

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات

الفلسطينية وعلاقته بتميز الأداء

**The Reality of Multiple Intelligences Among the Workers in the
Administrative positions in the Palestinian universities and the
relationship on Performance Excellence**

إعداد الطالبة: عائشة داوود الزير

إشراف: د. ناصر جرادات

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا
والبحث العلمي في جامعة الخليل - فلسطين

2019 م

واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية
وعلاقته بتميز الأداء

إعداد:

عائشة داوود الزير

إشراف:

د. ناصر جرادات

نوقشت هذه الرسالة يوم (الخميس) بتاريخ (26/12/2019) وأجيزت من لجنة المناقشة

التالية أسماؤهم وتواقيعهم:

1. د. ناصر جرادات مشرفاً ورئيساً
.....
2. د. محمد الجعبري ممتحناً داخلياً
.....
3. د. يوسف أبو فارة ممتحناً خارجياً
.....

إقرار

أنا الموقع أدناه عائشة داوود الزير، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان: **واقع الذكاءات المتعددة**

لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتميز الأداء.

أقر بأنّ ما شملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه

حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو

بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

الاسم: عائشة داوود الزير

التوقيع:

التاريخ:/...../.....

إهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك .. ولا تطيب

اللحظات إلا بذكرك

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار..

إلى

من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد

طول انتظار وستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد

وإلى الابد..

والدي العزيز

إلى القلب النابض .. إلى رمز الحنان والحب والتضحية .. إلى من كانت

دعواتها الصادقة سر نجاحي

أمي الغالية

إلى الشموع التي تنير لي الطريق .. إلى من أرى التفاؤل بعيونهم

والسعادة في ضحكتهم.. إلى إخوتي وأخواتي

إلى رمز الوفاء .. إلى رفيق عمري

زوجي العزيز

إلى ابنائي الأعزاء

الشكر والعرفان

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أتقدم بالشكر إلى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة، وأخص بالشكر الدكتور "ناصر جرادات" المشرف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل بعد الله -عز وجل- في إثارة طريق البحث لي من خلال توجيهاته وإرشاداته، جعلها الله في ميزان أعماله.

كما أتقدم بالشكر إلى أخي الغالي الدكتور "عماد الزير" لما قدمه لي من مساعدة، ونصح، وإرشاد فجزاه الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي في جامعة الخليل على جهودهم في إثارة سبل العلم أمامي، كما أشكر لجنة المناقشة الكرام على حضورهم وتشريفهم لنا.

وأشكر زوجي الحبيب على تحمله عناء ومشقة الدراسة ومساندته لي في دراستي ودعمي وتشجيعي.

وأخيراً أشكر من أعانني على إخراج هذه الرسالة بهذه الصورة وأتمنى من الله أن يجزيهم جميعاً خير الجزاء.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وعلاقته بتميز الأداء، خلال الفترة الواقعة ما بين أيلول 2018 إلى حزيران 2019م.

تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته أهداف الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتضمنت قسمين رئيسيين، القسم الأول: تناول واقع الذكاءات المتعددة؛ ويتكون من أربعة مجالات (الذكاء العاطفي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء اللغوي، الذكاء الاجتماعي). والقسم الثاني: تناول تميز الأداء ويتكون من أربعة محاور (نتائج تعلم الطلبة، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على قوة العمل، نتائج القيادة والحاكمية). وتكون مجتمع الدراسة من (70) إدارياً أكاديمياً في الجامعات الفلسطينية في بيت لحم والخليل، حيث تم توزيع الاستبانة بنسبة 100% من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (62) استبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية بدرجة عالية في واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين الأكاديميين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية بواقع (4.12) للمتوسط الحسابي و (0.31) للانحراف المعياري، وتبين أيضاً أن واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة بواقع (4.24) للمتوسط الحسابي و (0.53) للانحراف المعياري، وتبين أيضاً أن جميع نتائج معاملات الارتباط للذكاءات المتعددة كانت دالة احصائياً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين الذكاءات المتعددة والتميز في الأداء.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها:

توصي الباحثة إدارات الجامعات الفلسطينية ايجاد برامج توعوية وتدريبية لزيادة إدراك وفهم العاملين للذكاءات المتعددة، على أن يتم التركيز على الذكاء اللغوي تحديداً لما له من دور في تميز الأداء وفقاً لنتائج هذه الدراسة.

إيلاء الجامعات أهمية أكبر للذكاء اللغوي، والذي أظهرت النتائج أنه كان الأقل أهمية من بين الذكاءات الأخرى.

Abstract

The Reality of Multiple Intelligences Among the Workers in the Administrative Sites in the Palestinian Universities and the Impact on Performance Excellence

The study aimed to identify the reality of multiple intelligence among employees in administrative positions in Palestinian universities, and its impact on performance excellence, during the period between September 2018 to June 2019.

The descriptive method was used to suit the objectives of the study, where the questionnaire was used as a tool for the study, and included two main sections, the first section: dealing with the reality of multiple intelligences; and consists of four areas (emotional intelligence, social intelligence, linguistic intelligence, social intelligence). The second section deals with performance excellence and consists of four axes (student learning outcomes, customer focus results, workforce focus results, leadership and governance outcomes). The study population consisted of (70) academic administrators in the Palestinian universities in Bethlehem and Hebron, where the questionnaire was distributed by 100% of the study population and 62 questionnaires were retrieved.

The study reached a number of results, the most important of which were:

1. There was a positive relationship between the academic intelligence in the administrative positions in the Palestinian universities by (4.12) for the mean and (0.31) for the standard deviation. The administrative positions in the Palestinian universities were high (4.24) for the mean and (0.53) for the standard deviation. It was also found that all the correlation coefficients of multiple intelligences were statistically significant, which indicates a

positive relationship between multiple intelligences and performance excellence.

Based on the findings of the study, the researcher made a number of recommendations, the most important of which are:

- The researcher recommends administrations of Palestinian universities to create awareness programs and training to increase the perception and understanding of multiple intelligences, with emphasis on linguistic intelligence specifically because of its role in performance excellence in accordance with the results of this study.
- Universities attach greater importance to linguistic intelligence, which results show that it was the least important among other intelligences.

فهرس المحتويات

إقرار.....	ت
إهداء.....	ث
الشكر والعرفان.....	ج
ملخص الدراسة:.....	ح
فهرس المحتويات.....	ر
فهرس الجداول.....	ش
الفصل الأول.....	1
الإطار العام للدراسة.....	1
1-1 المقدمة.....	2
2-1 مشكلة الدراسة:.....	4
3-1 أهداف الدراسة:.....	6
4-1 أهمية الدراسة:.....	8
5-1 حدود الدراسة:.....	9
6-1 مصطلحات الدراسة:.....	9
الفصل الثاني.....	12
الاطار النظري والدراسات السابقة.....	12
تمهيد:.....	13
1-2 الإطار النظري.....	13
1-1-2 المحور الأول: نظرية الذكاءات المتعددة.....	13
2-1-2 المحور الثاني: واقع الجامعات الفلسطينية.....	29

37	3-1-2 المحور الثالث: الأداء الجامعي المتميز
49	2-2 الدراسات السابقة.....
49	المحور الأول: الدراسات الخاصة بالذكاءات المتعددة.....
58	المحور الثاني: تميز الأداء.....
67	الفصل الثالث
67	طريقة الدراسة ومنهجيتها.....
68	1-3 منهجية الدراسة:.....
68	2-3 مجتمع الدراسة:
68	3-3 عينة الدراسة:
69	4-3 خصائص مجتمع الدراسة:.....
70	5-3 إجراءات الدراسة:.....
70	6-3 أداة الدراسة.....
71	7-3 صدق اداة الدراسة:.....
71	8-3 الاتساق الداخلي:.....
73	9-3 ثبات الاداة :
74	10-3 المعالجة الإحصائية:.....
74	11-3 متغيرات الدراسة:.....
76	الفصل الرابع
76	1-4 نتائج الدراسة.....
77	1-4 نتائج الدراسة:.....
100	الفصل الخامس
100	النتائج والتوصيات.....

101	مقدمة:
101	1-5 ملخص النتائج:
101	2-5 التوصيات:
106	قائمة المصادر والمراجع
114	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1-1): عدد الجامعات الفلسطينية وموقعها وسنة تأسيسها وجهة الإشراف عليها: 35
- جدول (2-1): توزيع مؤسسات التعليم العالي حسب نوع المؤسسة و المنظمة و جهة الاشراف: 36
- جدول (1-3): خصائص العينة الديمغرافية الأعداد والنسب المئوية حسب العمر..... 69
- جدول (2-3): الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة..... 69
- جدول (3-3): الأعداد والنسب المئوية حسب المؤهل العلمي..... 69
- جدول (4-3): الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة..... 69
- جدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاجتماعي..... 78
- جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء العاطفي..... 79
- جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء اللغوي..... 80
- جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الشخصي..... 81
- جدول (5-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الذكاءات المتعددة..... 82
- الجدول (6-4): نتائج المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية"تعزى لمتغير الجنس..... 83
- الجدول (7-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقا لمتغير المؤهل العلمي..... 84
- الجدول (9-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقا لمتغير العمر..... 85
- الجدول (11-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي..... 86
- جدول (13-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نتائج تعلم الطلبة..... 88
- جدول (14-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نتائج التركيز على الزبون..... 89

- جدول (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نتائج التركيز على قوة العمل
90
- السؤال الفرعي الرابع..... 90
- جدول (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نتائج القيادة والحاكمة ... 91
- جدول (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداء الجامعي المتميز . 87
- الجدول (4-18): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع
الإدارية في الجامعات الفلسطينية"تعزى لمتغير الجنس..... 92
- الجدول (4-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقا
لمتغير المؤهل العلمي 93
- الجدول (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقا
لمتغير العمر 94
- الجدول (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقا
لمتغير المسمى الوظيفي 95

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 أهمية الدراسة

1-4 أهداف الدراسة

1-5 أسئلة الدراسة

1-6 حدود الدراسة

1-7 مصطلحات الدراسة

1-1 المقدمة

شهد العالم في بداية القرن الحادي والعشرين تغيرات تكنولوجية متسارعة في مختلف جوانب الحياة، ومما لاشك فيه أن بناء الإنسان واستثمار قدراته يشكل أهم تحديات هذا القرن، فالعقل الإنساني هو أعظم النعم التي كرم بها الله الإنسان وأودع فيه ألوان من القدرات، وشاعت حكمه الله تعالى أن يخلق الناس مختلفين ويعزز هذا الاختلاف بتنوع القدرات داخل الفرد الواحد، حيث يقول تعالى (ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم) صدق الله العظيم (سورة هود، الآية 118-119). وتعمل هذه القدرات الإنسانية في تنسيق إلهي متكامل لتعزيز ما نعرفه بالذكاء، لكن العلماء اكتشفوا أن تعدد القدرات يعنى أننا لسنا أمام ذكاء واحد ينتهي به الأمر بل أنماط متعددة من الذكاء يتعامل كل نمط مع لون خاص من الخبرات (يوسف، 2010).

ولأن الأفراد يختلفون في قدراتهم ونظرتهم للعمل ودرجة ارتباطهم واستجابتهم ومستويات الجهود المبذولة تختلف تبعاً لذلك، ومن هذه القدرات التي قد يتمتع بها بعض العاملين عن البعض الآخر ما يعرف بالذكاءات المتعددة، والذي بدأ في الوقت الحالي يجذب انتباه الباحثين وقبلهم أصحاب وممولي المنظمات والمؤسسات لما سوف يعود على تلك المنظمات من زيادة و تطوير في الأداء بين العاملين (الجبهان، 2010).

وتساعد الذكاءات المتعددة على حل النزاعات، فعندما يتمكن الشخص من تمييز مشاعر الناس والتعاطف معهم، فإنه يسهل تسوية النزاعات أو ربما تفاديها قبل ان تبدأ، حيث يصبح من السهل أن تعطي الناس ما يريدون إذا كنت تدرك ما هو وتعرفه دون نزاعات وخلافات (الشوا، 2015).

وكان أول اختبار للذكاء عام 1904 أعده العالم الفرنسي الفردي بينيه، في باريس ثم انتقل الاختبار إلى الولايات المتحدة بعد عدة سنوات (جابر، 2003).

وفي العام 1983م قام السيكولوجي هاورد جاردنر بتأليف كتاب (أطر العقل Frames of mind) واقترح فيه وجود سبع ذكاءات أساسية، وهي الذكاء اللغوي والذكاء المنطقي الرياضي والذكاء المكاني والذكاء الجسمي الحركي والذكاء الموسيقي والذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي (جابر، 2003).

ويتميز الإنسان في سلوكه الظاهر والباطن بالتعقيدات والتغيرات، لأن لكل إنسان عقل يدرك ويفهم ويتعلم به، ويمتلك من القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل، والتخطيط وحل المشاكل، ورسم الاستنتاجات، وسرعة المحاكمات العقلية، والقدرة على التفكير المجرد، وجمع الأفكار وتنسيقها، والنقاط اللغات، وسرعة التعلم. كما يتضمن أيضاً حسب رأي بعض العلماء القدرة على الإحساس وإبداء المشاعر وفهم مشاعر الآخرين (مختار وحامد، 2016).

ومما لا شك فيه أن الإنسان هو الهدف والوسيلة ومنتخب للقرارات في منظمات الأعمال التي تسعى إلى النجاح والكفاءة في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المعاصرة في ظل المنافسة على الموارد المالية والبشرية المحدودة، والسعي بالنهوض بقدرات منسوبيها (مختار وحامد، 2016)

وتتعدد العوامل المؤثرة على سلوك الناس كعاملين في المنظمات، وتتأثر بعدة أبعاد وعناصر شخصية، ومع ذلك تحرص الإدارة في سعيها لزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة على توجيه وحفز وتطوير سلوك العاملين ليتفق مع أهداف المنظمة، وهنا يحتاج المدير إلى فهم تلك العوامل المؤثرة على سلوك العاملين لديه بما يساعده على أن يحقق التلاؤم بين سلوك العاملين وأهدافهم مع أهداف المنظمة (مصطفى، 2009).

تناولت الباحثة في هذه الدراسة أربعة أنواع من الذكاءات، وهي: الذكاء اللغوي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الشخصي، والذكاء العاطفي لما لهذه الذكاءات من دور في تحسين الأداء.

1-2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية للوقوف على مدى توفر هذه الذكاءات كلها أو بعضها لدى أولئك العاملين، وعلاقته بتميز الأداء في تلك الجامعات، وسيتم تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس الأول: ما واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟. ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الذكاء الاجتماعي لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟

2. ما واقع الذكاء العاطفي لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟

3. ما واقع الذكاء اللغوي لدى الأكاديميين المكلفين بالأعمال الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟

4. ما واقع الذكاء الشخصي لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق واختلافات في ادراك العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية لواقع الذكاءات المتعددة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي)؟

السؤال الرئيس الثالث: ما واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟. ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية

فيما يتعلق بنتائج تعلم الطلبة؟

2. ما واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية

فيما يتعلق بنتائج التركيز على الزبون؟

3. ما واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية

فيما يتعلق بنتائج التركيز على قوة العمل؟

4. ما واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية

فيما يتعلق بنتائج القيادة والحاكمية؟

السؤال الرئيس الرابع: هل توجد فروق واختلافات في واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين

في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل

العلمي، العمر، المستوى الوظيفي).

السؤال الرئيس الخامس: هل يوجد علاقة للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في

المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية على تميز الاداء في تلك الجامعات؟

1. هل يوجد علاقة للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع الادارية في

الجامعات الفلسطينية على تعلم الطلبة؟

2. هل يوجد علاقة للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع الادارية في

الجامعات الفلسطينية على التركيز على الزبون؟

3. هل يوجد علاقة للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع الادارية في

الجامعات الفلسطينية على التركيز على قوة العمل؟

4. هل يوجد علاقة للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع الادارية في

الجامعات الفلسطينية على القيادة والحاكمية؟

1-3 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

• الهدف الرئيس الأول: التعرف على واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية

في الجامعات الفلسطينية. ويتفرع عنه الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع الذكاء الاجتماعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات

الفلسطينية.

2. التعرف على واقع الذكاء العاطفي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات

الفلسطينية.

3. التعرف على واقع الذكاء اللغوي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات

الفلسطينية.

4. التعرف على واقع الذكاء الشخصي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات

الفلسطينية.

• الهدف الرئيس الثاني: التعرف على الفروق والاختلافات في ادراك العاملين في المواقع

الادارية في الجامعات الفلسطينية لواقع الذكاءات المتعددة تعزى للمتغيرات الديمغرافية

(الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي).

• الهدف الرئيس الثالث: التعرف على واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية. ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بنتائج تعلم الطلبة.

2. التعرف على واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بنتائج التركيز على الطلاب .

3. التعرف على واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بنتائج التركيز على قوة العمل.

4. التعرف على واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بنتائج القيادة والحاكمة.

الهدف الرئيس الرابع: التعرف على الفروقات واختلافات في واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي).

• الهدف الرئيس الخامس: التعرف على علاقة الذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية على تميز الاداء في تلك الجامعات. وتتفرع منه الاهداف الآتية:

1. التعرف على وجود علاقة للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية على تعلم الطلبة.

2. التعرف على وجود علاقة للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع

الادارية في الجامعات الفلسطينية على التركيز على الطلاب.

3. التعرف على وجد علاقة للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع

الادارية في الجامعات الفلسطينية على التركيز على قوة العمل.

4. التعرف على وجود علاقة للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع

الادارية في الجامعات الفلسطينية على القيادة والحاكمة.

1-4 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في كون الجامعات من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها المجتمع في نشر ثقافته وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية، وتتجسد أهمية هذه الدراسة من خلال:

- **الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تود الباحثة دراسته، حيث تسعى الباحثة لدراسة واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتميز الأداء، حيث أن مفهوم الذكاءات المتعددة هو من الموضوعات الجديدة، وبالتالي فإن ذلك يتطلب مزيد من الجهود للتعرف على واقع هذه الذكاءات في الجامعات الفلسطينية وخصوصاً في المواقع الإدارية فيها.
- **الأهمية العملية:** في ضوء النتائج التي تسفر عنها الدراسة يمكن الاستفادة منها في تصميم البرامج الارشادية التي تسهم في تنمية الذكاءات المذكورة سابقاً، وتحقيق التوافق لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

1-5 حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على إجابات المبحوثين، وهم العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية، والذين تم تحديدهم بالأكاديميين الذين يشغلون المواقع التالية: عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم أكاديمي.
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي 2018 / 2019.
- **الحدود المكانية:** الجامعات الفلسطينية التقليدية في منطقة جنوب فلسطين (الخليل، وبيت لحم)، وهي جامعات: الخليل، والبوليتكنيك، وفلسطين الأهلية، وفلسطين التقنية فرع العروب.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على أربعة أنواع من الذكاءات، وهي: الذكاء العاطفي، والذكاء اللغوي، والذكاء الشخصي، والذكاء الاجتماعي.

1-6 مصطلحات الدراسة:

- **الذكاء:** هو القدرة على مواجهة الصعاب، ومهارة التكيف مع الظروف الطارئة، ومن ثم حل المشاكل التي تعترض طريق الفرد، مما يجعل مفهوم الذكاء أكثر وظيفية بحيث يمكن ملاحظته في الحياة اليومية وبطرق متعددة (الألفي، 2014).
- **الجامعات الفلسطينية:** هي مؤسسات التعليم العالي المسجلة، والمرخصة لدى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والتي تمارس النشاط الأكاديمي، وتقدم الخدمات التعليمية للطلبة بعد مرحلة الثانوية العامة وتمنح الدرجات العلمية المختلفة وفقاً للتصنيف المعتمد في قانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (11) لعام 1998.

• **الذكاء اللغوي:** يعرف جاردنر الذكاء اللغوي بأنه قدرة الفرد على أن يكون حساساً للغة المكتوبة والمنطوقة والقدرة على استخدامها لتحقيق أهداف معينة وتوظيفها شفوياً أو كتابياً، وتعتبر منطقته بروكا بالنصف الأيسر للدماغ المسؤولة عن هذا النوع من الذكاء (التونسي، 2011).

• **الذكاء العاطفي:** عرفته الشوا (2015: 24) بأنه: القدرة على معرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين لتحفيز النفس وإدارة العواطف بشكل فعال لنا وللآخرين.

• **الذكاء الشخصي:** عرفة (Salamel, 2012) بأنه قدرة الفرد على استخدام التكامل النفسي والتحليل الذاتي لفهم المشاعر الخاصة.

• **الذكاء الاجتماعي:** عرفه (غباري وأبو شعيرة، 2010: 200) بأنه: قدرة الفرد على تحقيق تواصل ناجح مع العالم الخارجي وعالمه الداخلي على أن لا يدع فرصة تمر أمامه دون أن يستثمرها في عملية تواصل.

• **الأداء:** تعرف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2012) الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه.

• **التميز:** هو قدرة الفرد على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الامكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الاهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر (أبو النصر، 2012).

