

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الذكاء العقلائي والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات

التقنية في قطاع غزة

The role of rational and emotional intelligence in enhancing the competitive advantage

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: عايشة أحمد الكرد

Signature:

التوقيع: عايشة

Date:

التاريخ: 2016 / 3 / 20



الجامعة الإسلامية - غزة

كلية الدراسات العليا - كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الذكاء العقلاى والعاطفى كمدخل لتعزىز المىزة التنافسىة فى
الكلىات التقفىة فى قفاع غزة

**The role of rational and emotional intelligence
in enhancing the competitive advantage**

إعداد الطالبة

عائشة أحمد الكرد

إشراف:

أ.د ماجد محمد الفراء

قدمات هذة الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال من
كلية التجارة فى الجامعة الإسلامية بغزة

2016م-1437هـ



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ عايشة أحمد حسني الكرد لنييل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة
The Role of Rational and Emotional Intelligence in Enhancing the Competitive Advantage

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين ٢٧ جمادى الأولى ١٤٣٧ هـ، الموافق ٢٠١٦/٠٣/٠٧م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

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

أ.د. ماجد محمد الفيرا مشرفاً و رئيساً
د. خالد عبد دهليز مناقشاً داخلياً
د. محمود عبد الرحمن الشنطي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....
أ.د. عبد الرؤوف علي المناعمة

الإهداء

إلى من كان دعائهما سر نجاحي وحنانهما بلسم جراحي
إلى أعلى الأحاب أمي وأبي أطال الله في عمرهما وأبسهما ثوب العافية
إلى من كان عوناً وسنداً لي . . . إلى مرفيق دربي
نروحي الغالي أعلى من في الوجود
إلى فلذات كبدي من تحملوا بعدي وانشغالي عنهم
بناتي (منه، ميرا) . . . قرّة عيني
إلى الشموع الرائعة التي جعلت طريقي نوراً وإشراق
ونرعووا الهمة والنشاط في نفسي . . .
إخواني وعائلاتهم الأعزاء
إلى من يفرحون لفرحي ويسرهم بنجاحي . . .
إليهم جميعاً أهدي هذا البحث

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر كله، إليك يرجع الأمر كله علانيته وسره، أنت ربنا ومولانا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير.

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، ورفع ذوي العلم درجات وبعده، واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، وذوي العلم بعلمهم، فإني أتوجه بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفراء، نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية على تفضله بالإشراف على رسالتي، فجزاه الله من العلم وأهل العلم خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث لإثرائه، فجزاهم الله خير الجزاء.

والشكر موصول للسادة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة.

كذلك أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - برنامج الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية لجهودهم العظيمة في خدمة العلم، فأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء.

وأنتدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الزملاء في كلية فلسطين التقنية وخاصة قسم الأعمال الإدارية والمالية.

وأخيراً كل التقدير لمن يستحق الشكر والثناء، ولم يبخل عليّ بالعباء والدعاء، وأسأل الله العليّ القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحثة

قائمة المحتويات:

م.	الموضوع	الصفحة
1.	الإهداء	أ
2.	شكر وتقدير	ب
3.	قائمة المحتويات	ج
4.	قائمة الجداول	و
5.	قائمة الأشكال	ز
6.	ملخص الدراسة باللغة العربية	ح
7.	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
8.	المقدمة	2
9.	أولاً: مشكلة الدراسة	3
10.	ثانياً: متغيرات الدراسة	5
11.	ثالثاً: فرضيات الدراسة	6
12.	رابعاً: أهداف الدراسة	7
13.	خامساً: أهمية الدراسة	7
14.	سادساً: حدود الدراسة	8
15.	سابعاً: مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
16.	مقدمة	11
المبحث الأول: الذكاء العقلائي والعاطفي		
17.	أولاً: مفهوم الذكاء	13
18.	ثانياً: مفهوم الذكاء الإداري	14
19.	ثالثاً: تكوين الذكاء الإداري	15
20.	رابعاً: تحولات الذكاء الإداري	16
21.	خامساً: مراحل الذكاء الإداري	19
22.	سادساً: الذكاء العقلائي	20
23.	6.1 مفهوم الذكاء العقلائي	20

21	6.2 متغيرات الذكاء العقلائي	.24
30	سابعاً: الذكاء العاطفي (الوجداني)	.25
30	7.1 التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي	.26
31	7.2 مفهوم الذكاء العاطفي	.27
33	7.3 أبعاد ومكونات الذكاء العاطفي	.28
39	المبحث الثاني: الميزة التنافسية	
40	مقدمة	.29
40	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية	.30
41	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية	.31
42	ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية	.32
42	رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية	.33
50	خامساً: مفهوم الميزة التنافسية في الكليات التقنية	.34
52	سادساً: أبعاد الميزة التنافسية في الكليات التقنية	.35
55	المبحث الثالث: الكليات التقنية في قطاع غزة	
56	مقدمة	.36
56	أولاً: مفهوم التعليم التقني	.37
57	ثانياً: أهمية التعليم التقني	.38
58	ثالثاً: أهداف التعليم التقني	.39
59	رابعاً: واقع التعليم التقني في فلسطين	.40
63	خامساً: الصعوبات والتحديات التي تواجه التعليم التقني	.41
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
66	أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالذكاء العقلائي والعاطفي	.42
68	ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالذكاء العقلائي والعاطفي	.43
75	ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بالميزة التنافسية	.44
81	رابعاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالميزة التنافسية	.45
84	خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة	.46
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات		
88	المقدمة	.47
88	أولاً: منهج الدراسة	.48

89	ثانياً: مجتمع الدراسة	.49
90	ثالثاً: أداة الدراسة	.50
91	رابعاً: خطوات بناء الاستبانة	.51
92	خامساً: صدق الاستبانة	.52
98	سادساً: ثبات الاستبانة	.53
100	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة	.54
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها		
103	المقدمة	.55
103	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية.	.56
106	ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة	.57
122	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة	.58
الفصل السادس: النتائج والتوصيات		
133	نتائج الدراسة	.59
135	توصيات الدراسة	.60
قائمة المراجع		
137	أولاً: المراجع باللغة العربية	.61
142	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية	.62
قائمة الملاحق		
146	ملحق رقم (1)	.63
147	ملحق رقم (2)	.64

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(2-1)	يوضح الكفاءات الشخصية والاجتماعية المرتبطة بإدراك وضبط المشاعر لدى الفرد والآخرين.	37
(2-2)	عناصر تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الكتاب	43
(2-3)	تعريفات الإبداع	49
(2-4)	يوضح توزيع مؤسسات التعليم العالي حسب المنطقة ونوع المؤسسة والعام الدراسي	59
(2-5)	يوضح توزيع الكليات الفلسطينية من جهة الاشراف حسب المنطقة ونوع المؤسسة لعام 2015/2014م	60
(2-6)	يوضح الكليات الموجودة في قطاع غزة وفقاً للكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات غزة 2015/2014	62
(4-1)	الكليات التقنية مجتمع الدراسة	90
(4-2)	درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	91
(4-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العقلائي " والدرجة الكلية للمجال	93
(4-4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العاطفي (الوجداني)" والدرجة الكلية للمجال	94
(4-5)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكلفة " والدرجة الكلية للمجال	95
(4-6)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التميز " والدرجة الكلية للمجال	96
(4-7)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابداع " والدرجة الكلية للمجال	97
(4-8)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	98
(4-9)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	99
(4-10)	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	100
(5-1)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	103
(5-2)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	104
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	105
(5-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة	105
(5-5)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العقلائي "	107

109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العاطفي (الوجداني) "	(5-6)
111	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الذكاء العقلائي والعاطفي.	(5-7)
112	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التكلفة"	(5-8)
115	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التميز"	(5-9)
118	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الإبداع"	(5-10)
120	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الميزة التنافسية	(5-11)
123	معامل الارتباط بين تطبيق الذكاء العقلائي والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة	(5-12)
124	معامل الارتباط بين وجود الذكاء العقلائي وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة	(5-13)
126	معامل الارتباط بين وجود الذكاء الوجداني وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة	(5-14)
127	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - سنوات الخدمة	(5-15)
128	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	(5-16)
129	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي	(5-17)
131	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤسسة	(5-18)

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
5	ربط المتغيرات التابعة بالمتغيرات المستقلة	(1-1)
21	يوضح متغيرات الذكاء العقلائي المتعددة	(2-1)
33	مؤشرات نجاح الأفراد في الحياة	(2-2)
34	المكونات الرئيسة والفرعية لنموذج بار - أون	(2-3)
35	مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج سالوفي وماير 1997	(2-4)
60	يوضح توزيعات مؤسسات التعليم العالي حسب المنطقة ونوع المؤسسة	(2-5)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين تطبيق (الذكاء العقلاى والعاطفى) معاً وتعزىز الميزة التنافسية (التمىز، التكلفة، الإبداع) من وجهة نظر العاملين فى الوظائف الإشرافىة لدى الكليات التقنىة فى قطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحلىلى، والاستبانة كأداة رئىسة لجمع البىانات تكونت فى صورتها النهائىة من (42) فقرة. وبلغ مجتمع الدراسة (100) موظف من العاملين فى الوظائف الإشرافىة فى (5) كليات تقنىة وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل فى الدراسة. وكانت نسبة الاسترداد (93%). وتم استخدام برنامج التحلىل الإحصائى (SPSS) لإدخال ومعالجة البىانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطىة طردىة قوىة ذات دلالة إحصائىة بىن (الذكاء العقلاى والذكاء العاطفى) معاً وتعزىز الميزة التنافسىة (التمىز، التكلفة، الإبداع) فى الكليات التقنىة بقطاع غزة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائىة بىن متوسطات آراء المبحوثىن حول الذكاء العقلاى والعاطفى معاً وتعزىز الميزة التنافسىة تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذىن سنوات خدمتهم (أقل من 10 سنوات) وتعزى إلى المؤسسه وذلك لصالح الذىن يعملون فى (الكلىة العربىة للعلوم التطبيقىة)، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائىة بىن متوسطات آراء المبحوثىن حول الذكاء العقلاى والعاطفى معاً وتعزىز الميزة التنافسىة تعزى إلى الصفات الشخصىة والوظفىة (المؤهل العلمى، المسمى الوظفى).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصىات أهمها أن تولى إدارة الكليات التقنىة كلاً من الذكاء العقلاى والذكاء العاطفى اهتماماً أكبر من خلال تعزىز وحث العاملين فى الوظائف الإشرافىة على استخدام مهاراتهم المنطقىة والتحلىلىة إلى جانب الوجدانىة فى عملهم؛ وذلك لتحسین جودة الخدماة المقدمه، وتسعى الكليات التقنىة لتنمىة قدراتها التنافسىة؛ للارتقاء بنوعىة وكفاءة تلك الكليات. كما أوصت الدراسة بإىلاء كلاً من الذكاء العقلاى والذكاء العاطفى معاً اهتمامات بحثىة أكثر بوصفه من المواضىع المهمه والحديثه فى حقل العمل الإدارى، الذى يساعد على نجاح المنظمات.

Abstract

The study aimed at identifying the relationship between the application of (rational intelligence and emotional intelligence) and strengthening the competitive advantage(excellence, cost, creativity) from the perspective of workers in supervisory positions, and revealing how different the views of the respondents in terms of variables (job title, educational qualification, years of experience, the institution). The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a main tool for data collection consisting in its final form of (42) items. The study population is (100) employees working in supervisory positions in (5) Technical Colleges. The comprehensive inventory method has been used in the study. The recovery ratio was (93%). The study used the statistical analysis (SPSS) program for data entry and processing.

The most important results of this study are: First, there is a positive correlative relation between (rational intelligence and emotional intelligence) and strengthening the competitive advantage (excellence, cost, creativity) in technical colleges in Gaza Strip. Second, there are statically significant differences among respondents attributed to the years of experience in favor of those whose years of experience are less than 10 years and to the institution in favor of those who work in the (Arab College of Applied Sciences). Third, there are no statistically significant differences among respondents attributed to the personal and professional traits of (academic qualification and job title).

The study recommended the following: The technical colleges should pay more attention to rational intelligence and emotional intelligence through enhancing and strengthening the supervisory workers to use their logical, analytical as well as emotional skills in their jobs; to improve the quality of the services provided and seek to develop their competitive abilities to improve the quality and efficiency of those colleges. In addition, rational intelligence and emotional intelligence together should be paid much research interests as one of the most important modern topics in the field of administrative work, which leads to the organizations' success.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود ونطاق الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

لا شك أن كل كلية تقنية في قطاع غزة تضع في أولى أولوياتها أن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها، لا سيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات المتزايدة، وفي ظل التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة، وأيضاً في ظل الضائقة المالية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة من نقصان في الإمكانيات المادية، وتزايد عدد الكليات التقنية؛ لذلك تقع المسؤولية الكبيرة على قدرات وطاقت الإدارة والعاملين في تلك الكليات التقنية والذين بدورهم يرسمون مستقبل تلك الكليات وأيضاً مستقبلهم الشخصي؛ فهذا يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والعمل على تحقيق أهدافهما المشتركة.

ويختلف الأشخاص في قدراتهم ونظرتهم للعمل ودرجة ارتباطهم به، ومستويات الجهد المبذول من قبلهم تختلف تبعاً للقدرات التي يتمتع بها بعض العاملين عن البعض الآخر، ومن أبرز هذه القدرات، قدرات ذهنية تعرف بـ " الذكاء العقلاني"، وقدرات وجدانية تعرف بـ " الذكاء العاطفي".

الذكاء هو ذخيرة الإدارة، فهو يكسب قوة الفطنة والنجاح، إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات إداريها وقادتها وفي مقدمتها سمة (الذكاء)، ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت عنصر الذكاء، لذا يعتبر اهتمام الإدارة بهذه الطاقة الذهنية المتمثلة بالذكاء من أهم أولويات المنظمات الحديثة المتواجدة بالوقت الحاضر في سوق العمل (صالح، 2010: 111)

كما تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات. ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين، نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر. وهكذا فالميزة التنافسية تعتبر مفتاح لنجاح منظمات الأعمال (الفيومي، 2010: 31)

فالمدير لا يقضي كل وقته في القيادة أو في الإدارة، فعليه الموازنة بين ما يقضيه من وقت في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتوظيف ورقابة وبين ما يقضيه في شحذ همم العاملين وتشكيل القدوة لهم ومعرفة العوامل التي تساعد في زيادة رضاهم وولائهم وربطها بأهداف المنظمة؛ من أجل أن يحققوا هذه الأهداف وبالتالي تحقيق أهدافهم (ماركم وآخرون، 2000: 1).

إن ما يميز القادة عن غيرهم مقدرتهم السلوكية والعقلية لقيادة المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة، لذا يمكن القول بأن القادة الذين يتميزون بكمالاً من الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي يُخرجون الضعف والفشل من الموظفين الذين يعملون معهم، وبذلك يؤدي تفعيل كلاً من الذكاءين (العقلاني، العاطفي) في القيادة إلى الارتقاء بالمنظمة إذا استُخدم بأسلوب مميز ومهارة عالية تعطيها ميزة تنافسية في بيئة العمل المحيطة بها.

وتماشياً مع تقدم علم الإدارة ومصطلحاته المتعددة، فقد قامت الباحثة بإعداد هذا البحث لكي يسهم ولو بشكل مبسط في وضع لبنة في صرح العلم والمعرفة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يتعرض المجتمع الفلسطيني في هذه المرحلة من تاريخه لتحديات كثيرة والتي ينعكس أثرها على النظام التعليمي في جميع عملياته. فرضت هذه التحديات الحاجة إلى إدارة قوية وذكية قادرة على مواجهة هذه التحديات بنجاح. فبرغم الدور الحيوي الذي يؤديه التعليم التقني في عملية التنمية إلا أنه يعاني العديد من المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تحتاج إلى إدارة قوية وذكية لديها من العلم والخبرة والقدرة ما يمكنها من التأثير في الجهاز الإداري وتجاوز التحديات التي تواجه التعليم والمتمثل بعضها في ضعف الإقبال على التعليم التقني، وصعوبات تتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم التعليم، وكذلك ضعف الكادر الوظيفي وحاجته إلى تأهيل تربوي، و غياب آلية لتحديث المناهج وعدم ملاءمتها للتطور العلمي المتسارع (حمدان وأبو عاصي، 2008: 15).

بالإضافة إلى العديد من المشكلات التي تواجه التعليم التقني في ظل الحصار والحروب المتتالية والتي نتج عنها نقص الإمكانيات وارتفاع التكاليف، وبالتالي يوجد ضغوط على تلك المؤسسات أن تقدم تعليم مهني مميز ومبدع ضمن ظروف معقدة، كل ذلك يتطلب إدارة قوية وذكية قادرة على اتخاذ القرار، حيث أظهرت الدراسات أن ما يزيد عن (50%) من القرارات تفشل، وأن (82%) من الشركات تندثر قبل حلول الذكرى السنوية العاشرة لها

(Marcum,et..al,2002,p:1) ، كل ذلك يرتبط بصورة مباشرة بمدى امتلاك القادة للخبرة والمهارة والذكاء العقلاني والعاطفي الذي يزيد من فعالية القرارات المتخذة وهذا ما أظهرته دراسة (المصري،2014: 204-205) أن المدراء الذين يتمتعون بمستوى مرتفع للقيادة الذكية عاطفياً تكون مهارتهم وقدرتهم أكبر في إيجاد علاقة فعالة بالآخرين، ومهارات اجتماعية جيدة والتعبير بصدق عن المشاعر والانفعالات وإدارتها، وذلك من خلال تبادل المحبة والود مع المرؤوسين والطلاب والمجتمع المحلي وتنويع أسلوبه القيادي، كذلك يجب أن تكون لديهم قدرة أكبر على تحمل المسؤولية وقبول تفويض السلطة، والتوافق بين العقل والعاطفة، والقدرة على الابتكار ولديهم قدرة على القيادة. وأيضاً من سمات هؤلاء المدراء أنهم واقعيون ويتكيفون مع الواقع، والثقة بالنفس وحسن التواصل مع الآخرين والعمل ضمن فريق، والقابلية للتطوير.

لذا فإن وجود مستوى عالٍ من الذكاء العقلاني والعاطفي معاً قد يساهم في تشكيل ميزة تنافسية لدى المنظمات بشكل عام والكليات التقنية بشكل خاص. في ضوء المشكلات السابقة نجد أن هناك حاجة ملحة لقيادة ذكية قادرة على التعامل بفعالية في ظل محدودية الإمكانيات والموارد. لذلك يحاول البحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما دور الذكاء العقلاني والعاطفي (الوجداني) في تعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الذكاء العقلاني والعاطفي في الكليات التقنية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
3. ما مدى اختلاف آراء المبحوثين حول مستوى الذكاء العقلاني والعاطفي معاً، والميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية من حيث المتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المؤسسة)؟
4. ما العلاقة بين كلاً من (الذكاء العقلاني والذكاء العاطفي) معاً وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟

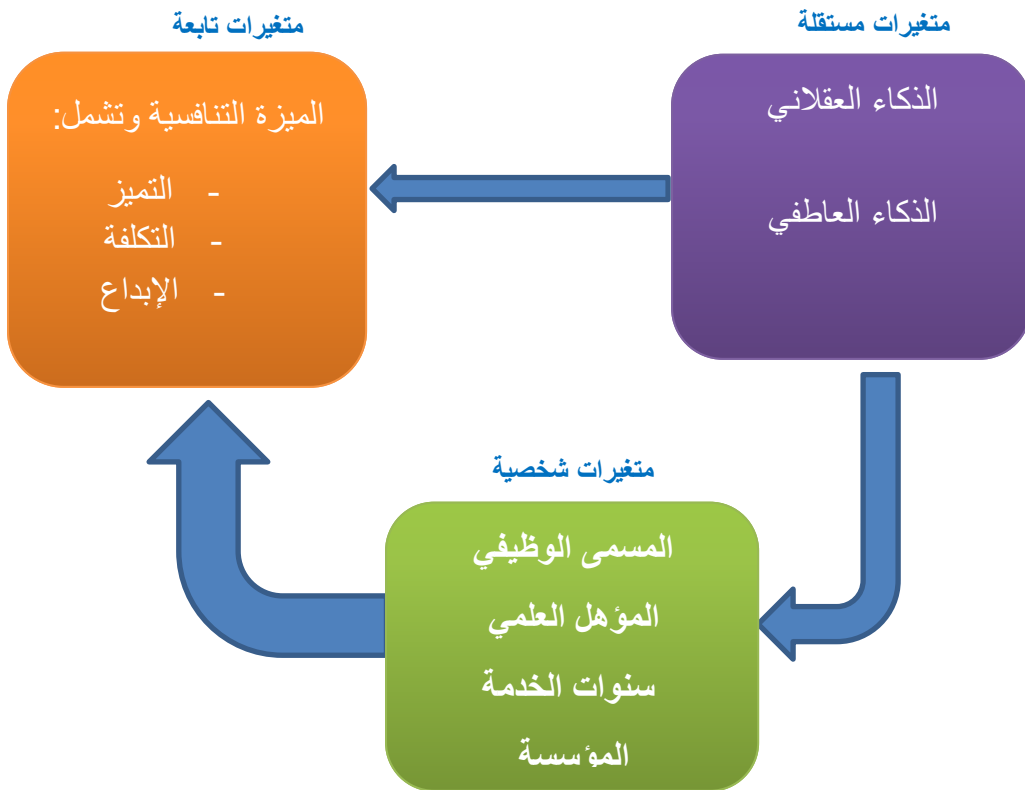
ثانياً: متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: تعزيز الميزة التنافسية لدى الكليات التقنية ويتكون من الأبعاد التالية:

- التميز.
- الإبداع.
- التكلفة.

المتغير المستقل: الذكاء العقلائي والعاطفي للعاملين في الوظائف الإشرافية في الكليات التقنية.

شكل (1-1): ربط المتغيرات التابعة بالمتغيرات المستقلة نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة لمتغيرات (الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي) ولمتغيرات الميزة التنافسية على

التتالي حسب (الصليبي، 2012؛ Schuler & Jackson, 1987)

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة. وتتفرع منه الفرضيات:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاني وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العاطفي (الوجداني) وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة " تُعزى للعوامل الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المؤسسة)

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة تُعزى للمسمى الوظيفي.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة تُعزى للمؤهل العلمي.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة تُعزى لعدد سنوات الخدمة.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة تُعزى للمؤسسة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى الذكاء العقلاني والعاطفي معاً في الكليات التقنية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
2. التعرف على مستوى الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
3. بيان العلاقة بين الذكاء العقلاني والعاطفي معاً والميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.
4. تحديد مدى اختلاف آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً والميزة التنافسية في الكليات التقنية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية من حيث المتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المؤسسة).

خامساً: أهمية الدراسة:

1. تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم الذكاء العقلاني والعاطفي معاً ، والميزة التنافسية، وتوضيح العلاقة بينهما في بيئة الكليات التقنية في قطاع غزة.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها، وندرته النسبية خصوصاً في أدبيات الدراسات العربية، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثة والتميز العلمي والعملية على حد سواء.
3. قد تفيد هذه الدراسة مؤسسات التعليم العالي في معرفة مستوى امتلاكهم الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وأبعاد الميزة التنافسية، كذلك معرفة جوانب القصور لديها، والتي تحول دون تحقيقها لميزة تنافسية تدعم بقاءها واستمرارها.
4. ويمكن أن تضيف أهمية للباحثة، بحيث ستزيد معارفها في هذه الموضوعات قيد الدراسة وقدراته البحثية كما أنها متطلب للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال.

سادساً: حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحد الزمني: تم تنفيذ الشق العملي من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2015-2016م.

الحد المكاني: الكليات التقنية في قطاع غزة، وتكونت من خمس كليات (كلية تدريب غزة، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية العربية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين التقنية- دير البلح).

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في الكليات التقنية في قطاع غزة.

الحد الموضوعي: حيث اقتصرت الدراسة على دراسة الميزة التنافسية الذكاء العقلائي والعاطفي معاً دون غيرها من المتغيرات والتي قد تؤثر على الميزة التنافسية.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

الذكاء العقلائي (Rational Intelligence) : هو مقدرة الأشخاص الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية الواقعة داخل منظمات الأعمال" (ماركم وآخرون، 2002: 3).

الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence): مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة" (Goleman,1995, P: 271)

الميزة التنافسية"Competitive Advantage" : تعني قدرات وإمكانيات الكليات (الكليات التقنية في قطاع غزة) على تقديم قيمة متفوقة للمستفيدين المختلفين من خدمات الكليات (Hamal&Heen,1994:61).

الكليات التقنية "Technical College": هي نوع من أنواع كليات المجتمع، ومدة الدراسة فيها سنتان دراسيتان أو أكثر بعد الثانوية العامة وتشمل على واحد أو أكثر من البرامج التقنية المختلفة (وزارة التربية والتعليم العالي، 1997: 6)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

المبحث الأول:

- الذكاء العقلائي

- الذكاء الوجداني

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الكليات التقنية في قطاع غزة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار النظري للدراسة، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- 1. المبحث الأول: الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي،** ويهدف للتعرف على المفاهيم الأساسية للذكاء بشكل عام، ثم التعرف على مفهوم الذكاء الإداري، وتكوينه، وتحولاته، ومراحلها، وسيتم توضيح المتغيرات المستقلة الأساسية التي تم أخذها في هذا البحث والتي تتمثل في أولاً: **الذكاء العقلائي** (مفهومه، ومتغيراته). ثانياً: **الذكاء العاطفي** (التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي، ومفهوم الذكاء العاطفي، وأبعاده ومكوناته).
- 2. المبحث الثاني: الميزة التنافسية،** يهدف للتعرف على مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها التنافسية، ومفهوم الميزة التنافسية في الكليات التقنية، وأبعاد الميزة التنافسية في الكليات التقنية.
- 3. المبحث الثالث: الكليات التقنية في قطاع غزة،** وفيه سيتم مناقشة كلاً من: مفهوم التعليم التقني، وأهميته، وأهدافه، وواقع التعليم التقني في فلسطين، والصعوبات والتحديات التي تواجهه.

المبحث الأول

الذكاء العقلائي والعاطفي

- مفهوم الذكاء
- الذكاء الإداري
- الذكاء العقلائي
- الذكاء الوجداني

أولاً: مفهوم الذكاء (Intelligence Concept):

خلق الله الإنسان وكرمه، وجعل له الخلافة في الأرض، وميزه عن بقية الكائنات التي سخرها جميعاً لخدمته، وذلك من خلال وهبه نعمة العقل التي تمكنه الاختيار بين البدائل (مصباح، 2010: 10).

والذكاء مفهوم مجرد اختلف في تعريفه وتحديد علماء النفس والتربية، ولكنه يدل على قابلية الفرد في حل المعضلات الفكرية أو التكيف تجاه المواقف الجديدة أو المقدرة على التفكير التجريدي والإفادة من التجارب. ولقد شاع استخدام كلمة (ذكاء) بين الناس بحيث يستخدمها الخاص والعام والصغير والكبير، وهي تعني بمفهومهم سرعة البديهة وحسن الحكم على الأشياء وسرعة الاستجابة (حسين، 2003: 15).

