

درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات  
القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها

إعداد

صقر سالم علي السواعير

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

أيار، 2007

### التفويض

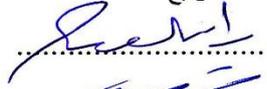
أنا الطالب صقر سالم علي السواعير أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الاسم : صقر سالم علي السواعير  
التوقيع :   
التاريخ : ٢٠١٩/٧/٢٠

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها.

وأجيزت بتاريخ 2007/5/9

التوقيع  
  
  


أعضاء لجنة المناقشة  
الأستاذ الدكتور راتب السعود رئيساً  
الدكتور تيسير الخوالدة عضواً  
الدكتور عاطف مقابلة عضواً ومشرفاً

## شكر وتقدير

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ".

فلا يسعني وقد أنتهيت من إعداد هذه الرسالة إلا أن أتقدم بالشكر الموصول إلى أستاذي الفاضل الدكتور عاطف مقابلة الذي أشرف على هذه الرسالة ولم يبخل بجهد أو نصيحة لإخراج هذا الجهد لحيز الوجود.

وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود والدكتور تيسير الخوالدة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بأفكارهم وملاحظاتهم لتخرج بصورة علمية لائقة. و لا يفوتني أن أشكر كل من أسهم أو قدم يد العون لإنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

## الإهداء

إلى والدتي العزيزة أطال الله في عمرها ..... حباً وأعتزازاً  
وإلى الأحبة أخوتي واخواتي وأبنائهم.....افتخاراً وتقديراً  
وإلى الأخوة الزملاء الأفاضل.....عرفاناً بالجميل  
لهم جميعاً أهدي هذا العمل، ودعائي للمولى عز وجل أن يجعل النفع مضمونه، والعلم  
مكنونه، وكما أفدت ممن سبقني أدعوه أن يفيد منه من جاء بعدي.

## فهرس المحتويات

و.....	فهرس المحتويات
ي.....	الملخص
ل.....	ABSTRACT
١.....	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
٢.....	مقدمة
٦.....	مشكلة الدراسة:
٦.....	هدف الدراسة وأسئلتها
٧.....	أهمية الدراسة:
٧.....	مصطلحات الدراسة:
٨.....	محددات الدراسة:
٩.....	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
١٠.....	أولاً: الأدب النظري:
٢٣.....	ثانياً: الدراسات السابقة:
٢٩.....	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:
٣١.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٣٢.....	منهج الدراسة:-
٣٢.....	مجتمع الدراسة:-
٣٢.....	عينة الدراسة:-
٣٣.....	أداة الدراسة:
٣٤.....	إجراءات تطبيق الدراسة:-
٣٥.....	متغيرات الدراسة:
٣٥.....	المعالجة الإحصائية:-
٣٦.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة
٣٧.....	النتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول:
٤١.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
٤٨.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٤٩.....	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٥١.....	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

٥٣	..... التوصيات
٥٤	.....: المراجع
٥٧	..... : المراجع الأجنبية
٥٩	..... الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات الاردنية العامة حسب متغيرات الدراسة.	44
2	توزيع أفراد عينة الدراسة على الجامعات الاردنية العامة حسب متغيرات الدراسة.	45
3	ثبات الأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة وللأداة ككل.	47
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الاردنية العامة للمهارات القيادية بشكل عام ولكل مجال من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها مرتبةً تنازلياً.	51
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية لفقرات مجال المهارات الفنية من وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة.	53
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية لفقرات مجال المهارات الانسانية من وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة.	55
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية لفقرات مجال المهارات الادراكية/ التصورية من وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة.	57
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق في تقديرات الطلبة لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية تبعاً لمتغير الجنس.	59
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية تبعاً لمتغير الجامعة.	60
10	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجامعة.	61
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.	62
12	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.	63
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل تبعاً لمتغير نوع النشاط.	65
14	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية تعزى لمتغير نوع النشاط .	66

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
82	الاستبانة بصورتها الأولية	1
89	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	2
90	الاستبانة بصورتها النهائية	3
94	المخاطبات الرسمية للجامعات	4

# درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها

إعداد

صقر سالم السواعير

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 - ما درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها ؟

2 - هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، تعزى لمتغيرات الجنس، والجامعة، و المستوى الدراسي ونوع النشاط؟

تكون مجتمع الدراسة من الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية المسجلين لنيل درجة البكالوريوس في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2006/2007 في الجامعات الأردنية العامة التالية: الجامعة الأردنية ، جامعة اليرموك و جامعة الطفيلة التقنية ، إذ بلغ عددهم (1150) طالبا وطالبة، تكونت عينة الدراسة من (310) طالباً وطالبة أي بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة للجامعتين الأردنية واليرموك وتم اخذ جميع مجتمع الدراسة لجامعة الطفيلة التقنية وذلك لصغر حجم المجتمع.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لقياس درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، واشتملت الأداة على ثلاثة مجالات هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية ، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية

من (60) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، والتأكد من ثباتها باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وحساب معامل ارتباط بيرسون للثبات، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.94).

وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وسائل إحصائية لمعالجة بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- كانت درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وفيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاء مجال المهارات الإنسانية بالرتبة الأولى إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.77)، ثم مجال المهارات الفنية بمتوسط حسابي (3.71)، وجاء مجال المهارات الإدراكية التصورية بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66).

- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية، تعزى لمتغيرات الجنس، الجامعة، المستوى الدراسي ونوع النشاط، على جميع المجالات وعلى الأداة ككل.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها:

- عقد دورات وندوات لتنمية المهارات القيادية المتعلقة بالمهارات الإدراكية التصورية لدى مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية.

- وإجراء دراسات تتناول الصعوبات التي تواجه مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية وتؤثر على تحقيقهم لمتطلبات دورهم القيادي في مجال تخصصاتهم.

The degree of practicing of leadership skills by the supervisors of students' activities at Jordanian public universities from the involved students' point of view

Prepared by:

Saqer Salem Al Swa'eer

Supervised by:

Dr.Atef Yousef Magableh

**ABSTRACT**

This study aimed at identifying the degree of practicing leadership skills by the supervisors of students' activities in Jordan public universities from the involved students' point of view through answering the following questions:

1- What is the degree of practicing leadership skills by the supervisors of students' activities in Jordanian public universities from the involved students' point of view?

2- Are there significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) in the degree of practicing of leadership skills by the supervisors of students' activities in Jordanian public universities, attributed to the variables of gender, university, level, or the type of activity study as the involved students' perceive it ?

The population of the study consisted of the students participating in students' activities and who are registered in undergraduate programs in the first semester of the academic year

2006-2007 at the following universities: the University of Jordan, AL Yrmouk University, and Tafila Technical University. The total number of students was (1150), both male and female. From those, (310) students participated in the study, which comprised (20 %) of the students who participated from both the University of Jordan and AL Yrmouk University. Due to its relevantly smaller size, the entire student body of Altafilah technical University participated in the study.

To achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire distributed to three domains: technical skills, human skills, and conceptual skills, it included (60) paragraph and validated by a group of judges, and by the test-retest, the reliability factor was (0.94).

The mean, standard deviations, person correlation and the One - Way ANOVA analysis were used.

The study had come up with the following results:

- The degree of practice of leadership skills by the supervisors of students' activities in Jordanian public universities from the point of view of the students participating in these activities was high, with a mean of (3.71), in terms of the field of study, human skills were on the of the rank with a mean of (3.77), while technical skills came second with a mean of (3.71), conceptual skills came last with a mean of (3.66).

- There were no differences with statistical significance at the Level ( $\alpha=0.05$ ) in the degree of practice of leadership skills by the supervisors' of students' activities in Jordanian public universities, attributed to the variables of gender, university, level, or type of activity in every aspect of the whole study as students participating in these activities perceive it .

In accordance with the findings of the study, the researcher recommends the following:

1. Conducting courses to improve the leadership skills relating to conceptual skills that supervisors of students' activities in Jordanian universities have.
2. Conducting courses that tackle the hardships that might affect the achievement of supervisors of students' activities and prevent them from acting as leaders in their areas of spatiality at public universities in Jordan.

الفصل الأول  
مشكلة الدراسة وأهميتها

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

### مقدمة

تمثل الجامعات في عصرنا الحالي الركيزة الفكرية والعلمية في المجتمع، ومن المقومات الرئيسة للدولة العصرية ومؤشراً على نهضتها، وأصبح إنشاؤها في سلم أولويات الدول؛ وذلك إيماناً منها بالدور الذي تؤديه في تنمية الأفراد تنمية شاملة، وقيادة التغيير الاجتماعي؛ من خلال تحقيق التفاعل بين الفرد والبيئة الاجتماعية. وقد بات مطلوب منها فيما تلعبه من دور وتحققه من أهداف، أن تسير التغيرات والتطورات السريعة في شتى المجالات العلمية والتكنولوجية، والانفجار المعرفي الذي يشهده العالم، من أجل إعداد الفرد المتعلم القادر على اكتساب المعرفة، وتوظيفها في حياته، وأن تأخذ في الحسبان حاجات الفرد والمجتمع المتغيرة، في ضوء ما تفرضه هذه التطورات.

وتقوم الجامعة بمهمة أساسية في صياغة الشباب؛ فكراً ووجداناً وانتماءً، ومن خريجي الجامعات تتخلق قيادات المجتمع في مختلف المجالات العلمية والاقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية، والتي من خلالها يتابع المجتمع مسيرته، تقدماً أو تثبتاً أو انحساراً، أضف إلى هذا ما للجامعة والجامعيين من موضع متميز ومرموق في النسق القيمي والحضاري الذي يؤثره النظام الاجتماعي في حركته وعلاقاته وتفاعلاته وتواصله (عمار، 2001).

إن الطلاب عندما يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي، بحاجة إلى مناخ يطلق طاقاتهم الكامنة ويحرر عقولهم من أسر الجمود الفكري، والتفكير الخرافي، وعادات المسايرة، ويدربهم على ممارسة النقد الواعي القائم على الحجة والدليل المنطقي. ومن هنا فإن كفالة حرية الفكر وحرية التعبير عن الرأي للمجتمعات الجامعية، هي من الأمور الضرورية التي لا غنى عنها، وأن مهمة التعليم العالي الرئيسة، هي الحفاظ على التراث العلمي للإنسانية، ونقله عبر الأجيال المتعاقبة، وإثرائه وتطويره، وكذلك وضع ثمرات العلم والمعرفة في خدمة المجتمع وترشيده وتبصيره (علي، 1999).

وتساعد الجامعات على تشكيل المجتمع المدني؛ من خلال التأكيد على أهمية الحقوق والحريات الديمقراطية، والتعليم الشامل للمواطنين المدركين سياسياً وثقافياً واجتماعياً، كما تقوم الجامعات بإيجاد الحلول لكثير من مشكلات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية من خلال البحث واكتشاف المعارف وابتكار التقنيات الحديثة التي يمكن أن تجلب الأمل إلى الملايين من البشر الذين قد يعانون من الفاقة، وسوء التغذية والمرض، فلا يوجد ما هو أكثر أهمية من أن تقوم الجامعات بالإنفتاح على المجتمعات الموجودة فيها لإيجاد التعاون معها والتعرف على احتياجاتها وتلبيتها (Piper, 2002).

لاشك في أن دور الجامعات اليوم لم يعد مقصوراً على تزويد الطالب بالمعارف والمعلومات فحسب، أو الاكتفاء بتنمية مواهبه العلمية، وتطوير قدراته العقلية؛ بل إن فلسفتها التربوية اتسع نطاقها، وتعددت أغراضها واتجاهاتها لتشمل أيضاً الإسهام في بناء الشخصية الإنسانية للطالب الجامعي، وتعويدَه على التفكير العلمي، لمواجهة متطلبات الحياة العصرية وإعدادَه إعداداً متكاملًا في مختلف جوانبه العقلية والبدنية والاجتماعية والنفسية، وذلك انطلاقاً من المفهوم التربوي للسياسات التعليمية المعاصرة، التي تنادي بضرورة الاهتمام بالفرد كوحدة متكاملة، لا تتجزأ، وإفساح المجال أمامه لممارسة العديد من ألوان النشاط اللامنهجي (الكردي، 1988).

وقد سعت مؤسسات التعليم العالي إلى التأثير على كل مظهر من مظاهر حياة طلبتها خلال السنوات التي يقضونها في الحرم الجامعي، ويتم هذا التأثير، وبشكل مميز من خلال الأنشطة التي توفرها لطلبتها. ولهذا فقد نوّعت هذه المؤسسات - كل حسب إمكانياتها المادية والبشرية- من الأنشطة الطلابية؛ لتشمل مناحي تتوافق مع أكبر قدر ممكن من رغبات وقدرات واهتمامات الطلبة الموجودين في الحرم الجامعي. حيث تؤمن هذه المؤسسات بأن الأنشطة الطلابية إنما هي ضرورة متممة ومعززة لما يتلقاه الطلبة، وما يتعرضون له من خبرات داخل قاعات المحاضرات وخارجها؛ ولذا فقد شملت هذه الأنشطة الطلابية: الأنشطة الرياضية بكل أنواعها ومستلزماتها من ملاعب، وأبنية، ومرافق، ومدرّبين ومشرفين معدّين إعداداً يتوافق مع مهماتهم؛ وكذلك الأنشطة الثقافية، فأوجدت المسارح وأصدرت الصحف والمجلات، وأقامت الندوات، والأنشطة الفنية؛ فكانت المراسم وقاعات العرض، وفرق الموسيقى، والأنشطة العلمية، وما تستلزم من مختبرات يمارس فيها الطلبة هواياتهم، ويستعرضون من خلالها قدراتهم الإبداعية، لما فيه خيرهم وخير مجتمعهم، وما قد يتم من تطوير للعلوم والابتكار (طناش، 1992).