• **تميز الأداء:** هي مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفق

على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدائثة والاصالة والإبداع
(فرج، 2009:1).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري

2-2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل الاطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسيتم من خلال هذا الفصل استعراض الأدب النظري الخاص بنظرية الذكاءات المتعددة، من حيث مفهوم تلك الذكاءات وأنواعها، وكذلك البحث في موضوع تميز الأداء، كما سيتم استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

2-1 الإطار النظري

2-1-1 المحور الأول: نظرية الذكاءات المتعددة

أظهر العالم الامريكي هوارد جاردر HOWARD GARDNER في كتابه أطر العقل Frames of Mind عام 1983، مفهوم جديد للذكاء على أنه إمكانية تتعلق بالقدرة على حل المشكلات، فإما أن تحل المشكلات التي تقابل الفرد حلاً تقليدياً، أو أن يكون ذا قدرات متميزة ومبدعة فيحلها حلاً ابداعياً في سياق خصب وفي موقف طبيعي (عبد الحميد، 2003).

أعاد جاردر اكتشاف مفهوم الذكاء بحيث يكون متفقا مع مقتضيات النجاح في الحياة، فلا يوجد ذكاء واحد ولكن توجد ذكاءات متعددة (Gardner, 1993).

وتشير (مدرسة الذكاءات المتعددة، 2015) إلى أن نظرية هاورد جاردر من النظريات المفيدة في معرفة أساليب التعلم وأساليب التدريس، إذ إنها تكشف مواطن القوة والضعف عند المتعلم، ويرى

جاردرنر أن الناس يملكون أنماط فريدة من نقاط القوة والضعف في القدرات المختلفة، وعليه يصبح من الضروري فهم وتطوير أدوات مناسبة لكل شخص، وذلك يعتمد على أساسين:

- 1- أنّ البشر لهم اختلافات في القدرات والاهتمامات وبالتالي نحن لا نتعلم بنفس الطريقة.
- 2- نحن لا نستطيع أن نتعلم كل شيء يمكن تعلمه.

وبناءً على ما سبق، ومن خلال مراجعة نقدية لنظرية جاردرنر للذكاءات المتعددة، ترى الباحثة ضرورة التعامل مع كل فرد وفقاً للقدرات التي يمتلكها، وتلبية رغباته واحتياجاته، فقد يكون الشخص يمتلك مهارات لغوية عالية إلا أنه في نفس الوقت ضعيف في المهارات الرياضية المنطقية، لذا يجب التعامل مع كل شخص حسب امكانياته.

المبادئ التي قامت عليها نظرية الذكاءات المتعددة:

استندت نظرية الذكاءات المتعددة على مجموعة من المبادئ، والتي جعلت منها نظرية متكاملة تفسر سلوكيات بعض الأفراد في مواقف مختلفة، وهذه المبادئ هي:

- إنّ الذكاء ليس نوعاً واحداً؛ بل هو أنواع عديدة ومختلفة.
- إنّ كل شخص متميز وفريد من نوعه يتمتع بخليط من أنواع الذكاء الديناميكي.
- إنّ أنواع الذكاء تختلف في التطوير والنمو؛ إن كان على الصعيد الداخلي للشخص أو على الصعيد البيئي فيما بين الأشخاص.
- إنّ أنواع الذكاء كلها حيوية وديناميكية.
- يمكن تحديد وتمييز أنواع الذكاء ووصفها وتعريفها.
- يستحق كل فرد الفرصة للتعرف على ذكائه وتطويره وتنميته.

- إنَّ استخدام ذكاء بعينة يسهم في تحسين وتطوير ذكاء آخر.
- إن أنواع الثقافة الشخصية وتعددتها أمر جوهري وهام للمعرفة بصورة عامة ولكل أنواع الذكاء بصورة خاصة.
- إنَّ أنواع الذكاء كلها توفر للفرد مصادر بديلة وقدرات كامنة لتجعله أكثر إنسانية بغض النظر عن العمر أو الظرف.
- لا يمكن تمييز أو ملاحظة أو تحديد ذكاء خالص بعينة.
- يمكن تطبيق النظرية التطويرية الانمائية على نظرية الذكاء المتعدد.
- إن أنواع الذكاء المتعدد تتغير بتغير المعلومات عن النظرية نفسها.

لقد قدم العالم الامريكي جاردنر عام 1983 نظرية الذكاءات المتعددة ووضع معالمها في كتابة "أطر العقل"، وتستند هذه النظرية إلى وجود أنواع متعددة من الذكاءات، وقد ذكرت هذه الأنواع في عدة أدبيات منها (ريان، 2013؛ سليمان، 2011؛ جابر، 2003؛ الاسطل، 2010) وهذه الأنواع هي:

(1) الذكاء اللغوي **linguistic Intelligence**

يتمثل هذا الذكاء في حسن استخدام اللغة ومعالجتها، وذلك من خلال انتقاء الكلمات المعبرة ونطق الأصوات، والبراعة في تركيب الجمل، والقدرة على تركيب الجمل، والقدرة على الإقناع والشرح لوصف المواقف والأفكار وتوصيلها إلى الآخرين، ومن أمثلة هذا النوع من الذكاء: الشاعر، والكاتب، والصحفي، والقاضي.

(2) الذكاء المنطقي الرياضي Logical-Mathematical Intelligence

هو الأب النموذجي للذكاء، وهذا الذكاء يتمثل في القدرة على إدراك الانماط الكلية والعلاقات في الأرقام أو الأفكار، وفي استخدام الأرقام بشكل جيد، أو في الاستدلال بشكل يتسم بالكفاءة، والتعرف إلى التصنيف والاستنتاج، ومن الأمثلة على هذا النوع: علماء الاحصاء، وعلماء الرياضيات، ومبرمجو الكمبيوتر.

(3) الذكاء البصري المكاني Visual Spatial Intelligence

وهذا الذكاء يتمثل في القدرة على إدراك العالم البصري المكاني على نحو دقيق، وعلى تحويله إلى أشكال متنوعة، وهذا الذكاء يتطلب الحساسية للون والخط والشكل والطبيعة والمجال والمساحة والعلاقة التي توجد بين هذه العناصر، ويضم القدرة على التصوير البصري، ومن الأمثلة على هذا النوع: المهندس المعماري، والفنان التشكيلي، ومصمم الديكور.

(4) الذكاء الجسدي والحركي Bodily – Kinesthetic Intelligence

وهذا الذكاء يتمثل في قدرة المرء على استخدام جسده بتمكن وكفاءة ومرونة واضحة، واتقان المهارات الحركية الدقيقة التي تعبر عن الأفكار والمشاعر، ومن الأمثلة على هذا النوع: الممثلون، وأبطال الألعاب الرياضية، والراقصون.

(5) الذكاء الشخصي Intrapersonal Intelligence

وهذا الذكاء يتمثل بقدرة المرء على أن يقترب من حياته الداخلية، وأن يميز بين انفعالاته وإدراكاته وأفكاره ومظاهر ضعفه وقوته، وباختصار أن يفهم نفسه وقدراته وانفعالاته وأمنيته بشكل جيد يتسم بالواقعية، ومن الأمثلة على هذا النوع: المرشدون النفسيون، والكتاب، والفلاسفة.

(6) الذكاء الاجتماعي Interpersonal Intelligence

ويتمثل هذا الذكاء في القدرة على الإدراك والاستجابة المناسبة للحالات الانفعالية والدافعية المختلفة للآخرين، وعلى فهم ما يفكرون فيه وفهم شخصياتهم والتعامل معهم على هذا الأساس، والقدرة على تشكيل العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات، ومن الأمثلة على هذا النوع: المعلمون، ومديرو الشركات، ورجال المبيعات.

(7) الذكاء الإيقاعي الموسيقي Musical Intelligence

هو الذكاء الذي يتمثل في القدرة على إنتاج الإيقاعات والنغمات الموسيقية وابتكارها والتذوق، والاستماع للمقطوعات، والتعرف إلى الإيقاعات والنغمات الصوتية والموسيقية، وعلى التعبير عن الأشكال الموسيقية واستخدام الموسيقى للتعبير عن الأفكار والعواطف والانفعالات، ومن الأمثلة على هذا النوع: المؤلفون الموسيقيون، والعازفون.

(8) الذكاء الروحي Spiritual Intelligence

وقد تبنى تقديم هذا النوع من الذكاء باحثون منهم ريتشارد وولمن "Richard Wolman"، وهو يشير إلى القدرة على إثارة الأسئلة الكبرى المتعلقة بمعنى الحياة، وكذلك معايشة الخبرة التي لا نظير لها في العالم والوجود، ومن أمثلة هذا النوع ما يمر بنا جميعاً من خبرات دينية وروحية وأخلاقية.

(9) الذكاء العاطفي Emotional Intelligence

إنّ ما يُميّز نظرية جاردنر أنّها أبقت الباب مفتوحاً لدخول أنواع جديدة من الذكاء غير المُشار إليها في كتابه؛ فقال إنّ هناك ما يقارب عشرين نوعاً من الذكاء غير التي ذكرها، وقد اجتهد غيره في إيجاد أنواع أخرى من الذكاء، وكان الذكاء العاطفي أحدها (Emotional Intelligence)

وهو حسب ما عرّفه جولمان قدرة الفرد على حثّ نفسه باستمرار لمواجهة اي إحباط، إضافةً إلى القدرة على التحكم في النزوات، والقدرة على تنظيم الفرد لحالته النفسية، ومنع وقوع الأذى أو الألم والحزن عليها؛ حيث يؤدي ذلك إلى إيقاف قدرته على التفكير.

وعلى الرغم من أن كل شخص يمتلك الذكاءات كافة؛ إلا أن كل شخص لديه توليفة خاصة به، حيث تكون بعض أنواع الذكاء أقوى من الأنواع الأخرى، ويتم تطويرها، وتعزيزها بمرور الزمن بواسطة الخبرات الجديدة، والفرص المتاحة للتعليم. وتعمل الذكاءات المتعددة بشكل جماعي، وبطرق متعددة، ويختلف الأفراد فيما بينهم من حيث الكيفية التي يوظفها كل واحد منهم وكفاءته لتحديد الطريق المناسب لتحقيق الاهداف التي يسعى اليها.

بعد استعراض هذه الأنواع من الذكاءات، ترى الباحثة أن بعض تلك الأنواع لا تتناسب العاملين في الجامعات، لذلك تم اختيار أربعة أنواع من تلك الذكاءات يمكن أن تتوافر لدى العاملين، وهذه الأنواع الأربعة، هي: الذكاء العاطفي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الشخصي، والذكاء اللغوي، وسيتم فيما يلي تناول هذه الأنواع الأربعة بالتفصيل.

أولاً: الذكاء العاطفي

إنّ الذكاء الموجه في طبيعة العمل يشير إلى القدرة على تفهم الشخص لنفسه، وتفهم الآخرين من حوله له بصورة جيدة تمكنه من التعبير عن انفعالاته بطريقة صحيحة، وباعتبار أن ذلك يعد تمهيداً للنجاح الوظيفي والرضا المهني، ويعرف (سلامي، 2016: 165) نقلاً عن ماير ومالوني، الذكاء العاطفي بأنه: القدرة على تمييز الانفعالات وإنتاجها أو لمساعدة التفكير في فهم الانفعال وإدراكه وتنظيم انعكاسه، وبالتالي يشجع التحسين في النمو الانفعالي، والعقلي، وهذا يشير إلى أن الانفعالات تعمل على جعل التفكير أكثر ذكاءً وتدفع الفرد لأن يفكر بانفعالاته بطريقة ذكية.

كما أن الذكاء العاطفي يساعد في فهم السلوك التوافقي للإنسان في كثير من مجالات الحياة؛ كالمجال الأسرى، والمدرسي، والزواجي، والمهني الذي يسعى أي عامل الوصول إليه، وعليه فقد عرف (بن غريال، 2015) الذكاء العاطفي نقلاً عن رتشرس وفكين، بأنه القدرة على إدراك الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين لتحفيز نفسه على إدراك مشاعره داخل نفسه وداخل نفوس الآخرين.

ويعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي لها التأثير الواضح والمهم في حياة كل شخص وطريقة تفكيره، وعلاقاته وانفعالاته (أبو عفش، 2011: 2).

وقد اختلف الباحثون في التسميات التي أطلقت على هذا المفهوم، فظهرت عدة كلمات أو معان له، فنجد أن أحدهم أسماه بالذكاء الوجداني، وآخر اتجه إلى تسميته بالذكاء الانفعالي، وثالث إلى الذكاء العاطفي، ورابع أسماه ذكاء المشاعر (الأسطل، 2010: 22).

أهمية الذكاء العاطفي:

لخص سلامي (2016) أهمية الذكاء العاطفي في عدد من النقاط، منها الانسجام بين عواطف الشخص ومبادئه وقيمه مما يشعره بالرضا والاطمئنان، وتمكين الشخص من اكتساب المرونة المطلوبة للتعاطف في أي بيئة متغيرة، وتمكين الشخص من إدراك الإيماءات الدقيقة للآخرين ومعرفة مشاعرهم، والقدرة على تحفيز الأنفس وإيجاد الدافعية لدى الشخص، وبمنح القدرة على ضبط الانفعالات وتوظيفها من أجل القدرة على اتخاذ القرار المناسب والصائب كردة فعل لهذه الانفعالات، وهذا يتضمن ضبط العواطف واستثمار المناسب منها عند الحاجة لها، وكذلك تغيير أنماط السلوك المتعلمة في اتجاهات مرغوبة.

أبعاد الذكاء العاطفي:

أشار حمد (2016) إلى أنّ أبعاد الذكاء العاطفي تتمثل في:

1- **الوعي بالذات:** ويعني وعي الفرد بمشاعره وانفعالاته وعواطفه وكذلك بأفكاره المرتبطة بهذه العواطف والانفعالات.

2- **أسر الانفعالات العاطفية:** أي قدرة الفرد على التحكم في مشاعره بضبطها وليس منعها، وذلك لأن كل شعور له قيمته ومعناه، فالحياة بدون مشاعر تصبح بلا روح وتفترق إلى مغزى الحياة الحقيقي.

3- **الاستعداد الرئيسي:** ويعني الطاقة التي تؤثر بشدة وعمق في القدرات الأخرى إيجابياً أو سلبياً، تيسيراً أو إعاقة، وهذا ينطوي على مهارة التحكم في الاندفاع أو مقاومة الاندفاع، التي تعد من أكثر المهارات النفسية أهمية حيث أنها الأصل في كل أنواع التحكم في الذات الانفعالية.

4- **الفنون الاجتماعية:** إن أساس العلاقات الجوهرية السليمة مع الآخرين، تقوم على إدارة الانفعالات باعتبار أن التعامل مع مشاعر الآخرين يعد من المهارات المهمة في إقامة علاقة إيجابية مثمرة مع الآخرين، ويتطلب التعامل مع الآخرين نضج مهارتين وجدائيتين هما إدارة الذات والتعاطف مع الآخرين أو التفهم، ويؤدي القصور فيهما إلى تعرض الفرد للمشكلات.

5- **التعاطف:** يعني قراءة مشاعر الآخرين من صوتهم أو تعبيرات وجههم وليس بالضرورة مما يقولون.

ثانياً: الذكاء الاجتماعي

يعتبر موضوع الذكاء الاجتماعي من المواضيع الهامة في مجال علم النفس، وإن اهتمام علماء النفس بدراسته لدليل على أهمية هذا النوع من الذكاء لدى الشخص، ويتسارع التغيرات الاجتماعية الحاصلة للمجتمعات وتقدمها ازدادت التحديات الاجتماعية للفرد، والذكاء الاجتماعي بكونه سلوك يمكن ملاحظته وممارسة أدبياته ومدى قدرته على إحداث انطباع معين لدى الآخرين، وما يميزه من سلوكيات اجتماعية ناجحة وفعالة ومرغوب بها في المجتمع الخاص به.

وإن الذكاء الاجتماعي يتمثل في إمكانية الفرد على التخلص من المواقف الحياتية المحرجة، ويتمثل في إمكانية الشخص على اقناع من حوله والتكيف معهم، ويتمثل في التخطيط للوصول إلى أهداف الفرد الذاتية، وقد يخرج الذكاء الاجتماعي إلى معان متعددة، فيقال أحياناً أن هذا الشخص دبلوماسي وصاحب انكيت، أي إنّه يحاول أن لا يصطدم بالأشخاص ولا يواجههم بما يكرهون، وبذلك لا يفقد أحداً من الأطراف ويبقى الذكاء الاجتماعي نسبياً بعيداً عن الحقيقة وقولها، إن الذكاء الاجتماعي يعتبر كأى وسيلة من وسائل الحياة يمكن استخدامها بالطريق الإيجابي، ويمكن أن تستغل بالطرق السلبية، ويقول (غباري وأبو شعيرة، 2010) إنّ الذكاء الاجتماعي لو استخدم بطريقة صحيحة، وفي وقتها المناسب فإنّه يمكن الحصول على نتائج جيدة من العلاقات غير الحساسة والعلاقات الودية.

مفهوم الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence)

يعرف كل من (غباري وأبو شعيرة، 2010: 200) الذكاء الاجتماعي بأنه: قدرة الفرد على تحقيق تواصل ناجح مع العالم الخارجي، وعالمه الداخلي على أن لا يدع فرصة تمر أمامه دون أن يستثمرها في عملية تواصل.

ويعكس هذا النوع من الذكاء قدرة الفرد على فهم وإدراك وملاحظة مشاعر الآخرين، وحالاتهم المزاجية، واحتياجاتهم، وتتعكس هذه القدرة في مهارات تعامل الفرد مع الآخرين، وتحفيزهم (غباري وأبو شعيرة، 2010: 200).

وترى (حسين، 2011: 100) نقلاً عن ونج وآخرون (Wong, et al., 1995) أنّ مفهوم الذكاء الاجتماعي يتكون من جانبين هما:

- **الجانب المعرفي:** ويعني قدرة الفرد على فهم أو حل رموز السلوك اللفظي وغير اللفظي للآخرين، وتتمثل هذه القدرة في الإدراك، والاستبصار، والمعرفة الاجتماعية.
- **الجانب السلوكي:** ويعني مدى فاعلية الفرد وتأثيراته الشخصية حال التفاعل مع الآخرين.

الفرق بين الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي:

ذكر أبو هاشم (2008: 160-161) أنّ الذكاء الاجتماعي أقدم بكثير من الذكاء العاطفي حيث كان أول ظهور لمفهوم الذكاء الاجتماعي عند ثورينديك عام (1920). أما الذكاء العاطفي فتم تقديمه لأول مرة في كتابات ماير وسالو في عام 1990.

ويذكر القاضي (2012: 50) الفرق بين هذين النوعين من الذكاء كالتالي: نقلاً عن جاردنر عام 2004 يركز الذكاء العاطفي على اختبار شخصية الفرد ومعرفة مشاعره، أما الذكاء الاجتماعي فيتجه إلى خارج الذات نحو سلوك الآخرين ومشاعرهم ودوافعهم، وكذلك ذكر القاضي (2012) نقلاً عن أبي حطب عام (1996) أنّ الفرق بين الذكاء العاطفي والاجتماعي يكمن في أنّ الذكاء العاطفي يتمثل في قدرة الشخص على قراءة رغبات الآخرين ومقاصدهم حتى لو لم تكن واضحة، وأنّ الذكاء الاجتماعي قدرة تتضمن عمليات معرفية عن الأشخاص الآخرين فيما يتصل بمدركاتهم وأفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية وغيرها.

وعرف أبو عمشة (2013: 11) الذكاء الاجتماعي بأنه " القدرة على التعامل مع الآخرين كباراً وصغاراً، أفراداً وجماعات، بحكمه وعقلانية في المواقف الاجتماعية والحياتية من خلال التواصل معهم و فهم مقاصدهم والاستجابة لها وفق ما يتطلب الموقف الاجتماعي، وامتلاك القدرة على التأثير والتأثير والابداع في المواقف الاجتماعية، أما الذكاء العاطفي فهو " قدرة الفرد إلى التعرف

على انفعالاته الايجابية والسلبية وفهمها والتعبير عنها والتحكم بها واستخدامها في فهم انفعالات الآخرين للتفاعل معهم ومشاركتهم وجدانياً".

وترى الباحثة أنّ الذكاء العاطفي أعم وأشمل من الذكاء الاجتماعي؛ حيث إنّ الذكاء الاجتماعي يتضمن معرفة الآخرين والتعامل معهم فقط، بينما يتكون الذكاء العاطفي من الذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي حيث يتضمن فهم الذات والتعاطف مع الآخرين وفهمهم .

ثالثاً: الذكاء اللغوي

يعد الذكاء اللغوي أحد مكونات نظرية جاردنر، ويرى أنه من الممكن التعرف على هذا الذكاء لدى فرد ما من خلال مؤشرات واضحة منها القدرة على الحفظ بسرعة، وحب التحدث، والشغف بالقراءة والألعاب اللغوية (Gardener, 1983).

فالذكاء اللغوي هو القدرة على توليد اللغة والتراكيب اللغوية التي تتضمن الشعر وكتابة القصص واستعمال المجاز والشغف بالكلمات والشغف باكتساب اللغات والقدرة على توظيف اللغة لأهداف مختلفة، واستخدام اللغة للتعبير والتواصل والإقناع وطرح المعلومات والأفكار وليس فقط إنتاج اللغة، ولكن حساسية عالية للفروق الطفيفة بين الكلمات وترتيب وسجع الكلمات (غباري وأبو شعيرة، 2010).