والذكاء هو مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة. ويعبر عنه أيضاً على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم (عباس، 2002: 18).

وفي مجال العمل المنظمي، فإن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يحقق للمدير أو القائد الإداري فرص الوصول إلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل، عن طريق المساهمة في وضع أسس تساعد في اتخاذ القرارات المثلى التي تساعد في استمرار تطوير ونمو المنظمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها، إضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى أو تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل (النعيمي، 2008: 171).

ويساهم الذكاء مهنيًا في تدعيم صناعة القرارات المهمة على جميع مستويات المنظمة، إذ يبرز دور المدير وشاغلي المواقع القيادية من خلال موقعه الاستشاري أحياناً وفي التمكين من اتخاذ القرارات الصائبة بالاستناد إلى مشاركة الآخرين وتفعيل مساهمتهم في توليد البدائل من أجل اختيار أفضلها وأكثرها ملائمة لسياسة المنظمة.

إذ يتوجب على الأذكىاء في قيادات المنظمة، البحث عن فرص الحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والأفكار التي تعينهم في مجال تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها للأمد البعيد وتحديد خطوات وإجراءات التنفيذ المطلوبة وكيفية

الوصول إليها بالطرق المناسبة من أجل تحقيق نقلة نوعية تعطيها جودة وابتكار على مستوى المنظمات في نفس المجال (النعيمي، 2008: 171).

تحدث الكثيرون عن الفرق بين القيادة والإدارة، وبعضهم كان من مناصري القيادة، وأخرى مناصري الإدارة. وبدا الأمر كما لو كانت القيادة نقيضاً للإدارة، فظن كثير من المديرين أن عليهم إما أن يقودوا أو يديروا، لكن الفريقين مخطئان؛ فلا يمكن للقيادة أن تقود دون إدارة، ولا يمكن للإدارة أن تدير دون قيادة.

ومن هنا فإن الإدارة معنية بالحاضر بينما القيادة تعني بالتغير، حيث أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن دون تغييره من خلال استخدامه لوسائل وأساليب قائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف.

بينما القيادة فهي الانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين على زيادة المعرفة والخبرة لديهم سواء من داخل المنظمة او من خارجها، لذلك القائد هو محرك التغيير.

فليس في استطاعة كل مدير أن يكون قائداً حتى ولو كان في مركز القيادة كما أنه ليس شرطاً أن يكون القائد الناجح مديراً ناجحاً ولكن المؤكد أن المدير الناجح يجب أن يكون قائداً فعالاً في نفس الوقت؛ لأن القيادة هي أساس نجاح العمليات الإدارية وهذا يؤكد على وجود علاقة قوية بين القيادة والإدارة (حسين، 2003: 81).

لذلك بعض الكتاب تناول كلاً من (الذكاء العقلاني والذكاء الوجداني) معاً، كمفهوم للذكاء الإداري، لذلك تتناول الدراسة هذا المفهوم.

ثانياً: مفهوم الذكاء الإداري (Business Think Concept)

في عام (1973) عرض أبو حطب لأول مرة نموذج المعرفة المعرفي المعلوماتي للقدرات العقلية حيث صنف أنواع الذكاء إلى ثلاث فئات: الذكاء المعرفي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الوجداني (أحمد، 2003: 89).

وفي عام 1996م صرح بيتر دراكر ووارين بينيس بأن المشكلة الحقيقية في مؤسسات الأعمال هي أنها تُدار أكثر مما تُقاد (Overmanaged Unfilled) وبالفعل كانت الأرقام في مؤسسات الأعمال في هذا الوقت أهم من الأفراد وكان ذلك خطأً.

أما الآن لقد أصبحنا بحاجة إلى جرعات متعادلة من القيادة والإدارة لكي نصل إلى الذكاء الإداري المتوازن.

على المدير أن يضيف على قدراته الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية وعلى القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية.

الذكاء الإداري يخصص مجالاً للقيادة ومجالاً للإدارة. فلا يجب أن تحل واحدة منها محل الأخرى، فالمدير الحق هو من يجعل عيناً يقظة على النتائج وعيناً حانية على الأفراد.

وبهذا يمكننا تعريف الذكاء الإداري على أنه مجموعة من المهارات والقدرات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة المنظمة وتحقيق الأهداف بأكثر من طريقة ممكنة (ماركم وآخرون، 2002: 2). (3)

وترى الباحثة بأن الذكاء العقلاني والذكاء العاطفي معاً هو "عبارة عن مجموعة من المهارات الذهنية والعاطفية التي تمكن المدراء من تحقيق أهداف الكليات التقنية بأفضل طريقة".

ثالثاً: تكوين الذكاء الإداري (Business Think Formation)

ينبع الذكاء الإداري من تكامل شخصية المدير، ويؤثر على شخصية المدير من جميع النواحي والأبعاد ويتأتى تكوين الذكاء الإداري بالعمل على تطوير واستخدام أربعة وسائل محددة تعمل داخل أربعة مجالات مختلفة بحيث ينتج عن تناغمها وانسجامها تكامل الشخصية الإدارية وارتقائها أعلى مستويات الذكاء الإداري.

هذه الوسائل الأربعة هي (الصليبي، 2012: 225):

1. رؤية (vision)

لا تكفي الممارسة أو الخبرة وحدها لاكتساب الذكاء الإداري، لابد أن تقترن الممارسة بوجهة نظر واعية ورؤية شاملة، تعكس مستوى متميز من التفكير الواضح والنضج الذهني والوجداني لدى المدير. هذه الرؤية تمكن المدير من اكتساب الثقة بالنفس التي يحتاجها لتخطيط أهداف مرحلية واضحة. فهناك فرق بين المدير الذي ينشغل بإجراءات تحقيق متطلبات محددة وبين المدير الذي يفهم الرؤية الكاملة وراء تحقيق هذه المتطلبات.

2. سلوك (Behavior)

يشمل مهارة إدارة الذات والوقت والمعلومات التي تسمح للمدير أن يرتقي إلى مستويات أعلى من الانجاز ليصبح قدوة لمرؤوسيه.

3. فن الاتصال (Communication Art)

أو مهارات القيادة التي يهدف المدير من خلالها إلى التأثير في الآخرين وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف الموجودة.

4. التغذية الراجعة (Feedback)

تتمثل في الإنصات إلى آراء الآخرين حول إنجازات المدير وجودة عمله، يوفر هذا العنصر للمدير الجرعة التي يحتاجها من النقد الذاتي والتي تعمل على تأكيد أن تتحول إلى ثقة بالنفس، وتمثل التغذية الراجعة عنصراً أساسياً من عناصر التطوير والتحسين.

رابعاً: تحولات الذكاء الإداري (Business Think Transformations)

القواعد والمبادئ تحدد لنا طريق السير نحو غايات نرجوها وأهداف نحققها، فهي خرائط لتوجيه أفكارنا وسلوكياتنا للتطابق مع ما نسعى إليه، وفي الذكاء الإداري توجد تحولات أساسية تنتقل بالمدير العادي إلى مستوى الذكاء الإداري الراقي وهي (الطعيسي، 2007: 5-7):

التحول الأول: من الكبرياء إلى التواضع (Pride To Humility)

القرارات الصحيحة هي التي يتوفر فيها عنصر الشورى ويشترك الآخرون في صناعتها، فهي تصدر بمشاركة أكثر من شخص وتتجنب مخاطر ضيق الأفق التي قد تميز القرارات الفردية، وبصفة عامة تكون القرارات الجماعية التي يقرها الفريق أكثر قابلية للتطبيق والنجاح من القرارات الفردية، وذلك بسبب استعداد أعضاء الفريق للالتزام بالقرار ومساندته. إن أفضل القرارات هي التي تصدر في بيئة مفتوحة لا يخشى أصحابها مخالفة رأي المدير. وعلى المدير أن يندكر أن دائماً أن الغرض من اجتماع الموظفين ومشاركتهم وهو توليد قيمة حقيقية للمنظمة وما تقدمه من خدمات وللمستفيدين من خدماتها، وليس خوض معارك أو صراعات شخصية بين الموظفين. عليك كمدير أن لا تخطط التحفيز بالتملق أو التشجيع الأعمى، فالتملق والتشجيع الأعمى وسيلتان سلبيتان. أما التحفيز فغاية إيجابية، فلا تقع في مصيدة تحقيق غاية إيجابية باستخدام وسائل سلبية فالمدير الذي يتملق موظفيه ويتغاضى عن أخطائهم بغرض تشجيعهم لا

يتمتع بأي ذكاء إداري، فالتملق والشجيع الأعمى يستهدفان استرضاء الكبرياء لا التحفيز. فالتحفيز الحقيقي يقتصر على تنمية الايجابيات دون أن يسقط في مصيدة تجاهل السلبيات والتغاضي عن الأخطاء. التواضع الإداري هو نقل التركيز من الذات إلى الفريق؛ لذلك فهو محاولة للانتقال من دائرة الأنانية الضيقة إلى دائرة الموضوعية الواسعة.

التحول الثاني: من الإجابة الجاهزة إلى الأسئلة الحافزة (Ready Answer To) (Incentive Questions)

يهدف هذا التحول إلى الخروج بعقلية المدير من صندوق الإجابات الجاهزة، فهذا الصندوق يقود القوى الابتكارية لدى المدير ويجعله يستبدل الفضول بالخمول، وهنا تصبح التحركات الإدارية مجرد اجراءات روتينية معتادة، وتبقى استكشاف. كثيراً ما تكون الخبرة الطويلة عائقاً في سبيل تعلم مهارات جديدة أو تبني أفكار غير مسبوقة فالفترة الطويلة أي يقضيها المدير معتاداً على تقديم حلول محددة وناجحة لأسئلة بعينها تدفعه إلى البقاء في نفس دائرة المعرفة التي اكتسبها، فيكون الركود وعدم التجديد.

ومن الممارسات المجدية في هذا التحول:

- الانصات بدلاً من الإلقاء لأن المنصت يكتسب علماً جديداً.
- توليد إجابات جديدة.
- ربط المكافآت والحوافز بالتساؤلات والمناقشات بدلاً من ربطها بالانقياد الأعمى للقرارات.
- تشجيع الاختلاف لا الخلاف.
- مساندة الوفاق، لا الاتفاق.

التحول الثالث: من التركيز على الحلول إلى التركيز على المشكلات (Focus On) (Solutions to Focus On Problems)

ويوضح هذا التحول كالتالي، عندما تركز المنظمة على الحلول وتتنشغل بتقديمها للمستفيدين فسوف تتجمد المنظمة وتبقى على نفس الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها أو المستفيدين دون تطور، (فالثبات عند نفس الحلول هو حال الكسل)، أما المشكلات فهي دائماً تبقى ولا تنتهي فكلما انشغلنا بالمشكلات وتم التركيز عليها تولد لدينا العديد من الحلول الجديدة.

الذكاء الإداري يساعد المدير على النظر إلى الحلول على أنها وسائل للتعامل مع المشكلات فهي ليست نهائية ويجب البحث عن وسائل أخرى (أو حلول) أفضل منها دائماً. الانشغال بالحلول يؤدي إلى الانشغال بمعالجة انحرافات الحلول. أما الانشغال بالمشكلات فيؤدي إلى معالجة تطورات المشكلات.

التحول الرابع: من الأحاسيس إلى المقاييس (Sensations To Standards)

الذكاء الإداري يدفعنا إلى التحول من المخاطرة إلى المعايرة. ومن الاعتماد على الأحاسيس إلى الاعتماد على المقاييس. فعلى المدير المعاصر أن يتم بكل ما يمكنه من مقاييس. (أن تقيس وتعيد القياس مرة تلو الأخرى، خير من أن تهدم البناء ثم تعيد بناءه المرة تلو الأخرى)

التحول الخامس: من الممكنات إلى الغايات (Possibilities To Ends)

يتميز الذكاء الإداري بقدرته على المفاضلة بين عدد من البدائل الممكنة. فهو لا يجد نفسه مجبراً على التحرك باتجاه محدد نتيجة لانعدام البدائل في بقية الاتجاهات. فالذكاء لا يتحرك بالمصادقة، بل يضع غايات محددة، ويجزئها إلى أهداف مرحلية ثم يشرع في العمل للوصول لل غاية المحددة.

(لا تشرع بالعمل هرباً من الكسل. بل خطط تحركاتك وحدد خياراتك وارسم مسارك).

التحول السادس: من الإدارة الموقفية إلى الإدارة ما بعد الموقفية (Situational

Administrator To Administration After Attitudinal)

ظهرت نظرية الإدارة الموقفية في الإدارة الحديثة وهي تتلخص في عدم الاحتكام إلى مبادئ إدارية ثابتة بل تتغير الأحكام والاستجابات طبقاً لظروف الموقف نفسه، وتسعى الإدارة الموقفية إلى إكساب الإدارة المرونة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة، دون تقييدها بمبادئ وقوانين ثابتة لا تتفق مع الموقف، وهذه النظرية أثرت على علم الإدارة ولكن إذا كان الهدف من الإدارة الموقفية هو مرونة التعامل مع الموقف الحالي والواقع الحالي فقط، فإن الإنشغال بالواقع الحالي عن الواقع المستقبلي خطأ اداري، يعلمنا الذكاء الإداري أن الإدارة يجب أن تعمل وتتسع لتشمل الموقف الحالي وما بعد انقضاء الموقف الحالي (لتحل الإدارة ما بعد الموقفية محل الإدارة الموقفية)

خامساً: مراحل الذكاء الإداري:

المراحل الإدارية المختلفة هي مفاهيم إدارية تتبلور عقب كل فترة زمنية، ومنها (ماركم وآخرون، 2002: 2):

المرحلة الأولى : الذكاء العقلائي (المعرفي، الإدراكي)

تبلور مفهوم الذكاء العقلائي في منتصف القرن الماضي فقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد في الذكاء العقلائي، وقد أمكن قياس هذه الاختلافات بوضع عدد من الاختبارات والمقاييس التي سُميت بمقياس معدل الذكاء (IQ(intelligence Quotient) وبدأ المديرون يعتمدون على مقاييس الذكاء العقلائي في اختيار الموظفين.

المرحلة الثانية : الذكاء الوجداني (العاطفي)

في نهاية القرن الماضي ظهر مفهوم الذكاء الوجداني وعرفنا تأثيره الحاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات. ولقد مَثَل الذكاء الوجداني بطاقة عبور الإدارة من عصر رأس المال الفكري إلى عصر رأس المال الاجتماعي وهكذا كان كل مفهوم جديد عن الذكاء يمثل بطاقة دخول إلى عصر إداري جديد.

ولكن الإدارة مازالت بحاجة إلى مفهوم يجمع كل مفاهيم الذكاء الإداري في مفهوم شامل بحيث يمكن التعامل مع الظاهرة الإدارية بمنظور متكامل.

مزج الذكاء العقلائي بالوجداني :

يقيس معدل الذكاء الذهني مقدرتك على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية بينما يقيس معدل الذكاء الوجداني قدرتك على تنفيذ هذه الحلول وإقناع الآخرين بها، فليس هناك تعارض بين الذكاء الذهني والوجداني بل إن الاثنين يكملان بعضهما، ومن الخطأ الفصل بينهما. فالمدير لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتماداً على الذهن وحده بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه أيضاً ولا يمكن للمدير أن يتخذ قراراً صائباً اعتماداً على القلب والوجدان وحدهما إذ عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية .

محصلة الدمج بين الذهن والوجدان هي ما يطلق عليه مصطلح الذكاء الإداري .

ووضحت (Ronthy, 2006:3) العملية التي يتم من خلالها تطوير مهارات القيادة من خلال نموذج مفاهيمي أطلق عليه اسم (comfort border) وهذا يعني حد الراحة، أي الخط الذي يصور الذكاء العقلاني من جهة والذكاء العاطفي والروحي من جهة أخرى. لذلك المدير يستطيع أن يبني قيادة ذكية جيدة من خلال عبوره لحد الراحة. كثير من المدراء يستخدمون الذكاء العقلاني، ولكن إذا أراد المدير أن يحتوي جميع موظفيه في المؤسسة، من الضروري أن يكون لديه أيضاً ذكاء عاطفي وروحي.

سادساً: الذكاء العقلاني (Rational Intelligence).

6.1 مفهوم الذكاء العقلاني:

لقد اقتصر مفهوم الذكاء لدى معظم الباحثين لفترة طويلة من الزمن على الذكاء المعرفي فقط، والذي يشير إلى مجموعة من القدرات المعرفية كالتهكير المجرد، والاستدلال والحكم والذاكرة وغيرها، غير أن هذه النظرة أثارت حفيظة بعض علماء النفس الذين شعروا بالخوف من سيطرة المدرسة المعرفية على العوامل الأخرى التي تتحكم في السلوك البشري، وفي مقدمتها العامل الوجداني، مما قد يؤدي إلى اختلال النظرة المتزنة إلى الإنسان بوصفه كائنًا يجمع بين العقل والوجدان (الخضر، 2002: 32).

يعرض الباحثون الذكاء العقلاني بعدة تسميات مختلفة منها الذكاء العقلي أو الذكاء المعرفي، ولكنها جميعاً تتفق على نفس المفهوم ويطلق عليه مصطلح (IQ intelligence Quotient) ولقد تبلور هذا المفهوم في منتصف القرن العشرين، وله عدة متغيرات يمكن عرضها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-2) يوضح متغيرات الذكاء العقلاني المتعددة



المصدر: إعداد الباحثة حسب (ماركم وآخرون، 2002: 3)

ويمكن تعريف الذكاء العقلاني (Rational Intelligence) على أنه " هو مقدرة الأشخاص الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية الواقعة داخل منظمات الأعمال" (ماركم وآخرون، 2002: 3). كما وعرفته (Ronthy,2013: 65) بأنه قدرة الشخص على امتلاك مهارات منطقية وتحليلية متقدمة.

وهذا يعني:

- أن يطبق الشخص مهارات منطقية وتحليلية.
 - أن تكون لديه القدرة على تحقيق الأهداف، وإنجاز المهام، أي بطريقة أخرى (أن يحدد ماذا يريد أن يفعل)، وذلك باستخدام قدراته العقلية وقدراته على حل المشكلات.
- وكما هو مبين بالشكل السابق رقم (1-2) الذي يوضح متغيرات الذكاء العقلاني، سيتم التطرق إلى أربعة منها، التي ترى الباحثة أن لها علاقة بموضوع الدراسة.

6.2 متغيرات الذكاء العقلاني:

6.2.1 اكتشاف وابتكار الفرص السانحة (Discovery and Innovation Opportunities)

إن الفرص تستحوذ على أهمية خاصة لجميع المنظمات دون استثناء، لأنها تواجه أي منظمة مهما كان طبيعة نشاطها، وحجمها، وملكيته. مثلاً، وإذا مرت المنظمة بالفرصة دون اغتنامها، فإن النتائج قد تكون وخيمة وربما تؤدي بحياة تلك المنظمة، ولكن إذا حدث العكس

وتم اغتنام هذه الفرصة فإن هذا من شأنه نقل المنظمة نقلة نوعية؛ لذلك على المنظمات اغتنام هذه الفرصة بشكل جيد يحقق أهدافها.

لقد أصبح الابتكار اتجاهاً أساسياً في استراتيجيات وسياسات الشركات الحديثة وبشكل خاص في الشركات التي تتنافس على أساس الإدخال المنظم للمنتجات الجديدة والمحسنة. فالشركات القائمة على الابتكار هي الشركات المتميزة بالقدرة الابتكارية المستمرة.

والشركات اليوم تدرك أن الابتكار - الجذري (الاختراق) لا غنى عنه لأي شركة كبيرة أو متوسطة بل إن البعض يحذر مما أسماه فخ التفكير التدريجي (التحسين)

(Stringer,2000:p70)

6.2.1.1 مفهوم الفرص (Opportunity Concept):

للفرص مفاهيم متعددة وذلك تبعاً للمجال الذي تستخدم فيه إلا أنه وبصورة عامة قد عرفت الفرصة بأنها: "تجمع لعدد من الظروف المواتية لأحداث تحسن في الأحوال القائمة" (خطاب، 1985: 92) في هذا التعريف نجد بأنه ركز على مجموعة الظروف الإيجابية التي يمكن أن تستمر لتحسين الوضع القائم إلا أنه أغفل النظر إلى الفترة المستقبلية التي يتوجب أخذها بعين الاعتبار. وقد عرفها Rue & Holland بأنها: "الافتراضات التي تحمل عواقب إيجابية" (Rue & Holland,1989:p109)

فالفرصة هنا تتعلق بالمكان الإيجابي الذي يتوفر في بيئة المنظمة والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها وبين منافسيها. وتتبع أهمية الفرص من حيث أن التنافس بين المنظمات لم يعد ينحصر على الاستحواذ على القدر الأكبر من الحصة السوقية كما في سالف العهد ، بل بقدر ما هو تنافس على الفرص في المستقبل، حيث أن المنظمة الأكثر حيوية هي من تمتلك رؤية مستقبلية.

لذلك يجب على المنظمات أن تسأل نفسها السؤال التالي كما يقول (Jauch and Glueck) ماهي حصتنا من الفرص المستقبلية؟ فضلاً عن أنه يجب على المنظمات غير عملية تحديد واقتناص الفرص المستقبلية أن تقوم ببناء كفاءات وقدرات تساعد على ذلك الاقتناص لأنه كما يقول Christensen. et. Al بأن (الفرصة دون كفاءة طريق لأرض الجن) (Jauch &Glueck,1989:p182)

لذلك يتضح مما سبق أن أصحاب الذكاء الإداري بما فيه من ذكاء عقلائي يكونوا أكثر مقدرة على ذلك، وهم الأوفر حظاً بتلك الفرص السانحة من غيرهم من أصحاب التفكير الاعتيادي بالمنظمات.

6.2.2 إعادة هندسة العمليات (Reengineering Business)

تسعى المنظمات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات الإدارية والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ومما لا شك فيه أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإعادة هندسة العمليات، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت ثم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من المؤسسات الحكومية والخاصة ومنها الجامعات والكليات على مختلف خدماتها المقدمة لما له دور كبير في خفض الوقت والتكاليف وتحسين الجودة (الدجني، 2010:1).

6.2.2.1 مفهوم إعادة هندسة العمليات (Reengineering Business Concept)

ويعد مفهوم الهندرة اختصاراً لها وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين (هندسة وإدارة)، وقد عرف (ديسلر، 2003 : 312) الهندرة: " بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة- وليست هامشية- تدريجية- في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

6.2.2.2 أهداف الهندرة (Reengineering Objectives)

بصورة عامة يمكن تحديث أهداف الهندرة بما يلي: (عقيلي، 2001: 95)

أ- التخلص من الروتين القديم.

ب- تخفيض تكلفة الأداء.

- ج- تحويل عمل الأفراد من رقابة والإشراف يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحميل للمسؤوليات.
- د- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
- هـ- الخدمة السريعة والمتميزة.
- و- الجودة العالية في الأداء.

6.2.2.3 المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات (Reengineering Principles)

وهناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية:
(عقيلي، 2001: 95)

- أ- تقوم على إعادة تصميم العملية الواحدة بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
- ب- تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام المعلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها.
- ج- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- د- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
- هـ- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- و- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.

6.2.2.4 خصائص إعادة هندسة العمليات وركائزها (Reengineering Properties and Foundations)

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول إنه قد تمت الهندرة (رفاعي، 2006: 13)

أ. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة:

وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع الموظفين.

ب. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن.

ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

ج. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية:

ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة، بتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

د. العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات الموظفين.

هـ. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية.

حيث يتم اختيار القائم على إعادة هندسة العمليات بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً.

و. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة:

بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية (الحمادي، 2006: 137. 136)

ز. الموظفون يتخذون القرارات:

لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتتالية إلى مسئولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه (نجم، 2001: 34).

ح. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال:

وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل في الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة (الحمادي، 2006: 142. 140).

6.2.3 إدارة الأزمة (Crisis Management)

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في عالمنا المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمنظمات وانتهاءً بالأزمات الدولية، بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية.

وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وخصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

6.2.3.1 مفهوم الأزمة (Crisis Concept)

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

إن مفهوم الأزمة يعتبر مفهوماً متغيراً بتغير الزاوية التي يدرس منها، ولكن هناك عدة تعريفات لها من الممكن أن نورد منها:

تعرف الأزمة بأنها: "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد" (الجديلي، 2006: 31)

كما أن الأزمة تعني: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة" (حواش، 1998: 4)

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في :

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- الوقت يمثل قيمة حاسمة.

كل ما سبق يوضح مفهوم الأزمة بشكل مبسط، وما لها من تأثير على المنظمات بشكل عام. ولكن يبقى من المفيد للإدارة بالمنظمة إدارة تلك الأزمة بطريقة تحافظ على أهدافها ومكتسباتها من خلالها، وتقلل بها خسائرها إلى أقل حد ممكن.

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة رسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (أحمد، 2002: 35).

لذا من المفيد في هذا الموضع إدراج مفهوم إدارة الأزمة (Crisis Management) والذي يتمثل في:

كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات، وأيضاً يرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور" (عشماوي، 1996: 199)

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، ومثال ذلك نذكر مفهوم الكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة ونجم عنها ضرر في الماديات أو الأرواح أو كليهما معاً (عليوة، 2001: 12)

فهناك بعض الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة، نوجزها بما يلي:

الأزمة أهم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

في الأزمات تحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما تتجح وربما تخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

(الشعلان، 2002: 36.37)

وعليه ترى الباحثة أن الذكاء العقلاني والعاطفي معا يحاولا وبشتى الطرق التعامل بالطرق المثلى مع هذه الأزمات، من خلال التفكير المنطقي واتخاذ الأساليب العلمية الإدارية لحل تلك المعضلات بأفضل الطرق التي لا تحمل المنظمة تكاليف إضافية تفوق قدراتها.

وأيضاً إن أهم المخرجات التي تتكون لمواجهة الأزمات هي اتخاذ القرارات المناسبة، فكلما كان التعامل معها بعقلانية أكبر كلما كان أثرها السلبي أقل بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأشخاص المتعاملين معها، مما يعطي المنظمة مقدرة على التنافس مع قريناتها بشكل يسير وتعطيها ميز تنافسية في قطاع العمل المتواجدة فيه.

6.2.4 التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

التغيير ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات؛ لمواكبة التطورات المتسارعة، وكذلك المنظمات فإنها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وهذا يحتم علينا الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي كطريقة علمية تخرجنا من هذه التعقيدات، وبالتالي يعد التخطيط الاستراتيجي، من أهم الأدوات للتعامل مع أهم ملامح عالم اليوم المتغير، ذو التطورات العلمية والتقنية.

6.2.4.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Concept)

لا يوجد تعريف موحد لمفهوم التخطيط الاستراتيجي يوضح أبعاده وخصائصه وأدواته وأساليبه وتحدياته.

