	918	264	1182

يتضح من الجدول السابق أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، وهذا يرجع لعدة عوامل أهمها عزوف الإناث عن العمل الأمني والعسكري والشرطي، والثقافة الذكورية السائدة في المجتمع الفلسطيني، وحاجة الأجهزة الأمنية والعسكرية للذكور بنسبة أكثر من الإناث حيث تحدد الجامعة نسبة القبول من الإناث، إضافة إلى أن التدريبات المتوفرة بالجامعة تراعي متطلبات الذكور بشكل أكبر نسبياً، وأن التركيبة النفسية والجسدية للأنثى من الصعب أن تتحمل مثل هذه الأعباء، كذلك فإن شروط القبول في الجامعة مرتبطة بشروط الالتحاق بالأجهزة الأمنية، ومنها أمور متعلقة بالطول والوزن والصحة الجسدية والنفسية. وبالتالي عند خضوع الطلبة للفحص الطبي فإن عدداً لا بأس به من الإناث يتم استثنائهم لعدم استيفاء الشروط.

### 3.3 عينة الدراسة.

تنقسم عينة الدراسة إلى نوعين. النوع الأول عبارة عن عينة استطلاعية بلغت (45) طالباً وطالبة، والنوع الثاني عينة فعلية، حيث جرى إضافة العينة الاستطلاعية لعينة الدراسة الفعلية لاحقاً نظراً لسلامة الأدوات، وجرى تطبيق أداة الدراسة بطريقة المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، حيث صممت الباحثة الاستبانة، ثم قامت بتحكيما والتحقق من صدقها وثبات نتائجها.

وقامت بتصميم صفحة ويب خاصة بالاستبانة عبر تطبيق (Google Drive)؛ وجرى ارسال الاستبانة عبر الصفحة الشخصية لطلاب الجامعة، وقامت الباحثة بمخاطبة قسم الحاسوب في جامعة الاستقلال من أجل ذلك، ومنحت الباحثة الطلبة فترة زمنية تجاوزت (30) يوماً من أجل الإجابة على فقراتها، ثم أغلقت الصفحة لضمان سرية البيانات، وبلغت عينة الدراسة الفعلية (1000) طالباً وطالبة، بواقع (84.60%) من المجتمع الأصلي للدراسة، بواقع (792) طالباً، و(208) طالبة، ومن كافة الكليات، ومن كافة المستويات الدراسية (سنة أولى 263، سنة ثانية 272، سنة ثالثة 231، سنة رابعة 234).

### 3.4 أداة الدراسة.

#### 3.4.1 تصميم الاستبانة.

جرى الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بأدوار الجامعة وبالتحديد في تنمية الكفاءة القيادية، وفي ضوء ذلك جرى تصميم استبانة لقياس دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة نظرهم، ولقد اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات في تصميم وتطوير الاستبانة، أهمها التحقق من الصدق والثبات. وكانت الاستبانة عبارة عن (90) فقرة تتوزع بالتساوي إلى تسعة مجالات تعد أبعاداً للكفاءة القيادية الواجب على جامعة الاستقلال تنميتها.

#### 3.4.2 صدق الاستبانة (Questionnaire Validity).

الصدق يعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لأجل قياسه، وأن تعبر الفقرات عن الدرجة الكلية للمجالات، وأن تعبر المجالات عن الدرجة الكلية للظاهرة، ويتم هذا الأمر من خلال الطرق الآتية:-

##### 1. صدق المحتوى (Content Validity):-

هو أحد أنواع الصدق الظاهري، ويقصد به صدق محتوى الاستبانة وشكلها، ومدى ملاءمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة. ويقصد بصدق المحتوى هو أن تكون الأداة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأن تشمل كافة عناصر الدرجة الكلية للظاهرة المراد قياسها "دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها"، وعرف الجرجاوي (2010، ص 106) صدق المحتوى بأن يعكس اختبار المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية، أي يقوم هذا

الصدق على مدى تمثيل الاستبيان للميادين أو الفروع المختلفة للسمة أو القدرة أو المادة التي يقيسها الاستبيان على أن يراعي التوازن بين هذه الفروع أو الميادين أو الموضوعات.

وقد تم هذا الأمر من خلال إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات والبحوث ذات العلاقة، وتناول كافة مجالاتها المدروسة، والاطلاع على عدد من الأدوات المشابهة، ومن ثم وضع تعريف اصطلاحي، وتعريف إجرائي للظاهرة المراد قياسها، وتقسيم الدرجة الكلية إلى مجالات تسهل على الباحثة قياسها، والتعرف على خصائصها.

ولقد قامت الباحثة بوضع تعريف اصطلاحي للكفاءة القيادة والمتمثل ب "مجموعة من المهارات، والخبرات المكتسبة، والتي تساعد على إنجاز المهام، والنشاطات المطلوبة بأداء متميز خلال المدة المطلوبة لكل منها". وبالتالي فإن الباحثة تُعرف الكفاءة القيادية بأنها "مجموعة المهارات القيادية والخبرات والسلوكيات التي تسهم في الأداء المتفوق لطلبة جامعة الاستقلال والتي يكتسبونها من خلال دراستهم لمقررات الجامعة واحتكاكهم بأعضاء هيئة التدريس والتدريب فيها، وتعاملهم مع إدارتها". كما قسمت الباحثة الظاهرة إلى مجالات ليسهل قياسها وتفسيرها، وجاءت هذه المجالات على النحو الآتي: التخطيط والرؤية المستقبلية، الابداع والمبادرة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والتدريب وتحمل المسؤولية، والتأثير في الآخرين، والعلاقات الإنسانية، والتقدير والحماس والتحفيز، والحذر والحكمة، والشجاعة والثبات. ثم قامت باستشارة ذوي الاختصاص حول هذه المجالات ومناسبتها، وفي ضوء ذلك جرى تصميم الاستبانة.

## 2. صدق المحكمين (Trustees Validity):-

قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعات الفلسطينية، المتخصصين في مجالات الإدارة والإدارة التربوية، وجرى تعديل فقراتها، وتقنينها وفقاً لتعديلات ومقترحات لجنة التحكيم، وكانت الاستبانة في صورتها الأولية عبارة عن (90) فقرة، وبعد تحكيمها بلغت (90) فقرة، حيث جرى تعديل (12) فقرة، وجرى حذف (3) فقرات، وإضافة (3) فقرات بديلة، وكانت نسبة اتفاق المحكمين تساوي (82.82%). علماً بأن الملحق رقم (1) يوضح قائمة بأسماء لجنة التحكيم. والملحق رقم (2) يوضح الاستبانة بصورتها الأولية، والملحق



رقم (3) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية. وجدير بالذكر أن الباحثة عرضت الاستبانة على عدد (11) محكماً مختصاً.

### 3. صدق البناء (Structure Validity):-

هو مدى ملاءمة الأداة للمفهوم الذي تعنتي به، ويعبر عن مدى قياس الأداة للمفهوم الذي وضعت لأجل قياسه، وهذا النوع من الصدق يهتم بالتعرف هل أداة القياس المستخدمة تقيس فعلاً الظاهرة المراد قياسها. ويقصد به أن تعبر الأبعاد عن الظاهرة التي وضعت لأجل قياسها (أبو علام، 2010، ص 147)، ويتم هذا الأمر من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها، ولأجل ذلك طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (45) طالباً وطالبة، بواقع (33) طالباً، و(12) طالبة، ومن كافة التخصصات والمستويات الدراسية.

والجدول رقم (3. 2) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها:-

#### جدول 3. 2: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها

م.	المجال	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1	التخطيط والرؤية المستقبلية	**0.932	0.000
2	الابداع والمبادرة	**0.926	0.000
3	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	**0.920	0.000
4	التدريب وتحمل المسؤولية	**0.919	0.0000
5	التأثير في الآخرين	**0.958	0.000
6	العلاقات الإنسانية	**0.955	0.000
7	التقدير والحماس والتحفيز	**0.951	0.000
8	الحذر والحكمة	**0.939	0.000
9	الشجاعة والثبات	**0.897	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (45 - 2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\*ر الجدولية عند درجة حرية (45 - 2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 2) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن مجالات الاستبانة تتمتع بصدق بنائي جيد، وقادرة على قياس الظاهرة الكلية للاستبانة.

#### 4. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):-

يقصد بصدق الاتساق الداخلي أن تعبر فقرات الاستبانة عن الدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه، ويتم هذا الأمر عبر احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما تظهر في الجداول التالية:-

جدول 3.3: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الأول "التخطيط والرؤية المستقبلية".

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1	تتضمن مقررات الجامعة موضوعات تتعلق بالتخطيط.	**0.726	0.000
2	أسهمت الجامعة بتحسين قدراتي في بناء الخطط لعملي.	**0.820	0.000
3	ساعدتني الجامعة على تبني الأفكار بعيداً عن سيطرة الآخرين.	**0.768	0.000
4	ساعدني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تطوير الخطط وصياغتها بشكل واضح.	**0.803	0.000
5	أكسبتني الجامعة قدرات في توظيف الموارد المتاحة.	**0.784	0.000
6	أسهمت الجامعة في تحسين قدراتي على استغلال طاقاتي وامكانياتي.	**0.886	0.000
7	ساعدتني الجامعة على تطوير قدراتي ومهاراتي في فهم أحداث الماضي والحاضر.	**0.865	0.000
8	ساعدني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تحديد أولوياتي.	**0.649	0.000
9	أكسبتني الجامعة مهارات الاستعداد للمستقبل وتحدياته.	**0.791	0.000
10	أصبحت قادراً على تحديد أهداف واقعية لإدارة ذاتي.	**0.800	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\*ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 3) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات مجال التخطيط والرؤية المستقبلية منتمة وصادقة لقياس المجال.

جدول 3. 4: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الثاني "الابداع والمبادرة".

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
11	تحسنت قدراتي في عرض الأفكار على الآخرين.	**0.799	0.000
12	أسهمت الجامعة في تنمية الطلاقة لدي في التحدث مع الآخرين.	**0.654	0.000
13	أصبحت من خلال تعلمي في الجامعة أكثر حساسية للمشكلات التي قد تواجهني.	**0.623	0.000
14	أكسبتي الجامعة ميولاً نحو المبادرة في عرض الأفكار.	**0.714	0.000
15	منحني أعضاء هيئة التدريس والتدريب الحرية لعرض أفكارني مما انعكس إيجاباً على قدراتي الابداعية.	**0.712	0.000
16	ساهمت المقررات والمساقات الدراسية التي درستها بالجامعة في تنمية التفكير العلمي السليم لدي.	**0.803	0.000
17	شجعني نظام الجامعة على تطبيق أفكارني مهما كلفني الأمر.	**0.751	0.000
18	تضمنت المقررات الدراسية التي تلقيتها موضوعات عززت لدي التجديد في أسلوب حياتني.	**0.869	0.000
19	أصبحت بعد التحاقني بالجامعة أكثر تقبلاً لانتقاد الآخرين.	**0.662	0.000
20	اكتسبت من خلال الجامعة التعامل بمرونة كافية مع المشكلات التي تواجهني.	**0.774	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\*ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 4) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات مجال الابداع والمبادرة منتمية وصادقة لقياس المجال.

جدول 3. 5: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الثالث "تحليل المشكلات واتخاذ القرارات".

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
21	أسهمت الجامعة في تحسين توجهي الإيجابي نحو المشكلات.	**0.882	0.000
22	شجعتني الجامعة على جمع المعلومات حول المواقف والمشكلات التي أتعرض لها.	**0.864	0.000
23	تضمنت مقررات الجامعة مواقف واقعية للمشكلات وسبل علاجها.	**0.740	0.000
24	أكسبتي الجامعة قدرات في تحديد بدائل كثيرة مرتبطة بالمشكلة التي تواجهني.	**0.878	0.000
25	ساعدتني الجامعة في تحديد بديل مناسب لمشكلاتي.	**0.847	0.000
26	أصبحت في الجامعة أكثر دقة في اتخاذ القرارات.	**0.832	0.000
27	أسهمت الجامعة في تحسين مستوى مخاطرتي عند تطبيق قراراتي.	**0.826	0.000
28	ساعدني أعضاء هيئة التدريس والتدريب في إعداد خطط تنفيذ القرارات التي أتخذها.	**0.798	0.000
29	شجعتني الجامعة على تقويم القرارات التي أتخذها والاستفادة منها في مواقف مستقبلية.	**0.733	0.000
30	مكنتني الجامعة من اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة من خلال المفاضلة الجيدة بين البدائل المتاحة.	**0.876	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (45 - 2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\*ر الجدولية عند درجة حرية (45 - 2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 5) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات مجال تحليل المشكلات واتخاذ القرارات منتمية وصادقة لقياس المجال.

جدول 3. 6: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الرابع "التدريب وتحمل المسؤولية".

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
31	شجعتني الجامعة على تقبل العمل التطوعي.	**0.671	0.000
32	وفرت لي الجامعة تدريبات أكسبتي مهارات جديدة.	**0.788	0.000
33	علمني التدريب في الجامعة الاستغلال الأمثل للوقت.	**0.836	0.000
34	ساعدني التدريب خلال فترة دراستي على تحقيق النجاح والتميز.	**0.813	0.000
35	ساعدني التدريب العسكري الذي منحتني إياه الجامعة في المحافظة على الهدوء أثناء مواجهة الضغوط.	**0.854	0.000
36	عزز لدي التدريب العسكري في الجامعة حسن استخدام الأجهزة الحديثة.	**0.696	0.000
37	شجعتني الجامعة على تحمل المسؤولية عن تصرفاتي أمام الآخرين.	**0.863	0.000
38	ساعدتني الجامعة على تقبل العمل ضمن مجموعة.	**0.803	0.000
39	تعلمت من خلال نظام الجامعة أن أكون مضحياً من أجل المجموعة.	**0.665	0.000
40	ساعدتني الجامعة على الموازنة بين الشدة واللين في مواجهة المواقف والتحديات.	**0.839	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (45 - 2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\*ر الجدولية عند درجة حرية (45 - 2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 6) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات مجال التدريب وتحمل المسؤولية منتمية وصادقة لقياس المجال.

جدول 3. 7: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الخامس "التأثير في الآخرين".

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
41	ساعدتني الجامعة على أن أكون قدوة لزملائي.	**0.455	0.002
42	زودتني الجامعة بمهارات في قراءة أفكار الآخرين بذكاء.	**0.784	0.000
43	شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب على الاهتمام بمشاعر الآخرين.	**0.651	0.000
44	أسهمت المقررات الدراسية في الجامعة في رفع مستوى المهارات الاجتماعية لدي.	**0.802	0.000
45	أسهمت المقررات الدراسية في حثي على التفكير بطرق مختلفة، والمرونة في التعامل مع الآخرين.	**0.795	0.000
46	أكسبتني الجامعة مهارات في بناء علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي وأساتذتي.	**0.830	0.000
47	تعلمت من خلال المقررات الدراسية اختيار الوقت المناسب لمساعدة الآخرين.	**0.843	0.000
48	شجعتني الجامعة على مساعدة المحتاجين لخدماتي.	**0.870	0.000
49	أسهمت الجامعة في تحسين قدراتي على إشاعة الجو الإيجابي لدى الآخرين.	**0.891	0.000
50	تعرفت من خلال الجامعة إلى وسائل لحفظ كرامة الآخرين، والدفاع عن حقوقهم.	**0.788	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\*ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 7) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات مجال التأثير في الآخرين منتمية وصادقة لقياس المجال.

جدول 3. 8: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال السادس "العلاقات الإنسانية".