فيما يرى (الألفي، 2014) أنّ الذكاء اللغوي يقصد به القدرة على استخدام الكلمات بفاعلية؛ سواء أكان ذلك شفويّاً (رواية القصة، والخطابة) أو من خلال الكتابة (الشعر وبناء اللغة والصحافة)، وهذا النوع من الذكاء يتضمن القدرة على تركيب وبناء اللغة والتعرف على صوتيات اللغة والأبعاد العلمية لاستخدامات اللغة، ويظهر الذكاء اللغوي في القدرة على إقناع الآخرين لكي يتصرفوا

بطريقة معينة، وفي شرح ونقل المعلومات. والشخص الذكي لغوياً لديه قدرة متميزة على الحفظ حتى في المسائل الرياضية نجده يقوم بحفظها. ويرى (الحريري، 2015) بأنّ الذكاء اللغوي يشير إلى القدرة على استخدام اللغة بفاعلية، كالقدرة على معالجة الكلمات لأغراض متعددة مثل الطلاقة في الحديث والتعبير والقدرة على إدراك المناقشات وإقناع الآخرين بوجهات النظر، وكتابة الشعر، ورواية القصة، والتميز في الخطابة، والقدرة على استخدام العبارات البلاغية كالاستعارة والتشبيه، والكتابة، والتمثيل المعتمد على التعبير اللفظي، والإحساس بالفرق بين الكلمات وترتيبها وإيقاعها. والمتعلم المتفوق في هذا اللون من الذكاء يتميز بحبه للقراءة والكتابة ورواية القصص والتعبير اللفظي والكتابي والقدرة على تذكر الأسماء والتواريخ والأحداث. وترى الباحثة أن الشخص الذكي لغوياً هو الذي يتمتع بأداء متميز في الموضوعات ذات العلاقة باللغة ومهاراتها كالتحدث والقراءة والكتابة والمناقشات الجماعية والقصة والألعاب اللغوية.

استراتيجيات تدريس الذكاء اللغوي:

يمكن استخدام عدة استراتيجيات لتدريس الذكاء اللغوي منها (جابر، 2003):

القصة: وينبغي أن ينظر إليها كأداة تدريس حيوية، وهي موجودة في كل الثقافات في العالم منذ آلاف السنين ويساعد في نقل الأفكار والمفاهيم والأهداف التعليمية الأساسية بشكل مباشر للدارسين.

العصف الذهني: ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية لوضع كلمات قصيدة تؤلف في مكان التدريب أو أفكار لوضع وتطوير مشروع جماعي؛ وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم والمشاركة بكل ما يرد إلى عقل الشخص فيما يتعلق بالموضوع من أفكار، وعدم توجيه أي انتقادات لأي فكرة مقدمة من شخص آخر، ووضع الأفكار عشوائياً ومن ثم تنظيمها.

التسجيل الصوتي: ويساعدهم على استخدام مهاراتهم اللفظية في التواصل وحل المشكلات، والتعبير عن مشاعرهم الداخلية أو إرسال رسائل شفوية لآخرين.

كتابة اليوميات: وهو تسجيل اليوميات بشكل مستمر، ويمكن أن يضم رسوماً توضيحية وصوراً وحوارات وغيرها من البيانات غير اللفظية.

النشر: وهي نشر كتابات المتدربين في مجلة خاصة.

أما (العياصرة، 2010) فيري أنّ أهمية اللغة تكمن في أنها تقوم بتشكيل معتقدات الأفراد وتوجهاتهم النفسية نحو الجماعات والأقوام والأشياء في الكون، كما تهيمن اللغة على موقفهم العام من الكون وتؤثر في تكوين الشخصية البشرية، وإذا كانت اللغة نتاجاً للحضارة فهي أداة فعالة من أدواتها أيضاً، وهي بوصفها هذا يمكن أن تدلنا على كثير من شؤون الحضارة والمجتمع الذي نشأت اللغة فيه، وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة لعلم النفس، لأنّ الإنسان جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، فتؤثر فيه حضارة ذلك المجتمع وثقافته، ويؤثر هو أيضاً في الحضارة.

وظائف اللغة:

تتعدد آراء العلماء حول تحديد وظائف اللغة، ومن هذه الآراء ما أورده (العياصرة، 2011)، حيث أشار إلى أنّ من وظائف اللغة الوظيفة النفعية؛ وهي استخدام اللغة في التعبير عن الحاجات، والوظيفة التنظيمية؛ وهي استخدام اللغة للسيطرة والتحكم في سلوك الآخرين من خلال الطلبات والأوامر، والوظيفة التفاعلية؛ في التفاعل مع الآخرين، والوظيفة الشخصية؛ في التعبير عن المشاعر والاتجاهات والآراء نحو الموضوعات المختلفة، والوظيفة الاستكشافية وأحياناً تسمى الاستفهامية؛ وهي أنّ اللغة أداة لاكتساب المعرفة والخبرات وطرح الأسئلة حول الموضوعات المتعددة، والوظيفة التخيلية؛ كاستخدام اللغة كأداة للهروب من الواقع من خلال كتابة الشعر

والقصص للتفيس عن الانفعالات، وأخيراً الوظيفة الإخبارية الإعلامية؛ وهي استخدام اللغة أداة لنقل المعلومات والخبرات إلى الآخرين بهدف التأثير في سلوكهم.

رابعاً: الذكاء الشخصي:

يشار إلى الذكاء الشخصي على أنه القدرة على فهم الذات والتعرف على كينونتها من خلال فهم الشخص لمشاعره وأحلامه، وتنظيم علاقاته مع الآخرين، والتعرف على مكامن القوة والضعف لديه في اتخاذ القرار المعتمد على حاجاته ومشاعره وأهدافه الذاتية، كما أنه تأمل الشخص لذاته وفهمه لها وحب العمل بمفرده والقدرة على فهمه أهدافه ونواياه (عبد الرضا، 2017: 312).

فالذكاء الشخصي يعني قدرة الشخص على فهم ذاته، وإدراك قدراته وانفعالاته والاستفادة من ذلك في تعديل سلوكه (بعزي، 2014).

كذلك يشير الذكاء الشخصي إلى قدرة الفرد على معرفة الذات والتصرف توافقياً على أساس تلك المعرفة، ويتضمن هذا الذكاء أن يكون لدى الفرد صورة دقيقة على نواحي قوته وقصوره والوعي بأمزجته الداخلية ومقاصده ودوافعه وحالته الانفعالية والقدرة على فهم الذات وتقديرها، ولقد أوضح جاردنر أنه لا يوجد حصر دقيق لما يمكن اعتباره ذكاءً شخصياً (الطيب، 2017: 238).

ويعرف الذكاء الشخصي كذلك على أنه الذكاء الاستنباطي الذي يقوم على التأمل الدقيق للقدرات الانسانية، وخصائصها ومعرفتها ويتضمن الوعي بالمعرفة وإدراك العالم الداخلي للنفس، وبممتلك صاحبه القدرة على التركيز على الأفكار الداخلية، والوعي بالدوافع العالية بالنفس، وحب العمل بشكل منفرد، وتمكنه من القيام بالتأمل التحليلي للنفس (الخفاف، 2011: 218).

مكونات الذكاء الشخصي (الذاتي):

بين (إبراهيم، 2008: 64) أنّ هناك ثلاثة مكونات للذكاء الشخصي، هي:

1- الوعي بالذات Self Awareness: ويظهر في كل نشاط يميز وعي الفرد بنقاط القوة والضعف في خطته وأهدافه.

2- التأمل Reflection: ويظهر في كل نشاط يميز وعي الفرد لتخيلاته وحده أو تنبؤه.

3- الاستقلالية Independence: ويظهر في كل نشاط معرفي يتميز بالاعتماد الذاتي على التفكير.

بدايات ظهور الذكاء الشخصي (الذاتي):

يشير (جاردنر Gardner) في كتابه أطر العقل (Frames of Minde, 1983) إلى أنّ الذكاء الشخصي بنوعية (الذكاء الشخصي الاجتماعي والذكاء الشخصي الذاتي) تعرض للتجاهل أو التقليل من قبل كل دارجي المعرفة تقريبا (جاردنر، 2004: 434). ويقول جاردنر: "إني أجد من المعقول بأن كلاً من عالمي النفس الكبيرين (سيجموند فرويد، ووليم جيمس) كانا متعاطفين مع فكرة الذكاءات الشخصية على الرغم من انهما لم يستخدموا هذه العبارة، وأن توجهاتهما نحو الذكاءات كانت مختلفة، فقد كان (فرويد) مهتماً (بالذات) كما تتموضع داخل الفرد، وكان منشغلاً - كإكلينيكي- بمعرفة الفرد الخاصة بذاته، وفي مقابل موقف (فرويد) فقد انصب اهتمام (جيمس)- بل واهتمامات علماء النفس الاجتماعي الأمريكيين الذين أتوا من بعده- على علاقة الفرد بالجماعة الخارجية (جاردنر، 2004: 429) وهذا يعني أن قراءة (جاردنر) لإسهامات من سبقه من العلماء والمختصين، كانت قراءة متفحصة ومنصفه، ومجزرة لأصل الذكاءات الشخصية، كما يشير الأدب النفسي إلى أنّ هناك إشارات أو تلميحات ضمنية أو دراسات أولية

عالجت (الذكاء الشخصي) قبل أن تتناوله النظريات المعاصرة، ومنها نظرية الذكاءات المتعددة للعالم الأمريكي جاردنر 1983 (جاردنر، 2004: 430).

ويبدو أن جاردنر عندما يشير إلى الذكاء الشخصي، يعني بذلك وجود نوعين من الذكاءات الشخصية: الداخلية وهو أوثق اتصال بالذكاء الشخصي، أما الثاني فيتوجه نحو الأشخاص الآخرين، وهو الذكاء الاجتماعي. وقد فصل جاردنر الذكاء الشخصي الذاتي عن الذكاء الاجتماعي وأنها يندمجان في الفهم الجيد للذات وللآخرين، والتفاعل الايجابي مع مجريات الامور الاجتماعية، أي أنهما يشتركان في خاصية واحدة فيما بينها (حسين، 2005: 82). أما جليفورد فقد كانت له الأسبقية في دمج نوعي الذكاء (الشخصي والاجتماعي) في نوع واحد في أنموذجه للتكوين العقلي منذ (1957-1989) بقدرات المحتوى السلوكي والمتمثلة في القدرات على استقبال أفكار ومواقف ومشاعر الآخرين بالتفاعلات الاجتماعية (Guilford, 1985: 35).

ويتمثل هذا النوع من الذكاء في القدرة على الاستقرار والتعبير عن الذات، ومما يعني أن يكون قادراً على اتخاذ القرار والتراجع ومراقبة النفس كالمراقب الخارج، وتتركز عملياته في الفصوص الجبهية والفصوص الجدارية والجهاز الطرفي، إذ تساعد في تكوين حد بين الذات والآخر أثناء السنوات الثلاث الحاسمة الأولى (الخفاف، 2011: 690).

خصائص الذكاء الشخصي الداخلي:

الأشخاص الذين لديهم الذكاء الذاتي (الشخصي) جيدون بتطوير العلاقات مع الآخرين، وهم أفضل مع أنفسهم، ويعلمون تماماً ما يحتاجون، ويفهمون أنفسهم أكثر مما قد يفعل أي شخص آخر، وبعض هذه الصفات مصنفة هنا:

– أشخاص محفزون ذاتياً مع فهم واضح لسبب هذا التحفيز.

- أشخاص يحبون أن يكونوا لوحدهم على أن يكونوا في مجموعات كبيرة.
- علم جيد بقدراتهم الذاتية ونقاط الضعف المحددة بالتفكير النقدي والتحليل.
- القدرة على تحليل الأفكار وتفكيك النظريات لفهم أساسهم.
- معظم الأحيان تجدهم يفكرون بعمق، وهذا يجعلهم يبدو غامضين.
- قدرة كبيرة على صنع القرارات، وغير متأثرة بقوى خارجية.
- يحبون الاحتفاظ بسجل لأفكارهم، ومشاعرهم، وعواطفهم في يوميات.
- قدرات عالية على وضع الأهداف، وقدرات عالية على تحقيقها، مع احتياج مكثف للكمال.

في بعض الأحيان هم بديهيين جداً، استناداً إلى خصائصهم، هناك مهن محددة تناسبهم، والتي تتضمن علم النفس، الفلسفة، العلوم، الكتابة، العمل الاجتماعي، الخلاصة أي عمل يسمح بالتعبير عن الذات، والفرصة للعمل وحيداً (الآغا، 2014).

2-1-2 المحور الثاني: واقع الجامعات الفلسطينية

تعد الجامعات الفلسطينية حالة مختلفة عن بقية الجامعات في العالم، لما لفلسطين المحتلة من خصوصية كونها البلد الوحيد في العالم الذي لا يزال يزرع تحت الاحتلال الاسرائيلي، وقد نال قطاع التعليم في فلسطين حصته من العدوان والتعطيل والعبث. ومنذ احتلال العصابات الاسرائيلية للأراضي الفلسطينية عام 1948، وكذلك احتلاله لأراضي الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967 فرض الكثير من العقوبات والقيود والتحديات على قطاع التعليم في فلسطين، ومحاولاته المستمرة للسيطرة على الجامعات ومختلف مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من خلال إصداره الكثير من القرارات العسكرية التي تخدم الفكر الاحتلالي الاستعماري للكيان الصهيوني

واقترحات الجامعات، ووصل الأمر إلى إغلاق بعضها لفترات زمنية طويلة تقاس بالسنوات (الزير، 2017).

❖ نشأة التعليم العالي في فلسطين:

مر التعليم العالي في فلسطين في مراحل حرجة في تاريخه، حيث نشأ في مراحل ما قبل الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية عام 1967، وكان على شكل معاهد ودور معلمين مثل: دور المعلمين التابعة لوكالة غوث اللاجئين الدولية، والكليات المتوسطة مثل كلية بيرزيت في رام الله، وكلية النجاح في نابلس، والكلية العربية في القدس، ولم يكن في فلسطين أي جامعة قبل هذه المرحلة، إذا كان الطلبة الفلسطينيون يتوجهون للدراسة في الجامعات العربية، لا سيما في مصر والاردن، أو إلى الجامعات الأوروبية مثل جامعات فرنسا وبريطانيا، ساعد في ذلك سهولة الحركة والتنقل، ولكن لم يكن متاح للجميع القدرة الاقتصادية والمادية للحصول على التعليم العالي، حيث حالت الإمكانيات الاقتصادية الضعيفة بين كثير من طلاب العالم والتعليم العالي (شبيبي، 2012).

وقد أخذ هذا الدور بالتبلور أكثر فاكتر منذ دخول السلطة الفلسطينية إلى الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث تم إنشاء وزارة التربية والتعليم العالي والهيئات ذات العلاقة مثل الهيئة الوطنية للجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتطوير مجلس التعليم العالي، وغيرها من المؤسسات التي بدأت بتنظيم قطاع التعليم العالي وتطويره على أسس علمية متقدمة لتحاكي النظم المتبعة في الدول الإقليمية والدول المتقدمة (شبيبي، 2012).

❖ أهداف مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

تسعى وزارة التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي العاملة في الأراضي الفلسطينية إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة التي تصب في بناء الدولة الفلسطينية المتقدمة وتعزز نهضتها في الحقول جميعها. وقد حدد قانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (11) لعام 1998 في المادة رقم (4) عدداً من الأهداف على النحو الآتي:

1. فتح المجال أمام الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي جميعهم، ومتابعة الكفاءة العلمية في الداخل والخارج وتميبتها.
2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
3. تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
4. الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية.
5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي وتطويرها.
6. تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
7. الإسهام في تقديم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة (الزير، 2017).

❖ نبذة عن الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة:

1- جامعة الخليل:

بدأت الجامعة مسيرتها بتأسيس كلية الشريعة الإسلامية لتكون أول مؤسسة علمية للتعليم الجامعي في فلسطين في سنة 1971م، والتي انتظم فيها ثلاثة وأربعون طالباً وطالبة من مختلف أرجاء فلسطين. ومنذ ذلك الحين والجامعة في حالة تطور وتوسع حيث تضم حالياً عشر كليات إضافة لكلية الدراسات العليا، وهذه الكليات هي: الشريعة، والآداب، والتمويل والإدارة، والزراعة، والعلوم والتكنولوجيا، والحقوق والعلوم السياسية، والتمريض، وتكنولوجيا المعلومات، والتربية، والصيدلة والعلوم الطبية. كما وتمنح الجامعة درجة الدبلوم من خلال كلية المهن والعلوم التطبيقية.

تقدم الجامعة 77 برنامجاً أكاديمياً منها 4 برامج دبلوم متوسط (سنتان)، و 60 برنامجاً لل بكالوريوس، وبرنامج دبلوم عالي و12 برنامجاً للماجستير، وبرنامجين للدكتوراه. إضافة إلى 11 برنامجاً مهنيًا في الدبلوم المهني المتخصص تقدم من خلال دائرة التعليم المستمر والتنمية المجتمعية (www.hebron.edu/).

2- جامعة فلسطين الأهلية:

جامعة فلسطين الأهلية مؤسسة خاصة للتعليم الجامعي العالي، تأسست عام 2007 لتكون منارة علمية وريادية وأول جامعة خاصة في محافظة بيت لحم والجنوب الفلسطيني، حيث وجد مؤسسو الجامعة الاستثمار في التعليم العالي وتوظيف المال في مشروع يساعد في عملية التنمية المجتمعية، والحفاظ على رأس المال الوطني داخل فلسطين، خدمة حقيقية للوطن. تقدم الجامعة خدماتها التعليمية لأبناء الشعب العربي الفلسطيني ممن تتوافر فيهم شروط الالتحاق بها. وتسعى إدارة الجامعة بكل جهد واهتمام ومسؤولية إلى تحقيق التعليم النوعي المميز للطلبة،

كما أنها تعمل على توفير جميع متطلبات التعليم الحديثة، ومناهج تدريسية مواكبة للتطور العلمي العالمي، وذلك بتوفير هيئة تدريسية ذات كفاءة عالية وخبرة مميزة في التعليم العالي.

وقد وضعت الجامعة منذ تأسيسها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها تتمثل في:

1- الوصول بطلبة جامعة فلسطين الأهلية إلى موقع يتنافسون فيه مع أقرانهم في شغل

المواقع الوظيفية والالتحاق ببرامج الدراسات العليا.

2- التميز في الجوانب الأكاديمية والتعليمية والتعلمية لبرامجها وادخال ثقافة الريادة والابتكار

في المناهج الأكاديمية.

3- المساهمة في الانتاج المعرفي والعلمي من خلال منظومة البحث العلمي والتطوير.

4- تعزيز روح الانتماء والاعتزاز لدى أعضاء هيئتها التدريسية وموظفيها وطلبتها وخريجياتها.

5- تأصيل مفاهيم المساءلة والشفافية والحوكمة الرشيدة بين العاملين والطلبة لتحقيق

الاستدامة.

6- توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي والمؤسسات والهيئات العربية والعالمية التعليمية

والبحثية والخدماتية ([www. Paluniv.edu.ps](http://www.Paluniv.edu.ps)).

3- جامعة فلسطين التقنية/ الخضيري

بدأت جامعة فلسطين التقنية-خضوري مسيرتها التعليمية مدرسة زراعية في العام 1930، ابتداءً

التدريس فيها في شهر كانون الثاني من العام 1931 بصفين، اختير طلاب أحدهما ممن أنهوا

الصف السادس الابتدائي، أما الصف الآخر فقد قبل طلابه ممن أنهوا الصف الثاني الثانوي

وتلقوا دروساً في العلوم الزراعية النظرية والعملية لمدة ثلاث سنوات، وبعد هذه المرحلة تقرر أن

تكون مدة الدراسة سنتين لتدريس العلوم الزراعية النظرية والعملية. وقد استمر هذا النظام حتى

العام 1944، فقد أصبحت الدراسة ثلاث سنوات بالإضافة إلى صف تدريب المعلمين حتى العام 1947 وفي العام 2004 تم إضافة تخصص جديد يمنح درجة البكالوريوس في التربية التكنولوجية.

وبتاريخ 2007/8/28 تم تحويلها إلى جامعة تقنية (جامعة فلسطين التقنية- خضوري) تمنح درجة البكالوريوس في عدد من التخصصات وهي البكالوريوس التقني-الهندسة الكهربائية-، والتربية الرياضية، والتربية التكنولوجية، وهندسة الأتمتة الصناعية والعلوم المالية والمصرفية المحوسب (ptuk.edu.ps).

4- جامعة بوليتكنيك فلسطين:

تعتبر كلية المهن التطبيقية نواة جامعة بوليتكنك فلسطين، حيث كانت انطلاقتها من قبل رابطة الجامعيين عام (1978) بعد أن اختيرت فكرتها المتعلقة ببرامج في مجال التعليم التقني. وتمنح الكلية درجة الدبلوم في حوالي عشرين تخصصاً هندسياً وتقنياً في مجالات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم الإدارية والمصرفية، والهندسة الكهربائية، والهندسة الميكانيكية، والهندسة المدنية والمعمارية، والفنون التطبيقية، والتصميم الداخلي والحجر والرخام.

وتطورت عبر مسيرتها الطويلة لتمنح درجة البكالوريوس في بعض البرامج الهندسية في عام 1991. تحولت إلى جامعة في عام 1999 بأربعة كليات تمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية، وتمشياً مع حاجة المجتمع فقد بدأت بطرح برامج ماجستير في العام 2006 (www.ppu.edu).

والجدول الآتي رقم (1-1) يوضح عدد الجامعات وموقعها وسنة تأسيسها وجهة الإشراف عليها:

جدول (1-1) عدد الجامعات الفلسطينية وموقعها وسنة تأسيسها وجهة الإشراف عليها:

الرقم	الاسم	جهة الإشراف	سنة التأسيس	الموقع
1	جامعة الخليل	عامة	1971	الخليل
2	جامعة بيرزيت	عامة	1972	بيرزيت
3	جامعة بيت لحم	عامة	1973	بيت لحم
4	جامعة النجاح الوطنية	عامة	1977	نابلس
5	جامعة فلسطين الاهلية	خاصة	2007	بيت لحم
6	جامعة فلسطين التقنية/الخضوري	خاصة	2007	طولكرم
7	الجامعة الاسلامية	عامة	1978	غزة
8	جامعة بوليتكنيك فلسطين	عامة	1978	الخليل
9	جامعة القدس	عامة	1984	القدس
10	جامعة الاقصى	عامة	1991	غزة
11	جامعة الازهر	عامة	1991	غزة
12	جامعة القدس المفتوحة	عامة	1991	مجموعة فروع في جميع المدن الفلسطينية
13	الجامعة العربية الامريكية	خاصة	1997	جنين

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، واقع التعليم العالي - أرقام وإحصاءات، الإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي.