يعرف **التخطيط الاستراتيجي** بأنه : " مجموعة من العمليات تتضمن تحديد الأهداف وترتيبها ضمن أوليات، وتحديد الأساليب والوسائل والأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف في ضوء

الظروف والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية وذلك ضمن فترة زمنية محددة، وهو عملية عقلية وتصور ذهني مسبق لما نريد أن نعمله، وعملية التنبؤ بالمستقبل والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من العشوائية والتخبط" (زريقات، 2006: 27)

6.2.4.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي (Properties Strategic Planning)

يشتمل التخطيط الاستراتيجي على خصائص عدة على النحو التالي (الحسن، العفيف، 2010 : 12-13)

- أ. **المستقبلية في اتخاذ القرارات (Futurity Of Current Decisions):** يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل واستقرائه بدءاً من الحاضر، مع ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أيمنها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد والوسائل المختلفة لتحقيقها.
- ب. **العملية (Process):** التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ من تحديد الأهداف ثم الاستراتيجيات، ثم السياسات، ومن ثم تطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ بالحسبان.
- ج. **الفلسفة (Philosophy):** تعد عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع النشاطات في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهج حياة.
- د. **الشمول والتكامل (Completeness):** التخطيط الاستراتيجي يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والاجتماعية والاقتصادية التكنولوجية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. فهو يشمل المنظمة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، ويتم من خلاله تحديد مجالات التميز للمنظمة، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، وحيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية العاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل المنظمة، مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيقها لأهدافها.
- هـ. **المرونة (Flexibility):** الخطة الاستراتيجية الطارئة، قادرة على مواجهة الظروف والتحول من استراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية، حيث يستطيع المخطط

إجراء التعديلات والتطويرات الملائمة لما تتطلبه المرحلة وذلك نظراً لطول مدة الخطة الاستراتيجية، شريطة أن تكون مبنية على قدر من المرونة والخطط البديلة للمتغيرات المفاجئة.

و. **الهيكلية (Structure):** يربط التخطيط الاستراتيجي ثلاثة أنواع من الخطط: الخطط الاستراتيجية، والخطط والبرامج متوسطة المدى، والخطط والبرامج قصيرة الأمد، والتخطيط الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة بل يتطلب التفاعل بين المستويات، وبين التخطيط والتنفيذ وتقديم التغذية الراجعة، والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء أكانوا مخططين أو منفذين حتى يصل إلى شكله النهائي، لذلك لا بد من ربط كل من هذه الأنواع من الخطط ضمن هيكلية معينة حتى يصل إلى شكله النهائي.

ز. **عدم التأكد (Uncertainty):** يبنى التخطيط الاستراتيجي على حال عدم التأكد، حيث أن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار لعدم توافر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية وتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالة عدم التأكد.

سابعاً: الذكاء العاطفي (الوجداني) (Emotional Intelligence):

7.1 التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي:

لقد اهتم الفلاسفة منذ زمن بعيد، في دراسة العلاقة بين التفكير والانفعال، وقد أكد قدماء الإغريق أن الانفعال هو: "موجه حقيقي للاستبصار والحكمة" (Salovey, Mayer and Caruso, 2000,p:3) كما أشار سابقاً أرسطو إلى أهمية المهارة العاطفية بقوله: "إنها تلك المهارة النادرة في أن نغضب من الشخص المناسب، بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب، وللهدف المناسب" (جولمان، 2000 : 13) فالتحكم بالانفعالات هو ذروة الحكمة؛ لأنه يساعد على فهم الموقف أو المشكلة، وتقديم حلول مبتكرة وأكثر ملاءمة.

ولقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً في الذكاء العاطفي تمثل هذا الاهتمام في ظهور العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت هذا المفهوم من زوايا مختلفة، على سبيل

المثال، يشير الأستاذ محمد فراج إلى ملاحظة تتعلق بالجانب التاريخي للذكاء العاطفي وهي أنه يلاحظ في السنوات الأخيرة أنه لم يعد الاهتمام بالنظرة التقليدية التي تتناول موضوع الذكاء قاصراً على المنظور المعرفي فقط، إذ وجد العلماء أهمية الجانب الوجداني في حياة الإنسان، كما أنه لا ينفصل عن التفكير، ومن ثم أصبح هناك اقتناع تام بعدم وجود ازدواجية القديمة بين العقل والوجدان، فعند النظر إلى كتابات كل من : (Golman)، وسالوفي وماير (Salovy and Mayer)، وجاردنر (Gardner) نجد أنهم أجمعوا على أن الاختبارات التقليدية للذكاء لن تعطي صورة كاملة متكاملة عن سلوك الفرد ولا تمكننا هذه الاختبارات من التنبؤ بنجاح الفرد في المستقبل و في حياته بصفة عامة (فراج، 2005: 93).

لقد برز مفهوم الذكاء العاطفي في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي نتيجة لجهود العلماء في تفسير النجاح في اتخاذ القرارات وإدارة الجماعات والمنظمات، والتواصل مع الآخرين، وتحقيق الرضا والنجاح في الحياة بصفة عامة (بظاظو، 2010: 28). ولقد كان جون ماير (Jon Mayer, 1990) وبيتر سالوفي (Perter Salovey) من طلائع العلماء الذين ساهموا في تغيير النظرة التقليدية للذكاء من خلال ما قدماه في كتبهما (الخيال، والمعرفة، والشخصية)، حيث وضحا نموذجاً مفصلاً للذكاء العاطفي. وقد تطور المفهوم لديهما في سلسلة من المقالات الأكاديمية بدءاً من أوائل التسعينات، بالاعتماد على بنية متكاملة من الأبحاث وثيقة الصلة بالموضوع، تلاها الاعتماد على البحث التجريبي (Salovey et..al,p:4)

وبعدها بوقت قصير، صدر كتاب الذكاء العاطفي لمؤلفه دانيال جولمان (Golman, 1995) الذي تضمن الكثير من نتائج أبحاث ماير وسالوفي، بالإضافة إلى دراسات أخرى في مجال الانفعالات والتفكير والسلوك الاجتماعي، وبرامج الحاسوب المصممة لمساعدة التلاميذ في تنمية المهارات الانفعالية والاجتماعية (صالح، 2009: 65).

7.2 مفهوم الذكاء العاطفي:

يعتبر مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) مصطلح جديد ، وما زال يكتنفه بعض الغموض حيث إنه يقع في منطقة تفاعل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي "أي أنه يمثل متغيراً مستعرضاً بين المعرفة والعاطفة، بما يؤدي إلى إحداث عملية تكامل مشتركة بينهما" (السيد، 2005 : 402). إلا أن الدراسات النفسية السابقة، أكدت جميعها

ضرورة التحكم بالانفعالات، واستخدام الحوار المنطقي لحل المشكلات والنزاعات واتخاذ القرارات.

عرف **جولمان** الذكاء العاطفي بأنه "مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة"

(Goleman,1995, P: 271)

أما **بار أون** فعرف الذكاء العاطفي بأنه " مجموعة من الكفاءات المترابطة عاطفياً واجتماعياً ومهارات تحدد السلوك الذكي للفرد، بينما عرفه **ماير وسالوفي** بأنه " عبارة عن القدرة على فهم وإدراك، واستخدام العواطف" (Reuven, 2010, P:57)

وعرفه **المصري** بأنه " الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد من خلال استجاباته على مقياس الذكاء المكون من ثلاثة ابعاد وهي: الكفاية الانفعالية، والنضوج الانفعالي، والحساسية الانفعالية للقائد". (المصري، 2014: 47)

لقد تعددت التعريفات التي تناولته في الفترة الأخيرة، إلا أنها تنفق على:

- ضرورة فهم عواطف ومشاعر الآخرين والتعامل معها بطريقة صحيحة حتى تستطيع التأثير فيهم.

- ضرورة أن يدير الشخص عواطفه ويتحكم بها حتى يستطيع التواصل الفعال مع الآخرين.

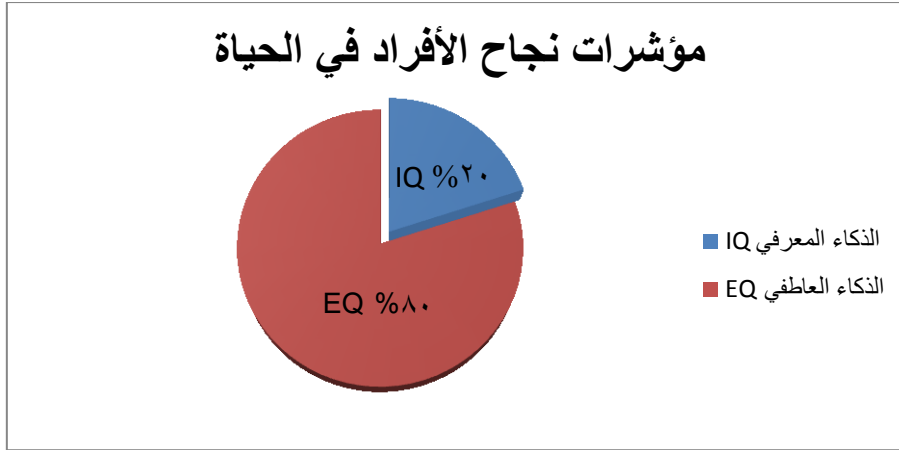
- أن الفرد الذكي عاطفياً هو القادر على إدارة الضغوط النفسية والاجتماعية وحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة.

وبالتالي فالأفراد الأذكيا عاطفياً هم أكثر قدرة على التوافق مع المتغيرات التي تطرأ على بيئاتهم وأكثر قدرة على النجاح في العلاقات الشخصية، وبناء شبكة دعم اجتماعية مقارنة بالأفراد منخفضي الذكاء العاطفي (Salovey et..al, 2001,pp: 208-281-282).

لقد أظهرت الدراسات العلمية أن الذكاء العام " الذكاء المعرفي IQ" يسهم في تحقيق النجاح الشخصي بما قيمته 20%، أما الجزء المتبقي(80%) يعزى إلى الذكاء العاطفي (singh,2006,p26)، والشكل رقم (2-2) يوضح هذا الطرح، وتؤكد ذلك نتائج دراسات قام بها كل من **سالوفي وماير (Salovey &Mayer)**، **جاردنر (Gardner)**، **سترنبرج (Sternberg)**، حيث اتضح أن الذكاء المعرفي يسهم بنسب تتأرجح بين (4%)، و (10%)، و(25%) من تباين أداء الفرد، بينما تعزى النسب المتبقية إلى عوامل انفعالية، كما تشير

بعض الدراسات إلى أن نسبة الذكاء المعرفي إلى الذكاء العاطفي في تحقيق النجاح المهني والمكانة الاجتماعية هي (1:4) وهذا يعني أن الذكاء العاطفي هو الأكثر أهمية في أداء الفرد وإنجازه في مختلف الأنشطة والمهام والأدوار التي تتطلبها الحياة. (زيدان والإمام، 2003 : 13-12)

شكل رقم (2-2) مؤشرات نجاح الأفراد في الحياة



Source: Singh, Dalip, 2006, P:26 .

7.3 أبعاد ومكونات الذكاء العاطفي:

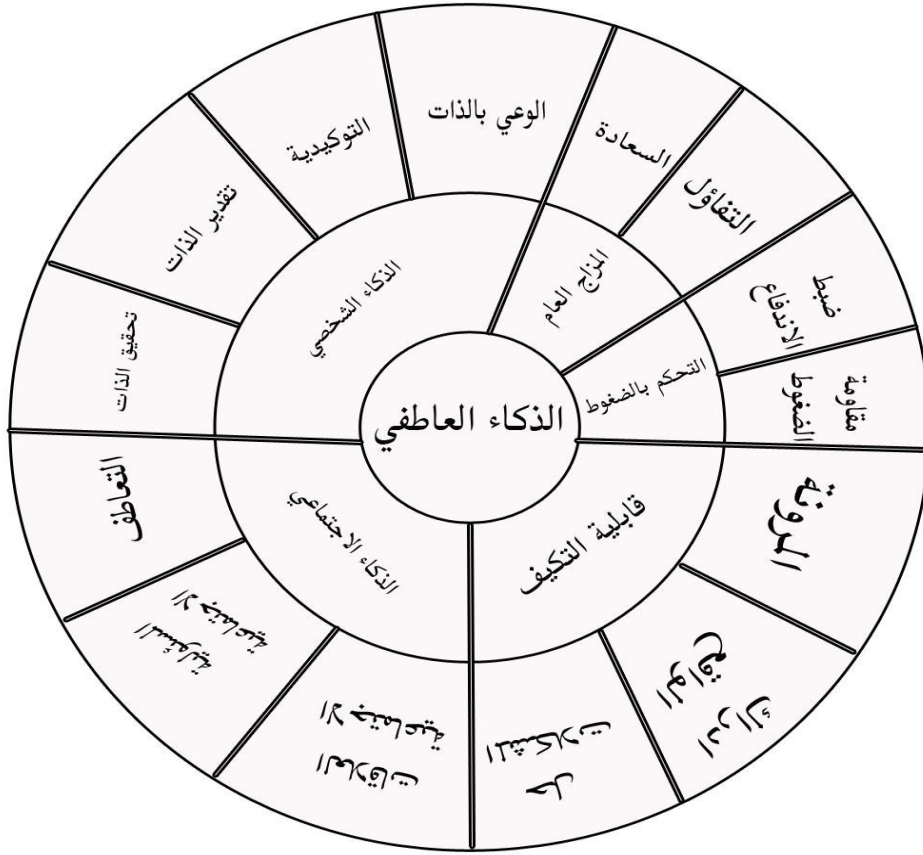
اختلفت آراء العلماء والباحثين حول مكونات أو أبعاد الذكاء العاطفي، وذلك لأنه يتعلق بالجوانب النفسية والداخلية للإنسان، وإن كان البعض قد يختلف في التسميات، ولكن يتفق من حيث المضمون، فالذكاء العاطفي مفهوم متعدد الأبعاد أو المكونات.

7.3.1 مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج بار - أون:

نموذج بار - أون للذكاء العاطفي يركز على التنبؤ حول إمكانية (Potential) الأداء والنجاح (أي القدرات الكامنة عند الشخص والتي ستؤله للنجاح مستقبلاً) أكثر من التركيز على الأداء أو النجاح نفسه، كما يركز على توجه المعالجة العملية أكثر من التركيز على النتائج أو المخرجات (Stys&Broun,2004,P:11).

وتعد تلك النظرية أو النموذج أول النظريات التي فسرت الذكاء الوجداني عام (1988)، وشملت خمسة مكونات لا معرفية (الشخصية) ويمكن بيانها وفق الشكل التالي:

شكل رقم (3-2) المكونات الرئيسية والفرعية لنموذج بار- أون



المصدر: (المصري، 2014 : 49)

7.3.2 مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج سالوفي وماير:

قدم بيتر سالوفي نموذجه الأول للذكاء العاطفي في خمسة مكونات هي: الوعي بالذات، الانصياع للانفعالات العاصفة، الاستعداد الرئيس، التعاطف، والمهارات الاجتماعية، إلا أن سالوفي بعد ذلك قدم مع ماير نموذجا آخر للذكاء العاطفي أطلقا عليه نموذج القدرة ويتكون من أربعة مكونات هي: التعرف على الانفعالات، واستخدام الانفعالات في تسهيل عملية التفكير، وفهم الانفعالات، وأخيراً إدارة الانفعالات، وقد أصبح هذا النموذج مختلفاً مع نموذجه السابق وذلك لتركيزه على القدرات المعرفية عن الجوانب الوجدانية والشخصية (البحيري، 2007 : ص 590)

والشكل التالي يوضح مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج سالوفي وماير 1997 .

شكل رقم (4-2) مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج سالوفي وماير 1997



Source: Salovey & Caruso, 2004, P. xi

7.3.3 مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج دانيال جولمان:

تأثر جولمان بأعمال ونموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي، وبدأ متأثراً بكتاباتهم ونتائجهم في إجراء المزيد من الأبحاث في مجال الذكاء العاطفي، وألف كتابه في عام 1995 تحت عنوان "الذكاء العاطفي" والذي ساهم بدور كبير في زيادة اهتمام ولفت انتباه كل من القطاع العام والخاص لمفهوم الذكاء العاطفي، ولأهميته في نجاح المدير في الوفاء بمتطلبات الموظفين داخل المؤسسات وأيضاً في الوفاء بمتطلبات المؤسسة ككل، ويتكون نموذج جولمان للذكاء العاطفي من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

1. الوعي بالذات: وهو القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة، وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى الفرد، ويتضمن البعد معرفة الفرد لجوانب القوة والضعف لديه والتعرف على مشاعره وانفعالاته الذاتية، فالوعي بالذات هو أساس الثقة بالنفس، فعندما يكتشف الفرد أن لديه عدد من الانفعالات السلبية تُسيطر على سلوكه وتحدث دون وجود سبب واضح لها، ويستطيع الابتعاد عن مصادرها يكون قد قطع شوطاً في فهم ذاته والوعي بها.
2. معالجة الجوانب العاطفية أو إدارة الانفعالات: وهي تشير إلى كيفية تعامل الفرد مع

المشاعر والانفعالات السلبية التي تُؤذيه وتُزعجه، أي التخلص من الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وسماها فيما بعد بتنظيم الذات، وهذا لا يعني كبت الانفعالات، ولكن ترشيدها بصورة تُساعد الفرد على التوافق مع الموقف.

3. تحفيز الذات: ويتضمن تأجيل الإشباع، أي التحكم وضبط الانفعالات وهو "يعني التأجيل الفوري للتعبير المباشر عن الانفعالات بما يتيح للفرد التفكير واختيار الاستجابة السليمة"، وأيضاً تأجيل الأفراد الإشباع الفوري لحاجاتهم في سبيل تحقيق أهداف بعيدة المدى، ويطلق عليها البعض الدافعية Motivation، وهي تعني أن يكون لدينا هدف ومعرفة خطواتنا خطوة خطوة لتحقيق الهدف، وأن يكون لدينا أمل، وتوجيه الانفعالات في خدمة هدف ما.

4. التعاطف (التفهم العطوف) Empathy: ويعني قدرة الفرد على قراءة انفعالات ومشاعر الآخرين من خلال أصواتهم وتعبيرات وجوههم، وليس بالضرورة ما يقولون، وفي هذا يذكر جولمان قاتل ارتكب سبع جرائم قتل ولما سُئل في إحدى المقابلات الكلينية أجاب على السؤال هل كنت تشعر بأي شفقة نحو الضحايا الآخرين؟ أجاب لا ولو كنت أشعر بذلك ما استطعت فعل ذلك، رغم أن نسبة الذكاء المعرفي للرجل 160 درجة، وهذا يشير إلى أن الذكاء العاطفي لا يرتبط بنسبة الذكاء المعرفي لدى الفرد، فهذا المكون (التعاطف) ضروري وهام جداً بين الأزواج والأصدقاء وفي مجال العمل أو المهنة، وفي علاقة الفرد برئيسه أو بزملائه فهو يتضمن القدرة على تخفيف آلام الشخص الآخر الذي لديه مشكلة والتأثير فيه.

5. التواصل والمهارات الاجتماعية Social Skills: ويشير إلى التأثير الإيجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم، ومعرفة متى تقود ومتى تتبع الآخرين؟ وتساندهم والتصرف معهم بطريقة لائقة وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ناجحة (أبو عفش، 2011: 47).

استناداً إلى نموذج دانيال جولمان المذكور في كتاب العمل بذكاء عاطفي حيث تتوزع فيه المهارات الخمس على بعدين رئيسيين هما: الكفاءات الشخصية والكفاءات الاجتماعية موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1) يوضح الكفاءات الشخصية والاجتماعية المرتبطة بإدراك وضبط المشاعر لدى الفرد والآخرين

الكفاءات الاجتماعية	الكفاءات الشخصية	
الوعي الاجتماعي، التعاطف (التفهم)، وتلبية المطالب والخدمات، الوعي التنظيمي، وتوجيه الخدمة	الوعي بالذات، ويشمل الوعي العاطفي بالذات، التقييم الشخصي الواقعي لها، الثقة بالنفس	الإدراك
إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية) وتشمل: التأثير على الآخرين، التواصل، إدارة الصراع، أساليب القيادة، إدارة التغيير، بناء العلاقات، العمل الجماعي والتعاون	إدارة الذات، وتشمل: ضبط الذات والتحكم فيها، وكون الفرد جديراً بالثقة، يقظة الضمير، التكيف مع الظروف، العمل على تحقيق الأهداف، القدرة الإبداعية، والإنجاز والمبادرة	الضبط

المصدر: حسين، سلامة، طه، 2006: 53

7.3.4 مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج داليب سينغ (نموذج سمات Dalip Singh Model)

لقد حدد العالم الهندي (Dalip Singh) من خلال ورشة عمل في الهند في 16 أغسطس (2002) حضرها أكثر من مائة مدير عام تنفيذي وأعضاء الإدارة العليا لأكبر منظمات هندية وأكاديميون بين أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للذكاء الانفعالي وهي كالتالي (سينغ، 2006: 531):

- القدرة الانفعالية (Emotional Competency): تشكل القدرة على الاستجابة بلباقة إلى المثير الانفعالي الذي تحركه مواقف متنوعة، مثل: التمتع بتقدير ذاتي مرتفع، والاتصال، ومعالجة القلق الانفعالي مثل: الإحباط والصراعات، والمتعة مع الانفعالات، وفعل أشياء ناجحة، والقدرة على تجنب الإغواء الانفعالي مثل: الضغوط، والإجهاد وتعلم تجنب سلبية الانفعالات ومعالجة النزعة الذاتية (عدم الغرور وعدم إهمال الآخرين).
- النضوج الانفعالي (Emotional Maturity): وتشمل تقييم انفعالات الذات والآخرين، وتحديد المشاعر والتعبير عنها، وتحقيق التوازن بين القلب والعقل، والتكيف، والمرونة، واحترام وجهة نظر الآخرين، وتنمية الآخرين، وتأخير الرضا عن الإشباع النفسي المباشر.
- الحساسية الانفعالية (Emotional Sensitivity): وتشمل فهم الإثارة الانفعالية، وإدارة البيئة القائمة، وتحقيق الألفة، والانسجام والراحة مع الآخرين، وتوفير الشعور بالراحة للآخرين في صحبتك، وأن تكون أميناً في التعامل بين الأشخاص، وتفسير الإشارات

الانفعالية بصدق، وإدراك القدرة الاتصالية للانفعالات والأمزجة، والمشاعر، والتمتع
بالبصيرة في كيفية تقييم الآخرين لك وارتباطهم بك.

المبحث الثاني:

الميزة التنافسية

- مقدمة
- مفهوم الميزة التنافسية
- أهمية الميزة التنافسية
- خصائص الميزة التنافسية
- أبعاد الميزة التنافسية
- مفهوم الميزة التنافسية في الكليات التقنية
- أبعاد الميزة التنافسية في الكليات التقنية

مقدمة:

إن التطور السريع في عالم الاتصالات والمعرفة، جعل الكثير من المؤسسات والشركات تتسارع نحو التنافسية، والقدرة على تحقيقها والمحافظة عليها بما يعرف باستدامة الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك يتطلب من تلك المؤسسات التحسين، والتميز، والإبداع، وامتلاك مزايا تنافسية، وخاصة في ظل ما يشهده القطاع التعليمي للكليات التقنية من تحديات من ازدياد دخول كثير من الكليات الجدد كمنافسين في هذا المجال.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

على الرغم من كثرة العلماء الذين بحثوا في تعريف الميزة التنافسية، وخاصة بعد ظهور كتابات بورتر (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات. إلا أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة، والبعض الآخر يربطه بمستوى الإبداع والتميز أو معدل النمو والإنتاجية لدى الشركة أو المؤسسة.

فقد عرف بورتر (48 : 1998) الميزة التنافسية بأنها: "الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهوم أوسع."

كما يعرفها Pitts and lei (68 : 1996) بأنها " استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية لديها في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".

ويرى Willie Pietersen أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج". إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المؤسسة تُقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على الميزة التنافسية وتحقيق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعلها المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها (Willi Pietersen, 2010, P: 17).

ويعرف (السلمي، 2001: 104) الميزة التنافسية بأنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

أحدهما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

والآخر: تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

ويعرفها الأيوبي بأنها: " قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء، من خلال توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة، والتي تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية الأداء (الأيوبي، 2014: 116).

ومن هذه التعريفات ترى الباحثة بأن الميزة التنافسية هي "قدرة المؤسسة على التميز عن غيرها من خلال تقديم خدمة ومنافع متميزة للطالب، ومن خلال أفضل استغلال للموارد التي تمتلكها وإبداع وسائل جديدة تمكنها من الوصول إلى التميز والأداء العالي".

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:

- تكمن أهمية الميزة التنافسية لدى كلاً من جبر، وجلاب وكاظم بأنها تساهم في تحقيق ما يأتي:
- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- تطوير سلع او خدمات جديدة.
- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة.
- إيجاد منافذ توزيع جديدة.
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية.
- إيجاد مواد خام جديدة.
- تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة (جبر، وجلاب، وكاظم، 2008: 186).

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية:

يؤكد (الغالبى، وإدريس، 2007: 309) على أن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر. لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية:

يشير (الأيوبي، 2014: 10) إلى أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل بـ(التكلفة، التميز، الجودة، سرعة الاستجابة)، أما (شعبان، 2011: 5) فيشير إلى أنها تمثل (الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة)، فعليه فإن هناك تباين في آراء الكتاب حول هذه الأبعاد، لذلك لابد من استعراض العناصر التي ركز عليها مجموعة من العلماء والكتاب في هذا المجال، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي رقم (2-2)

جدول رقم (2-2) عناصر تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الكتاب

النموذج	التكلفة الأقل	التمايز	التكيز	الاعتمادية	المرونة	الإبداع	السعر	التحالفات	سعة التكلفة	القوى التنافسية النسبية
Porter 1979	*	*	*							
Hyays, Weel 1984	*	*			*	*				
Schuler 1987	*	*				*				
Wiseman 1989	*	*				*	*	*		
Hick 1993	*	*	*			*				
Williamar 1998	*	*			*	*				
Mintzberg 1998	*	*	*			*				
Lunch 2000	*	*		*		*	*	*	*	*
Masoumik, AbdulRashid, Olugu 2014	*	*	*		*					
السوسي، 2015	*	*	*		*					
المجموع	9	10	5	1	4	7	2	1	1	1
النسبة المئوية	%90	%100	%50	%10	%40	%70	%20	%10	%10	%10

المصدر: (إعداد الباحثة بالاعتماد على السكارنة، 2005: 76)

وتشير نتائج الجدول إلى أن العناصر الثلاثة التي حصلت على أعلى النسب هي:
 1. التمايز (100%) 2. التكلفة الأقل (90%) 3. الإبداع (70%)
 وبناءً على نتائج الجدول (2-2) فإن العناصر الثلاثة سالفة الذكر ستكون هي المعتمدة
 كعناصر للميزة التنافسية في هذه الدراسة.

1. التميز :

يعبر التميز عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المؤسسة دائماً البديل الوحيد لعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة (توفيق، وآخرون، 2008: 6) فالمؤسسة المتميزة تعمل على تطوير إدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المؤسسة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المؤسسة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المؤسسة وأصحاب المصلحة (التيجاني، 2007: 12). لذلك على المؤسسة التي تبحث وتسعى إلى التميز أن تقدم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء؛ لكي تضمن المؤسسة بقاؤها في المحيط التنافسي.