وترسيخاً للمفهوم الحديث للنشاطات الطلابية، وإيماناً بالدور الذي تلعبه هذه النشاطات؛ فقد قامت الجامعات الأردنية باستحداث منح دراسية للقبول في الجامعات، على أساس التفوق الرياضي والتفوق الفني؛ مما انعكس إيجاباً على إقبال الطلبة على ممارسة النشاطات المختلفة على صعيد المدارس والأندية والمنتخبات الوطنية في شتى المجالات، لزيادة فرصهم بالحصول على هذه المنح. وبالتالي القبول في التخصصات التي يرغبون بها، أما على صعيد الجامعات فقد أدى استحداث هذه المنح إلى قبول عدد من الطلبة من ذوي المهارات الفنية العالية في المجالات الرياضية والثقافية والفنية؛ مما عزز المشاركة

الطالبة في المسابقات الرياضية والثقافية والفنية، ورفع المستوى الفني والمهاري للمنتخبات والفرق الجامعية في شتى المجالات الرياضية والفنية والثقافية. وقد تم إنشاء الإتحاد الرياضي والإتحاد الثقافي والفني للجامعات الأردنية؛ بهدف رعاية الحركة الرياضية والحركة الثقافية والفنية، ودعمهما وتطويرهما، ولتمثيل الجامعات الأردنية في الدورات والمؤتمرات الرياضية؛ وفي المؤتمرات الثقافية والفنية العربية والدولية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2001؛ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2004).

ويؤكد محسن (1995) على ضرورة توافر عدد من العناصر لنجاح التطوير في مجالات النشاطات الطلابية وأهمها، العنصر البشري وتوافر المرافق المختلفة، واللوازم والأدوات، والتمويل وأسلوب العمل الذي يعتمد على توافر الفرصة لكل طالب.

وإذا علمنا أن المهمة الأساسية لأي تنظيم، سواء كان رسمياً أم غير رسمي؛ هو إنجاز الواجبات والمسؤوليات المناطة بالأعضاء لتحقيق الهدف. والقائد هنا يجب أن تكون لديه القدرة على التأثير والإقناع، وحشد الجهود وتحريك مشاعر الآخرين، وخلق نوع من الانسجام العام لتقبل الهدف والسعي إليه، لأن قدرة القائد على التأثير وتماسك الجماعة وتجانسها يؤثر بشكل مباشر على تحقيق المهمة، ومن هنا يتضح مفهوم القيادة والذي يركز على مبدأ التأثير في الأفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة تخدم الأفراد والتنظيم، ويبدو هذا في ما أشار إليه Ordway Tead في كتابه "فن القيادة" عندما عرف القيادة على أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و التعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالح " (كلالدة، 1997).

إن هذا التأثير في سلوك التابعين، بحاجة أن تتوافر لدى القائد الفعال مهارات قيادية لتجعله قادراً على التأثير، وقادراً على التجديد و الابتكار، والنظرة إلى المستقبل، وقادراً على التفاعل مع الآخرين، والتعاون معهم، وقادراً على مواجهة المواقف الطارئة والصعبة بحكمة و فاعلية و التعامل مع المتغيرات الداخلية في مؤسسته والخارجية في البيئة المحلية والقدرة على التنبؤ ووضع الحلول والاستراتيجيات الإدارية المسبقة (سلامة، 1987).

وقد أشار (الخطيب وآخرون، 1984) إلى أن هذه المهارات يكتسبها الإنسان من خلال خبراته وتجاربه، وممارساته، وأنها تعتبر ضرورة لنجاح رجل الإدارة التربوية، وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسة عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات

الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. أما المهارات الإنسانية فإنها تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، وتتضمن مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. وفي جانب المهارات الإدراكية/التصورية فإنها تتعلق بمدى كفاءة رجل الإدارة التربوية في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول والتوصل إلى الآراء والمهارات الفكرية.

وهذه ضرورة لمساعدة رجل الإدارة في النجاح في تخطيط العمل، وتوجيهه وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل وما يترتب على ذلك من تقليل المخاطر أو الخسارة في تحقيق الفائدة المرجوة، وتعني تمتع رجل الإدارة بمهارات تصورية جيدة، بحيث يربط بين أي إجراء وبين الأهداف المنشودة من التربية.

ويلعب القائد أو المشرف دوراً مهماً في تنظيم برامج الشباب، وكلما كان القائد خبيراً في برامج الجماعات، كان نجاح الجماعة وتقدمها أفضل، ويمكن تحديد دور القائد(المشرف) بالنسبة لبرامج الشباب في النواحي التالية: معاونة الشباب في تخطيط برامجهم؛ وذلك من خلال إسهام الشباب في تخطيط وتصميم برامجهم، بحيث يصبح ذلك الإسهام وسيلة لتحقيق قيادة جماعية بين أعضاء الجماعة، ومساعدتهم في تطوير ميولهم، وأن يكونوا واقعيين في إدراك قدراتهم، ومدى إمكانية مقابلتها وميولهم، وتدريبهم على قيادة البرامج المختلفة، سواء من خلال الاجتماعات الدورية أم خلال نشاطها الاجتماعي والثقافي والرياضي والفني، ومساعدتهم على الاستعانة بمصادر البيئة؛ وذلك من خلال التعرف على المؤسسات الرياضية والاجتماعية والصحية والثقافية والفنية، ومؤسسات المجتمع العامة والخاصة ليستعين بها في تصميم وتنفيذ البرامج (دغش،1996).

وتأسيساً على ما تقدم، فلا بد من توافر مجموعة من المهارات القيادية لدى مشرفي الأنشطة الطلابية، لتفعيل متطلبات دورهم كقادة، وتفاعلهم مع المهام المناطة بهم. وحيث إنه - وفي حدود علم الباحث - لم تتناول أية دراسة درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الاردنية العامة للمهارات القيادية، فقد وجد الباحث مبرراً لقيامه بهذه الدراسة، خاصة وأنه لمس عن كثب من خلال عمله كمشرف للأنشطة الطلابية في جامعة البلقاء التطبيقية، وجود تبايناً في أمتلاك وممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية.

## مشكلة الدراسة:

ينظر إلى مشرف الأنشطة الطلابية اليوم بأنه قائد تربوي يمارس أدواراً متعددة، وتنعكس هذه الأدوار سلباً أو إيجاباً في عمله؛ فامتلاك المشرف للمهارات القيادية ودرجة ممارسته لها بكفاءة، عامل من عوامل نجاحه في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة من جهة وإكساب هذه المهارات للطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية من جهة أخرى، إذ يلعب مشرفو الأنشطة الطلابية دوراً كبيراً في حل الكثير من المشكلات التي تواجه الطلبة في هذه المرحلة العمرية الهامة من حياتهم، من خلال توجيه طاقاتهم وتفريغها بصورة ايجابية تعود عليهم وعلى مجتمعاتهم بالنفع، وما يتطلبه ممارسة هذا الدور من امتلاك المشرفين للمهارات القيادية التي تساعدهم على حسن توجيه هؤلاء الطلبة.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة لدى الباحث من خلال عمله في عمادة شؤون الطلبة في جامعة البلقاء التطبيقية؛ إذ لاحظ الباحث في اللقاءات والنشاطات الطلابية التي تقيمها الجامعات أن هنالك تبايناً واضحاً في إدارة مشرفي الأنشطة الطلابية للفرق والطلبة المشاركين معهم، وأن بعض المشرفين أتسمت فرقههم بالتفوق والانضباطية العالية أكثر من غيرها وفي أكثر من محفل ولقاء. فإذا اختلف مشرف النشاط - وعلى الرغم من عدم اختلاف الطلبة - كان هناك فارق في أداء وسلوكات الطلبة وانضباطهم مما أثار تساؤل الباحث عن السبب في ذلك و هل يعود للمهارات القيادية لدى هؤلاء المشرفين وممارستهم لها؟ فجاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها.

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 - ما درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها ؟

2 - هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية، من وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية تعزى لمتغيرات الجنس، والجامعة، والمستوى الدراسي ونوع النشاط الذي يمارسه الطالب؟

## أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة مما يلي:

- 1 - أهمية موضوع الدراسة، إذ لم تجر دراسات محلية وعربية في حدود علم الباحث للتعرف على درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات للمهارات القيادية، حيث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.
- 2 - يأمل الباحث في أن تسفر نتائج الدراسة عن جملة اقتراحات تسهم في تطوير أداء مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية.
- 3 - تساعد الدراسة الحالية في أن تكون منطلقاً لمزيد من الدراسات من قبل المهتمين وأصحاب العلاقة لتوسع في البحوث المتعلقة بالمهارات القيادية وسبل تطويرها.
- 4- يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الاردنية من خلال تطوير إستراتيجيات جديدة تساعد في تنمية السلوك القيادي لدى المشرفين.

## مصطلحات الدراسة:

شملت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات الآتية:

### الأنشطة الطلابية:

تلك البرامج التي تنفذ بإشراف وتوجيه من الجامعة والتي تتناول كل ما يتصل بالحياة التعليمية وأنشطتها المختلفة سواء ذات الارتباط بالجوانب الاجتماعية والرياضية والفنية والعلمية والثقافية والإبداعية أم المتعلقة بالمواد المنهجية (طناش، 1992).

والأنشطة الطلابية يقصد بها في هذه الدراسة الأنشطة الثقافية، والأنشطة الفنية، والأنشطة الرياضية، والأنشطة الاجتماعية.

### المهارات القيادية:

هي المهارات التي من الضروري توافرها لدى القائد لتشكل إطاراً مرجعياً ومنطلقاً لازماً لنجاح تفاعله مع المهام المناطة به وتفعيل متطلبات دوره بطريقة متميزة (الطويل، 2001).

المفهوم الاجرائي للمهارات القيادية التي سيتم التطرق لها في هذه الدراسة هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية و المهارات الإدراكية (التصورية). وكما تقيسه أداة الدراسة.

درجة الممارسة:

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مستوى القيام بالمهارات القيادية المطلوب تنفيذها عملياً من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية:

مجموعة الطلبة الذين يمارسون واحد أو أكثر من ألوان الأنشطة الرياضية، الأنشطة الثقافية والفنية والأنشطة الاجتماعية والمنتمين لمنتخبات الجامعة والفرق (المنتخبات الرياضية، الفرق الموسيقية والكورال، فرق المسرح، الرسم والنحت وفرق الجوقة).

محددات الدراسة:

تحدد الدراسة بالمحددات الآتية:

تقتصر الدراسة على الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة المسجلين لنيل درجة البكالوريوس في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2007/2006 من مستويات السنة الثانية، الثالثة والرابعة وتم استبعاد الطلبة في مستوى السنة الأولى لكونهم لم ينخرطوا في الأنشطة الطلابية بعد، وقد أقتصر تطبيق الدراسة على الجامعات الأردنية العامة التالية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة الطفيلة التقنية.

الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالأنشطة الطلابية و المهارات القيادية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري:

اشتمل الادب النظري على عرض للأنشطة الطلابية؛ من حيث مفهومها، مراحل تطورها، أهميتها وأهدافها. كما اشتمل على نبذة حول القيادة؛ من حيث مفهومها، أهميتها، مفهوم القيادة الإدارية، أساليب القائد للتأثير على المرؤوسين، مصادر القوة والنفوذ للقائد، و المهارات القيادية.

#### 1 - الأنشطة الطلابية

لقد أخذت النظرة إلى الأنشطة الطلابية في العقدين الماضيين منحىً جديداً، فلم تعد هذه الأنشطة مقصورة على أنشطة لا منهجية في منأى عن المؤسسات التعليمية و دون اتصال بأهدافها، بل أصبح لها دور أساسي في تحقيق الأهداف التربوية، من خلال ما تقدمه من نشاطات، وبرامج في جميع الجوانب العلمية، والمهارية، والاجتماعية، والفنية؛ فمن خلال الأنشطة الرياضية و البدنية المختلفة تتحقق الصحة البدنية للطلاب، ويسهم النشاط الثقافي في إكسابهم مهارات الحوار والمناقشات الهادفة المفيدة، ومن خلال الأنشطة المختلفة يكتسب الطلبة القدرة على التخطيط، والاعتماد على النفس، وتنمية العلاقات الاجتماعية، واستثمار أوقات الفراغ في العمل النافع المنتج لهم ولمجتمعاتهم.

إن الأنشطة الطلابية أصبحت واقعاً تربوياً له مفهومه وأهدافه، ومحدداته وأسس تنظيمه واختياره، وأصبح عنصراً أساسياً من عناصر المنهج، يعمل في علاقات تبادلية وتفاعلية في ذات الوقت مع العناصر الأخرى للمنهج (أبو رضوان، 1993).

