



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
تخصص القيادة والإدارة



دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية

إعداد الباحث:

زياد محمود الأبي

إشراف الدكتور

محمد إبراهيم المدهون

بحثٌ مقدّمٌ استكمالاً لِمُتطلّباتِ الحصولِ على دَرَجَةِ الماجستير في القيادة والإدارة

1436هـ - 2015م



قال تعالى:

﴿قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾

(البقرة: 247)

﴿فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ أُولَاهُمَا بَعَثْنَا عَلَيْكُمْ عِبَادًا لَنَا أُولِي بَأْسٍ شَدِيدٍ فَجَاسُوا
خِلَالَ الدِّيَارِ ۚ وَكَانَ وَعْدًا مَفْعُولًا﴾

(الاسراء: 5)

الإهداء

إلى منارة العلم، من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة، ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني النجاح والصبر، وها أنا أقتده في مواجهة الصعاب، ولم تمهله الدنيا لأمر توي من حنانه، أبي.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، من علمتني، وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه، إلى التي عندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من ألمي، إليها وقد سبقتني إلى جنان الخلد، أمي.

إلى التي صبرت عليّ شهوياً طوال كنت فيها معتكفاً على البحث والدراسة، فتحملت هجر الليالي ومدافعة الأيام الزوجية، وزوجتي الغالية التي كلما تأملت فيها استحضرت عظمة نعمة ربّي عليّ حينما أكرمني بها، ولا أدري كيف أخطو سبيل الشاكرين أمام نعمة ربّي عليّ فنعمة الزوجة الصالحة هي.

إلى أبنائي قرة عيني (سلوى وهمام ومرزان ومحمود وعيناء وأحمد وحسنا)، الذين حُرّموا دفء حضني لانشغالي في ميدان الجهاد وميدان الدراسة، وإنني والله لأمرى النور والمستقبل المشرق في عيونكم، وأحدثكم الآن ومنكم من يعي ما أقول، ومنكم من ستحدثه الكاميرا بالصوت والصورة عما يجول في خاطري، ولربما لا أكون على قيد الحياة.

إلى من هم أقرب إليّ من مروحي، إلى من شاركني همومي تذكيراً وتقديراً،

مجلس لواء غزوة الشمالي

إلى اليد الطاهرة التي أنزلت من أمامنا أشواك الطريق، ومرسمت المستقبل بخطوط الأمل والثقة بنصر الله

إلى من بوجودها نكتسب اليقين بالتحريّر، ومعها عرفنا معنى الحياة،

كتائب الشهيد عز الدين القسام

شكر وتقدير

قال تعالى:

﴿ قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ ﴾

(الاحقاف:15)

أشكرُ اللهَ العليَّ القديرَ الذي أنعمَ عليَّ بنعمةِ العقلِ والدينِ، القائلِ في محكمِ التَّنزيلِ ﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ (يوسف:76) صدق اللهُ العظيم.

وقال رسولُ الله (ﷺ): "من صنعَ إليكم معروفًا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" (رواه أبو داود).

وفاءً وتقديرًا واعترافًا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهدًا في مُساعدتي في مجال البحث العلمي.

وأيضًا أشكر صاحبَ الفضلِ في توجيهي ومساعدتي في تجميعِ المادةِ البحثيةِ، وتوجيهي طيلةَ هذهِ الدِّراسةِ الدكتور: محمد المدهون.

والشكرُ موصولٌ إلى الذين تفضلوا بالموافقةِ على مناقشةِ رسالتي وتقديمِ التوجيهِ والنصحِ، وإثراءِ الدِّراسةِ من غزيرِ علمهما الدكتور: محمود أبو وطفة، والدكتور: رفيق أبو هاني.

وأخيرًا، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراجِ هذهِ الدِّراسةِ على أكمل وجه.

الباحث

زياد محمود الأبي

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية (مهارة الإعداد والتدريب، مهارة التقدير والتحفيز، مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، مهارة العلاقات بين القائد والمرؤسين، مهارة التحليل وحل المشكلات، مهارة القدرة على التأثير على الآخرين، ومهارة الإبداع والابتكار)، وبيان سبل تنمية هذه المهارات.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع طلاب وخريجي أكاديمية فلسطين العسكرية، وعددهم (320)، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة عددها (176) من طلاب وخريجي أكاديمية فلسطين العسكرية، أي ما نسبته (56%) من مجتمع الدراسة، وتم استرداد (174) استبانة.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية جاء بوزن نسبي (80.714)، وجاءت مهارة الإعداد والتدريب بوزن نسبي (83.615)، تلتها مهارة التقدير والتحفيز، وقد جاءت بوزن نسبي (83.099)، تلتها مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، وقد جاءت بوزن نسبي (82.612)، ورابعاً مهارة العلاقات بين القائد والمرؤسين (80.024)، والترتيب الخامس مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وقد جاءت بوزن نسبي (79.901)، وسادساً مهارة القدرة على التأثير في الآخرين (79.634)، وأخيراً مهارة الإبداع والابتكار والتجديد (76.111).

كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغيرات: (المستوى القيادي، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها:

- التركيز على قدرة الطلبة على الاستنتاج؛ للمساعدة في تنمية مهارة التعلم الذاتي.
- ضرورة تعليم الطلبة على طرق إثارة حماس الآخرين والتأثير فيهم.
- تنمية مهارة التخطيط لدى المستويات القيادية العليا.
- تعليم الطلبة استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل أفكارهم وتوجيهاتهم.
- ضرورة تعليم الطلبة مواكبة المعايير المعاصرة عند تحديد بدائل القرارات.
- تعليم الطلبة استخدام لغة الجسد في التأثير على الآخرين.
- ضرورة الاهتمام بتعزيز مهارة الإبداع والابتكار والتجديد.

Abstract

This study aims to identify the role of Palestine Military Academy in developing leadership skills (Preparation and training skill, Appreciation and Motivation skill, Planning skill, The Relations between leaders and Subordinates skill, Problem Solving and Decision Making skill, Affecting and Influencing Others skill, and Innovation skill)

The researcher depended on the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a study tool. The researcher depended on SPSS for testing respondents' answers to study questions. The researcher targeted all students and graduates of Palestine Military Academy as a study population (320) and a random sample have been selected (176) from study population, which has 56% from the study population. However, (174) questionnaires have been recovered from the distributed.

The most important research results:

The role of Palestine Military Academy in developing leadership skills has an overall relative weight of (80.714). The "Preparation and Training skill" has a relative weight of (83.516), while the second rating was for "Appreciation and Motivation Skill" with (83.099). The third rating was for "Planning skill" with relative weight of (82.612). The fourth rating was for "The Relations between Leaders and Subordinates Skill" with relative weight of (80.024). The fifth rating was for "Problem solving and Decision Making Skill" which weighted (79.901). The sixth rating was for "Affecting and Influencing Others skill" and has weight of (79.634). The seventh and the least weight was for "Innovation skill" which had a relative weight of (79.111).

In addition to that, there is no statistical differences at significance level of ($\alpha=.05$) in the average estimates of Palestine Military Academy in developing leadership skills based on the following variables (leadership level, experience years, age, educational qualification, work nature).

The study recommended the following:-

- Focus on students' ability to assist in the conclusion of the self-learning skill development.
- The importance of training the students on the ways of generating the enthusiasm of others and influence them.
- Developing the planning skills of the senior leaders.
- Training students on how to use appropriate means of communication for the transfer of ideas.
- The importance of teaching the students coping with the modern standards when developing the alternatives for decision making.
- Training students on using the body language for influencing others.
- The importance on promoting the innovation and creativity skills.

فهرس المحتويات

أ.....	الآية القرآنية
ب.....	الإهداء
ت.....	شُكْر وتقدِير
ث.....	ملخص الدِّراسَة
ج.....	Abstract
ح.....	فهرس المحتويات
ذ.....	فهرس الأشكال
ذ.....	فهرس الجداول
1.....	الفصل الأوَّل: الإطار العام للدِّراسَة
2.....	المبحث الأوَّل: خلفية الدِّراسَة
3.....	1.1.1 المقدمة:
4.....	2.1.1: مُشكِلَة الدِّراسَة:
4.....	3.1.1: مُتَغَيِّرات الدِّراسَة:
6.....	4.1.1: فرضيات الدِّراسَة:
6.....	5.1.1: أهداف الدِّراسَة:
7.....	6.1.1: أهمية الدِّراسَة:
7.....	7.1.1: حُدُود الدِّراسَة:
8.....	8.1.1: مُصْطَلَحَات الدِّراسَة:
9.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
10.....	1.2.1: الدِّراسات العربية:
15.....	2.2.1: التعقيب على الدِّراسات السابقة:
17.....	3.2.1: أوجه استفادة الدِّراسَة الحالية من الدِّراسات السابقة:
17.....	4.2.1: ما تميزت به الدِّراسَة الحالية عن الدِّراسات السابقة:
17.....	5.2.1: الفجوة البحثية:
18.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدِّراسَة
19.....	المبحث الأوَّل: القيادة العسكرية
20.....	1.1.2: مقدمة:
20.....	2.1.2: تعريف القيادة العسْكرِيَّة:

21.....	3.1.2: أنماط القيادة العسكريّة:
22.....	4.1.2: مبادئ القيادة العسكريّة
24.....	5.1.2: نظريات القيادة العسكريّة:
26.....	6.1.2: تأهيل القادة أكاديمياً:
27.....	7.1.2: مستويات القيادة العسكريّة:
28.....	المبحث الثاني: المهارات القياديّة العسكريّة
29.....	1.2.2: مقدمة:
30.....	2.2.2: تعريف المهارات القياديّة:
32.....	3.2.2: المهارات القياديّة:
37.....	المبحث الثالث: التجارب الدولية للكليات العسكريّة
38.....	1.2.3: مقدمة:
38.....	2.3.2: الأكاديميّة العسكريّة الأمريكيّة (USMA):
39.....	3.3.2: الكليّة العسكريّة السودانيّة:
39.....	4.3.2: كليّة الملك خالد العسكريّة:
40.....	5.3.2: كلية القيادة والأركان المشتركة في السودان:
41.....	6.3.2: أكاديميّة فلسطين العسكريّة:
43.....	الفصل الثالث: نتائج الدّراسة الميدانيّة
44.....	المبحث الأول: منهجية الدّراسة وإجراءاتها
45.....	1.1.3: المقدمة:
45.....	2.1.3: منهج الدّراسة:
45.....	3.1.3: مجتمع الدّراسة:
45.....	4.1.3: عيّنة الدّراسة:
48.....	5.1.3: مصادر البيانات:
48.....	6.1.3: أداة الدّراسة:
49.....	7.1.3: صدق أداة الدّراسة (الاستبانة):
58.....	8.1.3: ثبات أداة الدّراسة (الاستبانة):
59.....	9.1.3: الأساليب الإحصائيّة المستخدمة:
60.....	10.1.3: خطوات إجراء الدّراسة:

61.....	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ونتائج المقابلات
62.....	1.2.3: المقدمة:
62.....	2.2.3: الإجابة على السؤال الأول:
83.....	3.2.3: الإجابة على السؤال الثاني:
95.....	الفصل الثالث: النتائج والتوصيات
103.....	المصادر والمراجع
104.....	أولاً: المصادر:
104.....	ثانياً: الكتب:
105.....	ثالثاً: المجالات والوثائق:
105.....	رابعاً: الرسائل العلمية:
107.....	خامساً: المواقع الإلكترونية:
108.....	سادساً: المراجع الأجنبية:
109.....	الملاحق والوثائق
110.....	ملحق رقم (1): خطاب التحكيم.
112.....	ملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمي الاستيابة.
113.....	ملحق رقم (3): الاستيابة.
118.....	ملحق رقم (4): أسئلة المقابلات.

فهرس الأشكال

شكل رقم (1.1.1): يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.....5

فهرس الجداول

- جدول رقم (1): يُوضِّح الفجوة البحثية بين الدِّراسة الحالية والدِّراسات السابقة.....17
- جدول رقم (2): يُوضِّح نتائج العينة الاستطلاعية الأولى لترتيب أولوية المهارات القيادية العسكِرِيَّة واختيارها...31
- جدول رقم (3): يُوضِّح أولوية المهارات من وجهة نظر القادة.....31
- جدول رقم (4): يُوضِّح خصائص مجتمع الدِّراسة.....45
- جدول رقم (5): يُوضِّح خصائص عينة الدِّراسة بالنسبة للمستوى القيادي.....46
- جدول رقم (6): يُوضِّح خصائص عينة الدِّراسة بالنسبة لسنوات الخدمة.....46
- جدول رقم (7): يُوضِّح خصائص عينة الدِّراسة بالنسبة للعمر.....47
- جدول رقم (8): يُوضِّح خصائص عينة الدِّراسة بالنسبة للمؤهل العلمي.....47
- جدول رقم (9): يُوضِّح خصائص عينة الدِّراسة بالنسبة لطبيعة العمل.....48
- جدول رقم (10): يُوضِّح معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة.....50
- جدول رقم (11): يُوضِّح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية..51
- جدول رقم (12): يُوضِّح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة الإبداع والابتكار والتجديد.....52
- جدول رقم (13): يُوضِّح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات.53
- جدول رقم (14): يُوضِّح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة الإعداد والتدريب.....54
- جدول رقم (15): يُوضِّح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة القدرة على التأثير في الآخرين....55
- جدول رقم (16): يُوضِّح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين.56
- جدول رقم (17): يُوضِّح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة التقدير والتحفيز.....57
- جدول رقم (18): يُوضِّح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل.....58
- جدول رقم (19): يُوضِّح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل.....59
- جدول رقم (20): يُوضِّح محاور الاستبانة الرئيسة والاستبانة ككل.....62
- جدول رقم (21): يُوضِّح مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية.....65
- جدول رقم (22): يُوضِّح مهارة الإبداع والابتكار والتجديد.....68
- جدول رقم (23): يُوضِّح مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات.....70
- جدول رقم (24): يُوضِّح مهارة الإعداد والتدريب.....73

- جدول رقم (25): يُوضِّح مَهارة القدرة على التأثير على الآخرين76.
- جدول رقم (26): يُوضِّح مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوس78.
- جدول رقم (27): يُوضِّح مَهارة التقدير والتحفيز81.
- جدول رقم (28): يُوضِّح الفُروقات بالنسبة لمتغير المُستوى القِياديّ84.
- جدول رقم (29): يُوضِّح الفُروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المُستوى القِياديّ في المحوَر الأوَّل ..85.
- جدول رقم (30): يُوضِّح الفُروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة87.
- جدول رقم (31): يُوضِّح الفُروقات بالنسبة لمتغير العمر89.
- جدول رقم (32): يُوضِّح الفُروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي91.
- جدول رقم (33): يُوضِّح الفُروقات بالنسبة لمتغير طبيعة العمل93.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: خلفية الدراسة
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: خلفية الدراسة

1.1.1 المقدمة

2.1.1: مُشكلة الدراسة

3.1.1: مُتغيرات الدراسة

4.1.1: فرضيات الدراسة

5.1.1: أهداف الدراسة

6.1.1: أهمية الدراسة

7.1.1: حُدود الدراسة

8.1.1: مُصطلحات الدراسة

9.1.1: هيكليّة الدراسة

الْمَبْحَثُ الْأَوَّلُ

خلفية الدراسة

1.1.1 المقدمة:

إنَّ العالمَ يعيشُ الآنَ عصرَ الواقعيَّةِ والحقائقِ والتَّفكيرِ العَقْلانيِّ والتَّنَبُّؤاتِ المَبنيَّةِ على أُسُسٍ علميَّةٍ، ولذلك فهو يحتاجُ إلى القائدِ الذي يملكُ حُدودَ المَعَارِفِ والاتِّجاهاتِ اللازمةَ لأداءِ دوره بجانبِ الاستعدادِ والموهبةِ، وفي سبيلِ التَّوَصُّلِ إلى النَّمطِ القِياديِّ والقِيادةِ الأفضلِ كان من الطَّبِيعيِّ أن تصدَّرَ فيها آراءٌ كثيرةٌ، وأن تقدَّمَ حولها بحوثٌ عديدةٌ، للوقوفِ على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها. (عبوي، 2010: 80)

والمعالمُ اليومَ تتداخلُ فيه الثقافاتُ والحضاراتُ والمصالحُ، وتختلطُ الأفكارُ والشعوبُ وتتوسع المؤسساتُ كي تكونَ دولاً، وتتضاءلُ دولٌ بحيث تكونُ أشبهَ بمؤسساتٍ، وتتساقطُ التكتلاتُ على مختلفِ مذاهبها اقتصاديَّةٍ أو عسكريَّةٍ أو إقليميَّةٍ أو دينيَّةٍ، فإنَّ مسؤوليَّةَ القائدِ تتضاعفُ، وتأثيره يتضحُ بل إنَّ وجوده لا غنى عنه في كافةِ مراحلِ دورةِ الإنسانِ والمؤسساتِ والشعوبِ والدولِ والحضاراتِ. (محبوبة، 2010: 21)

إنَّ التطورَ الكبيرَ الذي يتميزُ به العدوُّ في الإمكانياتِ الماديَّةِ والتكنولوجيةِ، يقابله صلابةٌ قويةٌ يتمتعُ بها مجاهدو كتائبِ القسامِ، وعقيدةٌ راسخةٌ أذهلت جيشَ العدو، فوصفها بعد معركةِ العصفِ المأكولِ بالعقيدةِ الفولاذيةِ والمعنوياتِ التي لا تعرفُ المستحيلَ، وإن كان هذا وحده لا يكفي، فإنَّ المجاهدَ يقاومُ بقوةِ الإرادةِ وحسنِ توظيفِ الإمكانياتِ.

ومن نافلةِ القولِ أنَّ تطورَ العدوِ الصهيونيِّ ومواكبته لأحدثِ الوسائلِ التكنولوجيةِ لا بد أن يقابله تطورُ القسامِ، لا سيما الفئةُ القياديَّةُ منه، كما أنَّ الأكاديمياتِ العسكريَّةِ لها الدورُ الأكبرُ في تَنمِيَّةِ وتطويرِ المهاراتِ القياديَّةِ العسكريَّةِ في العنصرِ البشريِّ، لذا يأتي تناولُ هذا الموضوعِ لتقديمِ دراسةٍ تعيدُ كتائبَ القسامِ في التطويرِ والارتقاءِ بجانبِ القياديِّ، ليكونَ قادراً على مواجهةِ كافةِ التحدياتِ، وخاصةً تلك التي تواجهه في إدارةِ المعاركِ مع العدوِ الصهيونيِّ.

ولأنَّ أكاديميَّةَ فلسطينِ العسكريَّةِ أخذت على عاتقها رفعَ المهاراتِ العسكريَّةِ والقياديَّةِ لدى أبناءِ كتائبِ الشَّهيدِ عزِّ الدينِ القسامِ من خلالِ برامجها الدِّراسيَّةِ، وإكسابِ القِياداتِ العسكريَّةِ الميدانيةِ العلومَ والمهاراتِ القياديَّةِ التي تمكنهم من قيادةِ تشكيلاتهم العسكريَّةِ وفق أحدثِ المهاراتِ القياديَّةِ العسكريَّةِ، حيث إنَّ القِيادةَ العسكريَّةَ لها دور هامٌ وأساسيٌّ في تَنمِيَّةِ الجانبِ العسكريِّ، خاصةً أنَّ كتائبَ القسامِ تعدُّ لمرحلةِ التحريرِ القريبةِ بإذنِ الله.

2.1.1: مُشكلةُ الدِّراسة:

نظراً لأهمية المهارات القيادية، وفعاليتها في تحسين أداء المجاهدين ورفع كفاءاتهم القتالية، وانعكاس ذلك على الأداء العسكري الميداني، واختيار القيادات العسكرية، فإن تنمية مهاراتهم يعتبر من المشكلات المهمة التي تُعنى بها جميع الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها، وإن صعوبة حل هذه المشكلة نابعة من كون متطلبات النجاح في القيادة تختلف من مهام إلى أخرى، مع التأكيد على أن أكثر المهارات القيادية العسكرية هي التي ترتبط بالميدان العملي والمعرفة بالثقافة العسكرية. وإن من الإشكاليات التي يُعانيها خريجو الكليات العسكرية في الميدان نقصاً كبيراً في ممارستهم القيادية، واختلافاً بين النظرية والتطبيق، وهذا يفرض على الكليات العسكرية أن تحسّن من جودة برامجها ومناهجها من خلال إدخال مناهج جديدة وربطها بالجانب العملي ومواكبة ذلك مع حاجة الميدان بشكل مستمر.

وفي ضوء ما سبق برز السؤال الرئيس التالي:

مادور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية، وما سبل تنميتها؟

وينفّرغ من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمُنغَيرات: (المستوى القيادي، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)؟
3. ما سبل تنمية المهارات القيادية؟

3.1.1: مُنغَيرات الدِّراسة:

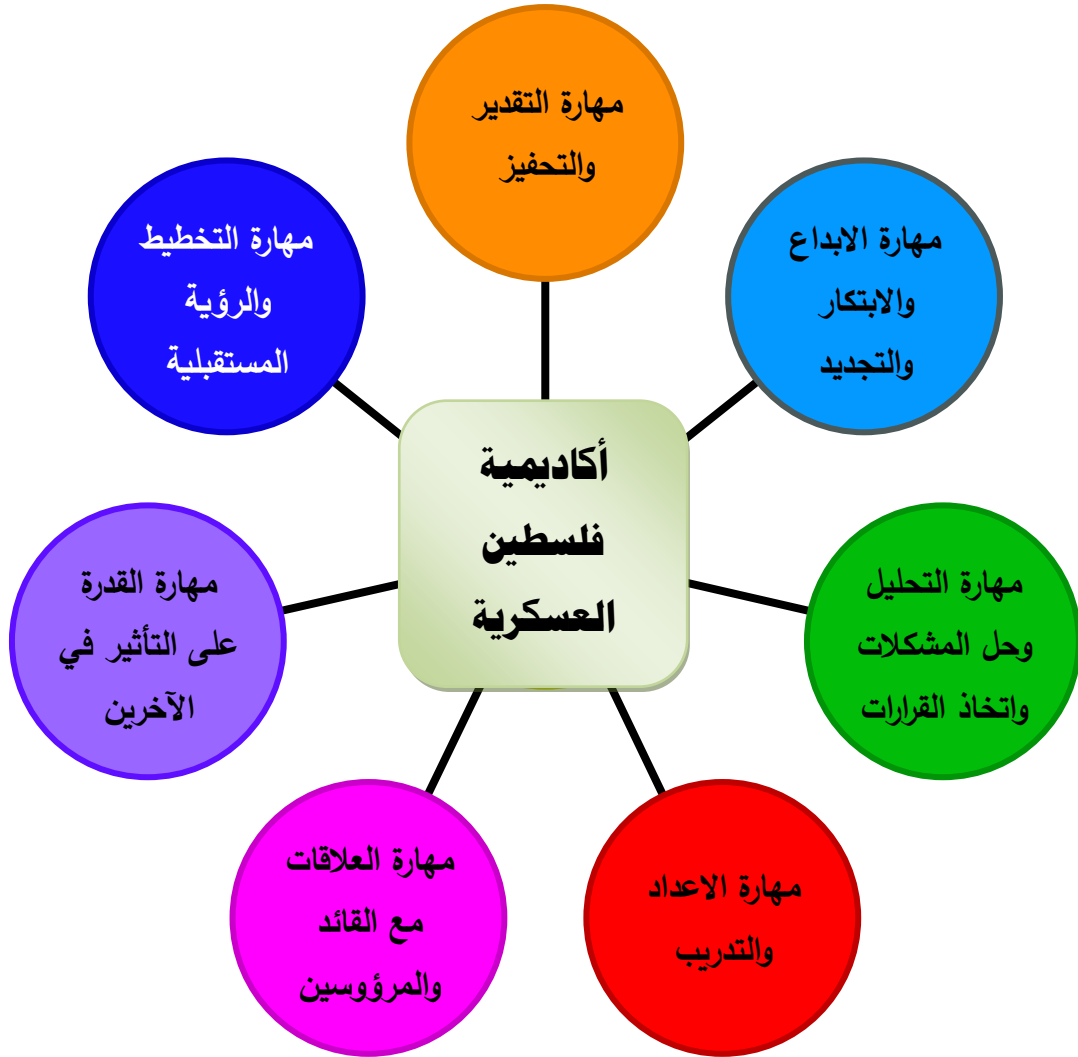
1. المتغيرُ المستقل:

أكاديمية فلسطين العسكرية.

2. المتغيرُ التابع:

تنمية المهارات القيادية (مهارة الإعداد والتدريب، مهارة التقدير والتحفيز، مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، مهارة العلاقات بين القائد والمرؤسين، مهارة التحليل وحل المشكلات، مهارة القدرة على التأثير على الآخرين، ومهارة الإبداع والابتكار).

شكل رقم (1.1.1): يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة



(خُرّر بواسطة الباحث)

4.1.1: فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أكاديمية فلسطين العسكرية وتنمية المهارات القيادية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير المستوى القيادي (قائد مجموعة، قائد فصيل، قائد سرية، قائد كتيبة أو لواء).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أكاديمية فلسطين العسكرية وتنمية المهارات القيادية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أكاديمية فلسطين العسكرية وتنمية المهارات القيادية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير العمر (أقل من 30، من 30-أقل من 40، 40 سنة فأكثر).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أكاديمية فلسطين العسكرية وتنمية المهارات القيادية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أكاديمية فلسطين العسكرية وتنمية المهارات القيادية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير طبيعة العمل (إداري، قائد تخصص، قائد مباشر).

5.1.1: أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية.
2. الكشف عن مدى تأثير متغيرات: (المستوى القيادي، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية.
3. بيان سبل تنمية المهارات القيادية.

6.1.1: أهمية الدراسة:

1. الأهمية العملية:

- أ- تستمد هذه الدراسة أهميتها من إنشاء كليات عسكرية في ظل الاحتلال الصهيوني، وسيطرته العسكرية والأمنية على قطاع غزة، وكذلك ما يعانيه القطاع من حصار خانق طال كل مجالات الحياة
- ب- حاجة كتائب القسام إلى التطوير والارتقاء في إعداد القادة العسكريين وتنمية مهاراتهم لمواجهة التحديات في كافة المجالات.
- ت- أن تخضع برامج التنمية القيادية للتقويم المستمر، حتى توتي ثمارها وتواكب تطورات ومُنغَّيرات المستقبل.
- ث- العمل على تعزيز تنمية المهارات القيادية العسكرية والارتقاء بمستواها.
- ج- يطمح الباحث في أن يسهم البحث فيما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات إلى تعزيز والارتقاء بالمهارات القيادية العسكرية لدى كتائب القسام
- ح- أنها تفيد راسمي السياسات العليا في كتائب القسام لتحقيق أهدافهم بفاعلية.