1.1 مفهوم التميز:

هي الاستراتيجية التي تعني تطوير خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى المستفيدين، وأنها أفضل من خدمات المنافسين أو مختلفة عنها (Dess et..al,2008:166). ويرى (Johnson, Scholes, 2002: 155) أن التميز في منظمة الأعمال يتكون من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال سواءً كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليده.

1.2 مجالات التميز:

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

أ. التميز على أساس التفوق التقني.

ب. التميز على أساس الجودة.

ج. التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستفيدين.

د. التميز على أساس تقديم الخدمة قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه (خليل، 1998:

115 - 118).

1.3 عوامل تميز المؤسسة:

- قام (Peters&weterman,2004:pp13-15) بدراسة على مجموعة من المؤسسات الأمريكية المتميزة من خلالها حدد مجموعة من العوامل التي تميز المؤسسة عن غيرها وهي:
1. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
 2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
 3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
 4. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
 5. الاهتمام بقيم المؤسسة.
 6. الارتباط بالأعمال التي تجيدها المؤسسة.
 7. البساطة والرشاقة في حجم المؤسسة ومستويات هيكلها التنظيمي.
 8. رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

ولقد حدد (Zairi,2003:p2) أربعة عوامل رئيسة للتميز، أطلق عليها " The 4ps " وتعتبر بمثابة عوامل ضرورية لتمييز منظمات القرن الواحد والعشرين وهي كالتالي:

1. السياسة (Policy): إن التميز لا يمكن تحقيقه بدون تأثير رؤية المنظمة التي تقود وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلاً للمديرين في المنظمة لتحقيق النجاحات.
2. الأفراد (people): هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمنظمة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتمييزهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.
3. العمليات (Process): وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.
4. الأداء (Performance): لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور وكدليل لحسن اتباع استراتيجية المنظمة ومن خلاله يتم إقفال فجوات الأداء.

2. التكلفة:

تعد التكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح المنظمة، إذ أنه لا بد من سعي المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلف، أي تركيز المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج وتسويق المنتجات أدنى من المنظمات المنافسة (الجرجري، والعزاوي، 2009: 13)

2.1 مفهوم التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة للمنظمة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (value chain) والتي تعد مصدراً هاماً للتميز في انخفاض التكلفة (الدهدار، 2006: 97)

وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.

أ. **مراقبة الحجم Controlling Scale**: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب. **مراقبة التعلم Controlling Learning**: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء. وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي وثقافة المنظمة ... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

- د. مراقبة تأثيرات استعمال القدرات Controlling The Effect of Capacity Utilization: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.
- د. مراقبة العلاقات Controlling Linkages: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.
- هـ. مراقبة الارتباطات الداخلية Controlling Interrelationships: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.
- و. مراقبة التكامل Controlling integration: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.
- ز. مراقبة الرزنامة Controlling Timing: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.
- ح. مراقبة الإجراءات التقديرية Controlling Discretionary: قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.
- ي. مراقبة التموقع Controlling Location: تتمكّن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها؛ حيث أن التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجر، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين (أنيس، 2006: 6-9).

هذا يعني حتى تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة التكلفة الأقل لا بد أن تكون تكاليف أنشطتها أقل من تكاليف أنشطة منافسيها، من خلال المراقبة المستمرة والتحكم الجيد في تكاليف أنشطتها، وأيضاً من خلال تعلم الأفراد الطرق الأكثر كفاءة لأداء المهام التي ينتج عنها وفورات في التكلفة.

2.2 أبعاد التكلفة الأقل:

تتمثل أبعاد التكلفة الأقل (حسب السكارنة، 2005: 77) من خلال الآتي:

- أ. تقديم سلع وخدمات بتكلفة منخفضة.
- ب. تخفيض التكاليف المتغيرة والتسويقية والتشغيلية.
- ج. دعم أنشطة البحث والتطوير.

3. الإبداع:

يعتبر الإبداع مورداً قيماً من الموارد التي ينبغي الاهتمام بها، والمحافظة عليها في منظمات اليوم، لا بل والعمل على تعزيزه وتطويره، وذلك من خلال الاهتمام بالموهب الإبداعية، وتهيئة الظروف المناسبة له، خصوصاً في ظل التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها المنظمات، إذ يلعب الإبداع دوراً كبيراً في كافة جوانب ومجالات الحياة وفي مختلف دول العالم دون استثناء، وازدادت حاجة المنظمات له في ظل العولمة، ومعطيات التكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات وزيادة المنافسة والتغير في مطالب المستفيدين وفي الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات لتنمية الإبداع والاهتمام به لتمكينها من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل (حريم، 1997: 474).

والإبداع لا يقتصر على الأفراد، إذ هو ليس بالضرورة عملية فردية؛ إذ قد يتم ممارسة الإبداع عن طريق الجماعات والمؤسسات (صبحي، 1992، ص 25).

3.1 مفهوم الإبداع:

لقد تناول العديد من العلماء والباحثين مفهوم الإبداع، والجدول التالي يوضح مجموعة من التعريفات.

جدول رقم (3-2) تعريفات الإبداع

التعريف	الباحث
الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة في حين أن الابتكار هو عمل الأشياء الجديدة.	Runco and Pritzker 1999
الإبداع عملية ترتبط بالعمل الخلاق الفردي في حين أن الابتكار يرتبط بالعمل في سياق تنظيمي.	A.Furnham 2008
الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة.	الربيعي، والحدراوي، 2014
هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة.	Daft , Note. 2002
الإبداع هو نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الانتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم سابقاً، أو خلق منتج جديد، وتعد استراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة.	بن علي وبوزيان 2009
الإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتقديم شيء ما جديد.	السكرانة 2005

المصدر: جرد بواسطة الباحثة

الإبداع: يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وأن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج وأشار الباحثان (Daft and Note;2002,P:120) إلى أن الإبداع (Innovation) هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة . وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة و تستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الاساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد.

3.3 أهمية الإبداع:

- يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو الآتي:
- أ. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يمكن لديه الاستعداد بمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
 - ب. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
 - ج. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
 - د. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - هـ. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
 - و. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (النمر، 1992: 62).

3.4 أبعاد الإبداع :

- تتمثل أبعاد الإبداع في المنظمات من خلال الآتي:
- أ. توسيع وتجديد السلع والخدمات.
 - ب. استثمار الطاقات المتميزة للعاملين.
 - أ. البحث عن أساليب جديدة غير معروفة للآخرين (Rami and Lau, 1994: p 25).

خامساً: مفهوم الميزة التنافسية في الكليات التقنية

إن الكليات التقنية هي واحدة من مؤسسات التعليم العالي الذي يواجه التغير باستمرار، وهذا التغير جعل الكليات التقنية مجبراً على السعي نحو تحقيق التنافسية، والبحث عن التفرد والتميز عن المؤسسات الأخرى.

لذلك تُعد الكليات التقنية المتوسطة في العديد من الدول المتقدمة من المؤسسات التعليمية التي لا تقل عن الجامعات من حيث رغبة الالتحاق بها، ولعل من أهم مبررات شيوعها وزيادة الإقبال عليها أنها تحتوي على برامج تتميز بالشمول والمرونة وتتلاءم مع حاجات الأفراد والمجتمع ومع حاجات خطط التنمية من الكوادر البشرية. فبرامج الكليات التقنية توفر فرصة أكبر للراغبين بالالتحاق بسوق العمل أو من يودون مواصلة تعليمهم الجامعي أو تدريبهم المهني المتقدم. حيث تهدف إلى تزويد الدارس بالمهارات التي يحتاج إليها سوق العمل، بالإضافة إلى قاعدة عريضة من المعلومات ذات الاستخدام المتعدد الأغراض مثل العلوم الأساسية والإنسانية ومثل اللغة ومهارات الاتصال واستخدامات الحاسب الآلي وتعطي أغلب الكليات التقنية في العالم شهادة نهائية تؤهل الطالب لمهنة محددة وتؤكد إجادته لتخصص وإمامه بمهارة يمكنه أن يصقلها بالخبرة المناسبة من الميدان (الزطمة، 2011: 55).

وفسر (الأيوبي، 2014: 144) الاهتمام المتزايد بالتنافسية في مؤسسات التعليم العالي بغلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي، وكذلك بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، وقياس أداءها ومخرجاتها.

كما أن الميزة التنافسية تشير إلى كل مؤسسة تعليم عالٍ كوحدة منفصلة، ويمكننا النظر إليها من خلال أن التيار المهني في التعليم العالي وقوى العولمة جعلتا الجامعة متجهة نحو السوق وفق النظرية الاقتصادية، كما يؤكد (محمود، 2004: 27) أن التعليم الجامعي يتوجه في أهدافه بمقولة " الطلب يسبق العرض" وهو الأمر الذي جعل مخططي التعليم وواضعي سياساته يربطون عمليات الإعداد المهني " كماً ونوعاً" باحتياجات سوق العمل، إلا أنه في مجتمع المعرفة يفترض عكس المقولة السابقة، أي تتوجه أهداف التعليم الجامعي انطلاقاً من أن " العرض يخلق الطلب" وهذا يفرض على مؤسسات التعليم العالي أن تكون مصدراً للإبداع والابتكار في الفكر والتقنية، كما ويفرض عليها أن يكون لها رؤية عن مستقبل المجتمع وحاجاته.

وبذلك تعتمد تنافسية مؤسسات التعليم العالي بما فيها الكليات التقنية على شقين أساسيين وفقاً لـ (مصطفى، 2003: 28) هما:

الشق الأول: قدرة التميز على الكليات التقنية المنافسة في مجالات حيوية مثل: البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية.

الشق الثاني: قدرة الكليات التقنية على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية. ويرى (Suarez & others,2006:314) أن نجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، وبالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو مؤسسات التعليم العالي إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين من أنشطتها وخدماتها (عملائها) وكذلك توزيعهم إلى شرائح ومجموعات مستهدفة حتى تستطيع العمل على احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها وإشباعها بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية.

ويمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي على أنها: " قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها". (إبراهيم، 2009: 15)

ترى الباحثة أن المنافسة بين الكليات التقنية زادت بشكل كبير عن السابق، وذلك نتيجة لازدياد عدد الكليات التقنية في قطاع غزة ولإسيما الخاصة منها، وأيضاً اتجاه السوق المحلي نحو الكليات التقنية أكثر من الجامعات، لازدياد تكاليف الجامعات ورغبةً في الحصول على وظيفة بشكل مبكر.

سادساً: أبعاد الميزة التنافسية في الكليات التقنية:

في هذا البحث اعتمدت الباحثة على ثلاثة أبعاد للميزة التنافسية في الكليات التقنية وهي:

1. التميز:

إن الاهتمام بالتميز والعناية به أصبح في مقدمة الأهداف الكبرى المطلوب تحقيقها من قبل الكليات التقنية، إذا أريد لها أن تكون جسراً متيناً تتم عبرها التوافق والانسجام مع مميزات

العصر الجديد وخصائصه. وأن ضعف العناية بالتميز يعتبر أحد مواطن الخلل في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (توفيق، وآخرون، 2008: 53).

وعليه فإن الكليات التقنية التي تنجح في استراتيجية التميز تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية وفقاً لـ (Wheelen et..al , 2002: 154):

- البحث العلمي المتقدم.
- فريق على درجة كبيرة من المهارة والإبداع لتطوير الخدمة.
- فريق تسويق أو علاقات عامة يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات.
- سمعة الكلية التي تتمتع بالجودة والإبداع.
- إن الحفاظ على عنصر التميز يتطلب وجود عوائق تمنع تقليد المنافسين لهذه العناصر والتي بدورها تقود المستفيدين إلى دفع سعر إضافي لهذا التميز.

2. التكلفة:

يرى (السوسي، 2015: 37) أن أهم خصائص استراتيجية قيادة التكلفة يتمثل لدى الكلية في الممارسات التالية:

- حرص الكلية على تخفيض الرسوم الدراسية لطلبتها مقابل الخدمات؛ للحماية من المنافسين.
- سعي الإدارة إلى تحقيق التنافس مع الكليات الأخرى بتكاليف مخفضة في كل المصروفات.
- توفير الإدارة رأس مال يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة قليلة يعد مؤشراً لرأس مال الكلية.
- تكاليف الدراسة المخفضة تشكل قوة تفاوضية للكلية مع الطلبة؛ لأن أسعارها مخفضة. وبذلك ترى الباحثة أنه إذا أرادت الكلية اتباع استراتيجية المنافسة بالتكلفة لتحقيق الموقع الريادي بين المنافسين، عليها تخفيض تكاليفها، من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وتقديم خدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها على المحافظة على جودة الخدمات المقدمة لعملائها.

3. الإبداع:

وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها الإبداع وإدارته، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين مؤسسات التعليم العالي والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، وكذا

علاقتها بالرأسمال البشري خاصة والطاقة الفكرية التي يحملها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن هذه المؤسسات تعمل على بناء وتنمية القدرات الإبداعية والمهارية لديها عن طريق جذب الكفاءات، والإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقاتها (المقدمة، 2013:2).

ويحتاج التعليم العالي للثقافة التي تشجع الإبداع الذي يحاول أن يحسّن التعلم والتعليم، للإسهام في تطوير اهتمامات علم التربية والمناهج والتطورات التكنولوجية وليس العكس (Hannan, 2005:975).

ويحتاج هذا الإبداع إلى أن يُكافأ بشكل مناسب، وأن يدرج ضمن مقاييس التميز في التعلم والتعليم، ويُشجّع، لا أن يُدرج في عمليات توكيد الجودة. إن ممارسات التميز في التعلم والتعليم تعتبر شيئاً أساسياً جوهرياً لمؤسسات التعليم العالي المشتملة على وجود المدرس دائماً لتحسين تعلم الطالب (Raftery, 2006: 7).

وبذلك ترى الباحثة أن الإبداع يلعب دوراً مهماً لتحقيق التنافس للكليات التقنية فيما بينها، لذلك على الكليات التقنية التي تسعى أن تكون في الصدارة بين منافسيها أن يكون الإبداع جزءاً من سياساتها المتبعة.

المبحث الثالث:

الكليات التقنية في قطاع غزة

- مقدمة
- مفهوم التعليم التقني
- أهمية التعليم التقني
- أهداف التعليم التقني
- واقع التعليم التقني في فلسطين
- الصعوبات والتحديات التي تواجه التعليم التقني

مقدمة:

بلا شك أن التعليم هو طريق تقدم الأمم والحضارات والشعوب عبر العصور، ويلعب الدور الحيوي في بناء المجتمعات؛ لذلك لا بد من الاهتمام به وتنميته للوصول إلى الغايات المنشودة منه.

يعد التعليم التقني نمطاً من أنماط التعليم العالي، وإحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات، وضرورة من ضرورات الحياة، وهو يحظى الآن بالعناية والاهتمام في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء. لقد أصبح النهوض بهذا النوع من التعليم سمة متميزة للتطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي تشهده هذه المجتمعات (حمدان، وأبو عاصي، 2007: 1).

ويتميز التعليم التقني عن غيره من أنواع التعليم الأخرى بارتباطه المباشر والعضوي بالواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع من ناحية، وبالتطور التكنولوجي من ناحية أخرى، باعتباره مصدر إعداد القوى العاملة التي تقع عليها مسئولية تنفيذ وتشغيل وصيانة المشاريع الصناعية والزراعية والصحية والخدماتية (حمدان، 2005 :13).

ويرتبط التعليم التقني ارتباطاً وثيقاً بالتعلم بمدى الحياة، ويوفر التعليم النوعي الضروري للتعليم المعاصر، حيث يزود دارسيه بالمهارات التقنية والقدرات اللازمة لحل المشكلات.

(Mortaki ,2012,p 54)

أولاً: مفهوم التعليم التقني:

يعرفه الاتحاد العربي للتعليم التقني بأنه ذلك التعليم الذي يهدف إلى إعداد أطر تقنية تقع بين خريجي الجامعات والعمال المهرة في هرم القوى العاملة، ولا تقل مدة الدراسة فيه عن سنتين بعد الثانوية العامة (المسودي والقيق، 1990 : 31).

ويعرف (حمدان، 2001 : 84) التعليم التقني بأنه ذلك النمط من التعليم العالي النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي وإكساب المهارات والمعرفة التقنية والذي تقوم به مؤسسات تعليمية

نظامية لا تقل عن سنتين بعد الدراسة الثانوية؛ لإعداد قوى عاملة في مختلف الاختصاصات الصناعية والإدارية وغيرهما، وتقع عليها مسؤولية التشغيل والصيانة والخدمات. ويتضمن التعليم التقني تعليماً عاماً، ودراسات علمية وتقنية، إلى جانب التدريب على المهارات ذات الصلة بتلك الدراسات.

ويقصد به منظومة الأنشطة التعليمية التي تقدم من خلال سلسلة من الدورات التي تزود الدارسين بمحتوى متماسك وصارم يتماشى مع المعايير الأكاديمية المعاصرة والمعرفة التقنية والمهارات اللازمة لإعداد التعليم والمهن في الوظائف الحالية أو الناشئة (Harry et..al ,2013,p17).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للتعليم التقني ترى الباحثة بأنه " ذلك النوع من التعليم الذي يوفر للطالب المهارات والقدرات التقنية والفنية التي تؤهله لممارسة وظيفة معينة ، ويكون بعد إتمام الثانوية العامة"

ثانياً: أهمية التعليم التقني

للتعليم التقني دورا هاما في بناء المجتمعات لما يوفره من قوى بشرية لازمة لمسايرة التقدم العلمي ومواكبة البلدان المتقدمة لذلك نجد أن له دورا حيويا في:

1. الإسهام في التنمية الشاملة للمجتمع الفلسطيني في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
2. رفع المستوى العلمي والتطبيقي والنظري إلى مستوى من التخصص وتزويد الطلبة بالمعرفة المتخصصة والمهارات والكفاءات اللازمة لهم وانتسابهم للاتجاهات والقيم السليمة والكفاءات اجتماعية للمشاركة في قضايا المجتمع، والاهتمام بها.
3. توسيع آفاق التعليم يجعله مدخلا إلى عالم العمل، وعالم التكنولوجيا ومنتجاتها، وذلك عن طريق دراسة المواد والأساليب التقنية وعملية الإنتاج والتوزيع، وإدارة المنشآت في مجموعها وتوسيع نطاق عملية التعليم عن طريق الخبرات العملية.
4. توجيه الدارسين المهتمين بالتعليم التقني والقادرين عليه نحو هذا النوع من التعليم بوصفه إعداد لمزاولة مهنة.
5. مساعدة أولئك الذين يزمعون ترك التعليم المدرسي في أية مرحلة من المراحل دون أن تتوفر لديهم النية والصلاحية لمزاولة مهنة بعينها على اكتساب الاتجاهات العقلية،

وطرق التفكير الكفيلة بزيادة قدراتهم وإمكاناتهم، وتسهيل اختيارهم لمهنة أو التحاقهم بعمل لأول مرة وتمكينهم من مواصلة تدريبهم المهني وتعليمهم الشخصي (حمد، 2000: 16).

ثالثاً: أهداف التعليم التقني:

1. إعداد القوى البشرية المدربة في المستوى التقني في المجالات التقنية المختلفة.
2. رفع المستوى العلمي للأفراد في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة النظرية والتطبيقية إلى مستوى التخصص بين المستوى الثانوي والمستوى الجامعي تحقيقاً لرغباتهم في مواصلة التعليم وتنمية لكفاياتهم الشخصية والاجتماعية.
3. الإسهام في خدمة المجتمعات المحلية على نحو يؤدي إلى تنميتها (أبو جراد، 1994: 26 - 27).

وحدد (حمد، 2000: 14) أهداف التعليم التقني بالتالي:

4. توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع وبين التعليم والحياة العملية.
5. تأكيد الاهتمام بالنواحي التطبيقية للمعرفة بالربط الوثيق بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية.
6. غرس حب العمل وتنميته في نفوس الطلاب، ودعم تأجيل مواقفهم الإيجابية بقوة وتربيتهم على تقدير العمل المتقن والمفيد، واحترام العاملين، ويتم ذلك من خلال ممارسة الأعمال والمهارات ذات الطابع التكنولوجي والمضمون الاقتصادي.
7. إكساب الطلبة قدراً مفيداً من الخبرات والمفاهيم والمهارات ذات الصلة بعالم الشغل لتمكينهم بعد ذلك من أساسيات العمل المهني.
8. إيقاظ مواهب الطلاب، وتنمية إحساسهم بذواتهم وإفساح المجال للكشف عن ميولهم واستعداداتهم العلمية والعملية وتنميتها.
9. تشجيع الطلاب على النشاط الابتكاري في المجالات العملية واتخاذ ذلك سبيلاً لتنمية القدرات الإبداعية.
10. تنمية شخصية الطالب بشكل متكامل بحيث يستطيع استخدام كافة حواسه وقدراته.

رابعاً: واقع التعليم التقني في فلسطين:

أنشئت الكليات التقنية في غزة جميعها في العقد الأخير من القرن العشرين إلا أن التعليم التقني شهد تقدماً ملموساً مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994م، حيث ساهمت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في إنشاء إدارة خاصة تعنى بالتعليم التقني تسمى " الإدارة العامة للتعليم التقني " (الأشقر، 2010: 74)

يمكن وضع ملخص عام لإحصاءات مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني استناداً على إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للأعوام 2011، 2013، 2015 كما يلي: (وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2015)

بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي المعتمدة والمرخصة حوالي (58) مؤسسة تعليم عالي استناداً على الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية 2014/2015م، والصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله كما يوضحه الجدول رقم (4-2) من توزيع لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية:

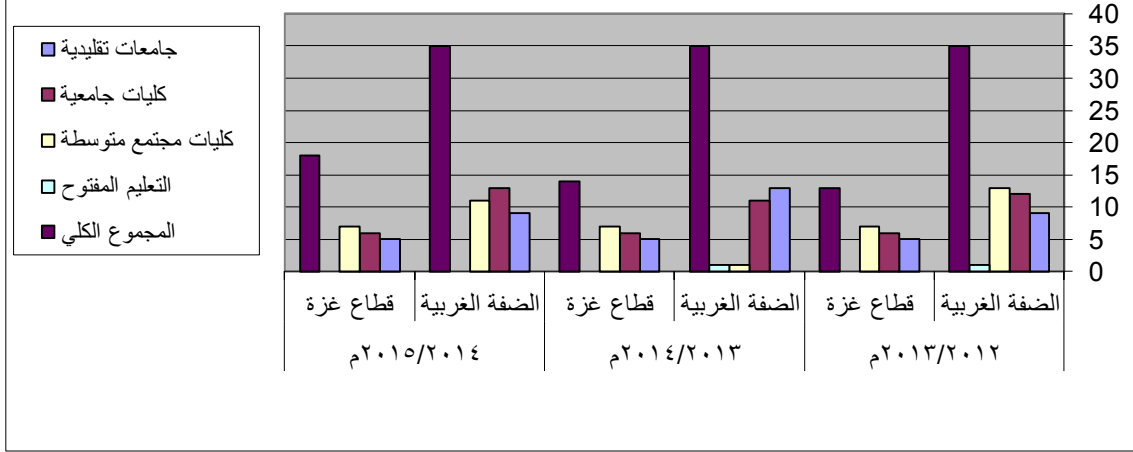
جدول رقم (4-2)

يوضح توزيع مؤسسات التعليم العالي حسب المنطقة ونوع المؤسسة والعام الدراسي

2015/2014			2014/2013			2013/2012			نوع المؤسسة
المجموع	قطاع غزة	الضفة الغربية	المجموع	قطاع غزة	الضفة الغربية	المجموع	قطاع غزة	الضفة الغربية	
14	5	9	14	5	9	14	5	9	جامعات تقليدية
21	8	13	19	6	13	18	6	12	كليات جامعية
21	10	11	18	7	11	20	7	13	كليات مجتمع متوسطة
2	2	0	1	0	1	1	0	1	التعليم المفتوح
58	25	33	52	18	34	53	18	35	المجموع الكلي

(وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2015)

شكل رقم (٥-٢) يوضح توزيع مؤسسات التعليم العالي حسب المنطقة ونوع المؤسسة والعام الدراسي



المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2015)

يتضح من خلال جدول رقم (4-2) أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية قد زاد عددها بمقدار (5) مؤسسات عن السنوات السابقة، حيث تم افتتاح جامعة الاستقلال في الضفة الغربية، إضافة إلى ذلك زيادة عدد الكليات الجامعية في قطاع غزة بمقدار (2) كلية. والجدير بالذكر أن مؤسسات التعليم العالي المعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي وخاصة الكليات الجامعية وكليات المجتمع المتوسطة تتوزع من حيث جهة الإشراف إلى:

جدول رقم (5-2)

يوضح توزيع الكليات الفلسطينية من جهة الاشراف حسب المنطقة ونوع المؤسسة لعام 2015/2014م

جهة الاشراف	كليات مجتمعية متوسطة					كليات جامعية				
	المجموع	وكالة الفتوى	خاصة	عامة	حكومية	المجموع	وكالة الفتوى	خاصة	عامة	حكومية
الضفة الغربية	11	1	3	6	1	13	1	6	2	4
قطاع غزة	7	1	2	3	1	7	-	1	1	5
المجموع	18	2	5	9	2	19	1	7	3	9

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2015)

مما سبق يتضح لنا أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني المعتمدة والمرخصة من الكليات الجامعية والمتوسطة (37) موزعة كالتالي:

- 19 كلية جامعية
- 18 كلية مجتمع متوسطة

أ. الضفة الغربية:

يوجد في الضفة الغربية (24) كلية موزعة كالتالي:

- 1 - (13) كلية جامعية (أربعة حكومية، ستة خاصة، اثنتان عامة، واحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين)
- 2 - (11) كلية مجتمع متوسطة (واحدة حكومية، ستة عامة، ثلاثة خاصة، واحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين)

ب. قطاع غزة:

يوجد في القطاع (14) كلية موزعة كالتالي:

- 1 - (7) كليات جامعية (أربعة حكومية، واحدة خاصة وواحدة عامة)
- 2 - (7) كليات مجتمع متوسطة (ثلاثة عامة، واحدة حكومية، اثنتان خاصتان، وواحدة إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين)

أما التعليم المفتوح فيوجد جامعة واحدة تتوزع مراكزها ما بين الضفة وغزة بواقع 22 مركز، (17) مركز في الضفة و(5) مراكز في غزة، وجامعة واحدة أخرى في قطاع غزة.