❖ إحصائيات حول مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني:

ملخص عام لإحصاءات مؤسسات التعليم العالي 2018/2017

بلغ عدد المؤسسات المعتمدة والمرخصة 48 مؤسسة تعليم عالي موزعة كالتالي:

- 15 جامعة عامه
- 15 كلية جامعية
- 18 كلية مجتمع متوسط

الضفة الغربية:

يوجد في الضفة الغربية 31 مؤسسة تعليم عالي موزعة كالتالي:

- 10 جامعات تقليدية (اثنان حكومية، وستة عامة، واثنان خاصتان).
- 10 كلية جامعية (اثنان حكومية، اربعة خاصة، ثلاثة عامة، وواحدة تحت اشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).
- 12 كلية مجتمع متوسط (واحدة حكومية، ستة عامة، وأربعة خاصة، وواحدة تحت اشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

قطاع غزة:

يوجد في القطاع 16 مؤسسة تعليم عالي موزعة كالتالي:

- 5 جامعات تقليدية (واحدة حكومية، واثنان عامتان، واثنان خاصتان).
- 5 كليات جامعية (ثلاثة حكوميات، واثنان خاصة).
- 6 كليات مجتمع متوسط (واحدة عامة، وواحدة حكومية، واثنان خاصتان، واثنان تحت اشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

أما التعليم المفتوح فيوجد جامعة واحدة تنتزع مراكزها ما بين الضفة وغزة بواقع 22 فرع، (17)

فرع في الضفة و(5) أفرع في غزة (الكتاب الاحصائي، 2018/2017)

جدول (1-2): توزيع مؤسسات التعليم العالي حسب نوع المؤسسة والمنظمة وجهة الاشراف:

نوع المؤسسة	جهة الإشراف	الضفة الغربية	قطاع غزة	المجموع
جامعات عامه	حكومية	2	1	3
	خاصة	2	2	4
	عامة	6	2	8
	المجموع	10	5	15
كلية جامعية	حكومية	2	3	5
	خاصة	4	-	4
	عامة	3	2	5
	وكالة غوث	1	-	1

15	5	10	المجموع	
2	1	1	حكومية	كليات مجتمع
7	1	6	عامة	
6	2	4	خاصة	
3	2	1	وكالة غوث	
18	16	12	المجموع	
1	-	1	عامة	التعليم المقترح
49	16	33		المجموع العام

الكتاب الاحصائي 2018/2017

2-1-3 المحور الثالث: الأداء الجامعي المتميز

مفهوم الأداء: يمثل الأداء حصيلة الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمات خلال فترة زمنية محددة، وهو انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها تلك المنظمات مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها (رشيد وآخرون، 2009: 31).

وتعرف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2012) الأداء بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه. وعرفه (أبو النصر، 2012: 37) بأنه: القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين.

مفهوم التميز

يشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى قدرته على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه، وأن يتحاشى قدر الامكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر. وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته. ويعرف أيضاً بأنه قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل بيئة متغيرة (أبو النصر، 2012).

أولاً: مفهوم الأداء المتميز

الأداء المتميز حسب (الحكيم وآخرون، 2009) هو الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق.

ويراه (ليث، 2010) بأنه أحد أوجه الابداع، إذ يعرف أنه العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد. وبرأي (رشيد، 2014) فإن التميز في الأداء يتأتى من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها المؤسسات، كما أنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد، أو تجاوز النجاح، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي (عبد الرضا، 2014).

كما قدم (Kotler) مفهوم للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه لنموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، والمتمثلة في أصحاب المصالح، وهم: (الزبائن، والعاملين، والمجهزين، والمسوقين)، وتدرك مؤسسات اليوم أنها ما لم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتجات جديدة، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.

وبين (الجبوري، 2013) أن الأداء المنظمي المتميز يتطلب تحقيقه إنجاز مهمتين رئيسيتين:

1. إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فعال.
2. قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب استراتيجياتها.

ثانياً: أهمية الأداء المتميز وأهدافه

أمام عصر التنافسية الحالي، أصبح لا محال من سعي المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة ودائمة التجديد إحرارز وتحقيق التميز في أعمالها حتى تستطيع المواكبة وتضمن استمراريتها. فالتميز في الأداء هو ذلك الأداء الكفاء الفعال الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتبع أهمية الأداء المتميز من خلال (شنافي، 2015):

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.

- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.

- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.

كما أن للتميز في الأداء عدة أهداف منها (الجبوري، 2013):

- تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحقيق مستويات إنتاجيه أفضل.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين.

ثالثاً: العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز وخصائص المؤسسات ذات التميز

1) العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز:

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه إلى التسويق، ومن التركيز على الزبون الخارجي إلى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معاً، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري. كذلك امتدت التغيرات لتشمل هيكل المنظمة، فبدأت هياكل المنظمات الحديثة بالتسطح، وقد بدأ أيضاً ظهور العديد من المؤسسات الافتراضية لتقدم مفهوماً جديداً في عالم الأعمال. غير أن التساؤل هنا: لماذا تسعى المؤسسات دائماً إلى تبني فكر إداري جديد؟ إن الإجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، فالمنظمات التي تعتق فكراً إدارياً لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، لذلك إن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز، وبصفة عامة يمكن تحديد أهم تلك القوى الدافعة للتميز ومن خلال (الجبوري، 2013):

- معادلات تتغير سريعة.
- منافسة بلا حدود.
- حفظ المكانة الحالية.
- تنامي الشعور بالجودة.
- اقتصاد المعرفة.
- تكنولوجيا المعلومات.

رابعاً: خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز

تتصف المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمؤسسات ذات الأداء التقليدي، إن تميز المؤسسة في أدائها هو انعكاس للأداء الفردي، ولقد قدمت المؤسسة الاستشارية (Arther) نموذج لخصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء وهي (علي وزوين، 2010: 1-15):

(1) **أصحاب المصالح (المستفيدون):** ينبغي على المؤسسات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المؤسسة، ويتمثلون بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المؤسسة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجموع كي تكون متميزة في نشاط عملها.

(2) **العمليات:** إن المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، إذ تقوم المنظمات بإنجاز أعمالها بواسطة أقسامها الفرعية، حيث يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، إن المؤسسات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.

(3) **الموارد:** تحتاج المؤسسات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المؤسسات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المؤسسات المنافسة، وقد تلجأ المؤسسات للحصول على هذه الموارد التي تحت سيطرتها ولا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المؤسسة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

4) **الثقافية التنظيمية:** تتألف المؤسسة من هياكل وسياسات وثقافات، وهذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ أن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا أن الثقافة المؤسسية تكون أكثر صعوبة في التغير، إن اهتمام المؤسسات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

❖ معايير تميز الأداء:

هناك العديد من المعايير التي تحدد تميز أداء المنظمات، وهي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، وتشمل هذه المعايير (مزهر، 2011):

1) **القيادة:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء المؤسسي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية والانتماء).

2) **التخطيط الاستراتيجي:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، (إعداد الاستراتيجيات، وتنفيذ الاستراتيجيات).

3) **التركيز على المستهلك والسوق:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الاحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق، (المعرفة بالمستهلك والسوق، والعلاقات مع المستهلك، ورضاء المستهلك).

4) **المعلومات والتحليل:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار، (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، ونظم المعلومات).

5) **تنمية الموارد البشرية:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، (نظم العمل، وتعليم وتدريب، وتنمية العاملين، ورفاهية ورضاء العاملين).

6) **إدارة العمليات:** يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات لإدارة كبار العملاء، (عمليات المنتجات والخدمات، وعمليات نتاج الأعمال، وعمليات الدعم والمساندة).

7) **نتاج الاعمال:** يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الاعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، والنتائج المالية والسوقية، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج الفعاليات التنظيمية).

❖ نماذج التميز للمنظمة المتميزة:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة (النموذج الياباني)

يمكن اعتبار نموذج المنظمة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة، هو النموذج الأول للمنظمة المتميزة لسببين، هما: أنه الشكل الأقدم، وكذلك أنه النموذج الذي تعتمد عليه الكثير من الجهات التي تمنح جوائز التميز العالمية، ومنها جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. والمنظمة المتميزة من وجهة نظر الذين يهتمون بإدارة الجودة الشاملة، هي منظمة تعتمد هذه المنهجية، وتسعى بشكل مستمر لتحسين جودة منتجاتها، وجودة عملياتها (جرادات وآخرون، 2011).

ومفهوم الجودة الشاملة (TQM) كما بينة (العلي، 2008: 23) يعني تفاعل المدخلات، وهي الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات. وهذا يعني إشراك

العاملين وإسهامهم كافة، بصورة فعالة في العمليات الانتاجية أو الخدمات مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات والعمليات بهدف تحقيق الرضى لدى المستهلكين.

ثانياً: نموذج بيترس ووترمان (Peters & Waterman)

سعى الاستشاريان (Peters & Robert WatermanTom) لتحديد خصائص المنظمة المتميزة، وذلك لانهما شعرا بأن النموذج الياباني للإدارة لا يصلح للبيئة الامريكية والغربية عموماً، لذلك سعيا لتحديد الخصائص المشتركة لمجموعة من الشركات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الامريكية، وقدا خلاصة نتائجهما في كتابهما المعنون "بحثاً عن التميز". ويعود إلى عنوان هذا الكتاب الفضل في انتشار مفهوم التميز.

حصر الكاتبان، من خلال هذه الدراسة خصائص الشركات الاكثر نجاحاً، فوجدا بأنها تشترك في امتلاكها ثماني خصائص رئيسية هي (جرادات وآخرون، 2011):

- 1- التحيز نحو العمل والفعل، والاهتمام بالفعل وليس الكلام والتتظير والتخطيط الورقي.
- 2- القرب من الزبون، من خلال إقامة علاقة مع الزبون، وتوجه عملها لما يريد.
- 3- استقلالية وريادية التنظيم من خلال اعطاء الوحدات المختلفة استقلالية كبيرة، وحكم شبه ذاتي، وتشجيع لأن تكون ريادة، وتبدع منتجات جديدة، وخدمة مميزة.
- 4- الانتاجية من خلال الأشخاص، تعتبر العاملين المصدر الرئيسي لتحقيق الانتاجية، والجودة العالية.
- 5- إدارة مدفوعة بقيم محددة، أي أن الإدارة تعطي الشركات اهتماماً كبيراً لبلورة قيم التميز وغرسها في العاملين لتكون مصدر الهام لهم يدفعهم للعمل.

6- منظمة تلتزم بما تجيد، فلا تدخل في المجالات التي لا تمتلك خبرة فيها لمجرد كونها تبدو جذابة.

7- تنظيم بسيط، وكادر إداري نحيل، فتملك بناءً تنظيمياً بسيطاً، وجهازاً إدارياً صغيراً، وفرق عمل متغيرة، ما يعطيه المرونة المناسبة.

8- تنظيم مرن/متشدد بالتزامن، أي أنها تعتمد مبدأ "كن حازماً ولكن أعط الحرية" وتعطي العاملين حرية كبيرة للمبادرة والابداع والتجريب، ويعين الوقت تمارس رقابة محكمة.

ويرى (المعاني، 2008) أن هذا النموذج يبين أن المنظمة المتميزة هي منظمة تمتلك ثقافة تركز على التميز، وأن أداة التأثير الأولى على العاملين هي الثقافة التنظيمية وليس البناء التنظيمي الرسمي، لذلك سمى البعض هذا النموذج بنموذج الثقافة.

ثالثاً: نموذج روزابيث كانتر (Rosabeth Kanter)

قدمت هذا النموذج أستاذة في الإدارة ومستشارة إدارة أمريكية، وركزت Kanter في دراستها على القادة الإداريين بما يجب أن يقوموا به لجعل منظماتهم (التقليدية) متميزة، ويمكن أن نستنتج من ذلك خصائص المنظمة التي تعتبرها "متميزة" والتي يجب ان يسعى القادة للوصول اليها (Kanter, 1983 – 1989).

وفيما يلي خصائص المنظمة المتميزة والتي يجب على قادة التغيير أن يسعوا للتحويل اليها (المعاني، 2008):

1- منظمة نحيفة أي تكون نحيلة تحتفظ ببناء مسطح، لا هرمي، قليل التعقيد، كثير المرونة، يركز على الفعاليات الأساسية فقط، ما يتطلب إعادة هيكلة المنظمة.

2- تمتلك تحالفات استراتيجية مع أطراف خارجية لتوفير الخدمات التي تشتريها من الخارج، وهذا يتطلب أن تبدأ بإقامة تحالفات وعلاقات تعاون مع منظمات أخرى.

3- تمكين الإبداع والريادة، وإيجاد مشروعات جديدة، ونقل أنشطة البحث والتطوير إلى جميع موائد التنفيذ، وجعل الإبداع والريادة حاله تنتشر على مستوى المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية.

4- تعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والريادة، والأداء الفعلي، واعتماد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وليس الأداء في الماضي أو الأداء الممكن بالمستقبل.

5- تستقطب عاملين بمهارات متعددة، وولاء لمهاراته، ومدمنين على العمل.

رابعاً: نموذج شارلس هاندي (Charles Handy)

يختلف **Handy** عن المختصين الآخرين، لأنه يرى بأنه لن يكون هناك نموذج واحد للمنظمة المتميزة بل ثلاثة أشكال، كل يلائم منظمة معينة، وهذه الأشكال (جردات وآخرون، 2011):

1- المنظمة ثلاثية الأضلاع (الكبيرة).

2- المنظمة الفيدرالية.

3- المنظمة الذكية.

خامساً: نموذج منظمة التعلم Learning Organization

المنظمة المتميزة بالنسبة لمجموعة أخرى من العلماء، هي منظمة تحقق التعلم المستمر والتغيير المستمر الذي يسبق التغييرات في بيئة عملها، كما تكون موقعاً يتعلم فيه الفرد بشكل منظم ومستمر ليتجاوب مع هذه التغييرات.

قدم نموذج "منظمة التعلم" عالم أمريكي يدعى Chris Argyris حيث كتب عام 1992 عن التعلم والتعليم التنظيمي في كتابه الشهير On Organization Learning والذي عرض اسم النموذج وحدد خصائصه، ثم جاء Peter Senge الذي حدد مستلزمات التحول إلى منظمة تعلم عام 1999 (المعاني وآخرون، 2011).

سادسا: منظمات عالية الانجاز (HPS) High Performing System

وضع peter vail مفهوم المنظمة عالية الانجاز كطريقة لجلب الابداع لأنظمتها. وينادي بيتر بإزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي، ويجاد مناخ يشجع على المشاركة والاتصال بين الاقسام ((Brown & Harvey, 2006; HPS, 2006)).

سابعاً: إعادة هندسة العمليات (MPR) Management Process Reengineering

يمكن اعتبار حركة إعادة هندسة العمليات حركة توافر منهجية دقيقة لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متميزة، وهو ما احتاجت إليه الشركات الضخمة التي احتاجت إلى إعادة هيكلة تنظيمها، وإعادة هندسة عملياتها (جردات وآخرون، 2011).

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على الأبعاد الأربعة اللاحقة كأبعاد لتمييز الأداء، وهذه الأبعاد من معايير جائزة Malcolm Baldrige وهي مجموعة من المفاهيم والقيم الجوهرية المترابطة فيما بينها وهي:

(Baldrige performance excellence program، 2011-2012:49-54)

1) نتائج تعلم الطلبة student learning outcomes

وتتضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الطلبة ونتائج كفاءة وفاعلية العملية التعليمية وجاهزية المؤسسة التعليمية للحالات الطارئة.

(2) نتائج التركيز على الطلاب Customer focused outcome

وتتلخص في نتائج التركيز على الطلبة وأصحاب المصلحة الأساسيين في المؤسسة التعليمية، وانخراطهم في أنشطتها، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبلها.

(3) نتائج التركيز على قوة العمل Workforce-focused outcomes

وتتضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بتطور قدراتهم ومهاراتهم، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لعملهم بهدف زيادة اندماجهم فيها وتحقيق رضاهم عن أدائها.

(4) نتائج القيادة والحاكمية Leadership and governance outcomes

وتتضمن نتائج أداء المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بانخراط قياداتها في صياغة رؤية المؤسسة التعليمية وإيصالها إلى كل العاملين فيها والتزامها بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، فضلاً عن التزامها الأخلاقي والتربوي تجاه قضايا المجتمع المختلفة.

2-2 الدراسات السابقة

من خلال هذا الجزء سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي تبحث في واقع الذكاءات المتعددة على العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية وأثر ذلك على تميز الأداء، حيث تم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين: المحور الأول يتناول الدراسات ذات العلاقة بالذكاءات المتعددة، والمحور الثاني يتناول الدراسات ذات العلاقة بتميز الأداء.

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالذكاءات المتعددة

(1) دراسة **Çokçalışkan & Şener (2018)**، بعنوان: العلاقة بين أنماط التعلم والذكاءات المتعددة لدى الطلبة. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط التعلم والذكاءات المتعددة لدى الطلبة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبيان. طبقت الدراسة على عينة مقدارها (88) طالب/ة وفق طريقة المسح الشامل، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: ان الطلبة يتلقون عدد من أساليب التعلم التي تعتمد على الأسلوب السمعي والبصري واللمس، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول أنماط التعلم المفضلة؛ وأيضا حول الذكاءات المتعددة. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: على المعلمين اتخاذ خطوات لتحسين أساليب تعلم الطلاب وذكائهم من خلال أساليب مختلفة.

(2) دراسة **الهدبان (2017)**، بعنوان: الذكاء العاطفي للاختصاصيين الاجتماعيين ومستوى الأداء المهني. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الذكاء العاطفي للاختصاصيين الاجتماعيين ومستوى ادائهم المهني لعملية التقدير والتدخل للمواقف المهنية، وتقويم العائد من

التدخل. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي منهج المسح الاجتماعي بالعينة للاختصاصيين الاجتماعيين، وبلغ عدد أفراد العينة (97) اختصاصية اجتماعية. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء العاطفي والأداء المهني للاختصاصيين الاجتماعيين متوسط خلال الممارسة المهنية بمراحلها الثلاث (التقدير، والتدخل، وتقييم العائد من التدخل المهني). بالإضافة إلى أن العلاقة بين الذكاء العاطفي للاختصاصيين الاجتماعيين ومستوى أدائهم المهني في ممارسة الخدمة الاجتماعية في إدارات ووحدات الخدمة الاجتماعية في الجامعة بمراحلها الثلاث علاقة طردية، أي أنه زاد الذكاء العاطفي للاختصاصية الاجتماعية، كلما كانت الممارسة المهنية من قبلها أكثر فعالية وكفاءة. ومن أبرز توصيات الدراسة، أهمية تضمين مقياس الذكاء العاطفي للشروط لمن يشغل وظيفة قيادية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية، وضرورة تفعيل برامج تدريبية لتنمية الذكاء العاطفي للاختصاصيين الاجتماعيين الآتي على رأس العمل بطريقة مهنية احترافية مدروسة لزيادة الكفاءة والفعالية في مستوى الأداء.

(3) دراسة علي (2017)، بعنوان: بروفيلات الذكاءات المتعددة السائدة لدى طلبة المرحلة الثانوية (الأول والثاني ثانوي) في محافظة دمشق". هدفت الدراسة إلى التعرف على بروفيلات الذكاءات المتعددة السائدة لدى طلبة المرحلة الثانوية (الأول والثاني ثانوي) في محافظة دمشق، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة، طبقت الدراسة على عينة مقدارها (260) طالب وطالبة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وضحت البروفيلات الناتجة عن البحث أن أول الذكاءات السائدة لدى طلبة الصف الأول الثانوي هو الذكاء اللغوي، يليه الذكاء المنطقي الرياضي، أما بالنسبة لطلبة الصف الثاني الثانوي فأوضحت البروفيلات أن أول هذه الذكاءات السائدة هو الذكاء الاجتماعي، يليه الذكاء المنطقي الرياضي، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: العمل على دراسة الفروق في

متوسط درجة الذكاءات المتعددة بين المعلمين وبين الطلاب وبين الموجهين التربويين والبحث في إدراكات المعلمين لذكاءات الطلبة المتعددة ومقارنتها بذكاءات الطلبة المتعددة ومقارنتها بذكاءات الطلبة حسب تقاريرهم الذاتية.

(4) دراسة Haj hashemi & others (2017)، بعنوان: "اثر التعلم بالفيديو عبر الانترنت على الذكاءات المتعددة لدى طلبة الجامعات الريفية بأستراليا". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم بالفيديو عبر الانترنت على الذكاءات المتعددة لدى طلبة الجامعات الريفية بأستراليا، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة، طبقت الدراسة على عينة مقدارها (111) طالب وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: كانت آراء الطلبة تشير إلى أن التعليم بالفيديو عبر الانترنت نوع من أنواع الحوافز لديهم للتعلم وبذلك اكتساب الخبرات المختلفة، حيث وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول أثر التعلم بالفيديو عبر الانترنت على الذكاءات المتعددة عند الجنس والفئة العمرية وذلك في الذكاء الرياضي والمنطقي والسمعي والبصري، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة توسيع نطاق الدراسة لتعزيز أنماط التعلم التي تنمي الذكاءات المختلفة للطلبة.