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
51	شجعتني الجامعة على تفسير أفكار الآخرين قبل محاورتهم.	**0.840	0.000
52	اكتسبت من خلال الدراسة والتدريب في الجامعة مهارات في الاتصال الفعال.	**0.870	0.000
53	أكسبتني الجامعة مهارات في فن الحوار مع الآخرين.	**0.778	0.000
54	أكسبتني الجامعة مهارات في إدارة الاجتماعات والنقاشات.	**0.813	0.000
55	علمتني الجامعة طرق بناء فريق عمل.	**0.740	0.000
56	شجعتني الجامعة على تنفيذ أوامر الرؤساء.	**0.902	0.000
57	شجعتني الجامعة على قيادة فريق العمل بإيجابية.	**0.704	0.000
58	أكسبتني الجامعة مهارات في كسب ولاء المرؤوسين.	**0.653	0.000
59	شجعتني أعضاء هيئة التدريس على معرفة احتياجات المرؤوسين.	**0.871	0.000
60	أكسبتني الجامعة مهارات تبادل الأفكار وقبول التنوع والاختلاف في الرأي.	**0.851	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\*ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 8) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات مجال العلاقات الإنسانية منتمية وصادقة لقياس المجال.

جدول 3. 9: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال السابع "التقدير والحماس والتحفيز".

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
61	أكسبتني الجامعة مهارات في جذب انتباه الآخرين واستثارتهم.	**0.815	0.000
62	شجعتني الجامعة على بث روح الدفاع الذاتي عن النفس.	**0.865	0.000
63	أكسبتني الجامعة مهارات تميزني عن الآخرين.	**0.821	0.000
64	شجعتني أعضاء هيئة التدريس على متابعة كافة الأعمال التي أقوم بها.	**0.806	0.000
65	أكسبتني الجامعة مهارات في تحفيز الآخرين.	**0.811	0.000
66	أسهمت الجامعة في تحسين مهاراتي في فهم قدرات الآخرين وقيادتهم لتحسين قدراتهم.	**0.856	0.000
67	أسهمت الجامعة في اتجاهاً نحو توخي السرية ببعض الأعمال التي أقوم بها.	**0.892	0.000
68	بثت الجامعة لدي الحماسة نحو العمل الأمني.	**0.924	0.000
69	شجعتني الجامعة على احترام المؤسسات الأمنية الفلسطينية.	**0.711	0.000
70	شجعتني برامج الجامعة الأكاديمية والتدريبية على التعلم الذاتي.	**0.883	0.000

\*\* ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\* ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 9) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات مجال التقدير والحماس والتحفيز منتمة وصادقة لقياس المجال.



جدول 3. 10: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الثامن "الحذر والحكمة".

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
71	أسهمت الجامعة في ضبط انفعالاتي.	**0.688	0.000
72	عززت لدي الجامعة قبول التحدي في التعليم والتدريب.	**0.787	0.000
73	أسهمت الجامعة في قدرتي على استغلال حواسي كافة أثناء القيام بمهمة.	**0.805	0.000
74	منحتني الجامعة تدريباً عسكرياً لتوخي الحذر في المواقف الصعبة.	**0.800	0.000
75	عززت المقررات الدراسية التي ألتقاها في الجامعة كفاءتي في إدارة الأزمات.	**0.829	0.000
76	شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالجامعة على تحكيم العقل في كل المواقف التي تواجهني.	**0.646	0.000
77	نصحتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالجامعة على نقل معارفي النظرية إلى ميدان العمل.	**0.504	0.000
78	أسهمت الجامعة في رفع مستوى الحس الأمني لدي.	**0.796	0.000
79	تضمنت المقررات الدراسية التي درستها في الجامعة موضوعات حول توخي الحذر والحكمة في التصرف.	**0.887	0.000
80	ساهمت الجامعة في منحي فرصة على أن أصبح أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات المواقف التي أتعرض لها.	**0.849	0.000

\*\* ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\* ر الجدولية عند درجة حرية (2 - 45) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 10) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات مجال الحذر والحكمة منتمية وصادقة لقياس المجال.

جدول 3. 11: معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال التاسع "الشجاعة والثبات".

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
81	أسهمت الجامعة في تنمية روح المبادرة والشجاعة لدي.	**0.897	0.000
82	شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب في الجامعة على تحمل الضغوط والمواقف الصعبة.	**0.865	0.000
83	أسهم تدريبي في الجامعة في تحسين قدرتي على التحمل.	**0.845	0.000
84	تضمن التدريب العسكري الذي ألتقاه في الجامعة جوانب منحتني الشجاعة والثبات أثناء المواجهة.	**0.846	0.000
85	ساهم التدريب العسكري الذي ألتقاه في الجامعة في صقل مهاراتي في استخدام قوتي بحكمة.	**0.663	0.000
86	ساهمت التدريبات العسكرية التي ألتقاها في الجامعة في تعزيز ثقتي بنفسى وبقدراتي.	**0.874	0.000
87	علمتني الجامعة أن أكون مقبلاً على التحديات.	**0.835	0.000
88	أدركت قدراتي وما لدي من كفاءة من خلال ممارسة التدريب العسكري بالجامعة.	**0.908	0.000
89	عودتني الجامعة على الثبات أمام المحن.	**0.883	0.000
90	شجعتني الجامعة على حب الولاء والانتماء للمؤسسة التي أنتمي إليها.	**0.905	0.000

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (45 - 2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.382

\*ر الجدولية عند درجة حرية (45 - 2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.285

الجدول رقم (3. 11) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات مجال الشجاعة والثبات منتمة وصادقة لقياس المجال.

### 3.4.3 ثبات الاستبانة (Questionnaire Reliability).

ويقصد بالثبات التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، ويعرف الجرجاوي (2010، ص 97) ثبات الاستبانة بأنه المقصود بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، أو بعبارة أخرى هو استقرار الأداة ونتائجها، وهذا يعني أنه لو قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على العينة تحت نفس الظروف والشروط المواتية ستعطي النتائج نفسها تقريبا، أي أن الثبات يشير إلى الاستقرار في النتائج، وتم التأكد من ثبات الأداة على العينة الاستطلاعية من خلال الطرق التالية:

#### 1. طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient):

تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب معامل ألفا كرونباخ للثبات لكل مجال من مجالات استبانة الدراسة وللدرجة الكلية لفقراتها، فكانت النتائج على النحو المبين بالجدول رقم (3).  
-(12)

جدول 3. 12: يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها.

م.	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التخطيط والرؤية المستقبلية	10	0.931
2	الابداع والمبادرة	10	0.903
3	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	10	0.954
4	التدريب وتحمل المسؤولية	10	0.935
5	التأثير في الآخرين	10	0.941
6	العلاقات الإنسانية	10	0.938
7	التقدير والحماس والتحفيز	10	0.958
8	الحذر والحكمة	10	0.942
9	الشجاعة والثبات	10	0.963
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>90</b>	<b>0.992</b>

الجدول رقم (3. 12) يوضح بأن معاملات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.7)، وكانت محصورة ما بين (0.903 إلى 0.963) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك يتضح أن معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة بلغ (0.992)، وهو معدل مرتفع جداً.

## 2. طريقة التجزئة النصفية (Spilt Half Method):

وهي تلك الطريقة التي لا تحتاج إلى تطبيق الاختبار مرتين، ولا إلى تصميم صورتين متكافئتين، وإنما تتطلب تصميم أداة تتكون من جزأين متكافئين، حيث تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم الاستبانة ومحاورها إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة:  $\frac{2R}{R+1}$ ، في حال تساوي طرفي الارتباط، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (3. 13) التالي:

جدول 3. 13: معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها.

م.	المجالات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التصحيح	الارتباط بعد التصحيح	قيمة (Sig.)
1	التخطيط والرؤية المستقبلية	10	0.778	0.875	0.00
2	الابداع والمبادرة	10	0.818	0.900	0.00
3	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	10	0.892	0.943	0.00
4	التدريب وتحمل المسؤولية	10	0.815	0.898	0.00
5	التأثير في الآخرين	10	0.823	0.903	0.00
6	العلاقات الإنسانية	10	0.870	0.931	0.00
7	التقدير والحماس والتحفيز	10	0.845	0.916	0.00
8	الحذر والحكمة	10	0.896	0.945	0.00
9	الشجاعة والثبات	10	0.901	0.948	0.00
	<b>الدرجة الكلية للاستبانة</b>	<b>90</b>	<b>0.922</b>	<b>0.960</b>	<b>0.00</b>

الجدول رقم (3. 13) يوضح أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وقوية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية ما بين (0.778 إلى 0.901)، وبلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.922)؛ كذلك يتضح أن معاملات الارتباط بعد التصحيح تراوحت ما بين (0.875 إلى 0.948)، وبلغ معامل الارتباط المصحح لكافة فقرات الاستبانة (0.960)، وهي معدلات مرتفعة وتشير إلى ثبات واستقرار النتائج.

#### 3.4.4 تصحيح الاستبانة (Data Measurement).

كانت الاستبانة في صورتها النهائية عبارة عن (90) فقرة تتوزع بالتساوي إلى (9) مجالات، وصممت الاستبانة وفق تسلسل خماسي الترتيب، حيث أعطت الباحثة الحرية للطالب للاستجابة على مدى قبول ورفض الفقرة بتدرج خماسي الترتيب، وجرى ادخال البيانات وترميزها إلى برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences ) (IBM- Version 22.0) (SPSS)، وذلك بالاعتماد على الترميز الآتي:-

#### جدول رقم 3. 14: طريقة إدخال البيانات وترميزها.

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الترميز للحاسب الآلي	5	4	3	2	1

وبناءً على التصحيح السابق فإن الدرجة الكلية التي يحصل عليها الطالب تساوي (90 فقرة  $\times$  5 = 450)، وأدنى درجة يحصل عليها (90 فقرة  $\times$  1 = 90)، كذلك فإن الدرجة التي يحصل عليها الطالب على كل مجال من المجالات الاستبانة تساوي (10 فقرات  $\times$  5 = 50)، وأدنى درجة تساوي (10 فقرات  $\times$  1 = 10).

#### 3.5 الأسلوب والمعالجات الإحصائية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، والتحقق من فرضياتها، تستخدم الباحثة الاختبارات والأساليب الإحصائية الآتية:-

- 1- التكرارات والنسبة المئوية: من أجل توضيح تكرار العينة وفقاً لبعض المتغيرات.
- 2- معاملات الارتباط: لقياس الصدق والثبات.

- 3- طريقة التجزئة النصفية: من أجل قياس ثبات الاستبانة.
- 4- معاملات ألفا كرونباخ: من أجل قياس ثبات الاستبانة.
- 5- اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov): من أجل تحديد طبيعة البيانات التي جمعها الباحثة.
- 6- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية: من أجل تبويب البيانات وتحليلها.
- 7- اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test): من أجل الوقوف على درجة الموافقة وعدم وصولها لدرجة الحياد (3) أو ما يعادلها.
- 8- اختبار (T) للفروق بين مجموعتين (Independent Samples T test): من أجل اختبار الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- 9- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVAs): من أجل اختبار الفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر.
- 10- اختبار شيفيه (Scheffe): للمقارنات البعدية وتحديد اتجاه الفروق.
- 11- اختبار (L.S.D): للمقارنات البعدية وتحديد اتجاه الفروق.

## عرض النتائج ومناقشتها

- ❖ نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات
- ❖ الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- ❖ ملخص نتائج الدراسة
- ❖ توصيات الدراسة
- ❖ البحوث المستقبلية.

## الفصل الرابع

: عرض النتائج ومناقشتها

تناولت الباحثة خلال الفصل الرابع عرضاً لأهم النتائج؛ وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من فرضياتها، حيث استخدمت الباحثة أنسب الاختبارات الاحصائية، وعلى الرغم أن العينة كبيرة إلا أن الباحثة حددت أنسب الاختبارات من خلال إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

### 4.1 نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality).

استخدمت الباحثة اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)، للتعرف إلى اعتدالية منحنى البيانات، لمناسبته لطبيعة عينة الدراسة، وهذا يفيد في طبيعة الاختبارات الواجب استخدامها معلمية أو غير معلمية، والجدول التالي يوضح النتائج:-

جدول 4. 1: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها

البيان	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	قيمة (Sig.)
الدرجة الكلية	90	0.060	0.952

\*\* (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) تساوي (1.96)

يوضح الجدول (4. 1) أن جميع قيم (Sig.) الاحتمالية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ( $sig. > 0.05$ )، وكانت قيم (Z) المحسوبة أقل من قيمة (Z) الجدولية، وعليه يمكن القول بأن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وعليه يجب استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.



## 4.2 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

يعرض الجدول رقم (4. 2) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، والكلية، المستوى الدراسي:-

جدول 4. 2: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والكلية والمستوى الدراسي.

النسبة المئوية	العدد	البيان	
79.20	792	ذكر	الجنس
20.80	208	أنثى	
34.60	346	كلية العلوم الإنسانية	الكلية
43.00	430	كلية العلوم الإدارية	
22.40	224	كلية القانون	
26.30	263	سنة أولى	المستوى الدراسي
27.20	272	سنة ثانية	
23.10	231	سنة ثالثة	
23.40	234	سنة رابعة	
<b>100.0</b>	<b>1000</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول رقم (4. 2) أن عينة الدراسة تنقسم إلى (79.20%) من الذكور، و(20.80%) من الإناث، كما يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تتوزع إلى (34.60%) من كلية العلوم الإنسانية، و(43%) من كلية العلوم الإدارية، و(22.40%) من كلية القانون، وكانت عينة الدراسة تتوزع إلى المستويات الدراسية (26.30%) من سنة أولى، و(27.20%) سنة ثانية، و(23.10%) سنة ثالثة، و(23.40%) سنة رابعة.

## 4.3 نتائج السؤال الرئيس للدراسة ومناقشتها:- ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة

القيادية لدى طلبتها؟

للإجابة عن السؤال الرئيس قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها، والجدول رقم (4. 3) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).

جدول 4. 3: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لمجالات الاستبانة.

م.	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	التخطيط والرؤية المستقبلية	37.60	6.74	75.20	12.12	0.000	6
2	الابداع والمبادرة	36.50	6.53	73.00	7.23	0.000	9
3	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	36.60	7.01	73.20	7.10	0.000	8
4	التدريب وتحمل المسؤولية	38.80	7.11	77.60	16.90	0.000	2
5	التأثير في الآخرين	37.42	6.75	74.84	11.36	0.000	7
6	العلاقات الإنسانية	37.68	6.99	75.36	12.11	0.000	5
7	التقدير والحماس والتحفيز	38.43	7.14	76.86	15.20	0.000	4
8	الحذر والحكمة	38.52	7.04	77.04	15.81	0.000	3
9	الشجاعة والثبات	39.95	7.40	79.90	21.16	0.000	1
	الدرجة الكلية للاستبانة	341.45	54.59	75.90	15.32	0.000	

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

يتضح من الجدول رقم (4. 3) أن جميع قيم (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (999)، وبالتالي فإن دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية يزيد عن المتوسط الافتراضي (3.5)، والذي يقابله الوزن النسبي (70%). وبالتالي يجب قبول الفرضية الرئيسية الأولى: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها بمستوى أعلى من (70%).

كما يتضح من الجدول أن جامعة الاستقلال تقوم بدورها في تنمية الكفاءة القيادية بوزن نسبي (75.90%)، وجاء مجال الشجاعة والثبات بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (79.90%)، يليه مجال التدريب وتحمل المسؤولية بوزن نسبي (77.60%)، ثم مجال الحذر والحكمة بوزن نسبي (77.04%)، يليه مجال التقدير والحماس والتحفيز بوزن نسبي (76.86%)، ثم مجال العلاقات

الإنسانية بوزن نسبي (75.36%)، ثم جاء مجال التخطيط والرؤية المستقبلية بوزن نسبي (75.20%)، يليه مجال التأثير في الآخرين بوزن نسبي (74.84%)، ويليه مجال تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بوزن نسبي (73.20%)، وجاء أخيراً مجال الابداع والمبادرة بوزن نسبي (73%).

ويتضح من الأوزان النسبية أنها تراوحت ما بين (79.90% إلى 73%)، أي أن جامعة الاستقلال تسعى لتنمية الكفاءة القيادية لدى الطلبة بشكل متكامل ومتوازن.