كليات المجتمع في قطاع غزة:

يوضح الجدول التالي الكليات الموجودة في قطاع غزة وفقاً للكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي الفلسطيني في محافظات غزة 2015/2014 (وزارة التربية والتعليم العالي، فبراير 2015)

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

جدول رقم (6-2) يوضح الكليات الموجودة في قطاع غزة وفقاً للكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات غزة 2014/2015*

م.	اسم المؤسسة	الجهة المشرفة	تصنيف المؤسسة	نوع المؤسسة	سنة التأسيس	أعلى درجة تمنحها	أدنى درجة تمنحها
1	كلية مجتمع تدريب غزة الأونروا	وكالة الغوث الدولية	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	1953	دبلوم متوسط	دبلوم مهني
2	كلية فلسطين للتمريض	حكومية	كلية جامعية	ذكور/إناث	1976	بكالوريوس	دبلوم مهني
3	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا خانيونس	حكومية	كلية جامعية	ذكور/إناث	1990	بكالوريوس	دبلوم متوسط
4	كلية فلسطين التقنية دير البلح	حكومية	كلية جامعية	ذكور/إناث	1992	بكالوريوس	دبلوم متوسط
5	كلية تنمية القدرات	خاصة	كلية جامعية	ذكور/إناث	1995	بكالوريوس	دبلوم متوسط
6	كلية الدراسات المتوسطة – الأزهر	عامة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	1996	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط
7	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	عامة	كلية جامعية	ذكور/إناث	1998	بكالوريوس	دبلوم مهني
8	الكلية العربية للعلوم التطبيقية	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	1999	بكالوريوس	دبلوم متوسط
9	كلية دار الدعوة والعلوم الإنسانية	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	2002	بكالوريوس	دبلوم متوسط
10	كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	2004	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط
11	بوليتكنك فلسطين	خاصة	بوليتكنك	ذكور/إناث	2005	بكالوريوس	دبلوم متوسط
12	كلية تدريب خان يونس الأونروا	وكالة الغوث الدولية	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	2006	دبلوم متوسط	دبلوم مهني
13	كلية الزيتونة للعلوم والتنمية	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	2006	دبلوم متوسط	دبلوم مهني
14	كلية الدعوة الإسلامية دير البلح الشمال	حكومية	كلية جامعية	ذكور/إناث	2007	بكالوريوس	دبلوم متوسط
15	كلية مجتمع الأقصى	حكومية	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	2008	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط
16	كلية العودة الجامعية	خاصة	كلية جامعية	ذكور/إناث	2008	بكالوريوس	دبلوم متوسط
17	كلية نماء للعلوم والتكنولوجيا	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	2009	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط
18	كلية الرباط الجامعية	حكومية	كلية جامعية	ذكور	2009	بكالوريوس	دبلوم مهني
19	بوليتكنك المستقبل التطبيقي	خاصة	بوليتكنك	ذكور/إناث	2009	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط
20	الأكاديمية العلمية للتطوير والتنمية	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	2009	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط
21	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا	خاصة	أكاديمية دراسات عليا	ذكور/إناث	2011	ماجستير	ماجستير

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، فبراير 2015

* معتمدة من هيئة الاعتماد والجودة في قطاع غزة.

خامساً: الصعوبات والتحديات التي تواجه التعليم التقني:

يتصف الواقع الفلسطيني بطبيعة خاصة حيث إنه يعاني تراكمات الاحتلال الإسرائيلي لعشرات السنين سعى الاحتلال جاهداً لتدميره والقضاء على كوادره باعتقالهم وتدمير المؤسسات التقنية، وإحالة أي أموال قد تصل إليه من الخارج كنوع من المساعدات أو المنح أو الهبات وتسعى باستمرار إلى تهويده وضعفه وتفكيكه (الشويخ، 2007: 67).

وتتجسد الصعوبات والتحديات التي تعيق تطور عمل التعليم التقني في فلسطين فيما يلي:

1. **المعوقات الذاتية:** وتعود لمؤسسات التعليم التقني لحدثة عهدها في هذه الفترة ومن أهم المعوقات، الفهم الخاطئ لدى المجتمع الفلسطيني لفلسفة الكليات التقنية المتوسطة ودور خريجها في التطوير اللازم للمجتمع الفلسطيني فمن المعتقد أن الطلاب الذين يلتحقون بهذه الكليات من ذوي المعدلات المنخفضة في الثانوية العامة وأن الخريج يعمل في مهنة معينة دون حصوله على أية فرصة لاستكمال تحصيله العلمي أو لتطوير مستواه الفني، وكان من الواضح أن الطلاب يلتحقون بهذه الكليات دون رغبة منهم وذلك بسبب تدني معدلاتهم في الثانوية العامة (أبو جراد، 2000 : 66)
2. **ضعف التمويل :** إن تدريب المهنيين والتقنيين يحتاج عادةً لتكلفة عالية لا تقل عن تكلفة لاختصاصات العليا ، وفي بعض الأحيان تزيد عليها، لازدياد نسبة المتطلبات العملية للتدريب من معدات وأخصائيين ذوي خبرة عملية ونظرية (العاقب، 1987: 63)
3. **الإمكانات المادية:** وتتمثل بعدم كفاية المباني والورش والمختبرات والمكتبات ، وعدم قدرة المشاغل والمختبرات على استيعاب الأعداد المتنامية من الطلاب ؛ الأمر الذي يجعلها عاجزة عن الوفاء بحاجة الطلاب إلى تدريب عملي فاعل داخل الكلية ، فضلاً عن أن بعض الأجهزة والمعدات قد أصبحت قديمة ، وفي حاجة إلى تطوير وتحديث لتتناسب مع التطورات التكنولوجية المتسارعة (أبو عاصي، 2003 : 3) .
4. **الكادر البشري التدريسي :** رغم أن الكادر البشري عنصر مهم جداً في تنمية وتفعيل دور الكليات التقنية إلا أنها زالت تعاني نقصاً في المدربين المؤهلين في بعض التخصصات الفنية مثل: أقسام الفندقية والفنون التطبيقية والتربية الموسيقية، فضلاً عن افتقار عدد غير قليل من المدربين إلى التأهيل التربوي ومعرفة الأساليب الحديثة في التدريس والتدريب

- والطرائق العلمية لعملية التقويم والقياس، ويعود ذلك إلى قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية والسياسات المتبعة في تدريب العاملين (سعدية، 2005:209)
5. **النظم التعليمية** : تعتبر بعض المناهج التي تُدرس في الكليات التقنية مناهج تقليدية، قاصرة على إعداد خريجين بالمستوى المطلوب، ولا تتكيف مع المتغيرات والمستجدات التكنولوجية في المجالات المهنية والتقنية ، إلى جانب كونها غير مستقرة ، وغير مرتبطة باحتياجات سوق العمل الفلسطيني ومتطلباته (راضي، 2006: 33)
6. **السياسات والاستراتيجيات** :يعود ضعف إقبال خريجي الثانوية العامة على التعليم التقني إلى عدم وجود سياسات واستراتيجيات واضحة تخدم هذا النوع من التعليم وتجذب إليه طلاب بأعداد تؤهلها للاستمرار والتحدي في سوق التعليم والتنمية، كما أن تدني المستوى العلمي لهذه الفئة من الخريجين يعد السبب الرئيس في الالتحاق بها، إلا إنه بالإمكان مواجهة هذه المشكلة بإرساء قواعد واضحة للقبول تقترن باختبارات ومقابلات شخصية يخضع لها المتقدم، ويتم توزيع الطلبة عندها بشكل يسد النقص في الأطر الفنية المدربة التي يحتاج إليها المجتمع بما يتناسب مع إمكاناته الاقتصادية (راضي، 2006: 33)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت الذكاء العقلائي والعاطفي وعلاقتها بمتغيرات أخرى

- الدراسات العربية

- الدراسات الأجنبية

ثانياً: دراسات تناولت الميزة التنافسية وعلاقتها بمتغيرات أخرى

- الدراسات العربية

- الدراسات الأجنبية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وعلاقتها بمتغيرات أخرى

الدراسات العربية:

1. دراسة (الصليبي، 2012)، بعنوان " الذكاء الإداري وأثره في التنمية - دراسة حالة - جامعة القدس"

هدفت الدراسة إلى إبراز مصطلح الذكاء الإداري كأحد المصطلحات الحديثة، وبيان أهمية تمتع الإدارة العليا أو جزء منها بالذكاء الإداري في تنمية المنظمة وبالتالي انعكاسه على التنمية الشاملة، وهدفت أيضاً إلى بيان تأثير بعض العناصر الديمغرافية على الذكاء الإداري في المنظمة.

وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في جامعة القدس، وبلغ عددهم (1200) موظفاً، أما العينة فتكونت من 10% من المجتمع وبلغت (120) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات وكان مكوناً من (30) فقرة.

أهم نتائج الدراسة:

1. ما نسبته 66% من عينة الدراسة يدركون معنى الذكاء الإداري.
2. مانسبته 34% من عينة الدراسة لم يسمعوا بهذا المصطلح من قبل.
3. أن هناك علاقة قوية بين تمتع الإدارة العليا بالجامعة بالذكاء الإداري وتنمية الجامعة.

2. دراسة (أبو عفش، 2011) بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب

الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها.

حيث أُجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج جولمان للذكاء العاطفي في البيئة الإدارية، وقد تم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدراء في مكونات النموذج الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية) وأثرها على قدرة المدراء في اتخاذ القرار وحل

المشاكل. كما شملت الدراسة التعرف على أثر كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة وعدد المشرف عليهم على مستويات الذكاء العاطفي في كل مكون من المكونات الخمسة.

واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (94) مديراً، لذلك استخدم أسلوب الحصر الشامل.

أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية.
3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

3. دراسة (الجبهان، 2010) بعنوان "علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض" دراسة ميدانية - السعودية

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
3. التأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وكان الاستبيان وسيلة جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسئولين، والبالغ عددهم (286).

أهم نتائج الدراسة:

1. تبين من خلال الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وهي علاقة طردية موجبة بين مستوى الذكاء العاطفي لأفراد العينة وبين مستوى الأداء الوظيفي لهم.
2. أظهر التحليل الإحصائي للدراسة وجود علاقة إيجابية وبمستوى متوسط حيث بلغت (0.484) وعند مستوى ثقة (0.05) وهذا يشير إلى أهمية الذكاء العاطفي في رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Schwarzwal, 2016)

"Rationale and emotion in the selection of influence tactics by managers in conflict with subordinates"

(دور العقل والعاطفة في عملية اختيار التكتيكات المؤثرة من قِبَل الإدارة في عملية الصراع مع المرؤوسين)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور العقلانية والعاطفة في عملية اختيار التكتيكات المؤثرة من قِبَل الإدارة، وذلك من خلال دراسة (Koslowky and Schwarzwal, 2009) التي تناولت المفهوم الحديث لنموذج قوة التفاعل بين الأشخاص الذي يفترض أن اختيار قوة التكتيكات في حالات الصراع هو عملية متسلسلة تتضمن المشرفين مع مرؤوسيه، واختيار تأثير التكتيكات. متغيرات الدراسة تكونت من (سمات الصراع، مستوى أداء المرؤوسين، و النوع لدى المدراء، والانغلاق المعرفي).

لقد تم اختيار عينة بلغ عددها (20) مديراً يعملون في أحد مكاتب الحكومة المركزية لخدمات الرفاهية، وتم وضعهم في سيناريوهات الصراع التي تتضمن واحدة من مرؤوسيه (منخفض / عالية الأداء) واختلف عن طريق نوع الصراع (العلاقات / المهمة والمبدأ / النفعية). وأشاروا إلى

تكتيكات التأثير التي سوف تستخدم في حالة معينة لتحقيق الامتثال والانتهاج من سلسلة من الاستبيانات. وبالتالي فإن الأضرار قد نتجت عن العصيان، والمشاعر السلبية، والانغلاق المعرفي، والتركيبية السكانية.

أهم نتائج الدراسة:

1. أشارت نتائج الدراسة بأن الخطر السابق يكون بشكل مباشر، ومن خلال وساطة المشاعر السلبية الناتجة عن ذلك، أثرت على الميل لاختيار التكتيكات القاسية.
2. وقد تأثر هذا الاتجاه أيضاً حسب نوع الجنس والانغلاق المعرفي لدى المدراء.

2. دراسة (Bashir Khan et..al , 2013)

"Exploring the Implications of Emotional Intelligence to Enhance Employees' Performace"

(استكشاف أثر الذكاء العاطفي في تعزيز أداء الموظفين)

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى استكشاف الآثار المترتبة على الذكاء العاطفي لتحسين أداء الموظفين وقد هدفت إلى ما يلي:

1. دراسة العلاقة بين الوعي الذاتي وأداء الموظفين
2. دراسة العلاقة بين الإدارة الذاتية وأداء الموظفين.
3. دراسة العلاقة بين الوعي الاجتماعي وأداء الموظفين.
4. دراسة العلاقة بين إدارة العلاقات وأداء الموظفين.

وطبقت الدراسة على عينة من 120 موظف يعملون في خدمة العملاء من أربع شركات تصنيع طلاب من باكستان، وكانت أهم النتائج ما يلي:

1. خلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً لتعزيز أداء الموظفين الذين يشاركون مع خدمات العملاء مثل صناعات الطلاب.
2. وجود ارتباط ضعيف بين أداء الموظف مع الوعي الذاتي والإدارة الذاتية.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاجتماعي والعلاقة مع أداء الموظف.

4. الذكاء العاطفي للعاملين يقدم القدرة على معرفة الآخرين عن طريق مهارة التواصل ومهارات التأثير.
5. الذكاء العاطفي أداة حيوية، ويمكن استخدامها لتعزيز الإنتاجية التنظيمية من خلال كفاءة أداء الموظفين.

3. دراسة (Azouzi and Jarboui, 2013)

"CEO emotional intelligence and board of directors' efficiency"

(الذكاء العاطفي للمدير التنفيذي، وكفاءة أعضاء مجلس الإدارة)

تناولت الورقة البحثية العلاقة بين الجانب العاطفي وعمليات صنع القرار، تحيزات القرار وفعالية آليات الحكم، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اعتبار الذكاء العاطفي كالأفكار البحثية الجديدة التي تقدم مساهمات هامة للمجتمع؛ لتقديم اقتراحات لتحسين المخطوطات المقدمة إلى اتحاد بحوث الذكاء العاطفي في المنظمات. ومناقشة أساليب لتعزيز صحة الاستدلالات التي نتجت من البحث.

وتوضح الورقة البحثية أن السبب الرئيسي لمشاكل المنظمة هو مستوى الذكاء العاطفي للرئيس التنفيذي؛ لذلك استخدم الباحثان نماذج (الانحدار الخطي والانحدار ثنائي اللوجستي) لدراسة هذه العلاقة: كل نموذج يعامل العلاقة بين الذكاء العاطفي وواحدة من معايير الكفاءة للمجلس. وقد تم قياس الذكاء العاطفي وفقا لشوت وآخرون و Shutte. وتم استخدام مقياس (SSREI) للذكاء العاطفي. وقد تم قياس التحيزات المعرفية الأربعة عن طريق استبانة تضم عدة بنود، وتألفت عينة الدراسة من 180 مدير تنفيذي تونسي (ينتمون إلى 60 شركة).

أهم نتائج الدراسة:

1. وجود معدل عالي للذكاء العاطفي ليس دائما مرتبطا مع الإيحاء المديرين التنفيذيين فيما يتعلق النزعات السلوكية لديهم.
2. وأكد أيضا وجود علاقة التكامل بين الذكاء العاطفي ومجلس الإدارة .

4. دراسة (Boyatzis and Ratti, 2009)

"Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives"

(أثر الذكاء العاطفي والاجتماعي والمعرفي في تمييز فعالية المدراء والقادة الإيطاليين في الشركة الإيطالية الخاصة والشركات التعاونية)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقرير بيانات يظهر الكفاءات التي تميز المدراء والقادة الفعالين في الشركة الإيطالية الكبيرة، والشركات التعاونية الإيطالية. استخدمت الدراسة منهج شكل تحليل شفرة الكفاءات المكوّن من 51مقابلة و 53360 تقييم من مديرين وقادة؛ لمقارنة أكثر وأقل فعالية المدراء والقادة. وتعتبر هذه الورقة البحثية أول من تظهر الكفاءات التي تميز فعالية المدراء والقادة الإيطاليين.

أهم نتائج الدراسة:

1. كفاءات الذكاء العاطفي والاجتماعي والمعرفي تتنبأ بفعالية في أدوار الإدارة والقيادة في مجموعة متنوعة من المنظمات الإيطالية.
2. على الرغم من عينة البحث الصغيرة إلا أنها تخلق أساس للبحث مؤكد في المستقبل. وبذلك يمكن تحديد الكفاءات المطلوبة لتكون فعالة.

5. دراسة (Leonard, 2008)

"The impact of learning goals on emotional, social, and cognitive intelligence competency development"

(أثر أهداف التعلم على تطوير كلاً من: الذكاء العاطفي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء العقلاي)

تهدف الورقة البحثية إلى دراسة تجريبية لفحص فعالية وضع أهداف متعددة تستهدف الكفاءات المعقدة مع مجموعة متنوعة من الآفاق الزمنية ومتابعتها عبر عدد من السنوات. معظم الأبحاث التي أجريت في مجالات تحديد الأهداف يتم فيها فحص قدرة الفرد على تحقيق هدف واحد يستهدف مهارة بسيطة أو تغيير السلوك خلال فترة زمنية قصيرة.

يتم التقييم في هذا التطور عبر دراسة الكفاءة الطولية على مدى فترات زمنية تتراوح بين تسعة أشهر إلى أربع سنوات ونصف ، وتم دراستها باستخدام كل تغيير وتغيير السلوك الذاتي ذكرت أثبتت من خلال المقابلات والحوادث الحرجة، وتكونت عينة الدراسة من (214) طالب.

أهم نتائج الدراسة:

1. التقدم خلال الدراسة بين أن تحديد أهداف التعلم مهم بشكل خاص لتطوير الكفاءات
2. وأثبتت أيضا أنه يتم تطوير الكفاءات بشكل أكبر عندما نتذكر الأهداف.
3. قد لا يتم تعميم النتائج على نطاق أوسع. ومع ذلك، فإن النتائج تكشف عن آثار واضحة لإدارة التعليم في كل مؤسسات التعليم الأكاديمية والشركات، حيث أن هذه الدراسة تلقي الضوء على العناصر الهامة في عملية التنمية التي تعمل على تعزيز تنمية الكفاءات.

7. دراسة (Hoffman and Frost, 2006)

"Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination"

(أثر الذكاءات المتعددة على القيادة التحويلية: دراسة حالة)

هدفت الورقة البحثية إلى دراسة تأثير الذكاء العاطفي والاجتماعي والمعرفي على أبعاد القيادة التحويلية باستخدام كلا من مقياس الورقة والقلم ومركز التقييم.

استخدمت منهجيات قياس متعددة لتصوير الذكاء العاطفي والمعرفي، والاجتماعي. واستخدمت تقييمات تابعة لثلاثة أبعاد القيادة التحويلية كميّار. أيضاً استخدمت تحليل الارتباط وسلسلة من الانحدارات الهرمية المتعددة لتحديد العلاقة بين الذكاءات المتعددة والأبعاد الثلاثة للقيادة التحويلية، وتكونت عينة الدراسة من (86) طبيب.

أهم نتائج الدراسة:

1. إطار الذكاءات المتعددة هو نهج مفيد للتنبؤ بالقيادة التحويلية.
2. وأشارت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعددة بأن إطار الذكاء المتعدد شرح ما بين 10 و 25 في المئة من التباين في تصورات القيادة التحويلية وأن أبعاد مركز التقييم أوضح التباين إضافة إلى ما وراء مقياس الورقة والقلم في القيادة التحويلية.

3. نتائج هذه الدراسة توفر إطارا مفيدا للممارسين المهتمين في تقييم السلائف إلى القيادة التحويلية، مع التركيز على مراكز التقييم كأداة مفيدة للتنبؤ القيادة التحويلية.

7. دراسة (Côté and Miners, 2006)

"Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance"

(الذكاء العاطفي والذكاء العقلائي والأداء الوظيفي)

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة مدى ارتباط الذكاء العاطفي والذكاء المعرفي (العقلاني) مع الأداء الوظيفي، لذلك تم تطوير واختبار نموذج التعويضي الذي يفترض أن الارتباط بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي يصبح أكثر فعالية كلما انخفض الذكاء المعرفي. وقد تم مناقشة المحددات النظرية والتداعيات الإدارية للنموذج المستخدم والنتائج.

أهم نتائج الدراسة :

1. الموظفين الذين خضعوا لاختبارات الذكاء العاطفي والذكاء المعرفي، تم إجراء تقييم لأداء مهمتهم وسلوك المواطنة التنظيمية من قبل رؤسائهم.
2. وتم دعم فرضيات عن نموذج لأداء مهمة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة إلى المنظمة، ولكن ليس لسلوك المواطنة التنظيمية التي تستهدف الأفراد.

8. دراسة (Rosete and Ciarrochi, 2005)

"Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness"

(أثر الذكاء العاطفي وعلاقته ببيئة مخرجات الأداء على فعالية القيادة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي (EI) ، والشخصية، والذكاء المعرفي وفعالية القيادة.

تكونت عينة الدراسة من كبار المسؤولين التنفيذيين، بلغ عددهم (41) مدير تنفيذي، حيث أجريت عليهم اختبارات الذكاء العاطفي، ومقاييس الشخصية (16PF5) ومقياس الذكاء المعرفي (مقياس وكسلر للذكاء) (WASI). وأيضاً تم تقييم فعالية القيادة باستخدام مقياس موضوعي للأداء، للمدراء بشكل مباشر.

أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج تحليل الإنحدار أن ارتفاع الذكاء العاطفي EI مرتبط بارتفاع فعالية القيادة .
2. الفروق في الذكاء العاطفي ، لا يمكن تفسيرها للعوامل الشخصية، أو للذكاء المعرفي .
3. وتحدد هذه الورقة وجود صلة بين الذكاء العاطفي EI والتدابير في مكان العمل من فعالية القيادة.

ثالثاً: دراسات تناولت الميزة التنافسية وعلاقتها بمتغيرات أخرى:

الدراسات العربية:

1. دراسة (السوسي، 2015): بعنوان "درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز من جهة، وممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما، وكذلك تحديد دلالات الفروق المتعلقة بدرجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز في المجالات التالية: (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي) بحسب متغيرات الدراسة (الكلية، مجال العمل، المؤهل العلمي، الجنس).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، من خلال استبانة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية قيد الدراسة في محافظات غزة للعام الدراسي 2014-2015م والبالغ عددهم (420).

أهم نتائج الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$)
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، و متغير مجال العمل لصالح الإداري، و متغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، و متغير الجنس لصالح الإناث.

2. دراسة (شقش، 2014) بعنوان "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وإن كان هناك إختلاف بين الجامعات نفسها في كيفية إدارة رأس المال الفكري الذي تمتلكه.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، من خلال استبانة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة و التي مضى على تأسيسها أكثر من 20 عاماً، وعليه فقد اقتصر مجتمع البحث فقط على كل من (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الاقصى - جامعة القدس المفتوحة) أما عينة الدراسة فقد شملت فئة الإدارة العليا في الجامعات، (رئيس قسم - مساعد مدير دائرة - مدير دائرة - مساعد عميد - عميد - مساعد رئيس جامعة - مستشار رئيس جامعة - نائب رئيس جامعة)، وبلغ عددهم الاجمالي (365) موظفاً في منصب إداري من أصل (1514) موظف في الجامعات المستهدفة ككل، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) من مفردات مجتمع البحث.

أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.
2. وأن هناك تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية.
3. وأن هناك علاقة لمكان العمل والمسمى الوظيفي على الإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية، مع عدم وجود فروق لكل من (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) في الإجراءات الإدارية التي تعزز الميزة التنافسية.

3. دراسة (2013، المقادمة) : "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة الى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية، وكذلك التعرف على مستوى الميزة التنافسية للجامعة الاسلامية، وقد اعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب الحصر الشامل للعاملين بالإدارة العليا وصولاً إلى رؤساء الأقسام بالجامعة والبالغ عددهم 172 فرداً.

أهم نتائج الدراسة:

1. هناك علاقة ارتباطية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، وأن نسبة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوفر وعالٍ.
2. وأن هناك علاقة ارتباطية بين مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة في الكادر البشري ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية.

4. دراسة الأيوبي (2013) بعنوان: "خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية في الكليات التقنية بمحافظات غزة، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكلية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث كليات تقنية للعام الدراسي (2013/2012). وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (80) عضو هيئة تدريس.

أهم نتائج الدراسة:

- أن الكليات التقنية تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة كبيرة في مجالات: إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والمناقشة، وتشجيع التعلم والتعاون، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- أن مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال: التكلفة والتميز كان كبيراً.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق الميزة التنافسية في الكليات التقنية.

5. دراسة (الفقهاء، 2012) بعنوان: " تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي "

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة، استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر مطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم.

أهم نتائج الدراسة:

- هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة.
- دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة.
- توفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

6. دراسة (الصالح، 2012) بعنوان: "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومجالات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لأعضاء مجالس الجامعات والبالغ عددهم (206) عضواً.

أهم نتائج الدراسة:

- يدرك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية مفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً.
- تعتبر استراتيجية التمايز والتركز من أجل التمايز والمقارنة المرجعية والتحالفات الاستراتيجية الخيار الأنسب استراتيجياً لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية.

7. دراسة (شراب ، 2011) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة

ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد أسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة والبالغ عددها (74) عضواً من مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

أهم نتائج الدراسة:

- أن شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة المراحل الأساسية له وهي: التحليل الاستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية)، وتوفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج)
- أن هذه الشركات تعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في هذه الشركات تعزى للمتغيرات الشخصية للمدراء (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر.

8. دراسة الفيومي(2010) بعنوان: "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة

التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من

الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (310) القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الرسمية والخاصة.

أهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية والخاصة، حيث أن الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة سيزيد من المزايا التنافسية للجامعات عينة الدراسة من حيث التميز وسرعة الاستجابة.
- وجود اختلاف ذي دلالة معنوية لمستوى تبني معيار القيادة والتحسين المستمر في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.
- تتطلب عناصر الميزة التنافسية في عينة الجامعات التي شملتها الدراسة اهتماماً أكبر من الحالي، بالرغم من أن النتائج بصورة عامة تشير إلى المتغير كاملاً وعناصره حصلت على تقديرات بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وأقل منه، حيث كان ترتيبها على النحو الآتي: التميز وسرعة الاستجابة في الجامعات الرسمية، أما الجامعات الخاصة فقد كان الترتيب لسرعة الاستجابة، يليها التميز.

9. دراسة (الدهدار، 2006)، بعنوان "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على الجامعات الفلسطينية في غزة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، تحسين مستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة واكتساب الميزة التنافسية، وفقاً لنظرية بورتر (الكفاءة المتميزة، التزام الإدارة العليا بالجودة، الاستجابة لحاجات الطلبة)، بالإضافة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات التقنية في قطاع غزة ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها بما يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات من خلال عناصر التوجه الاستراتيجي.

واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزع الباحث 165 استبانة تم استعادة 118 منها، ما يُشكل (71.51%) وقد جرى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

أهم نتائج الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
2. أظهرت نتائج البحث الميداني أن (60.2%) توافق على وجوب أن تنظر الإدارة العليا إلى الجودة على أنها نظام متكامل يقوم في جوهره على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم.
3. أظهرت الدراسة أن نسبة (61%) من مجتمع الدراسة يؤكد على الإدارة العليا أن تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة تخصيص موازنة خاصة للعاملين لتنفيذ النشاط الاجتماعي نسبة قليلة.