(5) دراسة أبو الخير وأبو شعيرة (2017)، بعنوان: مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية التابعة لوكالة الغوث، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت

الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (45) من المشرفين التربويين في مدارس المرحلة الأساسية في غرب محافظة غزة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية بمنطقة غرب غزة التعليمية التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين كان متوسطاً بوزن نسبي 66,291%. وأن مستوى أداء مديري المدارس كان عالياً بوزن نسبي 71,187%. كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين وتحسين مستوى الأداء لديهم. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء العاطفي للمديرين تعزى لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخدمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: تحسين وتهيئة البيئة الداخلية وتطويرها باستمرار للمساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي للمديرين.

(6) دراسة الشمري (2016)، بعنوان: درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض. هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (83) قائداً، كما تم استخدام مقياس فولمان لقياس الذكاء العاطفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة قادة المدارس للذكاء العاطفي في المدارس الأهلية بالرياض جاءت بدرجة منخفضة، وتبين انه لا توجد فروق داله إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية الخاصة بالذكاء العاطفي.

(7) دراسة تايه (2016)، بعنوان: فعالية استخدام برنامج مقترح قائم على نظرية الذكاءات المتعددة في اكتساب طالبات الصف التاسع الأساسي للمفاهيم الفقهية والتفكير الاستنباطي. هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية استخدام برنامج مقترح قائم على نظرية الذكاءات المتعددة في اكتساب طالبات الصف التاسع الأساسي للمفاهيم الفقهية والتفكير الاستنباطي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي من خلال بناء اختبار اكتساب المفاهيم، واختبار التفكير الاستنباطي، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (55) طالبة موزعة على مجموعتين تجريبيتين؛ أي درس باستخدام برنامج مقترح وضابطة درست بالطريقة التقليدية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 05.0$) بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية والضابطة في اختبار اكتساب المفاهيم الفقهية لصالح المجموعة التجريبية، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 05.0$) بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية والضابطة في اختبار التفكير الاستنباطي لصالح المجموعة التجريبية، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز فكرة تعددية الذكاء لمنع وصول الطلبة الضعاف لمرحلة الاحباط والفشل الدراسي.

(8) دراسة صلاح الدين (2016)، بعنوان: مستوى الذكاء العاطفي للقادة في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مصر وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي للقادة في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مصر وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن مستوى الذكاء العاطفي لعينة الدراسة كان متوسطا، كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطا، وتبين أيضا وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الذكاء العاطفي للقادة ومستوى أدائهم الوظيفي.

(9) دراسة فرح وأنور (2015)، بعنوان: فاعلية برنامج مقترح لتنمية الذكاء اللغوي لأطفال التعليم قبل المدرسي بولاية الخرطوم. هدفت الدراسة التعرف على فاعلية برنامج مقترح في تنمية الذكاء اللغوي لأطفال التعليم قبل المدرسي بولاية الخرطوم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج التجريبي، من خلال استخدام البرنامج المقترح، مقياس هاورد جاردنر للذكاء اللغوي لتشمل عينة الدراسة (60) طفلاً وطفلةً من أطفال التعليم قبل المدرسي بولاية الخرطوم بواقع (30) طفل وطفلة للمجموعتين الضابطة والتجريبية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: هناك فاعلية للبرنامج المقترح وله أثر إيجابي في تنمية الذكاء اللغوي لدى أطفال التعليم قبل المدرسي بولاية الخرطوم، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: توفير بيئة تعلم تناسب التعلم الذاتي وتطبيق نظرية الذكاء المتعددة في رياض الأطفال في السودان واهتمام إدارة التعليم قبل المدرسي بعمل مسوحات برياض الأطفال للتعرف على واقع ذكاءات الأطفال وتوفير مناشط وبرامج لتنمية كل ذكاء.

(10) دراسة حسين (2015)، بعنوان: أثر التدريس باستراتيجيات الذكاءات المتعددة في التحصيل والاتجاه نحو الكيمياء لدى طالبات الصف الأول المتوسط. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريس باستراتيجيات الذكاءات المتعددة في التحصيل والاتجاه نحو الكيمياء لدى طالبات الصف الأول المتوسط، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج التجريبي، وذلك من خلال بناء اختبار تحصيلي عدد فقراته (22) فقرة ومقياس الاتجاه نحو الكيمياء (63) فقرة، طبقت على مجموعتين تجريبية بلغ عدد أفرادها (22) ومجموعة ضابطة بلغ عدد أفرادها (62)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود فرق ذي دلالة إحصائية ولصالح طالبات المجموعة التجريبية التي درست وفقاً لاستراتيجيات الذكاءات المتعددة في الاختبار التحصيلي وكذلك في الاتجاه نحو تدريس الكيمياء، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها:

اعتماد استراتيجيات الذكاءات المتعددة في تدريس مادة الكيمياء لطالبات الصف الأول المتوسط لدورها المؤثر في التحصيل والاتجاه نحو الكيمياء.

(11) دراسة عجيل (2015)، بعنوان: الذكاء العاطفي وتأثيره في عوامل الشخصية الخمس للعاملين (دراسة حالة في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة النجف الأشرف). هدفت الدراسة إلى التعرف على الشخصية التي يمتلكها الفرد وأثرها في تحقيق الذكاء العاطفي في شركة التوزيع للمنتجات النفطية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (45). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن الشركات المبحوثة كان لديها بعض التراجع في جوانب معينة وتراجع حرص الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم، وعدم قدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية ممارسة أعمالهم. ومن أبرز التوصيات الدعوة إلى إجراء مزيد من الدراسات في موضوع الذكاء العاطفي وربطه بشخصية الفرد من خلال الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية، والتركيز على عدم الإفراط في الالتزام بمبدأ شخصية الفرد دون التأكيد على مهاراته العقلية التي يستخدمها ضمن ذكائه العاطفي والمستخدم ضمن مقدرة الفرد على ربط الثقة والمشاعر بما يحقق التفكير الذي يستخدمه في نفسه من خلال ربط المستويات المتحققة بالولاء والتعاون وتكامل الشخصية.

(12) دراسة العمران (2014)، بعنوان: مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القائد لدى مديري مدارس تربية البتراء وتربية وادي السير في الاردن. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القائد لدى مديري مدارس تربية البتراء وتربية وادي السير في الأردن. استخدم الباحث استبانتان: الأولى لقياس مستوى الذكاء العاطفي والثانية لقياس درجة

فاعلية القائد، وتكونت العينة من (102) مديرة ومدير. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة وكذلك درجة فاعلية القائد جاءت بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $a= 0.05$ في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لتفاعل متغير الجنس والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة ولصالح الذكور من حملة الماجستير في المدارس الأساسية في مجال التأثير المثالي. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $a= 0.05$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي في درجة تقدير فاعلية القائد. ووجود علاقة ارتباطيه بين مستوى الذكاء ودرجة فاعلية القائد.

(13) دراسة ريان (2013)، بعنوان: أنماط الذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية بمديرية تربية الخليل في فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية بمديرية تربية الخليل في فلسطين، كما هدفت إلى فحص اتجاه التمايز في هذه الذكاءات وفقاً لمتغيرات: الجنس، والصف الدراسي، والمسار الأكاديمي، ومستوى التحصيل في الرياضيات، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال بناء استبيان، وزع على عينة عنقودية مكونة من (609) طالب وطالبة من طلبة المرحلة الثانوية في مديرية تربية الخليل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن الذكاءات الشائعة لدى الطلبة جاءت على الترتيب: اجتماعي، شخصي، لفظي، جسمي، موسيقي، رياضي، مكاني، طبيعي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء اللفظي والموسيقي وفقاً لمتغير الجنس لصالح الطالبات وفي الجسمي والطبيعي لصالح الطلاب، ووفقاً لمتغير الصف في الذكاءات المتعددة ككل وفي كل من الذكاء اللفظي، والبصري، والجسمي، والاجتماعي، والطبيعي لصالح طلبة الصف الحادي عشر، ووفقاً لمتغير المسار الأكاديمي في الذكاءات المتعدد ككل وفي كل من الذكاء اللفظي، والمنطقي، والبصري، والجسمي، والشخصي لصالح طلبة المسار

العلمي، ووفقاً لمتغير مستوى التحصيل في الرياضيات في الذكاءات المتعددة ككل وفي كل من الذكاء اللفظي، والبصري، والشخصي لصالح ذوي مستوى التحصيل المرتفع، وفي الذكاء المنطقي لصالح الطلبة ذوي مستوى التحصيل المرتفع والمتوسط.

(15) دراسة الرقاد وأبو دية (2012)، بعنوان: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة لقياس الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين، وقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريسية في كل من الجامعات الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%). وشملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى متغير وسيط هو مكان العمل. وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك عن درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

(15) دراسة العفنان (2011)، بعنوان: مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على

مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (256) إدارياً موزعين ما بين مديري إدارات تربوية ومشرفين تربويين ومدراء مدارس، واستخدم الباحث مقياسين لقياس مستوى الذكاء العاطفي والسلوك القيادي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى الإداريين التربويين بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية، وأن مستوى السلوك القيادي لدى الإداريين التربويين كان عالياً، كما تبين وجود علاقة ايجابية دالة احصائياً بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى السلوك القيادي لدى الإداريين التربويين. ولا يوجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص. وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة دراسة الأسباب والعوامل المساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي في القطاع الخاص والعمل على تعزيزها والأسباب المساهمة في انخفاض مستوى الذكاء العاطفي ومعالجتها.

المحور الثاني: تميز الأداء

(1) دراسة جابر (2017)، بعنوان: الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة بسكرة. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة بسكرة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك من خلال بناء استبانة، طبقت على عينة مقدارها (115) عامل/ة، وتم استرداد (97) استبانة منها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، كما تلتزم بأبعاد الأداء المتميز التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو ثم البعد المالي)

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال البشري بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، كما وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة). وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تشجيع الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في جامعة بسكرة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية، وضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.

(2) دراسة **Alomairy (2016)**، بعنوان: أثر برنامج التميز في الأداء بالدريديج على قدرات الابتكار/ القدرة الديناميكية للمؤسسة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج التميز في الأداء بالدريديج على قدرات الابتكار/ القدرة الديناميكية للمؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال اجراء المقابلات وبناء استبانة تم تطبيقها على (24) شركة تستخدم برنامج بالدريديج، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: هناك علاقة إيجابية بين تنفيذ التميز في أداء بالدريديج وقدرات المؤسسات على الابتكار. وهو ما يؤكد أن برنامج بالدريديج للتميز في الأداء يمكن أن يستخدم من قبل المنظمات لبناء القدرات الديناميكية والابتكارية المطلوبة للابتكارات، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة استخدام برنامج بالدريديج للتميز في الأداء من أجل بناء القدرات الديناميكية/ الابتكارية المطلوبة للابتكارات بشكل منهجي.

(3) دراسة **العامري (2016)**: بعنوان: علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة (ثقافة الجودة، والأداء المتميز) ومتغيراتها الفرعية. هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة (ثقافة

الجودة، والأداء المتميز) ومتغيراتها الفرعية، وبيان نوع الأثر لمتغيرات ثقافة الجودة في الأداء المتميز، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة تم تطبيقها على (10) منظمات خدمية؛ إذ بلغت عينة الدراسة (10%) من مجتمعها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: يبرز دور ثقافة الجودة في تحقيق التطوير من خلال تأثيرها في السلوك الإنساني، كما يتمثل الأداء المتميز بالأداء الذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع اقترانه بأبعاد تنافسية أساسية (تكلفة أقل، وجودة فضلى، ومرونة أكبر، وتسليم أسرع) لكي يبقى الأداء الأفضل والأحسن، كما أن العلاقات الارتباطية والاعتمادية بين متغيرات الدراسة تعكس أن لثقافة الجودة دوراً مهماً في الأداء المتميز، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ينبغي على المنظمات المبحوثة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة إلى ثقافة جديدة قائمة على مرتكزات أساسية للتطبيق من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام التعليم والبرامج التدريبية، وضرورة توافر خصائص (التوجه الاستراتيجي، والإدارة العليا، وثقافة المنظمة) في المنظمات المبحوثة إذا ما ارادت التميز في أدائها.

(4) دراسة شرف الدين (2014)، بعنوان: تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك من خلال اعتماد أسلوب التحليل البيئي (SWOT Analysis) لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف بالبيئة الداخلية للجامعات اليمنية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، والتي تؤثر على أدائها الإداري، وكانت استمارة تحديد الأوزان النسبية أداة للدراسة والتي طبقت على عينة بلغت (105) من قيادات الجامعات

اليمنية وخبراء الإدارة والتخطيط التربوي، وخبراء تطوير التعليم العالي في المؤسسات ذات الاهتمام بالجامعات بهدف تحقيق أكثر العناصر تأثيراً على الأداء الإداري بالجامعات اليمنية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: رسم استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. وأوصت الدراسة بتطبيق الاستراتيجية المقترحة على جميع الجامعات اليمنية لتحسين الأداء الإداري والمؤسسي وصولاً للتميز.

(5) دراسة رشيد والزيادي (2013)، بعنوان: دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي

التميز. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، إذ حاولت تقديم إطار نظري شامل لأهم ما عرضه الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء (100) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط (القادسية وكربلاء وبابل والكوفة). وقد تم التعبير عن التوجه الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً من خلال أبعاده الثلاث المتمثلة بـ (الإبداعية وتقبل المخاطر والاستباقية)، فيما تم التعبير عن الأداء الجامعي المتميز بعده متغيراً معتمداً من خلال المؤشرات الخمسة التي تضمنها برنامج Baldrige للأداء التعليمي المتميز إصدار - 2011
2012 المتمثلة بـ (نتائج تعلم الطلبة والعملية، ونتائج التركيز على الزبون، ونتائج التركيز على قوة العمل، ونتائج القيادة والحاكمية، ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية). واعتمد الباحثان الاستبانة أداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: أن الكليات التي لديها مستوى عالٍ من الاستباقية سوف تتمكن من زيادة مستوى نتائج التركيز على الزبون بالمقارنة مع الكليات الأخرى. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة قيام الجامعات بخلق البيئة العلمية التي تشجع على الابتكار وسلوكيات تقبل المخاطر.

(6) دراسة الزياي (2013)، بعنوان: " الدور الذي يلعبه التوجه الرياي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التوجه الرياي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة وعقد مقابلات، طبقت على عينة مقدارها (109) من العاملين في جامعة القادسية وبابل والكوفة وكربلاء، حيث تم استرجاع (100) من الاستبانات الموزعة على أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه الرياي (الإبداعية، والاستباقية، وتقبل المخاطرة) وأبعاد الأداء الجامعي المتميز (نتائج تعلم الطلبة، ونتائج التركيز على الزبون، ونتائج التركيز على قوة العمل، ونتائج القيادة والحاكمية، ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية)، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة اهتمام إدارة الجامعة والكليات التابعة لها بخلق بيئة علمية محفزة على الابداع والابتكار والسلوكيات وتقبل المخاطرة والاستباقية، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب الإدارية والعلمية للجامعة بشكل متوازن.

(7) دراسة الدعي وكمونة (2013)، بعنوان: دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز في كليات جامعة كربلاء. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز في كليات جامعة كربلاء، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إجراء مقابلات، وبناء استبانة، طبقت على عينة مكونة من (100) عامل/ة موزعين على العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن هناك تأثير اللاملموسات بشكل مباشر في تحقيق الأداء المتميز في الكليات المبحوثة في عينة الدراسة، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة قيام إدارة الكليات المبحوثة بوضع استراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم اللاملموسات بأبعادها (المعرفة،

والعلاقات، والإبداع، وبراءة الاختراع) والأداء المتميز (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) وإبراز أهميتها من خلال برامج التنمية والندوات والمؤتمرات.

(8) دراسة الجبوري (2013)، بعنوان: آراء عينة من موظفي شركة آسيا سل فرع المنصورة حول دور جودة الخدمة في الأداء المتميز. هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء عينة من موظفي شركة آسيا سل فرع المنصورة حول دور جودة الخدمة في الأداء المتميز، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة، طبقت على عينة مقدارها (40) موظف/ة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين جودة الخدمة والأداء المتميز، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: تنمية قدرات الموظفين في شركة آسيا سيل/ فرع المنصورة ممن لديهم القدرة على بقاء جودة الخدمة بالمستوى المطلوب لتحقيق الأداء المتميز وفق الأهداف المخطط لها.

(9) دراسة Štok & others (2010)، بعنوان: الإطار المفاهيمي لتأثير الثقافة التنظيمية على تميز أداء العاملين في الشركات الكبيرة ومتوسطة الحجم. هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي لتأثير الثقافة التنظيمية على تميز أداء العاملين في الشركات الكبيرة ومتوسطة الحجم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة تم تطبيقها على مدراء الشركات والعاملين فيها البالغ عددهم (825)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في طبيعة الاتصالات بين الهيكل التنظيمي والعلاقات الشخصية ونظام الحوافز له أثر إيجابي على التميز بالأداء، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المؤسسات الكبيرة في بنية الاتصالات في العلاقات بين

الأشخاص، وتحفيز الموظفين. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة الاهتمام بالعاملين من خلال برامج التمكين والتحفيز ليرتقي مستوى أدائهم إلى التميز.

التعقيب على الدراسات السابقة

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه الدراسة وبموضوع الذكاءات المتعددة وتميز الأداء للعاملين في المواقع الإدارية، حيث رصدت الباحثة مجموعة من الملاحظات بمراجعتها لهذه الدراسات على النحو الآتي:

1. استعرضت الباحثة في هذه الدراسة (22) دراسة سابقة، والتي كانت متنوعة من حيث الحدود الجغرافية لتطبيقها، حيث كانت موزعة محلياً وعربياً وعالمياً. وقد أكسب هذا التنوع في أماكن ودول تطبيق هذه الدراسات الدراسة الحالية الكثير من الفائدة العلمية التي زادت من ثرائها المعرفي والعلمي.
2. ارتكزت الباحثة على الدراسات السابقة التي تعتبر حديثة، حيث غطت الفترة الزمنية (2010 – 2018)، باعتبارها واكبت كل ما هو حديث وجديد.
3. تباينت الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، فبعض الدراسات هدفت إلى التعرف على واقع بعض انواع الذكاءات المتعددة مثل دراسة (الهدبان، 2017) ودراسة (العمران، 2014). وبعض الدراسات هدفت إلى دراسة انماط الذكاءات المتعددة لدى الطلبة في مجال التعليم مثل دراسة (ريان، 2013) ودراسة (Cokaliskan & Sener, 2018) ودراسة (علي، 2017). وهدفت دراسة (تايه، 2016) ودراسة (Hajhasgemi & others, 2017) ودراسة (فرح وأنوار، 2015) ودراسة (حسين، 2015) إلى دراسة أثر برامج معينه على الذكاءات المتعددة في التحصيل الدراسي. وهدفت بعض الدراسات لدراسة مدى مستويات الذكاء لدى القادة في

المؤسسات مثل دراسة (أبو الخير وأبو شعيرة، 2017) ودراسة (الشمري، 2016) ودراسة (صلاح الدين، 2016) ودراسة (العفنان، 2011). بعض الدراسات هدفت إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز مثل دراسة (رشيد والزيادي، 2013). وبعض الدراسات تناولت موضوع الأداء المتميز في الجامعات مثل دراسة (جابر، 2017) ودراسة (شرف الدين، 2014) ودراسة (الدعيمي وكمونه، 2013). واما دراسة (الجبوري، 2013) فتناولت آراء عينة من الموظفين حول جودة الخدمة في الأداء المتميز. اما دراسة (العفنان، 2011) فتناولت مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين فهي ربطت بين نوع من الذكاءات المتعددة والأداء المتميز لدى الإداريين وهو موضوع دراستي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1. تعتبر هذه الدراسة هي الأولى حسب علم الباحثة التي تطبق على الجامعات الفلسطينية المذكورة.
2. طبقت هذه الدراسة على جامعات (الخليل، والبوليتكنك، وفلسطين الأهلية، وفلسطين التقنية) وتعتبر هذه الدراسة مسحية وشاملة لجميع العاملين في المواقع الإدارية فيها؛ الأمر الذي سيضيف إلى نتائجها أهمية كبيرة.
3. تميزت هذه الدراسة بأنها هدفت إلى التعرف على واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية، حيث تناولت أربعة أنواع من الذكاءات (الذكاء الاجتماعي، والذكاء العاطفي، والذكاء اللغوي، والذكاء الشخصي) حيث لم تتناول أي دراسة سابقة هذه الأنواع من الذكاءات معاً، في الجامعات.

4. تناولت هذه الذكاءات من حيث أربع مجالات في تميز الأداء هي نتائج تعلم الطلبة، ونتائج التركيز على الزيون، ونتائج التركيز على قوة العمل، ونتائج القيادة والحاكمية.

الفصل الثالث

طريقة الدراسة ومنهجيتها

1-3 منهجية الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

4-3 خصائص مجتمع الدراسة

5-3 إجراءات الدراسة

6-3 أداة الدراسة

7-3 صدق أداة الدراسة

8-3 الاتساق الداخلي

9-3 ثبات الاداة

10-3 المعالجة الإحصائية

11-3 متغيرات الدراسة

الفصل الثالث

طريقة الدراسة ومنهجيتها

3-1 منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتعرف على واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتميز الأداء من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين (عميد كلية، نائب عميد كلية، رئيس قسم)، حيث إن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، وذلك بجمع البيانات وتصنيفها والعمل على تحليلها وتفسيرها، لاستخلاص دلالاتها، وتحديدتها كماً وكيفاً بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن اعتمادها.