2- الأهمية العلمية:

- أ- إثراء المعرفة العلمية، والتي يستفيد منها طلبة الدراسات العليا والباحثون والمختصون في المجالات المختلفة وبالأخص في مجال القيادة العسكرية.
- ب- عدم وجود دراسات محلية تناولت دور الكليات العسكرية في تنمية المهارات القيادية، والتي تعد من أوائل الدراسات الفلسطينية التي تناولت هذا الموضوع.
- ت- جراءة الدراسة وحدائتها بعنوانها ومحتواها وعلاقتها بالقيادة العسكرية لكتائب القسام والتي تعتبر رائدة المقاومة في فلسطين.
- ث- إظهار قدرة الكليات العسكرية على تنمية المهارات القيادية العسكرية من خلال ما تقدمه من برامج علمية متخصصة.

7.1.1: حدود الدراسة :

1. الحد الموضوعي الأكاديمي: (سيقتصر البحث في حده الموضوعي على دراسة دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية العسكرية)
2. الحد البشري: الفئات القيادية العاملة في (كتائب القسام) وهي (قائد مجموعة، قائد فصيل، قائد سرية، قائد كتيبة، قائد لواء)
3. الحد المكاني: سيقتصر البحث على محافظات قطاع غزة.
4. الحد الزمني: الفترة الواقعة ما بين 2009-2015 م.

8.1.1: مُصطلحات الدراسة:

1. أكاديمية فلسطين العسكرية:

هي أكاديمية جامعية معتمدة من كتائب الشهيد عز الدين القسام تهدف من خلال برامجها الدراسية إلى إكساب القيادات العسكرية الميدانية العلوم والمهارات القيادية العسكرية التي تمكّنهم من قيادة تشكيلاتهم العسكرية وفق أحدث المهارات القيادية الحديثة. (دليل الأكاديمية، 2015) ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها هي الأكاديمية الأولى في فلسطين التي تهتم بتطوير أداء القيادات العسكرية، وهذا ما يميّز المقاومة الفلسطينية عن غيرها، بأنها تمكّنت من تطوير المهارات القيادية وكفاءتها العسكرية في ظلّ الاحتلال الصهيوني.

2. القيادة:

إنّ لفظة القيادة مشتقة من "قاد"، والقود في اللغة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كدليل وقوة ومرشد. (المدهون والعجومي، 2011: 41) ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها القدوة الحسنة التي تؤثر في الآخرين وترشدهم لتحقيق الأهداف.

3. القيادة العسكرية:

هي السلطة القانونية التي يمارسها أي عضو في القوات المسلحة على مرؤوسيه بفضل رتبته ومنصبه، والقائد في هذه الحالة مكلف بتنفيذ الأعمال والإشراف على نشاطات وحدته، من أوامر تساهم في تحقيق الأهداف. (طشوش، 2008: 24) ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها القدرة على التأثير على المرؤوسين في القوات المسلحة لإنجاز المهام العسكرية وتحقيق الأهداف وكسب ثقة واحترام المرؤوسين.

4. المهارات القيادية:

هي تلك القدرات المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميّز الشخصية القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤتيها مستقبلاً (الوهبي، 2005: 9) ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المهارات التي يمكن اكتسابها من خلال التعلم والخبرات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1.2.1: الدراسات العربية

2.2.1: التعقيب على الدراسات السابقة

3.2.1: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

4.2.1: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

5.2.1: الفجوة البحثية

المبحث الثاني الدراسات السابقة

1.2.1: الدراسات العربية:

1. (هشبل، 2013) دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات القيادية (الفكرية والإنسانية والفنية) في إعداد وتهيئة عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط في كلية الملك خالد العسكرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة على مجتمع الدراسة، وهم ضباط كلية الملك خالد العسكرية وعددهم 169، مستخدماً أداة الدراسة الاستبانة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

الرتب القيادية العليا كانت المهارات الفكرية هي الأبرز عن بقية المهارات لدى ضباط الرتب القيادية العليا بمتوسط عالٍ جداً، والرتب القيادية الوسطى كانت المهارات الإنسانية هي الأبرز عن بقية المهارات لدى ضباط الرتب القيادية الوسطى بمتوسط عالٍ جداً، والرتب القيادية الإشرافية كانت المهارات الفنية هي الأبرز عن بقية المهارات لدى ضباط الرتب القيادية الإشرافية بمتوسط عالٍ جداً. وأوصت الدراسة:

العمل على وضع آلية منظمة لتبادل الخبرات المتعلقة بالمهارات القيادية بين القيادات داخل الكلية، وبين الجهات ذات الطبيعة التنظيمية المشابهة في الخارج.

2. (العنزي، 2007) تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية التي ينبغي توافرها لدى القيادات الأمنية في حرس الحدود، ومدى توافرها في القيادات الحالية، استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي؛ لأنه أنسب لمعرفة واقع جوانب الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، من رتبة رائد إلى رتبة لواء، وعددهم 225 ضابطاً، مستخدماً أداة الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أفراد عينة الدراسة يرون بأنه من المهم جداً أن تتوفر المهارات القيادية الذاتية لدى القيادات الأمنية في حرس الحدود، أيضاً يرون بأن تسعة مهارات قيادية ذاتية هامة جداً للقيادات الأمنية في حرس الحدود أبرزها تتمثل في الهدوء في مواجهة الأزمات، ضبط الانفعالات النفسية، تقبل

الأفكار الجديدة، سرعة البديهة، فهم تفاصيل الموقف الأمني، أيضا يرون بأنه من المهم جدًا أن تتوافر المهارات القيادية الفنية لدى القيادات الأمنية في حرس الحدود. وأوصت الدراسة:

التأكيد على أهمية الحفاظ على المهارات القيادية المتوافرة بدرجة ملحوظة لدى القيادات بحرس الحدود، وخاصة فيما يتعلق بالمهارات القيادية الفنية بشكل عام.

3. (الوهبي، 2005) دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية

تهدف هذا الدراسة إلى التعرف على دور برامج التأهيل القيادي في بناء مهارات قيادية لطلاب كلية الملك فهد الأمنية، وذلك من خلال التعرف على الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب والنشاط المنهجي واللامنهجي في كلية الملك فهد الأمنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب دبلوم العلوم الأمنية، والمدرسين والمدرّبين في كلية الملك فهد الأمنية، وعددهم (231) طالبًا، بالإضافة إلى (52) مدرس بطريقة المسح الشامل، مستخدمًا أداة الاستبانة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

يرى كل من المدرّبين والمتدربين أنّ جميع البرامج التأهيلية الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء وتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب والدارسين، ويرى المدرّبون أنّ البرامج التأهيلية تسهم في اكتساب المتدربين المهارات القيادية بدرجة أكبر مما يراها المدرّبون في كلية فهد الأمنية، كذلك يجب تعزيز الثقة في بعض البرامج من حيث أهميتها بالنسبة للمدرّبين مثل: تطوير الأداء، بناء العلاقات، إصدار الأوامر، صنع القرار، وضع الخطط، اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة:

ضرورة تهيئة المناخ المناسب لجعل المتدرب على استعداد كامل لتطبيق أفكار جديدة وتقبل أساليب وطرق متطورة في مجال تنمية المهارات القيادية.

4. (الصغير، 2004) مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج

هيرسي وبلانشارد

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأسلوب القيادي لنموذج هيرسي وبلانشارد الأكثر شيوعًا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية، وكلية الملك فهد الأمنية. واستخدم الباحث في إجراء هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من 50% من مجتمع الدراسة الأصلي، أي ما مجموعه (232) ضابطًا، وقد بلغ مجموع أفراد مجتمع الدراسة (446) ضابطًا.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

إنَّ استخدام الأسلوب الإقناعي هو الأسلوب الأكثر شيوعًا لدى الضباط في الكليات العسكرية، والأساليب القيادية لنموذج هيرسي ولانشارد موجودة لدى الضباط في الكليات العسكرية، وأثبتت النتائج الإحصائية لهذه الدراسة أنَّ كبار الضباط يميلون إلى الإشراف الدقيق أكثر من بقية الرتب.

وأوصت الدراسة:

على الضباط العمل على رفع مستوى النضج لمروسيهم، ويتم ذلك من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم، والعمل على رفع مستوى الإحساس بالمسؤولية لديهم.

5. (القحطاني، 2003) برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية:

وهدفت الدراسة التعرف على أهم الصفات والمهارات القيادية التي يفترض أن تستهدفها برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية، ومدى نجاح البرامج الحالية في بناء الصفات والمهارات القيادية لدى المتدربين من وجهة نظر المدربين والمتدربين.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية، وكانت عينة البحث من المدربين (150) مدربين، وتمثل بذلك نسبة (52%) من مجتمع البحث من المدربين، في حين كانت عينة البحث من المتدربين (450) طالبًا نهائيًا، وتمثل بذلك نسبة (38%) من مجتمع البحث من المتدربين، مستخدمًا أداة البحث الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

إنَّ كلاً من المدربين والمتدربين يرون أنَّ البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات القيادية، وقد أظهرت النتائج الإحصائية أنَّ المتدربين يرون أنَّ البرامج الحالية تسهم في اكتساب المتدربين للصفات القيادية بدرجة أكبر مما يراها المدربين، وقد أظهرت النتائج الإحصائية أنَّ هناك عددا من المهارات القيادية حصلت على درجة متوسطة في اسهام البرامج الحالية في بناء تلك المهارات.

وأوصت الدراسة:

أن تتضمن برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية دراسة حالات قيادية مثلا: إنَّ يُعطى الطالب مشكلة معينة ويُطلب منه إيجاد البدائل والحلول.

6. (العتيبي، 2003) المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم.

هدفت الدراسة الى المقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط الدفاع الجوي حول مستوى المهارات القيادية الواجب توافرها، والتعرف على الفروق بين ضباط القوات البرية وضباط الدفاع الجوي حول أهمية تلك المهارات القيادية باختلاف متغيراتهم الشخصية.

واستخدم الباحث المنهج المقارن لعقد مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي حول المهارات القيادية، وبلغ عدد أفراد العينة (255) بواقع (144) من القوات البرية، و(111) من الدفاع الجوي، استخدم الباحث الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبين أن 62.3% من الضباط عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية في النواحي الإدارية، وأن 36.9% منهم قد حصلوا على دورات تدريبية في هذا المجال. وتبين من ذلك أن هناك نسبة كبيرة من عينة الدراسة لم تحصل على دورات تدريبية في النواحي الإدارية، وهذا يعكس وجود قصور في كل من القوات البرية والدفاع الجوي في هذا المجال، وتبين من ذلك أن هناك نسبة كبيرة من عينة الدراسة لم تحصل على دورات تدريبية في النواحي الإدارية، وهذا يعكس وجود قصور في كل من القوات البرية والدفاع الجوي في هذا المجال، تبين أن 21.57% من إجمالي نسبة عينة الدراسة حصلوا على تدريب في النواحي القيادية، ثم يليهم الحاصلون على تدريب في نواح أخرى 12.16%، ثم يليهم الحاصلون على تدريب في العلاقات الإنسانية 11.37%.

وأوصت الدراسة:

أن يعمل القادة على إقامة علاقات وثيقة مع المرؤوسين نظرًا لأهمية ذلك في تطوير الأداء.

7. (الرشودي، 2002) المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية المهارات القيادية الذاتية، والفنية، والإنسانية، والإدارية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مرحلتين، هما مدخل المسح الاجتماعي والدراسات الارتباطية، عينة عشوائية طبقية قوامها 235 ضابط شرطة، منهم (205) ضابطاً من مدينة الرياض و (30) ضابطاً من مدينة الدمام، مستخدماً أداة الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

تعد المهارات القيادية الفنية مهارات مهمة جداً في حين تعد المهارات القيادية الذاتية والإنسانية والإدارية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة مهارات متوسطة الأهمية، وتعد القدرات العقلية والمبادأة والابتكار مهارات قيادية ذاتية مهمة جداً، بينما تعد القدرات الجسمية والسمات

الانفعالية مهارات قيادية ذاتية متوسطة الأهمية، تعدُّ القدرة على تحمُّل المسؤولية والمهارة في الحزم، والإيمان بالهدف، وإمكان تحقيقه مهارات قيادية فنية مهمة جداً، في حين يعدُّ الفهم الشامل للعمل مهارة قيادية فنية متوسطة الأهمية تعدُّ مهارات تقدير الآخرين، وبناء فرق العمل مهارات قيادية إنسانية مهمة جداً، بينما تعدُّ مهارات الاتصال وتوطيد العلاقة مع الآخرين مهارات قيادية إنسانية متوسطة الأهمية.

وأوصت الدراسة:

تقديم برامج تدريبية لتوعية ضباط الشرطة بخاصة، ورجال الأمن بعامّة بأهمية المهارات القيادية وضرورتها للقيادات الأمنية، وبخاصة المهارات الإدارية والمهارات الذاتية والمهارات الفنية.

8. (العمرى، 1999) أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الأمنية.

هدفت الدراسة تحديد أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية، التعرف على العلاقة بين الرتبة العسكرية واكتساب المهارات القيادية من البرامج التدريبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الاجتماعي بطريقة العينة، وتتكون عينة الدراسة من الضباط العاملين في مراكز الدفاع المدني بالمناطق الوسطى والشرقية والغربية، والحاصلين على رتبة رائد ومقدم وعميد ولواء وفريق، وقد بلغ عدد من ينطبق عليهم 301 ضابطاً، مستخدماً أداة الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

تأثير البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية، وكانت المهارات الإنسانية هي المهارات القيادية التي تأثرت واضحاً، مما يدلُّ على أهمية الجانب الإنساني بين القيادات والمرؤوسين، أيضاً تأثير البرامج التدريبية في اكتساب مهارات الاتصال كمرتبة ثانية للمهارات المكتسبة، وما تنظمه من ضرورة ارتباط عملية الاتصال بالمجتمع والأفراد، وتأثير البرامج التدريبية في اكتساب المهارات التنظيمية المرتبطة بالعمل في الدفاع المدني وتتضمن تلك المهارات ضرورة أن يصبح القادة كقدوة في العمل من أجل التّدعيم والتشجيع.

وأوصت الدراسة:

ضرورة الاهتمام باستمرارية التدريب لمختلف المستويات القيادية العاملة في مجال الدفاع المدني لمتابعة كافة التغيرات والتطورات العالمية المرتبطة بالدفاع المدني.

9. (القرشي، 1995م) تربية القيادات العسكرىة عند الرسول صلى الله عليه وسلم

هدفت الدراسة الى بيان مفهوم القيادة العسكرىة وأنماطها ونظرياتها بوجه عام، الوقوف على مفهوم القيادة العسكرىة عند الرسول صلى الله عليه وسلم من حيث تعريفها وأهميتها وارتباط هذه بأهداف رسالة الإسلام.

واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي المنهج والتاريخي عن طريق تحليل المحتوى، اقتصرت عينة الدراسة على القيادة العسكرىة عند الرسول صلى الله عليه وسلم مفهوما وتعلما وتطبيقا. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

إنّ منهج الرسول ﷺ لإعداد القيادات العسكرىة منهجٌ فريدٌ يتصف بالشمولية والثبات، فيجب الاقتداء به عند إعداد قادة الأمة الإسلامية؛ لارتكازه على أصول ومبادئ العقيدة الإسلامية، وإنّ المسجد من أهمّ المؤسسات التربوية في المجتمع، فيجب أن يقوم بدوره الفعال لتثقيف المسلمين، وتحسينهم ضد أعدائهم، وإرشادهم إلى مطلوبٍ منهم تجاه دينهم وبلادهم وولاة أمرهم على ضوء ما ورد في الكتاب والسنة، وإنّ القيادة العسكرىة عند الرسول ﷺ، هي فن التأثير على الآخرين، وحملهم على إنجاز مهامهم العسكرىة بكل رضى وطيب خاطر. وأوصت الدراسة:

يتعين إجراء مزيد من الدراسة في مجال التربية العسكرىة عند الرسول صلى الله عليه وسلم لتأصيل التربية العسكرىة عند المسلمين.

2.2.1: التعقيب على الدراسات السابقة:

1. من حيث الموضوع:

تناولت جميع الدراسات السابقة دور المهارات القيادية الذاتية والفكرية والإنسانية والفنية بشكل نظري من وجهة نظر المدربين والمتدربين.

2. من حيث الزمان:

تعتبر أغلب الدراسات حديثة من عام 2002 حتى عام 2013، ما عدا دراسة (العمرى، 1999) أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية، ودراسة (القرشي، 1995) تربية القيادات العسكرىة عند الرسول ﷺ.

3. من حيث المكان:

جميع الدراسات السابقة من المملكة العربية السعودية.

4. من حيث المنهج:

جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ما عدا دراسة (العتيبي، 2003) المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أداءهم، استخدم المنهج المقارن، ودراسة (القرشي، 1995) تربية القيادات العسكرية عند الرسول ﷺ، استخدم المنهج الاستنباطي والتاريخي.

5. من حيث الأدوات:

جميع الدراسات استخدمت أداة الاستبانة في البحث ما عدا دراسة (القرشي، 1995) تربية القيادات العسكرية عند الرسول ﷺ، استخدمت تحليل المحتوى.

6. من حيث العينة:

1. شملت دراسة (هشبل، عبد الله 2013) ضباط كلية الملك خالد العسكرية وتعدادهم 169.
2. شملت دراسة (العنزي، 2007) الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض من رتبة رائد الى رتبة لواء وعددهم 225 ضابطاً.
3. شملت دراسة (الوهيبي، 2005) جميع طلاب دبلوم العلوم الأمنية، والمدرسين والمدربين في كلية الملك فهد الأمنية عددهم (231) طالباً، بالإضافة الى (52) مدرس.
4. شملت دراسة (الصغير، 2004) ضباط الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك فهد الأمنية، تكونت عينة الدراسة من 50% من مجتمع الدراسة الأصلي أي ما مجموعه (232) ضابطاً وقد بلغ مجموع أفراد مجتمع الدراسة (446) ضابطاً.
5. شملت دراسة (القحطاني، 2003) برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية، وكان عينة البحث من المدربين (150) مدرباً، وتمثل بذلك نسبة (52%) من مجتمع البحث من المدربين، في حين كانت عينة البحث من المتدربين (450) طالباً نهائياً، وتمثل بذلك نسبة (38%) من مجتمع البحث من المتدربين.
6. شملت دراسة (العتيبي، 2003) ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، وبلغ عدد أفراد العينة (255) بواقع (144) من القوات البرية، و (111) من الدفاع الجوي.
7. شملت دراسة (الرشودي، 2002) عينة عشوائية طبقية لدى ضباط الشرطة، قوامها 235 ضابط شرطة منهم (205) ضابطاً من مدينة الرياض، و (30) ضابطاً من مدينة الدمام.
8. شملت دراسة (العمرى، 1999) عينة الدراسة من الضباط العاملين في مراكز الدفاع المدني بالمناطق الوسطى والشرقية والغربية، والحاصلين على رتبة رائد ومقدم وعميد ولواء وفريق، وقد بلغ عدد من ينطبق عليهم 301 ضابطاً.
9. شملت دراسة (القرشي، 1995م) عينة الدراسة على القيادة العسكرية عند الرسول ﷺ، مفهومها وتعلّمها وتطبيقاً.

3.2.1: أوجه استفادة الدِّراسة الحالية من الدِّراسات السابقة:

1. بناء فكرة الدِّراسة.
2. بناء الإطار النظري للدِّراسة الحالية.
3. ساعدت الباحث على تجنب دِراسة قضايا سبق وإن درسها غيره من الباحثين.
4. زودت الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدِّراسة.
5. اختيار منهج الدِّراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

4.2.1: ما تميزت به الدِّراسة الحالية عن الدِّراسات السابقة:

1. تعتبر هذه الدِّراسة مختلفةً عن الدِّراسات السابقة؛ حيث لم يسبق أن تم إجراء دِراسة محلية في تَنْمِيَةِ المَهَارَات القِيَادِيَّة العَسْكَرِيَّة التي تختص بالكليات العَسْكَرِيَّة.
2. تقييم المَهَارَات القِيَادِيَّة لدى القيادات المختلفة من وجهة نظر قيادتهم المباشرة.
3. أغلب الدِّراسات السابقة لم تَرِط الجانب النظري والعملي في الكليات العَسْكَرِيَّة، وأثره على ممارسة القِيَادَة لدى خَرَجِيهَا، كما في الدِّراسات السابقة (القحطاني، 2003)، حيث اكتفت بمعرفة أهم الصفات والمَهَارَات القِيَادِيَّة التي يفترض أن يستهدفها برامج التأهيل القِيَادِي في الكليات العَسْكَرِيَّة.

5.2.1: الفجوة البحثية:

جدول رقم (1): يُوضِّح الفجوة البحثية بين الدِّراسة الحالية والدِّراسات السابقة

الدِّراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدِّراسات السابقة
سوف تَرِط الدِّراسة الحالية بين الإطار النظري والإطار العلمي في ممارسة القِيَادَة	لم تتناول الدِّراسات السابقة الجانب العملي في ممارسة القِيَادَة	معظم الدِّراسات السابقة ركزت على الجانب النظري في الإطار القِيَادِي
الدارسة الحالية هي الدِّراسة الأولى محليا على حد علم الباحث	لا توجد دراسات محلية	جميع الدِّراسات السابقة دراسات عربية
سوف ستتناول الدِّراسة الحالية تقييم تَنْمِيَةِ المَهَارَات القِيَادِيَّة من وجهة نظر الخريجين والقائد المباشر	لم تتطرق الدِّراسات السابقة لتناول تقييم تَنْمِيَةِ المَهَارَات القِيَادِيَّة من وجهة نظر القائد المباشر	معظم الدِّراسات السابقة تناولت تمنية المَهَارَات القِيَادِيَّة وتقييمها من وجهة نظر الخريجين ومدريهم

الفصل الثّاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة العسكريّة

المبحث الثاني: المهارات القياديّة العسكريّة

المبحث الثالث: التجارب الدوليّة للكليات العسكريّة

المبحث الأول: القيادة العسكرية

1.1.2: مقدمة

2.1.2: تعريف القيادة العسكريّة

3.1.2: أنماط القيادة العسكريّة

4.1.2: مبادئ القيادة العسكريّة

5.1.2: نظريات القيادة العسكريّة

6.1.2: تأهيل القادة أكاديمياً

7.1.2: مستويات القيادة العسكريّة

المَبْحَثُ الأَوَّلُ القِيَادَةُ العَسْكَرِيَّةُ

1.1.2: مقدمة:

أضحى للقيادة العسكريّة أهمية كبيرة، خاصة في عصرنا الحديث، وقد تطوّرت أساليبها بتطور الأحداث والوقائع، وقد أظهرت نتائج مراكز الدّراسات والأبحاث التي تناولت في طياتها القِيَادَةَ العَسْكَرِيَّةَ أَنَّ أساسَ التّقدّم والتطوُّر والنموّ في قيادة المجاهدين في ميادين المعارك مع جيش العدو الصهيوني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القِيَادَةَ، ومدى فهم سيكولوجيّة التشكيلات العَسْكَرِيَّة. كما أنّ القِيَادَةَ العَسْكَرِيَّةَ يمكن تنميتها وممارستها بأسلوبٍ علمي متى عُرفت أنماطها ومقوماتها، والقِيَادَةَ العَسْكَرِيَّةَ تتميز عن القِيَادَةَ المدنيّة والإدارية بأنها تتعامل مع الأرواح وقت الحروب، والخطأ فيها يؤدي لخسائر ماديّة وبشريّة.

والقائدُ يجب أن يكون متفهماً لمبادئ وقواعد وصفات القِيَادَةَ، وقادراً على تطبيقها بشكل صحيح، وفنّ القِيَادَةَ ليس موضوعاً، بل هو فنٌّ يمكن تعلّمه وممارسته وإتقائه من قبل أيّ شخص تتوفر لديه مؤهلات، والقادة الناجحون في الماضي لم يكونوا جميعاً متماثلين في تطبيقهم لمبادئ القِيَادَةَ، ولم يتبعوا جميعاً نفس الأسلوب، ولكن من المؤكّد أنّ لكلّ منهم في قرارة نفسه مبادئ القِيَادَةَ الأساسيّة وكان يطبقها بأسلوبه الخاص. (رئاسة أركان القوات البرية، 2014:1)

2.1.2: تعريف القِيَادَةَ العَسْكَرِيَّة:

تعريف القِيَادَةَ العَسْكَرِيَّة لغة:

تعرف بأنها من مصدر قاد، يقال: قاد الجيش قيادةً إذا رأسه ودبره، والقوّد نقيض السوق، فالقوّد من أمام، والسوق من خلف، وبهذا يتبيّن لنا أنّ من المعاني اللغوية لكلمة (القِيَادَةَ) القيام على أمر الجيش وتدبير شؤونه. (الرشيد، 1990: 11)

وعرفها عبيدات " فالقوّد هو نقيض السوق، يقوّد الدابة من أمامها، ويسوق من خلفها، إنّ القوّد من أمام والسوق من خلف، والانقيادُ معناه الخُضوع، وجمع قائد قادة وقواد" (عبيدات، 2001: 40)

تعريف القِيَادَةَ العَسْكَرِيَّة اصطلاحاً:

عُرِفَتْ بأنها الإدارة العَسْكَرِيَّة التي تهيمُ على الجنود، وتوجههم نحو هدفٍ معين، بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم. (الرشيد، 1990: 11)

وتُعتبر السُلطة القانونيّة التي يمارسها أيّ عضو في القوات المسلحة على مرؤوسيه بفضل رتبته ومنصبه. (طشطوش، 2008، 24)

وهي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة. (العيسوي، 2008: 39)

ويمكن تعريف القيادة: إنها وظيفة تترتب ممارستها باستمرار تقريبا إذا كان للجيش أن يوجد وأن يعمل. (فان كريفيلد، 1989: 11)

القيادة هي فن التأثير في السلوك الإنساني بغية تحقيق مهمة بالأسلوب الذي يرغب فيه القائد. (الختاتنة، 2013: 42)

ويمكن أن نعرف كلمة القيادة: هي الفن الذي نستطيع بواسطته التأثير على توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم المخلص. (رئاسة أركان القوات البرية، 2014: 2)

والقيادة: هي الأعمال التي يضطلع بها القائد في قيادة الجنود، وخير تعريف للقيادة قول النبي ﷺ (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته). (خطاب، 1998: 43)

وعرفها الفرنسي اندريه موروا: هي أن يسير القائد بمجموعة من الجند، خاضعين لنظام معين.