أشار الفهيدى (2005) إلى تعريف دائرة المعارف الأمريكية للنشاط الطلابي بأنه " يتمثل في البرامج التي تنفذ بإشراف وتوجيه المدرسة، والتي تتناول كل ما يتصل بالحياة المدرسية وأنشطتها المختلفة، ذات الارتباط بالمواد الدراسية، أو الجوانب الاجتماعية والبيئية ذات الاهتمامات بالنواحي العلمية أو العملية ".

أما طناش (1992) فقد عرّف الأنشطة الطلابية بأنها: مجموعة البرامج التي تنفّذ بإشراف الجامعة وتوجيهها، سواء أكانت هذه البرامج ذات علاقة بالمنهج الدراسي أم بالحياة الاجتماعية والبيئة الجامعية، أم الاهتمامات الفردية الخاصة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف معينة.

وقد ذكرت حورية سالم (2000) أن فكرة النشاط وصورها التطبيقية فكرة قديمة، قدم التعليم نفسه، فقد انتشرت أيام الإغريق والرومان، الدراما، والموسيقى، والمناظرة، والرياضة البدنية، ومر النشاط في تاريخ تطوره بعدة مراحل وهي:

– المرحلة الأولى: كان هناك قلة في الأنشطة الممارسة ولم تكن ذات اثر ولم ترتبط بالمدرسة وأهدافها، حيث اقتصر اهتمام المعلمين على المواد الدراسية.

– المرحلة الثانية: واجهت الأنشطة المعارضة من قبل إدارة المدرسة، لازدياد عددها وممارسة الطلبة لها على حساب وقت عملهم المدرسي العلمي.

– المرحلة الثالثة: ونتيجة لاهتمام الطلبة وأولياء الأمور بالأنشطة، وكذلك بتأثير الفلسفة التربوية الحديثة التي أفسحت المجال لنمو المهارات الشخصية والاجتماعية، فقد بدأ فيها تقبل هذه الأنشطة خارج إطار المنهج واعتبرت جزءاً من وظيفة المدرسة.

– المرحلة الرابعة: الاهتمام بالأنشطة، نتيجة التغير في النظرية التربوية من مرحلة الاهتمام بالمعلومات إلى مرحلة الاهتمام بنمو القدرات الشخصية والاجتماعية التي تتضمن اتجاهات وأنماط سلوكية سليمة تؤدي إلى حياة سعيدة في مجتمعات ديمقراطية، واعتبرت القيم التربوية أمراً مهماً وأدمجت في المناهج المدرسية، وأصبحت المدارس تؤمن بالتعليم عن طريق الخبرة، وبأن الأنشطة ذات قيمة تربوية مفيدة، وأن كل الخبرات التي تقابل الطلبة في المدرسة هي جزء من المنهج المدرسي، وأن الأنشطة تمد الطلبة بخبرات ذات قيمة عالية.

تبدو أهمية الأنشطة الطلابية في مؤسسات التعليم العالي؛ من خلال قدرتها على استثمار أوقات الفراغ لدى الطلبة، لما فيه منفعتهم الذاتية كأفراد، ومنفعة المجتمع الجامعي، وكذلك المجتمع المحلي، وهي كذلك تعمل على تحقيق الأهداف التربوية، وتنمية المهارات والعلاقات الاجتماعية، وقدرات الطلبة الذاتية وتحفيزها – إذا قدر لها ذلك- بشكل سليم (طناش، 1992).

وأضاف محسن (1995) أنه عن طريق الاشتراك في أنشطة الاتحادات الطلابية، يتمرس الطلاب على ممارسة الديمقراطية في الانتخاب، وفي التخطيط والتنفيذ و الإسهام في التدابير المالية والإدارية والتنظيمية؛ إضافة إلى إتقان مهارات الاتصال من خلال ما يتعرض له من

خبرات من خلال اتصاله بالمؤسسات خارج الاتحاد، واحتكاكه بزملائه من الجامعات الأخرى؛ كذلك فإنها تنمي في الطالب روح تحمل المسؤولية، والمواطنة وضبط النفس من خلال اشتراكه في المعسكرات، والرحلات، على أن تخضع جميع هذه الأنشطة للتخطيط التربوي والنفسي والعلمي والإشراف الدقيق.

ولتعدد أهداف الأنشطة الطلابية حيث إن لكل مجال من مجالاتها أهدافها التي تحقق الغاية منها سيتم الإشارة إلى الأهداف العامة و العريضة منها كما بينها الفهيدي (2005) على النحو التالي:-

1- الربط بين المواد الدراسية التي يتعلمها الطلبة في الغرف الصفية بواقع الحياة وتجسيدها من خلال التطبيقات العملية والممارسات الميدانية.

2- اكتشاف القدرات والمهارات والمواهب الكامنة لدى الطلبة والعمل على صقلها وتنميتها واستثمارها لصالح الطلبة والمجتمع.

3- تعويد الطلبة على الانضباط، وتوجيه طاقتهم إلى الأنشطة البناءة والابتعاد عن الأنشطة الهدامة.

4- تهيئة الفرص للموهوبين وتشجيعهم على التفوق والابتكار.

ويؤكد راشد (1988) أن للنشاط الطلابي الجامعي دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة

سواء ما يتصل بالجوانب العلمية أم المهارية أم الاجتماعية أم الفنية ويلخصها فيما يلي:-

- تنمية القدرات العقلية والجسمية، واستخدام التفكير العلمي في مواقف علمية، وممارسة التعلم الذاتي والمستمر في المجالات الحياتية المختلفة.

- تدريب الطلاب على حب العمل، واحترام العاملين، وتقدير العمل اليدوي من خلال الممارسة الفعلية للنشاط العلمي والعملية.

- إرساء الممارسة الديمقراطية لدى الطلبة من خلال ممارسة أنشطة من شأنها أن تدرب الطالب على القيادة والتبعية واحترام النظم والقوانين، واكتساب القدرة على مناقشة الآراء دون تعصب، وغيرها من المهارات اللازمة للمشاركة الإيجابية في مجتمع ديمقراطي.

- إدماج الطلبة مع بعضهم وتشجيعهم على الاتصال مع الآخرين مما يساعد في التغلب على بعض المشكلات النفسية والاجتماعية من خلال مواقف النشاط؛ كالانطواء، الخجل، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية.

- التمسك بمبادئ التربية الإسلامية من خلال ما يتيح النشاط الديني من فرص تدريب الطلبة على السلوك الإسلامي في علاقاتهم ومعاملاتهم من خلال ما يتعلموه من الكتاب والسنة.

- تنمية الاتجاهات المرغوب بها عن طريق ممارسة هذه الأنشطة مثل حسن القيادة، التعاون، التسامح، والتحلي بروح الفريق، ومن خلال الأنشطة الفنية يتم تدريب الطلاب على الموازنة والتحليل، وتقدير الأعمال الفنية، وأيضاً يتم تدريبهم على الاستمتاع بالخبرات الجمالية بصفة عامة.

## 2 - القيادة:

تحظى القيادة باهتمام بالغ من قبل الأمم والشعوب، وذلك لما لها من تأثير وحافز كبير في الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمعات، ومن أجل ذلك تتعاطم الأهمية التي توليها المجتمعات المعاصرة للقيادة، حيث إن فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي، تتوقف على مدى تمتع القيادة بالتأثير الفاعل، والتوجيه الصحيح باتجاه الهدف المحدد، والمخطط له، الذي يحقق الأهداف المرجوة، لذلك أصبح من الضرورة العمل على استكشاف المواهب القيادية، واستظهار قدراتها وإمكاناتها، وتنمية مواهبها، وصقل إبداعاتها.

ولابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها، وتقيم العدل بينها، حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم، بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (( إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم )) ؛ رواه أبو داوود ، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون (( جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب )) وعليه فأهمية القيادة تكمن في :-

1- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.  
5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7- إنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة (العساف،2002).

إن القيادة ظاهرة اجتماعية، شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة، تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وهي تتناول أيضاً ألوأناً من النشاط الإجماعي والإقتصادي والديني والأخلاقي، وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية. بيد أن القيادة نفسها، عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابِعاً في موقف آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية، فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة (حسان والعجمي، 2007).

وينظر للقيادة على أنها هي الأساس في تنفيذ الإدارة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة - مادية وبشرية- للوصول إلى الهدف (كشيدان، 2001). وتتمثل معايير فاعلية القيادة في تحسين أداء الجماعة، وتحقيق أهدافها، وبقائها، وموهرها، واستعداد الجماعة وقدرتها على التعامل مع الأزمات، ورضا العاملين عن القائد، ومدى انتماء العاملين لأهداف الجماعة، والسعادة النفسية للعاملين، ومدى فمهوم المهني، واحتفاظ القائد بمكانته في الجماعة (Yukl,2002).

مفهوم القيادة:-

إن مفهوم القيادة شأنه شأن الكثير من مفاهيم العلوم الاجتماعية، لم يتفق على تعريف محدد له، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:-

— عملية أو حالة من التأثير على الأنشطة المختلفة، التي تقوم بها مجموعة معينة من الناس، من أجل وضع هدف معين، والوصول إلى تحقيقه (Fiedler,1974).

- كما عرفت بأنها "عبارة عن عملية استخدام التأثير الطوعي، من أجل بناء أهداف المجموعة أو المنظمة، وتشجيع السلوك وصولاً إلى تحقيق تلك الأهداف" (Griffin,1996).
  - وعرفها شفيق (1997) "هي فن التأثير على الأفراد، وتنسيق جهودهم، وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات، بما يضمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم؛ وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.
  - مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة، والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة، تتصل بالبعد البنيوي للفرد المتعلق بشخصيته، وقيمه، واتجاهاته، ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد التربوي (الطويل،1997).
  - هي فن التأثير على المرؤوسين، لإنجاز المهام المحددة لهم، بكل حماس وإخلاص (منصور،1999).
  - العملية التي يقوم فيها القائد بالتأثير على الناس الآخرين، كما يقوم بإلهام ودفع وتوجيه نشاطاتهم، من أجل تحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة (Jones etal,2000).
  - عملية التأثير في الفرد أو مجموعة من الأفراد، في محاولة توجيه جهودهم نحو التعامل مع الأهداف، والعمل على تحقيقها (Huczynski& Buchanan,2001).
  - " عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة أفراد، بهدف تحقيق أهداف مشتركة" (Northouse,2001).
- يعتمد معنى القيادة، على نوع المؤسسة التي توجد فيها، ومع ذلك يوجد تشابه بين جميع التعريفات، يسمح بتصنيف عام، وقد اتفق المفكرون أن القيادة عبارة عن:-
- محور عمليات الجماعة.
  - قضية تتعلق بالشخصية.
  - قضية تحقق القبول والامتثال من قبل التابعين.
  - عملية ممارسة النفوذ.
  - سلوكيات خاصة.

- شكل من أشكال المتابعة.

- علاقة قوة.

- أداة لتحقيق الأهداف.

- نتيجة التفاعل.

- دور مختلف عن الأدوار الأخرى.

- مبادرة لإقامة بناء أو كيان (Vecchio,1997).

إن أهمية القيادة الإدارية تزداد كثيراً في المؤسسات التعليمية، ومنها الجامعات، وذلك نظراً للطبيعة الخاصة للعمل الجامعي، وللأهداف التي تسعى الجامعات لتحقيقها، وكذلك فالجامعة نظام إنساني يتطلب عناية خاصة في إدارة الموارد البشرية، ولعل إحدى وظائف الإداري في الجامعة؛ هي توافر المناخ المناسب لتنمية الموارد البشرية فيها، وزيادة دافعيتها للعمل، وإطلاق طاقاتها في جو تسوده الثقة والروح المعنوية العالية (Goffry & Davis,1985).

ويشير البدري (2005) إلى أن القيادة الإدارية، هي مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، الساعي على الدوام إلى توافر المناخ الفكري، والنفسي، والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط، والمنظم لتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

وتُعرف القيادة الإدارية، بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري، في مجال إتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، بإستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين؛ فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين، و إستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف، و يمكن تصنيف القيادة من حيث نوعها إلى (عليوة،2001):

1 - القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق، تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي، والقوانين و اللوائح المعمول بها.

2 - القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

إن التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح ، ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه ، وعليه يتوجب التعرف على كيفية تأثير القائد على مرؤوسيه ومن تلك الأساليب التي تؤثر على المرؤوسين (البراك،2005):

1 - استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية حيث تمتع القائد بهذه الصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير على مرؤوسيه.

2 - تحديد أهداف العمل: القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وموضوعية قابلة للقياس.

3 - جمع وتحليل المعلومات: لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تهتم وتمس مرؤوسيه ثم عليه أن يقوم بتحليلها وانتقاء النافع منها والمؤثرة في دافعية وأداء المرؤوسين.

4 - تحديد أساليب العمل: ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق التنفيذ وتدريب المرؤوسين وتوجيههم.

5 - تهيئة ظروف العمل: أن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكن أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تشكيل جماعات العمل.