وتعزو الباحثة ارتفاع النسبة الى أن جامعة الاستقلال تهتم بكافة جوانب الكفاءة القيادية لأن طبيعة المساقات والمقررات الأكاديمية والتدريبية تتضمن موضوعات تعزز القيادة والكفاءة القيادية لدى الطلبة، كذلك فإن جامعة الاستقلال حددت لبرامجها أهدافاً ترتبط بالكفاءة القيادية ومن كافة الجوانب والمجالات، ومن خلال مطالعة الخطط الاستراتيجية ورؤية ورسالة جامعة الاستقلال يتضح مدى العناية بالكفاءة القيادية وبكافة مجالاتها.

#### **4.4 نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما دور جامعة الاستقلال في تنمية كفاءة التخطيط والرؤية المستقبلية لدى طلبتها؟**

للإجابة عن السؤال الأول قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لجميع فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (4.4) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية كفاءة التخطيط والرؤية المستقبلية لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

جدول 4. 4: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته.

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	تتضمن مقررات الجامعة موضوعات تتعلق بالتخطيط.	3.747	0.893	74.94	8.75	0.000	7
2	أسهمت الجامعة بتحسين قدراتي في بناء الخطط لعملي.	3.779	0.927	75.58	9.52	0.000	6
3	ساعدتني الجامعة على تبني الأفكار بعيداً عن سيطرة الآخرين.	3.785	0.995	75.70	9.06	0.000	5
4	ساعدني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تطوير الخطط وصياغتها بشكل واضح.	3.494	1.00	69.88	-0.19	0.850	10
5	أكسبتني الجامعة قدرات في توظيف الموارد المتاحة.	3.618	1.02	72.36	3.65	0.000	8
6	أسهمت الجامعة في تحسين قدراتي على استغلال طاقاتي وامكانياتي.	3.867	0.999	77.34	11.62	0.000	3
7	ساعدتني الجامعة على تطوير قدراتي ومهاراتي في فهم أحداث الماضي والحاضر.	3.812	1.01	76.24	9.78	0.000	4
8	ساعدني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تحديد أولوياتي.	3.589	1.02	71.78	2.77	0.006	9

2	0.000	14.53	78.92	0.971	3.946	أكسبنتي الجامعة مهارات الاستعداد للمستقبل وتحدياته.	9
1	0.000	15.76	78.94	0.897	3.947	أصبحت قادراً على تحديد أهداف واقعية لإدارة ذاتي.	10
	<b>0.000</b>	<b>12.12</b>	<b>75.20</b>	<b>6.74</b>	<b>37.60</b>	<b>التخطيط والرؤية المستقبلية</b>	

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58).

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96).

يتضح من الجدول رقم (4.4) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت جميع قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (999)، وبالتالي فإن معظم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً وتزيد عن المتوسط الافتراضي (3.5)، وجاءت جميع قيم (T) المحسوبة موجبة واكبر من قيمة (T) الجدولية، أي أنه يجب قبول الفرض الفرعي الأول: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية كفاءة التخطيط والرؤية المستقبلية لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

ويتضح من الجدول أن الفقرة رقم (10) جاءت بالمرتبة الأولى وتتص على (أصبحت قادراً على تحديد أهداف واقعية لإدارة ذاتي) بوزن نسبي (8.94%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (9) والتي تتص على (أكسبنتي الجامعة مهارات الاستعداد للمستقبل وتحدياته)، بوزن نسبي (78.92%).

بينما جاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة الأخيرة والتي تتص على (ساعدني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تطوير الخطط وصياغتها بشكل واضح)، بوزن نسبي (69.88%)، وهي الفقرة الوحيدة غير الدالة احصائياً مما يؤشر إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى لجميع الفقرات باستثناء الفقرة الرابعة مع قبولها للدرجة الكلية لجميع فقرات المجال الأول.

وترى الباحثة بأن المقررات الدراسية التي تتضمنها برامج وكليات الجامعة تتضمن موضوعات حول التخطيط ووضع الأهداف، وسبل تحقيقها، كذلك فإن التخطيط جانباً مهماً من العمل الأمني والشرطي، لذا فإن جامعة الاستقلال تهتم بهذه الجوانب وعلى كافة المستويات سواء الإدارية أو الأكاديمية أو العسكرية بشكل شبه متوازن ساعيةً لتعزيز كفاءة التخطيط والرؤية

المستقبلية لدى طلبتها. والنتائج الواردة في الجدول تؤكد على حرص جامعة الاستقلال على تنمية كفاءة التخطيط والرؤية المستقبلية، كما تتضمن البرامج والأنشطة والتدريبات مهام ينفذها الطالب بعد وضع الخطط والتفكير في المستقبل وطرق تطبيق الخطط وتنفيذ المهام.

#### 4.5 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الابداع والمبادرة لدى طلبتها؟

للإجابة عن السؤال الثاني قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لجميع فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (4. 5) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الابداع والمبادرة لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

جدول 4. 5: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته.

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	تحسنت قدراتي في عرض الأفكار على الآخرين.	3.834	0.925	76.68	11.42	0.000	2
2	أسهمت الجامعة في تنمية الطلاقة لدي في التحدث مع الآخرين.	3.865	0.938	77.30	12.31	0.000	1
3	أصبحت من خلال تعلمي في الجامعة أكثر حساسية للمشكلات التي قد تواجهني.	3.548	1.06	70.96	1.43	0.152	7
4	أكسبتي الجامعة ميولاً نحو المبادرة في عرض الأفكار.	3.691	0.947	73.82	6.38	0.000	4

8	0.741	0.331	70.22	1.05	3.511	منحني أعضاء هيئة التدريس والتدريب الحرة لعرض أفكاره مما انعكس إيجاباً على قدراتي الإبداعية.	5
6	0.063	1.864	71.22	1.04	3.561	ساهمت المقررات والمساقات الدراسية التي درستها بالجامعة في تنمية التفكير العلمي السليم لدي.	6
10	0.600	-0.53	69.62	1.15	3.481	شجعتني نظام الجامعة على تطبيق أفكاره مهما كلفني الأمر.	7
9	0.760	0.306	70.20	1.03	3.510	تضمنت المقررات الدراسية التي تلقيتها موضوعات عززت لدي التجديد في أسلوب حياتي.	8
5	0.000	5.56	73.58	1.02	3.679	أصبحت بعد التحاقني بالجامعة أكثر تقبلاً لانتقاد الآخرين.	9
3	0.000	10.79	76.28	0.920	3.814	اكتسبت من خلال الجامعة التعامل بمرونة كافية مع المشكلات التي تواجهني.	10
	<b>0.000</b>	<b>7.23</b>	<b>73.00</b>	<b>6.53</b>	<b>36.50</b>	<b>الإبداع والمبادرة</b>	

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

يتضح من الجدول رقم (4. 5) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت معظم قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (999)، وبالتالي فإن معظم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً ولم يصل للمتوسط الافتراضي



(3.5)، وجاءت معظم قيم (T) المحسوبة موجبة، ورغم أن هناك خمس فقرات غير دالة إحصائياً، إلا أن قيمة الاحتمال على الدرجة الكلية جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية، أي أنه يجب قبول الفرض الفرعي الثاني: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الابداع والمبادرة لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

وجاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الأولى وتنص على (أسهمت الجامعة في تنمية الطلاقة لدي في التحدث مع الآخرين)، بوزن نسبي (77.30%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (1)، والتي تنص على (تحسنت قدراتي في عرض الأفكار على الآخرين)، بوزن نسبي (76.68%)، وكانت الفقرة رقم (7) ذات المرتبة الأخيرة وتنص على (شجعني نظام الجامعة على تطبيق أفكارهم كلفني الأمر)، بوزن نسبي (69.62%).

كما يتضح من الجدول بأن الفقرات رقم (3، و5، و6، و7، و8) جاءت غير دالة إحصائياً، بمعنى أن المتوسط وصل لدرجة الحياد (3.5)، ولعل ذلك يرجع إلى عدة عوامل أهمها أن الإبداع غالباً ما يكون من خلال أنشطة لم تمارسها الجامعة، وهي أيضاً مرتبطة باكتساب المعرفة ونوعيتها وبالانتاج المعرفي، كذلك فإن الطلبة أنفسهم يجب أن يكون لديهم بعض المهارات التي تساعد في تنمية الإبداع والمبادرة.

ويتضح من الجدول أن معظم الأوزان النسبية جاءت أعلى من المتوسط، وتستنتج الباحثة من ذلك أن جامعة الاستقلال تسعى لتنمية الابداع لدى الطلبة من حيث المرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة، والميل إلى التفاصيل والإفاضة في جمع المعلومات والبيانات حول المواقف التي تواجه الطلبة، ويعد التفكير والابداع من أهم أهداف التربية والتنشئة، وتتضمن أهداف الجامعة تعزيز المهارات الابداعية لدى طلبتها من خلال اعداد مقررات تعتمد على الموضوعات والمواقف الابداعية، إضافة إلى أن الجامعة تهتم بتصميم أساليب تقويم في الابداع، كذلك فإن أعضاء هيئة التدريس وبيئة الجامعة تتيح الفرص للطلبة في إجراء الحوارات وتبادل المعلومات وصياغة الأفكار الأصيلة وبطرق ابداعية.

ويتضح حرص الجامعة على تشجيع الطلبة على المبادرة والتحدث بطلاقة أمام الآخرين، خاصة وأن الطلاقة بحاجة إلى معلومات وقدرات في عرض الأفكار والحوار، ولأجل ذلك تجري الجامعة

عدة برامج وأنشطة لامنهجية سواء أكانت أكاديمية أو عسكرية تبعث الحماس والابداع لدى الطلبة، وتثير قدراتهم ومعارفهم لاستخدامها في المواقف التي يتعرضون لها، لكن يتضح من النتائج أن هناك حاجة لأن تهتم الجامعة ببعض البرامج والأنشطة التي تساعد في تنمية الإبداع والمبادرة لدى الطلبة، خاصة وأن هناك (5) فقرات وصلت لدرجة الحياد، ولم تكن دالة إحصائياً.

#### 4.6 نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما دور جامعة الاستقلال في تنمية تحليل المشكلات

##### واتخاذ القرارات لدى طلبتها؟

للإجابة عن السؤال الثالث قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لجميع فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (4. 6) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

جدول 4. 6: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته.

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	أسهمت الجامعة في تحسين توجهي الإيجابي نحو المشكلات.	3.803	0.929	76.06	10.31	0.000	2
2	شجعتني الجامعة على جمع المعلومات حول المواقف والمشكلات التي أتعرض لها.	3.733	0.985	74.66	7.50	0.000	3
3	تضمنت مقررات الجامعة مواقف واقعية للمشكلات	3.506	1.073	70.12	0.177	0.860	10

						وسبل علاجها.	
7	0.011	2.54	71.56	0.970	3.578	أكسبتني الجامعة قدرات في تحديد بدائل كثيرة مرتبطة بالمشكلة التي تواجهني.	4
8	0.519	0.645	70.40	0.981	3.520	ساعدتني الجامعة في تحديد بديل مناسب لمشكلاتي.	5
1	0.000	11.46	76.92	0.955	3.846	أصبحت في الجامعة أكثر دقة في اتخاذ القرارات.	6
5	0.000	6.08	73.84	0.998	3.692	أسهمت الجامعة في تحسين مستوى مخاطرتي عند تطبيق قراراتي.	7
9	0.628	0.485	70.32	1.04	3.516	ساعدني أعضاء هيئة التدريس والتدريب في إعداد خطط تنفيذ القرارات التي أتخذها.	8
4	0.000	6.90	74.12	0.945	3.706	شجعتني الجامعة على تقويم القرارات التي أتخذها والاستفادة منها في مواقف مستقبلية.	9
6	0.000	5.83	73.50	0.949	3.675	مكننتي الجامعة من اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة من خلال المفاضلة الجيدة بين البدائل المتاحة.	10
	<b>0.000</b>	<b>7.10</b>	<b>73.20</b>	<b>7.01</b>	<b>36.60</b>	<b>تحليل المشكلات واتخاذ القرارات</b>	

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

يتضح من الجدول رقم (4. 6) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت معظم قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (999)، وبالتالي فإن معظم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً ولم يصل للمتوسط الافتراضي (3.5)، وجاءت معظم قيم (T) المحسوبة موجبة، أي أنه يجب قبول الفرض الفرعي الثالث: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%). ويتضح من الجدول أيضاً أن الفقرة رقم (6) حظيت على المرتبة الأولى، وتتص على (أصبحت في الجامعة أكثر دقة في اتخاذ القرارات)، بوزن نسبي (76.92%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (1)، وتتص على (أسهمت الجامعة في تحسين توجهي الإيجابي نحو المشكلات)، بوزن نسبي (76.06%). بينما جاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الأخيرة وتتص على (تضمنت مقررات الجامعة مواقف واقعية للمشكلات وسبل علاجها)، بوزن نسبي (70.12%)، ويتضح أن معظم الأوزان النسبية جاءت أعلى من المتوسط.

وجاءت بعض الفقرات غير دالة خاصةً الفقرة رقم (3)، والتي تتعلق بتضمن المقررات الدراسية مواقف واقعية للمشكلات وسبل علاجها، ولعل ذلك يرجع إلى اهتمام المقررات بالجوانب النظرية على حساب الجوانب الواقعية والتطبيقية، وكذلك جاءت الفقرة رقم (5) أيضاً غير دالة والتي تتعلق ببدايات المشكلة، وهنا يتضح أن هناك حاجة إلى تحسين مهارات الطلبة في تحديد بدائل وحلول للمشكلات، كما جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط غير دال إحصائياً، والتي تتعلق تخطيط عملية تنفيذ القرار، وبالتالي فإن الجامعة مطالبة بأن تساعد الطلبة في اعداد الخطط وسبل تطبيقها.

وتؤكد هذه النتيجة على أن جامعة الاستقلال من الجامعات التي تولي أهمية لتنشئة الطلبة وتكوين شخصياتهم كونها توازي بين الجوانب الأمنية والإدارية والنفسية والحياتية والاجتماعية في مقرراتها وطبيعة برامجها الأكاديمية والأمنية، وهذه الجوانب تعزز توجه الطالب نحو المشكلة وتجعله أكثر قدرة على قراءة وتحليل الواقع، وبالتالي تحديد بدائل تناسب المشكلة، والعمل على اختيار البديل المناسب لعلاج المشكلات، كما إن مقررات الجامعة تحتوي على موضوعات تتعلق بحل المشكلات، ويقوم أعضاء هيئة التدريس باستخدام استراتيجيات تدريس تتناسب مع طبيعة المشكلات، خاصةً وأن إدارة الجامعة تولي أهمية لطلبتها باعتبارهم جيل المستقبل ويجب

تهيئتهم على أساس مواجهة المستقبل وتحدياته ومشكلاته، لذا تتيح الفرصة لإقامة الفعاليات والأنشطة الهادفة لتعزيز قدرات الطلبة على علاج المشكلات.

**4.7 نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الاعداد والتدريب وتحمل المسؤولية لدى طلبتها؟**

للإجابة عن السؤال الرابع قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لجميع فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (4.7) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الاعداد والتدريب وتحمل المسؤولية لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

**جدول 4.7: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته.**

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	شجعتني الجامعة على تقبل العمل التطوعي.	3.949	0.985	78.98	14.42	0.000	6
2	وفرت لي الجامعة تدريبات أكسبتي مهارات جديدة.	3.883	1.07	77.66	11.36	0.000	8
3	علمني التدريب في الجامعة الاستغلال الأمثل للوقت.	3.989	1.03	79.78	15.06	0.000	2
4	ساعدني التدريب خلال فترة دراستي على تحقيق النجاح والتميز.	3.620	1.1	72.40	3.46	0.001	9
5	ساعدني التدريب العسكري الذي منحتني إياه الجامعة في	3.983	0.991	79.66	15.42	0.000	3

						المحافظة على الهدوء أثناء مواجهة الضغوط.	
10	0.671	-0.42	69.68	1.19	3.484	عزز لدي التدريب العسكري في الجامعة حسن استخدام الأجهزة الحديثة.	6
4	0.000	15.52	79.64	0.982	3.982	شجعتني الجامعة على تحمل المسؤولية عن تصرفاتي أمام الآخرين.	7
1	0.000	16.50	80.26	0.986	4.013	ساعدتني الجامعة على تقبل العمل ضمن مجموعة.	8
5	0.000	15.14	79.56	0.998	3.978	تعلمت من خلال نظام الجامعة أن أكون مضحياً من أجل المجموعة.	9
7	0.000	13.60	78.34	0.970	3.917	ساعدتني الجامعة على الموازنة بين الشدة واللين في مواجهة المواقف والتحديات.	10
	<b>0.000</b>	<b>16.90</b>	<b>77.60</b>	<b>7.11</b>	<b>38.80</b>	<b>التدريب وتحمل المسؤولية</b>	

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

يتضح من الجدول رقم (4. 7) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت معظم قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (999)، وبالتالي فإن معظم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً ولم يصل للمتوسط الافتراضي (3.5)، وجاءت معظم قيم (T) المحسوبة موجبة، أي أنه يجب قبول الفرض الفرعي الرابع: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الاعداد والتدريب وتحمل المسؤولية لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

ويتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (8) جاءت بالمرتبة الأولى وتنص على (ساعدتني الجامعة على تقبل العمل ضمن مجموعة)، بوزن نسبي (80.26%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (3)، وتنص على (علمني التدريب في الجامعة الاستغلال الأمثل للوقت) بوزن نسبي (79.78%)، وجاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الأخيرة وكانت غير دالة إحصائياً، وتنص على (عزز لدي التدريب العسكري في الجامعة حسن استخدام الأجهزة الحديثة)، بوزن نسبي (69.68%).