3.1.2: أنماط القيادة العسكرية:

النمط الأول: القيادة الإقناعية:

وهي التي يحصل بها القائد على طاعة مرؤوسيه وهم مقتنعون بأوامره. كما أن القيادة الإقناعية تراعي الفروق الفردية فيما يتعلق بقدرات الجند العقلية والبدنية، أيضا تجعل الجند يشعرون بالارتياح والرضا، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للجند، وبذلك تتحقق الأهداف التي يوجههم إليها القائد. (الرشيد، 1990: 25)

النمط الثاني: القيادة الإرغامية:

وهي القيادة التي يُرغم بها القائد مرؤوسيه على طاعته وامتثال أوامره؛ معتمداً على سلطة مركزية وقوته، وفي الغالب فإن المرؤوسين يطيعون أوامر القائد وهم غير مقتنعين بها، بل إنهم يُجبرون أنفسهم على طاعتها خوفاً من العقاب أو رغبة في المكافأة. (طشطوش، 2008: 69)

النمط الثالث: القيادة الفوضوية:

وتتمثل في رئيس غائب عن جنده وهو على رأس العمل، فتظهر بين الجند الآراء المضطربة، وتشيع بينهم روح الاستهتار والتفكك، وكثر الفاقد من الوقت والجهد والمال. (البقري، 1998: 41).

ويتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات، ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي.

(الختاتنة، 2013: 67)

ويرى الباحث أنَّ القيادة الإقناعية والقيادة الإرغامية هما النمطان السائدان بين أغلب القيادات، ولقد جمع رسول الله ﷺ بين الأسلوبين الأولين، وخاصةً في معركة الخندق عندما أخذ برأي الصحابي الجليل سلمان الفارسي بحفر الخندق، واستخدم الإرغامية في صلح الحديبية. والقيادة الإقناعية هي الأكثر انسجامًا مع إنسانية الإنسان، والإسلام قرَّر الصلة بين القائد ومرؤوسيه على أسس الرحمة والمودة والكرامة، ولا نستبعدُ القيادة الإرغامية واستخدامها في الصَّرورة كما فعل الرسول ﷺ.

4.1.2: مبادئ القيادة العسكريَّة

1. معرفة القائد نفسه:

على القائد أن يطورَ وينمي الثقة في نفسه للقيادة بالأداء الصحيح، إنَّ القائد الذي يتمتع بالإحساس سوف يبذلُ دائمًا قصارى جهده لكي يحقق أرقى مستويات الأداء في تنفيذ المهمة، ولذلك فإنه سوف يُخضع رغباته الشخصية للأمور العسكريَّة، وتتولدُ الثقة بالنفس من الخبرة ومروره بتجارب كثيرة من النجاح في ماضيه العسكري، ومن إتاحة الفرصة له لكي يثقَ في نفسه. (العيسوي، 2008: 105)

2. معرفة القائد عمله:

تتمثلُ في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعًا عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التَّسويق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه. (الهواسي، 2014: 116)

3. معرفة القائد جنوده:

إنَّ المتأملَ لسيرة الرسول والباحث عن علاقة هذا القائد العسكري بجنوده يجدها تقوم على الحب المتبادل، فهو يحبُّهم، ويسعى لإسعادهم في الدنيا والآخرة، ويبذل كل ما آتاه الله من حكمة، وحصافة رأي، وقوة جسم للتيسير عليهم، ويفيدهم ويضحى من أجلهم، بل يجوع ليشبعوا، ويعرى ليكسوا، وينصب ليستريحوا. من أجل هذا فقد أحبوه حبًّا فاق كل حب. (أبو فارس، 1993: 43).

4. تحمل المسؤولية وتنميتها في الجند:

على القائد اتخاذ زمام المبادرة في حالة عدم وجود تَعْلِمات من قبل رؤسائه، إذ إنه بذلك ينمي قدرته على تحمل المسؤولية. إنَّ تخويل الصلاحيات للمرؤوسين هي علامة من علامات القيادة السلمية، وعلى القائد أن يحاسب مرؤوسيه على النتائج إذا أساءوا استخدام الصلاحيات. إنَّ مثل هذا العمل يساعد على خلق الثقة والايامن والإبداع الذاتي، والتعاون من الجميع وعدم إعطاء صلاحيات للمرؤوسين هي علامة للنقص في المُستوى القياديِّ للفرد. (رئاسة أركان القوات البرية، 2014: 15)

5. توضيح الأهداف للجنود ومداومة إعلامهم بها:

فهو سببٌ قوي في رفع روحهم المعنوية وإقدامهم على القتال، صابرين محتسبين، مثال ذلك: عندما تخوّف المسلمون من قتال الروم في غزوة مؤتة، وضح لهم أحد المرشحين لقيادة هذه السرية عبدالله بن رواحة الهدف من القتال، فقال: «يا قوم، والله إن الذي تكروهون لذي خرجتم له تطلبون الشهادة، وما نقاتل الناس بعددٍ ولا قوة ولا كثرة، إنما نقاتلهم بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسينين، إما ظهور أو شهادة» أخرج الطبراني، وكان قوله هذا مصداقاً لقوله تعالى: {قل هل تربصون بنا إلا إحدى الحسنيين ونحن نتربص بكم أن يصيبكم الله بعذاب من عنده أو بأيدينا فتربصوا إنا معكم متربصون} (التوبة: 51).

6. المحافظة على أرواح الجند:

يعد تحقيقه أسمى هدف تسعى إليه القيادة العسكريّة، وإنّ ظهور هذا المبدأ وتقريره في العهد النبوي يعد سبباً عسكرياً تميزت به قيادة الرسول ﷺ في معاركه، حيث طبق الرسول ﷺ هذا المبدأ في كل غزواته وكان هدفه من ذلك هو الحصول على النصر بدون أو بأقل خسائر ممكنة في الأرواح والمعدات، وذلك بإظهار القوة لإرهاب الأعداء وإخافتهم من عاقبة التعدي على المسلمين دون تعريض أرواح الجند إلى الخطر. (الرشيد، 2014: 23)

7. اتخاذ القرارات السليمة الحاسمة:

لا بد للقائد أن يصدر قراراً سريعاً صحيحاً، ليتبنّى خطته العسكريّة استناداً إلى قراره، ويعمل بموجب تلك الخطة في إدارة رحى القتال. (خطاب، 2002: 435)

تُجمع كافة المذاهب العسكريّة المعاصرة على أنّ القرار الذي يتخذه القائد التكتيكي في الميدان هو أخطر عمل فكري وعملي يقوم به القائد أثناء القتال.

والقائد هو الشخص الوحيد المسؤول عن اتخاذ القرار وعن النتائج التي تترتب عليه، وهو يسمع قبل اتخاذ القرار تقديرات معاونيه وتوصياتهم، ولكنه غير ملزم بالأخذ بها. وقد يتخذ في بعض الحالات قرارات معاكسة لكل التوصيات والمقترحات، لأنّ العوامل التي تؤثر على القرار لا تقتصر على المعلومات فحسب، بل تشمل طبيعة القائد نفسه، وحالته النفسية، وخبرته العسكريّة القتالية، وتصوّره الشخصي لطبيعة المعركة القادمة. ويتحمل القائد وحده المسؤولية الكاملة في حالة الفشل الناجم عن خطأ القرار، ولا يشاركه المساعدون وضباط الأركان في تحمّل أعباء هذه المسؤولية، إلا إذا ثبت أنّ المعلومات والتحليلات التي قدموها كانت خاطئة بشكل أثر على صحة القرار، وعرض القائد للخطأ الناجم عن اعتماده على معطيات غير صحيحة.

(مقالة، كيف يتخذ القائد القرار في المعركة الحديثة: 2015)

8. أن يكون القائد قدوة حسنة:

القدوة هي النموذج الذي يتطلع إليه المرء ويسير على نهجه، وتظهر القدوة الصحيحة من خلال موافقة الفعل للقول والقيم، فالشخص القدوة هو ذلك الشخص الذي يطبق المبادئ، ويعيش القيم التي ينادي بها، وليس الذي يكتفي بالقول المجرد بينما فعله يخالف المبادئ والقيم. (السويدان، 2011: 28)

عندما يكون القائد قدوة لمرؤوسيه فإنّ هذا يكسبه ثقتهم واحترامهم وولائهم، ويجعلهم ينفادون لأوامره عن اقتناع ورغبة، وليس عن رهبة وخوف أعمى، كما أنه يمنحه القدرة على التأثير التي هي جوهر القيادة، كما يجب على القائد هنا عدم تكليف المرؤوس بتأدية عمل يعجز الرئيس عن أدائه. (القحطاني، 2003: 75).

ويرى الباحث أنّ علماء القيادة تحدثوا بشكل واسع عن مبادئ القيادة، ولكن الباحث تناول هذه المبادئ لما لها من أهمية وشمولية في تناول مبادئ القيادة.

5.1.2: نظريات القيادة العسكريّة:

1. نظرية الرجل العظيم:

من أقدم النظريات في القيادة وتسمى أيضا "نظرية القائد الموهوب"، وتستند هذه النظرية على عامل الوراثة والصفات الجسمية، حيث يرى أنصار نظرية الوراثة بأنّ القيادة شيء فطري، أي أنّ القادة يولدون ولا يصنعون، ونظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال. (أبو كوش، 2012: 29)

ولا يمكن اعتماد هذه النظرية كأساس لتوضيح وتفسير مفهوم القيادة؛ لأنّ هذه النظرية تعتبر القائد مولوداً، ويتمتع بصفات وراثية جعلت منه قائداً، وهي بهذا تهمل البيئة المحيطة بالقائد من مجتمع ومرؤوسين وما إلى ذلك. (مغاري، 2009: 25)

2. نظرية السمات:

كانت هذه النظرية شائعة في النصف الثاني ومؤدى هذه النظرية أنّ هناك صفات للقادة الناجحين، ومن هذا المنطلق فإنه يجب دراسة هؤلاء القادة وسيرهم، واستنتاج الصفات التي جعلت منهم قادة، وكان التحدي هو كيف للناس الذين يريدون أن يتعلموا القيادة أن يصبحوا قادة، وأنّ يكتسبوا تلك الصفات المطلوبة في شخص القائد، وقد قام عدد من العلماء أمثال (جاردنر وبنيس Gardener and Bennis) وتبنوا هذه النظرية ونظروا إلى عدد من القادة، وكيفية ممارستهم للقيادة، محاولين بذلك استنتاج السمات التي تمكنهم أو التي أسهمت في كونهم قادة. (القحطاني، 2001: 29)

3. النظرية الموقفية:

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة، واعتبر بعض الكتاب إن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه، وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه. (ناصر، 2010: 26)

4. النظرية الوظيفية:

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة، فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وتحريك الجماعة، وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء، وحفظ تماسك الجماعة، وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد بل عدة أشخاص. (الختانتة، 2013: 54).

5. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات في القيادة وهي:

- أ- القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة
- ب- المرؤوسون (اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم)
- ت- الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وديناميتها)
- ث- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتركزت هذه النظرية على تفاعل القائد مع المرؤوسين، وإدراك القائد لنفسه، وإدراك المرؤوسين له، وإدراكه لهم، والإدراك المشترك فيما بينهم للجماعة والموقف، فهي تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي. (عليما، 2006: 245)

6.1.2: تأهيل القادة أكاديميًا:

إنَّ القادة العسكريون هم من يشكلون مستقبل الأمم لأنهم يملكون القُدرات اللازمة في التأثير على مرؤوسيه ورفع مستوياتهم العسْكرية الإبداعية، والقائد في منظور الإسلام صاحب مدرسة ورسالة، يضع على رأس اهتماماته إعداد معاونيه ومرؤوسيه وتأهيلهم ليكونوا قادة في المستقبل، ويتعهدهم بالرعاية والتوجيه والتدريب بكل أمانة وإخلاص، وتقوم نظرية الإسلام في إعداد القادة وتأهيلهم على أساليب عديدة، وهي أن يكتسب القائد صفات المقاتل، وأن يتحلَّى بصفات القيادة، وأن يشارك في التخطيط للمعارك، ويتولَّى القيادة الفعلية لبعض المهام المحددة كما لو كان في ميدان معركة حقيقي، وأن يكون ملماً بجميع أعمال مرؤوسيه ومن تحت قيادته حتى يستطيع أن يناقشهم في خططهم التخصصية؛ لأنَّ المعركة هي معركة أسلحة مشتركة، وليست معركة سلاح بعينه، وإذا لم يتحقق التزامن والتوافق بين جميع أنظمة المعركة في ميدان القتال فستكون النتيجة الفشل. (المنتدى العربي للدفاع والتسليح 2008).

1. دور الكليات العسْكرية في تأهيل القادة:

إنَّ الجيوش المعاصرة تتعرض لأخطار كبيرة تكمن في أن تخوض معركةً جديدةً بمفاهيم قديمة، بل إنَّ هذا هو ما ينصبُّ عليه اهتمام عناصر تحليل المعارك والعمليات الحربية التي تنشط مع كل قتال؛ لتستخلص منه الدروس المستفادة الواجبة التطبيق فيما قد يتلو من معارك حتى لا يتكرر الخطأ نفسه مرتين.

وبالمثل فإنَّ المعاهد والكليات العسْكرية تبذل قصارى الجهد لتمكين طلبتها من الإحاطة بالمحتوى الصحيح لمعركة الغد، والتفكير المنطقي في عناصرها القتالية والإدارية والفنية، وركائز النجاح والفشل الدقيقة، وسائر العوامل الإيجابية الأخرى التي تضمن لهم النصر. ومن الطبيعي أن تبرز الحاجة الماسة إلى تطوير مناهج تعليم وتنقيف وتدريب هؤلاء القادة بما يتناسب مع تنامي تلك القُدرات القتالية للوصول بهم إلى مستويات قيادية أفضل، خاصة وقد صارت الجيوش تستقبل كلَّ عامٍ الكثير من العتاد الجديد، الذي يحتاجُ أغلبه إلى دورات تدريب خاصة؛ لإحاطة القادة والقوات بخصائصه وقدراته ودوره في المعركة المشتركة؛ حتى يتقنوا استخدامه في المهام المناسبة والأماكن الصحيحة. (المطيري، 2014، 39).

2. أهمية القيادة في المجال العسكري:

1. يتوقف نجاح أو فشل أي تنظيم أو جماعة أو مؤسسة على طبيعة القيادة والأساليب القيادية.
2. تعمل القيادة على التأثير في سلوك واتجاهات الأفراد على نحو فعال، الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف، ولا سيما في الأوقات العصيبة.
3. حاجة المجتمعات المتزايدة، ولا سيما تلك النامية منها، إلى القادة الجديدين الذي لديهم القدرة على تنظيم وإدارة الأعمال والمؤسسات والجماعات الرسمية وغير الرسمية، والعمل على تطوير أدائها لمساعدتها على الارتقاء والتطوير والاستمرارية.
4. التعرف على المشكلات العديدة التي تواجه القيادة وتحذ من فعاليتها ولا سيما تلك التي ترتبط ببيئة العمل والأنظمة المعمول بها، أو المشكلات التي تتعلق بالأفراد أو تلك ترتبط بالجوانب الصحية والجسمية والنفسية للقادة، الأمر الذي يساعد في توليد المعارف والمعلومات الكافية عن هذه المشاكل وأساليب معالجتها.
5. المساهمة في توليد المعارف النظامية حول القيادة، ووسائل تطويرها، وأساليبها الفعالة؛ للاستفادة منها في إعداد وتدريب القادة في مختلف القطاعات. (الختاتنة، 2013، 44).

7.1.2: مستويات القيادة العسكرية:

1. القيادة المباشرة:

تُعتبر الخطّ الأول في القيادة العسكرية وتوجد في التنظيمات الصغيرة من الجيوش التي يعتاد المرؤوسين فيها على رؤية قائدهم طوال الوقت.

2. القيادة التنظيمية:

يتعامل القادة في هذا المستوى مع عدة مئات إلى عدة آلاف من المرؤوسين، وتعامل القادة هنا مع المرؤوسين ليس مباشرة، وإنما يتم عبر عدد من المستويات، وتختلف عن القيادة المباشرة بالدرجة وليس بالنوعية.

3. القيادة الاستراتيجية:

القادة في هذا المستوى هم المسؤولون عن تأسيس هيكل القوة، وتحديد الموارد، وإعداد الجيش لمهامه المستقبلية، ويعمل القادة بظروف متصلة، وبيئة تحوي مشاكل كبيرة التعقيد. (القحطاني، 2003، 75).

ويمكن القول إنه لا بدّ من معرفة أنماط ومبادئ ونظريات القيادة العسكرية، وأهميّة تأهيل القادة، وأهميّة القيادة في المجالات العسكرية، ودور الكليات العسكرية في تنمية المهارات ومعرفة مستويات القيادة العسكرية؛ حتى يستطيع القائد معرفة نمط القيادة التي يحاكيها، وبالتالي معرفة خصائصها ومميزاتها، كذلك معرفة مستويات القيادة لفهم كيفية التعامل معها.

المبحث الثاني: المهارات القيادية العسكرية

1.2.2: مقدمة

2.2.2: تعريف المهارات القيادية

3.2.2: المهارات القيادية

المبحث الثاني المهارات القيادية العسكرية

1.2.2: مقدمة:

لا شك أن كل قائد عسكري يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك مقاتليه وتحقيق أهداف القيادة العسكرية التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم العلاقة بينه وبين المجاهدين فلا بد أن يكتسب مهارات مهمة لكي يبلغ أهداف عمله العسكرية، ويحقق الانتصار في معاركه التي يخوضها ضدّ عدوه ويرفع الروح المعنوية لدى المجاهدين.

تقودنا هذه المداخلة إلى تناول أهمية تنمية المهارات القيادية العسكرية في كتاب الشهيد عزّ الدين القسام، خاصة أن القيادة العسكرية تختلف كما وكيفا عن القيادة المدنية؛ لارتباطها بالجهاد وحماية أموال وأرواح وممتلكات أبناء شعبنا، والمحافظة على المقدسات وتحرير البلاد من دنس الصهاينة، حيث إن أعظم قائد مؤسسة مدنية لا يمكنه قيادة سرية أو كتيبة عسكرية واحدة.

وإنّ لتنمية المهارات القيادية العسكرية شقين أحدهما علمي والآخر فني، ويرتبط الجانب العلمي بمدى المعرفة بالقوانين واللوائح والإجراءات التي تسير العمليات العسكرية الدفاعية والهجومية، والجانب الفني يرتبط بالتخطيط والإبداع والتدريب والتأثير والفتنة والموهبة والتحفيز التي تساعد القائد على الابتكار وسرعة البديهة، ومن ثم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في وقته.

إنّ القادة العسكريين هم الذين يمتلكون القدرة على إحداث الفارق في تحديد الأهداف، ورسم حدود الأولويات، وإيجاد النظريات الاستراتيجية، وخاصة في العمليات العسكرية، إمّا نصر عظيم، وإمّا هزيمة ساحقة، وهذا يرجع إلى تنمية مهاراتهم الشخصية والفنية والمعرفية، وإنها مسؤولية ملقاة على أكتافهم لأنهم قرروا أن يكونوا شخصيات غير عادية، وليس خياراً ألا يفعلوا ذلك، وإلا فالنتائج لا تُحمد عقبائها على المستوى الشخصي، أو على المستوى العسكري العمليّ، والخسارة تعني أرواح الجنود.

وإنّ الهدف الرئيسي في تعليم وتدريب القادة العسكريين على تنمية مهاراتهم القيادية هو مساعدتهم في صقل قدراتهم على قيادة الآخرين وتوجيههم من أجل الحصول على أفضل أداء في العمليات العسكرية.

2.2.2: تعريف المهارات القيادية:

المهارة لغة: هي الحدق في الشيء، والماهر: الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف به السابح المجيد والجمع مهرة. (الفيروز أبادي، 2004م:347)

وإصطلاحاً: المهارة Skill هي القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرفٍ يُنتج الأداء المرغوب (طه، 2005: 99) من بحث برنامج تدريبي لتطوير المهارات... ص 35

وتُعرف بأنها القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتحيز، بما يحقق نتائج أعلى وأفضل، وتتميز المهارات بأنها مكتسبة ونامية يكتسبها الإنسان من خلال خبراته وممارساته وتجاربه، وتكتسب المهارة من البيئة التي يعيش فيها الفرد، وهذه المهارة المكتسبة تتمثل نتيجة التقليد والتعلم والممارسة. (قنديل، 2010: 67)

ويقصد الباحث في هذه المهارات هي قدرة القائد العسكري على تفعيل المهارات المذكورة واستخدامها من أجل إنجاز المهام بفاعلية وكفاءة أكثر مع المرؤوسين.

تعتبر المهارات القيادية مهارات مكتسبة يمكن تطويرها من خلال التدريب والعمل بها، وإن المهارات التي اختارها الباحث من وجهة نظره هي من المهارات المهمة والأساسية التي تعمل على رفع المستوى المهاري لدى القائد العسكري، وتحسين من أدائه وقدراته القيادية بشكل جيد، ولقد قام الباحث بعمل استبانة موجهة لعشرين قائد عسكري أصحاب خبرة طويلة في العمل القيادي، ومستوى علمي متقدم، أكدوا أن هذه المهارات السبعة التي ذكرها الباحث في رسالته هي من أهم المهارات التي لا بد أن يتمتع بها القائد العسكري.

جدول رقم (2): يُوضِّح نتائج العينية الاستطلاعية الأولى لترتيب أولوية المهارات القيادية العسكريَّة واختيارها

م	البيانات الشخصية		العدد
1	المُسْتَوَى القِيَادِيّ	قائد السرية	15
		قائد الكتيبة	4
		قائد لواء	1
الإجمالي			20
2	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	2
		أقل من 10 سنوات	2
		10 سنوات فأكثر	16
الإجمالي			20
3	المؤهل العلمي	الثانوية العامة	0
		دبلوم	4
		بكالوريوس	9
		دراسات عليا	7
الإجمالي			20

جدول رقم (3): يُوضِّح أولوية المهارات من وجهة نظر القادة

م	المهارة	الترتيب
1	التخطيط	1
2	الإبداع	2
3	حل المشكلات	3
4	الإعداد والتدريب	4
5	التأثير	5
6	العلاقات	6
7	التحفيز	7

3.2.2: المهارات القيادية:

1. التخطيط والرؤية المستقبلية:

أهم ما ينبغي أن يتمتع به القائد قدرته على التخطيط، وبقدر امتلاك مهارات التخطيط يحقق النجاحات، ويتجنب المفاجآت، قال تعالى: (وإذ غدوت من أهلك تبوئ المؤمنين مقاعد للقتال والله سميع عليم) (آل عمران: 121).

ويعتبر التخطيط من أهم الأسباب التي تعمل على تحقيق النصر والتمكن، بل إن النصر يتوقف في كثير من المواقف على قوة التخطيط وحسن التنظيم العسكري، وإنّ الفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل، وبشكل علمي يعني خسارة عشرات الجنود، أو المئات، وإنّ الخطأ في التخطيط على الورق لا يكلف أكثر من ورقة جديدة، لكنّ التخطيط الخاطيء على الأرض يكلفنا الكثير من الأرواح (الأغا، 2005: 203).

ويُعرف التخطيط العسكري بأنه مجموعة من الإجراءات التي توفر القدرة على تحديد الأهداف ورسم ملامح تطبيقها بكلّ دقة ووضوح، وهو لا ينبغي أن يكون لدى الجميع، فهو مختص بمن يدير المعارك، حيث إنّ وجوده لدى الجميع يعني ذهاب قيمته وحيويته. (فلسفة الميدان، 2011: 11).

ويرى الباحث أنّ التخطيط في أمور الحياة والعمل العسكري يمنع أو يقلل من حدوث المفاجأة غير السارة، لذا عليك أولاً أن تعرف ما تريده، ثم تبدأ بعد ذلك بالتخطيط له، وإنّ ما يشغل أوقاتنا غالباً هو معالجة المشاكل التي تواجهنا، والتي هي غالباً ما تكون قصوراً في التخطيط، وإنّ الأعمال المتأخرة أو المتوقفة هي نتيجة طبيعية ومتوقعة لعدم التخطيط المسبق لها.

2. الإبداع والابتكار والتجديد:

يميز الإبداع من يتصوف به الخروج عن التقليد، وحب التغيير، وحب التجريب، ويحاول دوماً التفكير بطرق جديدة للعمل، ويأخذ موضوع الإبداع أهمية خاصة في عصرنا هذا، فقد عُقدت عشرات المؤتمرات، وكتبت وألفت مئات البحوث والدراسات، وألفت أعداداً كبيرة من الكتب والنشرات والمقالات في موضوع الإبداع؛ لتشرح وتفصل وتقرح طرق تكوينه، وسبل تنميته، ووسائل تربية المبدعين، وإثارة الفكر الإبداعي لدى طلبة الكليات العسكرية والجامعات، إنّ القائد الناجح هو الذي يدفع بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويُطوّر أهدافه باستمرار، ويبث فيها عوامل الخلق، والإبداع والتجديد بما يضمن تطويرها من خلال مواكبة التّجديدات بمختلف جوانبها (حسن، 2004: 114, 120).

لقد كان الرسول ﷺ مدرسة إبداعية لوحده، لقد جمع بين توليد الأفكار الإبداعية وتحفيزها وتشجيعها وتطويرها، لقد فاجأ قريش بأمر أذهلتهم وإبداعات لم يكونوا يعرفونها، فتعجبوا منها كل العجب، كما كان عليه الصلاة والسلام يشجع الأفكار الإبداعية ويحفزها كفكرة الخندق التي أشار بها سلمان الفارسي رضي الله عنه، وكانت سبباً لهزيمة الكفار في غزوة الأحزاب (القحطاني، 171:2008).

3. التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات:

لكل مشكلة حل، ولكل حل مشكلة، هكذا يفكر الناس أنه من الممكن حل المشاكل، لكن كثيراً من هذه الحلول تتولد عنها مشاكل أصغر، بمعنى أنه لا شيء بلا ثمن. إن أهم ما في الأمر كيف تتعامل مع المشاكل، وما عليك سوى أن تجعل من المشاكل والأزمات لعبة تحد بينك وبينها، هذا الأمر بلا شك يجعلك متحفزاً للنجاح والانتصار على هذه المشاكل. تعتبر مهارة اتخاذ القرارات من أهم المهارات التي تميز القائد عن غيره من المرؤوسين، وعملية اتخاذ القرار هي اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الأهداف، ويواجه القائد العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ القرارات، وقد يتخذ القرار بسرعة وبصورة فورية، وقد يكون ناجحاً، ولكن هذه المهارة لا تتوفر في كثير من القادة، فالقرار الفعال هو الذي يميز القائد الفعال، وهو الذي يحقق الهدف (قنديل، 2010: 90).