6 - تقديم النصح والخبرة والمشورة: إن توجيه القائد للمرؤوسين من فترة لأخرى وتقديم الخبرة والمشورة لهم في مجال العمل، وقيامه بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذاً أو تأثيراً على مرؤوسيه.

7 - إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم ، فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم.

8 - تشجيع ورفع دافعية المرؤوسين: يواجه القائد مرؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، حيث إن الأفراد تختلف دافعتهم من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرائق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين أو أن يساعدهم في تحديد أهدافهم وأن يشعرهم بالعدالة.

وأشار مرسى (2006) إلى وجود خمسة مصادر رئيسة للقوة أو النفوذ الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لكي يقوموا بإنجاز العمل أو الهدف المطلوب، ويمكن تصنيف هذه المصادر وفق أساسين على النحو التالي:

أولاً: قوة أو نفوذ المنصب (Position Power):

يوجد ثلاثة أنواع من القوة التي ترتبط بالمنصب الرسمي للقائد في هرم السلطة وهي:

1- قوة الحافز أو المكافأة (Reward Power): وهي تشير إلى قدرة القائد على منح حوافز ذات قيمة (مادية أو معنوية) كوسائل للتحكم في المرؤوسين.

2 - قوة الجزاء أو العقاب (Coercive Power): تشير إلى قدرة القائد على توقيع الجزاءات (الإنذارات، الخصومات، الفصل) على المرؤوسين.

3 - قوة القانون (Legitimate Power): وهي تعبر عن السلطة الرسمية أي الحق في إصدار الأمر والتصرف من موقع المسؤولية الإدارية.

ثانياً: قوة أو نفوذ مستمدة من الشخص ذاته (Personal Power):

يعتمد هذا النوع من القوة أو النفوذ على الخصائص الشخصية المميزة للفرد. وهناك مصدران للقوة النابعة من الشخص ذاته وهما:-

1 - القوة أو النفوذ المعتمد على الخبرة (Expert Power): وهي القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في مجال عمله.

2 - القوة المستمدة من الشخصية (Reference Power): وتعبر عن القوة المستمدة من الشخصية المتميزة للقائد وجاذبيته الذاتية.

إن للقائد في المنظمة الحديثة عدة أدوار رئيسة، فهو محدد للاتجاه، وعامل تغيير، وهو متحدث ماهر باسم المنظمة، كما أنه معلم ومدرب حكيم، وباني للفريق، وهو أ نموذج وقدوة للعاملين (Nanus, 1992). وفي الإدارة تتحدد الأدوار الرسمية للعاملين من خلال أسماء وظائفهم أو توصيفها، لكن هذه الأدوار أيضاً ترتبط بتوقعات الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم، ومن واجب القيادة القيام بالأدوار الآتية:-

1- المبادرة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرق المستخدمة لتناول المشكلات وعلاجها.

2 - تقديم الآراء والاقتراحات التي تساعد على النهوض بإدارته وتمكن العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم، ورفع مستوى أدائهم وتجديد خبرتهم وتنميتها.

3 - تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح.

4 - التنسيق بين جهود العاملين معه بحيث تستطيع هذه الجهود أن تواجه غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

5 - توجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح الذي ينبغي أن تسلكه، ويجب أن يكون توجيهه ديمقراطياً لا تسلطياً، كما يجب أن يستفيد في توجيهه من خبراته الماضية بحيث يمكن تلافي الأخطاء أو تكرار حدوثها.

6 - تقويم جهود العاملين معه ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة، وينبغي أن يكون التقويم موضوعياً، كما يجب أن يكون عملية مثمرة.

7 - تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة التي يستخدمها قائدهم ويجب أن يهدف هذا التنشيط إلى تجديد عمل المجموعة وبعث الحماس والنشاط فيها ورفع روحهم المعنوية واستثارتها لبذل الجهد (البدرى، 2005).

إن القائد هو الشخص الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته، ويقوم هو بتوزيع الاختصاصات على أفرادها، ويساهم في إعطاء نماذج للقدرة في الإنجاز، ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم، إن المقومات الجيدة لعلاقة القائد بالجماعة تتمثل في

الانتماء إلى الجماعة، وسمو الهدف ووضوحه، وقوة الايمان والحافز المعنوي، والقدرة على الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية، والصبر والمقاومة في مواجهة التحديات، والتعاون والألفة والاحترام المتبادل بين القائد وأفراد المجموعة، والالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير، والقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتفويض السلطة وتسهيل عملية الاتصال، وبث روح التعاون والجهادية، والعلاقات الانسانية السليمة لرفع الروح المعنوية لدى الجماعة (البدرى، 2001).

مهارات القيادة:-

إن الدراسات الحديثة في القيادة تؤكد على أهمية دراسة السلوك القيادي عند التلاميذ، وكذلك على أهمية التدريب على ممارسة القيادة، وعلى عمل برامج وأنشطة تدريبية، تساعد التلاميذ على تطوير وتعزيز مهارات القيادة؛ كمهارة الاتصال، واتخاذ القرار، والثقة بالنفس، والذكاء، وتحمل المسؤولية، والحماس، والإبداع والتحلي بالمبادئ الأخلاقية، والقدرة على احتمال الانتقادات (العمري، 1999).

وقد أشار نور الله (1992) إلى أن القائد يتطلب مهارات خاصة ليقود منظمته إلى تحقيق أهدافها

بمزيج من الكفاءة والفاعلية وأهمها:

— مهارة الاتصال.

— مهارة تحليل المشاكل وإيجاد الحلول الملائمة لها (عملية اتخاذ القرار).

— مهارة التسويق.

— مهارة العلاقات العامة.

— مهارة تداول المعلومات.

— مهارة قيادة الآخرين، وإدارة الذات.

ولابد من توافر مجموعة من المهارات لدى القائد و الإداري التربوي تشكل إطاراً مرجعياً ومنطلقاً لازماً لنجاح تفاعله مع المهام والأدوار المناطة به، كما أنها تعد أساساً لازماً لمساعدة المسؤول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة متميزة، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية:-

## 1- المهارات الفنية (Technical Skills):

ويقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرائق العلمية وإتاحة الوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل ، و توافر هذه المهارات فهماً ودرابة وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات، والإجراءات التعليمية التعليمية، أو بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور. ويتم تمكين القادة والإداريين التربويين، من هذه المهارة، عبر برامج مصممة خصيصاً لتأهيلهم، وتهيئتهم، من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة وبعناية، تشتمل تعريضهم لمساقات وخبرات، من نتائجها تطوير هذه المهارات الفنية، وتعميق كفايتهم فيها (حمادات، 2006؛ ستراك، 2004؛ الطويل، 2001؛ مرسى، 2001؛ حريم، 1997).

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية التي أوردتها (Katz,1955) المشار اليه في كنعان (1999) ما يلي:-

- أنها مهارة أكثر تحديداً من المهارات الأخرى؛ بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة، فالمهارة الفنية لمدير المدرسة، وللمشرف التربوي، وللمعلم، ولقيم المختبر، تبدو واضحة لدى كل منهم في أثناء أدائه لعمله.
- إنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل في مجال التخصص، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- إنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات، لكونها أصبحت مطلوبة في الإدارة الحديثة، وفي ظل عصر التخصص، حيث أصبحت الوظائف التخصصية، بحاجة إلى شغلها بقيادة، تتوافر لديهم المعرفة والخبرة العالية، كي يتمكنوا من فهم عملهم وإتقانه.
- إنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى، فقد ثبتت فائدة برامج التدريب - سواء قبل العمل أم أثناءه - في تنمية المهارات الفنية للمتخصصين في مختلف المجالات.

## 2- المهارات الإنسانية (Human Skills):

وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومعرفته لأدائهم وميولهم واتجاهاتهم، كما تعرّف هذه المهارات، بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعّال والسلوك، كعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية، ضمن الفريق الذي يتولى قيادته، ويتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة، بأنه إنسان يعرف نفسه، ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، مدرك لاتجاهاته ومسلّماته، ويعيش أمنياً ذاتياً، واثقاً بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدايل المتجددة؛ إضافة إلى أنه قادر على الإسهام من خلال تعامله الإنساني، مع العاملين في النظام، في إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين فيه، انه إنسان متمكن وماهر في فهم الآخرين، منفتح على ما يدور في أذهانهم وإدراكاتهم، محترم لمعتقداتهم حتى تلك التي تختلف عما لديه، ويفترض فيه أن يعيش هذه المهارات الإنسانية، بشكل يجعلها جزءاً غير منفصل عن كيانه وأن يجعل من نفسه قدوة ومثلاً يحتذى به (حمادات، 2006؛ ستراك، 2004؛ الطويل، 2001؛ مرسي، 2001؛ حريم، 1997).

وقد أثبتت التطبيقات العملية، أن المهارة الإنسانية، تعتبر من المهارات الضرورية، والهامة لنجاح القادة، في قيادة التنظيمات الحديثة، وتحقيق أهدافها. فقد أوضح تقرير لجمعية الإدارة الأمريكية (American Management Association) نتيجة دراسة أجرتها، وشملت مائتي قائد لتنظيمات إدارية أميركية كبيرة، أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة، قد اتفقت آراؤهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر؛ هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم (Gersey and Blanchard, 1969) المشار إليه في (كنعان، 1999).

## 3- المهارات الإدراكية التصورية (Conceptual Skills):

وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه في بقية أجزائه، وقدرته على فهم علاقات الموظف بالمنظمة؛ وتعني مقدرة الإداري، والقائد التربوي، على رؤية مؤسسته ككل، وتفهم وإدراك شبكة العلاقات، التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، كما تعني أيضاً إدراكه لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه، وما يزماله من نظم اجتماعية أخرى، وأن نجاح وفاعلية أي قرار يتم اتخاذه، يعتمد النجاح فيه - والى حد كبير- على درجة تعمق وتمتع متخذ القرار، بتوافر المهارة الإدراكية التصورية، وبقدرته على إدراك شبكة العلاقات الممتدة وذات الصلة بالقرار المعين (حمادات، 2006؛ ستراك، 2004؛ الطويل، 2001؛ مرسي، 2001؛ حريم، 1997).

وتبدو أهمية هذه المهارة، وضرورة توافرها في القائد، واضحة في المستويات الوظيفية العليا، حيث تصبح أكثر المهارات أهمية، كما تبدو أهميتها من ناحية ثانية؛ من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية؛ ذلك لأنها تعتبر الأداة الهامة، التي تمكن القائد من استخدام مهارته الإنسانية على النحو الأمثل، إذ إنه ما لم تكن لدى القائد مهارة ذهنية جيدة، فإن مهارته الإنسانية قد تتبدد، وتظهر أهمية المهارة الذهنية من ناحية ثالثة: من حيث إن توافرها لدى القائد، ينعكس على سلوكه وروؤوسيه، ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة (كنعان، 1999).

### ثانياً: الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء على عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بالأنشطة الطلابية والمهارات القيادية، وقد وجد الباحث قلة في الدراسات التي بحثت في الأنشطة الطلابية بشكل عام وبالتحديد حول درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات للمهارات القيادية، وتم عرض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

1 - الدراسات التي تناولت الأنشطة الطلابية بشكل عام.

2 - الدراسات التي تناولت الكفايات والمهارات القيادية لمشرفي الأنشطة.

- الدراسات التي تناولت الأنشطة الطلابية:

أ- الدراسات العربية

قام طناش (1992) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى مشاركة الطلبة في الجامعة الأردنية بالأنشطة الطلابية التي توفرها الجامعة، وذلك من خلال التعرف على نسبة مشاركة الطلبة بشكل عام بالأنشطة، وأي الأنشطة التي يقبل عليها الطلبة، والأسباب التي تدعوهم إلى ممارسة الأنشطة، والمعوقات التي تمنعهم من الاشتراك فيها، وهدفت أيضاً إلى التعرف على آراء الطلبة حول درجة توفير الجامعة للإمكانيات المادية، والحوافز التشجيعية، ومستوى التوجيه والإشراف على الأنشطة الطلابية وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (675) طالبا وطالبة من مختلف الكليات وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:-

- بلغ مستوى ممارسة الطلبة في الجامعة الأردنية للأنشطة الطلابية بشكل عام (32.4%).
- إن الطلبة الذكور يمارسون الأنشطة الطلابية بدرجة أعلى من الطلبة الإناث.
- إن الطلبة الذين تزيد معدلاتهم التراكمية على (76%) يمارسون الأنشطة الطلابية بدرجة أعلى من الطلبة الذين تقل معدلاتهم التراكمية عن (76%).
- إن أكثر الأنشطة ممارسة هي:-  
الأنشطة الرياضية و الترويحية و الفنية.
- إن اقل الأنشطة ممارسة هي:-  
الأنشطة العلمية، والأنشطة الصحية.