وكانت الأوزان النسبية أعلى من المتوسط لكافة الفقرات، ويتضح أن جامعة الاستقلال تعزز لدى طلبتها تحمل المسؤولية، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسات الأمنية، فعلى كل فرد تحمل مسؤولياته تجاه نفسه وتجاه الآخرين، وأن يقدم المساعدة للآخرين بشكل طوعي، وهناك مقررات دراسية تتضمن موضوعات تتعلق بالعمل التطوعي، وتحمل المسؤولية، كذلك فإن البرامج الأكاديمية والتدريبات العسكرية وطبيعة اعداد الطلبة داخل جامعة الاستقلال تسهم بشكل ملحوظ في تغيير ميول واتجاهات الطلبة نحو المبادرة والاستعداد للمهام والتدريب على تطوير الذات والمهارات والقدرات الشخصية، وتحمل المسؤولية عن كافة الأفعال والأقوال الصادرة.

#### **4.8 نتائج السؤال الخامس ومناقشتها: ما دور جامعة الاستقلال في تنمية التأثير في الآخرين لدى طلبتها؟**

للإجابة عن السؤال الخامس قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لجميع فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (8.4) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية التأثير في الآخرين لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

جدول 4. 8: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته.

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	ساعدتني الجامعة على أن أكون قدوة لزملائي.	4.015	0.955	80.30	17.07	0.000	1
2	زودتني الجامعة بمهارات في قراءة أفكار الآخرين بذكاء.	3.694	1.01	73.88	6.07	0.000	7
3	شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب على الاهتمام بمشاعر الآخرين.	3.539	1.10	70.78	1.140	0.254	10
4	أسهمت المقررات الدراسية في الجامعة في رفع مستوى المهارات الاجتماعية لدي.	3.649	1.01	72.98	4.68	0.000	8
5	أسهمت المقررات الدراسية في حثي على التفكير بطرق مختلفة، والمرونة في التعامل مع الآخرين.	3.710	0.956	74.20	6.94	0.000	5
6	أكسبتني الجامعة مهارات في بناء علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي وأساتذتي.	3.872	0.971	77.44	12.12	0.000	3
7	تعلمت من خلال المقررات الدراسية اختيار الوقت المناسب لمساعدة الآخرين.	3.697	0.979	73.94	6.364	0.000	6
8	شجعتني الجامعة على	3.897	0.966	77.94	12.99	0.000	2



						مساعدة المحتاجين لخدماتي.
4	0.000	9.200	75.76	0.990	3.788	9 أسهمت الجامعة في تحسين قدراتي على إشاعة الجو الإيجابي لدى الآخرين.
9	0.048	1.976	71.26	1.01	3.563	10 تعرفت من خلال الجامعة إلى وسائل لحفظ كرامة الآخرين، والدفاع عن حقوقهم.
	<b>0.000</b>	<b>11.36</b>	<b>74.84</b>	<b>6.75</b>	<b>37.42</b>	<b>التأثير في الآخرين</b>

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

يتضح من الجدول رقم (4. 8) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت معظم قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (999)، وبالتالي فإن معظم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً ولم يصل للمتوسط الافتراضي (3.5)، وجاءت معظم قيم (T) المحسوبة موجبة، أي أنه يجب قبول الفرض الفرعي الخامس: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية التأثير في الآخرين لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

ويتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية جاءت مرتفعة، حيث كانت الفقرة رقم (1) ذات المرتبة الأولى والتي نصها (ساعدتني الجامعة على أن أكون قدوة لزملائي)، بوزن نسبي (80.30%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (8)، والتي نصها (شجعتني الجامعة على مساعدة المحتاجين لخدماتي)، وجاءت بوزن نسبي (77.94%)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ذات المرتبة الأخيرة وكانت غير دالة أي أن المتوسط الحسابي وصل لدرجة الحياد (3.5)، وتنص على (شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب على الاهتمام بمشاعر الآخرين)، بوزن نسبي (70.78%)، ولعل الاهتمام بمشاعر الآخرين بحاجة إلى مقررات نفسية ومقررات تتعلق بالذكاء الوجداني وهي غير متوفرة بالجامعة، كذلك فإن العمل الأمني والعسكري يفترض تغليب المصلحة

العامة، وتنفيذ الأوامر أكثر من فهم الآخرين ومشاعرهم، ويتضح أن جميع الأوزان النسبية جاءت أعلى من المتوسط.

وتعزو الباحثة بأن الجامعة تهتم بأبعاد مختلفة من القيادة ومنها التأثير في الآخرين، خاصة وأن طلاب جامعة الاستقلال بحاجة لصقل المهارات وتشكيل الشخصية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة للسلطة الفلسطينية التي سيلتحقون بها بعد تخرجهم، وهي من المهام التي يجب أن يتمتع فيها الفرد بقدرة على التأثير في الآخرين، والتأثير في الآخرين من المهارات الأساسية لبناء القائد الناجح، لذا اهتمت الجامعة بموضوعات التأثير في الآخرين، وعملت في مختلف المراحل الدراسية على تعزيز هذه المهارة عبر برامج وأنشطة مختلفة منها تكوين المجموعات الطلابية داخل الحرم الجامعي وتكليفهم بمهام تتطلب الجماعية وروح التعاون، إضافة إلى وجود قادة مؤثرين يمثلون قدوة للطلبة.

#### **4.9 نتائج السؤال السادس ومناقشتها: ما دور جامعة الاستقلال في تنمية العلاقات الإنسانية لدى طلبتها؟**

للإجابة عن السؤال السادس قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية السادسة باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لجميع فقرات المجال السادس والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (4.9) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية العلاقات الإنسانية لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

جدول 4. 9: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال السادس والدرجة الكلية لفقراته.

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	شجعتني الجامعة على تفسير أفكار الآخرين قبل محاورتهم.	3.710	0.955	74.20	6.951	0.000	7
2	اكتسبت من خلال الدراسة والتدريب في الجامعة مهارات في الاتصال الفعال.	3.679	0.967	73.58	5.854	0.000	9
3	أكسبتني الجامعة مهارات في فن الحوار مع الآخرين.	3.727	0.968	74.54	7.414	0.000	5
4	أكسبتني الجامعة مهارات في إدارة الاجتماعات والنقاشات.	3.578	1.03	71.56	2.397	0.017	10
5	علمتني الجامعة طرق بناء فريق عمل.	3.717	1.01	74.34	6.775	0.000	6
6	شجعتني الجامعة على تنفيذ أوامر الرؤساء.	4.068	0.990	81.36	18.14	0.000	1
7	شجعتني الجامعة على قيادة فريق العمل بإيجابية.	3.905	0.980	78.10	13.07	0.000	2
8	أكسبتني الجامعة مهارات في كسب ولاء المرؤوسين.	3.849	1.01	76.98	10.93	0.000	3
9	شجعتني أعضاء هيئة التدريس على معرفة احتياجات المرؤوسين.	3.682	0.998	73.64	5.77	0.000	8
10	أكسبتني الجامعة مهارات تبادل الأفكار وقبول التنوع والاختلاف في الرأي.	3.762	0.962	75.24	8.62	0.000	4
العلاقات الإنسانية		37.68	6.99	75.36	12.11	0.000	

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

ينتضح من الجدول رقم (4. 9) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت جميع قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (999)، وبالتالي فإن جميع المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً ولم يصل للمتوسط الافتراضي

(3.5)، وجاءت معظم قيم (T) المحسوبة موجبة، أي أنه يجب قبول الفرض الفرعي السادس: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية العلاقات الإنسانية لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

ويتضح من الجدول أيضاً حصول الفقرة رقم (6) على المرتبة الأولى وتنص على (شجعتني الجامعة على تنفيذ أوامر الرؤساء)، بوزن نسبي (81.36%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (7)، وتنص على (شجعتني الجامعة على قيادة فريق العمل بإيجابية)، بوزن نسبي (78.10%)، بينما جاءت الفقرة رقم (4)، بالمرتبة الأخيرة وتنص على (أكسبتني الجامعة مهارات في إدارة الاجتماعات والنقاشات)، بوزن نسبي (71.56%).

ويتضح من الجدول أيضاً أن جميع الأوزان النسبية جاءت أعلى من المتوسط، وبالتالي فإن جامعة الاستقلال تهتم بتنمية العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال برامج وآليات وسياسات واضحة، حيث إن هذه النتيجة تؤكد بأن عضو هيئة التدريس بالجامعة يسعى لإقامة علاقات مع طلبته، كذلك فإن الجامعة تقيم عدة برامج وأنشطة تقوم على أساس بناء فرق العمل، وهذا يعزز علاقة الطلبة بأنفسهم، وعلاقتهم بمحيطهم، وعلاقتهم بإدارة الجامعة والأكاديميين والعسكريين، وهذا من شأنه تعزيز مهارات ومبادئ العلاقات الإنسانية داخل الطلبة، لذا كان دور الجامعة واضحاً في ذلك.

**4.10 نتائج السؤال السابع ومناقشتها: ما دور جامعة الاستقلال في تنمية التقدير والحماس والتحفيز لدى طلبتها؟**

للإجابة عن السؤال السابع قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية السابعة باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لجميع فقرات المجال السابع والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (4. 10) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية التأثير في الآخرين لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

جدول 4. 10: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال السابع والدرجة الكلية لفقراته.

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	أكسبتني الجامعة مهارات في جذب انتباه الآخرين واستثارتهم.	3.791	0.955	75.82	9.635	0.000	7
2	شجعتني الجامعة على بث روح الدفاع الذاتي عن النفس.	3.868	1.01	77.36	11.56	0.000	4
3	أكسبتني الجامعة مهارات تميزني عن الآخرين.	3.808	0.994	76.16	9.798	0.000	5
4	شجعتني أعضاء هيئة التدريس على متابعة كافة الأعمال التي أقوم بها.	3.577	1.07	71.54	2.279	0.023	10
5	أكسبتني الجامعة مهارات في تحفيز الآخرين.	3.734	0.974	74.68	7.599	0.000	8
6	أسهمت الجامعة في تحسين مهاراتي في فهم قدرات الآخرين وقيادتهم لتحسين قدراتهم.	3.715	0.988	74.30	6.879	0.000	9
7	أسهمت الجامعة في اتجاها نحو توكي السرية ببعض الأعمال التي أقوم بها.	4.042	0.986	80.84	17.39	0.000	2
8	بثت الجامعة لدي الحماسة نحو العمل الأمني.	3.989	0.980	79.78	15.78	0.000	3

1	0.000	19.40	82.28	1.00	4.114	شجعتني الجامعة على احترام المؤسسات الأمنية الفلسطينية.	9
6	0.000	8.920	75.92	1.05	3.796	شجعتني برامج الجامعة الأكاديمية والتدريبية على التعلم الذاتي.	10
	<b>0.000</b>	<b>15.20</b>	<b>76.86</b>	<b>7.14</b>	<b>38.43</b>	<b>التقدير والحماس والتحفيز</b>	

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

يتضح من الجدول رقم (4. 10) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت جميع قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (999)، وبالتالي فإن جميع المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً ولم يصل للمتوسط الافتراضي (3.5)، وجاءت جميع قيم (T) المحسوبة موجبة، أي أنه يجب قبول الفرض الفرعي السابع: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية التقدير والحماس والتحفيز لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

ويتضح من الجدول أيضاً أن الأوزان النسبية جاءت مرتفعة إلى حد ما، كذلك جاءت الفقرة رقم (9) بالمرتبة الأولى، ونصها (شجعتني الجامعة على احترام المؤسسات الأمنية الفلسطينية)، بوزن نسبي (82.28%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (7)، ونصها (أسهمت الجامعة في اتجاهي نحو توخي السرية ببعض الأعمال التي أقوم بها)، بوزن نسبي (80.84%)، بينما جاءت الفقرة رقم (4)، بالمرتبة الأخيرة بين فقرات المجال السابع، ونصها (شجعتني أعضاء هيئة التدريس على متابعة كافة الأعمال التي أقوم بها)، وجاءت بوزن نسبي (71.54%).

وتؤكد النتائج أن لجامعة الاستقلال دور مهم في تنمية التقدير والحماس والتحفيز لدى الطلبة، ولعل ذلك يرجع إلى تضمن مقررات الجامعة على موضوعات تتعلق بالتقدير والتحفيز، أما بالنسبة للحماس فإن التدريبات العسكرية والبرامج الأمنية والدورات المرافقة التي يخضع لها الطلبة تعزز لديهم الحماس والمثابرة والتفاني في أداء الخدمة والمهمة، كذلك فإن أعضاء هيئة التدريس يولون أهمية بالغة للتحفيز والتقدير والحماس، وإثارة الطلبة نحو ذلك، كذلك تقيم إدارة

الجامعة البرامج والأنشطة اللامنهجية الهادفة لتعزيز التقدير والحماس، وتحفزهم نحو التفاني وأداء المهام بشكل مناسب وبأداء عالي وبكفاءة جيدة.

#### 4.11 نتائج السؤال الثامن ومناقشتها: ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الحذر والحكمة لدى طلبتها؟

للإجابة عن السؤال الثامن قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية الثامنة باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لجميع فقرات المجال الثامن والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (4. 11) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الحذر والحكمة لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

جدول 4. 11: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الثامن والدرجة الكلية لفقراته.

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	أسهمت الجامعة في ضبط انفعالاتي.	4.035	0.958	80.70	17.65	0.000	1
2	عززت لدي الجامعة قبول التحدي في التعليم والتدريب.	3.964	0.988	79.28	14.86	0.000	3
3	أسهمت الجامعة في قدرتي على استغلال حواسي كافة أثناء القيام بمهمة.	3.934	0.957	78.68	14.34	0.000	4
4	منحتني الجامعة تدريباً عسكرياً لتوخي الحذر في المواقف الصعبة.	3.805	1.06	76.10	9.08	0.000	7

9	0.000	5.92	73.70	0.988	3.685	عززت المقررات الدراسية التي ألتقاها في الجامعة كفاءتي في إدارة الأزمات.	5
5	0.000	11.35	77.00	0.975	3.850	شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالجامعة على تحكيم العقل في كل المواقف التي تواجهني.	6
10	0.000	4.86	73.22	1.05	3.661	نصحتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالجامعة على نقل معارفي النظرية إلى ميدان العمل.	7
2	0.000	15.48	79.54	0.974	3.977	أسهمت الجامعة في رفع مستوى الحس الأمني لدي.	8
8	0.000	8.11	75.20	1.01	3.760	تضمنت المقررات الدراسية التي درستها في الجامعة موضوعات حول توخي الحذر والحكمة في التصرف.	9
6	0.000	11.83	76.98	0.933	3.849	ساهمت الجامعة في منحي فرصة على أن أصبح أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات المواقف التي أتعرض لها.	10
	<b>0.000</b>	<b>15.81</b>	<b>77.04</b>	<b>7.04</b>	<b>38.52</b>	<b>الحذر والحكمة</b>	

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

يتضح من الجدول رقم (4 . 11) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت جميع قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية



(998)، وبالتالي فإن جميع المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً ولم يصل للمتوسط الافتراضي (3.5)، وجاءت جميع قيم (T) المحسوبة موجبة، أي أنه يجب قبول الفرض الفرعي الثامن: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الحذر والحكمة لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

ويتضح من الجدول أيضاً حصول الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى وتنص على (أسهمت الجامعة في ضبط انفعالاتي)، بوزن نسبي بلغ (80.70%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (8)، وتنص على (أسهمت الجامعة في رفع مستوى الحس الأمني لدي)، بوزن نسبي (79.54%)، كذلك جاءت الفقرة رقم (7) بالمرتبة الأخيرة وتنص على (نصحتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالجامعة على نقل معارفي النظرية إلى ميدان العمل)، بوزن نسبي (73.22%).