تعتبر القيادة هي فن اتخاذ القرارات، فإذا كان عامة البشر يلجأون إلى اتخاذ قرارات يومية تتعلق بشئ أمورهم الحياتية، فإن القائد يلجأ إلى اتخاذ قرارات مصيرية، قد تذهب به وبأتباعه إلى قمة النجاح، أو تلقي بهم على حصيلة الفشل، ولن تجد قائداً يفتقد إلى الشجاعة في اتخاذ القرارات، ومستحيل أن ينقل رجل منصباً وهو بعيد عن منطقة القرار وتبعاته، ولعل المتأمل في حال البشر يرى بعد كثير تأمل وتدبر أن جُل البشر يخشون اتخاذ القرار، وذلك لأن القرار يفرض نتيجة، وتحمل هذه النتيجة لا يقوى عليها سوى الأقوياء فقط، ولا يطبقها الضعفاء أو البسطاء. (الفاقي، 2010: 22)

4. مهارات الإعداد والتدريب:

إن البحوث والدراسات الحديثة في ميدان القيادة، أثبتت أن السمات القيادية يمكن اكتسابها أيضاً من التدريب، ومن خلال الالتحاق والصدام والمشكلات والمواقف القيادية، ومواقف العمل، وحتى المواهب القيادية الفردية لم تعد تكفي لمد القائد بالقدرات التي يواجه بها أعباء القيادة، فهي تحتاج إلى الصقل، وإلى التنمية؛ حتى تتيح له الصمود والثبات، وتتيح له الحصول على أدوات جديدة لاتخاذ قرارات سليمة. (حسن، 2004: 110).

ويعرف التدريب بأنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال ثقل قدراته، وتتميمه مهاراته، وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية، والنتائج المحققة من ناحية أخرى، والعملية التدريبية عملية منظمة مستمرة، فمن السمات المميزة للتدريب كونه نشاطاً مستمراً، وهو الأمر الذي يتفق مع مضمونه ومفهومه الحقيقي، إذ إنَّ الفرد العامل أيًا كان مستواه التعليمي وخبرته بحاجة مستمرة إلى المزيد لتتميم مهاراته وقدراته ومعلوماته، والعملية التدريبية تهدف إلى ثقل المهارات، وتتميم القدرات، وزيادة المعلومات، وتغيير الاتجاهات. (توفيق، 2007: 188)

ويرى الباحث أنَّ عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل؛ بشرط أن يتوفر لدى المتدرب عنصر القدرة والرغبة.

5. القدرة على التأثير في الآخرين:

إنَّ القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة، ويشير العديد من الكتاب إلى عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين، وهي كما يلي:

التأثير القسري: مبني على قدرة القائد على الإكراه، وتخويف الأتباع، وتهديدهم بالعقاب، أو الحرمان من بعض المميزات.

التأثير بالمكافأة: ونعني بذلك قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد واتباعهم لتعليماته.

التأثير الشرعي: ومنبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب.

التأثير المعرفي: ومنبع التأثير هو المهارة أو الخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها.

تأثير المرجعية: وهو التأثير النابع من قدرة الشخص القائد الذاتية على الحكم في الأشياء.

تأثير السمات الشخصية: ويسمى بالتأثير الكرزوماتيكي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية.

تأثير القرينة: ما يملكه من دعم القيادات العليا له، أو من خلال مركزه الاجتماعي أو السياسي. (القحطاني، 2008: 13)

التأثير: إنَّ من أبرز وسائل التأثير التحريك العاطفي، والاهتمام بالإنسانية، والإقناع، والعاطفة صمام الأمان تجاه علاقة القائد بالآخرين، ويستلزم تحريك العاطفة فهم الطبيعة الإنسانية ومعرفة حاجاتها، خاصة وإنَّ تحريك العواطف يصبح ضرورياً في أوقات الأزمات، وهذا ما فعله

رسول الله ﷺ في حادثته توزيع الغنائم بعد غزوة حنين، فأعطى قريشاً وبعض قبائل العرب، ولم يعط الأنصار، فكانت كلماته ﷺ محرّكة لعواطف الأنصار، ومن الأمور العاطفية المهمة التي يتحلّى بها القائد المسلم خلق الوفاء الذي يُشعر الآخر بأنه مهم لديه، والقائد الفعال يتمثل المعاني الوجدانية العالية في كثير من مواقفه، وكذلك اهتمام القائد بالإنسان كونه كائنًا بشريًا يجعل الناس يكبرون القائد ويحترمونه؛ لأنه يحترم فيهم إنسانيتهم كائنًا من كان. (الشاش، 2006: 26)

6. العلاقات بين القائد والأتباع:

إنّ القائد المتميز الذي يتقن دائماً فن قيادة الآخرين والتعامل معهم بنجاح يعرف حقّ المعرفة أنّ قوانين العمل تعطي الحقّ للرئيس في إصدار أوامره لمعاونيه للالتزام بها وتنفيذها، إلاّ أنّه يعمل على أن تكون الأوامر في صورة تعليمات صادرة برقة واحترام، وقابلة للتنفيذ، وترقى لمرتبة الطلب لا صيغة الأوامر، لأنّ المرؤوس دائماً يستجيب بنفس راضية للطلبات الصادرة من قائده بطريقة نفسية راضية، بخلاف الأمر الجاف الذي لا يلقى قبولاً نفسياً ويكون عبئاً صعب التنفيذ (ديماس، 2000: 66).

إنّ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يعتبر ضرورة ملحة مع الارتقاء في مستوى المعيشة، حيث يتطلع الأفراد بدرجة كبيرة إلى إشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية، ولا يقتصرون إطلاقاً على مواجهة احتياجاتهم الفسيولوجية، وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العصر الحديث، باعتبار أنّ العنصر البشريّ هو أساس التطوير والتجديد والتقدم، والقائد الذي يؤمن بأنّ الفرد له شخصية متميزة يجب تقديرها واحترامها، والفرد إذا أتاحت له الفرصة قادراً أن يفكر تفكيراً موضوعياً، وقادراً على الوصول إلى قدراتٍ رشيدة ومعقولة. (قنديل، 2010: 76)

وفي السيرة النبوية نجد رسول الله يتألف القلوب، ويجذبها بحسن معاملته وعفوه، ومن ذلك تبسّمه، فقد كان من أكثر الناس بشراً. ويقول جرير بن عبد الله: " ما حجبني رسول الله منذ أسلمت، ولا رأني إلا تبسّم في وجهي " (العسقلاني، 1986: 187)

7. مهارات التقدير والتحفيز:

إنّ القائد الفعال هو الذي يستطيع التعرف على حاجات ودوافع الأفراد، والتي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم للعمل والإبداع، ثم بعد ذلك يحدد الحوافز التي تتبع هذه الحاجات من حيث نظمها وأنواعها، وتتعدد نظم وأنواع الحوافز التي تدفع الأفراد وتحثهم على السلوك المرغوب نحو تحقيق الأهداف، ومن أهمها الإيجابية والسلبية والمادية والمعنوية. (قنديل، 2010: 72)

ولقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يحفز أصحابه، رضي الله عنهم، ومن أمثلة ذلك عندما أعطى معاذ بن جبل، سفيره إلى اليمن، صلاحيات المهمة التي وكله بها بعد أن وثق بخبرته، ثم ضرب صدره، وقال له مشجعاً: " الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يُرضي رسول الله ". (البغدادي، 2001: 303)

ومن تشجيعه ﷺ قوله ﷺ لعمر بن العاص الذي كان منقفاً في سبيل الله تعالى:
" يا عمرو نعم المال الصالح مع الرّجل الصّالح " (ابن حبان، 1988: 8). (الشاش، 2006: 26).
إنّ القوّة المعنوية التي يغرّسها القائد في نفسه وفي نفوس الأفراد هي التي ترفعُ معنوياتهم،
وتنعشهم، وتدفعهم إلى العمل، ويعتبرُ التشجيعُ والمدحُ والثناءُ من العوامل الرئيسية التي تحفز
الإنسانَ على العطاءِ والمثابرةِ، لا سيّما إذا كانَ هذا الثناءُ صادقاً لا كذبَ فيه ولا نفاقَ.
ولذا أثنى الرسول القائد على كثيرٍ من صحابته، فقال في أبي بكر الصديق "لو وُزِنَ إيمانُ
أبي بكرٍ بإيمانِ العالمِ لرجح". رواه أحمد. (ديماس، 2000: 22).

ويرى الباحث أن المهارات القيادية كان لها دور كبير في تنمية المهارات العسكرية من خلال
الاستنتاج التالي: أهم ما ينبغي أن يتمتع به القائد قدرته على التخطيط وبقدر امتلاك مهارة
التخطيط يحقق النجاحات ويتجنب المفاجئات؛ والقائد الناجح هو الذي يبحث عن عوامل الإبداع
والتجديد بما يضمن تطوير العمل العسكري ومواكبة التجديدات؛ والقرار الناجح والفعال هو الذي
يميز القائد في تحقيق أهدافه؛ وأهم السمات القيادية يمكن اكتسابها من خلال التدريب؛
والقدرة على التأثير على الآخرين تعتبر من أهم الممارسات الفعلية للقيادة؛ والقائد المتميز الذي
يتقن فن قيادة الآخرين والتعامل معهم بنجاح؛ وأنَّ أشد ساعات الليلة حلقة هي التي تسبق الفجر،
وأنَّ أشد ساعات المعركة صعوبة هي التي تسبق النصر عندما يتسلل اليأس إلى قلوب الجنود،
وهنا دورُ القائد أن يحفّزهم ويقودهم نحو تحقيق الهدف المنشود.

المبحث الثالث: التجارب الدولية للكليات العسكريّة

1.3.2: مقدمة

2.3.2: الأكاديميّة العسكريّة الأمريكيّة

3.3.2: الكليّة العسكريّة السودانيّة

4.3.2: كليّة الملك خالد العسكريّة

5.3.2: كلية القيادة والأركان المشتركة

6.3.2: أكاديميّة فلسطين العسكريّة

المبحث الثالث

التجارب الدولية للكليات العسكرية

1.2.3: مقدمة:

إن الكليات العسكرية لها دور كبير في صقل المهارات العسكرية القيادية من خلال ما تحتويه من برامج ومناهج؛ لتدريب طلابها والمنتسبين إليها في العلوم العسكرية والمهارات الميدانية القيادية، حيث إن واقع المقاومة الفلسطينية بأمر الحاجة للارتقاء بأفراده، وبالأخص القادة الميدانيين، وذلك من خلال إلحاقهم بالكليات العسكرية لرفع مستواهم القيادي والمهاري، والمزج بين الخبرة الميدانية والمعرفة الثقافية في العلوم العسكرية، وذلك للوصول إلى القدرات والمهارات التي يكون بها القائد العسكري في المقاومة، وخاصة كتائب القسام على قدر من التحدي والقدرة في مواجهة العدو في الخطط العسكرية والتدريبات الميدانية، وكان لكتائب القسام السبق في إنشاء كلية عسكرية تخدم بالدرجة الأولى الجانب المهاري القيادي لدى مجاهدي كتائب القسام وهي أكاديمية فلسطين العسكرية.

إن الطلاب في الكليات العسكرية والمرشحين لقيادة التشكيلات العسكرية، يعدون أنفسهم لقيادة الجنود في القوات القتالية، وتطرح مسؤوليات هذه القيادة في البيئة سريعة التغيير، تحديات كثيرة توقع الرهبة في النفس. وتعمل الكليات العسكرية على رفد المؤسسات العسكرية بخرجين مسلحين بالعلم والمعرفة.

2.3.2: الأكاديمية العسكرية الأمريكية (USMA):

تعتبر هذه الكلية من أقدم الأكاديميات العسكرية الأمريكية الخمس، إذ تأسست سنة 1802 وتختص بتدريس العلوم العسكرية للرجال والنساء، ومدة الدراسة أربع سنوات، ومقرها في منطقة وست بوينت العسكرية الأمريكية بولاية نيويورك، يلتحق الأفراد بالأكاديمية إما بالتقدم مباشرة إليها، أو بترشيح من أحد أعضاء الكونجرس، ويدرس الطلبة بالأكاديمية تحت صفة "ضباط تحت التدريب"، وعلى نفقة الجيش الأمريكي بالكامل، مقابل الالتزام بالخدمة العسكرية إجبارياً بمجرد التخرج، ويلتحق بالأكاديمية في ربيع كل عام حوالي 1300 متدرجاً، ويتخرج فيها 1000 متدرب تقريباً في كل عام، برتبة ملازم ثانٍ، حاملين درجة البكالوريوس في العلوم العسكرية مع سيرة ذاتية تتضمن تقييم أداء المتدرب على أساس أدائه الأكاديمي، ونزعه القيادية، ومشاركته الإجبارية في الأنشطة الرياضية التنافسية. وينبغي أن يتحلى المتدرب بما يسمى "قانون الشرف للمتدربين" فمهمة هذه الأكاديمية هي تعليم وتدريب وزرع الروح المعنوية وبناء الشخصية القيادية التي تحمل قيم العدل والشرف والدولة، ويتضمن البرنامج الدراسي في الأكاديمية، 32 مقرراً دراسياً إجبارياً، و12 مقرراً اختيارياً.

يختار الطالب مجال دراسته من بين نحو 30 مجالاً. كما يوجد، كذلك 17 تخصصاً، اختياريًا. وعلى الرغم من أن الدّراسة في وست بوينت تؤهل الخريجين، بصفة أساسية، للخدمة في الجيش الأمريكي، إلا أن اتساع مجالات الدّراسة وتنوعها، والتدريبات العملية على تحمل المسؤولية والقيادة. (www.usma.edu) (الدليل الإرشادي للأكاديمية العسكريّة الأمريكيّة).

3.3.2: الكليّة العسكريّة السودانيّة:

افتتحت الكليّة الحربية السودانيّة كمدرسة حربيّة في الخرطوم في عام 1905 بغرض تأهيل كادر مدربيّ من الضباط، وبدأت تعمل ضمن إطار مدرسة المشاة في عام 1948 بعد انتقال مدرسة المشاة في عام 1960، وبقيت الكليّة الحربية لوحدها حتى تم نقلها لوادي سيدنا في عام 1969، كانت مناهج الكليّة الحربية منذ نشأتها وحتى عام 1974 تركّز على تخريج ضباطٍ يمنحون الدبلوم العسكري، ويكونوا قادرين على تنفيذ المهام التي يكلفون بها في المجال العسكري، وانتهج مسلك العسكري المنضبط، وما يطلّبه ذلك من طاعةٍ وصبرٍ وقوة تحمل ورفع مستوى اللياقة البدنية لدى الطلاب، وتدريبهم عسكريًا على أعلى المستويات وتنمية الشخصية القياديّة، واعتمدت على نجاحاتها وبلوغ أهدافها عبر أخذها بأسباب التطوّر في جميع مجالات العلوم العسكريّة والأكاديميّة، وذلك من خلال تطوير المناهج بما يكفل الكفاءة القياديّة والتعبوية والإدارية والتقنية، وذلك باستيعاب العلوم العسكريّة المعاصرة، وكيفية التخطيط العلميّ الدقيق. (الدليل الإرشاديّ للكلية الحربية السودانيّة)

وبيّن العقيد خليل إبراهيم حجو أحد خريجي الكليّة الحربيّة السودانيّة " إن الكليّة تهتمّ بصقل وتنمية المهارات القياديّة لدى مُنتسبيها، وذلك من خلال الاهتمام ببرامج القيادة العسكريّة، والتي تتناول التخطيط من خلال وضع عدة خطط لعملياتٍ عسكرية ومعاركٍ نظاميّة كخطّة هجوم ودفاع، بالإضافة للاهتمام بالإبداع والابتكار، وكذلك التدريب والتأثير في الآخرين من خلال بعض المحاضرات العملية في هذا الشأن، وتحرص على تنمية مهارات التحفيز والتقدير وتنفيذها من خلال تمارين علميّة بين الفصائل والسرايا. (مقابلة مع الخريج عقيد خليل حجو)

4.3.2: كليّة الملك خالد العسكريّة:

افتتحت الكليّة رسميًا عام 1393هـ، وطبقًا لما ينص عليه نظام الكليات العسكريّة فإنّ المهام الرئيسية لكلية الملك خالد العسكريّة تتمثل في : (تعليم وتدريب الطالب ليحوز على الصّفات التي تؤهله ليكون ضابطاً في القوات المسلحة)، وهناك عدّة مهام أخرى تعمل الكليّة من أجلها، وتسجّر لها الإمكانيّات والبرامج، ومن أهمّها : عقد دورات تأهيل الضباط الجامعيين بالحرس الوطني،

والمساهمة في رفع مستوى الكفاءات القيادية فيه، عن طريق الدورات المتخصصة، والندوات العسكرية العلمية، والإسهام في خدمة البحث العلمي في المجال العسكري، ومدّة الدراسة بالكلية ثلاث سنوات موزعة على ستة فصول دراسية، يستغرق كل فصل منها من 15 إلى 16 أسبوعاً ويبلغ عدد الساعات الدراسية (132) ساعة معتمدة، بحيث تتيح للمتخرج استكمال دراسته الجامعية بعد حصوله على درجة البكالوريوس في العلوم العسكرية، ويُعيّن المتخرج من الكلية على رتبة ملازم . أما مدّة الدراسة للضباط الجامعيين فهي سنة دراسية واحدة ذات منهج عسكري مكثف، تشتمل على (23) مادة عسكرية يمنح المتخرج بعدها شهادة إتمام دورة تأهيل الضباط الجامعيين، وتهدف مناهج الكلية إلى تخريج ضابط مزوّد بالمعارف العلمية والتطبيقية التي تؤهله للعمل العسكري والقيام بواجب القيادة. (www.kkma.edu.sa)

5.3.2: كلية القيادة والأركان المشتركة في السودان:

اكتسبت كلية القيادة والأركان سمعة طيبة، وأصبح لها شرف يعتز به كل ضابط، ولم يقتصر دورها على تدريب وتأهيل الضباط السودانيين فقط، بل امتدت أيديها إلى كافة الأقطار الصديقة والشقيقة؛ وفي عام 1995م تمّ تعريب منهج دورة الأركان الصغرى، وعقدت الدورة رقم 29 تحت إشراف معلمين سودانيين من كلية القادة والأركان. منذ الدورة رقم 32 لعام 2003م تحولت دورة القادة والأركان إلى دورة قيادة وأركان مشتركة، وكذلك أصبحت الكلية هي كلية القيادة والأركان المشتركة، ويقوم المجلس الأعلى للكلية ومجلس الكلية وقائد الكلية على تسيير شؤون الكلية، والدورات التي تعقد بالكلية دورة القيادة والأركان المشتركة وتعقد دورة واحدة في العام، دورة القادة والأركان الصغرى، والهدف الأساسي من هذه الدورة تأهيل الضباط من رتبة النقيب والرائد لتولي مهام العمل في التشكيلات والوحدات، وأن يكون دورة قادة السرايا بتقدير جيد على أقل تقدير، وأن يوصي له قائده بحضور الدورة، وأن يكون لائقاً طبيّاً.

رؤية الكلية: تسعى إلى إعداد الضابط الخبير المحترف على مرّ الأجيال.

رسالة الكلية: تقوم الكلية بتأهيل الضابط الذي يتم اختياره من مختلف القوات الرئيسية الثلاث بغرض إعدادهم لشغل وظائف قيادة الأركان بالقوات المسلحة عن طريق التعليم والتدريب بأحدث الوسائل والتقنيات المعاصرة خلال الدراسات العليا في مختلف العلوم العسكرية والإنسانية وتمكّنهم من الإلمام بالشؤون الوطنية والإقليمية والعالمية لخدمة الوطن، وذلك وفق المجال الذي تؤدي فيه القوات المسلحة رسالتها الاستراتيجية الوطنية.

وتهدف الكلية إلى:

1. تدريب الضباط لتولي وظائف الركن بالتشكيلات ورئاسة الأركان المشتركة والقوات الرئيسية الثلاثة ومختلف الإدارات والأسلحة والتشكيلات.
2. إعداد القادة وضباط الركن لتنفيذ المهام القتالية المشتركة، والإدارية والتدريبية، وذلك وفق التخصصات المعمول بها بالقوات الثلاثة.
3. توسيع المدارك في القضايا الوطنية والعالمية.
4. التطلع للمستوى الأعلى (العمليات المشتركة، المستوى العملياتي، والمستوى الاستراتيجي).
5. التطلع لاستلام الوظائف القيادية وتنمية القدرات الإدارية والقيادية. وتتبع الكلية إلى هيئة العمليات المشتركة. (كلية القيادة والأركان المشتركة)

6.3.2: أكاديمية فلسطين العسكرية:

عملت الأكاديمية منذ نشأتها على تلبية احتياج الميدان التخصصية من خلال استهداف الفئة القيادية في الجهاز العسكري، والتي شملت العديد من المستويات القيادية المختلفة، من خلال إكسابها العلوم العسكرية والإدارية والقيادية والشريعة، التي تعتبر ركيزة أساسية للقائد القسامي، ولقد شهدت الأكاديمية العديد من مراحل التطور في مسارات ومحاور عملها ورؤيتها المستقبلية لاحتياجات الميدان العسكري من البرامج التخصصية والمنهجية.

وتقوم الأكاديمية العسكرية بتحديد طاقاتها الاستيعابية لكل عام دراسي وفق احتياج الجهاز العسكري، ومن ثم تقوم بالتواصل مع الأولوية والتخصصات العسكرية المختلفة؛ لترشيح الطلبة العسكريين الذين لديهم مؤهلات وقدرات التطوير القيادية، ويخضع الطالب بعدها لاختبارات تحديد مستوى الطالب ضمن الفئات القيادية، ومن ثم يتقدم الطالب لاختبار المقابلة الشخصية، وعند اجتيازه للاختبار يجتاز الطالب اختبار اللياقة البدنية والصحية؛ لكي يتمكن من اجتياز الأكاديمية العسكرية، وتهدف هذه الاختبارات لتحديد مستوى الطالب، وقدرته في الدراسة والتحصيل العلمي، ومدى الاستفادة منه في الميدان، ويمكن الاستفادة من الطالب بعد تخرجه في تنمية مهاراته القيادية في كافة التخصصات العسكرية؛ ليشكل إضافة مميزة على الجهاز العسكري من خلال تحويل الدراسة إلى تطبيق واقعي. (نشرة تعريفية لأكاديمية فلسطين العسكرية).

وخرىجو الأكاديمية مؤهلون عسكرياً وأكاديمياً لنيل درجة الدبلوم في العلوم العسكرية، وقادرون على تحمل المسؤولية للدفاع عن أرض الوطن ومكتسباته، ومواجهة العدو الصهيوني، وهزيمة جيشه المنهزم معنوياً، والذي اعترف بعدم قدرته على مواجهة مجاهدي القسام، وتحقق الكلية رسالة

القيادة العسكريّة لكثائب القسام في نهضة العمل الجهاديّ الميدانيّ في فلسطين، وقد أثبتت الخريجون بكلّ فخرٍ واعتزاز قدراتهم الفائقة في أداء ما يوكل إليهم من مهام وواجبات، وخاصّة وقت المعارك والحروب، وأظهروا كفاءةً قتاليّةً عاليةً تؤكّد قدراتهم على التّعامل مع أحدث الأسلحة، وتطبيق أفضل النّظريّات العسكريّة بأدائهم المتميّز في المهام الإنسانيّة أثناء تواجدهم في الأكاديميّة أو بعد تخرّجهم، ممّا يعكس المستوى الذي وصل إليه مجاهدونا من مكانة مرموقة في التّدريب والانضباط العسكريّ. وقد انعكست المنهجية العلميّة والكفاءة والقدرة القتاليّة لمقاتلي كتائب القسام خلال حرب العصف المأكول (الجرف الصّامد) التي شنّها العدو الصّهيونيّ على قطاع غزّة. (مقابلة مع عميد الأكاديميّة).

والكليات العسكريّة في الوطن العربيّ تجعل الخريج منها يلتزم بقوانين الدّولة والرؤية السياسيّة لديها، وتزرع لديه الولاء والانتماء للدّولة، وتنادي في شعاراتها بالسلاميّة والطّاعة الكاملة للدّولة، أما ما يميّز أكاديميّة فلسطين العسكريّة أنّها تزرع الرّوح التّعرضيّة لدى أبنائها المقاتلين، مع رفع الرّوح المعنويّة العالية وإعطائهم مساحةً في عمليّة اتّخاذ القرار والقدرة على التّعبير عن آرائهم وشخصيّاتهم، بالإضافة إلى مواكبة النّطور في المناهج القياديّة والعسكريّة. (مقابلة مع المقدّم أبو عمر خريج الكليّة العسكريّة الأردنيّة).

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

ونائج المقابلات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 1.1.3: المقدمة
- 2.1.3: منهج الدراسة
- 3.1.3: مجتمع الدراسة
- 4.1.3: عينة الدراسة
- 5.1.3: مصادر البيانات
- 6.1.3: أداة الدراسة
- 7.1.3: صدق أداة الدراسة (الاستبانة)
- 8.1.3: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
- 9.1.3: الأساليب الإحصائية المستخدمة
- 10.1.3: خطوات إجراء الدراسة

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

منهجية الدِّراسة وإجراءاتها

1.1.3: المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدِّراسة التي تمَّ اتباعها، من حيث منهج الدِّراسة، ومجتمع الدِّراسة، وعينة الدِّراسة، وأدوات الدِّراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدِّراسة، ومصادر البيانات.

2.1.3: منهج الدِّراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدارسة والقياس كما هو دون تدخل الباحث في مجرياتها (الغاء، 2000، 43).

3.1.3: مجتمع الدِّراسة:

يتكوَّن مجتمع الدِّراسة من جميع طلاب وخريجي أكاديمية فلسطين العسكريَّة، وعددهم (320)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4): يوضح خصائص مجتمع الدِّراسة

العدد الإجمالي	قائد مجموعة	قائد فصيل	قائد سرية	قائد لواء وكتيبة	الفئة
320	30	162	100	28	عدد مجتمع الدِّراسة
174	20	92	48	14	عدد العينة

(المصدر: أكاديمية فلسطين العسكريَّة، 2015)

4.1.3: عينة الدِّراسة:

تم اختيار عينة عشوائية منظمة عددها (175) من طلاب وخريجي أكاديمية فلسطين العسكريَّة، أي ما نسبته (54%) من مجتمع الدِّراسة، ولكن تم استرداد (174) استبانة.