وأجرى أبو رضوان (1993) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء طلبة المرحلة الثانوية في مديرية تربية لواء مادبا في الأردن في الأنشطة الطلابية في مدارسهم، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية في مديرية تربية لواء مادبا وبلغ عددهم (3025) طالب وطالبة، وكانت عينة الدراسة (705) طالب وطالبة اختيروا بطريقة عشوائية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة مايلي:-

- إن آراء الطلبة في الأنشطة الطلابية التي تقدمها مدارسهم هي آراء ايجابية في مجال مفهوم النشاط و أهميته وأهدافه، ووظائف الأنشطة وتنظيمها.
- إن آراء الطالبات في الأنشطة الطلابية وفي جميع مجالات الأنشطة هي أعلى من آراء الطلاب.
- إن أكثر الأنشطة الطلابية ممارسة هي: الأنشطة الرياضية، الأنشطة الثقافية، النشاط الإذاعي والصحفي.
- إن أقل الأنشطة ممارسة هي: أنشطة السلامة العامة، الدفاع المدني، والنشاط العلمي.

- تبين أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في ممارسة الأنشطة الطلابية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

أما دراسة محسن (1995) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات طلبة جامعة النجاح الوطنية في فلسطين نحو ممارسة الأنشطة الطلابية، وقد تكون مجتمع الدراسة من طلاب

وطالبات الجامعة من مستوى سنة ثانية فما فوق، ممن سجلوا مساقات الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1993/1994، وتكونت عينة الدراسة من (298) طالباً وطالبة وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات طلبة جامعة النجاح نحو ممارسة الأنشطة الطلابية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) يعزى إلى متغير الجنس والكلية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات طلبة جامعة النجاح نحو ممارسة الأنشطة الطلابية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) يعزى إلى متغير المستوى الدراسي ومكان السكن في أثناء الدراسة.

- جاءت الأنشطة العلمية في المرتبة الأولى كأهم الأنشطة الطلابية الفعلية القائمة في إطار جامعة النجاح الوطنية، فيما جاءت الأنشطة الثقافية في المرتبة الأخيرة.

ب - الدراسات الاجنبية:

دراسة بروشنو (Prochnow, 1971) هدفت إلى المقارنة بين الطلاب المشاركين وغير المشاركين بالأنشطة المدرسية في تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية من حيث بعض الصفات الشخصية للطلبة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الطلاب المشاركين في برامج الأنشطة المدرسية يتمتعون بروح قيادية، وثبات انفعالي، وتفاعل إيجابي أكثر من الطلاب غير المشاركين في برامج الأنشطة المدرسية.

دراسة كاب كما أشار إليها محسن (1995) هدفت هذه الدراسة للبحث في مدى وجود علاقات مباشرة بين المشاركة في الأنشطة الجامعية والمدرسة الثانوية، ومدى وجود علاقات بين المشاركة في الأنشطة الجامعية وتقييمات الخبرة الجامعية، وقد اشترك أكثر من (80%) ممن شملتهم الدراسة من طلبة البكالوريوس، في نشاط واحد على الأقل من الأنشطة السبعة التي توفرها الجامعة (الأنشطة الثقافية، السياسية، الدينية، الاتصالات، الأكاديمية، والأنشطة الرياضية). وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:-

إن الطلبة ذوي التحصيل العالي في مجال معين في المدرسة الثانوية، كانوا أكثر ميلاً (ضعفين) للمشاركة في أنشطة مرتبطة بمجال التحصيل العالي، مقارنة بمن لم يكن لديهم تحصيل مرتفع في المدرسة.

- إن عدد الطلبة الممارسين للأنشطة الجامعية ممن كانوا يمارسون الأنشطة في المدرسة هو ضعف عدد الطلبة ممن لم يمارسوا هذه الأنشطة قبل دخول الجامعة، وأن الطلبة الذين يعيشون في مساكن داخلية في الجامعة، ولهم أنشطة سياسية، ويحصلون على الدعم المالي من الوالدين للدراسة الجامعية، ويدرسون في الكليات الأدبية أو الإنسانية هم الذين يشاركون في الأنشطة الجامعية.

- أن المشاركين في الأنشطة هم أكثر إشباعاً وقناعة من غير المشاركين بالحياة الاجتماعية، والاتصال بالزملاء في الصف، والاتصال بالكلية وهيئتها التدريسية، وكذلك فيما يتعلق بمنافذ إبداعية.

- إن المشاركين في الأنشطة الجامعية كانوا أكثر ميلاً من غير المشاركين، لشعورهم واعتقادهم بأن الجامعة قد زادت مقدرتهم على القيادة والتفكير، وساعدتهم كذلك في التدبر مع الناس واختيار هدفهم في الحياة، وإن الفوائد المتوخاه من المشاركة في الأنشطة الجامعية، وخصوصاً فيما يتعلق بالمهنة كما فهمها المشاركون، فقد رأى المشاركون في كافة الأنشطة باستثناء الأنشطة المتعلقة بالحقل الأكاديمي، أن مشاركتهم قد زودتهم بمهارات للمهنة أكثر من مساعدتهم في الحصول على مهنة.

## 2 - الدراسات التي تناولت الكفايات والمهارات القيادية:

### أ - الدراسات العربية:

أجرى تيم (1995) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور برنامج الدراسة المتقدمة (الشارة الخشبية) في تنمية مهارات قيادية لدى القادة الكشفيين في الأردن، في ضوء التأهيل الكشفي والجنس والخبرة القيادية، وقد تكونت عينة الدراسة من (64) قائداً وقائدة مؤهلين وغير مؤهلين من قادة الفرق الكشفية في محافظات البلقاء، عمان، الزرقاء، واربد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن برنامج تأهيل القادة الكشفيين (الدراسة المتقدمة) قد أثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مجالات المهارة الفنية ومجالات المهارة التصورية (الفكرية) ولم يظهر هذا الأثر عند مستوى الدلالة في مجالات المهارة الإنسانية، وقد ظهرت فروق تعزى لمتغير الجنس بين متوسطات القادة المؤهلين وغير المؤهلين ولصالح القادة المؤهلين، بينما لم يظهر أثر لمتغير الخبرة.

وأجرى النشاش (1995) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات القيادية لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (439) معلماً ومديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد قام الباحث ببناء استبيان مكون من (80) فقرة موزعة على ستة أبعاد هي (الكفايات الشخصية، الكفايات الثقافية، كفايات النمط القيادي، الكفايات النفسية والاجتماعية، الكفايات المهنية والتعليمية، وكفايات الأنشطة الرياضية). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات القيادية لدى معلمي التربية الرياضية كانت بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الكفايات القيادية الكلية وعلى جميع الأبعاد تعزى لمتغير وجهة النظر ولصالح المعلمين، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية على بعد الكفايات الثقافية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلم وعلى بعد الكفايات التعليمية بين المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس و الحاصلين على درجة الماجستير ولصالح البكالوريوس، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الكفايات القيادية الكلية تعزى لمتغير الخبرة، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات القيادية الكلية وعلى جميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجامعة.

و قام دغش (1996) بدراسة للتعرف على الكفايات القيادية ودرجة ممارستها لدى مشرفي مراكز الشباب في الأردن، من وجهة نظر الأعضاء، وقد تكونت عينة الدراسة من (511) عضواً، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت الدراسة توافر الكفايات القيادية بدرجة كبيرة لدى مشرفي مراكز الشباب، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الكفايات القيادية الكلية وعلى جميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الكفايات القيادية الكلية وعلى جميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المنطقة ولصالح مشرفي مراكز الشباب في كل من محافظة (عمان، الزرقاء، البلقاء، معان) كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات القيادية الكلية وعلى بعد الكفايات الشخصية تعزى لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة (من 5 - أقل من 10 سنوات).

## ب - الدراسات الأجنبية:

قام باريش (Parrish,1986) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لفئة المديرين المشتركين بحلقة تدريبية لتقدير احتياجاتهم فيما يتعلق بالمهارات الفنية، والانسانية، والتصورية، ولتزويد مخططي البرامج المعلومات المتعلقة بتنظيم برامج تنمية الإدارة المدعومة من قبل الجامعة في جامعة جورج واشنطن في الولايات المتحدة الامريكية، تكونت عينة الدراسة من (192) مديراً من المشتركين بالحلقة التدريبية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت (1-4) لتقدير حاجات المديرين للتعلم لكل مهارة وأظهرت نتائج الدراسة الحاجة لتدريب المديرين على النواحي الإنسانية والفنية والتصورية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حاجات المديرين للتعلم تبعاً لمتغيرات العمر، مستوى التعليم، مستوى الادارة وعدد سنوات العمل كمدير.

أجرى تومسون و آخرون (Thomason etal, 1998) دراسة هدفت إلى تقييم المهارات التي يمتلكها قائد الفريق ومدى فاعليتها ضمن المجموعات ذاتية الإدارة في كلية ماين لند (Mainland) تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد وتعريف المهارات القيادية الجديدة التي يحتاجها قائد الفريق لإتمام عمله بكفاءة، كذلك إلى المقارنة في مدى استيعاب أعضاء الفريق فيما يتعلق باستخدام القائد لهذه المهارات.

تكون مجتمع الدراسة من الفرق ذاتية الإدارة من موظفي هذه الكلية حيث بلغ عدد الفرق (35) فريقاً مقسمة إلى أربعة أبواب:

– فرق البرنامج الأكاديمي.

– فرق الخدمات الطلابية.

– فرق خدمات الكلية.

– فرق الإدارة.

وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- إن مهارات الإتصال، وحل المشكلات، وتحديد أهداف الفريق هي أهم المهارات القيادية لقائد الفريق الناجح، كما وجد أن بعض المهارات الأخرى اللازمة للقائد هي: تشجيع الأداء، وضع الأهداف، تعزيز النجاح، توجيه الأداء الضعيف، الاحتفال.

- إن المهارات التي يتحلى بها قائد الفريق في كلية ماين لند هي مهارة الاتصال بين القائد والمجموعة، تحديد الأهداف، وضع طموحات هي أهم الصفات أو المهارات الأساسية، بينما المهارات الأخرى هي: توجيه الأداء السيئ، حل المشكلات، تقييم الأداء، تحفيز الأداء المتميز.

- أكثر المهارات فعالية هي مهارة الاتصال بين أعضاء الفريق وهي مهارة تقليدية، ووجد بأن أقلها فاعلية هو تشجيع الفريق لتعزيز الاحتفال وحل المشكلات (وهي مهارات جديدة).

وقام هوبكنز (Hopkins,2005) باستطلاع آراء (43) من المديرين والذين شاركوا في مسح لتحديد أفضل عشر ميزات لقادة المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تم توزيع قائمة تحتوي على (15) من الصفات والميزات القيادية وطلب منهم تحديد أهم (10) ميزات يشعرون بأنها الأكثر أهمية لقائد المدرسة القوي، وتوصلت الدراسة إلى عشر كفايات رئيسة يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لمساعدته على قيادة المدرسة بفاعلية وهي: امتلاك رؤية محددة للمدرسة، وخطة لإنجاز تلك الرؤية إذ جاءت في الدرجة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتلتها تحديد الأهداف والتوقعات بشكل واضح للطلاب والعاملين وأولياء الأمور، وأن يكون مرئياً يخرج من المكتب؛ يرى في جميع أنحاء المدرسة، جدير بالثقة وصادق مع الطلبة والعاملين، يساعد على تطوير مهارات القيادة لدى الآخرين، يطور معلمين أقوياء؛ بزراعة ممارسات تعليمية جيدة، يظهر أنه ليس الوحيد المسؤول من خلال إشراك الآخرين، يمتلك روح الدعابة واللفظ، يمثل أمودجاً للطلبة والعاملين، إظهار معاني التسامح والتعاطف مع العاملين والطلبة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالنشاطات الطلابية أنها ركزت في مجملها على التعرف على اتجاهات الطلبة نحو ممارسة الأنشطة الطلابية وآرائهم فيها، ومستوى المشاركة بالأنشطة ونوع الأنشطة التي يقبل عليها الطلبة، وما أسباب المشاركة والمعوقات التي يواجهونها، ودرجة توافر الجامعات والمدارس للإمكانات المادية والحوافز.

كما وجد الباحث أن الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية والكفايات القيادية استخدمت مفهوم المهارة والكفاية بالمعنى نفسه في معظم الدراسات، وقد هدفت هذه الدراسات إلى التعرف على الكفايات القيادية لدى معلمي ومديري ومديرات المدارس، كما تم تناول الكفايات القيادية ودرجة ممارستها، أما موضوع المهارات القيادية فقد تناوله تيم (1995) بدراسة هدفت إلى تعرف دور برنامج الدراسة المتقدمة (أشارة الخشبية) في تنمية مهارات قيادية لدى القادة الكشفيين في الأردن.

وقد جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، إذ لاحظ الباحث أن المشرفين ورغم ما يلعبونه من دور مهم في تشكيل المفاهيم الصحيحة وتنمية شخصية الطالب المتكاملة من خلال ما يقدمونه من ألوان النشاطات الطلابية المختلفة وبما يُكسبونه للطلبة من مهارات تلزمهم في حياتهم العملية لم تتناولهم الدراسات السابقة في حدود معرفة الباحث.

وجاء إختيار الدراسات السابقة للتعرف إلى مدى الإتفاق والإختلاف مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحث، والتعرف على طرق إختيار العينات وعلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، و إختيار المنهج، والإجراءات المناسبة، التي تساعد الباحث في تفسير نتائج دراسته، وبناء أداة الدراسة. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ تناولها لمشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الاردنية العامة، ودرجة ممارستها للمهارات القيادية. كما تميزت هذه الدراسة، باختيارها للطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة عينة لتطبيق أداة الدراسة عليهم، وهو ما لم تتطرق له أي دراسة سابقة في حدود علم الباحث.