والنتائج تؤكد على أن جامعة الاستقلال توازن بين المقررات الاجتماعية والنفسية والأمنية والتخصصية، وهذا يساعد في تكوين الشخصية السوية القادرة على اتخاذ القرارات بحكمة وضبط الانفعالات، وتوخي الحذر من المواقف والمشكلات التي تواجه الطالب، كذلك فإن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأكاديميين والعسكريين يقومون بواجبهم في مجال تنمية الحذر والدقة والحكمة في أداء المهام لدى الطلبة. وهذا ما تلاحظه الباحثة من خلال عملها بجامعة الاستقلال.

#### **4.12 نتائج السؤال التاسع ومناقشتها: ما دور جامعة الاستقلال في تنمية الشجاعة والثبات لدى طلبتها؟**

للإجابة عن السؤال الثامن قامت الباحثة باختبار الفرضية الفرعية التاسعة باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لجميع فقرات المجال التاسع والدرجة الكلية لفقراته، والجدول رقم (4. 12) يوضح النتائج:-

تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الشجاعة والثبات لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

جدول 4. 12: يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال التاسع والدرجة الكلية لفقراته.

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	أسهمت الجامعة في تنمية روح المبادرة والشجاعة لدي.	4.002	0.945	80.04	16.80	0.000	5
2	شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب في الجامعة على تحمل الضغوط والمواقف الصعبة.	3.980	0.986	79.60	15.39	0.000	6
3	أسهم تدريبي في الجامعة في تحسين قدرتي على التحمل.	4.069	0.982	81.38	18.32	0.000	2
4	تضمن التدريب العسكري الذي ألتقاه في الجامعة جوانب منحتني الشجاعة والثبات أثناء المواجهة.	4.009	0.991	80.18	16.24	0.000	3
5	ساهم التدريب العسكري الذي ألتقاه في الجامعة في صقل مهاراتي في استخدام قوتي بحكمة.	3.917	0.951	78.34	13.86	0.000	10
6	ساهمت التدريبات العسكرية التي ألتقاها في الجامعة في تعزيز ثقتي بنفسي وبقدراتي.	3.928	0.984	78.56	13.76	0.000	8
7	علمتني الجامعة أن أكون مقبلاً على التحديات.	3.918	0.981	78.36	13.46	0.000	9

7	0.000	14.67	78.98	0.968	3.949	أدركت قدراتي وما لدي من كفاءة من خلال ممارسة التدريب العسكري بالجامعة.	8
4	0.000	15.77	80.08	1.01	4.004	عودتني الجامعة على الثبات أمام المحن.	9
1	0.000	21.79	83.44	0.975	4.172	شجعتني الجامعة على حب الولاء والانتماء للمؤسسة التي أنتمي إليها.	10
	<b>0.000</b>	<b>21.16</b>	<b>79.90</b>	<b>7.40</b>	<b>39.95</b>	<b>الشجاعة والثبات</b>	

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (999) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

يتضح من الجدول رقم (4. 12) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت جميع قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية عند درجات حرية (998)، وبالتالي فإن جميع المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً ولم يصل للمتوسط الافتراضي (3.5)، وجاءت معظم قيم (T) المحسوبة موجبة، أي أنه يجب قبول الفرض الفرعي التاسع: تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الشجاعة والثبات لدى طلبتها مستوى أعلى من (70%).

وجاءت الفقرة رقم (10) بالمرتبة الأولى وتتص على (شجعتني الجامعة على حب الولاء والانتماء للمؤسسة التي أنتمي إليها)، بوزن نسبي (83.44%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (3)، وتتص على (أسهم تدريبي في الجامعة في تحسين قدرتي على التحمل)، بوزن نسبي (81.38%)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة وتتص على (ساهم التدريب العسكري الذي أتلقاه في الجامعة في صقل مهاراتي في استخدام قوتي بحكمة)، بوزن نسبي (78.34%).

ويتضح من الجدول أن جميع الأوزان النسبية جاءت مرتفعة وهذا يدل على اهتمام جامعة الاستقلال إدارة وأعضاء هيئة تدريس وتدريب على تعزيز كفاءة الطلبة في مجال الشجاعة والثبات، وهذا يرجع إلى طبيعة العلوم الأمنية والشرطية، فهي بحاجة إلى طلبة قادرين على تحمل المسؤولية وعلى قدر عال من الشجاعة والثبات، كذلك فإن ما تمنحه الجامعة من مقررات

وتدريبات تحمل كافة جوانب الشجاعة والثبات لدى الطلبة، وأنظمة القبول والتسجيل في الجامعة تأخذ بعين الاعتبار هذا الجانب عند التحاق الطلبة، ومن تجد فيه القدرة على تحسين شجاعته وثباته يكون له حق الأولوية في القبول. وهذه الأسباب ترجع إلى أن قوى الأمن والشرطة تتعرض لمواقف صعبة وتتطلب شجاعة وثباتاً.

**4.13 نتائج السؤال العاشر ومناقشتها:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي؟

للإجابة عن السؤال العاشر استخدمت الباحثة اختبارات معلمية مناسبة مثل اختبار (Independent Samples T test) للتحقق من وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVAs) للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر مثل متغيري التخصص والمستوى الدراسي، وفيما يلي اختبار للفرضيات المنبثقة عن السؤال العاشر:-

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

جدول 4. 13: اختبار (T) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير الجنس.

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (Sig.)
المجال الأول: التخطيط والرؤية المستقبلية	ذكر	792	37.60	6.7	0.144	0.886
	أنثى	208	37.52	7.0		
المجال الثاني: الابداع والمبادرة	ذكر	792	36.682	6.5	1.78	0.076
	أنثى	208	35.78	6.7		
المجال الثالث: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	ذكر	792	36.79	6.9	1.93	0.054
	أنثى	208	35.74	7.3		
المجال الرابع: التدريب وتحمل المسؤولية	ذكر	792	38.74	7.0	0.504	0.614
	أنثى	208	39.02	7.4		
المجال الخامس: التأثير في الآخرين	ذكر	792	37.41	6.8	0.084	0.933
	أنثى	208	37.452	6.7		
المجال السادس: العلاقات الإنسانية	ذكر	792	37.581	7.1	0.849	0.396
	أنثى	208	38.043	6.7		
المجال السابع: التقدير والحماس والتحفيز	ذكر	792	38.22	7.3	1.82	0.069
	أنثى	208	39.24	6.6		
المجال الثامن: الحذر والحكمة	ذكر	792	38.44	7.1	0.740	0.460
	أنثى	208	38.84	7.0		
المجال التاسع: الشجاعة والثبات	ذكر	792	39.583	7.6	3.06	0.002
	أنثى	208	41.34	6.6		
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	792	341.05	54.76	0.452	0.651
	أنثى	208	342.97	54.04		

\*\* (T) الجدولية عند درجات حرية (998) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (T) الجدولية عند درجات حرية (998) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

ينضح من الجدول رقم (4. 13) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية، وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية، وذلك على مستوى المجالات والدرجة الكلية عدا المجال التاسع، فكانت قيمة الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية وبالتالي توجد فروق.

ومن خلال الجدول يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). فقط ظهرت فروق لصالح الإناث على مجال الشجاعة والثبات، وتفسر الباحثة هذه النتائج أن تربية الذكر في المجتمع ما قبل الجامعة تساهم في كونه أكثر شجاعة من الأنثى وأن اكتسابه للشجاعة من الجامعة أقل نسبة مما نكتسبه الإناث، لأن الأنثى غالباً تأتي بشجاعة ضعيفة، وأن من يخترن الالتحاق بجامعة الاستقلال من الإناث تكون لديهم استعدادية ورغبة عالية في تعزيز وتحقيق الذات واكتساب ميزات الشجاعة، وبالتالي يكون التأثير في شجاعتهم وثباتهم أكبر.

أما بالنسبة للدرجة الكلية والمجالات الأخرى فلم تظهر فروقا، وتفسر الباحثة ذلك بأن الجامعة لا تفرق بين الذكر والأنثى في التعامل، والمقررات الدراسية، وأن التأثير يصل لكافة الطلبة على اختلاف الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير التخصص (كلية العلوم الانسانية ، كلية العلوم الادارية، كلية القانون).

جدول 4. 14: اختبار (One Way ANOVAs) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة

تبعاً لمتغير المستوى الدراسي

البيان	مجموع المتوسطات	متوسط المربعات	درجات الحرية	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
المجال الأول: التخطيط والرؤية المستقبلية	بين المجموعات	29.4	2	14.7	0.322	0.725
	داخل المجموعات	45395.7	997	45.6		
	الإجمالي	45425	999			
المجال الثاني: الابداع والمبادرة	بين المجموعات	16.9	2	8.5	0.198	0.821
	داخل المجموعات	42589.1	997	42.8		
	الإجمالي	42606	999			
المجال الثالث: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	55.1	2	27.6	0.588	0.572
	داخل المجموعات	49137.4	997	49.3		
	الإجمالي	49192.4	999			
المجال الرابع: التدريب وتحمل المسؤولية	بين المجموعات	188.2	2	94.1	1.865	0.155
	داخل المجموعات	50279.1	997	50.5		
	الإجمالي	50467.2	999			
المجال الخامس: التأثير في الآخرين	بين المجموعات	31.5	2	15.8	0.345	0.708
	داخل المجموعات	45473.7	997	45.7		
	الإجمالي	45505.2	999			
المجال السادس: العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	44.8	2	22.4	0.457	0.633
	داخل المجموعات	48804	997	49		
	الإجمالي	48848.7	999			
المجال السابع: التقدير والحماس والتحفيز	بين المجموعات	136.5	2	68.3	1.338	0.263
	داخل المجموعات	50853.2	997	51.1		
	الإجمالي	50989.7	999			

0.472	0.751	37.3	2	74.5	بين المجموعات	المجال الثامن: الحذر والحكمة
		49.6	997	49429.2	داخل المجموعات	
			999	49503.6	الإجمالي	
0.242	1.421	77.7	2	155.3	بين المجموعات	المجال التاسع: الشجاعة والثبات
		54.7	997	54452.1	داخل المجموعات	
			999	54607.3	الإجمالي	
0.556	0.587	1749.3	2	3498.6	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		2982.4	997	2973411	داخل المجموعات	
			999	2976909	الإجمالي	

\*\* (F) الجدولية عند درجات حرية (997 - 2) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (4.79)

\* (F) الجدولية عند درجات حرية (997 - 2) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.99)

يتضح من الجدول رقم (4. 14) أن قيم الاحتمال (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (997 - 2)، وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية، ويجب قبول الفرض الصفري القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير التخصص (كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية، كلية القانون).

وترى الباحثة بأن النتائج الواردة في الجدول تشير إلى عدم وجود فروق، ولعل ذلك يرجع إلى وجود مقررات دراسية متشابهة بين كافة التخصصات، وأن التدريبات العسكرية لها تأثيراً واضحاً على الكفاءة القيادية لدى الطلبة، والتدريبات العسكرية يخضع لها كافة الطلبة في جامعة الاستقلال.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير المستوى الدراسي (سنة أولى ، سنة ثانية ، سنة ثالثة ، سنة رابعة).



جدول 4. 15: اختبار (One Way ANOVAs) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير التخصص.

البيان	مجموع المتوسطات	متوسط المربعات	درجات الحرية	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
المجال الأول: التخطيط والرؤية المستقبلية	بين المجموعات	1249.7	3	416.6	9.392	0.000
	داخل المجموعات	44175.3	996	44.4		
	الإجمالي	45425	999			
المجال الثاني: الابداع والمبادرة	بين المجموعات	1265	3	421.7	10.16	0.000
	داخل المجموعات	41341	996	41.6		
	الإجمالي	42606	999			
المجال الثالث: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	1333.2	3	444.4	9.25	0.000
	داخل المجموعات	47859.2	996	48.1		
	الإجمالي	49192.4	999			
المجال الرابع: التدريب وتحمل المسؤولية	بين المجموعات	1989	3	663	13.62	0.000
	داخل المجموعات	48478.3	996	48.7		
	الإجمالي	50467.2	999			
المجال الخامس: التأثير في الآخرين	بين المجموعات	1113	3	371	8.32	0.000
	داخل المجموعات	44392.2	996	44.6		
	الإجمالي	45505.2	999			
المجال السادس: العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1383.2	3	461.1	9.70	0.000
	داخل المجموعات	47465.6	996	47.7		
	الإجمالي	48848.7	999			
المجال السابع: التقدير والحماس والتحفيز	بين المجموعات	1436.9	3	479	9.63	0.000
	داخل المجموعات	49552.8	996	49.8		
	الإجمالي	50989.7	999			

0.000	12.61	603.7	3	1811	بين المجموعات	المجال الثامن: الحذر والحكمة
		47.9	996	47692.7	داخل المجموعات	
			999	49503.6	الإجمالي	
0.000	14.22	747.7	3	2243	بين المجموعات	المجال التاسع: الشجاعة والثبات
		52.6	996	52364.4	داخل المجموعات	
			999	54607.3	الإجمالي	
0.000	13.79	39575.6	3	118726.7	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		2869.7	996	2858183	داخل المجموعات	
			999	2976909	الإجمالي	

\*\* (F) الجدولية عند درجات حرية (996 - 3) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.78)

\* (F) الجدولية عند درجات حرية (996 - 3) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.61)

يتضح من الجدول رقم (4. 15) أن قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) المحسوبة عند درجات حرية (996 - 3)، وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية، ويجب قبول الفرض البديل القائل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير المستوى الدراسي (سنة أولى، سنة ثانية، سنة ثالثة، سنة رابعة).

وللوقوف على طبيعة واتجاه الفروق جرى استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe) فوجدت أن الفروق على مستوى المجالات والدرجة الكلية جاءت باتجاه مستوى واحد، لذا فضلت الباحثة عرض المقارنة البعدية على الدرجة الكلية لدور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها، والجدول الآتي يوضح النتائج:-

جدول 4. 16: اختبار (Scheffe) للمقارنة البعدية في اتجاه الفروق تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.