تم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة التالية: (Moore, 2003)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعياريَّة المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشريَّة (مثلاً: ± 0.05).

يتمُّ تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات التَّهائية من المُعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

وتتمتع عيّنة الدّراسة بالخصائص التالية:

جدول رقم (5): يُوضّح خصائص عينة الدّراسة بالنسبة للمستوى القيادي

م	المستوى القيادي	العدد	النسبة
1	قائد مجموعة	20	11.5
2	قائد فصيل	92	52.9
3	قائد سرية	48	27.6
4	قائد كتيبة أو لواء	14	8.0
المجموع		174	%100.0

ويتبيّن من الجدول أنّ نسبة 11.5 يمثّلون قادة المجموعات، و52.9 قائد فصيل، و27.6 قائد سرية، و8.0 قائد كتيبة أو لواء. يتّضح من الجدول السابق أنّ غالبية ملتحقي أكاديمية فلسطين العسكريّة هم من القادة الميدانيّين في كتائب القسام.

جدول رقم (6): يُوضّح خصائص عينة الدّراسة بالنسبة لسنوات الخدمة

م	سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	11	6.3
2	من 5-أقل من 10 سنوات	49	28.2
3	10 سنوات فأكثر	114	65.5
المجموع		174	%100.0

ويتبيّن من الجدول أنّ 6.3 يمثّلون أقلّ من 5 سنوات في الخدمة العسكريّة، 28.2 يمثّلون أقلّ من 10 سنوات في الخدمة العسكريّة، 65.5 يمثّلون أكثر من 10 سنوات في الخدمة العسكريّة. ويتّضح من الجدول السابق أنّ ملتحقي أكاديمية فلسطين العسكريّة هم أصحاب سنوات خدمة عالية.

جدول رقم (7): يُوضِّح خصائص عينة الدِّراسة بالنسبة للعمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30	73	42.1
2	من 30-أقل من 40	85	48.9
3	40 سنة فأكثر	16	9.2
المجموع		174	%100.0

ويتبيّن من الجدول أنّ 42.1 أعمارهم أقلّ من 30 عام، و48.9 تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40، و9.2 أكثر من 40 عام.

يتّضح من الجدول السابق أنّ أكاديمية فلسطين العسكرية تستهدف فئة الشّباب.

جدول رقم (8): يُوضِّح خصائص عينة الدِّراسة بالنسبة للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	ثانوية عامة	10	5.7
2	دبلوم	52	29.9
3	بكالوريوس	101	58.1
4	دراسات عليا	11	6.3
المجموع		174	%100.0

ويتبيّن من الجدول أنّ 5.7 مستواهم العلميّ ثانويّة عامّة، وأنّ 29.9 مستواهم العلميّ دبلوم متوسّط، وأنّ 58.1 مستواهم العلميّ بكالوريوس، وأنّ 6.3 مستواهم العلميّ دراسات عليا. يتّضح من الجدول السابق أنّ غالبية ملتحقي أكاديمية فلسطين العسكريّة من حملة المؤهّلات العلميّة الجامعيّة.

جدول رقم (9): يُوضِّح خصائص عينة الدِّراسة بالنسبة لطبيعة العمل

م	طبيعة العمل	العدد	النسبة
1	إداري	11	6.3
2	قائد تخصص	54	31.1
3	قائد مباشر	109	62.6
المجموع		174	%100.0

ويتبيّن من الجدول أنّ 6.3 طبيعة عملهم إداري في العمل العسكري، وأنّ 31.1 قائد تخصصات عسكريّة، وأنّ 62.6 هم قادة مباشرون في العمل العسكري. يتّضح من الجدول السابق أنّ غالبية طلاب وخريجي أكاديمية فلسطين العسكريّة طبيعة عملهم هم قادة مباشرون.

5.1.3: مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدِّراسة إلى نوعين، وهما:

أولاً: البيانات الرئيسيّة: وتتمثل في أداة الدِّراسة (الاستبانة)، التي تم تصميمها خصيصاً للتعرف على دور أكاديمية فلسطين العسكريّة في تنمية المهارات القياديّة.

ثانياً: البيانات الثانويّة: وتتمثل في الدِّراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدِّراسة.

6.1.3: أداة الدِّراسة:

تمّ استخدام الاستبانة كأداة للدِّراسة لتناسبها مع الدِّراسة، التي تمّ تصميمها خصيصاً للتعرف على دور أكاديمية فلسطين العسكريّة في تنمية المهارات القياديّة، وتم تعزيزها بالمقابلات حيث قام الباحث بإجراء 10 مقابلات مع قادة عسكريين، وذلك للتعرف على سبل تنمية المهارات القياديّة، وقام الباحث بتوجيه أسئلة للإجابة على سبل تنمية المهارات القياديّة من خلال 7 محاور؛ وتتكوّن الاستبانة من:

1. البيانات الشخصية: (المُسْتَوَى القِيَادِيّ، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل).

2. محاور وفقرات الاستبانة، حيث تم تقسيمها إلى (7) محاور، وهي:

✓ مَهَارَة التخطيط والرؤية المستقبلية.

✓ مَهَارَة الإبداع والابتكار والتجديد.

✓ مَهَارَة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

✓ مَهَارَة الإعداد والتدريب.

✓ مَهَارَة القدرة على التأثير في الآخرين.

✓ مَهَارَة العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

✓ مَهَارَة التقدير والتحفيز.

وقد تم استخدام مقياس عشاري التدرج، من (1-10)، حيث (1: تمثل أدنى درجة موافقة)،

و(10: تمثل أعلى درجة موافقة).

7.1.3: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (12) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من الصدق من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

وتم أيضاً حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (32) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (10): يُوضِّح معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	مَهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	0.644	0.000	دالة عند 0.01
2	مَهارة الإبداع والابتكار والتجديد	0.842	0.000	دالة عند 0.01
3	مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات	0.882	0.000	دالة عند 0.01
4	مَهارة الإعداد والتدريب	0.719	0.000	دالة عند 0.01
5	مَهارة القدرة على التأثير في الآخرين	0.753	0.000	دالة عند 0.01
6	مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين	0.869	0.000	دالة عند 0.01
7	مَهارة التقدير والتحفيز	0.651	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.350)

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.450)

يتضح من الجدول السابق أنَّ محاور الاستبانة مع الاستبانة ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أنَّ جميع محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (11): يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	أسهمت الأكاديمية في زيادة قدرتي على التخطيط.	0.670	0.000	دالة عند 0.01
2	ساعدتني الأكاديمية على الاستقلالية في الرأي والأفكار بعيداً عن سيطرة وتأثير الآخرين.	0.721	0.000	دالة عند 0.01
3	علمتني الأكاديمية كيف أطور الخطط وأجعلها مقبولة لدى العاملين.	0.609	0.000	دالة عند 0.01
4	أكسبتني الأكاديمية القدرة على توظيف الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط والمهام.	0.714	0.000	دالة عند 0.01
5	رَبَّتْ الأكاديمية فيَّ العزم والإصرار على بلوغ الأهداف والغايات.	0.745	0.000	دالة عند 0.01
6	ساعدتني الأكاديمية في تطوير قدرتي على استقراء الأحداث المستقبلية والاستعداد لها.	0.769	0.000	دالة عند 0.01
7	علمتني الأكاديمية الموازنة بين المهام ووضع الأولويات.	0.726	0.000	دالة عند 0.01
8	أكسبتني الأكاديمية القدرة على ترجمة وبلورة توجيهات القيادة العليا إلى برامج وجداول عمل تنفيذية.	0.727	0.000	دالة عند 0.01
9	علمتني الأكاديمية إعداد الخطط وأوامر العمليات على مستوى الوحدة القتالية.	0.704	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.350)

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.450)

يتضح من الجدول السابق أنَّ فقرات محور مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنَّ جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (12): يُوضّح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة الإبداع والابتكار والتجديد

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	أتاحت لي دراستي ممارسة الإشراف الذي يتيح للطلبة استقلاليته وإبداعه.	0.659	0.000	دالة عند 0.01
2	علمتني الأكاديمية ابتكار طرائق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.	0.761	0.000	دالة عند 0.01
3	أكسبتني الأكاديمية القدرة على تقديم الاقتراحات البناءة.	0.685	0.000	دالة عند 0.01
4	أكسبتني الأكاديمية المهارة في استخدام التجهيزات والأسلحة العنكريّة.	0.680	0.000	دالة عند 0.01
5	أسهمت الأكاديمية في مساعدتي لابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	0.803	0.000	دالة عند 0.01
6	حرصت الأكاديمية على توفير المناخ المشجع على إظهار الإبداعات	0.739	0.000	دالة عند 0.01
7	حرصت الأكاديمية على توزيع الطلاب على الأنشطة الإبداعية.	0.757	0.000	دالة عند 0.01
8	أشركت الأكاديمية الطلبة المبدعين في وضع الخطط.	0.803	0.000	دالة عند 0.01
9	ساعدت الأكاديمية في تميّة التفكير الإبداعي لدى طلبتها	0.704	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.350)

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.450)

يتضح من الجدول السابق أنّ فقرات محور مهارة الإبداع والابتكار والتجديد مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنّ جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (13): يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	طوّرتُ الأكاديمية قدرتي على اتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة.	0.762	0.000	دالة عند 0.01
2	طوّرتُ الأكاديمية قدرتي على تطوير الحلول والبدائل للمشكلات.	0.798	0.000	دالة عند 0.01
3	أكسبتي الأكاديمية السرعة في التّفكير في المواقف التي تتم مواجهتها.	0.663	0.000	دالة عند 0.01
4	طوّرتُ الأكاديمية قدرتي على تحليل المعلومات المتعلقة بموقف معين.	0.762	0.000	دالة عند 0.01
5	علّمتي الأكاديمية اكتشاف المشاكل والتنبؤ بها.	0.793	0.000	دالة عند 0.01
6	ساعدتني الأكاديمية على صناعة القرارات بصورة واضحة.	0.675	0.000	دالة عند 0.01
7	ساعدتني الأكاديمية على صياغة خطة لتنفيذ القرارات.	0.619	0.000	دالة عند 0.01
8	أنمت الأكاديمية قدرتي على المقارنة بين البدائل لتحقيق الأهداف المحددة.	0.529	0.000	دالة عند 0.01
9	علمتني الأكاديمية مواكبة المعايير المعاصرة عند تحديد بدائل القرارات.	0.649	0.000	دالة عند 0.01
10	ساعدتني الأكاديمية في متابعة تنفيذ القرار.	0.627	0.000	دالة عند 0.01
11	أسهمت الأكاديمية في أن أعمل على تقويم القرارات.	0.616	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.350)

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.450)

يتضح من الجدول السابق أنَّ فقرات مَحَوْر مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات مع المَحَوْر ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أنَّ جميع فقرات المَحَوْر تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (14): يُوضِّح معاملات الارتباط لفقرات مَحَوْر مَهارة الإعداد والتدريب

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يؤدي التدريب إلى الاستفادة القصوى من كفاءات ومهارات الموارد البشرية.	0.774	0.000	دالة عند 0.01
2	أسهم التدريب في إكسابك مهارات معينة تساعدك على النجاح والتميز.	0.850	0.000	دالة عند 0.01
3	ساعد التدريب على التركيز على القدرة على الاستنتاج للمساعدة في تَنْمِيَة مَهارة التعلم الذاتي.	0.873	0.000	دالة عند 0.01
4	أسهم التدريب في جعلك قادرًا على الاستخدام الأمثل للوقت.	0.851	0.000	دالة عند 0.01
5	أوصلني التدريب إلى مرحلة أستطيع من خلالها تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء.	0.665	0.000	دالة عند 0.01
6	يساهم التدريب في تحقيق الجودة في الأداء.	0.871	0.000	دالة عند 0.01
7	يساعد التدريب على إيصال المعلومات لأذهان الآخرين.	0.893	0.000	دالة عند 0.01
8	يسهل التدريب المحافظة على الهدوء في مواجهة الضغوط.	0.858	0.000	دالة عند 0.01
9	تؤثر عملية التدريب على أداء الآخرين.	0.779	0.000	دالة عند 0.01
10	يسهم التدريب في استخدام التجهيزات والأسلحة العسكريَّة.	0.699	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.350)

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.450)

يتضح من الجدول السابق أنّ فقرات مَحَوْر مَهَارَة الإِعداد والتدريب مع المَحَوْر ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنّ جميع فقرات المَحَوْر تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15): يُوَضِّح معاملات الارتباط لفقرات مَحَوْر مَهَارَة القدرة على التأثير في الآخرين

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تعلمت مراعاة المقاصد الإيجابية في التأثير على الآخرين.	0.708	0.000	دالة عند 0.01
2	تعلمت اختيار الوقت المناسب في عمليه التأثير.	0.794	0.000	دالة عند 0.01
3	تعلمت اختيار المكان المناسب في عملية التأثير.	0.771	0.000	دالة عند 0.01
4	تعلمت اختيار الأسلوب المناسب في عملية التأثير.	0.573	0.000	دالة عند 0.01
5	تعلمت الاستفادة من النماذج المثالية في التأثير على الآخرين (القدوة الحسنة).	0.553	0.000	دالة عند 0.01
6	تعلمت تمثيل القدوة الحسنة للتأثير على الآخرين.	0.460	0.000	دالة عند 0.01
7	تعلمت استخدام التكنولوجيا في التأثير على الآخرين.	0.677	0.000	دالة عند 0.01
8	تعلمت استخدام لغة الجسد في التأثير على الآخرين.	0.668	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.350)

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.450)

يتضح من الجدول السابق أنّ فقرات مَحَوْر مَهَارَة القدرة على التأثير في الآخرين مع المَحَوْر ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنّ جميع فقرات المَحَوْر تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (16): يُوضّح معاملات الارتباط لفقرات محور مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	أكسبتي الأكاديمية القدرة على التفاعل مع أفكار الآخرين ومشاعرهم.	0.465	0.000	دالة عند 0.01
2	علمتي الأكاديمية استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل أفكاره وتوجيهاته.	0.454	0.000	دالة عند 0.01
3	أتاحت الأكاديمية التشاور مع المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرار.	0.810	0.000	دالة عند 0.01
4	أسهمت الأكاديمية في تفسير السلوكيات الإنسانية وفهم أسبابها ودوافعها.	0.824	0.000	دالة عند 0.01
5	علمتي الأكاديمية كيفية إقناع رؤسائك ومرؤوسيك بضرورة التغيير والتطوير.	0.880	0.000	دالة عند 0.01
6	علمتي الأكاديمية التجاوب مع وجهات النظر التي لا يتفق معها.	0.688	0.000	دالة عند 0.01
7	أسهمت الأكاديمية في تكوين فرق العمل المتجانسة.	0.838	0.000	دالة عند 0.01
8	علمتي الأكاديمية كيفية كسب دعم الرؤساء وثقتهم.	0.873	0.000	دالة عند 0.01
9	علمتي الأكاديمية التوفيق بين الحزم واللين أثناء التعامل مع المرؤوسين.	0.867	0.000	دالة عند 0.01
10	علمتي الأكاديمية كيفية اكتساب ولاء المرؤوسين وإيصالها لأذهانهم.	0.788	0.000	دالة عند 0.01
11	علمتي الأكاديمية معرفة احتياجات المرؤوسين المادية والمعنوية.	0.498	0.000	دالة عند 0.01
12	أكسبتي الأكاديمية القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين والتعاون معهم.	0.727	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.350)

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.450)

يتضح من الجدول السابق أنَّ فقرات مَحَوْر مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين مع المَحَوْر ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أنَّ جميع فقرات المَحَوْر تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (17): يُوضِّح معاملات الارتباط لفقرات مَحَوْر مهارة التقدير والتحفيز

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	علمتي الأكاديمية طرق إثارة حماس الآخرين والتأثير فيهم.	0.688	0.000	دالة عند 0.01
2	علمتي الأكاديمية إنجاز المهام والواجبات في المواعيد المحددة.	0.481	0.000	دالة عند 0.01
3	علمتي الأكاديمية الاستخدام الفعال للثواب والعقاب.	0.827	0.000	دالة عند 0.01
4	علمتي الأكاديمية المثابرة وعدم الاستسلام للإحباطات.	0.699	0.000	دالة عند 0.01
5	علمتي الأكاديمية تحفيز العقول بالسؤال والتعلم.	0.750	0.000	دالة عند 0.01
6	علمتي الأكاديمية تَعزِيز استخدام التحفيز المادي.	0.754	0.000	دالة عند 0.01
7	علمتي الأكاديمية استخدام التحفيز المعنوي.	0.699	0.000	دالة عند 0.01
8	علمتي الأكاديمية استثارة وتحريك الدافع الذاتي.	0.754	0.000	دالة عند 0.01
9	ساعدتني الأكاديمية على تطوير قُدراتي في العمل القيادي.	0.624	0.000	دالة عند 0.01
10	ساعدتني الأكاديمية على اكتشاف قُدراتي ومهاراتي وتكثيفي بمهام جديدة.	0.578	0.000	دالة عند 0.01
11	ساعدتني الأكاديمية على الحصول على مزايا المشاركة في مهمات خاصة.	0.556	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.350)

* قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.450)

يتضح من الجدول السابق أنَّ فقرات مَحَوْر مهارة التقدير والتحفيز مع المَحَوْر ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أنَّ جميع فقرات المَحَوْر تتمتع بمعاملات صدق عالية.

8.1.3: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب "معاملات ألفا كرونباخ"، لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (18): يُوضّح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	المحور	معاملات ألفا كرونباخ
1	مَهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	0.878
2	مَهارة الإبداع والابتكار والتجديد	0.906
3	مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات	0.889
4	مَهارة الإعداد والتدريب	0.950
5	مَهارة القدرة على التأثير في الآخرين	0.840
6	مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين	0.934
7	مَهارة التقدير والتحفيز	0.897
	الاستبانة ككل	0.907

يتضح من الجدول السابق أنّ معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللاستبانة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

م	المحور	معاملات الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	مَهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	0.663	0.797
2	مَهارة الإبداع والابتكار والتجديد	0.610	0.758
3	مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات	0.553	0.712
4	مَهارة الإعداد والتدريب	0.874	0.933
5	مَهارة القدرة على التأثير في الآخرين	0.332	0.498
6	مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين	0.814	0.897
7	مَهارة التقدير والتحفيز	0.695	0.820
	الاستبانة ككل	0.802	0.890

يتضح من الجدول السابق أنَّ معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة وللاستبانة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

9.1.3: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، معامل ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة "T"، وقيمة "Sig."، الوزن النسبي، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

10.1.3: خطوات إجراء الدراسة:

تم إتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تنفيذ المقابلات الشخصية.
7. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
8. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ونتايج المقابلات

1.2.3: المقدمة

2.2.3: الإجابة على السؤال الأول

3.2.3: الإجابة على السؤال الثاني

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات ونتائج المقابلات

1.2.3: المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإجابة على أسئلة الدراسة، من حيث تحليل بيانات الاستبانة، واختبار فرضيات الاستبانة، ثم تفسير النتائج ومناقشتها، ومن ثم بيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، وكذلك نتائج المقابلات الشخصية.

2.2.3: الإجابة على السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على ما يلي:

ما دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية؟

ولقد تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "T" وقيمة "Sig." والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (20): يوضح محاور الاستبانة الرئيسة والاستبانة ككل

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	8.261	0.936	116.362	0.000	82.612	3
2	مهارة الإبداع والابتكار والتجديد	7.611	1.142	87.947	0.000	76.111	7
3	مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات	7.990	1.012	104.111	0.000	79.901	5
4	مهارة الإعداد والتدريب	8.361	1.083	101.842	0.000	83.615	1
5	مهارة القدرة على التأثير في الآخرين	7.963	1.188	88.416	0.000	79.634	6
6	مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين	8.002	1.142	92.431	0.000	80.024	4
7	مهارة التقدير والتحفيز	8.310	0.981	111.792	0.000	83.099	2
	الاستبانة ككل	8.071	0.903	117.862	0.000	80.714	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

دور أكاديميَّة فلسطين العسكرِيَّة في تَنمِيَّة المَهَارَات القِيَادِيَّة جَاء بوزن نسبيّ (80.714)؛ وهذا يدل على أنّ أكاديمية فلسطين العسكرية لديها اهتمام كبير في تَنمِيَّة المَهَارَات القِيَادِيَّة لدى طلبتها المنتسبين لديها، ويفسر الباحث ذلك باهتمام الأكاديمية بتَنمِيَّة المَهَارَات والاستفادة من تجارب الكليات السابقة في تَعزِيز نقاط القوة وتطويرها ومعالجة نقاط الضعف وخاصة بتَنمِيَّة المَهَارَات القِيَادِيَّة.

1. الترتيب الأوَّل هو مَحَوَّر (مَهَارَة الإِعداد والتدريب)، وقد جاء بوزن نسبيّ (83.615)، وهذا يدل على أنّ مَحَوَّر مَهَارَة الإِعداد والتدريب جاء بدرجة كبيرة جدًّا، ويعتبر أعلى وزن نسبيّ في المحاور التي تناولها الباحث، ويرجعُ الباحث ذلك إلى تركيز قيادة أكاديمية فلسطين العسكرية على مَهَارَة الإِعداد والتدريب وتَعزِيز ذلك في برامجها التعلُّمية.

2. الترتيب الثَّاني هو مَحَوَّر (مَهَارَة التقدير والتحفيز)، وقد جاء بوزن نسبيّ (83.099). وهذا يدل على أنّ مَحَوَّر مَهَارَة التقدير والتحفيز جاء بدرجة كبيرة جدًّا، ويعتبر الترتيب الثَّاني في المحاور، ويفسر الباحث ذلك باستخدام الأكاديمية التحفيز المعنوي والمادي لدى منتسبيها، والحرص على التنافس الإيجابي بينهم، ولعبت دورا مهما في تَعزِيز الدافع المعنوي، وبناء العقيدة، والوازع الديني، وإيمان المجاهدين بأهمية وشرف الجهاد في سبيل الله.

3. الترتيب الثَّالث هو مَحَوَّر (مَهَارَة التخطيط والرؤية المستقبلية)، وقد جاء بوزن نسبيّ (82.612). وهذا يدل على أنّ مَحَوَّر مَهَارَة التخطيط والرؤية المستقبلية جاء بدرجة كبيرة جدا، ويعتبر الترتيب الثَّالث في المحاور، ويُرجعُ الباحث ذلك إلى اهتمام الأكاديميَّة في عملية التخطيط، وتَعزِيز ثقافتها في البرامج التعلُّمية وورش العمل، إضافة إلى القُدرات التي يتمتع بها المنتسبون، وذلك لخفيتهم القِيَادِيَّة في العمل الجهادي، وممارستهم للتخطيط سواء في التخطيط العمليّاتي أو الاستراتيجي أو التشغيلي.

4. الترتيب الرَّابِع هو مَحَوَّر (مَهَارَة العلاقات بين القائد والمرؤوسين)، وقد جاء بوزن نسبيّ (80.024). وهذا يدل على أنّ مَحَوَّر مَهَارَة العلاقات بين القائد والمرؤوسين جاء بدرجة كبيرة، ويعتبر الترتيب الرَّابِع في المحاور، ويفسّرُ الباحث ذلك باهتمام الأكاديمية بموضوع العلاقات بين القائد والمرؤوسين في برامجها التعلُّمية والتدريبية الميدانية، وتَعزِيز ذلك من خلال المعاشية الجماعية بين القائد والمرؤوسين في التخطيط للعمليات وتنفيذها.

5. الترتيب الخامس هو محور (مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات)، وقد جاء بوزن نسبي (79.901). وهذا يدل على أن محور مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات جاء بدرجة كبيرة، ويعتبر الترتيب الخامس في المحاور، ويُرجع الباحث ذلك إلى أن دور الأكاديمية في وضع منتسبها في تقدير مواقف تطلب منهم اتخاذ القرار السريع، وحل المشكلات، وعمل تدريب محاكاة يضع القادة في ظروف صعبة في العمليات التدريبية، ليتدرب على هذه المواقف ويتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في الموقف المناسب من خلال العمليات التدريبية، ومن خلال خوض تجربة اتخاذ القرار في الأوقات الصعبة.

6. الترتيب السادس هو محور (مَهارة القدرة على التأثير في الآخرين)، وقد جاء بوزن نسبي (79.634). وهذا يدل على أن محور مهارة القدرة على التأثير في الآخرين جاء بدرجة كبيرة ويعتبر الترتيب السادس في المحاور، ويرجع الباحث ذلك لاهتمام الأكاديمية في تعزيز هذا الجانب لدى منتسبها، من خلال نماذج عملية من قادة لهم القدرة على التأثير، بالإضافة إلى القدرات التي يتمتع بها المجاهدون وخاصة بالإقناع والتأثير وامتلاك الحجج المؤثرة والبراهين القاطعة في توصيل أفكار، وكذلك حضور القائد مع أفراد وجنوده، بحيث يكون قدوة لهم، وهذا يجعل تأثيره عليهم بنسبة عالية.

7. الترتيب السابع هو محور (مَهارة الإبداع والابتكار والتجديد)، وقد جاء بوزن نسبي (76.111). وهذا يدل على أن محور مهارة الإبداع والابتكار والتجديد جاء بدرجة كبيرة ويعتبر الترتيب السابع في المحاور، ويفسر الباحث ذلك بإعطاء الأكاديمية مساحة للقادة الميدانيين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم والعمل على التغيير إلى ما هو أفضل من خلال الأفكار والإبداعات الجديدة التي يتقدم بها القادة الميدانيون.