الفصل الثالث  
الطريقة والإجراءات

### الفصل الثالث

#### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها والأداة المستخدمة وإجراءات بنائها

والمعالجة الإحصائية المستخدمة على النحو التالي:

#### منهج الدراسة:-

اتباع الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية نظراً لملاءمته وطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:-

تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة. وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية المسجلين لنيل درجة البكالوريوس في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2006/2007 في الجامعات الأردنية التالية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك و جامعة الطفيلة التقنية، إذ بلغ عددهم (1150) طالباً وطالبة كما هو موضح في الجدول (1).

#### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات الأردنية العامة حسب متغيرات الدراسة										
المتغيرات الجامعة	الجنس	المستوى	نوع النشاط				رابعة	ثالثة	ثانية	ذكر
			الثقافي	الفني	الرياضي	الاجتماعي				
الأردنية	335	181	154	165	103	127	160	110	500	
اليرموك	375	175	195	180	175	132	153	115	550	
الطفيلة	65	35	43	31	26	25	32	22	100	
المجموع	781	369	419	365	366	260	345	247	1150	

#### عينة الدراسة:-

تكونت عينة الدراسة من (310) طالبا وطالبة أي بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة للجامعتين الأردنية واليرموك وتم أخذ جميع مجتمع الدراسة لجامعة الطفيلة التقنية وذلك لصغر حجم المجتمع والجدول (2) يوضح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة.

## الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة على الجامعات الأردنية العامة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات الجامعة	الجنس	المستوى	نوع النشاط				المجموع			
			ذكر	أنثى	ثانية	ثالثة		رابعة	الثقافي	الفني
الأردنية	58	30	32	24	32	20	23	23	22	88
اليرموك	59	31	34	26	30	22	22	24	22	90
الطفيلة	47	29	32	22	22	21	17	21	17	76
المجموع	164	90	98	72	84	63	62	68	61	254

## أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة لتعرف درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومنها دراسة: تيم (1995)، والنشاش (1995)، ودغش (1996)، وفي ضوء ذلك تم إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بحيث تكونت من (69) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال المهارات الفنية وشمل الفقرات من (1 - 22) ومجال المهارات الإنسانية وشمل الفقرات من (23 - 45) ومجال المهارات الإدراكية التصورية وشمل الفقرات من (46 - 69) والملحق (1) يوضح ذلك.

بعد إعداد الصيغة الأولية للأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الدراية والخبرة في مجال الدراسة و الملحق (2) يوضح ذلك، وبناء على آراء المحكمين فقد تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (60) فقرة تغطي أبعاد درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، موزعة على ثلاثة مجالات للمهارات القيادية وهي: المهارات الفنية وشملت الفقرات من (1-20)، المهارات الإنسانية وشملت الفقرات من (21-40) والمهارات الإدراكية التصورية وشملت الفقرات من (41-60) و الملحق (2) يوضح ذلك.

وصممت الإجابة عن الفقرات وفق السلم الخماسي ليعطي وزناً مدرجاً للبدائل (مرتفعة جداً) وخصصت له (5) علامات، وتمثل أعلى درجة من الممارسة، و(4) علامات لإجابة (مرتفعة)، و(3) علامات لإجابة (متوسط)، و(2) علامة لإجابة (منخفضة)، و(1) علامة لإجابة (منخفضة جداً) وهي تمثل أدنى درجة ممارسة يمارسها المشرف لفقرات المجالات المختلفة.

صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الأداة على (10) محكمين من أصحاب التخصص والخبرة والكفاءة في مجال الإدارة التربوية والمختصين في مجال الأنشطة الطلابية للتحقق من صدق المحتوى للأداة من خلال الحكم على درجة ملاءمة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية وانتمائها للمجال المراد قياسه ومدى وضوحها، حيث عدت موافقة المحكمين على محتوى كل فقرة من فقرات الأداة بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة، بعد ذلك قام الباحث بتعديل فقرات الاستبانة بناءً على رأي المحكمين، إذ تم أخذ جميع ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار وبذلك أصبحت أداة الدراسة مكونة من (60) فقرة في صورتها النهائية. ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم تطبيقها على عدد من أفراد مجتمع الدراسة من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم حيث طبقت الأداة على عينة من (20) طالباً وطالبة وتم إعادة تطبيقها عليهم بعد أسبوعين، وتم استخراج ثبات الأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.94)، ويبين الجدول (3) معامل ارتباط بيرسون لمجالات الأداة والأداة ككل. الجدول (3)

ثبات الأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

المجال	معامل ارتباط بيرسون
المهارات الفنية	0.84
المهارات الإنسانية	0.94
المهارات الإدراكية / التصورية	0.87
الدرجة الكلية	0.94

إجراءات تطبيق الدراسة:-

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وتحديد مجتمع الدراسة والعينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، حصل الباحث على كتاب موجه من رئاسة الجامعة إلى الجامعات التالية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك و جامعة الطفيلة التقنية كما في الملحق (4)، قام رؤساء الجامعات بمخاطبة عمداء شؤون الطلبة في هذه الجامعات لتسهيل مهمة الباحث، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية في هذه الجامعات من خلال التنسيق مع مشرفي الأنشطة حيث تم عمل زيارات شخصية من قبل الباحث وتم توزيع الاستبانة على الطلبة وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية.

بلغ حصيلة الجمع (270) استبانة من اصل (310) استبانة وزعت على طلبة الجامعات وتم استبعاد (16) استبانة بسبب عدم اكتمال شروط الإجابة عنها من أفراد العينة. قام الباحث بتفريغ البيانات وإدخالها في الحاسوب وإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). ولتحديد الأوساط الحسابية الدالة على درجة الممارسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن مقياس الدراسة تراوح بين (1-5) درجات، تم تحديد عدد الفئات بثلاث فئات: مرتفعة، متوسطة، منخفضة، استنادا إلى بدائل الإجابة، وقد أعتد طول الفئة وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

1) \_\_\_\_\_ (2.33) درجة ممارسة منخفضة

2.34) \_\_\_\_\_ (3.67) درجة ممارسة متوسطة

3.68) \_\_\_\_\_ (5) درجة ممارسة مرتفعة

#### متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة وتشمل:-

1- الجامعة ولها ثلاثة مستويات (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك و جامعة الطفيلة التقنية).

2 - الجنس له مستويان (ذكر، أنثى).

3 - المستوى الدراسي وله ثلاثة مستويات (سنة ثانية، سنة ثالثة و سنة رابعة).

4- نوع النشاط وله أربعة مستويات (النشاط الثقافي، النشاط الفني، النشاط الرياضي والنشاط الاجتماعي).

- المتغير التابع: درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية. المعالجة الإحصائية:-

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:-

1- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2 - وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار التائي (t-test) ، وتحليل التباين الأحادي

(ANOVA).

الفصل الرابع  
نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها على النحو الآتي:-

#### النتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من

وجهة نظر الطلبة الممارسين لها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل مجال من

مجالات الدراسة وكما هو موضح في الجدول (4).

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية بشكل عام ولكل مجال من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	المهارات الإنسانية	3.77	0.64	1	مرتفعة
1	المهارات الفنية	3.71	0.62	2	مرتفعة
3	المهارات	3.66	0.67	3	متوسطة
	الادراكية/التصورية				
	الدرجة الكلية	3.71	0.58		مرتفعة

يشير الجدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية قد بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.58) ويمثل درجة ممارسة مرتفعة حسب المقياس الذي اعتمده الدراسة، حيث احتل مجال المهارات الإنسانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.64) وتمثل درجة ممارسة مرتفعة، وجاء مجال المهارات الفنية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.62) وتمثل درجة ممارسة مرتفعة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال المهارات الادراكية/التصورية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.67) وتمثل درجة متوسطة من الممارسة.

ولبيان استجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفيما يلي النتائج مرتبة حسب المجالات:

المجال الأول: المهارات الفنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال، كما هو موضح في الجدول (5).

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية لفقرات مجال المهارات الفنية من وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	يقسم المهام بين الأفراد حسب قدراتهم.	3.94	0.83	1	مرتفعة
5	يحدد الإجراءات العملية لتنفيذ المهام.	3.89	0.91	2	مرتفعة
4	يهيئ المناخ المناسب للعمل.	3.86	0.97	3	مرتفعة
3	يوزع العمل على اللجان بما يضمن كفاءة الأداء.	3.85	0.91	4	مرتفعة
1	يحدد المسؤولية لجميع الأفراد مما يقلل من تداخل أدوارهم.	3.83	0.93	5	مرتفعة
8	يعطي التعليمات للأفراد بشكل واضح دقيق.	3.77	0.99	6	مرتفعة
10	يدعم جهود الأفراد لإظهار مواهبهم.	3.76	1.09	7	مرتفعة
11	يساعد الأفراد في تقييم تطور أدائهم.	3.75	1.02	8	مرتفعة
6	يساعد الأفراد ليكونوا قادرين على توجيه أنفسهم وتحديد مشكلاتهم.	3.74	0.99	9	مرتفعة
9	يعمل على ضبط النظام لتحقيق الأداء الأمثل.	3.73	1.10	10	مرتفعة
19	يملك القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.	3.72	1.05	11	مرتفعة
7	يعمل على توجيه استخدام الامكانيات البشرية والمادية بالشكل الأمثل.	3.72	0.99	11	مرتفعة
20	يحدد البدائل الممكنة عند اتخاذ القرار لاختيار البديل المناسب.	3.68	1.04	13	مرتفعة
15	يبتعد عن تصيد الأخطاء ويركز على تصحيح الأداء.	3.66	1.02	14	متوسطة
13	يقيم أداء الأفراد بشكل عادل.	3.61	1.07	15	متوسطة
12	يقدم التغذية الراجعة لأداء الأفراد بشكل مستمر.	3.59	1.06	16	متوسطة
17	يوفر المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرار المناسب.	3.59	1.01	16	متوسطة
16	يشرك الأفراد في عملية صناعة القرار.	3.54	1.13	18	متوسطة
18	يرتب المعلومات ترتيباً منطقياً بشكل يؤدي إلى صناعة القرار.	3.54	1.05	18	متوسطة
14	ينوع في أساليب التقييم تبعاً لمتطلبات الموقف.	3.51	1.02	20	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.71	0.62		مرتفعة

يبين الجدول (5) درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية لفقرات مجال المهارات الفنية من وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة وعددها (20) فقرة، وقد احتلت الفقرة (2) والتي تنص على " يقسم المهام بين الأفراد حسب قدراتهم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.83) وهي درجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (14) والتي تنص على "ينوع في أساليب التقييم تبعاً لمتطلبات الموقف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.02) وهي تعتبر درجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني: المهارات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني، كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية لفقرات مجال المهارات الإنسانية من وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
40	يعامل الآخريين بتسامح.	4.00	1.02	1	مرتفعة
37	يتسم بالذوق واللباقة.	3.92	1.09	2	مرتفعة
38	يكون ودوداً في التعامل مع الآخرين.	3.92	1.03	2	مرتفعة
28	يعزز السلوك الايجابي للأفراد.	3.86	0.98	4	مرتفعة
36	يساند الحق ولا يحايي أحد.	3.84	1.06	5	مرتفعة
23	يراقب تصحيح الأداء وفقاً للتوجيهات.	3.82	0.94	6	مرتفعة
24	يستخدم الأوامر الواضحة في توجيه الأفراد.	3.81	0.96	7	مرتفعة
39	يكون متواضعاً في تعامله مع الأفراد.	3.81	1.08	7	مرتفعة
30	يشجع بين الأفراد جو التنافس الحر.	3.79	1.07	9	مرتفعة
21	يستخدم أسلوب التوجيه غير المباشر للأفراد.	3.77	0.97	10	مرتفعة
22	يوجه الفرد بشكل منفرد.	3.75	1.02	11	مرتفعة
33	يوفر جو من المحبة بين الأفراد.	3.74	1.11	12	مرتفعة
27	يجعل من نفسه قدوة في العمل.	3.74	1.02	12	مرتفعة
31	يتيح الفرصة للأفراد للاحتكاك بالقياديين والإفادة من خبراتهم.	3.73	1.11	14	مرتفعة
35	يفتح قنوات الحوار للأفراد لإتاحة الفرصة لهم لتقديم المقترحات البناءة.	3.73	1.00	14	مرتفعة

مرتفعة	16	1.06	3.72	يوجه أنشطة العمل بوساطة إجراءات رسمية.	25
مرتفعة	17	1.08	3.70	يشجع الأفراد على المبادأة في طرح الأفكار الهادفة.	29
مرتفعة	18	1.12	3.68	يتعامل مع الأفراد بناء على قاعدة المساواة بين الجميع.	34
متوسطة	19	1.09	3.62	يمتلك القدرة على تفسير المعلومات للأفراد.	32
متوسطة	20	1.15	3.45	يعتمد مبدأ الحوافز للأفراد.	26
مرتفعة		0.64	3.77	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (6) درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية لفقرات مجال المهارات الإنسانية من وجهة نظر الطلبة وعددها (20) فقرة، وقد احتلت الفقرة (40) والتي تنص على " التسامح مع الآخرين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.02) وهي درجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (26) والتي تنص على "يعتمد مبدأ الحوافز للأفراد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.15) وهي تعتبر درجة ممارسة متوسطة.