البيان	المستوى الدراسي	سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة	سنة رابعة
<b>المتوسط الحسابي</b>					
<b>الدرجة الكلية للاستبانة</b>	سنة أولى				
	سنة ثانية	*29.59 0.000			
	سنة ثالثة	*18.15 0.003	//11.44 0.128		
	سنة رابعة	*15.22 0.019	*14.38 0.029	//2.94 0.951	

يتضح من الجدول رقم (4. 16) أن اتجاه الفروق كان لصالح سنة أولى وعلى حساب السنوات الثانية والثالثة والرابعة، ولصالح سنة رابعة وعلى حساب سنة ثانية، وترى الباحثة أن الفروق التي كانت لصالح سنة أولى لأن في بداية الالتحاق بالجامعة يكون الطالب بكفاءة قيادية منخفضة، وبمجرد وصوله إلى الجامعة وخضوعه للتدريبات والمقررات الدراسية يبدأ بتكوين الكفاءة القيادية من خلال الجامعة ومقرراتها وبرامجها وأنشطتها، وترى الباحثة أن طبيعة برامج الجامعة المتوائمة مع حاجة السوق الفلسطيني وأن من يلتحقون بها يحملون رتبة ضابط بعد تخرجهم، يدفع باتجاه التحفيز للالتحاق بها، فيتأهبها الطالب المستجد بهمة عالية وحماس، ومما يعزز ذلك خضوع من يسجل للالتحاق بها لمعايير ولاختبارات صارمة تفرز الأفضل، والأكثر قدرة على التحمل، ويحاول الطالب في بداية التحاقه بالجامعة كسب ثقة أعضاء هيئة التدريس والإدارة، ويسعى جاهداً لإثبات ذاته، ويكون متحمساً للعمل الأمني والتدريب، ويسعى لاكتساب كافة المهارات، وبالتالي يكون لهذه المقررات والبرامج والأنشطة والتدريبات تأثيراً ملحوظاً في التغيير، ومع مرور السنوات تقل، لكن في سنة رابعة وعندما يكتمل بناء شخصيته يشعر بقدراته القيادية، وبالتالي يرى بأن تأثير الجامعة بات واضحاً لذا ظهرت فروقاً أيضاً لصالح طلاب سنة رابعة مقارنة بالسنة الثانية.

#### 4.14 ملخص نتائج الدراسة.

تهتم الدراسة بالتحقق من دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها، وتحقيقاً لأهداف الدراسة جرى تصميم استبانة، طبقت على طلبة جامعة الاستقلال، ولقد توصلت نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات إلى الآتي:-

4.14.1 تقوم جامعة الاستقلال بدورها في تنمية الكفاءة القيادية ومجالاتها (التخطيط

والرؤية المستقبلية، والابداع والمبادرة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والتدريب وتحمل المسؤولية، والتأثير في الآخرين، والعلاقات الإنسانية، والتقدير والحماس والتحفيز، والحذر والحكمة، والشجاعة والثبات) لدى طلبتها من وجهة نظرهم بمستوى أعلى من المستوى الافتراضي (70%).

4.14.2 أظهرت النتائج أن جامعة الاستقلال تقوم بدورها في تنمية الكفاءة القيادية بوزن نسبي (75.90%).

4.14.3 تبين أن مجال الشجاعة والثبات جاء بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (79.90%)، يليه مجال التدريب وتحمل المسؤولية بوزن نسبي (77.60%)، ثم مجال الحذر والحكمة بوزن نسبي (77.04%)، يليه مجال التقدير والحماس والتحفيز بوزن نسبي (76.86%)، ثم مجال العلاقات الإنسانية بوزن نسبي (75.36%)، ثم جاء مجال التخطيط والرؤية المستقبلية بوزن نسبي (75.20%)، يليه مجال التأثير في الآخرين بوزن نسبي (74.84%)، ويليه مجال تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بوزن نسبي (73.20%)، وجاء أخيراً مجال الابداع والمبادرة بوزن نسبي (73%).

4.14.4 أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). فقط ظهرت فروق لصالح الإناث على المجال التاسع الشجاعة والثبات.

4.14.5 أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة

القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير التخصص (كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الادارية، كلية القانون).

4.14.6 تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها تعزى لمتغير المستوى الدراسي لصالح سنة أولى وسنة رابعة، وعلى حساب سنة ثانية وسنة ثالثة.

#### 4.15 توصيات الدراسة.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبناءً على تحليل البيانات جرى تحديد بعض جوانب الضعف والقصور من خلال معرفة أقل الفقرات من حيث الوزن النسبي في كل مجال من مجالات الكفاءة القيادية، وفي ضوءها فإن الباحثة توصي بالآتي:-

4.15.1 ضرورة إيلاء الجامعة اهتماماً أكبر بتطوير أداء الطلبة في صياغة الخطط والتخطيط الجيد وبناء أهداف واقعية تتفق مع إمكانيات الطالب والظروف المحيطة.

4.15.2 ضرورة أن توجه الإدارة الأكاديمية والعسكرية في الجامعة أعضاء هيئة التدريس والتدريب إلى أهمية تعزيزهم قدرات الطلبة في تحديد أولوياتهم بشكل سليم.

4.15.3 أن تقوم الجامعة بتطوير برامج وتدريبات وتنظم أنشطة تساهم في منح الطلبة فرص تطبيق أفكارهم التي يطورونها.

4.15.4 أن تعمل الجامعة على تطوير المقررات الدراسية ببعض الموضوعات التي تعزز ميول الطالب نحو التجديد تماشياً مع الظروف والمعارف الحديثة.

4.15.5 أن تهتم الجامعة أكثر بوضع الطالب أثناء فترة الدراسة في مواقف مُشكلة، وتعزيز قدراته في مواجهة المشكلات وطرح الحلول المناسبة.

4.15.6 أن تولي إدارة التدريب أهمية لتطوير برامج وأنشطة محاكاة لمواجهة الطلاب لظروف المخاطرة وإدارة الأزمات.

4.15.7 أن تولي الجامعة اهتماماً أكبر لتعزيز قدرات الطلبة في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وأجهزة الاتصال والتعامل مع شبكة الانترنت، ومواقع التواصل الاجتماعي، وتحسين هذا الاستخدام وترشيده.

4.15.8 أن تعمل الجامعة من خلال برامجها التدريبية والأنشطة المنهجية واللامنهجية على رفع مستوى اهتمام الطالب بمشاعر الآخرين، وتحسين مستوى إدارة الانفعالات لديه وذكاءه الوجداني.

4.15.9 أن تولي الجامعة اهتماما اكبر لشرح حقوق وواجبات الطالب كمواطن وكرجل أمن مستقبلي، ومنحه مهارات في الحفاظ على كرامته في مهنته، وكرامته كفرد من أفراد المجتمع، وعلى كرامة الآخرين أيضا.

4.15.10 أن تهتم الجامعة بتعزيز وضع الطلبة ضمن فرق عمل، وتولي أحدهم قيادة الفريق، وتحسين قدراته في إدارة النقاش والاجتماع، وقيادة المجموعة لتنفيذ المهام الموكلة إليها.

4.15.11 أن تحرص الجامعة على إقامة المزيد من الندوات وورش العمل والمؤتمرات العلمية، التي تتيح للطلبة حرية النقاش وتبادل الأفكار مع الجمهور وصناع القرار.

4.15.12 أن تمنح الجامعة طلبتها مجالا أوسع في استخدام أساليب الاتصال الفعال وسبل استخدامها، وطرق استخدامها.

4.15.13 أن تقوم الجامعة بتشجيع الطالب على متابعة المهام التي يقوم بها، والحكم عليها بالنجاح والفشل وتحقيق التغذية الراجعة منها.

4.15.14 أن تمنح الجامعة طلبتها فرصاً أوسع لتناول ودراسة موضوعات ومقررات تتعلق بسبل إدارة الأزمات عبر مراحلها المختلفة: التخطيط قبل الأزمة، وأثناء الأزمة وبعد الأزمة.

4.15.15 أن تقوم الجامعة ببرامج وأنشطة لتعزيز قدرات الطلبة في نقل معارفهم النظرية إلى ميادين العمل التطبيقي.

4.15.16 أن تهتم الجامعة بمنح الطلبة تدريبات لصقل مهاراتهم في استخدام القوة بحكمة واختيار الطرق المثلى في ذلك.

4.15.17 أن تهتم الجامعة بمتابعة تدريب الطلبة في الأجهزة الأمنية التي سيلتحقوا بها من أجل الوقوف على مستوى كفاءتهم القيادية في الممارسة العملية، والعمل على معالجة أي ثغرات على هذا الصعيد.

**4.16 البحوث المستقبلية.**

- 4.16.1 إجراء دراسات حول دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية مقارنة بجامعات أخرى.
- 4.16.2 إجراء دراسات لتصميم تصور مقترح لتفعيل دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها.
- 4.16.3 إجراء دراسات حول مستوى الكفاءة القيادية لدى طلبة جامعة الاستقلال وعلاقتها بالمهارات الحياتية.
- 4.16.4 إجراء دراسات حول مستوى المهارات القيادية والكفاءة القيادية لطلبة جامعة الاستقلال الخريجين من وجهة نظر ادارات الأجهزة الأمنية التي يفرزون للعمل فيها بعد التخرج من الجامعة.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية.

ابراهيم، ح. والبوسعيدي، خ. والبلوشية، ب. (2017). معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. م(2)، ع(3): 430 - 460.

ابن منظور: أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (2003). لسان العرب، (15) جزء، دار صادر، بيروت، لبنان.

أبو انعير، ن. (2016). ظاهرة العنف الجامعي ودور الجامعات في الحد من انتشارها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، م(43)، ع(1): 213-233.

أبو خاطر، م. (2010). دور الجامعة في تنمية الابداع لدى طلبتها في ضوء السنة النبوية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

أبو علام، ر. (2010). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات.

أبو هين، و. (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر بغزة.

أحمد، أ. (1998). واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار / مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، م(9)، ع(32): 238 - 282.



- إعبيان، هـ. (2012). دور الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في دعم البحث العلمي وسبل تحسينه. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- آل سعود، ح. (2009). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الملحق لها برامج تربية خاصة في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- أوسو، خ. ونوري، أ. وحمدي، ف. (2017). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلي في جامعة بوليتكنك دهوك. International Journal of Innovation and Applied Studies. م(20)، ع(3): 881 - 891.
- الأي، ز. (2015). دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.
- باطويح، م. (2008). البحث العلمي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية، اليمن: منشورات جامعة حضرموت.
- باكير، ع. (2011). تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة. مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية، المنعقد بتاريخ 26-27/ نوفمبر/ 2011 بجامعة النجاح الوطنية بنابلس.
- بركات، ز. (2008). واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لشبكة الانترنت في البحث العلمي. المؤتمر الدولي الرابع لجامعة القاهرة، بتاريخ: 18/ ديسمبر/ 2008 المنعقد بجامعة القاهرة بمناسبة المئوية الأولى لانطلاقها.
- بركات، ز. (2009). حاجات التنمية المستقبلية لدى طلبة الدراسات العليا تخصص التربية في الجامعات الفلسطينية. المؤتمر الأول لعمادة البحث العلمي في جامعة النجاح الوطنية، المنعقد بجامعة النجاح الوطنية بنابلس.
- بركات، ز. ووعوض، أ. (2011). واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والبحوث. م(4)، ع(5)، ص ص: 243 - 290.

- البناء، هـ. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بوهزة، م. ومرزوقي، ر. (2014). القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع الاداري، مؤتمر الإدارة والإبداع، جامعة الجزائر.
- النل، و. (2016). دور أنشطة الجامعة في استكشاف وتنمية مهارات القيادة لدى الطالب الجامعي: حالة جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، م(13)، ع(2).
- توفيق، ع. (2007). مهارات أخصائي التدريب. ط(2). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. جريو، د. (2005). دراسات في التعليم الجامعي. بغداد: مطبعة المجمع العلمي.
- الجرجاوي، ز. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. ط2، سلسلة أدوات البحث العلمي، غزة: مطبعة أبناء الجراح.
- الجوسي، إ. وجادالله، ع. (2008). المهارات القيادية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ تنظيمي. مجلة دار المعرفة. 17(3): 128 - 158.
- حراشة، ف. (2009). دور جامعة اليرموك في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة العلوم الإنسانية، س(6)، ع(41).
- حرب، م. (2012). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية بجامعة الاسكندرية. مجلة كلية التربية بالإسكندرية، م(22)، ع(1): 295 - 389.
- حريم، ح. (2016). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. ط4. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحسني، ع. وسلمان، ع. (2015). دور الجامعة في التوعية بحقوق الإنسان الاجتماعية والثقافية لدى الطلبة الجامعيين. مجلة كلية التربية للبنات، م(26)، ع(2): 530 - 537.

حشيش، م. (2011). مدى تلبية الجامعات الفلسطينية لاحتياجات القطاع الصناعي الفلسطيني من وجهة نظر الإداريين في الاتحادات الصناعية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل فلسطين.

الحمادي، م. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة

الحمادي، ع. (2006). **تساعية صناعة القيادات**. ط1، أبو ظبي: مركز التفكير الإبداعي.

حمدونة، ر. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الابداع الإداري لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

حوامدة، ب. وحراشنة، م. (2010). مستوى الابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة البلقاء، م(17)، ع(2): 482 - 513

الخطيب، أ. (2003). **البحث العلمي والتعليم العالي**، ط(1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الخليفات، ع. (2010). **تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فعالية البرامج التدريبية**. ط(1). عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

الداهري، ص. (2008). **سيكولوجية الابداع - الشخصية**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

دباش، ح. (2013). درجة توافر المهارات القيادة بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الديراوي، أ. (2012). دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

الرشيدي، أ. (2015). مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الرنيتسي، م. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

الزهراني، ع. (2005). علاقة اتخاذ القرار التعليمي المهني ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب الملتحقين بكليتي التقنية والمعلمين بالباحة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السيبي، م. (2007). واقع العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والطالب المعلم من وجهة نظر طلاب التربية العملية بجامعة أم القرى. مجلة كلية التربية بعين شمس، ع(31)، ج(4): 169 - 227.

سعيدة، ص. (2013). تأثير سمات الشخصية والتوافق النفسي على التحصيل الأكاديمي للطلبة الجامعيين. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.

السلطان، ص. (2009). تجارب جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لتعزيز التعاون والشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي. منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، المنعقد بتاريخ: 25-27/ مايو/ 2009 بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية.

سليمان، ح. (2013). واقع ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض لمهارات العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية. دراسات في التعليم الجامعي، ع(26): 54 - 120.

شراب، ر. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

شوقي، ط. (2000). **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**. ط1، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع.

الشيخ خليل، ه. (2017). واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها: أكاديمية الإدارة والسياسة أنموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.

صبح، أ. (2013). دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

الصرن، ر. (2010). **نظريات الإدارة والأعمال**. دراسة ل(401) نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها. ط3. دمشق: دار الرضا للنشر.

الطويل، ه. (2001). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**. ط3. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

العاجز، ف. (2006). السمات الشخصية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في صدى معايير الاعتماد وضمان الجودة للتعليم العالي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية. مجلة الجودة في التعليم العالي، م(2)، ع(1).

عاشور، م. (2012). سمات الشخصية لدى العاملات بمهنة الشرطة وعلاقتها بالذكاء العاطفي وبعض المتغيرات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

العاني، م. (2013). السمات القيادية في المؤسسات التعليمية. المؤتمر العلمي الأول للقيادة الأكاديمية. المنعقد بتاريخ 13-14/ ديسمبر/ 2013 بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

عبابنة، ر. والشقران، ر. (2013). درجة ممارسة الابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، م(14)، ع(2): 460 - 486.

عبود، ع. (2007). إدارة الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة. المؤتمر السنوي الرابع عشر بعنوان: "آفاق جديدة في التعليم العربي الجامعي". المنعقد بمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بتاريخ 25-26/ نوفمبر/ 2007. القاهرة.

العنبي، ب. (2008). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العنبي، ت. وزابدة، ر. (2014). درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، ع(15)، ج(1): 745 - 810.

العجمي، أ. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان/ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العدلوني، م. (2009). القائد الفعال المبادئ والأسس، ط(2)، المملكة العربية السعودية: قرطبة للإنتاج الفني.

العرنوسي، ض. والعجرش، ح. والجبوري، ع. والجبوري، م. (2013). الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع

العساف، أ. (2002). مهارات القيادة وصفات القائد، الرابط الإلكتروني: <http://www.saaaid.net/Doat/assaf/3.htm>

عليوة، س. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. مصر الجديدة: إيتراك للنشر والتوزيع.

عواد، ف. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عوض، ن. (2016). تفعيل دور الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في ترسيخ التربية الأمنية ومكافحة الإرهاب. (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد البحوث والدراسات العربية. القاهرة.

عياصرة، ع. والفاضل، م. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفسفوس، ن. (2009). التخطيط التربوي ومدى استخدام الخطة التشغيلية لمدير المدرسة. بيروت: دار الكتاب الجامعي.