رابعاً: الدراسات الأجنبية للميزة التنافسية:

1. دراسة (Hardeep and Bakshi, 2015) بعنوان:

"Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning"

(دراسة رأس المال الفكري والميزة التنافسية: دور الابتكار والتعلم التنظيمي)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، إضافة إلى دراسة دور التعلم التنظيمي كمتغير معتدل والابتكار كمتغير وسيط في بناء رأس المال الفكري وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

تكونت عينة الدراسة من المصارف العاملة في شمال الهند (جامو)، وتم جمع البيانات من 144 فرع (21 فرع عام، و 7 فروع خاصة). وتكون مجتمع الدراسة من 3 مدراء تنفيذيين (مدير واحد، اثنان من كبار العاملين) من كل فرع، وتم توزيع (576) استبانة، تم استرجاع (339) منها.

أهم نتائج الدراسة:

1. خلصت النتائج أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وإيجابي على الميزة التنافسية.
2. أكدت النتائج بأن الابتكار يتوسط تماماً العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
3. بينت النتائج أن التعلم التنظيمي له دور في علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية.

2. دراسة (M Yusuf,2013) بعنوان:

" The Development Strategy of Sustainable Competitive Advantage at Indonesian PHEIs"

(تطوير استراتيجية استدامة الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في أندونيسيا)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في إندونيسيا. إضافة إلى تحليل السيناريوهات المستقبلية بشأن ديناميكية البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة. وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة الشخصية كأداة رئيسة لجمع المعلومات من قبل الخبراء، واستخدمت الاستبانة كأداة أخرى لجمع المعلومات من قبل العاملين في (7) جامعات خاصة، حيث لم يتم تحديد حجم العينة ونوعها في الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

1. تتأثر استدامة مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالعوامل الداخلية وهي: فعالية القيادة، وتوافر الأموال والتمويل، وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والمناهج ذات الصلة. وكذلك بالعوامل الخارجية وهي: سياسة الحكومة تجاه نمو عدد مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والنمو الاقتصادي المحلي، والسمعة العامة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وتوافر المحاضرين المؤهلين.
2. يمكن لمؤسسات التعليم العالي الخاصة تطوير استراتيجياتها من خلال الجمع بين العوامل الرئيسية الداخلية والخارجية.

3. دراسة (Bisaria,2013)

"Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges or Private University "

(تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجامعات أو الكليات الخاصة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تدعو مؤسسات التعليم إلى تحقيق ميزة تنافسية بينها، وتعريف الانواع المختلفة للميزة التنافسية التي من الممكن أن تتحقق في مجالات التعليم، وقدمت الدراسة أهمية أن يكون هناك تنافس في مجال التعليم، وإظهار مدى أهمية

تحقيق ميزة تنافسية في الكليات والجامعات وتأثيرها على مستوى الجامعة أو الكلية والطلبة وأولياء الامور والمجتمع ككل، حيث قدمت الدراسة دراسة وصفية للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في الجامعات والكليات وكيفية الاستفادة من الإدارات الموجودة بها في دعم خصائصها التنافسية والمتمثلة في كافة المحاور: الطلبة والهيئة التدريسية والبيئة التعليمية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (50) فرداً موزعين على مدرء الجامعات وعمداء الكليات في محافظة بريدش في الهند.

أهم نتائج الدراسة:

أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر قانوني وأخلاقي يجب أن تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الاكاديمية والادارية.

4. دراسة (Cheng & Yu Yeh, 2007)

"Core competencies and sustainable competitive advantage in air-cargo forwarding: evidence from Taiwan"

(جوهر الكفاءة، واستدامة الميزة التنافسية ، حالة شركات الشحن الجوي في تايوان)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جوهر الكفاءة واستدامة الميزة التنافسية في شركات الشحن الجوي في تايوان، واستندت الدراسة على النظرية القائمة على أساس الموارد، لمعرفة السبب وتأثير العلاقة على الأبعاد الداخلية للمنظمات والتي تتمثل في الموارد والقدرات وخدمات الشحن بهدف استدامة الميزة التنافسية في تلك الصناعة، بالإضافة لعدة عوامل خارجية تؤثر على استدامة الميزة التنافسية. وتكون مجتمع الدراسة من شركات الشحن الجوي في تايوان.

أهم نتائج الدراسة:

- أن الموارد والقدرات المتميزة لها تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية.
- أن قدرات العاملين لتزويد خدمات أفضل للزبائن كان هو العامل الحاسم.
- أن استراتيجية التحالفات تعتبر المصدر الأساسي للعوامل الخارجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة:

- تستنتج الباحثة من اطلاعها على الدراسات السابقة عدد من النتائج أهمها:
1. تبين أن معظم الدراسات أجريت في الفترة بعد عام 2000، الأمر الذي يشير إلى الحداثة النسبية الموضوع.
 2. احتل موضوع كلاً من (الذكاء العقلائي والذكاء الوجداني) معاً اهتماماً متزايداً وملحوظاً، وخاصة في البلدان الأجنبية، وبدا الاهتمام ينتقل إلى البلدان العربية حديثاً.
 3. وجود تباين في الهدف من الدراسة، فبعض الدراسات تناولت الذكاء العاطفي والذكاء العقلائي (المعرفي) معاً، مثل دراسة (Schwarzwal (2016) ، ودراسة Daderman (2013) ، ودراسة (Study Boswell and Bashir Khan (2013) ، ودراسة (Jarbouï (2013) ، ودراسة (Boyatzis Franco (2009) ، ودراسة Leonard (2008) ، ودراسة (Hoffman & Frost (2006).
 4. تناولت بعض الدراسات الذكاء العاطفي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل: دراسة أبو عفش (2011)، ودراسة الجبهان (2010)، ودراسة (Rosete & Ciarrochi (2005).
 5. كذلك تباينت الدراسات التي تناولت كلاً من الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي معاً في نوع القطاع الذي تناولته، فعظمها ركزت على القطاع الخاص مثل دراسة Daderman & others (2013) ، ودراسة (Study Boswell & Bashir Khan (2013) ، ودراسة (Jarbouï (2013) ، ودراسة (Boyatzis Franco (2009) ، ودراسة Leonard (2008) ، ودراسة (Rosete & Ciarrochi (2005).
 6. اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية فبعضها وضحت علاقة إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي كدراسة قشقش (2014)، وبعض الدراسات بينت استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم كدراسة الفقهاء (2012)، ودراسة الدهدار (2006) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، ودراسة الصالح (2012) تناولت مفاهيم ومجالات بناء الميزة التنافسية، وبعض الدراسات تناولت دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة مثل دراسة المقادمة (2013)، ودراسة (Greco & others (2013) ، ودراسة أبو دية (2011)،
 7. تميزت الدراسات السابقة التي عرضتها الباحثة بالتنوع في البيئات التي طبقت فيها وهي:

المملكة العربية السعودية، وفلسطين، والأردن، وتونس، وإيطاليا، وباكستان، والهند، وأندونيسيا، وتايوان.

8. استخدمت معظم الدراسات السابقة التي ناقشتها الباحثة في مجال الميزة التنافسية المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في الجانب الميداني أو المسحي منها الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، لتحقيق أهداف كل دراسة منها، كما تنوع أفراد عينة الدراسة، ولكن الدراسات التي تناولت كلاً من (الذكاء العقلائي والذكاء الوجداني) معاً فقد استخدمت مقاييس متعددة منها منهج تحليل الشفرات والمقابلات والحوادث الحرجة، والكفاءات الطولية، ومركز التقييم، وأيضاً مقاييس الذكاء المعرفية كمقياس وكسلر ومقاييس الشخصية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. بيئة و موضوع الدراسة: تعتبر الدراسة الأولى التي تجمع بين كلاً من (الذكاء العقلائي والذكاء الوجداني) معاً والميزة التنافسية التي تطبق على الكليات التقنية في قطاع غزة على عينة الوظائف الإشرافية.

2. هدف الدراسة : تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة فموضوع كلاً من (الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي) معاً في دراسة (الصليبي، 2012) تناول الموضوع وأثره على التنمية ، والدراسة الحالية هدفت إلى دراسة كلاً من (الذكاء العقلائي والذكاء العاطفي) معاً ومعرفة مدى فاعلية تطبيقه في تحقيق الميزة التنافسية وتميزت بتناولها للذكاء الاداري من عدة جوانب (الذكاء العقلائي، الذكاء العاطفي) على خلاف الدراسات السابقة التي تناولت أحد هذه المواضيع فقط.

3. تميزت هذه الدراسة في كونها ساهمت في نقل العديد من المفاهيم والافكار من بيئات أخرى إلى البيئة العربية في حقل العمل الاداري، كما تميزت عن الدراسات السابقة التي أجريت علي البيئة التعليمية بأنها طرقت باب موضوع غاية في الأهمية، إذ تعتبر الأولى التي ناقشت موضوع كلاً من (الذكاء العقلائي والذكاء الوجداني) معاً على صعيد الكليات والجامعات على صعيد قطاع غزة وفقاً لعلم الباحثة.

4. أيضاً تميزت بالجانب التطبيقي، والذي يتم على الكليات التقنية في قطاع غزة وتشمل خمسة كليات تعد قديمة نسبياً في تاريخ التأسيس وهي: (كلية فلسطين التقنية - دير البلح، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية مجتمع تدريب غزة، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية العربية للعلوم التطبيقية).

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- خطوات بناء الاستبانة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداي 2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في الكليات التقنية في قطاع غزة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2015-2016م، والبالغ عددهم (100) حسب التواصل مع شؤون الموظفين في كل كلية (ديسمبر، 2015).

وتكون مجتمع الدراسة من خمس كليات تقنية في قطاع غزة وهي: (كلية فلسطين التقنية بدير البلح، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا بخانيونس، كلية تدريب غزة - الوكالة، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية العربية للعلوم التطبيقية- رفح)

وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة، وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع 100 استبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 93 استبانة بنسبة 93%.

وتم اختيار هذه الكليات الخمس بناءً على عدة معايير وهي:

1. استقلالية المباني.
 2. أن يكون مر على تأسيس الكلية عشر سنوات فأكثر، وذلك حتى يكون لدى الكلية عدد كافي من الوظائف الإشرافية.
- وتم استثناء كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية بسبب صغر حجم هذه الكلية وانخفاض حجم الوظائف الإشرافية فيها.
- والجدول التالي يوضح إحصائية بعدد الكليات التقنية موضع الدراسة في قطاع غزة، وموقعها، وسنة التأسيس، وعدد الوظائف الإشرافية في كل كلية.

جدول رقم (1-4) الكليات التقنية مجتمع الدراسة

عدد الوظائف الإشرافية				جهة الإشراف	موقعها	سنة التأسيس	اسم الكلية
الإجمالي	رئيس قسم	نائب عميد	عميد				
15	13	1	1	وكالة الغوث	غزة	1989	كلية تدريب غزة
21	17	3	1	حكومية	خان يونس	1991	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
24	20	3	1	حكومية	دير البلح	1992	كلية فلسطين التقنية
25	21	3	1	عامة	غزة	1998	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
15	12	2	1	خاصة	رفح	1999	الكلية العربية للعلوم التطبيقية
100	83	12	5	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثة حسب التواصل مع شؤون الموظفين في كل كلية، ديسمبر، 2015.

وقد راعت الباحثة التنوع في اختيار الكليات من حيث جهة الإشراف، من حيث كونها حكومية (وزارة التربية والتعليم العالي)، وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين، والعامة (الأهلية سابقاً)، والخاصة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " الذكاء العقلائي والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على الكليات التقنية في قطاع غزة "

تتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيبين (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المؤسسة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن الذكاء العقلاي والعاطفي معاً ويتكون من 19 فقرة، وتم الاستفادة من دراسة (Ronthy et..al,2013,p: 75-67) موزع على مجالين :

المجال الأول: الذكاء العقلاي، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: الذكاء العاطفي (الوجداني)، ويتكون من (10) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الميزة التنافسية، ويتكون من 23 فقرة، وتم الاستفادة من دراسة كلاً من (السوسي، 2015 و قشقش، 2014) الموزع على 3 مجالات :

المجال الأول: التكلفة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: التميز، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: الابداع، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (2-4) يوضح ذلك:

جدول (2-4)

درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جداً	←								موافق بدرجة قليلة جداً	الاستبانة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

رابعاً: خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " الذكاء العقلاي والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على الكليات التقنية في قطاع غزة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (12) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وكلية فلسطين التقنية، وعلى مختصين في التربية والعلوم الإحصائية.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (2).

خامساً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق بواسطة المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في كل من الجامعة الإسلامية وكلية فلسطين التقنية ومتخصصين في التربية والعلوم الإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

- الاتساق الداخلي لـ " الذكاء العقلاني والعاطفي "

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العقلاني " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العقلاني " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.823	تعمل إدارة الكلية على اكتشاف الفرص السانحة .
2.	*0.000	.839	تدير الكلية أزماتها بفعالية للحد من الآثار السلبية المترتبة عليها.
3.	*0.000	.820	تساهم إدارة الكلية بإعادة هندسة العمليات لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
4.	*0.000	.862	تشارك الجهات المختصة الإدارة في صياغة الخطة الاستراتيجية للكلية.
5.	*0.000	.817	يسعى جميع العاملين في الكلية لتحقيق أهدافها.
6.	*0.000	.851	تمتلك إدارة الكلية خطة استراتيجية محدثة باستمرار.

الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

.482	*0.002	7. لدي القدرة لتطوير المهارات المنطقية والتحليلية في عملي.
.555	*0.000	8. أهتم بالأمر المنطقي أكثر من العاطفية.
.734	*0.000	9. أهداف الكلية محددة و قابلة للقياس.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العاطفي (الوجداني)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العاطفي (الوجداني)" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
.1	*0.000	.828	أجد سهولة في التعامل والتكيف مع الآخرين.
.2	*0.000	.720	أتعامل مع جميع المواقف بسهولة.
.3	*0.000	.848	أستمع لآراء زملائي في العمل باستمرار.
.4	*0.000	.864	أخذ الإجراءات المناسب عندما تسير الأمور على عكس المتوقع.
.5	*0.000	.735	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.
.6	*0.000	.799	أتعامل بمرونة مع الآخرين.
.7	*0.000	.915	أحفز الآخرين نحو تطوير أداء الكلية.

الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

0.000*	.850	أساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.	8.
0.000*	.854	لدي القدرة على إلهام الآخرين ليكونوا مبدعين.	9.
0.000*	.842	أصغي جيداً لحديث/ آراء الآخرين.	10.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الاتساق الداخلي لـ " الميزة التنافسية "

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكلفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التكلفة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم الكلية بالرقابة على النفقات باستمرار.	.853	0.000*
2.	تستخدم الكلية الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	.811	0.000*
3.	تتناسب تكاليف التعليم بالكلية مع التكلفة السائدة في الكليات المنافسة.	.684	0.000*
4.	تسخر الكلية الوسائل التقنية المختلفة لتخفيض التكلفة.	.773	0.000*
5.	تسعى الكلية للاحتفاظ بالعناصر الكفوة لتخفيض حجم التكاليف.	.827	0.000*
6.	تسعى الكلية إلى تخفيض الخدمات التكميلية لتقليل النفقات.	.728	0.000*
7.	تعمل الإدارة على توفير الموارد المالية بما يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة مناسبة.	.841	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التميز " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التميز " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.861	توفر الكلية العديد من التخصصات القادرة على الوفاء بمتطلبات سوق العمل.
2.	*0.000	.804	تقدم الكلية برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلبة لها.
3.	*0.000	.864	تقدم الكلية تخصصات نادرة لا تقدمها مثيلاتها من الكليات.
4.	*0.000	.917	تعمل إدارة الكلية على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز.
5.	*0.000	.912	تتميز الكلية بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية.
6.	*0.000	.929	تتميز الكلية بالبرامج التي تقدمها عن الكليات المنافسة.
7.	*0.000	.901	تسعى الكلية في عملها للحصول على جوائز التميز والجودة.
8.	*0.000	.883	تتعاون إدارة الكلية مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين قدرتها في تحقيق جودة التعليم.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابداع " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع " والدرجة الكلية للمجال

رقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تدعم الكلية الأساليب الحديثة في عمليات التعليم والتعلم.	.927	*0.000
2.	تعمل الكلية على استثمار الطاقات المتميزة لدى العاملين.	.930	*0.000
3.	توفر الكلية الامكانيات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الإبداع.	.935	*0.000
4.	تقدم الكلية مزايا متجددة لطلابها.	.911	*0.000
5.	تعمل الكلية على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم خدماتها.	.947	*0.000
6.	تتبنى الكلية الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	.960	*0.000
7.	تبتكر الكلية أساليب تقنية حديثة للتواصل مع الفئات المختلفة.	.971	*0.000
8.	تتعاون الكلية مع مؤسسات دولية للارتقاء والتطوير.	.839	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (4-8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-8)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.902	الذكاء العقلائي.
*0.000	.863	الذكاء العاطفي (الوجداني).
*0.000	.897	الذكاء العقلائي والعاطفي معاً
*0.000	.854	التكلفة.
*0.000	.946	التمييز.
*0.000	.957	الابداع.
*0.000	.972	الميزة التنافسية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سادساً: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-9).

جدول (4-9)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.950	0.903	9	الذكاء العقلائي.
0.973	0.948	10	الذكاء العاطفي (الوجداني).
0.966	0.934	19	الذكاء العقلائي والعاطفي معاً.
0.928	0.862	7	التكلفة.
0.977	0.955	8	التميز.
0.988	0.975	8	الابداع.
0.985	0.971	23	الميزة التنافسية.
0.987	0.973	42	جميع المجالات معاً

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.862،0.975)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.973). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.928،0.988)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.987) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2). وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-10).

جدول (4-10)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.788	0.653	الذكاء العقلائي.
0.527	0.811	الذكاء العاطفي (الوجداني).
0.654	0.734	الذكاء العقلائي والعاطفي معاً.
0.695	0.710	التكلفة.
0.736	0.685	التميز.
0.331	0.947	الابداع.
0.258	1.011	الميزة التنافسية.
0.489	0.834	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10-4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- المقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

المقدمة:

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

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (1-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	6	6.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	24.7
10 سنوات فأكثر	64	67.4
المجموع	93	100.0

يتضح من جدول (1-5) أن ما نسبته 6.3% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 26.3% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 67.4% سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر. وكانت النسبة الأكبر لمن تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، وتعزو

الباحثة ذلك إلى أن سنوات الخبرة تعد أحد معايير اختيار العاملين في الوظائف الإشرافية. وهذا يدل على كفاءة أفراد مجتمع الدراسة ومؤشر لاستيعاب متطلبات عملهم بسهولة، كما أن خبرتهم الواسعة تساعدهم على القيام بعملهم بمهنية واكتساب المهارات اللازمة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتوراه	19	20.0
ماجستير	56	60.2
بكالوريوس	18	18.9
المجموع	93	100.0

يتضح من جدول (2-5) أن ما نسبته 20.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، 60.2% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 18.9% مؤهلهم العلمي بكالوريوس. وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة حملة الماجستير لتوافر إمكانية الحصول على هذه الدرجة في الجامعات المحلية، وتدني نسبة حملة الدكتوراه إلى عدم القدرة إلى تحصيله داخل غزة بسبب أن سياسة الكليات تكتفي بحملة البكالوريوس والماجستير ضمن هيكلتها الإدارية.

وترى الباحثة أن الغالبية العظمى ونسبتها 80.2% من المجيبين على الاستبانة هم من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) وذلك لأن الدراسة تستهدف استطلاع آراء العاملين في الوظائف الإشرافية في الكليات، وهذا يعزز نتائج الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
4.2	4	عميد
7.6	7	نائب عميد
88.2	82	رئيس قسم
100.0	93	المجموع

يتضح من جدول (3-5) أن ما نسبته 4.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي عميد، 7.6% مساهم الوظيفي نائب عميد، بينما 88.2% مساهم الوظيفي رئيس قسم. وتعزو الباحثة ذلك كون الدراسة مطبقة على الكلية ويوجد فيها تنوع في المسميات الوظيفية لتلبي الحاجات التطويرية للكلية؛ مما يتطلب وجود رؤساء أقسام وهذا يفسر ارتفاع النسبة، إضافة إلى كون الكلية لا تحتاج لأكثر من عميد، وهذا يتناسب مع تركيبة مجتمع الدراسة حسب المسميات الوظيفية والإدارية في الكليات التقنية، مما يدل على سلامة الهيكل التنظيمي حيث نقل الأعداد كلما اتجهنا لأعلى.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة

جدول (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة

النسبة المئوية %	العدد	المؤسسة
24.2	23	كلية فلسطين التقنية- دير البلح
21.5	20	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
23.2	22	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
15.8	15	الكلية العربية للعلوم التطبيقية- رفح
13.7	13	كلية مجتمع تدريب غزة (GTC)
100.0	93	المجموع

يتضح من جدول (4-5) أن ما نسبته 24.2% من عينة الدراسة يعملون في كلية فلسطين التقنية- دير البلح، 21.5% يعملون في الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا و في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، 15.8% يعملون في الكلية العربية للعلوم التطبيقية- رفح، بينما 13.7% يعملون في كلية مجتمع تدريب غزة (GTC)، وهذا منسجم مع أعداد مجتمع الدراسة.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. فإذا كانت $Sig > 0.05$ (أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

وتم استخدام المعيار التالي بالاعتماد على معيار ليكرت الخماسي للتعرف من خلاله على درجة تطابق المحتوى للفقرة:

2 - 0	4 - 2	6 - 4	8 - 6	10 - 8	المتوسط الحسابي
منخفض بدرجة كبيرة جداً	منخفض بدرجة كبيرة	متوسط	مرتفع بدرجة كبيرة	مرتفع بدرجة كبيرة جداً	درجة التطابق

أولاً: تحليل فقرات " الذكاء العقلائي والعاطفي معاً "

- تحليل فقرات مجال " الذكاء العقلائي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-5).

جدول (5-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العقلاي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل إدارة الكلية على اكتشاف الفرص السانحة .	7.38	73.79	7.65	*0.000	8
2.	تدير الكلية أزماتها بفعالية للحد من الآثار السلبية المترتبة عليها .	7.46	74.63	8.10	*0.000	5
3.	تساهم إدارة الكلية بإعادة هندسة العمليات لتحسين جودة الخدمات المقدمة .	7.18	71.79	6.66	*0.000	9
4.	تشارك الجهات المختصة الإدارة في صياغة الخطة الاستراتيجية للكلية .	7.45	74.53	8.04	*0.000	6
5.	يسعى جميع العاملين في الكلية لتحقيق أهدافها .	7.39	73.89	7.57	*0.000	7
6.	تمتلك إدارة الكلية خطة استراتيجية محدثة باستمرار .	7.96	79.58	9.59	*0.000	4
7.	لدي القدرة لتطويع المهارات المنطقية والتحليلية في عملي .	8.26	82.63	16.38	*0.000	1
8.	أهتم بالأمور المنطقية أكثر من العاطفية .	8.23	82.32	15.34	*0.000	2
9.	أهداف الكلية محددة و قابلة للقياس .	8.16	81.61	13.84	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	7.72	77.20	12.83	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة السابعة والتي تنص على: "الدي القدرة لتطويع المهارات المنطقية والتحليلية في عملي" على متوسط حسابي (8.26) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.63%، قيمة الاختبار 16.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتغزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في الوظائف الإشرافية لديهم من الخبرة والمرونة ما يمكنهم من تطويع التجارب والخبرات العقلية لخدمة مصلحة العمل.

- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: "تساهم إدارة الكلية بإعادة هندسة العمليات لتحسين جودة الخدمات المقدمة" على متوسط حسابي (7.18) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.79%، قيمة الاختبار 6.66، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. تغزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الكليات بإعادة هندسة العمليات كونها تسهم في تطوير العمل إضافة إلى تقليل وقت انجاز العمليات وتحسن من صورتها أمام الطلبة والمجتمع المحلي، وأيضاً تم تطبيق الهندرة في هذه الكليات.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.72، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.20%، قيمة الاختبار 12.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الذكاء العقلائي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتغزو الباحثة ذلك إلى ضرورة امتلاك العاملين بالوظائف الإشرافية للمهارات المنطقية والتحليلية المتقدمة التي تمكنه من تحقيق الأهداف وانجاز المهام، فالمدير لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتماداً على وجدانه وحده بل عليه أن يستخدم قدراته الذهنية أيضاً ليتمكن من ابتكار واكتشاف الفرص، وإدارة الأزمات بما يمكنه من الوقاية من المشكلات قبل حدوثها.

- تحليل فقرات مجال " الذكاء العاطفي (الوجداني) " تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-6).

جدول (5-6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الذكاء العاطفي (الوجداني) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أجد سهولة في التعامل والتكيف مع الآخرين.	8.32	83.16	17.27	*0.000	5
2.	أتعامل مع جميع المواقف بسهولة.	7.65	76.53	10.64	*0.000	10
3.	أستمع لآراء زملائي في العمل باستمرار.	8.53	85.26	19.13	*0.000	1
4.	أخذ الإجراء المناسب عندما تسير الأمور على عكس المتوقع.	8.31	83.05	18.27	*0.000	6
5.	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.	8.15	81.47	17.28	*0.000	8
6.	أتعامل بمرونة مع الآخرين.	8.37	83.68	19.47	*0.000	3
7.	أحفز الآخرين نحو تطوير أداء الكلية.	8.35	83.47	17.14	*0.000	4
8.	أساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.	8.27	82.74	17.97	*0.000	7
9.	لدي القدرة على إلهام الآخرين ليكونوا مبدعين.	8.00	80.00	16.33	*0.000	9
10.	أصغي جيداً لحديث/ آراء الآخرين.	8.51	85.05	21.63	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	8.24	82.44	22.68	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5-6) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: " أستمع لآراء زملائي في العمل باستمرار على متوسط حسابي (8.53) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.26%، قيمة الاختبار 19.13، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاستماع إلى العاملين يكون مهماً ويساهم مساهمة فعالة في تحسين وضع العمل وربما يقدر في ذهن القائد أموراً تعينه على اكتشاف الكثير من الخفايا والمهام أو توصله إلى الأفكار الاستراتيجية على مستوى الفكر أو التطبيق.

- حصلت الفقرة الثانية والتي تنص على: " أتعامل مع جميع المواقف بسهولة " على متوسط حسابي (7.65) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.53%، قيمة الاختبار 10.64، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى كون العاملين في الوظائف الإشرافية لديهم من الخبرة المتراكمة وطبيعة العمل الأكاديمي والتقني التي تؤهلهم لذلك.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.24، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.44%، قيمة الاختبار 22.68، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الذكاء العاطفي (الوجداني) " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة أن يضيفي العاملين في الوظائف الإشرافية على قدراتهم الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية، فالذكاء العاطفي يزيد من قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين. والذكي عاطفياً هو الذي لا يتجاهل عواطفه ولا يكتبها وإنما يفهمها ويتعامل معها بطريقة إيجابية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عفش، 2011) والتي بينت أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد العينة على الذكاء العاطفي حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي

(83.41%) كما اتفقت مع دراسة (الجبهان، 2010) والتي أظهرت أن مستوى الذكاء العاطفي متوفر لدى أفراد العينة بنسبة مرتفعة. كما اتفقت النتائج أيضاً مع دراسة (Azouzi, Jarboui) والتي بينت وجود معدل عالي للذكاء العاطفي.