#### المجال الثالث: المهارات الإدراكية /التصورية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لكل فقرة من فقرات المجال الثالث، كما هو موضح في الجدول (7).

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية لفقرات مجال المهارات الإدراكية/ التصورية من وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
43	يركز على التدريب لرفع المهارات الفنية و السلوكية.	3.84	0.98	1	مرتفعة
54	يخطط للنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.	3.79	1.00	2	مرتفعة
60	يستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية.	3.76	1.03	3	مرتفعة
45	يوظف المستجدات العلمية والوسائل التقنية الحديثة في العمل.	3.75	0.98	4	مرتفعة
46	يضع أهدافاً محددة قابلة للتنفيذ.	3.74	1.01	5	مرتفعة
51	يضع الأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل.	3.73	1.02	6	مرتفعة
41	يستشرف المستقبل فيما يتعلق بأهداف المؤسسة.	3.70	0.95	7	مرتفعة
42	يشرك الأفراد في عملية التغيير.	3.70	0.93	7	مرتفعة
50	يؤمن بالأهداف التي يضعها.	3.68	1.07	9	مرتفعة

مرتفعة	9	1.04	3.68	يعمل على إعداد جيل ثان من القادة.	44
متوسطة	11	1.05	3.66	يضع أهدافاً واقعية تتناسب مع إمكانيات الأفراد.	48
متوسطة	12	1.03	3.65	يعمل على تقدير الحاجات لترتيب الأولويات في العمل.	59
متوسطة	12	1.02	3.65	يتوقع الصعوبات المحتملة لوضع الحلول المناسبة لها.	56
متوسطة	14	0.98	3.64	يضع خطة عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.	52
متوسطة	15	1.05	3.62	يوائم بين أهداف الخطة وقدرة الأفراد العاملين على تنفيذها.	53
متوسطة	16	1.09	3.59	يملك المقدرة للتنبؤ بالنتائج المحتملة.	57
متوسطة	17	1.09	3.57	يشرك الأفراد في التخطيط للنشاطات التي تخصهم.	55
متوسطة	18	1.14	3.55	يحدد إطار زمني لتحقيق الأهداف.	47
متوسطة	19	1.12	3.53	يجزئ الأهداف الكبيرة إلى أهداف صغيرة.	49
متوسطة	20	1.10	3.47	يستخدم الأساليب العلمية في التنبؤ.	58
متوسطة		0.67	3.66	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية لفقرات مجال المهارات الإدراكية التصورية وعددها (20) ، وقد احتلت الفقرة (43) والتي تنص على " يركز على التدريب لرفع المهارات الفنية و السلوكية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.98) وهي درجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (58) والتي تنص على "يستخدم الأساليب العلمية في التنبؤ" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.10) وهي تعتبر درجة ممارسة متوسطة.

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

" هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية، من وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية، تعزى لمتغيرات الجنس، والجامعة، والمستوى الدراسي ونوع النشاط الذي يمارسه الطالب؟"

#### 1 - متغير الجنس:

وللإجابة عن الفروق في درجة ممارسة مشرف الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية تعزى للجنس، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب اختبار (ت) للتأكد من وجود فروق كما هو مبين في جدول (8).

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ونتائج اختبار(ت) للفروق في تقديرات الطلبة لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	ذكر	أنثى		قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
المهارات الفنية	3.68	0.60	3.74	0.65	252	0.47
المهارات الإنسانية	3.73	0.60	3.81	0.67	252	0.28
المهارات الإدراكية/التصورية	3.65	0.67	3.68	0.66	252	0.68
الدرجة الكلية	3.69	0.57	3.74	0.59	252	0.42

ويبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، تبعاً لمتغير الجنس على الأداة ككل.

2 - متغير الجامعة:

ولتعرف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها تبعاً لمتغير الجامعة، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل تبعاً لمتغير الجامعة.

المجال	الأردنية		اليرموك		الطفيلة التقنية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الفنية	3.91	0.64	3.33	0.51	3.93	0.52
المهارات الإنسانية	3.96	0.66	3.39	0.55	4.00	0.49
المهارات الإدراكية	3.77	0.75	3.31	0.51	3.96	0.54
التصورية						
الأداة ككل	3.88	0.65	3.34	0.36	3.96	0.48

يبين الجدول (9) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الاردنية العامة للمهارات القيادية، على المجالات وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير الجامعة. ولبيان دلالة الفروق في هذه المتوسطات قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لمتغير الجامعة والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	بين المجموعات	36.04	53	0.68	1.06	0.36
	داخل المجموعات	127.39	200	0.63		
	المجموع	163.43	253			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	28.13	50	0.56	0.88	0.75
	داخل المجموعات	135.30	203	0.66		
	المجموع	163.43	253			
المهارات الإدراكية	بين المجموعات	44.64	56	0.79	1.32	0.08
	داخل المجموعات	118.79	197	0.60		
	المجموع					

			253	163.43	المجموع
0.30	1.09	0.67	136	91.53	الأداة ككل
					المجموعات
		0.61	117	71.90	داخل
					المجموعات
			253	163.43	المجموع

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، تبعاً لمتغير الجامعة على جميع المجالات وعلى الأداة ككل.

3 - متغير المستوى الدراسي:

ولتعرف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل كما هو موضح في الجدول (11).

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل تبعاً لمتغير المستوى الدراسي

المجال	السنة الثانية		السنة الثالثة		السنة الرابعة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الفنية	3.64	0.61	3.81	0.61	3.71	0.64
المهارات الإنسانية	3.71	0.64	3.91	0.59	3.72	0.67
المهارات الإدراكية	3.58	0.65	3.76	0.69	3.68	0.66
التصورية						
الأداة ككل	3.64	0.56	3.83	0.56	3.70	0.61

يبين الجدول (11) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية، على المجالات وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير المستوى الدراسي. ولبيان دلالة الفروق في هذه المتوسطات قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الدراسي وكما يوضح الجدول (12).

الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية تعزى لمتغير المستوى الدراسي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	بين المجموعات	36.78	53	0.69	0.961	0.55
	داخل المجموعات	144.44	200	0.722		
	المجموع	181.22	253			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	34.54	50	0.69	0.956	0.56
	داخل المجموعات	146.68	203	0.72		
	المجموع	181.22	253			
المهارات الإدراكية التصورية	بين المجموعات	44.71	56	0.79	1.15	0.23
	داخل المجموعات	136.51	197	0.69		
	المجموع	181.22	253			
الأداة ككل	بين المجموعات	89.56	136	0.65	0.84	0.83
	داخل المجموعات	91.66	117	0.78		
	المجموع	181.228	253			

يبين الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، تبعاً لمتغير المستوى الدراسي على جميع المجالات وعلى الأداة ككل.

4 - متغير نوع النشاط:

ولتعرف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها تبعاً لمتغير نوع النشاط ، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل كما هو موضح في الجدول (13).

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل تبعاً لمتغير نوع النشاط

المجال	النشاط الثقافي	النشاط الفني	النشاط الرياضي	النشاط الاجتماعي
المهارات الفنية	3.80	3.78	3.67	3.60
المهارات الإنسانية	3.89	3.79	3.75	3.66
المهارات الإدراكية	3.80	3.74	3.59	3.53
التصورية	3.83	3.77	3.67	3.60
الأداة ككل	0.60	0.67	0.58	0.64

يبين الجدول (13) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الاردنية العامة للمهارات القيادية، على المجالات وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير نوع النشاط. ولبيان دلالة الفروق في هذه المتوسطات قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لمتغير نوع النشاط وكما يوضح الجدول (14).

الجدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية تعزى لمتغير نوع النشاط

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	بين المجموعات	65.47	53	1.23	1.00	0.47
	داخل المجموعات	246.02	200	1.23		
	المجموع	311.50	253			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	80.13	50	1.60	1.40	0.06
	داخل المجموعات	231.36	203	1.14		
	المجموع	311.50	253			

0.60	0.93	1.17	56	65.56	بين المجموعات	المهارات الإدراكية
		1.24	197	245.93	داخل المجموعات	التصورية
			253	311.50	المجموع	
0.44	1.02	1.24	136	169.30	بين المجموعات	الأداة ككل
		1.21	117	142.20	داخل المجموعات	
			253	311.50	المجموع	

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة

ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها، تبعا لمتغير نوع

النشاط على جميع المجالات وعلى الأداة ككل.

الفصل الخامس  
مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها والتوصيات التي خرجت بها وذلك على

النحو التالي :

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة كما يوضح الجدول (4) أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها كان (3.71) وبانحراف معياري (0.58)، وهو يعكس درجة مرتفعة من الممارسة، وقد تعزى هذه النتيجة، إلى امتلاك مشرفي الأنشطة الطلابية في هذه الجامعات للمهارات الفنية العلمية والتطبيقية في قيادة الجماعات ورسم برامجها، وأساليب التنسيق، وإقامة العلاقات، مما يساعدهم على الأداء بدرجة عالية من الإتقان، والمهارة. كما قد تعزى هذه النتيجة، إلى إعتقاد البعض من أفراد عينة الدراسة بأن إستجاباتهم ستنعكس على مشرفيهم؛ كتعرضهم للمساءلة أو العقوبات، لذا فهم يميلون عند الإجابة على فقرات الأداة، إلى اختيار البديل الذي يمثل ممارسة مرتفعة، رغبة منهم في تحقيق مكاسب معنوية أو مادية لمشرفيهم، وقد يعزى السبب أيضاً لخوف الطلبة من اطلاع المشرفين على أستجاباتهم مما قد يترك أثراً سلبية مستقبلاً على علاقتهم بهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النشاش (1995) إذ أظهرت نتائج دراسته أن درجة توافر الكفايات القيادية لدى معلمي التربية الرياضية كانت بدرجة كبيرة جداً، كما اتفقت مع نتائج الدراسة التي أجراها دغش (1996) والتي أظهرت أن توافر الكفايات القيادية ودرجة ممارستها لدى مشرفي مراكز الشباب في الأردن كانت بدرجة كبيرة.

وفيما يلي مناقشة لنتائج كل مجال من مجالات أداة الدراسة:-

1 - مجال المهارات الإنسانية:

جاء هذا المجال في المرتبة الأولى حسب تقديرات الطلبة لدرجة ممارسة المشرفين للمهارات القيادية بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (0.64) مما يعكس درجة ممارسة مرتفعة ، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الغالبية العظمى من المشرفين يحملون مؤهلات علمية في التخصصات التربوية، مما يساعدهم على الإلمام بأسس وأساليب التربية وتفهم طبيعة الطلبة وميولهم وحاجاتهم البدنية والعقلية والاجتماعية، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على التعامل مع الطلبة، كما أن ممارسة الأنشطة الطلابية في الجامعات قائمة على حرية الممارسة، فالطلبة يتجهون إلى النشاطات التي يشعرون بأنها تلبى حاجاتهم، وتشبع رغباتهم، ولما كان المشرف عنصراً رئيساً من عناصر جذب الطلبة لممارسة النشاط، فقد أصبح لزاماً عليه، أن يهتم في بناء علاقات من الود، والاحترام المتبادل، وفتح قنوات الاتصال معهم، للنهوض بمستوى اللعبة أو المسابقة التي يمارسونها، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تومسون وآخرون (Thomason etal, 1998) إذ أظهرت نتائج دراستهم أن أكثر المهارات فعالية هي مهارة الاتصال بين أعضاء الفريق.

## 2 - المهارات الفنية:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال وفقاً لتقديرات الطلبة لدرجة ممارسة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) والانحراف المعياري (0.62)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية هم من أصحاب الخبرة والمهارة العالية كل في مجاله، كما أن الغالبية العظمى منهم، هم بالأصل من الممارسين لواحد أو أكثر من ألوان النشاط، مما يجعلهم قادرين على التعامل مع الطلاب، بدرجة عالية من الكفاءة والإتقان. كما يمكن أن يعزى السبب إلى اهتمام الجامعات، برفع المهارات الفنية لدى المشرفين، من خلال عقد الدورات التدريبية، وبما توفره من فرص الاحتكاك وتبادل الخبرات ما بين المشرفين، من خلال الفعاليات والبطولات التي تقيمها على مدار العام الجامعي.