الفضل، م. (2004). نظريات اتخاذ القرار منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القحطاني، س. (2008). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط(2)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

قنديل، ع. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. ط(1). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

الكبير، أ. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ج1. المملكة العربية السعودية: دار الملك فهد للطباعة.

كوفي، س. (2000). العادات السبع لأكثر الناس فاعلية: دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي، ط(1)، ترجمة: عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط، ط(4)، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

مرتجى، ذ. (2009). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

مرتجى، ز. (2011). دور كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في توجيه طلبة الدراسات العليا نحو قضايا خدمة المجتمع بمحافظة غزة - الجامعة الإسلامية نموذجاً. الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني - الجامعة الإسلامية بغزة، ص: 141 - 172.

المهيدلي، س. (2016). واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والشرفات التربويات. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP). ع (70): 371 - 396.

الموقع الإلكتروني لجامعة الاستقلال (<https://alistiqlal.edu.ps/page-304-ar.html>)، تاريخ الزيارة: 17/يناير/ 2018.

النجار، ف. (1999). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. القاهرة: دار أقلام للنشر والطباعة والتوزيع.

نصير، ط. والعزاوي، ن. (2011). أثر الابداع الاداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، الملتقى الدولي الموسوم: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الفترة: 18 - 19 / 5 / 2011.

هللو، إ. (2013). دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤولياتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "دراسة حالة جامعة الأقصى". (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

وزارة التربية والتعليم. (2013). وظائف الجامعة: الخريجون وسق العمل. فلسطين.

الوهيبي، خ. (2005). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.



يونس، م. (2015). دور الجامعة في تحقيق مجتمع المعرفة لمواكبة التطور المعلوماتي -  
دراسة ميدانية بجامعة القصيم. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. م(8)،  
ع(21)، ص ص: 125 - 156.

- Al-Mamun, Abdullah. (2012). soft skills for the vocational graduate: value as work readiness skills, 1Islamic University of Technology (IUT), Department of TVE, Boardbazar, Gazipur-1704, Bangladesh.
- Berkeley, M. (2012). *Defining the Core Competencies. Leadership Development Program*. University of California. USA.
- Deitz, Richard, & Abel, jaison R. (2012): The Role of Colleges and Universities in Building Local Human Capital"، current issues", Vol. (17), No.(6): 1 – 7.
- Haythem, A. (2015). The Role of Strategic Planning in Performance Management, International Journal of Multi-Disciplinary Research, Vol. (2), No. (3): 1-14.
- Hoobler, J.; Masterson, C.; Nkomo, S.; Michel, E. (2016). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique and Path Forward. Journal of Management. No. (1): <https://doi.org/10.5703/1288284316077>.
- Kimiti, K., Okello, B., Karanja, W. (2014). Effect of Structure Specialization on Strategic Plan Implementation IN Public Secondary Schools in Bahati Sub-County, Kenya, International Journal of Economics, Commerce and Management, 2(11): 1-19.
- Kuchynkova, L. (2016). Identification Of Factors Associated With Leadership-Style Efficiency Of Managers. ACTA Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Vol. (64), No. (6): 1971 – 1979.
- Madison, H. (2017). University education and human development, Journal of Educational Sciences. Vol. (13), No. (7): 720 – 733.
- Marangu, Lilungu, Dorice , N. Wilfred & Masungu, Titus Wanyama, Effect of Strategic Planning on the Performance of Savings and Credit Co-Operative Societies in Kakamega County, Kenya, European Journal of Business and Management. 7(15): 8 - 22.

- Maria, B. (2014). The Relationship Between Leadership Effectiveness And Organizational Performance. *Journal of Defense Resources Management*, Vol. (3), No. (1): 123- 126.
- Nyagah, A. (2015). Challenges of Formulation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya: A Case of Mombasa County and Its Environs, *Journal of Education and Practice*, 6(13): 182-186.
- Oy , Monila & Oy, Erikoispaino (2000). **The State and Quality of Scientific Research in Finland** .1<sup>st</sup> ed, PixPoint ky Finland.
- Roegiers, X. (2016). A conceptual framework for competencies assessment. *Revue française de pédagogie*, No. (130), 43-55.
- Robbins, S.; & Coulter, M. (2012). **Management**. 11<sup>th</sup> edition. New Jersey: publishing as Prentice Hall, One Lake.
- Schultz, D. P & Schultz, S. E. (2005). **Theories of Personality**. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Strukan, E; Nikolic, M.; & Sefic, S. (2017). Impact Of Transformational Leadership On Business Performance. *Tehnički vjesnik Journal*, Vol. (24), No. (2): 435 – 444.

## ملحق رقم (1):

الاستبانة في صورتها الأولية

عمادة الدراسات العليا



جامعة القدس

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها"، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس دور الجامعة في تنمية الكفاءة القيادية في ضوء التعريف الذي وضعته للكفاءة القيادية والمتمثل بمجموعة من المهارات، والخبرات المكتسبة، والتي تساعد على إنجاز المهام، والنشاطات المطلوبة بأداء متميز خلال المدة المطلوبة لكل منها. وبالتالي فإن الباحثة تُعرف الكفاءة القيادية بأنها مجموعة المهارات القيادية والخبرات والسلوكيات التي تسهم في الأداء المتفوق لطلبة جامعة الاستقلال والتي يكتسبونها من خلال دراستهم لمقررات الجامعة واحتكاكهم بأعضاء هيئة التدريس والتدريب فيها، وتعاملهم مع إدارتها.

وتعرض عليكم الباحثة هذه الاستبانة بغرض تحكيمها، والتحقق من قدرتها على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وسلامة عباراتها، وشمولها لكافة المحتوى المراد دراسته، لذا أرجو من سيادتكم إبداء آرائكم حول كل فقرة، وتقديم النصح والإرشاد للباحثة.

الباحثة: عليّة المظفر.

أولاً: البيانات الشخصية.

1. الجنس:  ذكر  أنثى.

2. التخصص (الكلية):  كلية العلوم الإنسانية  كلية العلوم الإدارية  
 كلية القانون  معهد التدريب والتنمية  
 كلية القيادة والأركان

3. المستوى الدراسي:  الأول والثاني  الثالث والرابع

ثانياً: دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها.

م.	التخطيط والرؤية المستقبلية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1	تتضمن مقررات الجامعة موضوعات تتعلق بالتخطيط.					
2	أسهمت الجامعة بتحسين قدراتي في بناء الخطط لعملي.					
3	ساعدتني الجامعة على تبني الأفكار بعيداً عن سيطرة الآخرين.					
4	ساعدني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تطوير الخطط وصياغتها بشكل واضح.					

					5	أكسبتني الجامعة قدرات في توظيف الموارد المتاحة.
					6	أسهمت الجامعة في تحسين قدرتي على استغلال طاقاتي وإمكانياتي.
					7	ساعدتني الجامعة على تطوير قدراتي ومهاراتي في فهم أحداث الماضي والحاضر.
					8	ساعدني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في طرق تحديد أولوياتي.
					9	أكسبتني الجامعة مهارات في الاستعداد للمستقبل وتحدياته.
					10	أصبحت قادراً على تحديد أهداف واقعية لإدارة ذاتي.
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	م.	الابداع والمبادرة
					1	تحسنت قدراتي في عرض الأفكار على الآخرين.
					2	أسهمت الكلية في تنمية الطلاقة في التحدث مع الآخرين.
					3	أصبحت أكثر حساسية للمشكلات التي قد تواجهني.
					4	أكسبتني الجامعة ميولاً نحو المبادرة في عرض الأفكار.
					5	منحني أعضاء هيئة التدريس

					والتدريب الحرية لعرض أفكاره وهذا انعكس على قدراته الابداعية.
					6 ساهمت المقررات والمساقات الدراسية التي درستها بالجامعة في تنمية التفكير العلمي السليم.
					7 شجعتني الجامعة على تطبيق أفكاره مهام كفني الأمر.
					8 تضمنت المقررات الدراسية التي تلقيتها موضوعات عززت لدي التجديد في أسلوب حياتي.
					9 جعلتني الجامعة أكثر تقبلاً لانتقاد الآخرين.
					10 اكتسبت من خلال الجامعة التعامل بمرونة كافية مع المشكلات التي تواجهني.
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	م. تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
					1 أسهمت الجامعة في تحسين مستوى توجهي نحو المشكلة وعدم الهروب منها.
					2 شجعتني الجامعة على جمع المعلومات حول المواقف والمشكلات التي أتعرض لها.
					3 تضمنت مقررات الجامعة مواقف

					واقعية للمشكلات وسبل علاجها.	
					ساعدتني الجامعة في تحديد بديل مناسب لمشكلاتي.	4
					أسهمت الجامعة في تحسين قدرتي في اتخاذ القرارات.	5
					أصبحت أكثر قدرة دقة في اتخاذ القرارات.	6
					أسهمت الجامعة في تحسين مستوى مخاطرتي عند تطبيق قراراتي.	7
					ساعدني أعضاء هيئة التدريس والتدريب في اعداد خطط تنفيذ القرارات التي أتخذها.	8
					شجعتني الجامعة على تقويم القرارات التي أتخذها والاستفادة منها في مواقف مستقبلية.	9
					أستطيع اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة من خلال المفاضلة الجيدة بين البدائل المتاحة.	10
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	التدريب وتحمل المسؤولية	م.
					شجعتني الجامعة على تقبل العمل التطوعي.	1
					وفرت الجامعة تدريبات أكسبتي مهارات جديدة.	2



					يسهم التدريب في الاستغلال الأمثل للوقت.	<b>3</b>
					ساعدني التدريب خلال فترة دراستي على تحقيق النجاح والتميز عن الآخرين.	<b>4</b>
					ساعدني التدريب العسكري الذي منحتني إياه الجامعة في المحافظة على الهدوء أثناء مواجهة الضغوط.	<b>5</b>
					عزز لدي التدريب العسكري في الجامعة حسن استخدام الأجهزة الحديثة.	<b>6</b>
					شجعتني الجامعة على تحمل المسؤولية عن تصرفاتي أمام الآخرين.	<b>7</b>
					ساعدتني الجامعة على تقبل العمل ضمن مجموعة.	<b>8</b>
					شجعتني الجامعة على التضحية من أجل المجموعة.	<b>9</b>
					ساعدتني الجامعة على الموازنة بين الشدة واللين في مواجهة المواقف والتحديات.	<b>10</b>

م .	التأثير في الآخرين	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1	ساعدتني الجامعة على أن أكون قدوة لزملائي.					
2	شجعتني الجامعة على قراءة أفكار الآخرين بذكاء.					
3	شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب على الاهتمام بمشاعر الآخرين.					
4	ساهمت المقررات الدراسية في الجامعة برفع مستوى المهارات الاجتماعية لدي.					
5	تحتوي المقررات الدراسية على التفكير بطرق مختلفة والمرونة في التعامل مع الآخرين.					
6	شجعتني الجامعة على بناء علاقات اجتماعية جيدة.					
7	ساهمت الجامعة في اختيار الوقت المناسب لمساعدة الآخرين.					
8	شجعتني الجامعة على مساعدة المحتاجين لخدماتي.					
9	أسهمت الجامعة في تحسين قدراتي على إشاعة الجو الإيجابي لدى الآخرين.					

					تعرفت من خلال الجامعة على وسائل لحفظ كرامة الآخرين والدفاع عن حقوقهم.	10
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	العلاقات الإنسانية	م.
					شجعتني الجامعة على تفسير أفكار الآخرين قبل محاورتهم.	1
					اكتسبت مهارات في الاتصال الفعال.	2
					أكسبتني الجامعة مهارات في فن الحوار.	3
					اكتسبت مهارات في إدارة الاجتماعات والنقاشات.	4
					علمتني الجامعة طرق بناء فريق عمل.	5
					شجعتني الجامعة على تنفيذ أوامر الرؤساء.	6
					شجعتني الجامعة على قيادة فريق العمل بإيجابية.	7
					أكسبتني الجامعة مهارات في كسب ولاء المرؤوسين.	8
					شجعتني أعضاء هيئة التدريس على معرفة احتياجات المرؤوسين.	9
					أكسبتني الجامعة طرقاً في تبادل الأفكار وقبول التنوع والاختلاف في	10

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	التقدير والحماس والتحفيز	م.م	الرأي.
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
					اكتسبت مهارات في تحفيز واستثارة الآخرين.	1	
					شجعتني الجامعة على بث روح الدفاع الذاتي عن النفس.	2	
					اكتسبت مهارات تميزني عن الآخرين.	3	
					شجعتني أعضاء هيئة التدريس على متابعة كافة الأعمال التي أقوم بها.	4	
					اكتسبت مهارات في تحفيز الآخرين.	5	
					أسهمت الجامعة في تحسين مهاراتي في فهم قدرات الآخرين وقيادتهم لتحسين قدراتهم.	6	
					أسهمت الجامعة في اتجاهاً نحو توخي السرية ببعض الأعمال التي أقوم بها.	7	
					بثت لدي الحماس نحو العمل الأمني.	8	
					شجعتني على احترام المؤسسات الأمنية الفلسطينية.	9	
					شجعتني برامج الجامعة الأكاديمية والتدريبية على التعلم الذاتي.	10	

م .	الحدز والحكمة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة جداً
1	ساهمت الجامعة في ضبط انفعالاتي.					
2	عززت لدي تقبل التحدي.					
3	أسهمت الجامعة في قدرتي على استغلال كافة حواسي أثناء القيام بمهمة.					
4	منحتني الجامعة تدريباً عسكرياً لتوخي الحدز في المواقف الصعبة.					
5	عززت المقررات الدراسية كفاءتي في إدارة الأزمات.					
6	شجعني أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالجامعة على تحكيم العقل في كافة المواقف التي تواجهني.					
7	نصحتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب نقل معارفي النظرية في ميدان العمل.					
8	أسهمت الجامعة في رفع مستوى الحس الأمني لدي.					
9	تضمنت المقررات الدراسية التي درستها موضوعات حول توخي الحدز والحكمة في التصرف.					
10	أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع					

م.	الشجاعة والثبات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1	ساهمت الجامعة في تنمية الشجاعة لدي.					
2	شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب على تحمل الضغوط والمواقف الصعبة.					
3	أسهمت المقررات الدراسية في تحسين					
4	تضمن التدريب العسكري جوانب منحتني الشجاعة والثبات أثناء المواجهة.					
5	ساهم التدريب العسكري في صقل مهاراتي في استخدام قوتي بحكمة.					
6	التحقت بتدريبات عسكرية منحتني الثقة بنفسني وبقدراتي.					
7	علمتني الجامعة أن أكون مقبلاً على التحديات.					
8	أدركت قدراتي وكفاءاتي من خلال ممارسة التدريب العسكري.					
9	عودتني الجامعة على الثبات أمام المحن.					
10	شجعتني الجامعة على حب الولاء والانتماء للمؤسسة التي أنتمي لها.					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2): أعضاء لجنة التحكيم

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
عبد الناصر القدومي	أستاذ دكتور	جامعة الاستقلال
غسان الحلو	أستاذ دكتور	جامعة الاستقلال
وائل أبو صالح	أستاذ دكتور	جامعة الاستقلال
محمد شاهين	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة
محمد عبد اشتيوي	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
نضال المصري	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
رجاء سويدان	دكتور	جامعة الاستقلال
نظام صلاحات	دكتور	جامعة الاستقلال
محمد دبوس	دكتور	جامعة الاستقلال
مجدي سرداح	دكتور	جامعة الاستقلال

### ملحق رقم (3)

: الاستبانة في صورتها النهائية

عمادة الدراسات العليا



جامعة القدس

عزيز الطالب / عزيزتي الطالبة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة نظرهم"، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس دور الجامعة في تنمية الكفاءة القيادية لديك في ضوء التعريف الذي وضعته للكفاءة القيادية، والمتمثل ب"مجموعة من المهارات، والخبرات المكتسبة، والتي تساعد على إنجاز المهام، والنشاطات المطلوبة بأداء متميز خلال المدة المطلوبة لكل منها". وبالتالي فإن الباحثة تُعرف الكفاءة القيادية بأنها مجموعة المهارات القيادية والخبرات والسلوكيات التي تسهم في الأداء المتفوق لطلبة جامعة الاستقلال، والتي يكتسبونها من خلال دراستهم لمقررات الجامعة واحتكاكهم بأعضاء هيئة التدريس والتدريب فيها، وتعاملهم مع إدارتها.