جدول رقم (21): يُوضِّح مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية

م	الفقرة	المُتَوَسِّط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوَزْن النسبي	الترتيب
1	أسهمت الأكاديمية في زيادة قدرتي على التخطيط.	8.414	1.254	88.479	0.000	84.138	1
2	ساعدتني الأكاديمية على الاستقلالية في الرأي والأفكار بعيدًا عن سيطرة وتأثير الآخرين.	8.138	1.541	69.671	0.000	81.379	7
3	علمتني الأكاديمية كيف أطور الخطط وأجعلها مقبولة لدى العاملين.	8.368	1.179	93.624	0.000	83.678	4
4	أكسبتني الأكاديمية القدرة على توظيف الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط والمهام.	8.103	1.133	94.331	0.000	81.034	8
5	ربت الأكاديمية في العزم والإصرار على بلوغ الأهداف والغايات.	8.402	1.368	81.009	0.000	84.023	2
6	ساعدتني الأكاديمية في تطوير قدرتي على استقراء الأحداث المستقبلية والاستعداد لها.	8.345	1.266	86.942	0.000	83.448	5
7	علمتني الأكاديمية الموازنة بين المهام ووضع الأولويات.	8.218	1.299	83.486	0.000	82.184	6
8	أكسبتني الأكاديمية القدرة على ترجمة وبلورة توجيهات القيادة العليا إلى برامج وجداول عمل تنفيذية.	7.983	1.345	78.291	0.000	79.828	9
9	علمتني الأكاديمية إعداد الخطط وأوامر العمليات على مستوى الوحدة القتالية.	8.379	1.375	80.400	0.000	83.793	3
المجموع		8.261	0.936	116.362	0.000	82.612	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

دور أكاديميَّة فلسطين العسكريَّة في تَنمِيَّة مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية جاءَ بوَزْن نسبي (82.612).

أعلى فقرتين هما:

فقرة رقم (1) وهي (أسهمت الأكاديمية في زيادة قدرتي على التخطيط)، جاءت بوزن نسبي (84.138).

فقرة رقم (5) وهي (رَبَّت الأكاديمية في العزم والإصرار على بلوغ الأهداف والغايات)، جاءت بوزن نسبي (84.023).

وهذا يدل على أن الأكاديمية كان لها دورٌ كبيرٌ في زيادة القدرة على التخطيط لدى طلابها، كما أن الأكاديمية احتياج ضروري داخل الميدان، ولعبت دوراً مهماً في تربية العزم والإصرار على بلوغ الأهداف والغايات لدى منتسبيها.

ويعزو الباحث ذلك إلى دور الأكاديمية في الاهتمام بالتخطيط والرؤية المستقبلية والعزم والإصرار على بلوغ الأهداف وتحقيقها، وذلك في ظل الظروف الصعبة التي نعيشها تحت الاحتلال الصهيوني، والتحديات الكبيرة التي تواجهنا، وثقافة وضع الخطط وترجمتها والحرص على تحقيقها هي من أهم أولويات قيادة الأكاديمية، بالإضافة للقدرات والخبرة التي يتمتع بها المنتسبون، لخلفتهم القيادية وخاصة فيما يخص التخطيط في العمليات العسكرية.

أدنى فقرتين هما:

فقرة رقم (8) وهي (أكسبتي الأكاديمية القدرة على ترجمة وبلورة توجيهات القيادة العليا إلى برامج وجداول عمل تنفيذية)، جاءت بوزن نسبي (79.828).

فقرة رقم (4) وهي (أكسبتي الأكاديمية القدرة على توظيف الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط والمهام)، جاءت بوزن نسبي (81.034).

وهذا يدل على أن الأكاديمية أكسبت منتسبيها القدرات والمهارات التي يستطيعون من خلالها العمل على ترجمة وبلورة توجيهات القيادة العليا إلى برامج وجداول عمل تنفيذية، كما أن الأكاديمية أكسبت منتسبيها القدرة على توظيف الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط والمهام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ليس من دور الأكاديمية ترجمة وبلورة توجيهات القيادة العليا إلى برامج وجداول عمل تنفيذية، وذلك منوطاً في القيادة المباشرة الميدانية التي يقع على كاهلها ترجمة البرامج إلى خطط ميدانية، وعمل مناورات ميدانية للتأكد من سلامة الخطط ومدى جهوزيتها لمواجهة أية مخاطر محتملة.

وقد أوصت دراسة الهويبي 2005 بأهمية وضع الخطط بالنسبة للمدربين، أما دراستي فقد أوصت بالأهمية بالنسبة للقائد المتدرب.

نتائج المقابلات المتعلقة في سبل تَنَمِيَّة مَهَارَةِ التَّخْطِيط والرُّوْيَةِ المُسْتَقْبَلِيَّة

- التَّخْصِصِيَّة ووضوح الرُّوْيَةِ.
- إِتَاحَةُ الفُرْصَةِ لِطُلَّابِ الأَكَادِيمِيَّة لِلْمُشَارَكَةِ فِي وَضْعِ الخَطِّطِ والرُّوْيَةِ لِالأَكَادِيمِيَّةِ نَفْسِهَا.
- المُشَارَكَةُ فِي ورشِ عَمَلٍ خَاصَّةٍ بِدَائِرَةِ الإِعْدَادِ وَالتَّدْرِيبِ وَالكُلِّيَّةِ الفَنِيَّةِ.
- وَضْعُ مَسَاقِ دِرَاسِيٍّ لِدِرَاسَةِ التَّخْطِيطِ وَفِي مَنَهِجِ عِلْمِيٍّ سَلِيمٍ.
- إِشْغَالُ الطُّلَّابِ بِتَمَارِينٍ، وَوَضْعُ خَطِّطٍ عَمَلٍ، وَمُنَاقَشَتُهَا لِلخُرُوجِ بِأَفْضَلِ الخَطِّطِ بِشَكْلِ عَمَلِيٍّ.

جدول رقم (22): يوضح مهارة الإبداع والابتكار والتجديد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	أتاحت لي دراستي ممارسة الإشراف الذي يتيح للطلبة استقلاليته وإبداعه.	7.782	1.338	76.718	0.000	77.816	5
2	علمتني الأكاديمية ابتكار طرائق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.	8.098	1.289	82.882	0.000	80.977	3
3	أكسبتني الأكاديمية القدرة على تقديم الاقتراحات البناءة.	8.339	1.279	86.006	0.000	83.391	1
4	أكسبتني الأكاديمية المهارة في استخدام التجهيزات والأسلحة العسكرية.	8.322	1.317	83.363	0.000	83.218	2
5	أسهمت الأكاديمية في مساعدتي لابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	7.908	1.432	72.869	0.000	79.080	4
6	حرصت الأكاديمية على توفير المناخ المشجع على إظهار الإبداعات	7.414	1.494	65.453	0.000	74.138	6
7	حرصت الأكاديمية على توزيع الطلاب على الأنشطة الإبداعية.	6.948	1.813	50.559	0.000	69.483	8
8	أشركت الأكاديمية الطلبة المبدعين في وضع الخطط.	6.425	2.178	38.917	0.000	64.253	9
9	ساعدت الأكاديمية في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبتها	7.264	1.757	54.549	0.000	72.644	7
	المجموع	7.611	1.142	87.947	0.000	76.111	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية مهارة الإبداع والابتكار والتجديد جاء بوزن

نسبي (76.111).

أعلى فقرتين هما:

فقرة رقم (3) وهي (أكسبتني الأكاديمية القدرة على تقديم الاقتراحات البناءة)، جاءت بوزن

نسبي (83.391).

فقرة رقم (4) وهي (أكسبتي الأكاديمية المهارة في استخدام التجهيزات والأسلحة العسكريّة)، جاءت بوّزن نسبيّ (83.218).

وهذا يدل على على استراتيجية أكاديمية فلسطين العسكريّة القائمة على الشورى، واستيعاب آراء الآخرين ومقترحاتهم البناءة والترحيب بها، والمهارة في استخدام التجهيزات والأسلحة العسكريّة. ويعزو الباحث ذلك لإعطاء الأكاديمية مساحة للقادة الميدانيين في تقديم اقتراحاتهم، والاستخدام الأمثل لعملية التجهيز والأسلحة العسكريّة، وكيفية توظيفها في ميادين القتال والتدريب.

أدنى فقرتين هما:

فقرة رقم (8) وهي (أشركت الأكاديمية الطلبة المبدعين في وضع الخطط)، جاءت بوّزن نسبيّ (64.253).

فقرة رقم (7) وهي (حرصت الأكاديمية على توزيع الطلاب على الأنشطة الإبداعية)، جاءت بوّزن نسبيّ (69.483).

وهذا يدل على أنّ الأكاديمية تعمل على إشراك الطلبة المبدعين في وضع الخطط لكن بشكل نسبيّ، وحرصت على توزيعهم على الأنشطة الإبداعية بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك لوجود هيكلية خاصة داخل الأكاديمية تعمل على وضع الرؤية والخطط والأنشطة الخاصة لطلبة الأكاديمية، وانشغال الطلاب في الميادين العملية، وعدم تفرغهم، وقلة وقت الفراغ لديهم للمساهمة والمشاركة في أعمال الأكاديمية، بالإضافة إلى البعد الأمني الذي يشكل أحد أهم المحددات في إعداد الخطط العسكرية والاستراتيجية نتيجة وجود الاحتلال الصهيوني.

وانتقلت دراسة الرّشودي 2002 بتوصيتها بأنّ القدرات العقلية والمبادأة والابتكار مهارات قياديّة ذاتيّة مهمّة مع دراستي في هذا المحور.

نتائج المقابلات المتعلقة في سبل تنمّيّة مهارة الإبداع والابتكار والتجديد.

- تكوين لجان مختصة للبحث والتطوير.
- الاستفادة من تجارب الآخرين والبناء عليها.
- فتح مجال للتنافس في خلق الأفكار.
- حرية التعبير عن الرأي.
- توفير البيئة المناسبة.
- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية.
- إيجاد قسم فني للإشراف على المشاريع والإبداعات التقنية.
- إدراج الإبداعات والابتكارات الفنية ضمن وسائل تقييم الطلاب.
- توفير جميع الظروف البيئية الداعمة للإبداع والابتكار.

جدول رقم (23): يُوضِّح مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات

م	الفقرة	المُتوسِّط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوَزْن النسبي	التَّرْتِيب
1	طَوَّرت الأكاديمية قدرتي على اتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة.	8.190	1.283	84.205	0.000	81.897	1
2	طَوَّرت الأكاديمية قدرتي على تطوير الحلول والبدائل للمشكلات.	7.977	1.281	82.139	0.000	79.770	6
3	أكسبتي الأكاديمية السرعة في التَّفكير في المواقف التي تتم مواجهتها.	7.943	1.355	77.346	0.000	79.425	8
4	طَوَّرت الأكاديمية قدرتي على تحليل المعلومات المتعلقة بموقف معين.	8.046	1.225	86.636	0.000	80.460	5
5	علّمتي الأكاديمية اكتشاف المشاكل والتنبؤ بها.	7.914	1.177	88.683	0.000	79.138	9
6	ساعدتني الأكاديمية على صناعة القرارات بصورة واضحة.	8.069	1.195	89.046	0.000	80.690	4
7	ساعدتني الأكاديمية على صياغة خطة لتنفيذ القرارات.	7.977	1.669	63.046	0.000	79.770	6
8	أنمت الأكاديمية قدرتي على المقارنة بين البدائل لتحقيق الأهداف المحددة.	7.908	1.440	72.461	0.000	79.080	10
9	علّمتني الأكاديمية مواكبة المعايير المعاصرة عند تحديد بدائل القرارات.	7.598	1.505	66.593	0.000	75.977	11
10	ساعدتني الأكاديمية في متابعة تنفيذ القرار.	8.144	1.171	91.700	0.000	81.437	2
11	أسهمت الأكاديمية في أن أعمل على تقويم القرارات.	8.126	1.320	81.238	0.000	81.264	3
	المجموع	7.990	1.012	104.111	0.000	79.901	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

دور أكاديمية فلسطين العسكريّة في تَنْمِية مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات

جاء بوزن نسبي (79.901).

أعلى فقرتين هما:

فقرة رقم (1) وهي (طَوَّرَتِ الأكاديمية قدرتي على اتخاذ القَرارات الحاسمة والصائبة)، جاءت بوزن نسبي (81.897).

فقرة رقم (10) وهي (ساعدتني الأكاديمية في متابعة تنفيذ القرار)، جاءت بوزن نسبي (81.437).

وهذا يدل على أن الأكاديمية عملت على تطوير قدرات الطلبة على اتخاذ القَرارات الحاسمة والصائبة والسريعة، والمساعدة في تنفيذ القَرارات بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى هيكلية العمل الميداني التي تَضطرُّ القادة الميدانيين إلى العمل تحت الضَّغط، واحتياجهم لاتخاذ قرارات حاسمة وصائبة ومتابعة ذلك.

ويعزو الباحث ذلك إلى إعطاء الأكاديمية فرصة للطلبة في عملية اتخاذ القَرارات وتطويرها، وأيضاً متابعة تنفيذ القَرارات في ميادين التدريب داخل الأكاديمية، وتَمَيُّع الجانب العملي بدرجة كبيرة.

أدنى فقرتين هما:

فقرة رقم (9) وهي (علمتني الأكاديمية مواكبة المعايير المعاصرة عند تحديد بدائل القَرارات)، جاءت بوزن نسبي (75.977).

فقرة رقم (8) وهي (أنمت الأكاديمية قدرتي على المقارنة بين البدائل لتحقيق الأهداف المحددة)، جاءت بوزن نسبي (79.080).

وهذا يدل على أن الأكاديمية علمت الطلبة مواكبة المعايير المعاصرة عند تحديد بدائل القَرارات، وأنمت قدرات الطلبة على المقارنة بين البدائل لتحقيق الأهداف بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك للتَّغيير التكنولوجي والسياسي والاقتصادي المتسارع في بيئة الاحتلال الصهيوني، ولحداثة الأكاديمية في نشأتها، وللمخاطر والتحديات التي تواجهها، وخاصة قصف العدو لعددٍ من مقراتها، وعدم وجود مكانٍ رئيسي للأكاديمية.

والتَّقت دراستي مع دراسة (القحطاني، 2003) في توصيته بأن يعطي الطالب مشكلةً معيَّنة، ويطلب منه إيجاد البدائل والخُلول في هذا المحور.

نتائج المقابلات المتعلقة في سبل تَنَمِيَّة مَهَارَة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القَرارات.

- المشاركة في محاكاة عملية لحل مشاكل حقيقية تواجهها أكاديمية فلسطين العسكرية.
- إعطاء دورات للطلاب في طريق التحليل وحل المشكلات.
- ورشات العمل الجماعية.
- تحديد المشكلات الحقيقية واستنباط الحلول.
- تكوين فرق من الطلاب ووضع مشكلات ومعضلات مع تكليفهم بدراستها ووضع حلول لها.
- إدراج طرق حل المشكلات واتخاذ القَرارات ضمن المنهج الدراسي.
- عمل تمارين ميدانية تنمي قُدرات اتخاذ القَرار.
- تَعزِيز مَهَارَة العصف الذهني لبناء رصيد كاف من الخيارات والبدائل.

جدول رقم (24): يُوضِّح مهارة الإعداد والتدريب

م	الفقرة	المُتوسِّط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوَزْن النسبي	الترتيب
1	يؤدي التدريب إلى الاستفادة القصوى من كفاءات ومهارات الموارد البشرية.	8.494	1.454	77.087	0.000	84.943	4
2	أسهم التدريب في إكسابك مهارات معينة تساعدك على النجاح والتميز.	8.391	1.392	79.488	0.000	83.908	7
3	ساعد التدريب على التركيز على القدرة على الاستنتاج للمساعدة في تَنْمِيَةِ مهارة التعلم الذاتي.	8.063	1.398	76.059	0.000	80.632	10
4	أسهم التدريب في جعلك قادرًا على الاستخدام الأمثل للوقت.	8.109	1.416	75.537	0.000	81.092	8
5	أوصلني التدريب إلى مرحلة أستطيع من خلالها تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء.	8.103	1.463	73.078	0.000	81.034	9
6	يساهم التدريب في تحقيق الجودة في الأداء.	8.425	1.510	73.594	0.000	84.253	5
7	يساعد التدريب على إيصال المعلومات لأذهان الآخرين.	8.592	1.193	95.038	0.000	85.920	1
8	يسهل التدريب المحافظة على الهدوء في مواجهة الضغوط.	8.420	1.335	83.185	0.000	84.195	6
9	تؤثر عملية التدريب على أداء الآخرين.	8.506	1.266	88.590	0.000	85.057	3
10	يسهم التدريب في استخدام التجهيزات والأسلحة العسكريَّة.	8.511	1.445	77.672	0.000	85.115	2
	المجموع	8.361	1.083	101.842	0.000	83.615	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

دور أكاديميَّة فلسطين العسكريَّة في تَنْمِيَةِ مهارة الإعداد والتدريب جاءَ بوزن نسبي (83.615).

أعلى فقرتين هما:

فقرة رقم (7) وهي (يساعد التدريب على إيصال المعلومات لأذهان الآخرين)، جاءت بوزن نسبي (85.920).

فقرة رقم (10) وهي (يسهم التدريب في استخدام التجهيزات والأسلحة العسكرية)، جاءت بوزن نسبي (85.115).

وهذا يدل على فعالية برامج التدريب النظرية والعملية وقدرتها على إيصال المعلومات لأذهان الآخرين، ومساهمتها في استخدام التجهيزات والأسلحة العسكرية بدرجة كبيرة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأكاديمية أسهمت بشكل كبير في التدريب على استخدام التجهيزات والأسلحة العسكرية وتوظيفها في القتال ضد العدو الصهيوني بالشكل الكمي والنوعي المناسبين.

أدنى فقرتين هما:

فقرة رقم (3) وهي (ساعد التدريب على التركيز على القدرة على الاستنتاج للمساعدة في تنمية مهارة التعلم الذاتي)، جاءت بوزن نسبي (80.632).

فقرة رقم (5) وهي (أوصلني التدريب إلى مرحلة أستطيع من خلالها تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء)، جاءت بوزن نسبي (81.034).

ويدل ذلك على أن الأكاديمية ساعدت على التركيز على القدر على الاستنتاج للمساعدة في تنمية مهارة التعلم الذاتي وقدرة الطلبة على تقديم الاقتراحات بدرجة جيدة جداً.

ويعزو الباحث ضعف بعض الإمكانيات المستخدمة في التدريب في هذا المجال والنتيجة عن الحصار المفروض على قطاع غزة الذي حال دون وصول بعض الكفاءات والخبرات، بالإضافة إلى نقص بعض الأجهزة والمعدات.

اتفقت دراسة (العمرى، 1999) مع دراستي في هذا المحور بتوصية تؤكد على ضرورة الاهتمام باستمرارية التدريب لمختلف المستويات القيادية.

نتائج المقابلات المتعلقة في سبل تَنمِيَة مَهَارَة الإِعداد والتدريب.

- بيان أهمية التدريب لدى مجلس الأكاديمية.
- عمل برامج تدريبية مبنية على تقييم الأداء.
- تطوير وتحديث البرامج التدريبية.
- عمل ورشات عمل لتلاقح الأفكار.
- زيادة التدريب العملي بالمشروعات التكنيكية وفق الحاجة الدراسية.
- تطوير الكادر التدريبي التابع للكلية وزيادة أعداده وفق التدريب.
- متابعة ومواكبة العلوم التدريبية على مستوى الدولة المتقدمة عسكريا وإدراجها بما يتناسب مع الواقع المحلي.
- تزويد المدرب بجميع الأدوات التي تساعد في نجاح عملية التدريب.
- الحرص على انتقاء الكادر التدريبي على أعلى مستوى.
- تحديد الفجوة التدريبية، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية.

جدول رقم (25): يُوضِّح مهارة القدرة على التأثير على الآخرين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعلمت مراعاة المقاصد الإيجابية في التأثير على الآخرين.	8.115	1.389	77.073	0.000	81.149	3
2	تعلمت اختيار الوقت المناسب في عملية التأثير.	8.046	1.438	73.817	0.000	80.460	4
3	تعلمت اختيار المكان المناسب في عملية التأثير.	7.989	1.410	74.731	0.000	79.885	6
4	تعلمت اختيار الأسلوب المناسب في عملية التأثير.	8.029	1.314	80.577	0.000	80.287	5
5	تعلمت الاستفادة من النماذج المثالية في التأثير على الآخرين (القدوة الحسنة).	8.385	1.279	86.448	0.000	83.851	2
6	تعلمت تمثيل القدوة الحسنة للتأثير على الآخرين.	8.477	1.201	93.129	0.000	84.770	1
7	تعلمت استخدام التكنولوجيا في التأثير على الآخرين.	7.270	1.900	50.482	0.000	72.701	8
8	تعلمت استخدام لغة الجسد في التأثير على الآخرين.	7.397	1.846	52.849	0.000	73.966	7
	المجموع	7.963	1.188	88.416	0.000	79.634	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية مهارة القدرة على التأثير على الآخرين جاء بوزن نسبي (79.634).

أعلى فقرتين هما:

فقرة رقم (6) وهي (تعلمت تمثيل القدوة الحسنة للتأثير على الآخرين)، جاءت بوزن نسبي (84.770).

فقرة رقم (5) وهي (تعلمت الاستفادة من النماذج المثالية في التأثير على الآخرين (القدوة الحسنة))، جاءت بوزن نسبي (83.851).

وهذا يدلُّ على أنَّ القدوةَ الحسنةَ دائماً حاضرةٌ بين القادةِ والمدربينِ والطلبةِ، وذلك بأيدولوجيتهم الإسلامية.

ويُفسر الباحث ذلك بحضور الشخصيات القيادية التي تجسد قدوة حسنة للطلاب وخاصة في قيادة الأكاديمية، وتواجدها المستمر بين الطلبة، في معظم مراحل العمليات التعليمية والتدريبية. أدنى فقرتين هما:

فقرة رقم (7) وهي (تعلمت استخدام التكنولوجيا في التأثير على الآخرين)، جاءت بوَزن نسبي (72.701).

فقرة رقم (8) وهي (تعلمت استخدام لغة الجسد في التأثير على الآخرين)، جاءت بوَزن نسبي (73.966).

ويدلُّ ذلك على محدودية تدريب الطلاب على استخدام التكنولوجيا في التّواصل والتأثير على الآخرين، ومحدودية تدريب الطلاب على استخدام لغة الجسد.

ويعزو الباحث ذلك إلى التحديات والمخاطر التي تواجهها الأكاديمية خاصة من العدو الصهيوني، وعدم وجود استقرار دائم للعملية التدريسية؛ بسبب الأوضاع الأمنية وتهديدات العدو المتكررة، وعدم وجود مختصين للتدريب على الاستخدام الأمثل للغة الجسد في التأثير على الآخرين.

واثقت رسالة (القرشي، 1995) مع رسالتي في هذا المحور بأهمية فنّ التأثير على الآخرين وحملهم على إنجاز مهامهم العسكرية بكلّ رضا وطيب خاطر.

نتائج المقابلات المتعلقة في سبل تنمية مهارة القدرة على التأثير في الآخرين.

- التدريب على فهم الشخصيات.
- دورات في الاتصال والتواصل وفن التعامل.
- دورات في مهارات التأثير.
- تعزيز مهارة الاستماع للآخرين وأراءهم.
- تعزيز مهارة استخدام لغة الجسد لأنها من أهم مهارات التأثير.
- الثقة والإيمان بالفكرة المراد طرحها والصدق فيها.
- إعطاء القدوة الحسنة في الكثير من السلوكيات.

جدول رقم (26): يوضح مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوس

م	الفقرة	المُتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب
1	أكسبتي الأكاديمية القدرة على التفاعل مع أفكار الآخرين ومشاعرهم.	8.195	1.307	82.736	0.000	81.954	2
2	علمتي الأكاديمية استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل أفكاره وتوجيهاته.	7.787	1.726	59.529	0.000	77.874	11
3	أتاحت الأكاديمية التشاور مع المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرار.	7.994	1.567	67.280	0.000	79.943	7
4	أسهمت الأكاديمية في تفسير السلوكيات الإنسانية وفهم أسبابها ودوافعها.	7.621	1.671	60.164	0.000	76.207	12
5	علمتي الأكاديمية كيفية إقناع رؤسائك ومرؤوسيك بضرورة التغيير والتطوير.	7.943	1.605	65.293	0.000	79.425	8
6	عملتي الأكاديمية التجاوب مع وجهات النظر التي لا يتفق معها.	8.000	1.356	77.835	0.000	80.000	6
7	أسهمت الأكاديمية في تكوين فرق العمل المتجانسة.	7.943	1.433	73.094	0.000	79.425	8
8	علمتي الأكاديمية كيفية كسب دعم الرؤساء وثقتهم.	7.937	1.525	68.654	0.000	79.368	10
9	علمتي الأكاديمية التوفيق بين الحزم واللين أثناء التعامل مع المرؤوسين.	8.167	1.386	77.744	0.000	81.667	3
10	علمتي الأكاديمية كيفية اكتساب ولاء المرؤوسين وإيصالها لأذهانهم.	8.040	1.472	72.063	0.000	80.402	5
11	علمتي الأكاديمية معرفة احتياجات المرؤوسين المادية والمعنوية.	8.115	1.206	88.744	0.000	81.149	4
12	أكسبتي الأكاديمية القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين والتعاون معهم.	8.287	1.329	82.246	0.000	82.874	1
	المجموع	8.002	1.142	92.431	0.000	80.024	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

دور أكاديميَّة فلسطين العنكريَّة في تَمْيِيَّة مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوس جاء بوزن نسبي (80.024).

أعلى فقرتين هما:

فقرة رقم (12) وهي (أكسبتي الأكاديمية القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين والتعاون معهم)، جاءت بوزن نسبي (82.874).

فقرة رقم (1) وهي (أكسبتي الأكاديمية القدرة على التفاعل مع أفكار الآخرين ومشاعرهم)، جاءت بوزن نسبي (81.954).

ويدل ذلك على اهتمام الأكاديميَّة في توضيح أهميَّة بناء العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين والتعاون معهم، وكذلك التفاعل مع أفكارهم ومشاعرهم.

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة الأكاديميَّة على بناء وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين المدرسين والطلبة في المراحل الدراسية المختلفة، والقدرة على التفاعل الإيجابي مع أفكار الآخرين ومشاعرهم، وانعكاس ذلك على الميدان العملي للفئات القيادية المنتسبة للكلية.

أدنى فقرتين هما:

فقرة رقم (4) وهي (أسهمت الأكاديمية في تفسير السلوكيات الإنسانية وفهم أسبابها ودوافعها)، جاءت بوزن نسبي (76.207).

فقرة رقم (2) وهي (علمتي الأكاديمية استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل أفكاره وتوجيهاته)، جاءت بوزن نسبي (77.874).

ويدل على أن الأكاديمية بحاجة إلى زيادة الاهتمام في تفسير السلوكيات الإنسانية وفهم أسبابها ودوافعها واتجاهات الآخرين، واستخدام وسائل الاتصال المناسبة.