- تحليل جميع فقرات الذكاء العقلاني والعاطفي معاً:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-7).

جدول (5-7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الذكاء العقلاني والعاطفي معاً

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	12.83	77.20	1.31	7.72	الذكاء العقلاني
*0.000	22.68	82.44	0.96	8.24	الذكاء العاطفي (الوجداني)
*0.000	18.89	79.96	1.03	8.00	الذكاء العقلاني والعاطفي معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (5-7) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الذكاء العقلاني والعاطفي معاً يساوي 8.00 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.96%، قيمة الاختبار 18.89 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الذكاء العقلاني والعاطفي بشكل عام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الذكاء الذهني يقيس معدل مقدرة العاملين في الوظائف الإشرافية على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية التي تواجههم بينما الذكاء الوجداني يقيس معدل قدرتهم على تنفيذ هذه الحلول وإقناع الآخرين بها ، فليس هناك تعارض بين الذكاء الذهني والوجداني بل إن الاثنين يكملان بعضهما ، ومن الخطأ الفصل بينهما . فالمدير يجب عليه أن يوزن بين استخدامه لمهاراته الذهنية والوجدانية ليتمكن من تحقيق أهدافه بنجاح.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Boyatzis and Ratti,2009) التي بينت أن مستوى الذكاء العقلاني والعاطفي كانت بمتوسط مرتفع جداً. كما اتفقت دراسة (Côté and Miners,2006) التي بينت أن مستوى الذكاء العاطفي والذكاء المعرفي للموظفين مرتفع.

ثانياً: تحليل فقرات " الميزة التنافسية "

- تحليل فقرات مجال " التكلفة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-8).

جدول (5-8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التكلفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الكلية بالرقابة على النفقات باستمرار .	8.66	1.56	86.63	16.62	*0.000	1
2.	تستخدم الكلية الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	8.22	1.72	82.21	12.58	*0.000	2

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

4	*0.000	10.36	77.98	1.68	7.80	تتناسب تكاليف التعليم بالكلية مع التكلفة السائدة في الكليات المنافسة.	3.
5	*0.000	10.60	77.26	1.59	7.73	تسخر الكلية الوسائل التقنية المختلفة لتخفيض التكلفة.	4.
6	*0.000	9.28	77.16	1.80	7.72	تسعى الكلية للاحتفاظ بالعناصر الكفوة لتخفيض حجم التكاليف.	5.
7	*0.000	8.67	77.05	1.92	7.71	تسعى الكلية إلى تخفيض الخدمات التكميلية لتقليل النفقات.	6.
3	*0.000	10.32	78.09	1.70	7.81	تعمل الإدارة على توفير الموارد المالية بما يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة مناسبة.	7.
	*0.000	14.58	79.51	1.30	7.95	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من جدول (5-8) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: " تقوم الكلية بالرقابة على النفقات باستمرار " على متوسط حسابي (8.66) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.63%، قيمة الاختبار 16.62، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة إلى أن النفقات في الكليات التقنية تتم وفق أصول محددة ولا يجوز قانوناً الخروج عنها. وتمنح الصلاحيات بالصرف والإنفاق بناءً على الحاجات، وبناءً على توجيهات وزارة التربية والتعليم العالي التي لها أقسام الرقابة الداخلية، كما تقوم الإدارة العامة للرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم العالي بالرقابة الداخلية على مؤسسات التعليم العالي الحكومية، كما يقوم ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين بالرقابة على جميع وزارات ومؤسسات المجتمع الحكومي وغير الحكومية بما فيها الكليات التي تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي.

- حصلت الفقرة السادسة والتي تنص على: " تسعى الكلية إلى تخفيض الخدمات التكميلية لتقليل النفقات " على متوسط حسابي (7.71) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.05%، قيمة

الاختبار 8.67، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وترى الباحثة بأن عملية تخفيض التكلفة محل اهتمام العديد من الكليات التقنية، ولكن دون التأثير على جودة الخدمة التعليمية. إن خفض التكلفة يساعد على تعزيز الموقع التنافسي للكلية، إذ أنها حين تقدم خدمات بأسعار معتدلة، سيمكنها من منافسة الكليات الأخرى، وتأخذ الخدمات التكميلية في الكليات التقنية عدة أشكال منها: الترويج للكلية من خلال الصحف والإذاعة ودليل الطالب وغيرها. هذا إلى جانب الصعوبة المالية التي يمر بها قطاع غزة، وخاصة قطاع التعليم.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.51%، قيمة الاختبار 14.58، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التكلفة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. مما يدل على أن الكلية تستخدم الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة، وتسعى إلى تخفيض الخدمات التكميلية لتقليل النفقات، وتقوم الكلية بالرقابة على النفقات باستمرار، كما تتناسب تكلفة التعليم فيها مع التكلفة السائدة في الكليات المنافسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاهتمام بعنصر التكلفة له دور مهم في مسيرة الكليات التعليمية، والتي دائماً ما تعاني من العجز المالي المتفاقم، الذي له آثار سلبية كبيرة على التعليم، فلذلك تشكل التكلفة التشغيلية للكليات مرتفعة ولها تأثير سلبي على موازنتها. على الرغم من عدم دفع الرسوم الدراسية للطلبة؛ لذلك تسعى الكليات التقنية إلى ترشيد الإنفاق وزيادة الإيرادات لسد احتياجاتها المتنوعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأيوبي، 2013) حيث بينت أن مستوى أهمية الكلفة في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية كان كبيراً. واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع ما أوضحتها دراسة (M Yusuf, 2013) حيث تتأثر استدامة مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالعوامل الداخلية وهي: فعالية القيادة، وتوافر الأموال والتمويل، وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والمناهج ذات الصلة. وكذلك بالعوامل

الخارجية وهي: سياسة الحكومة تجاه نمو عدد مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والنمو الاقتصادي المحلي، والسمعة العامة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وتوافر المحاضرين المؤهلين.

- تحليل فقرات مجال " التميز "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (9-5).

جدول (9-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التميز "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توفر الكلية العديد من التخصصات القادرة على الوفاء بمتطلبات سوق العمل.	8.52	1.17	85.16	20.87	*0.000	1
2.	تقدم الكلية برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلبة لها.	8.33	1.21	83.26	18.79	*0.000	2
3.	تقدم الكلية تخصصات نادرة لا تقدمها مثيلاتها من الكليات.	8.11	1.43	81.05	14.32	*0.000	3
4.	تعمل إدارة الكلية على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز.	7.92	1.60	79.16	11.65	*0.000	6
5.	تتميز الكلية بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية.	7.61	1.78	76.11	8.84	*0.000	8

4	*0.000	13.57	80.21	1.45	8.02	تتميز الكلية بالبرامج التي تقدمها عن الكليات المنافسة.	.6
7	*0.000	9.10	77.55	1.87	7.76	تسعى الكلية في عملها للحصول على جوائز التميز والجودة.	.7
5	*0.000	10.94	79.78	1.74	7.98	تتعاون إدارة الكلية مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين قدرتها في تحقيق جودة التعليم.	.8
	*0.000	15.03	80.30	1.32	8.03	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5-9) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: " توفر الكلية العديد من التخصصات القادرة على الوفاء بمتطلبات سوق العمل " على متوسط حسابي (8.52) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.16%، قيمة الاختبار 20.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وترى الباحثة أن توفير تخصصات تلائم متطلبات سوق العمل من أهم التحديات التي تواجه الكليات التقنية، لذلك تسعى جميع الكليات التقنية إلى توفير تخصصات قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل؛ لأن هذه التخصصات تلبى حاجة الطالب وهي دراسة تخصص يوفر له العمل بعد التخرج، وذلك بسبب زيادة نسبة البطالة وعدم توفر فرص العمل بين الخريجين بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة وظروف الاحتلال الإسرائيلي التي يعيشها قطاع غزة.

- حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على: " تتميز الكلية بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية " على متوسط حسابي (7.61) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.11%، قيمة الاختبار 8.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعرّو الباحثة ذلك أن سرعة الاستجابة من ضمن عناصر تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن التطور في الأنظمة المستخدمة، وهي تعكس المرونة الموجودة في هيكلية الكلية، وقدرتها

على سرعة الاستجابة ومواكبة الثورة التكنولوجية الحديثة، وباعتبارها كليات تقنية فهي سمة تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.30%، قيمة الاختبار 15.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التميز " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. مما يدل على أن الكلية تتميز بالتعاون مع المؤسسات الأخرى لتحسين قدرتها في تحقيق جودة التعليم، كما أن الكلية تسعى للحصول على جوائز التميز، وذلك من خلال تقديم تخصصات نادرة لا تقدمها مثيلاتها في الكليات المنافسة، وتقدم الكلية تخصصات جديدة تلائم متطلبات سوق العمل، وتتميز بالخدمات والبرامج التعليمية التي تجذب الطلبة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الكليات التقنية في قطاع غزة تهدف إلى التميز من أجل أن ترتقي في تقديم خدماتها، وتسعى إلى الحصول على شهادة الأيزو وجوائز الإبداع والتميز، حيث يعد اتباع نظام الجودة في المؤسسات المختلفة له الدور الأكبر في تحقيق الجودة الشاملة وتحقيق التميز في الأداء في ظل بيئة متسارعة التطورات والتغيرات. فقد حصلت الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية على جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع عام 2007، وحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO 9001-2008 عام 2010م.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (الأيوبي، 2013) حيث بينت أن مستوى أهمية التميز في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية كان كبيراً. وانتقلت تماماً مع دراسة (الفيومي، 2010) التي بينت أن مستوى الميزة التنافسية لكلاً من التميز وسرعة الاستجابة كان كبيراً جداً

- تحليل فقرات مجال " الإبداع "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-10).

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

جدول (10-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإبداع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تدعم الكلية الأساليب الحديثة في عمليات التعليم والتعلم.	8.01	1.68	80.11	11.67	*0.000	1
2.	تعمل الكلية على استثمار الطاقات المتميزة لدى العاملين.	7.75	1.93	77.47	8.83	*0.000	3
3.	توفر الكلية الامكانيات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الإبداع.	7.15	2.09	71.47	5.36	*0.000	8
4.	تقدم الكلية مزايا متجددة لطلابها.	7.26	1.85	72.63	6.65	*0.000	7
5.	تعمل الكلية على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم خدماتها.	7.51	1.78	75.05	8.24	*0.000	4
6.	تتبنى الكلية الأفكار الابداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	7.35	1.86	73.47	7.08	*0.000	6
7.	تبتكر الكلية أساليب تقنية حديثة للتواصل مع الفئات المختلفة.	7.41	1.94	74.11	7.09	*0.000	5
8.	تتعاون الكلية مع مؤسسات دولية للارتقاء والتطوير.	7.76	1.84	77.58	9.32	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.52	1.67	75.24	8.88	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (10-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على: " تدعم الكلية الأساليب الحديثة في عمليات التعليم والتعلم " على متوسط حسابي (8.01) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي

80.11%، قيمة الاختبار 11.67 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتغزو الباحثة ذلك إلى أنها من ضمن العناصر تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن التطور في الأنظمة المستخدمة، وهي تدعم المرونة الموجودة في الهيكلية الخاصة بالكلية وقدرتها على التأقلم ومواكبة الثورة التكنولوجية المتسارعة في عمليات التعليم والتعلم، كما أن الاهتمام بالإبداع من الأساليب الحديثة للتعليم.

- حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على: " توفر الكلية الإمكانيات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الإبداع " على متوسط حسابي (7.15) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.47%، قيمة الاختبار 5.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يعكس اهتمام الكليات بتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية التي من شأنها دعم الإبداع والكفاءة في العمل، سواءً من قبل الكادر البشري بتوفير الحوافز المادية والمعنوية من جهة، أو من خلال توفير البنية التحتية وتوفير ما يلزم من معدات وأجهزة تدعم الإبداع والكفاءة، وتحقق التطور والنوعية والأداء.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.24%، قيمة الاختبار 8.88 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الإبداع " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. مما يدل على أن الكلية تدعم الأساليب الحديثة في عملية التعليم والتعلم، وكذلك تعمل على استثمار الطاقات الموجودة لديها؛ من خلال توفير إمكانياتها المادية والمعنوية لتشجيعهم على الإبداع؛ لتتبنى تلك الأفكار الإبداعية وتتعاون مع المؤسسات الدولية للارتقاء والتطوير؛ الأمر الذي يجعل جميع الكليات تسعى للإبداع في أساليب تقديم خدماتها سواء للطلبة أو المجتمع المحلي، وهو ما يؤثر تفضيل التعامل معها دون غيرها من الكليات المنافسة.

وتغزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الكليات التقنية واعتمادها على الإبداع بدرجة كبيرة كأحد الاستراتيجيات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (قشقس، 2014) التي بينت أن مستوى توافر الميزة التنافسية لديها مرتفع بمتوسط نسبي يبلغ (81.29%).

وانفقت جزئياً مع دراسة (الفهاء، 2012) حيث بينت أهمية توفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

- تحليل جميع فقرات الميزة التنافسية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-11).

جدول (5-11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الميزة التنافسية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
2	*0.000	14.58	79.51	1.30	7.95	التكلفة
1	*0.000	15.03	80.30	1.32	8.03	التميز
3	*0.000	8.88	75.24	1.67	7.52	الإبداع
	*0.000	13.35	78.28	1.33	7.83	الميزة التنافسية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (5-11) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الميزة التنافسية يساوي 7.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.28%، قيمة الاختبار 13.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الميزة التنافسية بشكل عام. وترى الباحثة أنه قد احتل عنصر التميز الريادة وذلك

بمتوسط حسابي (8.03)، يليه عنصر التكلفة بمتوسط حسابي (7.95)، يليه الإبداع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (7.52).

الأمر الذي يوضح اهتمام الكليات التقنية بتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على العناصر التنافسية المتمثلة بالتميز، والتكلفة، والإبداع.

وتعزو الباحثة توفر عناصر الميزة التنافسية موضع الدراسة (التميز، التكلفة ، الإبداع) في الكليات التقنية بشكل جيد، لما له من أثر جيد على قدراتها وإمكانياتها التنافسية بشكل إيجابي، ويمكنها من الوصول إلى أهدافها، وتعزيز مكانتها بين الكليات المنافسة على مستوى قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (شراب،2011)، التي أكدت على أن هذه الشركات تعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية لها. ودراسة (Bisaria,2013) التي أكدت على أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر قانوني وأخلاقي يجب أن تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الأكاديمية والإدارية. ودراسة (الأيوبي، 2013) ودراسة (M Yusuf, 2013)، ودراسة (Cheng&Yu Yeh,2007)، ودراسة (الدهدار،2006)، ودراسة (الصالح، 2012) في مجالي التكلفة والتميز، ودراسات أخرى أكدت على تأثير الإبداع والسلوك الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية كدراسة (قشقش،2014) ، ودراسة (الفهاء، 2012).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة. وتتفرع منه الفرضيات:

يبين جدول (12-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.776، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً يساهم بشكل واضح في تحقيق الميزة التنافسية، ومن لديهم تخطيط عقلائي، وقدرة على اكتشاف الفرص وحل للمشكلات قبل وقوعها، وإمكانية لفهم المشاعر والانفعالات بطريقة تصب في صالح العمل، يمكنهم من تحويل كل هذا إلى ميزة تنافسية تتمثل بالعناصر (التميز، التكلفة، الإبداع) لصالح الكليات التقنية والمستفيدين منها بشتى أشكالهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الصليبي، 2012) التي بينت أن هناك علاقة قوية بين تمتع الإدارة العليا بالجامعة (جامعة القدس بيئة الدراسة)، بالذكاء الإداري وتنمية الجامعة. واتفقت جزئياً مع دراسة (Boswell & others, 2013) التي خلصت بأن الذكاء العاطفي أداة حيوية، ويمكن استخدامها لتعزيز الإنتاجية التنظيمية من خلال كفاءة أداء الموظفين. ومع دراسة (Azouzi, 2013) التي أكدت وجود علاقة التكامل بين الذكاء العاطفي ومجلس الإدارة، ودراسة (Brian J. Hoffman Brian C. Frost, 2006) التي بينت أن الذكاء العاطفي والمعرفي والاجتماعي لهما دور مهم للتنبؤ بالقيادة التحويلية، ومنها تعزيز القيادة التحويلية الملهمة والتي من خلال السلوك المثالي الذي هو نموذج يحتذى به تجعل العاملين يرشدون الإنفاق. ودراسة (Schwarzwal, 2016) التي بينت أن العقل والعاطفة لهما دور في عملية اختيار التكتيكات المؤثرة من قبل الإدارة، وأن الخطر يزيد كلما كانت المشاعر أكثر سلبية، وكلما زادت عملية الإنغلاق المعرفي (العقلاني). واتفقت مع دراسة (الدهدار، 2006) حيث أظهرت الدراسة أن نسبة (61%) من مجتمع الدراسة يؤكد على الإدارة العليا أن تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز. ودراسة (قشقش،

(2014) التي بينت وجود علاقة بين إدارة رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، حيث سجل الإبداع والتطور في مجالات البحث العلمي والتدريب أعلى درجات التأثير في تعزيز الميزة التنافسية في محور إدارة رأس المال البشري، وهو ما يدعم (الإبداع والتطور) في مجالات تعزيز الميزة التنافسية. كما اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الصالح، 2012) والتي اعتبرت أن استراتيجية التمايز والتركيز من أجل التمايز والمقارنة المرجعية والتحالفات الاستراتيجية هي الخيار الأنسب استراتيجياً لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية.

واختلفت جزئياً مع دراسة (Rosete & Ciarrochi, 2005) التي أظهرت بأن الفروق في الذكاء العاطفي، لا يمكن تفسيرها للعوامل الشخصية، أو للذكاء المعرفي.

جدول (12-5):

معامل الارتباط بين تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع)

في الكليات التقنية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.677	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً والتكلفة في الكليات التقنية بقطاع غزة.
*0.000	.709	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً والتميز في الكليات التقنية بقطاع غزة.
*0.000	.761	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً والإبداع في الكليات التقنية بقطاع غزة.
*0.000	.776	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويشتق منها الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين وجود الذكاء العقلاي وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة. يبين جدول (5-13) أن معامل الارتباط يساوي 0.764، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاي وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

وترى الباحثة أنه كلما زادت درجة الذكاء العقلاي بمتغيراته المتعددة، كلما زادت فرص تعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع)، وبالتالي فإن اهتمام العاملين في الوظائف الإشرافية بهذا الجانب يعطى أثر إيجابي للكلية، ويؤكد على أن الذكاء العقلاي يرتبط بمتغيرات أخرى يمكن الاستفادة منها بشكل كبير من قبل الإدارة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Leonard, 2008) التي أثبتت أيضاً أنه يتم تطوير الذكاء العقلاي بشكل أكبر عندما يضع الموظفون الأهداف صوب أعينهم. واتفقت أيضاً مع دراسة (Cheng & Yeh, 2007) التي بينت أن القدرات العقلية المتميزة لها تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الشحن الجوي في تايوان، وأن قدرات العاملين لتزويد خدمات أفضل للزبائن كان هو العامل الحاسم.

جدول (5-13):

معامل الارتباط بين وجود الذكاء العقلاي وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع)

في الكليات التقنية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.764	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاي وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء الوجداني وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

يبين جدول (14-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.643، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين وجود الذكاء الوجداني وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

وترى الباحثة أنه كلما زادت درجة الذكاء الوجداني بمتغيراته المتعددة (التعامل مع الآخرين، أو الإنصات إليهم وفهم مقاصدهم، امتلاك مهارات القيادة والتفاوض والإقناع والتأثير على الآخرين وتحفيزهم) كلما زادت إمكانية تعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع)، وبالتالي فإن تمتع العاملين في الوظائف الإشرافية بالكلية بقدرات وجدانية له أثر إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية للكلية، وأيضاً يعد عامل مهم في تحقيق الريادة؛ لأنه يُوجد إمكانيات لدى المدراء تجعلهم أكثر تفوقاً على نظرائهم في الكليات المنافسة وذلك لقدرتهم على ضبط مشاعرهم، وفهم دوافع الآخرين في العمل، مما ينعكس على تخفيض التكلفة وتحقيق التميز، وأيضاً الإبداع الإداري وبالتالي تعزيز المكانة التنافسية للكلية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (2013، المقادمة) التي بينت أن هناك علاقة ارتباطية بين مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الوجدانية في الكادر البشري ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية. ودراسة (أبو عفش، 2011) والتي بينت أن عناصر الذكاء العاطفي تزيد من فعالية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. ودراسة (Cheng&Yu Yeh,2007) التي أظهرت أن الذكاء العاطفي للعاملين لتزويد خدمات أفضل للزبائن كان هو العامل الحاسم في استدامة الميزة التنافسية. ودراسة (Bashir Khan, Asghar, Chughtai, 2013) التي خلصت إلى أن الذكاء العاطفي أداة حيوية، ويمكن استخدامها لتعزيز الإنتاجية التنظيمية من خلال كفاءة أداء الموظفين. ودراسة (الجبهان، 2010) والتي أظهرت أن هناك علاقة طردية موجبة بين مستوى الذكاء العاطفي لأفراد العينة وبين مستوى الأداء الوظيفي له.

جدول (14-5):

معامل الارتباط بين وجود الذكاء الوجداني وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع)

في الكليات التقنية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.643	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء الوجداني وتعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، التميز، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الذكاء العقلاني والعاطفي معاً كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية تعزى إلى العوامل الشخصية (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المؤسسة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:-

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الذكاء العقلاني والعاطفي معاً كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية تعزى إلى سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (15-5) يمكن استنتاج ما يلي:

بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في الوظائف الإشرافية والذين تقل سنوات خدمتهم عن 10 سنوات، يحاولون بذل المزيد من الجهد والأساليب الإبداعية الحديثة لإثبات أنفسهم وذلك لمواكبة الثورة التكنولوجية الحديثة واستيعاب الانفجار المعرفي الذي يفرض عليهم ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية في العمل وحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التعليم والتعلم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الدهدار، 2006) التي بينت وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. واتفقت جزئياً مع دراسة (شراب، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولكن لصالح الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الصالح، 2012)، ودراسة (أبو عفش، 2011). ودراسة (المقادمة، 2013)، ودراسة (قشقش، 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة في الإجراءات الإدارية التي تعزز الميزة التنافسية.

جدول (5-15):

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		10 سنوات فأكثر	أقل من 10 سنوات	
*0.039	2.094	7.84	8.31	الذكاء العقلاني والعاطفي معاً.
*0.016	2.459	7.60	8.30	الميزة التنافسية.
*0.016	2.457	7.71	8.30	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الذكاء العقلاني والعاطفي معاً كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5-16) يمكن استنتاج ما يلي:

المجالات مجتمعة معاً تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي. وترى الباحثة ذلك أنه من السهل قياس تلك المجالات وإدراكها على الرغم من اختلاف الدرجات العلمية لدى المبحوثين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (فشقش، 2014)، دراسة (المقادمة، 2013)، ودراسة (الصالح، 2012)، ودراسة (شراب، 2011)، ودراسة (أبو عفش، 2011).

واختلفت مع دراسة (الصليبي، 2012) تبعاً للذكاء العقلاني والعاطفي معاً، ودراسة (الدهدار، 2006) تبعاً للميزة التنافسية التي بينت وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5-16):

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
0.136	2.041	7.58	8.05	8.22	الذكاء العقلاني والعاطفي معاً.
0.074	2.676	7.19	7.95	8.06	الميزة التنافسية.
0.072	2.701	7.37	8.00	8.14	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الذكاء العقلاني والعاطفي معاً كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (5-17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأفراد بهذه المسميات قد يكونوا قد مروا بنفس الظروف والتعاملات في الكليات، ومعظمهم قد وصل إلى المنصب بعد فترة من الزمن، وبالتالي اختلاف المسمى الوظيفي أدى لعدم تأثير وجود الذكاء العقلاني والعاطفي معاً لديهم في تعزيز الميزة التنافسية لمتغير المسمى الوظيفي.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المقادمة، 2013)، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (قشقس، 2014)، ودراسة (الصليبي، 2012) التي أكدت أن الذكاء الإداري لدى الإدارة العليا يتأثر بمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (5-17):

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		رئيس قسم	عميد - نائب عميد	
0.259	1.137	7.95	8.31	الذكاء العقلاني والعاطفي معاً.
0.680	0.414	7.81	7.98	الميزة التنافسية.
0.465	0.734	7.87	8.13	جميع المجالات معاً

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول الذكاء العقلاني والعاطفي معاً كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية تعزى إلى المؤسسة.

من النتائج الموضحة في جدول (5-18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤسسة وذلك لصالح الذين يعملون في الكلية العربية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الكلية العربية للعلوم التطبيقية تتبع جهات إشراف خاصة، وهذا يسهل عملية تطورها بسبب عدم تعقد الإجراءات الإدارية، وهناك مرونة مناسبة في عملها بشكل عام. وتليها الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تماثلها في أغلب الأمور. أما بالنسبة لكلية فلسطين التقنية - دير البلح، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا تتبع لجهات إشراف حكومية، فهناك تعقيد لحد ما في الإجراءات الإدارية، وتعاني من نقص في الموارد المالية الذي يسهم في عدم توفر بيئة عمل مناسبة. أما بالنسبة لكلية تدريب غزة فهي تتبع لجهة إشراف وكالة وأيضاً هناك تعقيد في الإجراءات؛ لأنها أموراً مرتبطة بالخارج، وربما بالوضع السياسي.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السوسي، 2015)، ودراسة (قشقش، 2014)، التي بينت وجود علاقة بين إدارة رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.880) ، وبوزن نسبي بلغ (79.44%) ، حيث سجل الابداع والتطور في مجالات البحث العلمي والتدريب اعلى درجات التأثير في تعزيز الميزة التنافسية في محور ادارة رأس المال البشري وهو ما يدعم (الابداع و التطور) في مجالات تعزيز الميزة التنافسية. ودراسة(الصالح، 2012).

جدول (18-5):

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤسسة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		كلية مجتمع تدريب غزة	الكلية العربية	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	كلية فلسطين	
*0.000	12.233	7.83	9.07	8.37	7.77	7.24	الذكاء العقلائي والعاطفي معاً.
*0.000	12.857	7.91	8.83	8.56	7.62	6.63	الميزة التنافسية.
*0.000	14.512	7.88	8.94	8.48	7.69	6.91	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- مقدمة
- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة

مقدمة

تتناول الباحثة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التعرف على الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة، وواقع متغيرات الدراسة في الكليات التقنية في قطاع غزة، بالإضافة إلى نتائج تحليل البيانات ونتائج اختبار الفروض التي استهدفت الدراسة اختبارها، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يؤمل أن تساهم في حل مشكلة الدراسة.