3-2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين الإداريين الذي يعمل في الجامعات الفلسطينية المستهدفة (جامعة فلسطين الاهلية، جامعة الخليل، جامعة البوليتكنك، جامعة خضوري) ويمثلون عميد كلية ونائب عميد ورئيس قسم. وبلغ مجتمع الدراسة (70) مبحوث.

3-3 عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في عينة مسحية شاملة بواقع (70) مبحوث، تم استرجاع (63) استبانة بواقع 90% من العينة.

4-3 خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (3-1): خصائص العينة الديمغرافية، الأعداد والنسب المئوية حسب العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	أقل من 30 سنة	0	0
	31-40 سنة	22	33.8
	41-60 سنة	39	60.0
	أكثر من 60 سنة	4	6.2
	المجموع	65	100.0

جدول (3-2): الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59	90.8
	انثى	6	9.2
	المجموع	65	100.0

جدول (3-3) الأعداد والنسب المئوية حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	بكالوريوس	2	3.1
	ماجستير	18	27.7
	دكتوراه	45	69.2
	المجموع	65	100.0

جدول (3-4) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عميد كلية	18	27.7
	نائب عميد	16	24.6
	رئيس قسم	31	47.7
	المجموع	65	100.0

3-5 إجراءات الدراسة:

بعد أن قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات السابقة واستخلاص الفائدة العلمية اللازمة لبناء الاستبيان المناسب والملائم لموضوع الدراسة وتصميمه. تم تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، ومن ثم تم صياغة أسئلة الدراسة. وبعد أن اجتازت الاستبانة كل مراحل الاختبار والتعديل تم طرحها بشكلها النهائي على عينة تجريبية من مجتمع الدراسة، ثم تقييم نتائجها ومدى قدرتها على قياس ووصف متغيرات الدراسة، بعدها تم توزيعها على جميع مفردات مجتمع الدراسة وتجميعها وتحليلها واستخلاص نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها.

3-6 أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية للكشف عن واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وعلاقته بتميز الأداء. بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة لا سيما أنها الأداة المناسبة لهذه الدراسة.

قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (64) فقرة تهدف لفحص واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتميز الأداء حيث اشتملت على ثلاثة أقسام رئيسية هي:

- **القسم الأول:** اشتمل هذا القسم على المعلومات العامة والاولية حيث تضمنت المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** اشتمل هذا القسم على مقياس وجهة نظر المبحوثين نحو واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية والذي تكون من (40) فقرة جميعها من الفقرات المغلقة وزعت على اربعة محاور على النحو الآتي:

المحور الاول: الذكاء الاجتماعي وتكون من (10) فقرات.

المحور الثاني: الذكاء العاطفي وتكون من (10) فقرات.

المحور الثالث: الذكاء اللغوي وتكون من (10) فقرات.

المحور الرابع: الذكاء الشخصي وتكون من (10) فقرات.

• **القسم الثالث:** اشتمل هذا القسم على مقياس وجهة نظر المبحوثين نحو الأداء الجامعي

المتميز والذي تكون من (24) فقرة جميعها من الفقرات المغلقة وزعت على أربع محاور

هي:

المحور الاول : نتائج تعلم الطلبة وتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: نتائج التركيز على الطلاب وتكون من (7) فقرات.

المحور الثالث: نتائج التركيز على قوة العمل وتكون من (7) فقرات.

المحور الرابع: نتائج التركيز على القيادة والحاكمية وتكون من (7) فقرات.

3-7 صدق اداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاداة عن طريق عرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي

الاختصاص حيث بلغ عددهم (6) وتم تعديل الاداة لتخرج بصورتها النهائية (ملحق رقم 2).

3-8 الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الصدق الاحصائي عن طريق حساب معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية كما

يلي: (الذكاءات المتعددة)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.631	.000	21	.403	.000
2	.064	.305	22	.584	.000
3	.304	.007	23	.813	.000
4	.517	.000	24	.708	.000
5	.541	.000	25	.366	.001
6	.786	.000	26	.005	.483
7	.497	.000	27	.323	.004
8	.462	.000	28	.832	.000
9	.689	.000	29	.849	.000
10	.776	.000	30	.727	.000
11	.633	.000	31	.472	.000
12	.365	.001	32	.536	.000
13	.163	.097	33	.506	.000
14	-.059	.321	34	-.205	.051
15	.093	.230	35	.176	.080
16	.597	.000	36	.582	.000
17	-.060	.316	37	.418	.000
18	.466	.000	38	.180	.075
19	.306	.007	39	-.101	.211
20	.769	.000	40	.816	.000

نلاحظ ان جميع الفقرات كانت قوية الارتباط بالدرجة الكلية مما يدل على الاتساق الداخلي للأداة.

تم التحقق من الصدق الإحصائي عن طريق حساب معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية كما

يلي (تميز الأداء)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.626	.000	21	.526	.000
2	.634	.000	22	.876	.000
3	.814	.000	23	.797	.000
4	.741	.000	24	.870	.000
5	.436	.000	25	.851	.000
6	.707	.000	26	.598	.000
7	.887	.000	27	.925	.000
8	.675	.000	28	.816	.000
9	.710	.000	29	.696	.000
10	.847	.000	30	.931	.000
11	.580	.000	31	.958	.000
12	.502	.000	32	.684	.000

نلاحظ ان جميع الفقرات كانت قوية الارتباط بالدرجة الكلية مما يدل على الاتساق الداخلي للأداة.

3-9 ثبات الاداة:

تم التحقق من ثبات الاداة عن طريق حساب معامل الثبات كرونباخ الفا كما في الجدول التالي:

عدد الفقرات	معامل الثبات	المجال
10	0.745	الذكاء الاجتماعي
10	0.814	الذكاء العاطفي
10	0.875	الذكاء اللغوي
10	0.871	الذكاء الشخصي
40	0.889	الذكاءات المتعددة (الدرجة الكلية)
عدد الفقرات	معامل الثبات	المجال
7	0.811	نتائج تعلم الطلبة

7	0.847	نتائج التركيز على الزبون
5	0.851	نتائج التركيز على قوة العمل
5	0768	نتائج القيادة و الحاكمة
24	0.874	تميز الأداء (الدرجة الكلية)

نلاحظ ان معامل الثبات كان مرتفعا مما يدل على الثبات للأداة.

3-10 المعالجة الإحصائية:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وكذلك استخدم اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة في الدراسة، كما تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون لفحص الاتساق الداخلي للأداة، وللتحقق من صدق الأداة الإحصائية وثباتها وذلك ضمن برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

3-11 متغيرات الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المتغيرات الآتية:
المتغيرات المستقلة: واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ويتمثل في المحاور الآتية:

- 1- محور الذكاء الاجتماعي
- 2- محور الذكاء العاطفي
- 3- محور الذكاء اللغوي
- 4- محور الذكاء الشخصي

المتغير التابع: تميز الأداء، ويتمثل في المحاور الآتية:

1. نتائج تعلم الطلبة.

2. نتائج التركيز على الزبون.

3. نتائج التركيز على قوة العمل.

4. القيادة والحاكمة.

المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

1-4 نتائج الدراسة:

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي عرضاً لتلك النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول:

ما واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟
للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية، وقد اعتمد التدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت مفاتيح المتوسطات التالية:

1-1.8 غير موافق بشدة

1.81-2.6 غير موافق

2.61-3.4 محايد

3.41-4.2 موافق

4.21-5 موافق بشدة

وسيتم الإجابة عن السؤال الرئيس الأول من خلال الإجابة عن أسئلته الفرعية، وكما يأتي

السؤال الفرعي الأول:

ما واقع الذكاء لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن واقع الذكاء الاجتماعي لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً جداً بوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.37، والجدول رقم

(1-4) اللاحق يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لكل فقرة من فقرات المحور الأول، وهو محور الذكاء الاجتماعي.

جدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاجتماعي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1.	أتقبل مناقشة الآخرين لأخطائي.	4.63	0.49	93%	موافق بشدة
2.	لدي القدرة على العمل الجماعي.	4.60	0.49	92%	موافق بشدة
3.	أستخدم مهاراتي المعرفية والاجتماعية في حل ما يواجهني من مشكلات.	4.60	0.66	92%	موافق بشدة
4.	أسعى دوما لخدمة الآخرين والتعاطف معهم.	4.42	0.50	88%	موافق بشدة
5.	لدي القدرة على لقاء الأشخاص للمرة الأولى والدخول معهم في حوارات.	4.40	0.68	88%	موافق بشدة
6.	أملك القدرة لإدارة المواقف المعقدة.	4.32	0.64	86%	موافق بشدة
7.	لدي القدرة لفهم أمزجة الآخرين بسهولة.	4.29	0.63	86%	موافق بشدة
8.	أسعى دائما لاكتساب أصدقاء جدد.	4.12	0.82	82%	موافق
9.	أستطيع التعايش مع مختلف الشخصيات.	4.00	0.64	80%	موافق
10.	يمكنني تفسير المواقف والأحداث بصورة يقبلها الآخرون.	3.91	0.70	78%	موافق
	الدرجة الكلية	4.33	0.37	87%	موافق بشدة

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم الفقرات في الذكاء الاجتماعي الأكاديميين المكلفين بالأعمال الإدارية في الجامعات الفلسطينية كانت الفقرة (أتقبل مناقشة الآخرين لأخطائي) بمتوسط حسابي (4.63) يليها الفقرة (لدي القدرة على العمل الجماعي) بمتوسط (4.60) وكانت أقل الفقرات (يمكنني تفسير المواقف والأحداث بصورة يقبلها الآخرون) بمتوسط مقداره (3.91)، وبلغت الدرجة الكلية لمحور الذكاء الاجتماعي (4.33)، وهي درجة موافق بشدة على مقياس تفسير النتائج.

السؤال الفرعي الثاني:

ما واقع الذكاء العاطفي لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية؟

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية ان واقع الذكاء العاطفي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً بوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0.32، والجدول رقم (4-2) اللاحق يلخص تلك النتائج.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء العاطفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
11.	أنا أعرف نفسي وقدراتي جيداً.	4.91	0.29	98%	موافق بشدة
12.	أنهمك في العمل حينما أجد نفسي قادراً وقوياً ومؤهلاً لذلك.	4.49	0.50	90%	موافق بشدة
13.	عندما أكون قلقاً يمكنني أن أحدد تماماً المشكلة التي تقلقني.	4.38	0.68	88%	موافق بشدة
14.	عندما أشعر بالحزن يمكنني أن أحدد الشيء أو الشخص الذي سبب لي الحزن.	4.31	0.64	86%	موافق بشدة
15.	إنني على دراية بنقاط ضعفي وقوتي.	4.22	0.76	84%	موافق بشدة
16.	أنهي العمل الذي بدأت به.	4.22	0.74	84%	موافق بشدة
17.	أستطيع التحكم في انفعالاتي وغضبي.	3.60	1.22	72%	موافق
18.	أجد صعوبة في قول أشياء مثل (انا أحبك) حتى لو كنت أشعر بذلك حقاً.	3.51	1.20	70%	موافق
19.	أتفوه بأشياء أجد نفسي نادماً على قولها بعد ذلك.	3.18	1.00	64%	محايد
20.	عندما أقرر انجاز عمل ما، اصطدم بعوائق تمنعني من الوصول إلى أهدافي.	3.18	1.12	64%	محايد
	الدرجة الكلية	4.00	0.32	80%	موافق

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم الفقرات في الذكاء العاطفي كانت الفقرة (أنا أعرف نفسي وقدراتي جيداً) بمتوسط حسابي (4.91) يليها الفقرة (أنهمك في العمل حينما أجد نفسي قادراً وقوياً ومؤهلاً لذلك) بمتوسط 4.49 وقد كانت اقل الفقرات (عندما أقرر انجاز عمل ما، اصطدم بعوائق تمنعني من الوصول إلى أهدافي) بمتوسط مقداره (3.18) وبلغت الدرجة الكلية (4.00)، وهي درجة موافق.

السؤال الفرعي الثالث:

ما واقع الذكاء اللغوي لدى الاكاديميين المكلفين بالأعمال الادارية في الجامعات الفلسطينية؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (3-4) ان واقع الذكاء اللغوي لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً بوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.51.

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء اللغوي

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
موافق بشدة	88%	0.50	4.42	استخدم اللغة جيداً لغرض الإقناع.	21.
موافق بشدة	88%	0.50	4.42	أستخدم مفردات اللغة بشكل سلس.	22.
موافق بشدة	88%	0.49	4.40	أفضل الحوار في إجراء المقابلات.	23.
موافق بشدة	86%	0.89	4.32	لدي القدرة على فهم وظائف اللغة.	24.
موافق	82%	0.82	4.12	أجد من السهولة فهم الرسومات البيانية والمخططات والجدول.	25.
موافق	82%	0.69	4.11	انا ماهر في التكلم والكتابة والإصغاء والقراءة.	26.
موافق	75%	1.25	3.74	أستمع بالقراءة بغض النظر عن موضوعها.	27.
موافق	70%	0.79	3.51	من خلال استخدام اللغة أقوم بحل مشكلات التذكر.	28.
موافق	69%	1.03	3.43	أجد من السهولة تذكر العبارات أو القصائد أو كلمات الأغاني.	29.
محايد	66%	1.13	3.31	أستطيع تعلم لغة جديدة بسهولة.	30.
موافق	79%	0.51	3.97	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم الفقرات (استخدم اللغة جيداً لغرض الإقناع) بمتوسط حسابي (4.42) يليها (استخدم اللغة جيداً لغرض الإقناع) بمتوسط 4.42، وكانت أقل الفقرات أهمية (أستطيع تعلم لغة جديدة بسهولة) بمتوسط مقداره 3.31، وبلغت الدرجة الكلية 3.97 .

السؤال الفرعي الرابع:

ما واقع الذكاء الشخصي لدى الاكاديميين المكلفين بالأعمال الادارية في الجامعات الفلسطينية؟

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية ان واقع الذكاء الشخصي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعا بوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.31، والجدول رقم (4-4) اللاحق يسجل تلك النتائج.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الشخصي

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
موافق بشدة	96%	0.40	4.80	أهتم بتحسين ذاتي وتطويرها.	31.
موافق بشدة	90%	0.50	4.48	أشعر بالسعادة بالعمل لأنه ينسجم مع مهاراتي واهتماماتي وشخصيتي.	32.
موافق بشدة	86%	0.89	4.32	أجيد فهم أفكار زملائي بالعمل ومشاعرهم.	33.
موافق بشدة	86%	0.77	4.32	لدي سلوك قيادي بين زملائي في العمل.	34.
موافق بشدة	86%	0.47	4.31	أقبل النصائح من الزملاء.	35.
موافق بشدة	86%	1.02	4.28	التحقت بدورات لتعلم مهارات جديدة لتساعدني على توجيه نفسي بنفسي.	36.
موافق بشدة	84%	0.74	4.22	لدي اساليب فريدة ومميزة لحل مشاكل الشخصية.	37.
موافق بشدة	84%	0.62	4.20	أدرك مشاعري واستطيع التحكم فيها.	38.
موافق	82%	0.53	4.11	أخطط وأعمل بجد لتحقيق اهدافي الشخصية.	39.
محايد	56%	1.00	2.82	أجد صعوبة في الحكم على شخصية الآخرين.	40.
موافق	84%	0.31	4.18	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم الفقرات (أهتم بتحسين ذاتي وتطويرها) بوسط حسابي (4.80)، يليها (أشعر بالسعادة بالعمل لأنه ينسجم مع مهاراتي واهتماماتي وشخصيتي) بمتوسط (4.48)، وقد كانت اقل الفقرات (أجد صعوبة في الحكم على شخصية الآخرين) بمتوسط مقداره (2.82)، وبلغت الدرجة الكلية لهذا المحور (4.18)، وهي درجة مرتفعة.

ترتيب محاور واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية؟

اظهرت النتائج الخاصة بتحليل بيانات السؤال الرئيس الأول ان واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعا بوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.31، والجدول رقم (4-5) اللاحق يرتب محاور الذكاءات المتعددة حسب أهميتها من الأهم إلى الأقل أهمية.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الذكاءات المتعددة

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق بشدة	87%	0.37	4.33	الذكاء الاجتماعي
موافق	80%	0.32	4.00	الذكاء العاطفي
موافق	79%	0.51	3.97	الذكاء اللغوي
موافق	84%	0.31	4.18	الذكاء الشخصي
موافق	82%	0.31	4.12	الذكاءات المتعددة (الدرجة الكلية)

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم مجالات الذكاءات المتعددة كان مجال الذكاء الاجتماعي بمتوسط حسابي (4.33)، يليه الذكاء الشخصي بمتوسط مقداره (4.18)، ثم مجال الذكاء العاطفي بمتوسط (4.00)، وأقلها الذكاء اللغوي بمتوسط مقداره (3.97) وبلغت الدرجة الكلية للذكاءات المتعددة (4.12)، وهي درجة مرتفعة.

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق واختلافات في ادراك الاكاديميين العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية لواقع الذكاءات المتعددة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي).

السؤال الفرعي الاول: هل توجد فروق في واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس كما في الجدول رقم (4-6).

الجدول (4-6): نتائج المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية واقع الذكاءات المتعددة لدى الاكاديمين المكلفين بالأعمال الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الجنس	
87%	0.38	4.35	59	ذكر	الذكاء الاجتماعي
83%	0.27	4.15	6	انثى	
80%	0.33	4.01	59	ذكر	الذكاء العاطفي
77%	0.24	3.87	6	انثى	
80%	0.51	3.98	59	ذكر	الذكاء اللغوي
76%	0.54	3.80	6	انثى	
84%	0.31	4.19	59	ذكر	الذكاء الشخصي
83%	0.39	4.15	6	انثى	
83%	0.31	4.13	59	ذكر	الدرجة الكلية
80%	0.33	3.99	6	انثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق في الذكاءات المتعددة لصالح الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.13 بينما للإناث 3.99، في واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وعند أخذ كل متغير من متغيرات الذكاءات المتعددة تبين أيضاً وجود فروق في كل المتغيرات لصالح الذكور، حيث كان المتوسط الحسابي للذكور في كل متغيرات الذكاءات أعلى من المتوسط الحسابي للإناث.

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد فروق في واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع

الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل المتغيرات وللدرجة الكلية، والجدول رقم (4-7) يسجل تلك النتائج.

الجدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً

لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
85%	0.07	4.25	2	بكالوريوس	الذكاء الاجتماعي
87%	0.37	4.37	18	ماجستير	
86%	0.39	4.32	45	دكتوراه	
80%	0.14	4.00	2	بكالوريوس	الذكاء العاطفي
81%	0.34	4.06	18	ماجستير	
80%	0.32	3.98	45	دكتوراه	
74%	0.28	3.70	2	بكالوريوس	الذكاء اللغوي
80%	0.45	4.00	18	ماجستير	
79%	0.54	3.96	45	دكتوراه	
81%	0.07	4.05	2	بكالوريوس	الذكاء الشخصي
85%	0.29	4.24	18	ماجستير	
83%	0.33	4.17	45	دكتوراه	
80%	0.11	4.00	2	بكالوريوس	الدرجة الكلية
83%	0.29	4.17	18	ماجستير	
82%	0.33	4.11	45	دكتوراه	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق في واقع الذكاءات المتعددة لدى

العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير.

السؤال الفرعي الثالث: هل توجد فروق في "واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع

الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وسجلت النتائج

في الجدول رقم (4-8) اللاحق.

الجدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً

لمتغير العمر

النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
83%	0.36	4.17	22	40-31 سنة	الذكاء الاجتماعي
88%	0.37	4.40	39	60-41 سنة	
91%	0.32	4.53	4	أكثر من 60 سنة	
76%	0.23	3.82	22	40-31 سنة	الذكاء العاطفي
82%	0.34	4.10	39	60-41 سنة	
81%	0.24	4.05	4	أكثر من 60 سنة	
77%	0.52	3.85	22	40-31 سنة	الذكاء اللغوي
80%	0.52	4.02	39	60-41 سنة	
81%	0.30	4.05	4	أكثر من 60 سنة	
82%	0.35	4.08	22	40-31 سنة	الذكاء الشخصي
85%	0.28	4.24	39	60-41 سنة	
85%	0.29	4.25	4	أكثر من 60 سنة	
80%	0.31	3.98	22	40-31 سنة	الدرجة الكلية
84%	0.31	4.19	39	60-41 سنة	
84%	0.10	4.22	4	أكثر من 60 سنة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق في واقع الذكاءات المتعددة لدى

العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر لصالح أكثر من 60

سنة.

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق في واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع

الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية

وللمتغيرات الفرعية، وسجلت النتائج في الجدول رقم (4-10) اللاحق.

الجدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية

وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
88%	0.39	4.41	18	عميد كلية
89%	0.36	4.47	16	نائب عميد
84%	0.34	4.21	31	رئيس قسم
81%	0.37	4.05	18	عميد كلية
81%	0.31	4.06	16	نائب عميد
79%	0.30	3.94	31	رئيس قسم
82%	0.47	4.08	18	عميد كلية
82%	0.53	4.09	16	نائب عميد
77%	0.51	3.84	31	رئيس قسم
84%	0.29	4.21	18	عميد كلية
84%	0.24	4.21	16	نائب عميد
83%	0.36	4.15	31	رئيس قسم
84%	0.31	4.19	18	عميد كلية
84%	0.27	4.21	16	نائب عميد
81%	0.33	4.04	31	رئيس قسم

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق في "واقع الذكاءات المتعددة لدى

العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح

نائب عميد.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في

الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور تميز الأداء وللدرجة الكلية، وتم تسجيل النتائج في الجدول رقم (4-11) اللاحق.

جدول (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداء الجامعي المتميز

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق بشدة	85%	0.53	4.24	نتائج تعلم الطلبة
موافق	81%	0.57	4.03	نتائج التركيز على الزبون
موافق بشدة	86%	0.68	4.28	نتائج التركيز على قوة العمل
موافق بشدة	93%	0.49	4.64	نتائج القيادة و الحاكمية
موافق بشدة	85%	0.53	4.27	تميز الأداء (الدرجة الكلية)

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم المجالات القيادة والحاكمية بمتوسط حسابي 4.64، يليها نتائج التركيز على قوة العمل بمتوسط 4.28، وقد كانت اقلها التركيز على الزبون بمتوسط مقداره 4.03، وبلغت الدرجة الكلية 4.27 وذلك بدرجة مرتفعة.

وسيتم لاحقاً تناول كل محور من محاور تميز الأداء، وكما يأتي:

السؤال الفرعي الاول: ما واقع تميز الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج تعلم الطلبة؟

اظهرت نتائج المتوسطات الحسابية ان واقع الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج تعلم الطلبة كان مرتفعاً جداً بوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.53، والجدول رقم (4-11) يسجل نتائج التحليل لمتغيرات هذا المحور.

جدول (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نتائج تعلم الطلبة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
41.	يتم تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار بما يتوافق والمستجدات العلمية في حقل التخصص.	4.52	0.50	90%	موافق بشدة
42.	تلتزم الكلية بتنفيذ مفردات المناهج الدراسية على وفق الخطط المقررة.	4.42	0.66	88%	موافق بشدة
43.	تركز المفردات الدراسية على تهيئة الطلبة لخلق فرص العمل المناسبة لاختصاصاتهم بعد التخرج.	4.34	0.64	87%	موافق بشدة
44.	هناك تحسن واضح في مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة.	4.31	0.47	86%	موافق بشدة
45.	تعتمد الكلية أسلوب التعلم المستند إلى الابتكار والإبداع بديلاً عن التلقين والحفظ.	4.12	0.70	82%	موافق
46.	يلاحظ التحسن المستمر في نتائج الطلبة من سنة إلى أخرى.	4.12	0.82	82%	موافق
47.	يملك الخريجون المعرفة والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل.	3.83	1.05	77%	موافق
	الدرجة الكلية	4.24	0.53	85%	موافق بشدة

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم الفقرات كانت (يتم تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار بما يتوافق والمستجدات العلمية في حقل التخصص) بمتوسط حسابي 4.52، يليها الفقرة (تلتزم الكلية بتنفيذ مفردات المناهج الدراسية على وفق الخطط المقررة) بمتوسط 4.42، وقد كانت أقل الفقرات (يملك الخريجون المعرفة والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل) بمتوسط مقداره 3.83، وبلغت الدرجة الكلية 4.24.

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع تميز الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج التركيز على الطلاب؟

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية ان واقع الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج التركيز على الطلاب كان مرتفعاً بوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.57، والجدول رقم (4-12) يلخص تلك النتائج .

جدول (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نتائج التركيز على الطلاب

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
موافق بشدة	88%	0.66	4.42	الثقة المتبادلة هي السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها وأصحاب المصلحة الآخرين.	.48
موافق بشدة	84%	0.60	4.22	تحرص الكلية على الاعتراف بحقوق الطلبة وتميز جهودهم العلمية.	.49
موافق	83%	0.83	4.14	تبحث الكلية دائما عن الأساليب الجديدة والمبتكرة لزيادة مستوى رضا الطلبة.	.50
موافق	78%	0.94	3.92	تعتمد الكلية التغذية العكسية للمعلومات المسترجعة من الطلبة وأصحاب المصلحة لتحسين خططها وبرامجها الدراسية.	.51
موافق	78%	0.94	3.92	تعمل الكلية على إشراك أصحاب المصلحة في إعداد خططها و برامجها الدراسية.	.52
موافق	78%	0.70	3.91	غالبا ما تتصرف الكلية بما يلبي رضا أصحاب المصلحة الآخرين.	.53
موافق	74%	0.64	3.69	هناك شعور واضح لدى طلبة الكلية وأصحاب المصلحة الآخرين بالرضا عن أدائها.	.54
موافق	81%	0.57	4.03	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم الفقرات كانت (الثقة المتبادلة هي السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها وأصحاب المصلحة الآخرين) بمتوسط حسابي 4.42، يليها الفقرة (تحرص الكلية على الاعتراف بحقوق الطلبة وتميز جهودهم العلمية) بمتوسط 4.22، وقد كانت أقل الفقرات (هناك شعور واضح لدى طلبة الكلية وأصحاب المصلحة الآخرين بالرضا عن أدائها) بمتوسط مقداره 3.69، وبلغت الدرجة الكلية 4.03.

السؤال الفرعي الثالث: ما واقع تميز الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج التركيز على قوة العمل؟

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية ان واقع الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج التركيز على قوة العمل كان مرتفعا جدا بوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.68، والجدول رقم (4-13) يلخص تلك النتائج.

جدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نتائج التركيز على قوة العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
.55	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق الترقّيات العلمية في مختلف المراتب العلمية.	4.52	0.66	90%	موافق بشدة
.56	تحرص الكلية على إشراك العاملين الإداريين في الدورات التدريبية ذات الصلة باختصاصاتهم ومهام عملهم.	4.42	0.66	88%	موافق بشدة
.57	تسعى الكلية إلى تحسين مستوى الرضا لدى الأساتذة و العاملين عن خدماتها المختلفة.	4.32	0.77	86%	موافق بشدة
.58	تعمل الكلية على تطوير خبرات العاملين ومهاراتهم في الأقسام الإدارية والخدمية.	4.12	0.93	82%	موافق
.59	تسعى الكلية إلى خلق بيئة علمية محفزة للابتكار والأبداع.	4.03	0.88	81%	موافق
	الدرجة الكلية	4.28	0.68	86%	موافق بشدة

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم الفقرات كانت (تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق الترقّيات العلمية) في مختلف المراتب العلمية بمتوسط حسابي 4.52، يليها الفقرة (تحرص الكلية على إشراك العاملين الإداريين في الدورات التدريبية ذات الصلة باختصاصاتهم ومهام عملهم) بمتوسط 4.42، وقد كانت أقل الفقرات (تسعى الكلية إلى خلق بيئة علمية محفزة للابتكار والأبداع) بمتوسط مقداره 4.03، وبلغت الدرجة الكلية 4.28.

السؤال الفرعي الرابع: ما واقع تميز الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج القيادة والحاكمية؟

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية ان واقع الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج القيادة والحاكمية كان مرتفعاً جداً بوسط حسابي 4.64 وانحراف معياري 0.49، والجدول رقم (4-14) اللاحق يلخص نتائج هذا السؤال.

جدول (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نتائج القيادة والحاكمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
60.	هناك التزام مستمر من قبل عمادة الكلية لضمان الجودة ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.	4.82	0.39	96%	موافق بشدة
61.	أظهرت الكلية التزاماً تاماً بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	4.72	0.45	94%	موافق بشدة
62.	تتحمل عمادة الكلية مسؤولية القرارات التي تصدر عنها.	4.72	0.45	94%	موافق بشدة
63.	التعامل الاخلاقي التربوي هو السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها.	4.51	0.50	90%	موافق بشدة
64.	عملت الكلية على إدامة العلاقة بين العمادة و مختلف أصحاب المصلحة داخل الكلية وخارجها.	4.45	1.00	89%	موافق بشدة
	الدرجة الكلية	4.64	0.49	93%	موافق بشدة

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

نلاحظ من الجدول أن أهم الفقرات كانت (هناك التزام مستمر من قبل عمادة الكلية لضمان الجودة ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي) بمتوسط حسابي 4.82، يليها (أظهرت الكلية التزاماً تاماً بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) بمتوسط 4.72، وقد كانت أقل الفقرات (عملت الكلية على إدامة العلاقة بين العمادة ومختلف أصحاب المصلحة داخل الكلية وخارجها) بمتوسط مقداره 4.45، وبلغت الدرجة الكلية 4.64.

السؤال الرئيس الرابع: هل توجد فروق واختلافات في واقع تميز الأداء الجامعي لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي)؟

سيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، وكما يأتي:

السؤال الفرعي الاول: هل توجد فروق في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس؟. للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لواقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية استناداً لمتغير الجنس، والجدول رقم (4-15) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4-15): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية واقع تميز الأداء لدى الاكاديمين المكلفين بالأعمال الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
85%	0.52	4.25	59	نكر	نتائج تعلم الطلبة
81%	0.68	4.07	6	انثى	
81%	0.56	4.06	59	نكر	نتائج التركيز على الطلاب
75%	0.66	3.76	6	انثى	
86%	0.66	4.32	59	نكر	نتائج التركيز على قوة العمل
79%	0.83	3.97	6	انثى	
93%	0.47	4.66	59	نكر	نتائج القيادة و الحاكمية
89%	0.60	4.47	6	انثى	
86%	0.51	4.29	59	نكر	الدرجة الكلية
81%	0.65	4.04	6	انثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، حيث كانت

المتوسطات الحسابية لإجابات الذكور ولكل محاور تميز الأداء أعلى من المتوسطات الحسابية لإجابات الإناث عن نفس المحاور.

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد فروق في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية "تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغير التابع (تميز الأداء) وللدرجة الكلية، وسجلت النتائج في الجدول رقم (4-16) اللاحق.

الجدول (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
86%	0.20	4.29	2	بكالوريوس	نتائج تعلم الطلبة
85%	0.53	4.27	18	ماجستير	
84%	0.55	4.22	45	دكتوراه	
83%	0.20	4.14	2	بكالوريوس	نتائج التركيز على الطلاب
82%	0.61	4.12	18	ماجستير	
80%	0.57	3.99	45	دكتوراه	
82%	0.14	4.10	2	بكالوريوس	نتائج التركيز على قوة العمل
86%	0.71	4.28	18	ماجستير	
86%	0.69	4.29	45	دكتوراه	
96%	0.00	4.80	2	بكالوريوس	نتائج القيادة و الحاكمية
94%	0.50	4.69	18	ماجستير	
92%	0.50	4.62	45	دكتوراه	
86%	0.03	4.31	2	بكالوريوس	الدرجة الكلية
86%	0.56	4.31	18	ماجستير	
85%	0.53	4.25	45	دكتوراه	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروقات لصالح البكالوريوس في محاور: نتائج تعلم الطلبة، ونتائج التركيز على الطلاب، ونتائج القيادة والحاكمة، فيما كانت لصالح حملة الدكتوراه في محور نتائج التركيز على قوة العمل، ولصالح البكالوريوس والماجستير في الدرجة الكلية.

السؤال الفرعي الثالث: هل توجد فروق في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغير تميز الأداء، وكذلك للدرجة الكلية، وسجلت النتائج في الجدول رقم (4-17) اللاحق.

الجدول (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير العمر

النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
85%	0.56	4.25	22	40-31 سنة	نتائج تعلم الطلبة
85%	0.48	4.27	39	60-41 سنة	
76%	0.79	3.82	4	أكثر من 60 سنة	
80%	0.52	3.98	22	40-31 سنة	نتائج التركيز على الطلاب
82%	0.54	4.11	39	60-41 سنة	
70%	0.94	3.50	4	أكثر من 60 سنة	
86%	0.63	4.29	22	40-31 سنة	نتائج التركيز على قوة العمل
87%	0.63	4.35	39	60-41 سنة	
72%	1.20	3.60	4	أكثر من 60 سنة	
92%	0.49	4.60	22	40-31 سنة	نتائج القيادة و الحاكمة
94%	0.45	4.71	39	60-41 سنة	
85%	0.75	4.25	4	أكثر من 60 سنة	
85%	0.51	4.25	22	40-31 سنة	الدرجة الكلية
87%	0.48	4.33	39	60-41 سنة	
75%	0.91	3.77	4	أكثر من 60 سنة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية من (41- 60) سنة.

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟. استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الفرعية والدرجة الكلية، وسجلت النتائج في الجدول رقم (4-8).

الجدول (4-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداة وللدرجة الكلية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
4.24	0.61	4.24	18	عميد كلية	نتائج تعلم الطلبة
4.42	0.29	4.42	16	نائب عميد	
4.14	0.57	4.14	31	رئيس قسم	
3.91	0.64	3.91	18	عميد كلية	نتائج التركيز على الطلاب
4.27	0.30	4.27	16	نائب عميد	
3.98	0.61	3.98	31	رئيس قسم	
4.2	0.82	4.20	18	عميد كلية	نتائج التركيز على قوة العمل
4.55	0.37	4.55	16	نائب عميد	
4.19	0.70	4.19	31	رئيس قسم	
4.6	0.54	4.60	18	عميد كلية	نتائج القيادة و الحاكمية
4.86	0.20	4.86	16	نائب عميد	
4.55	0.53	4.55	31	رئيس قسم	
4.21	0.62	4.21	18	عميد كلية	الدرجة الكلية
4.49	0.19	4.49	16	نائب عميد	
4.19	0.56	4.19	31	رئيس قسم	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق في واقع تميز الأداء لدى الاكاديمين المكلفين بالأعمال الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نائب عميد، حيث كانت المتوسطات الحسابية لمتغير نائب عميد هي الأعلى في كل المحاور وفي الدرجة الكلية.

السؤال الرئيسي الخامس: هل يوجد اثر للذكاءات المتعددة التي تتوفر لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية على تميز أداء تلك الجامعات.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات ومعادلة خط الانحدار لفحص قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات كما يظهر في الجدول رقم (4-19) التالي:

جدول (4-19): معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات ومعادلة خط الانحدار لفحص قوة واتجاه

العلاقة بين متغيرات الدراسة

القيادة و الحاكمية		التركيز على قوة العمل		التركيز على الطلاب		تعلم الطلبة		تميز الأداء		المتغير
مستوى	معامل الارتباط	مستوى	معامل الارتباط	مستوى	معامل الارتباط	مستوى	معامل الارتباط	مستوى	معامل الارتباط	
.001	.398	.000	.493	.007	.303	.003	.341	.001	.385	الذكاء الاجتماعي
.185	.113	.017	.263	.298	-.067	.153	.129	.142	.135	الذكاء العاطفي
.000	.474	.000	.572	.000	.456	.084	.173	.000	.631	الذكاء اللغوي
.061	.194	.005	.317	.177	.117	.420	.025	.005	.317	الذكاء الشخصي
.001	.387	.000	.524	.010	.287	.046	.211	.000	.483	الذكاءات المتعددة (الدرجة الكلية)

يتضح من الجدول أن جميع نتائج معاملات الارتباط للذكاءات المتعددة كانت دالة احصائيا مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين الذكاءات المتعددة والتميز في الأداء.

وباستخدام معادلة خط الانحدار لفحص تأثير الذكاءات المتعددة على تميز الأداء، يلخص الجدول رقم (4-20) نتائج ذلك الاختبار.

خامسا على تمييز الأداء:

جدول (4-20): معادلة خط الإنحدار للذكاءات المتعددة وعلاقتها بتمييز الأداء

مستوى الدلالة	T	قيمة B	
.437	.782	.370	الذكاء الاجتماعي
.043	2.066	.612	الذكاء العاطفي
.000	-	0.241	الذكاء اللغوي
.185	1.340	.658	الذكاء الشخصي
.029	2.233	2.005	الذكاءات المتعددة (الدرجة الكلية)

اظهرت النتائج وجود تأثير للذكاءات المتعددة والذكاء العاطفي فقط بمعامل تحديد مقداره 0.241

و بمستوى دلالة 0.0

وسيتم في الفقرات اللاحقة توضيح نتائج خط الإنحدار للذكاءات المتعددة علاقتها بتمييز الأداء

من خلال استعراض نتائج الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس الخامس:

السؤال الفرعي الاول: هل يوجد علاقة للذكاءات المتعددة على تعلم الطلبة؟

تم استخدام معادلة خط الإنحدار لبيان تأثير أنواع الذكاءات الأربعة والدرجة الكلية لها على نتائج

تعلم الطلبة، والجدول رقم (4-21) يبين هذه النتائج.

جدول (4-21): معادلة خط الإنحدار للذكاءات الأربعة والدرجة الكلية لها على تعلم الطلبة

مستوى الدلالة	T	قيمة B	
.003	3.124	1.291	الذكاء الاجتماعي
.000	4.004	1.034	الذكاء العاطفي
.000	-	0.437	الذكاء اللغوي
.015	2.502	1.072	الذكاء الشخصي
.000	4.784	3.747	الذكاءات المتعددة (الدرجة الكلية)

اظهرت النتائج وجود علاقة للذكاء الاجتماعي والعاطفي والذكاء الشخصي وعدم وجود علاقة

للذكاء اللغوي بمعامل تحديد مقداره 0.437 وبمستوى دلالة 0.000

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد علاقة للذكاءات المتعددة على التركيز على الطلاب؟

تم استخدام معادلة خط الإنحدار لبيان تأثير أنواع الذكاءات الأربعة والدرجة الكلية لها على نتائج التركيز على الطلاب، والجدول رقم (4-22) يبين هذه النتائج.

جدول (4-22): معادلة خط الإنحدار للذكاءات الأربعة والدرجة الكلية لها على نتائج التركيز

على الطلاب

مستوى الدلالة	T	قيمة B	
.094	1.700	.926	الذكاء الاجتماعي
.499	.680	.232	الذكاء العاطفي
0.051	-	0.143	الذكاء اللغوي
.951	.061	.034	الذكاء الشخصي
.503	.674	.695	الذكاءات المتعددة (الدرجة الكلية)

أظهرت النتائج عدم وجود علاقة للذكاء الاجتماعي والعاطفي والذكاء الشخصي وعدم وجود علاقة للذكاء اللغوي بمعامل تحديد مقداره 0.143 وبمستوى دلالة 0.051

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة للذكاءات المتعددة على قوة العمل؟

تم استخدام معادلة خط الإنحدار لبيان تأثير أنواع الذكاءات الأربعة والدرجة الكلية لها على نتائج التركيز على قوة العمل، والجدول رقم (4-23) يبين هذه النتائج.

جدول (4-23): معادلة خط الإنحدار للذكاءات الأربعة والدرجة الكلية لها على قوة العمل

مستوى الدلالة	T	قيمة B	
.144	1.481	.878	الذكاء الاجتماعي
.000	3.776	1.401	الذكاء العاطفي
.000	-	0.289	الذكاء اللغوي
.119	1.581	.972	الذكاء الشخصي
.004	2.968	3.336	الذكاءات المتعددة (الدرجة الكلية)

أظهرت النتائج وجود علاقة للذكاء العاطفي وعدم وجود علاقة للذكاء العاطفي والذكاء الشخصي وللذكاء اللغوي بمعامل تحديد مقداره 0.289 وبمستوى دلالة 0.000

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد علاقة للذكاءات المتعددة على القيادة والحاكمية؟

تم استخدام معادلة خط الإنحدار لبيان تأثير أنواع الذكاءات الأربعة والدرجة الكلية لها على نتائج

التركيز على القيادة والحاكمية، والجدول رقم (4-24) يبين هذه النتائج.

جدول (4-24): معادلة خط الإنحدار للذكاءات الأربعة والدرجة الكلية لها على القيادة

والحاكمية

مستوى الدلالة	T	قيمة B	
.346	.949	.388	الذكاء الاجتماعي
.112	1.615	.413	الذكاء العاطفي
.000		0.336	الذكاء اللغوي
.139	1.501	.637	الذكاء الشخصي
.012	2.600	2.016	الذكاءات المتعددة (الدرجة الكلية)

أظهرت النتائج وجود علاقة للذكاءات المتعددة فقط بمعامل تحديد مقداره 0.336 وبمستوى دلالة 0.000

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 ملخص النتائج

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

مقدمة:

تناول هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال إجابات المبحوثين، وتضمن أيضاً استنتاجات وتعقيب الباحثة، كما تضمن عدد من التوصيات التي تراها الباحثة مناسبة وفقاً لنتائج الدراسة.

5-1 ملخص النتائج:

هدفت الدراسة التعرف على واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتميز الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لقد بلغت الدرجة الكلية لواقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة (جامعة فلسطين الأهلية، جامعة الخليل، جامعة البوليتكنك، جامعة فلسطين التقنية) درجة عالية. حيث كانت أهم المجالات الذكاء الاجتماعي يليها الذكاء الشخصي والذكاء العاطفي وقد كانت أقل الذكاءات الذكاء اللغوي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي تمثل (60%) هم ضمن الفئة العمرية (41 - 60) والتي تتمتع بخبرة عملية وعلمية واجتماعية مرتفعة انعكست على ذكائهم بشكل إيجابي.

- أظهرت النتائج وجود فروق في الذكاءات المتعددة لصالح الذكور

وتعزو الباحثة هذه النتيجة للنسبة المنخفضة للإناث من بين الباحثين في هذه الدراسة. حيث كانت أغلب المواقع الإدارية لصالح الذكور في هذه الدراسة.