ويعزو الباحث ذلك إلى انشغال القادة وتركيزهم على الإنجاز في العمل على حساب فهم سلوكيات واتجاهات الأفراد الإنسانية بالإضافة إلى الحاجة لتطوير مهارات الاتصال والتواصل بأنواعها وأشكالها وما تقتضيه مصلحة العمل.

ويرى الباحث أن دراسة العتيبي 2003 أوصت بضرورة عمل القادة على إقامة علاقات وثيقة مع المرؤوسين؛ نظرًا لأهميَّة ذلك في تطوير الأداء، وذلك يتفق مع نتائج دراستي في هذا المحور.

نتائج المقابلات المتعلقة في سبل تَنَمِيَّة مَهَارَةِ العَلَاقَات بَيْن القَائِد والمَرؤُوسِين.

- توضيح أهمية وظيفة التنظيم.
- عمل هيكل تنظيمي واضح ومعلن للجميع يُوضِّح العَلاقة بَيْن القَائِد والمَرؤُوسِين.
- عمل وصف وظيفي يُوضِّح طبيعة المهام للقائد والمَرؤُوسِين.
- يفضل الهيكل التنظيمي الأفقي وليس الرأسي في زيادة العَلاقة والتواصل بَيْن الجميع.
- التدريب على مهارات الاتصال والتواصل.
- تعريف وشرح الصلاحيات للجميع، والفصل بَيْن الصلاحيات قدر الإمكان.
- وضوح الهيكلية الإدارية.
- المتابعة الإدارية الفعالة والإيجابية بَيْن القَائِد والمَرؤُوسِين.
- عدم إيجاد فجوة في التعامل بَيْن أركان المؤسسة القَائِد والمَرؤُوسِين.
- منح المَرؤُوسِين فرصة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حول العمل بحرية وفق المصلحة العامة.
- التفويض مع المتابعة الفاعلة.
- العمل بروح الفريق مع مراعاة احتياجات الآخرين.
- مقابلات للطلاب مع قادة متميزين في العَلاقات مع مَرؤُوسِيهم.
- تَعزِيز ثقافة احترام الآخرين وتشجيعهم على الحوار.

جدول رقم (27): يُوَصِّح مَهَارَةَ التَّقْدِيرِ وَالتَّحْفِيزِ

م	الفقرة	المُتَوَسِّط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوَزْن النسبي	التَّرْتِيب
1	علمتي الأكاديمية طرق إثارة حماس الآخرين والتأثير فيهم.	8.109	1.515	70.619	0.000	81.092	10
2	علمتي الأكاديمية إنجاز المهام والواجبات في المواعيد المحددة.	8.385	1.131	97.816	0.000	83.851	4
3	علمتي الأكاديمية الاستخدام الفعال للثواب والعقاب.	8.328	1.193	92.058	0.000	83.276	5
4	علمتي الأكاديمية المشاركة وعدم الاستسلام للإحباطات.	8.328	1.259	87.233	0.000	83.276	5
5	علمتي الأكاديمية تحفيز العقول بالسؤال والتعلم.	8.224	1.268	85.539	0.000	82.241	9
6	علمتي الأكاديمية تَعزِيز استخدام التحفيز المادي.	8.000	1.505	70.104	0.000	80.000	11
7	علمتي الأكاديمية استخدام التحفيز المعنوي.	8.397	1.271	87.117	0.000	83.966	3
8	علمتي الأكاديمية استثارة وتحريك الدافع الذاتي.	8.305	1.260	86.909	0.000	83.046	7
9	ساعدتني الأكاديمية على تطوير قدراتي في العمل القيادي.	8.638	1.188	95.906	0.000	86.379	1
10	ساعدتني الأكاديمية على اكتشاف قدراتي ومهاراتي وتكثيفي بمهام جديدة.	8.410	1.368	80.867	0.000	84.104	2
11	ساعدتني الأكاديمية على الحصول على مزايا المشاركة في مهمات خاصة.	8.277	1.468	74.162	0.000	82.775	8
	المجموع	8.310	0.981	111.792	0.000	83.099	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

دور أكاديميَّة فلسطين العسكريَّة في تَنمِية مَهَارَةَ التَّقْدِيرِ وَالتَّحْفِيزِ جاءَ بِوَزْن نسبيِّ (83.099).

أعلى فقرتين هما:

فقرة رقم (9) وهي (ساعدتني الأكاديمية على تطوير قدراتي في العمل القيادي)، جاءت بوزن نسبي (86.379).

فقرة رقم (10) وهي (ساعدتني الأكاديمية على اكتشاف قدراتي ومهاراتي وتكثيفي بمهام جديدة)، جاءت بوزن نسبي (84.104).

وبدلاً ذلك على أن الأكاديمية طوّرت قدرات المرؤوسين في العمل القيادي من خلال تصميم البرامج العملية المبنية على احتياج الميدان وقدرتهم على اكتشاف مهاراتهم بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك الأكاديمية برامج تعليمية وتدريبية على مستوى عالٍ، ساعدت الطلبة على تطوير قدراتهم واكتشاف مهاراتهم، وإعطائهم فرصة كبيرة للمرؤوسين لتطوير القدرات التي يتم اكتشافها من خلال برامج المحاكاة والتي من خلالها تظهر نقاط القوة والضعف في المهارات.

أدنى فقرتين هما:

فقرة رقم (6) وهي (علمتني الأكاديمية تعزيز استخدام التحفيز المادي)، جاءت بوزن نسبي (80.000).

فقرة رقم (1) وهي (علمتني الأكاديمية طرق إثارة حماس الآخرين والتأثير فيهم)، جاءت بوزن نسبي (81.092).

وبدل ذلك على أن الأكاديمية عززت التحفيز المادي كنوع من أنواع التحفيز، وإثارة حماس الآخرين والتأثير فيهم بدرجة كبيرة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية للدور المطلوب من الأكاديمية في التعليم والتدريب وزرع ثقافة التحفيز، وباجة إلى تطوير مستمر وتغيير في الشكل والأسلوب.

وقد اتفقت دراستي مع دراسة (العمرى، 1999) في هذا المحور من دراستي بالتأكيد على ضرورة أن يصبح القادة قُدوةً في العمل من أجل التّدعيم والتّشجيع.

نتائج المقابلات المتعلقة في سبل تَنْمِيَةِ مَهَارَةِ التَّقْدِيرِ والتَّحْفِيزِ.

- التوضيح بأنَّ التَّقْدِيرَ مهمة لا تقوض.
- مكافأة المحسن ومعاقبة المخطئ والمقصر.
- منهج الحافز المناسب في المكان المناسب والزمان والأسلوب المناسب.
- تخصيص الأكثر تميزاً بالشكر من بين المتميزين.
- عرض نموذج عملي للتحفيز وأثره الإيجابي على العمل.
- تمارين نظرية حول وسائل التقدير والتحفيز.
- عمل ورش عمل.
- ترشيح المتميزين لدورات خاصة.
- إعلان أسماء المتميزين في كل فصل.
- المكافأة مع اعتماد سياسية الثواب والعقاب.
- ربط التميز بمعدلات الأكاديمية الفصلية والعملية بنظام حوافز.
- منح جوائز تكريمية للعاملين والطلاب وفق الاجتهاد والنظام المتبع.

3.2.3: الإجابة على السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في مُتَوَسِّطِ التَّقْدِيرَاتِ لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تَنْمِيَةِ المَهَارَاتِ القِيَادِيَّةِ تعزى لِمُتَغَيَّرَاتِ: (المُسْتَوَى القِيَادِيّ، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: بالنسبة لمتغير المُسْتَوَى القِيَادِيّ:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في مُتَوَسِّطِ التَّقْدِيرَاتِ لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تَنْمِيَةِ المَهَارَاتِ القِيَادِيَّةِ تعزى لمتغير المُسْتَوَى القِيَادِيّ (قائد مجموعة، قائد فصيل، قائد سرية، قائد كتيبة أو لواء).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو

مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (28): يُوضِّح الفروقات بالنسبة لمتغير المُستوى التِياديّ

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مُتَوَسِّط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	مَهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	بين المجموعات	10.082	3	3.361	4.033	0.008	دالة
		داخل المجموعات	141.642	170	0.833			
		المجموع	151.724	173				
2	مَهارة الإبداع والابتكار والتجديد	بين المجموعات	4.824	3	1.608	1.239	0.297	غير دالة
		داخل المجموعات	220.626	170	1.298			
		المجموع	225.451	173				
3	مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	7.518	3	2.506	2.509	0.061	غير دالة
		داخل المجموعات	169.779	170	0.999			
		المجموع	177.297	173				
4	مَهارة الإعداد والتدريب	بين المجموعات	0.851	3	0.284	0.239	0.869	غير دالة
		داخل المجموعات	202.061	170	1.189			
		المجموع	202.912	173				
5	مَهارة القدرة على التأثير في الآخرين	بين المجموعات	8.938	3	2.979	2.153	0.095	غير دالة
		داخل المجموعات	235.250	170	1.384			
		المجموع	244.188	173				
6	مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين	بين المجموعات	4.419	3	1.473	1.132	0.338	غير دالة
		داخل المجموعات	221.212	170	1.301			
		المجموع	225.631	173				
7	مَهارة التقدير والتحفيز	بين المجموعات	7.275	3	2.425	2.592	0.054	غير دالة
		داخل المجموعات	159.054	170	0.936			
		المجموع	166.330	173				
	المجموع	بين المجموعات	5.228	3	1.743	2.179	0.092	غير دالة
		داخل المجموعات	135.941	170	0.800			
		المجموع	141.169	173				

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 170) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الاستبانة ككل وفي المحور الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير المستوى القيادي.
 - قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في المحور الأول، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير المستوى القيادي.
- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى القيادي، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (29): يوضح الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى القيادي في المحور الأول

المستوى القيادي	قائد مجموعة	قائد فصيل	قائد سرية	قائد كتيبة أو لواء
قائد مجموعة	1			
قائد فصيل	-0.391	1		
قائد سرية	*-0.529	-0.138	1	
قائد كتيبة أو لواء	*-0.073	*-0.682	-0.544	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين فئة (قائد سرية) وفئة (قائد مجموعة) لصالح فئة (قائد مجموعة).
- يوجد فروقات بين فئة (قائد كتيبة أو لواء) وفئة (قائد مجموعة) لصالح فئة (قائد مجموعة).
- يوجد فروقات بين مجموعة (قائد كتيبة أو لواء) ومجموعة (قائد فصيل) لصالح مجموعة (قائد فصيل).
- ويعزى الباحث ذلك إلى أن احتياج قائد المجموعة وقائد الفصيل، إلى مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، وقائد السرية وقائد الكتيبة مارس هذه المهارة من خلال الخبرة التي مارسها في ميدان الجهاد، وإن قائد الكتيبة وقائد السرية قدرتهم ومعرفتهم بالتخطيط التي اكتسبوها من الميدان أكثر مما تعلموه داخل الأكاديمية، لتجاربهم السابقة واحتكاكهم بالعدو خلال المواجهات السابقة معه.

2. الفرضية الثانية: بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (30): يُوضّح الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	مَهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	بين المجموعات	1.469	2	0.735	0.836	0.435	غير دالة
		داخل المجموعات	150.254	171	0.879			
		المجموع	151.724	173				
2	مَهارة الإبداع والابتكار والتجديد	بين المجموعات	3.183	2	1.591	1.224	0.297	غير دالة
		داخل المجموعات	222.268	171	1.300			
		المجموع	225.451	173				
3	مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.385	2	1.193	1.166	0.314	غير دالة
		داخل المجموعات	174.912	171	1.023			
		المجموع	177.297	173				
4	مَهارة الإعداد والتدريب	بين المجموعات	1.408	2	0.704	0.597	0.551	غير دالة
		داخل المجموعات	201.504	171	1.178			
		المجموع	202.912	173				
5	مَهارة القدرة على التأثير في الآخرين	بين المجموعات	1.982	2	0.991	0.700	0.498	غير دالة
		داخل المجموعات	242.206	171	1.416			
		المجموع	244.188	173				
6	مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين	بين المجموعات	7.299	2	3.650	2.858	0.060	غير دالة
		داخل المجموعات	218.332	171	1.277			
		المجموع	225.631	173				
7	مَهارة التقدير والتحفيز	بين المجموعات	1.622	2	0.811	0.842	0.433	غير دالة
		داخل المجموعات	164.707	171	0.963			
		المجموع	166.330	173				
	المجموع	بين المجموعات	2.328	2	1.164	1.434	0.241	غير دالة
		داخل المجموعات	138.841	171	0.812			
		المجموع	141.169	173				

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الاستبانة ككل وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مُتَوَسِّط التَقْدِيرَات لِدور أكاديميَّة فلسطين العسكريَّة في تَنَمِيَّة المَهَارَات القِيَادِيَّة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في وجهات نظر طلبة وخريجي أكاديمية فلسطين العسكرية حول دورها في تَنَمِيَّة المَهَارَات القِيَادِيَّة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يرجع بأن فترة الخمس سنوات مر بها جميع الفئات القيادية بعدد من الحروب مما أكسبهم مهارات وخبرات عالية.

3. الفرضية الثالثة: بالنسبة لمتغير العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مُتَوَسِّط التَقْدِيرَات لِدور أكاديميَّة فلسطين العسكريَّة في تَنَمِيَّة المَهَارَات القِيَادِيَّة تعزى لمتغير العمر (أقل من 30، من 30-أقل من 40، 40 سنة فأكثر).

ولقد تمَّ التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو

مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (31): يُوضِّح الفُروقات بالنسبة لمتغير العمر

م	المُحَوَّر	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مُتَوَسِّط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	مَهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	بين المجموعات	4.002	2	2.001	2.316	0.102	غير دالة
		داخل المجموعات	147.722	171	0.864			
		المجموع	151.724	173				
2	مَهارة الإبداع والابتكار والتجديد	بين المجموعات	0.335	2	0.168	0.127	0.881	غير دالة
		داخل المجموعات	225.115	171	1.316			
		المجموع	225.451	173				
3	مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القَرارات	بين المجموعات	1.810	2	0.905	0.882	0.416	غير دالة
		داخل المجموعات	175.487	171	1.026			
		المجموع	177.297	173				
4	مَهارة الإعداد والتدريب	بين المجموعات	0.048	2	0.024	0.020	0.980	غير دالة
		داخل المجموعات	202.864	171	1.186			
		المجموع	202.912	173				
5	مَهارة القدرة على التأثير في الآخرين	بين المجموعات	0.685	2	0.342	0.240	0.787	غير دالة
		داخل المجموعات	243.503	171	1.424			
		المجموع	244.188	173				
6	مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين	بين المجموعات	2.283	2	1.141	0.874	0.419	غير دالة
		داخل المجموعات	223.348	171	1.306			
		المجموع	225.631	173				
7	مَهارة التقدير والتحفيز	بين المجموعات	2.409	2	1.205	1.257	0.287	غير دالة
		داخل المجموعات	163.921	171	0.959			
		المجموع	166.330	173				
	المجموع	بين المجموعات	0.916	2	0.458	0.558	0.573	غير دالة
		داخل المجموعات	140.254	171	0.820			
		المجموع	141.169	173				

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الاستبانة ككل وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مُتَوَسِّطِ التَّقْدِيرَاتِ لِدَوْرِ أكَادِيمِيَّةِ فِلَسْطِينِ الْعُسْكَرِيَّةِ فِي تَنْمِيَةِ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّةِ تَعزَى لِمَتَغْيِرِ الْعَمْرِ، وَذَلِكَ لَوْجُودِ النِّسْبَةِ الْأَكْبَرِ مِنَ الْقِيَادَةِ مِنْ جِيلِ الشَّبَابِ مِمَّا جَعَلَ عَدَمَ وُجُودِ فُرُوقٍ عَمْرِيَّةٍ وَاضِحَةً.
- ويعزى الباحث ذلك إلى معاشة القادة لنفس الظروف التي مرّت عليهم، سواءً بالمعارك أو الاجتياحات.

4. الفرضية الرابعة: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في مُتَوَسِّطِ التَّقْدِيرَاتِ لِدَوْرِ أكَادِيمِيَّةِ فِلَسْطِينِ الْعُسْكَرِيَّةِ فِي تَنْمِيَةِ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّةِ تَعزَى لِمَتَغْيِرِ الْمَوْهَلِ الْعِلْمِيِّ (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو

مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (32): يُوضّح الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	مَهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	بين المجموعات	1.353	3	0.451	0.510	0.676	غير دالة
		داخل المجموعات	150.371	170	0.885			
		المجموع	151.724	173				
2	مَهارة الإبداع والابتكار والتجديد	بين المجموعات	0.692	3	0.231	0.174	0.914	غير دالة
		داخل المجموعات	224.759	170	1.322			
		المجموع	225.451	173				
3	مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.294	3	0.431	0.417	0.741	غير دالة
		داخل المجموعات	176.003	170	1.035			
		المجموع	177.297	173				
4	مَهارة الإعداد والتدريب	بين المجموعات	0.581	3	0.194	0.163	0.921	غير دالة
		داخل المجموعات	202.331	170	1.190			
		المجموع	202.912	173				
5	مَهارة القدرة على التأثير في الآخرين	بين المجموعات	1.582	3	0.527	0.370	0.775	غير دالة
		داخل المجموعات	242.606	170	1.427			
		المجموع	244.188	173				
6	مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين	بين المجموعات	0.161	3	0.054	0.040	0.989	غير دالة
		داخل المجموعات	225.470	170	1.326			
		المجموع	225.631	173				
7	مَهارة التقدير والتحفيز	بين المجموعات	0.871	3	0.290	0.298	0.827	غير دالة
		داخل المجموعات	165.459	170	0.973			
		المجموع	166.330	173				
	المجموع	بين المجموعات	0.182	3	0.061	0.073	0.974	غير دالة
		داخل المجموعات	140.987	170	0.829			
		المجموع	141.169	173				

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 170) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الاستبانة ككل وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مُتَوَسِّط التَقْدِيرَات لِدور أكاديميَّة فلسطين العسكريَّة في تَنَمِيَّة المَهَارَات القِيَادِيَّة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرات العسكريَّة المتراكمة التي أثَّرت بشكلٍ كبيرٍ في إزالة الفوارق لمتغير المؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى أن منتسبي الأكاديميَّة العسكريَّة مؤهلهم العلميُّ ثانوية عامة فما فوق.

5. الفرضية الخامسة: بالنسبة لمتغير طبيعة العمل:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في مُتَوَسِّط التَقْدِيرَات لِدور أكاديميَّة فلسطين العسكريَّة في تَنَمِيَّة المَهَارَات القِيَادِيَّة تعزى لمتغير طبيعة العمل (إداري، قائد تخصص، قائد مباشر).

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما

هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (33): يُوضِّح الفروقات بالنسبة لمتغير طبيعة العمل

م	المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مُتوسِّط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	مَهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	بين المجموعات	2.833	2	1.417	1.627	0.200	غير دالة
		داخل المجموعات	148.890	171	0.871			
		المجموع	151.724	173				
2	مَهارة الإبداع والابتكار والتجديد	بين المجموعات	2.613	2	1.306	1.003	0.369	غير دالة
		داخل المجموعات	222.838	171	1.303			
		المجموع	225.451	173				
3	مَهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	5.856	2	2.928	2.921	0.057	غير دالة
		داخل المجموعات	171.441	171	1.003			
		المجموع	177.297	173				
4	مَهارة الإعداد والتدريب	بين المجموعات	1.221	2	0.611	0.518	0.597	غير دالة
		داخل المجموعات	201.691	171	1.179			
		المجموع	202.912	173				
5	مَهارة القدرة على التأثير في الآخرين	بين المجموعات	0.646	2	0.323	0.227	0.797	غير دالة
		داخل المجموعات	243.542	171	1.424			
		المجموع	244.188	173				
6	مَهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين	بين المجموعات	3.607	2	1.803	1.389	0.252	غير دالة
		داخل المجموعات	222.024	171	1.298			
		المجموع	225.631	173				
7	مَهارة التقدير والتحفيز	بين المجموعات	3.457	2	1.728	1.815	0.166	غير دالة
		داخل المجموعات	162.873	171	0.952			
		المجموع	166.330	173				
	المجموع	بين المجموعات	2.315	2	1.158	1.426	0.243	غير دالة
		داخل المجموعات	138.854	171	0.812			
		المجموع	141.169	173				

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الاستبانة ككل وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مُتَوَسِّط التَقْدِيرَات لِدَوْر أكَادِيمِيَّة فِلَسْطِين العُسْكَرِيَّة فِي تَنْمِيَّة المَهَارَات القِيَادِيَّة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل كتائب القسام التي تتشابه فيها الاحتياجات من المهارات القيادية في العمل العسكري، بغض النظر عن طبيعة العمل (إداري، قائد تخصص، قائد مباشر).

الفصل الثالث: النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

الإطار الزمني	التوصيات	النتائج
<p>يتم البدء بالعمل بها في بداية العام الدراسي الجديد.</p>	<p>نوصي أكاديمية فلسطين العسكرية بزيادة التركيز على تطوير المهارات القيادية العسكرية، وذلك لتسهيل المهام المطلوبة والمنوطة من القائد العسكري التي تنعكس بشكل إيجابي على جميع الفئات والرتب العسكرية عند تنفيذ هذه المهارات.</p>	<p>النتيجة الرئيسية: دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية جاء بوزن نسبي (80.714). من خلال النتيجة السابقة يظهر بشكل واضح دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية، والتي تم ذكرها في استبانة الدراسة، وهي (الإعداد والتدريب، التقدير والتحفيز، التخطيط والرؤية المستقبلية، العلاقات بين القائد والمرؤسين، التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات، القدرة على التأثير في الآخرين، الابداع والابتكار والتجديد).</p>
	<p>أولاً: مهارة الإعداد والتدريب: <ul style="list-style-type: none"> • التركيز على تطوير قدرة الطلبة على الاستنتاج للمساعدة في تنمية مهارة التعلم الذاتي. • ضرورة توصيل الطالب لمرحلة يستطيع من خلالها تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء. • زيادة التركيز على الجانب العملي المتمثل في التجارب والتطبيقات، كذلك من خلال توفير أنظمة المحاكاة لجميع التخصصات العسكرية. • متابعة ومواكبة طرق التدريب على مستوى الدول المتقدمة عسكرياً، وإدراجها بما يتناسب مع الواقع المحلي. • تصميم البرامج التدريبية بناءً على نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية. • الحرص على انتقاء الكادر التدريبي الكفؤ، وتوفير كافة المعدات والأدوات اللازمة لهم في عملية التدريب. </p>	<p>الترتيب الأول: هو محور (مهارة الإعداد والتدريب)، وقد جاء بوزن نسبي (83.615). أظهرت الدراسة أن التدريب له أثر فاعل وإيجابي في تطوير المهارات والمعارف والسلوك والقناعات لدى طلبة أكاديمية فلسطين العسكرية، حيث أظهرت الدراسة أن التدريب ساعد على زيادة المعرفة والمعلومات التي يحتاجها القائد في كتائب القسام لأداء مهامه وإدارة الميدان بكفاءة وفاعلية، ويمنح التدريب القادة القدرة على فهم وتحليل متغيرات البيئة الخارجية، وصياغة التوجهات الاستراتيجية للجهاز العسكري، كما يؤدي التدريب إلى الاستفادة من أفضل التجارب والتطبيقات الناجحة في دعم عملية التطوير داخل القسام.</p>

الإطار الزمني	التوصيات	النتائج
	<p>ثانياً: محور مهارة التقدير والتحفيز</p> <ul style="list-style-type: none"> • زيادة الحاجة إلى فهم السلوك والاحتياج الإنساني داخل الجهاز العسكري، من أجل استخدام الحافز المناسب للشخص المناسب. • العمل على تعزيز استخدام التحفيز المادي والمعنوي، مع مراعاة مواكبة التطور في شكل وأسلوب وتوقيت تقديم الحافز. • مكافأة وتحفيز المقترحات والمشاريع الإبداعية التي يتم تنفيذها وتكفل بالنجاح. • ربط معدلات الطلبة الفصلية بنظام حوافز خاصٍ بذلك. 	<p>الترتيب الثاني هو محور (مهارة التقدير والتحفيز)، وقد جاء بوزن نسبي (83.099). أظهرت الدراسة أن أكاديمية فلسطين العسكرية زادت من مهارة التقدير والتحفيز، حيث أظهرت النتائج أن الأكاديمية أسهمت في تطوير المهارة في كيفية فهم السلوك والاحتياج الإنساني، لمعرفة كيفية تقديم التقدير والتحفيز المناسب بالشكل والأسلوب والمكان المناسب، بما يحقق درجة عالية من الرضا.</p>
	<p>ثالثاً: محور مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنمية مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية لدى المستويات القيادية العليا في الجهاز العسكري. • ضرورة إكساب الطلبة القدرة على ترجمة وبلورة توجيهات القيادة العليا إلى برامج وجداول عمل تنفيذية. • ضرورة إكساب الطلبة القدرة على توظيف الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط والمهام. • ضرورة تدريب الطلبة على كيفية تحليل البيئة الداخلية المتمثلة في الجهاز العسكري والبيئة الخارجية المتمثلة في جميع مكونات المحيط الخارجي لبلورة رؤية مستقبلية وخطة استراتيجية ناجحة. 	<p>الترتيب الثالث هو محور (مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية)، وقد جاء بوزن نسبي (82.612). أظهرت الدراسة أن لأكاديمية فلسطين العسكرية دوراً واضحاً وأثراً كبيراً في تنمية مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، حيث أدى ذلك لشعور الخريجين برغبة كبيرة في تطبيق ما تعلموه خلال دراستهم في الأكاديمية.</p>