نتائج الدراسة

نتائج اختبار الفرضيات:

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن سردها في الآتي وفقاً لمتغيرات الدراسة:

أولاً: الذكاء العقلائي والعاطفي معاً:

- أظهرت النتائج بأن مستوى توافر الذكاء العقلائي والعاطفي معاً مرتفع بمقدار (80%).
- أشارت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بمقدار (0.776) بين تطبيق الذكاء العقلائي والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

أ. الذكاء العقلائي:

- أظهرت النتائج بأن مستوى توافر الذكاء العقلائي مرتفع بمقدار (77%).
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلائي وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة بمعامل ارتباط يساوي (0.764).

ب. الذكاء الوجداني:

- أظهرت النتائج بأن مستوى توافر الذكاء الوجداني مرتفع بمقدار (82.4%).

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء الوجداني وتعزيز الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) في الكليات التقنية بقطاع غزة بمعامل ارتباط يساوي (0.643).

ثانياً: الميزة التنافسية:

- أظهرت النتائج بأن مستوى توافر الميزة التنافسية مجتمعة مرتفع بمقدار (78.3%).

أ. التميز:

- أظهرت النتائج بأن مستوى توافر التميز مرتفع بمقدار (80.3%).
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاني والعاطفي معاً والتميز في الكليات التقنية بقطاع غزة بمعامل ارتباط يساوي (0.709).

ب. التكلفة

- أظهرت النتائج بأن مستوى توافر التكلفة مرتفع بمقدار (79%).
- أشارت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاني والعاطفي معاً والتكلفة في الكليات التقنية بقطاع غزة بمعامل ارتباط يساوي (0.677).

ج. الإبداع

- أظهرت النتائج بأن مستوى توافر الإبداع مرتفع بمقدار (75.2%).
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الذكاء العقلاني والعاطفي معاً والإبداع في الكليات التقنية بقطاع غزة بمعامل ارتباط يساوي (0.761).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالأمر الآتية وفقاً لمتغيرات الدراسة:

أولاً: الذكاء العقلائي:

1. أن تولي إدارة الكليات التقنية عمليات إعادة هندسة العمليات اهتماماً أكبر؛ وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
2. تعزيز وحث العاملين في الوظائف الإشرافية على استخدام مهاراتهم المنطقية والتحليلية في عملهم؛ وذلك لتحقيق أهداف الكلية.
3. أوصي باكتشاف الفرص من خلال تحليل البيئة الخارجية وضرورة تظافر الجهود لتحقيق أهداف الكلية.

ثانياً: الذكاء الوجداني:

1. العمل على مشاركة جميع العاملين وتفهم احتياجاتهم ومشاركتهم باتخاذ القرار، والاستماع إليهم أكثر من إعطائهم الأوامر وذلك لرفع مستوى رضاهم وبالتالي زيادة ولائهم لمنظمتهم وتحقيق أهدافها.
2. أن يبذل العاملين جهداً للتعامل مع المواقف اليومية بسهولة، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تمكنهم من ذلك، وتدريبهم على التعامل مع المواقف الطارئة بشكل سلس.

ثالثاً: متغيرات الميزة التنافسية:

أ. التميز:

1. تعزيز قدرة الكليات التقنية على الوفاء بحاجات السوق من التخصصات الجديدة، والبرامج التعليمية التي تجذب الطلبة لها.
2. ضرورة اعتماد استراتيجية تبني التكنولوجيا الحديثة في بيئة عمل الكليات التقنية، والسعي للحصول على جوائز التميز والجودة من خلال التحسين المستمر لعمل المؤسسة والإيفاء بالمعايير العالمية في هذا الشأن.

ب. التكلفة.

1. ضرورة استخدام الكليات التقنية الموارد المتاحة بصورة رشيدة ، وتقليص الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية.
2. تعزيز نظام المساءلة والرقابة الجادة، وذلك لرفع كفاءة استغلال موارد الكليات التقنية، والاحتفاظ بالعناصر الكفوة.

ج. الإبداع:

1. دعم وتعزيز استخدام الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم.
2. تشجيع العاملين في الكليات التقنية على الإبداع من خلال تحفيزهم المعنوي والمادي.

د. الميزة التنافسية:

1. الاهتمام الكافي بعناصر الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، الإبداع) تبعاً للتغيرات في سوق العمل وحاجات جميع أصحاب المصلحة في الكليات التقنية.
2. أن تسعى الكليات التقنية لتنمية قدراتها التنافسية؛ للارتقاء بنوعية وكفاءة تلك الكليات.

دراسات مقترحة:

- دور الذكاء العقلائي والعاطفي معاً في تحسين العملية التعليمية.
- تطوير مقاييس عملية للذكاء العقلائي والعاطفي معاً لتحديد مستوى كفاءة القيادات.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء العقلائي والعاطفي معاً والميزة التنافسية على مؤسسات القطاع الخاص في قطاع غزة مع تبني عناصر جديدة أكثر ملاءمة لبيئاتها الداخلية والخارجية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الكتب

- أبو جراد، محمد،(1994)،" التعليم المهني والتقني في فلسطين: واقع وطموحات"، الخليل: رابطة الجامعيين.
- أحمد، إبراهيم أحمد، (2002)،" إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.
- أحمد، أحمد إبراهيم، (2003)، "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين"، القاهرة، دار الفكرة العربية، الطبعة الأولى.
- الجرجاوي، زياد(2010)، "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، فلسطين" ، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية.
- الحمداني، موفق (2006): "مناهج البحث العلمي"، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر.
- الخضر، عثمان (2002)، "الذكاء الوجداني..هل هو مفهوم جديد؟"، دراسات نفسية، مجلد (12)، العدد(1)
- السلمي، علي (2001): " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 104.
- الشعلان، فهد أحمد، (2002)، "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل-الآليات"، الرياض، السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي، (2007) " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية - 2009
- المسودي، تيسير والقيق، عبد الرحمن (1990) ، " واقع التعليم التقني والمهني في الأراضي المحتلة"، سلسلة دراسات تربوية، رقم 5 ، الخليل، رابطة الجامعيين.
- النعيمي، صلاح عبد القادر،(2008)، " المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- النمر، سعود، (1992)، " السلوك الإداري"، الرياض، السعودية، مطابع جامعة الملك سعود
- جولمان، دانييل،(2000)، " الذكاء العاطفي"، (ترجمة: ليلي الجبالي)، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- حريم، حسين، (1997)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- حسين، سلامة، طه،(2006)، " الذكاء الانفعالي للقيادة التربوية"، عمان، دار الفكر والتوزيع .
- حسين، محمد عبد الهادي،(2003)، "تربويات المخ البشري"، عمان ، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.

- خطاب، عايدة سيد،(1985) "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى.
- خليل، نبيل مرسي، (1998)، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مصر، مركز الاسكندرية للكتاب.
- زريقات، محمد نايف أبو الكشك، (2006)، " التدريب على إعداد الخطط التربوية"، عمان، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.
- سينغ، داليب (2006)، " الذكاء الانفعالي في العمل". (ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي). القاهرة، دار الكتب العلمية.
- صالح، أحمد، (2010)، "الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- صبحي، تيسير، (1992)، " الموهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدلته المحسوسة"، عمان، الأردن، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- عباس، فيصل، (2002)، " الذكاء والقياس النفسي في الطريقة العيادية"، الطبعة الأولى، لبنان، دار المنهل اللبناني، مكتبة رأس النبع.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001)، "البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عليوة، السيد، (2001)، "إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة ، مصر، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- مصباح، عبد الهادي،(2010)، "طريقك إلى النبوغ والعبقرية"، القاهرة، مصر، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

2. الرسائل العلمية

- أبو جراد، محمد يوسف،(2000) "دراسة تحليلية للكفاية الداخلية للتعليم التقني في فلسطين"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- أبو عفش، إيناس شحتة، (2011)، " أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الأشقر، محمد ديب، (2010)، " درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والهندية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأيوبي، منصور (2014): "تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني)"، رسالة دكتوراة، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان
- الجبهان، دينا سليمان عبد الرحمن، (2010): " علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض" دراسة ميدانية - السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم النفسية والتربوية.

- الجديلي، رحي عبد القادر، (2006)، " واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الحمادي، علي، (2006)، " الطريق إلى التميز -15 طريقة للتغيير"، عمان، الأردن، دار ابن حزم للطباعة والنشر .
- الدجني، إياد علي، (2010)، "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي" الجامعة الإسلامية -دراسة حالة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدهدار، مروان حمودة، (2006)، " العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزطمة، نضال محمد،(2011)، " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء " دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- السكارنة، بلال، (2005)، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن" (2004-2005)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العربية.
- السوسي، يوسف(2015): " درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد،(2007)، " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الصالح، عثمان بن عبد الله بن محمد، (2012): "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية"، دراسة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الفيومي، أحمد محمد،(2010)، "أثر الأصول الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المصري، نضال،(2014)، "دور القيادة الذكية في التخفيف من آثار ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة"، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر .
- المقادمة، عبد الرحمن (2013): " دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أنيس، كشاط،(2006) دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطييف.
- بظاظو، عزمي محمد، (2010)، " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنرو"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- حمد، مروان إسماعيل،(2000)، " الكفاءة الخارجية للتعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- ديسلر، جاري، (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر.
- راضي، ميرفت محمد (2006)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني وسبل التغلب عليه"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- سعدي، منصور محمد(2005)، "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير.
- شراب، سائد حسن يوسف، (2011): "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- شعبان، مصطفى رجب علي، (2011): "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة حالة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- صالح، فاتن عبد الله، (2009)، " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- عقيلي، عمر وصفي،(2001)، " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- قشقش، خالد أحمد عبد الحميد،(2014): "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- وليد جبر، حمد جلاب، بشرى كاظم(2008)، " المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية/ دراسة مقارنة"، 2008

3. المجالات والدوريات

- البحيري، محمد، (2007)، "تنمية الذكاء الوجداني لخفض بعض المشكلات لدى عينة من الأطفال المضطربين سلوكياً، دراسات نفسية، المجلد (17)، العدد (3).
- الحسن، رحي، والنعيف، أمجد، (2010)، "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (37)، العدد (1).
- السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم العالي (فبراير 2015): الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي الفلسطينية في محافظات غزة 2015/2014.
- السيد، علي أحمد (2005)، " البنية العاملية للذكاء الانفعالي علاقته بسمات الفائقين"، مجلة كلية التربية، المجلد(21)، العدد(2)، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- الطعيسي، سليمان عبد الله،(2007) " الذكاء الإداري"، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم.
- العاقب، أحمد(1987) ، التعليم التقني والتنمية، المجلة العربية للتربية، المجلد(7)، العدد (1)
- توفيق، عبد الرحمن وآخرون (2008): التميز الإداري والفاعلية القيادية، القاهرة: بحوث الخبرات المهنية "بميك".

- حمدان، عبد الرحيم (2001) ، التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات ، فلسطين ، غزة ، العدد (1).
- حمدان، عبد الرحيم (2005) مدى فاعلية التعليم المستمر في تحقيق التنمية بالكليات التقنية في محافظات غزة، مجلة جامعة الاقصى بغزة، العدد(9) ،المجلد (1)
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006)، "إعادة هندسة العمليات"، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة بنها على الموقع.
- زيدان، عصام، و الإمام، كمال (2003) " الذكاء الإنفعالي وأساليب التعلم وأبعاد الشخصية"، دراسات عربية في علم النفس، المجلد (2)، العدد (1).
- عشاوي، سعد الدين، (1996)، " إدارة الأزمة "، مجلة الفكر الشرطي، المجلد (5)، العدد (2)، الإمارات، ص199.
- فراج، أنور " الذكاء الوجداني و علاقته بمشاعر الغضب و العدوان (2005)، " دراسات عربية في علم النفس"، المجلد (4)، العدد (1).
- ماركم، ديف، وسميث، ستيف، وكالسا، ماهان، (2002)، "الذكاء الإداري"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، ترجمة/ الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة العاشرة، العدد (231)، القاهرة، مصر.
- محمود، يوسف سيد (2004): التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية: مدخل لتطوير التعليم الجامعي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة صنعاء، العدد (6)، ص 27-30.
- مصطفى، أحمد سيد (2003): تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم - 29، قطر، العدد (144)، ص 28-32.
- نجم، نجم، (2001)، "إدارة العمليات -النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، السعودية، مركز البحوث.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2015): الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، الإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي، رام الله.
- وزارة التعليم العالي (1997) : تعميمات الدراسة في كليات المجتمع، رام الله، فلسطين.

4. المؤتمرات العلمية

- إبراهيم، محمد(2009): المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، بحيث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي (اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي)، 1-2 نوفمبر 2009، جامعة المنصورة.
- أبو عاصي ، حمدان (2003) ، معوقات تطور التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها ، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان " التعليم التقني في فلسطين/محافظات غزة الواقع والطموح " المنعقدة في كلية فلسطين التقنية دير البلح بتاريخ 2003/05/07م.
- الأيوبي، منصور (2013)، "خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية في محافظات غزة" بحث مقدم في المؤتمر الدولي الأول للعلوم التطبيقية، 24-26/09/2013، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - غزة ، ص 1-34.

- التيجاني، هادي(2007): النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، أبو ظبي.
- الجرجري، احمد، والعزاوي، محمد(2009)، "دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزاي التنافسية"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن.
- حمدان، عبد الرحيم، وأبو عاصي، حمدان (2007) " التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجه التعليم التقني في فلسطين وسبل التغلب عليها" ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر " الجامعات الفلسطينية ... نضال وبناء" المنعقد في جامعة القدس المفتوحة يوم الأحد 2007/5/20م - رام الله.
- حمدان، عبد الرحيم، وأبو عاصي، حمدان (2008) " الصعوبات التي تواجه التعليم التقني في فلسطين وسبل التغلب عليها"، المؤتمر العلمي الأول بعنوان " التعليم التقني والمهني في فلسطين واقع وتحديات وطموح، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، 12- 13 أكتوبر، 2008م، ص ص 57- 87
- حواش، جمال الدين محمد، (1998)، " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، بحث مقدم إلى: المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (38)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الصليبي، عمر، (2012)، " الذكاء الإداري وأثره في التنمية" بحث مقدم إلى: المؤتمر السنوي الحادي عشر " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- الفقهاء، سام، (2012): " تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Books:

- Caruso, D., & Salovey, Peter,(2004) " **The Emotionally Intelligent Manager** ", San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition.
- Daft, R. Noe (2002) "**Organizational Behavior**", Dryden press Sandiego, Harcourt College publishers.U.S.A
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T.,& Eisner, A.B. (2008) "**Strategic Management Creating Competitive Advantages**", USA, McGraw Hill,4th ed, p166.
- Goleman, D. (1995). "**Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q.**" . New York: Bantam Books.
- Hamel, Gary &Heene, Aime, (1994),(Edited) "**Competence Based Competition**", John Wiley & Sons.
- Jauch, Lawrence R.; Glueck, William F. (1989)"**Strategic Management and Business Policy**", 3rd ed., Mc Graw- Hill Book Co.,Singapore.

- Johnson, G. and Scholes, K. (2002) *"Exploring Corporate Strategy"* 6Th Edition, Pearson Education Limited, U.S.A.
- Marcum, D.; Smith, Steve; Khalsa, Mahan (2002) **"Business Think"** 8 Rules for Getting it Right Now and No Matter What. Franklin Connvey Company.
- Peter, T.J. & Waterman, H. (2004) **"In Search Of Excellence"**, Second Edition, London: Profile Books.
- Pietersen, W. (2010) **"Strategic Learning"**, John Wiley And Sons Inc.
- Pitts, R. & Lei, D., (1996) *"Strategic management: building and sustaining competitive advantage"*, USA, West Publication, P68
- Porter, M., (1993) **"Competitive Advantage of Nations"**, USA, Harvard Business Review, Inter-edition.
- Rami, S. and Lau J.B. (1994) **"Contemporary Applied Management"** Irwin, Burr Ridge, Illinois.
- Rue, Leslie W.; Holland, Phyllis G. (1989) **"Strategic Management Concepts and Experiences"**, 2nd ed., McGraw- Hill Inc., U.S.A.
- Salovey, Mayer, Caruso, (2000) **"Emotional Intelligence"**, p 3 - p 267
- Salovey, Mayer, Woolery, (2001) **"Emotional Intelligence"**
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987) **"Linking competitive strategies and human resource management practices"**, Academy of Management Executive 1(3): 207-219..
- Singh, D., (2006) **"Emotional Intelligence At Work"**, New Delhi, Response Books, 3rd Edition.
- Stys, Y., & Brown, S. (2004). **"A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections"**. Research Branch Correctional Service of Canada, 1-68
- Wheelen, L. & Hunger, J. (2002) **"Strategic Management & Business Policy"**, USA, Prentic-Hall, 8th ed.

Theses:

- Bisaria, Gaurav (2013). **"Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges or Private University"**, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol.(2)
- Brian J. Hoffman Brian C. Frost, (2006), **"Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination"**, International Journal of Manpower, Vol.(27) 1 pp. 37 - 51
- David C. Leonard, (2008), **"The impact of learning goals on emotional, social, and cognitive intelligence competency development"**, Journal of Management Development, Vol. (27) pp. 109 – 128
- David Rosete, Joseph Ciarrochi, (2005) **"Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness"**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. (26), pp.388 – 399

- M Yusuf Barusman (April 2013): " **The Development Strategy of Sustainable Competitive Advantage at Indonesian PHEIs**". International Journal of Education, Vol.(1), No.(1), Pp44-73.
- Mohamed Ali Azouzi Anis Jarboui, (2013),"CEO emotional intelligence and board of directors' efficiency", Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. (13) pp. 365 – 383
- Richard E. Boyatzis Franco Ratti, (2009),"Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives", Journal of Management Development, Vol. (28) pp. 821 – 838
- Ronthy, M. (2006). **LQ – Ledarskapets intelligens – En nödvändighet för framtidens ledare** [LQ – Leadership intelligence – A necessity for future leaders] Kristianstad, Sweden: Kristianstads Boktryckeri.
- Ronthy, M. (2013). **Ledarintelligens: Så utvecklar du din ledarintelligens med hjälp av själ, hjärta och hjärna [Leadership intelligence: How to develop leadership intelligence with soul, heart and brain]**. Stockholm: Liber.
- Stéphane Côté and Christopher T. H. Miners(Mar., 2006) "**Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance**" Administrative Science Quarterly Vol. (51), No. (1), pp. 1-28
- Yung-Hsiang Cheng; Chian-Yu Yeh, (2007): "**Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage in Air-Cargo Forwarding**": Evidence from Taiwan,, Summer2007, Vol. (46) No. (3), p5.

Journals(Periodical):

- Bar-On, Reuven.(Apr2010)"**Emotional intelligence: an integral part of positive psychology**". South African Journal of Psychology. Vol. (40) Issue (1), p54-62.
- Chaghtai, Muhammad Waqas, Bashir Khan, Muhammad, Asghar, Nadia, (2013). "**Exploring the Implications of Emotional Intelligence to Enhance Employees' Performance**" *Issue 1(32)*
- Hannan, A. (2005). "**Innovating in higher education: contexts for change in learning technology.**" British Journal of Educational Technology 36 (6), pp.975-985.
- Hardeep Ch., Bakshi, P. , (2015),"Examining intellectual capital and competitive advantage relationship", International Journal of Bank Marketing, Vol. 33 Iss 3 pp. 376 - 399
- Holzer,Harry. Linn,Dane. Monthey Wanda, (2013) " **The Promise of High-Quality Career and Technical Education: Improving Outcomes for Students, Firms, and the Economy**".
- Mortaki,Sapfo, (2012)." **The Contribution of Vocational Education and Training in the Preservation and Diffusion of Cultural Heritage in Greece: The Case of the Specialty “Guardian of Museums and Archaeological Sites”** *international Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 24 [Special Issue – December 2012]*

-
- Schwarzwald , R, (2016), "**Rationale and emotion in the selection of influence tactics by managers in conflict with subordinates**", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37.
 - Stringer R.(2000) "**How to Manange Radical Innovation**", California, Management Review, Vol. (42), No. (4), Summer, pp70-88.
 - Zairi, Mohamed (2003): **The 4Ps: of Organizational Excellence**, publishing TQM College, Dubai: e-TQM College

Conference:

- Raftery D. (2006). "In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education." AISHE Conference 2006, Maynooth 31st August-1st September. Retrieved Jan. 15, 2012, from: (<http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/>)
- Suarez, A, Moreira, R.S., Carrapatoso, E.(2006): The Role of Usability In The Competitiveness Of Higher Education Institutions, Papers Of Iadis International Conference: Applied Computing, San Sebastian, Spain,25-28 February 2006, P314.

ملحق رقم (1):

قائمة محكمي الاستبانة

م .	المحكم	الدرجة العلمية
1.	د. سامي أبو الروس	دكتوراه في إدارة الأعمال
2.	د. يوسف بحر	دكتوراه في إدارة الأعمال
3.	د. ياسر الشرفا	دكتوراه في إدارة الأعمال
4.	د. عماد عدوان	دكتوراه في إدارة الأعمال
5.	د. هيثم عايش	دكتوراه في إدارة الأعمال
6.	د. منصور الأيوبي	دكتوراه في إدارة الأعمال
7.	د. أمال الحيلة	دكتوراه في إدارة الأعمال
8.	د. ضياء الكرد	دكتوراه في التربية
9.	د. حسام أبو شاويش	دكتوراه في الإدارة التربوية
10.	د. محمد البحيصي	دكتوراه في المناهج وطرق التدريس
11.	أ. شذا أبو سليم	ماجستير إدارة أعمال
12.	أ.محمد السردى	ماجستير إحصاء

ملحق رقم (2)
الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
كلية الدراسات العليا - كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

حضرة السيد/..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الذكاء العقلائي والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على الكليات التقنية في قطاع غزة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، وتتطلب الدراسة استقصاء آراء مجموعة من العاملين في الوظائف الإشرافية في الكليات التقنية الفلسطينية لتحديد أبعاد الذكاء العقلائي والعاطفي ومدى العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية في تلك المؤسسات. يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع الدرجة المناسبة من 1-10 وفق التقدير الذي ترونه مناسباً، حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دلت على الموافقة العالية على العبارة.

وتأمل الباحثة التفضل بمنحها جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة، مع التفضل بالإحاطة بأن المعلومات ستستخدم لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي فقط، كما أنها ستحظى بالسرية التامة.

وإذ نتق الباحثة في دعمكم وتعاونكم، فإنها تدعو الله سبحانه وتعالى أن يوفقكم ويديم عليكم نعمه وآلاءه والله الموفق.

الباحثة

عائشة أحمد الكرد

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات
 من 5- أقل من 10 سنوات
 10 سنوات فأكثر
2. المؤهل العلمي : دكتوراه ماجستير بكالوريوس
3. المسمى الوظيفي: عميد نائب عميد رئيس قسم
4. المؤسسة: كلية فلسطين التقنية- دير البلح
 الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
 الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
 الكلية العربية للعلوم التطبيقية - رفح
 كلية مجتمع تدريب غزة (GTC)

القسم الثاني: الفقرات

- تتكون الإجابة من (42) فقرة
- يرجى وضع الدرجة المناسبة، حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

10	←	1	(1- غير موافق بشدة، 10- موافق بشدة)	البند
----	---	---	-------------------------------------	-------

م.	الفقرة	درجة التوافر
		(1 - 10)
أولاً: الذكاء العقلاني		
1.	تعمل إدارة الكلية على اكتشاف الفرص السانحة .	
2.	تدير الكلية أزماتها بفعالية للحد من الآثار السلبية المترتبة عليها.	
3.	تساهم إدارة الكلية بإعادة هندسة العمليات لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	
4.	تشارك الجهات المختصة الإدارة في صياغة الخطة الاستراتيجية للكلية.	
5.	يسعى جميع العاملين في الكلية لتحقيق أهدافها.	
6.	تمتلك إدارة الكلية خطة استراتيجية محدثة باستمرار.	
7.	لدي القدرة لتطويع المهارات المنطقية والتحليلية في عملي.	
8.	أهتم بالأمر المنطقية أكثر من العاطفية.	
9.	أهداف الكلية محددة و قابلة للقياس.	
ثانياً: الذكاء العاطفي (الوجداني)		
1.	أجد سهولة في التعامل والتكيف مع الآخرين.	
2.	أتعامل مع جميع المواقف بسهولة.	
3.	أستمع لآراء زملائي في العمل باستمرار.	
4.	أأخذ الإجراءات المناسب عندما تسير الأمور على عكس المتوقع.	
5.	أستطيع فهم مشاعر الآخرين بسهولة.	
6.	أتعامل بمرونة مع الآخرين.	
7.	أحفز الآخرين نحو تطوير أداء الكلية.	
8.	أساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.	
9.	لدي القدرة على إلهام الآخرين ليكونوا مبدعين.	
10.	أصغي جيداً لحديث/ آراء الآخرين.	

درجة التوافر	الفئة	م.
(10 - 1)		
محاور الميزة التنافسية		
أولاً : التكلفة		
	تقوم الكلية بالرقابة على النفقات باستمرار.	1.
	تستخدم الكلية الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	2.
	تتناسب تكاليف التعليم بالكلية مع التكلفة السائدة في الكليات المنافسة.	3.
	تسخر الكلية الوسائل التقنية المختلفة لتخفيض التكلفة.	4.
	تسعى الكلية للاحتفاظ بالعناصر الكفوة لتخفيض حجم التكاليف.	5.
	تسعى الكلية إلى تخفيض الخدمات التكميلية لتقليل النفقات.	6.
	تعمل الإدارة على توفير الموارد المالية بما يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة مناسبة.	7.
ثانياً: التميز		
	توفر الكلية العديد من التخصصات القادرة على الوفاء بمتطلبات سوق العمل.	1.
	تقدم الكلية برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلبة لها.	2.
	تقدم الكلية تخصصات نادرة لا تقدمها مثيلاتها من الكليات.	3.
	تعمل إدارة الكلية على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز.	4.
	تتميز الكلية بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التعليمية والإدارية.	5.
	تتميز الكلية بالبرامج التي تقدمها عن الكليات المنافسة.	6.
	تسعى الكلية في عملها للحصول على جوائز التميز والجودة.	7.
	تتعاون إدارة الكلية مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين قدرتها في تحقيق جودة التعليم.	8.
ثالثاً: الإبداع		
	تدعم الكلية الأساليب الحديثة في عمليات التعليم والتعلم.	1.
	تعمل الكلية على استثمار الطاقات المتميزة لدى العاملين.	2.
	توفر الكلية الامكانيات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الإبداع.	3.
	تقدم الكلية مزايا متجددة لطلابها.	4.
	تعمل الكلية على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم خدماتها.	5.
	تتبنى الكلية الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	6.
	تبتكر الكلية أساليب تقنية حديثة للتواصل مع الفئات المختلفة.	7.
	تتعاون الكلية مع مؤسسات دولية للارتقاء والتطوير.	8.

شكراً لحسن تعاونكم