- وجود فروق في واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير.
- أظهرت النتائج وجود فروق في واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (41-60) سنة.
- وجود فروق في واقع الذكاءات المتعددة لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نائب عميد.
- أن أهم مجالات تميز الأداء كانت القيادة والحاكمية، يليها نتائج التركيز على قوة العمل، وقد كانت أقل المجالات هي التركيز على الطلاب وكانت الدرجة الكلية مرتفعة.
- ومن ناحية أخرى فان مجال القيادة والحاكمية قد جاء بدرجة مرتفعة جدا.
- أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية أن واقع الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج تعلم الطلبة كان مرتفعا جداً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر من الباحثين والتي تمثل (90%) هم ضمن الفئة (41-60) والتي تتمتع بالخبرة العلمية والعملية العالية.
- واقع الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج التركيز على الطلاب كان مرتفعاً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التركيز على الالتزام المستمر من قبل عمادة الكلية لضمان الجودة ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي على حساب رضا الطلبة وأصحاب المصالح.

- أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية ان واقع الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج التركيز على قوة العمل كان مرتفعا جدا.
- وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى دعم الجامعات لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال نظام الترقيات الذي تطبقه، وحرص الجامعات على تطوير مهارات العاملين لديها في مختلف التخصصات.
- أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية أن واقع الأداء الجامعي فيما يتعلق بنتائج القيادة والحاكمية كان مرتفعا جداً.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة لالتزام الجامعات الفلسطينية بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وجود فروق في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة لنسبة الإناث المبحوثين المنخفضة مقارنةً مع نسبة الذكور المبحوثين في هذه الدراسة، وذلك لتصدر الذكور المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق في واقع تميز الأداء لدى الاكاديمين المكلفين بالأعمال الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروقات لصالح البكالوريوس في محاور: نتائج تعلم الطلبة، ونتائج التركيز على الطلاب، ونتائج القيادة والحاكمية، فيما كانت لصالح حملة الدكتوراه في محور نتائج التركيز على قوة العمل، ولصالح البكالوريوس والماجستير في الدرجة الكلية.

- وجود فروق في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الادارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية من (41- 60) سنة.
- وجود فروق في واقع تميز الأداء لدى العاملين في المواقع الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نائب عميد.
- جميع نتائج معاملات الارتباط للذكاءات المتعددة كانت دالة احصائيا مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين الذكاءات المتعددة والتميز في الأداء.

2-5 التوصيات:

اولا: توصيات على مستوى الجامعات

- إيلاء الجامعات أهمية أكبر للذكاء اللغوي.
- توصي الباحثة إدارات الجامعات الفلسطينية ايجاد برامج توعوية وتدريبية لزيادة ادراك وفهم العاملين للذكاءات المتعددة، على ان يتم التركيز على الذكاء اللغوي تحديدا لما له من دور في تميز الأداء وفقا لنتائج هذه الدراسة.

ثانيا: توصيات على مستوى العاملين

- توصي الباحثة بضرورة ان يستثمر العاملين أوقاتهم في تعلم مفاهيم الذكاءات المتعددة وتطويع طرقها لصالح الأداء العام لزيادة التمكين، لما لهذه المهارات من أهمية، وذلك من خلال اجراء دورات تدريبية للعاملين.
- توصي الباحثة بأهمية تعلم العاملين لغات جديدة ووضعها ضمن اهدافهم الاستراتيجية لما لتعلم لغة جديدة من أثر مباشر على تحسين الأداء.

- الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

ثالثاً: توصيات للباحثين والمهتمين

توصي الباحثة بإيلاء الباحثين أهمية أكثر في إجراء بحوث ودراسات وفقاً للمقترحات التالية:

- واقع الذكاء اللغوي على تميز الأداء.
- طرق تطوير الذكاءات المتعددة لدى العاملين ودوره في تحسين الأداء.
- دور الذكاءات المتعددة في تقييم الأداء.
- اجراءدراسة تتناول متغيرات البحث على عينات اخرى (بين الجامعات نفسها).

قائمة المصادر والمراجع

المصادر العربية

• القرآن الكريم

• الحديث النبوي الشريف

المصادر العربية

1. الكتب

- أبو النصر، محمد مدحت (2012). التفكير الابتكاري والابداعي طريقك إلى التميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ابو النصر، مدحت (2012). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد (2011). الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الألفي، أمينة (2014). مناهج رياض الاطفال، الرياض: مكتبة الرشد.
- جابر، عبد (2003). الذكاءات المتعددة (تنمية وتعميق)، عمان: دار الفكر اللغوي.
- جرادات، ناصر والمعاني، أحمد والصالح، أسماء (2011). إدارة المعرفة. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2015). مدخل إلى تربية الطفل، عمان: دار الفكر.

• الخفاف، إيمان عباس (2011). الذكاءات المتعددة برنامج تطبيقي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

• العياصرة، وليد رفيق (2011). التفكير واللغة، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

• غيادي، ثائر وابو شعيرة، خالد (2010). القدرات العقلية بين الذكاء والابداع، ط 1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

• معجم اللغة العربية (2010). المعجم الوجيز، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

• يوسف، سليمان عبد الواحد (2010). الذكاءات المتعددة نافذة على الموهبة والتفوق والابداع، القاهرة: المكتبة العصرية.

• يوسف، سليمان عبد الواحد (2010). الذكاءات المتعددة نافذة على الموهبة والتفوق والابداع، ط1، القاهرة: المكتبة العصرية.

2. الرسائل الجامعية:

• ابراهيم، نبيل رفيق محمد (2008). الذكاءات المتعددة لدى طلبة مدارس المتميزين واقرانهم العاديين في المرحلة الثانوية/ دراسة مقارنة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، الجزائر.

• أبو الخير، أحمد وأبو شعيرة، نور (2017). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.

• أبو عفش، إيناس (2011). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل لمشكلات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

- الاسطل، رتاد (2010). الذكاء العاطفي وعلاقته في الضغوط لدى طلبة كلية التربية بجامعة غزة. كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- تاية، إيمان (2016). فعالية استخدام برنامج مقترح قائم على نظرية الذكاءات المتعددة في اكتساب طالبات الصف التاسع الأساسي للمفاهيم الفقهية والتفكير الاستنباطي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- جابر، سناء (2017). الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- جيهان، دينا (2010). الذكاء العاطفي وعلاقته بمستوى الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسين، هيام (2015). أثر التدريس باستراتيجيات الذكاءات المتعددة في التحصيل والاتجاه نحو الكيمياء لدى طلبة الصف الأول المتوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ديالى، العراق.
- حماد، منصور حماد عطيه (2016). محددات تصميم الهيكل التنظيمية في تحسين جودة القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
- حمد، نهى (2016). علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.

- الدعيمي، فرحان وكمونة، حيدر (2013). دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز في كليات جامعة كربلاء، جامعة كربلاء، العراق.
- الدليل الاحصائي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني 2017 / 2018، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين. www.mohe.pna.ps
- رشيد، صالح والزبادي، حسين (2013). دور التوجه الريادي لتحقيق الأداء الجامعي المتميز، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.
- ريان، عادل (2013). أنماط الذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية بمديرية تربية الخليل في فلسطين، كلية التربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الزير، عماد (2017). دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجنان، لبنان.
- شرف الدين، علي (2014). تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- الشمري، نايف (2016). درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- شناقي، نوال (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية.

- الشوا، جمانا ماهر (2015). الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية. دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- صلاح الدين، صفاء (2016). مستوى الذكاء العاطفي للقادة في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مصر وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي.
- عجيل، سامية (2015). الذكاء العاطفي وتأثيره في عوامل الشخصية الخمس للعاملين (دراسة حالة في شركة توزيع المنتجات النفطية في محافظة النجف الأشرف)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- العفنان، خلف (2011). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر.
- علي، كنان (2017). بروفيلات الذكاءات المتعددة السائدة لدى طلبة المرحلة الثانوية (الأول والثاني ثانوي) في محافظة دمشق. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- علي، كنعان (2017). بروفيلات الذكاءات المتعددة السائدة لدى طلبة المرحلة الثانوية (الأول والثاني ثانوي) في محافظة دمشق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- العمرات، محمد (2014). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القائد لدى مديري مدارس تربية البراء وتربية وادي السير في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن.

- فرح، علي وأنور، رهام (2015). فاعلية برنامج مقترح لتنمية الذكاء اللغوي لأطفال التعليم قبل المدرسي بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- المختار، مهند وحامد، آدم (2016). اختيار أثر الذكاء الشخصي على صناعة القرار: دراسة تطبيقية على أكاديمية السودان للعلوم، جامعة شبية- المملكة العربية السعودية -والامام المهدي، السودان.

الدوريات:

- التونسي، نبيلة طاهر (2011). تطبيقات عملية نظرية الذكاءات المتعددة في تنمية مهارات اللغة العربية، مجلة التجديد التربوي، العدد التاسع، إدارة البحوث والدراسات التربوية لوزارة التربية والتعليم.
- الجبوري، محمد حمزة (2013). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة العراق. ع 34، ص ص: 168 - 194.
- الحكيم، ليث علي، والخفاجي، حاكم وزوين، عمار (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، مج 11، ع 2، ص ص: 94-119.
- الدعي، فرحان وكمونة، حيدر (2013). دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز في كليات جامعة كربلاء. جامعة كربلاء، العراق.

- رشيد، صالح عبد الرضا (2009). أثر بيئة العمل الابتكارية في الأداء الابتكاري - دراسة تطبيقية في عملية الإدارة والاقتصاد، المؤتمر العالمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين.
- رشيد، صالح عبد الرضا (2014). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، جامعة القادسية، مج1، ع3، ص ص: 6-35.
- رشيد، صالح عبد الرضا، ورونق، كاظم، وعبد الأمير، ماجدة (2009). تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي، بحث تطبيقي في كلية الهندسة/ جامعة القادسية، المؤتمر العلمي الدولي (العلمي الرابع)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- الرقاد، هناء وأبو دية، عزيزة (2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص 737-ص 763.
- ريان عادل عطيه (2013). انماط الذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية بمديرية تربية الخليل في فلسطين، مجلة جامعة الاقصى، سلسلة العلوم الانسانية، مجلد 17، عدد1، ص 193-234.
- سلامة، محمد (2012). القدرة التنبؤية للذكاءات المتعددة في مهارات التعلم، مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية، 38 (3)، جامعة القدس المفتوحة فرع الخليل، فلسطين.
- سليمان، فريال (2011). بعض المهارات الاجتماعية لدى أطفال الرياض وعلاقتهم بتقييم الوالدين، مجلة جامعة دمشق، المجلد (27).

• السيد، أحمد جابر (2003). نظرية الذكاءات المتعددة وتطبيقاتها في بيئة التعليم والتعلم،
المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي.

• شبلي، سميح (2012). واقع التعليم العالي في فلسطين وأفاق تطويره، ندوة متخصصة
بالتعليم العالي في فلسطين، بتنظيم من مجلة شؤون فلسطينية"، مساء 7 / 10 /

2012 متاح على: Fill://c:/Users/DR/Downloads

• علي، ليث وزوين، عمار وخفاجي، حاكم (2010). دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة
المعرفة في تحقيق الأداء المتميز. دراسات إدارية، جامعة العراق، مج3، ع6، ص ص
1-25.

• مزهر، أسيل علي (2011). أثر الابداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة
الفساد الإداري. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، ص ص
113-149.

• الهيدان، أمال (2017). الذكاء العاطفي للاختصاصيين ومستوى الأداء المهني، مجلة جامعة الاميرة
نورة بنت عبد الحمين، مجلد34، ع136.

المراجع الأجنبية:

- Gardner, H. (1983). **Frames of mind : the theory of multiple intelligence**, New york: Basic Books .
- Gardner, H.(1999). **Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21century**, New York: Basic Books.
- Hajhashemi, K. Caltabiano,N & Anderson, N. (2017). Multiple Intelligences, Motivations and Learning Experience Regarding Video-Assisted Subjects in a Rural University. Rural University, Australia.
- Kotler, p. (2000). **Marketing management**. New jersey – Palestine. (?????)
- Sener & Cokcaliskan (2018). **An Investigatio between Multiple Intelligences and Learning Style**. Mugl Sitki Kocman University, Turkey.

- Stok, Z. Martic, M. Bertoneelj, A. & Meske, M. (2010). **Elements of organizational culture lading to business excellence. vol 28,**

المواقع الالكترونية:

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2012). معجم مصطلحات الحاكمة التربوية،
الرباط: مكتب تنسيق التعريب، موقع الكتروني
- جامعة الخليل: (www.hebron.edu).
- جامعة فلسطين الاهلية: (www.paluniv.edu.ps).
- جامعة فلسطين التقنية، الخضوري: (www.ptuk.edu.ps).
- جامعة البوليتكنيك: (www.ppu.edu).

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) داخل المربع المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:-

1- العمر:

أقل من 30 سنة 31 - 40 سنة 41-60 سنة أكثر من 60 سنة

2- الجنس :

أنثى

ذكر

3- المؤهل العلمي:

بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4- المسمى الوظيفي:

عميد كلية نائب عميد رئيس قسم

القسم الثاني: (محاور الذكاء المتعددة) الرجاء وضع إشارة (✓) مقابل كل فقرة من الفقرات الآتية في عمود الإجابة المناسب.

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
المحور الأول: الذكاء الاجتماعي					
ويتمثل في القدرة على الإدراك والاستجابة المناسبة للحالات الانفعالية والدافعية المختلفة للآخرين، وعلى فهم ما يفكرون فيه وفهم شخصياتهم.					
1					أقبل مناقشة الآخرين لأخطائي.
2					أسعى دائما لاكتساب أصدقاء جدد.
3					أستطيع التعايش مع مختلف الشخصيات.
4					لدي القدرة على العمل الجماعي.
5					لدي القدرة لفهم أمزجة الآخرين بسهولة.
6					أسعى دوما لخدمة الآخرين والتعاطف معهم.
7					يمكنني تفسير المواقف والأحداث بصورة يقبلها الآخرون.
8					لدي القدرة على لقاء الأشخاص للمرة الأولى والدخول معهم في حوارات.
9					أستخدم مهاراتي المعرفية والاجتماعية في حل ما يواجهني من مشكلات.
10					أملك القدرة لإدارة المواقف المعقدة.

المحور الثاني: الذكاء العاطفي

يتمثل في القدرة على تنظيم الفرد لحالته النفسية، ومنع وقوع الأسى أو الألم والحزن عليها؛ حيث يؤدي ذلك إلى إيقاف قدرته على التفكير.

11	أنا أعرف نفسي وقدراتي جيداً.				
12	إنني على دراية بنقاط ضعفي وقوتي.				
13	أستطيع التحكم في انفعالاتي وغضبي.				
14	عندما أشعر بالحزن يمكنني أن أحدد الشيء أو الشخص الذي سبب لي الحزن.				
15	عندما أكون قلقاً يمكنني أن أحدد تماماً المشكلة التي تقلقني.				
16	أنهمك في العمل حينما أجد نفسي قادراً وقوياً ومؤملاً لذلك.				
17	أتفوه بأشياء أجد نفسي نادماً على قولها بعد ذلك.				
18	أجد صعوبة في قول أشياء مثل (أنا أحبك) حتى لو كنت أشعر بذلك حقاً.				
19	عندما أقرر إنجاز عمل ما، اصطدم بعوائق تمنعني من الوصول إلى أهدافي.				
20	أنهي العمل الذي بدأت به.				

المحور الثالث: الذكاء اللغوي

يتضمن حسن استخدام اللغة و معالجتها، وذلك من خلال انتقاء المفردات المعبرة ونطق الأصوات، والبراعة في تركيب الجمل.

21	أستخدم اللغة جيداً لغرض الإقناع.				
22	أفضل الحوار في إجراء المقابلات.				
23	لدي القدرة على فهم وظائف اللغة.				
24	أستمتع بالقراءة بغض النظر عن موضوعها.				
25	أجد من السهولة تذكر العبارات أو القصائد أو كلمات الأغاني.				
26	أجد من السهولة فهم الرسومات البيانية والمخططات والجدول.				
27	أستطيع تعلم لغة جديدة بسهولة.				
28	من خلال استخدام اللغة أقوم بحل مشكلات التذكر.				
29	أنا ماهر في التكلم والكتابة والإصغاء والقراءة.				
30	أستخدم مفردات اللغة بشكل سلس.				

المحور الرابع: الذكاء الشخصي

يتمثل بقدرة المرء على أن يقترب من حياته الداخلية، وأن يميز بين انفعالاته وإدراكاته وأفكاره ومظاهر ضعفه وقوته.

31	أدرك مشاعري وأستطيع التحكم فيها.				
32	أخطط وأعمل بجد لتحقيق أهدافي الشخصية.				
33	أجيد فهم أفكار زملائي بالعمل ومشاعرهم.				

34	البرامج والخطط وتطويرها.				
35	أقبل النصائح من الزملاء.				
36	لدي اساليب فريدة ومميزة لحل مشاكلي الشخصية.				
37	أجد صعوبة في الحكم على شخصية الآخرين.				
38	أشعر بالسعادة بالعمل لأنه ينسجم مع مهاراتي واهتماماتي وشخصيتي.				
39	التحقت بدورات لتعلم مهارات جديدة لتساعدني على توجيه نفسي بنفسي.				
40	لدي سلوك قيادي بين زملائي في العمل.				

القسم الثالث: (محاور الأداء الجامعي المتميز) الرجاء وضع إشارة (✓) مقابل كل فقرة من الفقرات الآتية في عمود الإجابة المناسب¹.

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: نتائج تعلم الطلبة					
1					يتم تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار بما يتوافق والمستجدات العلمية في حقل التخصص.
2					تركز المفردات الدراسية على تهيئة الطلبة لخلق فرص العمل المناسبة لاختصاصاتهم بعد التخرج.
3					تعتمد الكلية أسلوب التعلم المستند إلى الابتكار والإبداع بديلاً عن التلقين والحفظ.
4					تلتزم الكلية بتنفيذ مفردات المناهج الدراسية على وفق الخطط المقررة.
5					هناك تحسن واضح في مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة.
6					يلاحظ التحسن المستمر في نتائج الطلبة من سنة إلى أخرى.
7					يمتلك الخريجون المعرفة والمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل.
المحور الثاني: نتائج التركيز على الطلاب					
وتتلخص في نتائج التركيز على الطلبة وأصحاب المصالح المهمين في الكلية (العاملين، وسوق العمل، والمجتمع المحلي)، وانخراطهم في أنشطتها، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبلهم.					
8					تحرص الكلية على الاعتراف بحقوق الطلبة وتميز جهودهم العلمية.
9					تعتمد الكلية التغذية العكسية للمعلومات المسترجعة من الطلبة وأصحاب المصلحة لتحسين خططها وبرامجها الدراسية.

¹ مأخوذ هذا الجزء من الاستبانة من (رشيد والزيادي، 2012) بالاستناد إلى جائزة مالكوم بالدريج للتميز في الأداء التعليمي، إصدار 2012-2011.

					10	تبحث الكلية دائما عن الأساليب الجديدة والمبتكرة لزيادة مستوى رضا الطلبة.
					11	تعمل الكلية على إشراك أصحاب المصلحة في إعداد خططها و برامجها الدراسية.
					12	غالبا ما تتصرف الكلية بما يليبي رضا أصحاب المصلحة الآخرين.
					13	هناك شعور واضح لدى طلبة الكلية وأصحاب المصلحة الآخرين بالرضا عن أدائها.
					14	الثقة المتبادلة هي السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها وأصحاب المصلحة الآخرين.
المحور الثالث: نتائج التركيز على قوة العمل						
وتتضمن النتائج الجوهرية للتركيز على الموارد البشرية في الكلية فيما يتعلق بتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فضلا عن توفير البيئة المناسبة لعملهم بهدف زيادة اندماجهم فيها وتحقيق رضاهم عن أدائهم.						
					15	تحرص الكلية على إشراك العاملين الإداريين في الدورات التدريبية ذات الصلة باختصاصاتهم ومهام عملهم.
					16	تعمل الكلية على تطوير خبرات العاملين ومهاراتهم في الاقسام الإدارية والخدمية.
					17	تسعى الكلية إلى خلق بيئة علمية محفزة للابتكار والأبداع.
					18	تشجع الكلية أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق الترقبات العلمية في مختلف المراتب العلمية.
					19	تسعى الكلية إلى تحسين مستوى الرضا لدى الأساتذة و العاملين عن خدماتها المختلفة.
المحور الرابع: نتائج القيادة و الحاكمية						
وتتضمن نتائج أداء الكلية فيما يتعلق بالقيادة والحاكمية والتزامها بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، فضلا عن التزامها الأخلاقي والتربوي تجاه مختلف قضايا المجتمع.						
					20	أظهرت الكلية التزاما تاما بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
					21	التعامل الاخلاقي التربوي هو السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها.
					22	هناك التزام مستمر من قبل عمادة الكلية لضمان الجودة ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
					23	عملت الكلية على إدامة العلاقة بين العمادة و مختلف أصحاب المصلحة داخل الكلية وخارجها.
					24	تتحمل عمادة الكلية مسؤولية القرارات التي تصدر عنها.

ملحق رقم (2): قائمة أسماء محكمي استمارة الاستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د سمير ابو زنيد	ادارة اعمال	جامعة الخليل
2	د. محمد الجعبري	ادارة اعمال	جامعة الخليل
3	د. أسامة شهوان	ادارة اعمال	جامعة الخليل
4	د. محمد عمرو	ادارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
6	د. ياسر شاهين	مالية ومصرفية	جامعة فلسطين الاهلية