الإطار الزمني	التوصيات	النتائج
	<p>رابعاً: محور مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود هيكلية واضحة ومعروفة للجهات المختصة، حيث يتم من خلالها توضيح الصلاحيات والمسؤوليات. • عمل وصفٍ وظيفي يوضح طبيعة المهام للقائد والمرؤوسين، بحيث يمنع الازدواجية في العمل والتداخلات. • تفعيل التفويض مع المتابعة الفاعلة. • منح المرؤوسين فرصة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم. • ضرورة إسهام الأكاديمية في تفسير السلوكيات الإنسانية للطلبة وفهم أسبابها ودوافعها. • تعليم الطلبة استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل أفكارهم وتوجيهاتهم. 	<p>الترتيب الرابع هو محور (مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين)، وقد جاء بوزن نسبي (80.024).</p> <p>أظهرت الدراسة أن لأكاديمية فلسطين العسكرية دوراً واضحاً في شرح وتعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، هذه العلاقة مرتبطة بالهيكل واللوائح التنظيمية داخل الجهاز العسكري، ومن خلال إيجاد روح العمل الجماعي والتعاون بين القائد والمرؤوسين، بما يحقق إيجاداً جوداً من الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع المستويات والرتب العسكرية.</p>
	<p>خامساً: محور مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات</p> <ul style="list-style-type: none"> • ضرورة تعليم الطلبة مواكبة المعايير المعاصرة عند تحديد بدائل القرارات. • العمل على تنمية قدرات الطلبة على المقارنة بين البدائل لتحقيق الأهداف المحددة. • إعطاء دورات للطلاب في طرق التحليل وحل المشكلات، وذلك من خلال إدراجها ضمن المنهاج الدراسي. • تعزيز مهارة العصف الذهني من خلال ورش العمل، لبناء رصيد كافٍ من الخيارات والبدائل. 	<p>الترتيب الخامس هو محور (مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات)، وقد جاء بوزن نسبي (79.90).</p> <p>أظهرت الدراسة بأن لأكاديمية فلسطين العسكرية دوراً واضحاً في تنمية مهارات التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وظهر ذلك في كيفية إكساب الخريجين المهارات الكافية التي تؤهلهم للقيام بمهام التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات ودراسة البدائل وفق أحدث الطرق العلمية المستخدمة، والتي تواكب تطورات الإمكانيات والتقنيات لدى العدو الصهيوني.</p>

الإطار الزمني	التوصيات	النتائج
	<p>سادسًا: محور مهارة القدرة على التأثير في الآخرين</p> <ul style="list-style-type: none"> • ضرورة الاهتمام بتعزيز مهارة القدرة على التأثير في الآخرين. • العمل على تعليم الطلبة على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في التأثير على الآخرين. • تعليم الطلبة استخدام لغة الجسد في التأثير على الآخرين. • التدريب على فهم أنماط الشخصيات لمعرفة كيفية التعامل مع هذه الأنماط. • تعزيز مهارة الاستماع والإنصات الجيد كمفتاح للحوار الناجح. 	<p>الترتيب السادس هو محور (مهارة القدرة على التأثير في الآخرين)، وقد جاء بوزن نسبي (79.634).</p> <p>أظهرت الدراسة دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية مهارة التأثير في الآخرين، حيث لوحظ من خلال المقابلات ارتفاع إيجابي ملحوظ في مهارة التأثير على الآخرين وكيفية التعامل معهم، وذلك ناتج عن فهم الخريجين لكيفية الإنصات الجيد للآخرين، وكذلك استخدام لغة الجسد بشكل فعال، وإعطاء القدوة الحسنة في الكثير من السلوكيات.</p>
	<p>سابعًا: محور مهارة الإبداع والابتكار والتجديد</p> <ul style="list-style-type: none"> • التركيز على إشراك الطلبة المبدعين في وضع الخطط. • الحرص على توزيع الطلاب على الأنشطة الإبداعية. • توفير البيئة المناسبة لحرية التعبير عن الرأي وتقديم المقترحات. • فتح المجال للتنافس في خلق وتوليد الأفكار الإبداعية. • تكوين لجان مختصة للبحث والتطوير. 	<p>الترتيب السابع هو محور (مهارة الإبداع والابتكار والتجديد)، وقد جاء بوزن نسبي (76.111).</p> <p>أظهرت الدراسة حاجة أكاديمية فلسطين العسكرية إلى زيادة الاهتمام بمهارة الإبداع والابتكار والتجديد، ويعزى ذلك لضعف توفير البيئة المناسبة الداعمة للإبداع والابتكار، والحاجة إلى تشكيل لجان مختصة للبحث والتطوير، كذلك توفير الإمكانيات المادية والمعنوية.</p>

الإطار الزمني	التوصيات	النتائج
	<p>نوصي بتعزيز وتنمية المهارات القيادية، وخاصة التخطيط والرؤية المستقبلية لدى القيادات العليا، وذلك ضمن البرامج والمناهج على الأسس العلمية الحديثة في تطوير مهارة التخطيط.</p>	<p>توجد علاقة بين فئة (قائد سرية) وفئة (قائد مجموعة) لصالح فئة (قائد مجموعة)، وتوجد فروقات بين فئة (قائد كتيبة أو لواء) وفئة (قائد مجموعة) لصالح فئة (قائد مجموعة)، وتوجد فروقات بين فئة (قائد كتيبة أو لواء) وفئة (قائد فصيل) لصالح فئة (قائد فصيل).</p> <p>ويعزو الباحث ذلك إلى احتياج قائد المجموعة وقائد الفصيل، إلى مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، وأن قائد السرية وقائد الكتيبة مارس هذه المهارة من خلال الخبرة التي مارسها في ميدان الجهاد، وأن قائد الكتيبة وقائد السرية قدرتهم ومعرفتهم بالتخطيط التي اكتسبوها من الميدان أكثر مما تعلموه داخل الأكاديمية، لتجاربهم السابقة واحتكاكهم بالعدو خلال المواجهات السابقة معه.</p>
	<p>نوصي بإخضاع تجربة تطوير المهارات الميدانية لجميع منتسبي الأكاديمية العسكرية بعض النظر عن فترة سنوات الخدمة في الجهاز العسكري.</p>	<p>لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يرجع بأن فترة الخمس سنوات مرّ بها جميع الفئات القيادية بعدد من الحروب مما أكسبهم مهارات وخبرات عالية.</p>
	<p>نوصي باستيعاب أكبر عدد ممكن من فئة الشباب الأقل من 30 سنة، وإخضاعهم للتجربة، وذلك لعدم وجود فروق كبيرة في متغير العمر.</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير العمر، وذلك لوجود النسبة الأكبر من القيادة من جيل الشباب، مما منع وجود فروق عمرية واضحة.</p>

الإطار الزمني	التوصيات	النتائج
يتم البدء بالعمل بها في بداية العام الدراسي الجديد.	نوصي باستيعاب جميع المؤهلات العلمية في الالتحاق بالأكاديمية.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
	نوصي بإدراج جميع التخصصات والدوائر إلى الالتحاق بالأكاديمية لعدم وجود فروق في متغير طبيعة العمل.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغير طبيعة العمل، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل كتائب القسام التي تتشابه فيها الاحتياجات من المهارات القيادية في العمل العسكري، بغض النظر عن طبيعة العمل (إداري، قائد تخصص، قائد مباشر).

الدراسات المقترحة

- دور العمليات التدريبية في تنمية المهارات القيادية.
- واقع تطبيق القيادة العسكرية في التخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة.
- دراسة مقارنة بين أكاديمية فلسطين العسكرية والكليات العسكرية العربية.
- أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى كتائب القسام.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

ثانياً: الكتب.

ثالثاً: المجلات والوثائق.

رابعاً: الدراسات العلمية.

خامساً: المواقع الإلكترونية.

سادساً: المراجع الأجنبية.

أولاً: المصادر:

• القرآن الكريم.

• السنة النبوية.

ثانياً: الكتب:

- الأغاء، احسان (2000). البحث التربوي، طبعة 3، غزة مطبعة الامل التجارية.
- ابن حبان، علاء الدين (1988) كتاب الزكاة، مؤسسة الرسالة: بيروت. الطبعة الأولى.
- البغدادي، سريج (2001) كتاب القضاء، دار البشائر الإسلامية.
- الختاتنة، سامي (2013). علم النفس العسكري. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع: عمان الأردن.
- الرشيد، عبد الله (1990). القيادة العسكرية في عهد الرسول صل الله عليه وسلم. دار القلم للطباعة والنشر: بيروت لبنان.
- الرشيد، عبد الله (2014) الأسلوب النبوي في القيادة العسكرية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الاعتصام.
- السويدان، طارق (2011) مهارات التأثير، الأبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.
- العسقلاني أحمد بن علي (1986) فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار الريان للتراث.
- العيسوي، عبد الرحمن (2007). استراتيجية القيادة العسكرية من المنظور السيكلوجي. دار الفكر الجامعي: الاسكندرية مصر.
- الفقهي، إبراهيم (2010) سحر القيادة، الراية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
- القحطاني، سالم (2008). القيادة الإدارية. التحول نحو نموذج القيادي العالمي. مكتبة الملك فهد الوطنية الطبعة الثانية.
- الهواسي، محمود والرزنجي حيدر (2014) مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق.
- أبو فارس، محمد (1993) المدرسة النبوية العسكرية، دار الفرقان للطباعة والنشر. عمان الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن (2007) مهارات أخصائي التدريب، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة
- محمد (2000) فنون القيادة المتميزة، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- حجازي، يوسف (2011) فلسفة الميدان رؤى في التخطيط العسكري، الطبعة الأولى، فلسطين، غزة. دار الكندي.
- حسن، ماهر (2004) القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي، فلسطين، رام الله.
- خطاب محمود (1998). بين العقيدة والقيادة. دار القلم: دمشق سوريا.
- خطاب، محمود (2002) الرسول القائد، ط 6، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت: لبنان.

- دليل إرشادي للكّلية الحربية السودانية(2014)، الدفعة 47، سيوف الحق، الطبعة الثّانية، السودان.
- رئاسة أركان القوات البرية (2014). القِيَادَة. معهد المشاة جبييت شعبية قادة الكتائب
- طشطوش، هائل (2008). أساسيات في القِيَادَة والإدارة. ط1. دار الكندي للنشر والتوزيع. اربد الأردن.
- عبيدات، زهاد الدين(2001) القِيَادَة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البيارق، عمان.
- قنديل، علاء (2010) القِيَادَة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان. الأردن.
- مارتن، فان كريفلد (1989). القِيَادَة في الحرب. المؤسسة العربية للدراسات والنشر: بيروت لبنان.
- محفوظ، محمد (1981) النظرية الإسلامية في القِيَادَة الحربية، دار الاعتصام. القاهرة مصر.
- مرسي، سيد (1986) مفهوم القِيَادَة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي. مكة المكرمة.
- هيئة التدريب – فرع المعاهد والكليات (2015) كلية القيادة والأركان المشتركة النظام الداخلي.

ثالثًا: المجالات والوثائق:

1. الشاش، هداية (2006) تَنْمِيَة وتفعيل الشخصية القِيَادِيَة في السنة والسيرة النبوية.
2. علميات، صالح (2006) السمات القِيَادِيَة المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، العدد الثّاني، المجلد 22، جامعة اليرموك مجلة جامعة دمشق.

رابعًا: الرسائل العلمية:

1. الرشودي، محمد (2002). المهارات القِيَادِيَة لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أداءهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا)، الرياض، السعودية.
2. الصغير، محمد (2004). مدى استخدام ضباط الكليات العُنْكَرِيَة للأساليب القِيَادِيَة لنموذج هيرسي وبلانشارد (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا)، الرياض، السعودية.
3. الطيري، فلاح (2014) مقومات القِيَادَة وسبل تطويرها لدى القادة العسكريين، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية قسم الدّراسات الأمنية
4. العتيبي، عبد المحسن (2003). المهارات القِيَادِيَة لدي الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض، وعلاقتها بكفاءة أدائهم (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا)، الرياض، السعودية.

5. العمري، على (1999). أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجه نظر العاملين بالأجهزة الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا)، الرياض، السعودية.
6. العنزي، فهد (2007). تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا)، الرياض، السعودية.
7. القحطاني، مسفر (2002) برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية أكاديميَّة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا.
8. القحطاني، مسفر (2002) برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية، (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديميَّة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا) الرياض، السعودية.
9. القرشي، خلف (1995). تربية القيادات العسكرية عند الرسول، (رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى وزارة التعلّم العالي، مكة، السعودية)
10. المدهون، محمد، والعجومي، محمود (2011). القيادة. غزة. فلسطين.
11. الوهيبي، خالد (2005). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا)، الرياض، السعودية.
12. أبوكوش، يوسف (2012) السمات القيادية والمسئولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين في جماعات النشاط الطلابي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
13. أغا، عبد الهادي (2005) النظريات العسكرية بين الإعداد والتخطيط، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية أصول الدين، رسالة ماجستير.
14. ناصر، حسن (2010) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
15. طشطوش، هايل (2009). أساسيات في القيادة والإدارة. دار الكندي للنشر والتوزيع: اربد الأردن.
16. عبوي، زيد (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر.
17. محبوبة، قصي (2010). القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ. عمان: دار الأهلية للنشر والتوزيع.
18. هشب، عبد الله (2013). دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا)، الرياض، السعودية.

خامسًا: المواقع الإلكترونية:

1. الأكاديمية العسكرية الأمريكية: (USMA)
<http://www.usma.edu/SitePages/Home.aspx>
2. الكلية العسكرية السودانية:
<http://www.karary.edu.sd/home/index.php/ar/-2012/04-16-17-25-12-2012-09-01-18-25-12>
3. مجلة الفرقان الشطي، بسام (2010). القيادة العسكرية من خلال غزوات الرسول ﷺ، الكويت، بتاريخ. 2010-07-06
<http://www.al-forqan.net/articles/111.html>
4. كلية الملك خالد العسكرية: كيف يتخذ القائد القرار في المعركة الحديثة:
<https://tawhed.ws/r?i=ibn8nsb5>
5. منتدى العربي للدفاع والتسليح، نصيري، محمد (2008). إعداد القادة العسكريين وتطوير مهاراتهم، الرياض بتاريخ 2008-6-7
<http://defense-arab.com/vb/threads/5047/>

سادسًا: المراجع الأجنبية:

1. Bolden, R., et. All (2003): LEADERSHIP THEORY AND COMPETENCY FRAMEWORKS, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, United Kingdom
comparison of leadership development at the U.S military academy
2. F.M 22-100, Army leadership (2006), Department of US Army.
3. Fielder, Frederic. (2002). Leadership Defined Web Images Reveal the differences between Leadership and management. School of business university of Alberta, Canada.
4. Hroub, Khaled. (2006). " Hamas a Beginner's Guide". London: Pluto Press.
5. Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. "The Practice of Business Statistics: Using data for decisions", (2003).
6. Robert W. Thomas jr. (June 2000). Teaching tomorrow's leaders: a the U.S naval academy

الملاحق والوثائق

ملحق رقم (1): خطاب التحكيم

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

ملحق رقم (3): الاستبانة

ملحق رقم (4): أسئلة المقابلات

ملحق رقم (1): خطاب التحكيم



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى تخصّص: القيادة والإدارة



السيد/ حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث باختيار مهارات قيادية أساسية للقائد العسكري؛ وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة.

ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع القيادة، فإنني أستمحكم عذرًا بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل، أو حذف، أو إضافة ما ترونه مناسبًا، من المهارات القيادية التالية وترتيبها حسب الأولوية.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

إعداد الباحث
زياد محمود الأبي

أولاً: البيانات الشخصية:

1. المُستوى القيادي:

() قائد مجموعة () قائد فصيل () قائد سرية () قائد كتيبه () قائد لواء

2. سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

3. المؤهل العلمي:

() ثانوية عامة () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

م	المهارة	درجة الأولوية	ملاحظات
1	التخطيط		
2	حل المشكلات واتخاذ القرار		
3	الإعداد والتدريب		
4	العلاقة بين الرئيس والمرؤوس		
5	التحفيز		
6	الإبداع والابتكار والتطوير		
7	التأثير		
8	الإقناع		
9	التوجيه		
10	التفويض		

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمي الاستبائنة

م	الاسم	صفته الوظيفية	مكان العمل
1	أ.د. سمير صافي	أستاذ الإحصاء	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. يوسف الكحلوت	رئيس قسم اللغة العربية	الجامعة الإسلامية
3	د. هشام المغاري	نائب العميد للشؤون الأكاديمية	كلية العودة الجامعية
4	د. إبراهيم حبيب	خبير أمني واستراتيجي	كلية الرباط الجامعية
5	د. محمود ابوظفة	عميد أكاديمية فلسطين العسكرية	أكاديمية فلسطين العسكرية
6	د. إياد الدجني	أستاذ مساعد إدارة تربية	الجامعة الإسلامية
7	د. رفيق ابوهاني	أستاذ مساعد	كلية الرباط الجامعية
8	د. أسامة المزيني	وزير التربية والتعليم العالي السابق	الجامعة الإسلامية
9	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	الجامعة الإسلامية
10	د. خليل حماد	أستاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم العالي
11	د. نافذ بركات	أستاذ الإحصاء والتحليل الإحصائي	الجامعة الإسلامية
12	د. خالد دهليز	مساعد مدير الجودة الإدارية	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (3): الاستبانة



**برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية
الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
برنامج الماجستير في القيادة والإدارة**



الأخ الفاضل / حفظه الله ورعاه،،
السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة. وقد أعدت هذه الاستبانة خصيصا لهذا البحث، لذا أرجو تعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وعناية، لما في ذلك من مساهمة في الارتقاء بالبحث بما يعود بالفائدة على تطوير المهارات القيادية في أكاديمية فلسطين، مؤكدا لكم أنّ اجابتم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ زياد محمود محمد الأبي

أولاً: البيانات الشخصية:

1. المستوى القيادي:

() قائد مجموعته () قائد فصيلة () قائد سرية () قائد كتيبه () قائد لواء

2. سنوات الخدمة:

() أقل من سنتين () أقل من 5 سنوات () أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

3. العمر:

() أقل من 30 سنة () أقل من 40 سنة () 40 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

() ثانوية عامة () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

5. طبيعة العمل:

() إداري () استشاري () قائد تخصص () قائد مباشر

ثانياً: محاور وفقرات الاستبانة:

تنويه: يرجى وضع الرقم من 1 إلى 10 أمام كل فقرة حسب تقييمك، علماً أن رقم 1 هي الدرجة الأدنى ورقم

10 هي الدرجة الأعلى

الرقم	الدرجة	أولاً- إكساب مهارات التخطيط والرؤية المستقبلية
1.		أسهمت الأكاديمية في زيادة قدرتي على التخطيط.
2.		ساعدتني الأكاديمية على الاستقلالية في الرأي والأفكار بعيداً عن سيطرة وتأثير الآخرين.
3.		علمتني الأكاديمية كيف أطور الخطط وأجعلها مقبولة لدى العاملين.
4.		أكسبتني الأكاديمية القدرة على توظيف الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط والمهام.
5.		ربت الأكاديمية في العزم والإصرار على بلوغ الأهداف والغايات.
6.		ساعدتني الأكاديمية في تطوير قدرتي على استقراء الأحداث المستقبلية والاستعداد لها.
7.		علمتني الأكاديمية الموازنة بين المهام ووضع الأولويات.
8.		أكسبتني الأكاديمية القدرة على ترجمة وبلورة توجيهات القيادة العليا إلى برامج وجدول عمل تنفيذية.
9.		علمتني الأكاديمية إعداد الخطط وأوامر العمليات على مستوى الوحدة القتالية.

ثانيًا - إكساب مهارات الإبداع والابتكار والتجديد		
الرقم	الفقرة	الدرجة
1.	أتاحت لي دراستي ممارسة الإشراف الذي يتيح للطلبة استقلاليته وإبداعه.	
2.	علمتني الأكاديمية ابتكار طرائق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.	
3.	أكسبتني الأكاديمية القدرة على تقديم الاقتراحات البناءة.	
4.	أكسبتني الأكاديمية المهارة في استخدام التجهيزات والأسلحة العسكرية.	
5.	أسهمت الأكاديمية في مساعدتي لابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	
6.	حرصت الأكاديمية على توفير المناخ المشجع على إظهار الإبداعات	
7.	حرصت الأكاديمية على توزيع الطلاب على الأنشطة الإبداعية.	
8.	أشركت الأكاديمية الطلبة المبدعين في وضع الخطط.	
9.	ساعدت الأكاديمية في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبتها	

ثالثًا - إكساب مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات		
الرقم	الفقرة	الدرجة
1.	طوّرت الأكاديمية قدرتي على اتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة.	
2.	طوّرت الأكاديمية قدرتي على تطوير الحلول والبدائل للمشكلات.	
3.	أكسبتني الأكاديمية السرعة في التفكير في المواقف التي تتم مواجهتها.	
4.	طوّرت الأكاديمية قدرتي على تحليل المعلومات المتعلقة بموقف معين.	
5.	علمتني الأكاديمية اكتشاف المشاكل والتنبؤ بها.	
6.	ساعدتني الأكاديمية على صناعة القرارات بصورة واضحة.	
7.	ساعدتني الأكاديمية على صياغة خطة لتنفيذ القرارات	
8.	أنمت الأكاديمية قدرتي على المقارنة بين البدائل لتحقيق الأهداف المحددة	
9.	علمتني الأكاديمية مواكبة المعايير المعاصرة عند تحديد بدائل القرارات	
10.	ساعدتني الأكاديمية في متابعة تنفيذ القرار .	
11.	أسهمت الأكاديمية في أن أعمل على تقويم القرارات.	

رابعًا- إكساب مهارات الإعداد والتدريب		
الرقم	الفقرة	الدرجة
1.	يؤدي التدريب إلى الاستفادة القصوى من كفاءات ومهارات الموارد البشرية	
2.	أسهم التدريب في إكسابك مهارات معينة تساعدك على النجاح والتميز.	
3.	ساعد التدريب على التركيز على القدرة على الاستنتاج للمساعدة في تنمية مهارة التعلم الذاتي.	
4.	أسهم التدريب في جعلك قادرًا على الاستخدام الأمثل للوقت.	
5.	أوصلك التدريب إلى مرحلة تستطيع من خلالها تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء.	
6.	يساهم التدريب في تحقيق الجودة في الأداء.	
7.	يساعد التدريب على إيصال المعلومات لأذهان الآخرين.	
8.	يسهل التدريب المحافظة على الهدوء في مواجهة الضغوط.	
9.	تؤثر عملية التدريب على أداء الآخرين.	
10.	يسهم التدريب في استخدام التجهيزات والأسلحة العسكرية.	

خامسًا- إكساب القدرة على التأثير في الآخرين		
الرقم	الفقرة	الدرجة
1.	تعلمت مراعاة المقاصد الإيجابية في التأثير على الآخرين.	
2.	تعلمت اختيار الوقت المناسب في عملية التأثير.	
3.	تعلمت اختيار المكان المناسب في عملية التأثير.	
4.	تعلمت اختيار الأسلوب المناسب في عملية التأثير.	
5.	تعلمت الاستفادة من النماذج المثالية في التأثير على الآخرين (القدوة الحسنة)	
6.	تعلمت تمثيل القدوة الحسنة للتأثير على الآخرين	
7.	تعلمت استخدام التكنولوجيا في التأثير على الآخرين	
8.	تعلمت استخدام لغة الجسد في التأثير على الآخرين	

سادسا- إكساب مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين		
الرقم	الفقرة	الدرجة
1.	أكسبتي الأكاديمية القدرة على التفاعل مع أفكار الآخرين ومشاعرهم.	
2.	علمتي الأكاديمية استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل أفكاره وتوجيهاته.	
3.	أتاحت الأكاديمية التشاور مع المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرار.	
4.	أسهمت الأكاديمية في تفسير السلوكيات الإنسانية وفهم أسبابها ودوافعها.	
5.	علمتي الأكاديمية كيفية إقناع رؤسائك ومرؤوسيك بضرورة التغيير والتطوير.	
6.	عملتني الأكاديمية التجاوب مع وجهات النظر التي لا يتفق معها.	
7.	أسهمت الأكاديمية في تكوين فرق العمل المتجانسة.	
8.	علمتي الأكاديمية كيفية كسب دعم الرؤساء وثقتهم.	
9.	علمتني الأكاديمية التوفيق بين الحزم واللين أثناء التعامل مع المرؤوسين.	
10.	علمتني الأكاديمية كيفية اكتساب ولاء المرؤوسين وإيصالها لأذهانهم.	
11.	علمتني الأكاديمية معرفة احتياجات المرؤوسين المادية والمعنوية.	
12.	أكسبتي الأكاديمية القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين والتعاون معهم.	

سابعًا - إكساب مهارات التقدير والتحفيز		
الرقم	الفقرة	الدرجة
1.	علمتني الأكاديمية طرق إثارة حماس الآخرين والتأثير فيهم.	
2.	علمتني الأكاديمية إنجاز المهام والواجبات في المواعيد المحددة.	
3.	علمتني الأكاديمية الاستخدام الفعال للثواب والعقاب.	
4.	علمتني الأكاديمية المثابرة وعدم الاستسلام للإحباطات.	
5.	علمتني الأكاديمية تحفيز العقول بالسؤال والتعلم.	
6.	علمتني الأكاديمية تعزيز استخدام التحفيز المادي.	
7.	علمتني الأكاديمية استخدام التحفيز المعنوي.	
8.	علمتني الأكاديمية استثارة وتحريك الدافع الذاتي.	
9.	ساعدتني الأكاديمية على تطوير قدراتي في العمل القيادي	
10.	ساعدتني الأكاديمية على اكتشاف قدراتي ومهاراتي وتكثيفي بمهام جديدة	
11.	ساعدتني الأكاديمية على الحصول على مزايا المشاركة في مهمات خاصة	

ملحق رقم (4): أسئلة المقابلات



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
تخصّص: القيادة والإدارة



الاسم : الكنية :

قائد سرية () قائد كتيبة () قائد لواء ()

1- ما هي سبل تنمّية مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية في أكاديمية فلسطين العسكريّة؟

.....
.....
.....

2- ما هي سبل تنمّية مهارة الإبداع والابتكار والتجديد في أكاديمية فلسطين العسكريّة؟

.....
.....
.....

3- ما هي سبل تنمّية مهارة التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات في أكاديمية فلسطين العسكريّة؟

.....
.....
.....

4- ما هي سبل تنمّية مهارة الإعداد والتدريب في أكاديمية فلسطين العسكريّة؟

.....
.....
.....

5- ما هي سبل تَنْمِيَةِ مَهَارَةِ القُدْرَةِ عَلَى التَّأْثِيرِ فِي الآخَرِينَ فِي أَكَادِيمِيَّةِ فِلَسْطِينَ العَسْكَرِيَّةِ ؟

.....
.....
.....

6- ما هي سبل تَنْمِيَةِ مَهَارَةِ العِلَاقَاتِ بَيْنَ القَائِدِ وَالمَرُؤُوسِينَ فِي أَكَادِيمِيَّةِ فِلَسْطِينَ العَسْكَرِيَّةِ ؟

.....
.....
.....

7- ما هي سبل تَنْمِيَةِ مَهَارَةِ التَّقْدِيرِ وَالتَّحْفِيزِ فِي أَكَادِيمِيَّةِ فِلَسْطِينَ العَسْكَرِيَّةِ ؟

.....
.....
.....