والمطلوب منكم تعبئة استمارة البيانات الشخصية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الدور الذي لعبته الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والتدريب فيها في تحسين قدراتك في بعض المواقف والمهارات التي توردها الاستبانة، علماً بأن استجاباتكم ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بالقبول مع فائق الاحترام والتقدير.



مفتاح الإجابة:-

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	المجال الأول: التخطيط والرؤية المستقبلية	#
			✓		تتضمن مقررات الجامعة موضوعات تتعلق بالتخطيط.	1

الباحثة: علية المظفر.

أولاً: البيانات الشخصية.

4. الجنس:  ذكر  أنثى.

5. التخصص (الكلية):  كلية العلوم الإنسانية  كلية العلوم الإدارية  
 كلية القانون

6. المستوى الدراسي:  سنة أولى  سنة ثانية  
 سنة ثالثة  سنة رابعة

ثانياً: دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها.

#	المجال الأول: التخطيط والرؤية المستقبلية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تتضمن مقررات الجامعة موضوعات تتعلق بالتخطيط.					
2	أسهمت الجامعة بتحسين قدراتي في بناء الخطط لعملي.					
3	ساعدتني الجامعة على تبني الأفكار بعيداً عن سيطرة الآخرين.					
4	ساعدني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تطوير الخطط وصياغتها بشكل واضح.					
5	أكسبتني الجامعة قدرات في توظيف الموارد المتاحة.					
6	أسهمت الجامعة في تحسين قدراتي على استغلال طاقاتي وامكانياتي.					
7	ساعدتني الجامعة على تطوير قدراتي ومهاراتي في فهم أحداث الماضي والحاضر.					
8	ساعدني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تحديد أولوياتي.					
9	أكسبتني الجامعة مهارات الاستعداد للمستقبل وتحدياته.					
10	أصبحت قادراً على تحديد أهداف					

					واقعية لإدارة ذاتي.	
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	المجال الثاني: الابداع والمبادرة	#
					تحسنت قدراتي في عرض الأفكار على الآخرين.	11
					أسهمت الجامعة في تنمية الطلاقة لدي في التحدث مع الآخرين.	12
					أصبحت من خلال تعلمي في الجامعة أكثر حساسية للمشكلات التي قد تواجهني.	13
					أكسبتي الجامعة ميولاً نحو المبادرة في عرض الأفكار.	14
					منحني أعضاء هيئة التدريس والتدريب الحرية لعرض أفكاري مما انعكس إيجاباً على قدراتي الابداعية.	15
					ساهمت المقررات والمساقات الدراسية التي درستها بالجامعة في تنمية التفكير العلمي السليم لدي.	16
					شجعني نظام الجامعة على تطبيق أفكاري مهما كلفني الأمر.	17
					تضمنت المقررات الدراسية التي تلقيتها موضوعات عززت لدي التجديد في أسلوب حياتي.	18
					أصبحت بعد التحاقني بالجامعة أكثر	19

					تقبلاً لانتقاد الآخرين.	
					اكتسبت من خلال الجامعة التعامل بمرونة كافية مع المشكلات التي تواجهني.	20
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	المجال الثالث: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	#
					أسهمت الجامعة في تحسين توجهي الإيجابي نحو المشكلات.	21
					شجعتني الجامعة على جمع المعلومات حول المواقف والمشكلات التي أتعرض لها.	22
					تضمنت مقررات الجامعة مواقف واقعية للمشكلات وسبل علاجها.	23
					أكسبتني الجامعة قدرات في تحديد بدائل كثيرة مرتبطة بالمشكلة التي تواجهني.	24
					ساعدتني الجامعة في تحديد بديل مناسب لمشكلاتي.	25
					أصبحت في الجامعة أكثر دقة في اتخاذ القرارات.	26
					أسهمت الجامعة في تحسين مستوى مخاطرتي عند تطبيق قراراتي.	27
					ساعدني أعضاء هيئة التدريس والتدريب في إعداد خطط تنفيذ القرارات	28

					التي أتخذها.	
					شجعتني الجامعة على تقويم القرارات التي أتخذها والاستفادة منها في مواقف مستقبلية.	29
					مكنتني الجامعة من اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة من خلال المفاضلة الجيدة بين البدائل المتاحة.	30
بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	المجال الرابع: التدريب وتحمل المسؤولية	#
					شجعتني الجامعة على تقبل العمل التطوعي.	31
					وفرت لي الجامعة تدريبات أكسبتي مهارات جديدة.	32
					علمني التدريب في الجامعة الاستغلال الأمثل للوقت.	33
					ساعدني التدريب خلال فترة دراستي على تحقيق النجاح والتميز.	34
					ساعدني التدريب العسكري الذي منحتني إياه الجامعة في المحافظة على الهدوء أثناء مواجهة الضغوط.	35
					عزز لدي التدريب العسكري في الجامعة حسن استخدام الأجهزة الحديثة.	36
					شجعتني الجامعة على تحمل المسؤولية	37

					عن تصرفاتي أمام الآخرين.	
					ساعدتني الجامعة على تقبل العمل ضمن مجموعة.	38
					تعلمت من خلال نظام الجامعة أن أكون مضحياً من أجل المجموعة.	39
					ساعدتني الجامعة على الموازنة بين الشدة واللين في مواجهة المواقف والتحديات.	40
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	<b>المجال الخامس: التأثير في الآخرين</b>	<b>#</b>
					ساعدتني الجامعة على أن أكون قدوة لزملائي.	41
					زودتني الجامعة بمهارات في قراءة أفكار الآخرين بذكاء.	42
					شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب على الاهتمام بمشاعر الآخرين.	43
					أسهمت المقررات الدراسية في الجامعة في رفع مستوى المهارات الاجتماعية لدي.	44
					أسهمت المقررات الدراسية في حثي على التفكير بطرق مختلفة، والمرونة في التعامل مع الآخرين.	45
					أكسبتني الجامعة مهارات في بناء علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي	46

					وأساتذتي.	
					تعلمت من خلال المقررات الدراسية اختيار الوقت المناسب لمساعدة الآخرين.	47
					شجعتني الجامعة على مساعدة المحتاجين لخدماتي.	48
					أسهمت الجامعة في تحسين قدراتي على إشاعة الجو الإيجابي لدى الآخرين.	49
					تعرفت من خلال الجامعة إلى وسائل لحفظ كرامة الآخرين، والدفاع عن حقوقهم.	50
بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	<b>المجال السادس: العلاقات الإنسانية</b>	<b>#</b>
					شجعتني الجامعة على تفسير أفكار الآخرين قبل محاورتهم.	51
					اكتسبت من خلال الدراسة والتدريب في الجامعة مهارات في الاتصال الفعال.	52
					أكسبتني الجامعة مهارات في فن الحوار مع الآخرين.	53
					أكسبتني الجامعة مهارات في إدارة الاجتماعات والنقاشات.	54
					علمتني الجامعة طرق بناء فريق عمل.	55
					شجعتني الجامعة على تنفيذ أوامر	56



					الرؤساء.	
					شجعتني الجامعة على قيادة فريق العمل بإيجابية.	57
					أكسبتني الجامعة مهارات في كسب ولاء المرؤوسين.	58
					شجعتني أعضاء هيئة التدريس على معرفة احتياجات المرؤوسين.	59
					أكسبتني الجامعة مهارات تبادل الأفكار وقبول التنوع والاختلاف في الرأي.	60
بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	المجال السابع: التقدير والحماس والتحفيز	#
					أكسبتني الجامعة مهارات في جذب انتباه الآخرين واستثارتهم.	61
					شجعتني الجامعة على بث روح الدفاع الذاتي عن النفس.	62
					أكسبتني الجامعة مهارات تميزني عن الآخرين.	63
					شجعتني أعضاء هيئة التدريس على متابعة كافة الأعمال التي أقوم بها.	64
					أكسبتني الجامعة مهارات في تحفيز الآخرين.	65
					أسهمت الجامعة في تحسين مهاراتي في فهم قدرات الآخرين وقيادتهم لتحسين قدراتهم.	66

					أسهمت الجامعة في اتجاهي نحو توشي السرية ببعض الأعمال التي أقوم بها.	67
					بنت الجامعة لدي الحماسة نحو العمل الأمني.	68
					شجعتني الجامعة على احترام المؤسسات الأمنية الفلسطينية.	69
					شجعتني برامج الجامعة الأكاديمية والتدريبية على التعلم الذاتي.	70
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	<b>المجال الثامن: الحذر والحكمة</b>	<b>#</b>
					أسهمت الجامعة في ضبط انفعالاتي.	71
					عززت لدي الجامعة قبول التحدي في التعليم والتدريب.	72
					أسهمت الجامعة في قدرتي على استغلال حواسي كافة أثناء القيام بمهمة.	73
					منحتني الجامعة تدريباً عسكرياً لتوشي الحذر في المواقف الصعبة.	74
					عززت المقررات الدراسية التي أتلقاها في الجامعة كفاءتي في إدارة الأزمات.	75
					شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالجامعة على تحكيم العقل في كل المواقف التي تواجهني.	76
					نصحتني أعضاء هيئة التدريس	77

					والتدريب بالجامعة على نقل معارفي النظرية إلى ميدان العمل.	
					أسهمت الجامعة في رفع مستوى الحس الأمني لدي.	78
					تضمنت المقررات الدراسية التي درستها في الجامعة موضوعات حول توخي الحذر والحكمة في التصرف.	79
					ساهمت الجامعة في منحي فرصة على أن أصبح أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات المواقف التي أتعرض لها.	80
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	<b>المجال التاسع: الشجاعة والثبات</b>	<b>#</b>
					أسهمت الجامعة في تنمية روح المبادرة والشجاعة لدي.	81
					شجعتني أعضاء هيئة التدريس والتدريب في الجامعة على تحمل الضغوط والمواقف الصعبة.	82
					أسهم تدريبي في الجامعة في تحسين قدرتي على التحمل.	83
					تضمن التدريب العسكري الذي أتلقاه في الجامعة جوانب منحتني الشجاعة والثبات أثناء المواجهة.	84
					ساهم التدريب العسكري الذي أتلقاه في الجامعة في صقل مهاراتي في استخدام	85

					قوتي بحكمة.
					86 ساهمت التدريبات العسكرية التي أتلقاها في الجامعة في تعزيز ثقتي بنفسي وبقدراتي.
					87 علمتني الجامعة أن أكون مقبلاً على التحديات.
					88 أدركت قدراتي وما لدي من كفاءة من خلال ممارسة التدريب العسكري بالجامعة.
					89 عودتني الجامعة على الثبات أمام المحن.
					90 شجعتني الجامعة على حب الولاء والانتماء للمؤسسة التي أنتمي إليها.

شكراً لحسن تعاونكم

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
25	يوضح الدورات التدريبية المقترحة لعام (2019/2018) حسب الأولوية	1.2
28	يوضح ورش العمل والفئات المستفيدة	2.2
29	برامج وأنظمة المحاكاة في الأجهزة الأمنية	3.2
52	مصفوفة أبعاد الكفاءة القيادية	4.2
60	يوضح مجتمع الدراسة حسب متغيري المستوى الدراسي والجنس	1.3
63	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها	2.3
64	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الأول "التخطيط والرؤية المستقبلية"	3.3
65	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الثاني "الابداع والمبادرة"	4.3
66	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الثالث "تحليل المشكلات واتخاذ القرارات"	5.3
67	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الرابع "التدريب وتحمل المسؤولية"	6.3
68	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الخامس "التأثير في الآخرين"	7.3
69	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال السادس "العلاقات الإنسانية"	8.3
70	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال السابع "التقدير والحماس والتحفيز"	9.3
71	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال الثامن "الحذر والحكمة"	10.3
72	معامل الارتباط وقيمة (Sig.) لفقرات المجال التاسع "الشجاعة والثبات"	11.3
73	يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها	12.3
74	معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها.	13.3

75	طريقة إدخال البيانات وترميزها	14.3
78	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها	1.4
79	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والكلية والمستوى الدراسي	2.4
81	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لمجالات الاستبانة	3.4
83	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته	4.4
85	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته	5.4
88	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته	6.4
91	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته	7.4
94	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته	8.4
97	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال السادس والدرجة الكلية لفقراته	9.4
99	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال السابع والدرجة الكلية لفقراته	10.4
101	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال الثامن والدرجة الكلية لفقراته	11.4
104	يوضح نتائج اختبار (One Sample T test) لفقرات المجال التاسع والدرجة الكلية لفقراته	12.4
107	اختبار (T) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير الجنس	13.4

109	اختبار (One Way ANOVAs) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي	14.4
111	اختبار (One Way ANOVAs) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير التخصص.	15.4
113	اختبار (Scheffe) للمقارنة البعدية في اتجاه الفروق تبعاً لمتغير المستوى الدراسي	16.4

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولى..... 131
- ملحق رقم (2): أعضاء لجنة التحكيم..... 142
- ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية..... 143



## فهرس المحتويات

الإهداء	.....
الإقرار	..... ١
الشكر والعرفان	..... ١
الملخص	..... ١
Abstract	..... ١
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	..... 2
1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها	..... 3
1.2 أهداف الدراسة	..... 6
1.3 فرضيات الدراسة	..... 6
1.4 أهمية الدراسة	..... 7
1.5 حدود الدراسة	..... 8
1.6 مصطلحات الدراسة	..... 9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	..... 13
1.1 الإطار الفلسفي للجامعات	..... 13
1.1.1 مفهوم الجامعة	..... 13
1.1.2 أهداف الجامعة	..... 15
1.1.3 أهمية الجامعة	..... 16
1.1.4 وظائف الجامعة وأدوارها	..... 16
1.1.5 جامعة الاستقلال النشأة والتطور	..... 18
1.2 الإطار المفاهيمي للكفاءة القيادية	..... 30
1.2.1 مفهوم القيادة	..... 30

وظائف القيادة.....	32	1.2.2
السمات الواجب توافرها لدى القيادة.....	32	1.2.3
مفهوم الكفاءة القيادية.....	37	1.2.4
أهمية الكفاءة القيادية.....	39	1.2.5
مؤشرات الكفاءة في القيادة.....	40	1.2.6
دور الجامعة في تعزيز الكفاءة القيادية لدى طلبتها.....	41	1.2.7
أبعاد الكفاءة القيادية.....	41	1.2.8
الدراسات السابقة والتعقيب عليها.....	53	1.3
<b>الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.....</b>		
منهج الدراسة.....	59	3.1
مجتمع الدراسة.....	60	3.2
عينة الدراسة.....	60	3.3
أداة الدراسة.....	61	3.4
الأسلوب والمعالجات الإحصائية.....	75	3.5
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....</b>		
نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات.....	78	4.1
نتائج السؤال الرئيس للدراسة ومناقشتها.....	79	4.3
نتائج السؤال الأول ومناقشتها.....	82	4.4
نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.....	85	4.5
نتائج السؤال الثالث ومناقشتها.....	88	4.6
نتائج السؤال الرابع ومناقشتها.....	91	4.7
نتائج السؤال الخامس ومناقشتها.....	93	4.8
نتائج السؤال السادس ومناقشتها.....	96	4.9
نتائج السؤال السابع ومناقشتها.....	98	4.10
نتائج السؤال الثامن ومناقشتها.....	101	4.11

103	نتائج السؤال التاسع ومناقشتها	4.12
106	نتائج السؤال العاشر ومناقشتها	4.13
114	ملخص نتائج الدراسة	4.14
115	توصيات الدراسة	4.15
<b>118</b>	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>	
118	أولاً: المراجع باللغة العربية	
128	ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية	
<b>130</b>	<b>قائمة الملاحق</b>	
<b>155</b>	<b>فهرس الجداول</b>	
<b>158</b>	<b>فهرس الملاحق</b>	
<b>159</b>	<b>فهرس المحتويات</b>	