## 3 - المهارات الإدراكية (التصورية):

أظهرت النتائج لهذا المجال حصوله على المرتبة الثالثة وفق تقديرات الطلبة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.67) وهي تمثل درجة ممارسة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مشرفي الأنشطة الطلابية ليس لديهم الصلاحيات التي تخولهم بإحداث التغيير والتطوير الذي يتوقعه الطلبة، إذ إن المشرفين أنفسهم لا يُشركون في تحديد الأهداف، أو وضع الخطط للنشاطات الطلابية، فهم في كثير

من الأحيان منفذون وليسوا مبدعين. كما يمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى عدم معرفة الطلبة بطبيعة هذه المهارات مما ينعكس على مقدرتهم في تحديد درجة ممارستها من قبل مشرفي الأنشطة الطلابية. ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في وجهة نظر الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية في درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية، تعزى لمتغيرات الجنس، الجامعة، المستوى الدراسي ونوع النشاط؟

أظهرت نتائج الاختبار التائي (t-test) للمقارنة بين متوسطات الذكور ومتوسطات الإناث، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وعلى جميع المجالات وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير الجنس، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مشرفي النشاطات الطلابية في الجامعات الأردنية يقومون بالإشراف على النشاطات الطلابية التي يشترك فيها الذكور والإناث على حد سواء، فالطلبة يتعرضون للخبرات نفسها ومن الأشخاص أنفسهم في المكان والزمان نفسيهما، حيث إن النشاطات الطلابية في مجملها نشاطات مختلطة لجميع الطلاب.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة تيم (1995) والتي أظهرت وجود أثر للجنس في الفروق بين متوسطات علامات القادة المؤهلين وبين متوسطات علامات القائدات المؤهلات، كما ظهر هذا الأثر في الفروق بين متوسطات علامات القادة غير المؤهلين وبين متوسطات علامات القائدات غير المؤهلات.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وعلى جميع المجالات وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير الجامعة، وقد يعزى السبب إلى تشابه النشاطات الطلابية التي تقدمها الجامعات من حيث المحتوى والمضمون، إذ إن معظم هذه النشاطات تقع تحت مظلة الاتحاد الرياضي والاتحاد الثقافي والفني للجامعات الأردنية، كما يمكن أن يعزى السبب إلى أن متطلبات تعيين مشرفي الأنشطة الطلابية في هذه الجامعات متشابهة من حيث التخصصات والخبرات المطلوبة، مما يعرض الطلبة لخبرات علمية وتعليمية متشابهة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النشاش (1995) إذ أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات القيادية الكلية وعلى جميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجامعة.

وكذلك أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وعلى جميع المجالات وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير المستوى الدراسي، وقد

يعزى ذلك إلى أن ممارسة الأنشطة الطلابية في الجامعات لا تشترط أن يكون الطالب في مستوى دراسي معين لكي يتمكن من ممارسة النشاط الذي يرغب فيه، ويكون الطلبة في هذه النشاطات من مستويات دراسية مختلفة مما يساعدهم على الاحتكاك واكتساب الخبرة من بعضهم بعضاً.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي :-

- 1 - عقد دورات وندوات لتنمية المهارات القيادية المتعلقة بالمهارات الإدراكية التصورية لدى مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية.
- 2 - أن تقوم الجامعات بتوفير متطلبات استخدام المشرفين للحوافز مع الطلبة لرفع مستوى أدائهم وإثارة دافعيتهم نحو ممارسة الأنشطة الطلابية.
- 3 - إجراء دراسات تتناول الصعوبات التي تواجه مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية وتؤثر على تحقيقهم لمتطلبات دورهم كقادة في مجال تخصصاتهم.
- 4 - إجراء دراسات تتعلق بأثر ممارسة الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة الممارسين لها.
- 5- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية حول درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية للمهارات القيادية من وجهة نظرهم ونظر عمداء شؤون الطلبة، ودراسة أثر متغيرات مثل: الخبرة، المؤهل العلمي، والجنس، والحالة الاجتماعية، على درجة الممارسة لهذه المهارات.

## المراجع:

- أبو رضوان، عبد الله راجي (1993). الأنشطة الطلابية في مديرية تربية لواء مادبا: دراسة استطلاعية لآراء طلبة المرحلة الثانوية العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- البدرى، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البدرى، طارق عبد الحميد (2005). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. ط2، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البراك، علي محمد (2005). القيادة التربوية. الدورة التدريبية التأهيلية للترقي لوظيفة مير مدرسة، DOC، القيادة/ [http:// www.moe.edu.kw/khadamat/](http://www.moe.edu.kw/khadamat/)
- تيم، خالد احمد حمدان (1995). دور برنامج الدراسة المتقدمة (الشارة الخشبية) في تنمية مهارات قيادية لدى القادة الكشفيين في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن محمد (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. ط1، عمان: دار مكتبة الحامد.
- الخطيب، رداح والخطيب، احمد والفرح، وجيه (1984). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة). عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.
- دغش، صالح جميل عبد الله (1996). الكفايات القيادية الواجب توافرها لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارستها من قبل مشرفي المراكز في الأردن من وجهة نظر الأعضاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- راشد، علي (1988). الجامعة والتدريس الجامعي. ط1، جدة: دار الشروق.
- سالم، حورية حسن عبد الرحمن (2000). واقع النشاطات التربوية اللاصفية وأهميتها في المدارس الحكومية من وجهة نظر طلبة المرحلة الأساسية العليا في محافظة البلقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- ستراك، رياض (2004). دراسات في الإدارة التربوية. عمان: دار وائل للنشر.

سلامة، كايد(1987). أنماط السلوك القيادي لمدير المؤسسة الفعال. (لا م)، (لا ن).

شفيق، محمد(1997). الإنسان والمجتمع. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

طناش، سلامة(1992). الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية: دراسة استطلاعية لأراء الطلبة. دراسات، المجلد 19، العدد 2، ص ص 38-73.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(1997). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط2، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(2001). الإدارة التعليمية: مفاهيم وافاق. ط2، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.

العساف، أحمد بن عبد المحسن (2002). مهارات القيادة وصفات القائد. صيد الفوائد، <http://saaid.net/aldawah/150.htm>

علي، سعيد اسماعيل(1999). شجون جامعية. القاهرة: عالم الكتب.

عليوة، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: دار السماح.

عمار، حامد(2001). دراسات في التربية والثقافة: الجامعة بين الرسالة والمؤسسة. ط2، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

العمري، سمر حسن عوده(1995). السلوك القيادي لدى تلاميذ الصف الثامن الأساسي في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة رام الله. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

الفهيد، رشيد راشد علي(2005). دليل الأنشطة المدرسية. ط1، الكويت: ماك دزاين للخدمات الإعلامية والنشر والتوزيع.

الكردي، عصمت(1988). اتجاهات الممارسة الرياضية في الوقت الحر لدى طلاب الجامعة الأردنية. دراسة استكشافية مقارنة بين طلاب الكليات العلمية والإنسانية، دراسات، المجلد 15، العدد 8، ص ص 312-338.

كشيدان، عبد السلام الفيتوري(2001). اختيار القيادات الإدارية لمنطقة مسلاته- ليبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

كلادة، ظاهر محمود(1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران.

كنعان، نواف (1999). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة.

مجلس التعليم العالي (2004). تعليمات الإتحاد الثقافي والفني للجامعات الاردنية: إستناداً إلى الفقرة (ج) من المادة (6) من قانون التعليم العالي المؤقت رقم (41) لسنة 2001. عمان: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

مجلس التعليم العالي (2001). تعليمات الإتحاد الرياضي للجامعات الاردنية: إستناداً إلى الفقرة (ج) من المادة (6) من قانون التعليم العالي المؤقت رقم (41) لسنة 2001. عمان: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

محسن، سمير عبداللطيف لطفي (1995). اتجاهات طلبة جامعة النجاح الوطنية نحو ممارسة الأنشطة الطلابية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

مرسي، محمد منير (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.

مرسي، نبيل محمد (2006). المهارات والوظائف الإدارية: كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟ الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

منصور، علي محمد (1999). مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم. ط ٢، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

مياس، احمد حسين نهار (1996). الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

النشاش، زيدان يوسف (1995). دراسة تحليلية للكفايات القيادية لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

نورالله، كمال (1992). مهارات القائد الإداري. ط ١، دمشق: دار طلاس للدراسات والترجمة.

- Goffry, Lockwood, and John, Davies (1985). **University: The Management Challenge**. Philadelphia: Nfernelson Publishing.
- Griffin, Ricky.W. (1996). **Management**. 5<sup>th</sup> ed, New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Fiedler, F.E. (1971).**Leadership**. Morristown, N.J: General Learning Press.
- Hopkins, Gary (2005). **Principals Identify Top Ten Leadership Traits**. Educational World. (On-line). Available: [http://www.educationworld.com/a\\_admin/admin/admin\\_190.shtml](http://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin_190.shtml).
- Huczyski, Andrzej, and Buchanan (2001).**Organizational Behavior an Introductory Text**.4<sup>th</sup> .ed.Prentice hall.
- Jones, Garth R., George, Jennifer M. and Hill, Charles W.L.(2000) **Contemporary Management**. 2<sup>nd</sup> ed, United States of America: McGraw- Hill Companies.
- Nanus, Burt (1992).**Visionary Leadership**.San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Northouse, Peter G. (2001).**Leadership Theory and Practice**. 2<sup>nd</sup> ed.Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Parrish, Ph. W (1986). **An Assessment of the Management Development Learning Needs of Managers (Training)**. The George Washington University, (On-line). Available: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=752978231&sid=9&Fmt=2&clientId=75089&RQT=309&VName=PQD>

- Piper, M.C (2002).**What do you think a university's role is?** University of British Columbia 2001-2002 annual report, (On-line). Available:  
<http://www.publicaffairs.ubc.ca/annualreports/2002/president.html>.
- Prochnow, H.G (1971). Analysis of selected personal characteristics of participants and non participants in juniour high school students activities (ED.D University of Houston, 1971) **Dissertation Abstract International**, 32, (03), 1263-a.
- Thomason, Gust, Yantis, Suzzanne.and T.John. (1998) **Assessment Leader Effectiveness within Self- managed Teams**.Community College Journal of Research and Practice (on-line). 22(2) Available: ERIC.
- Vecchio, Robert P. (1997). **Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organization**. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Yukl, Gary (2002).**Leadership in Organizations** .5<sup>th</sup> ed .Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall.

الملاحق

الملحق (1)  
الاستبانة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة عمان العربية للدراسات العليا  
كلية الدراسات التربوية العليا  
قسم الإدارة التربوية والأصول

الدكتور..... المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ( درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها )، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطوير أداة لقياس درجة ممارسة المهارات القيادية من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الأداة من (60) فقرة موزعة على ثلاث مهارات:

- المهارات الفنية.

- المهارات الإنسانية.

- المهارات الإدراكية/ التصورية.

ولأهمية موضوع البحث، فإن الباحث يتجه نحو المختصين وذوي الخبرة والمحكمين في مجال البحث لاكتساب الصفة المثالية من حيث الصياغة اللغوية والوضوح وانتمائها للمجال المراد قياسه والإفادة من أية تعديلات أو اقتراحات يقدرها الباحث لمبديها.

مع جزيل الشكر وفائق الامتنان

الباحث

المهارات الفنية						
الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	تحديد المسؤولية لجميع العاملين مما يقلل من تداخل أدوارهم.					
2	تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد حسب الكفاءات والقدرات والخبرات.					
3	تنظيم الأفراد على أساس اللجان أو الهيئات.					
4	تهيئة المناخ المناسب للعمل.					
5	تفويض المهام مع عدم التخلي عن المتابعة.					
6	تحديد الإجراءات العملية لتنفيذ المهام الإدارية.					
7	احترام شخصية الفرد ومساعدته ليكون قادرا على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته.					
8	العمل على حسن توجيه الامكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها.					
9	يدعم جهود الأفراد لإظهار مواهبهم.					

						الوضوح و الدقة في إعطاء التعليمات والإرشادات.	10
						الضبط والمحافظة على النظام.	11
						العمل لأجل الأفراد ومعهم لاستخراج جهودهم الخلاقة ومساعدتهم.	12
						استخدام التقييم المستمر والشامل والتشاركي والفعال.	13
						متابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة لأداء الأفراد بشكل مستمر.	14
						العدل والموضوعية في تقييم أداء الأفراد.	15
						التنوع في أساليب التقييم تبعاً لمتطلبات الموقف.	16
						التركيز على تصحيح الأداء وان لا يكون التقييم لمجرد الثواب والعقاب.	17
						إشراك الأفراد في عملية صناعة القرار بجدية عالية.	18
						توفير المعلومات الدقيقة واللازمة لاتخاذ القرار المناسب.	19
						ترتيب المعلومات ترتيباً منطقياً بشكل يؤدي إلى صناعة القرار.	20
						القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.	21
						تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.	22

المهارات الإنسانية						
الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
23	استخدام الإرشاد والتوجيه غير المباشر في حالة وجود ظاهرة جماعية.					
24	توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين.					
25	مراقبة تصحيح الأداء وفقا للتوجيهات وتشجيع الملتزم بالتصحيح.					
26	استخدام الأوامر الواضحة والمختصرة.					
27	توجيه أنشطة العمل بواسطة إجراءات وتوجيهات وقواعد وتعليمات رسمية.					
28	اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.					
29	يجعل من نفسه قدوة ومثلا يحتذى به في العمل.					
30	التقدير المباشر للأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات في صالح العمل.					
31	يمتدح ويشجع الأفراد ويصغي بشكل جيد لهم.					
32	يعزز السلوك الايجابي للأفراد.					

						يشجع الأفراد على المبادرة في طرح الافكار الهادفة.	33
						يشيع بين الأفراد جو التنافس الحر الهادف.	34
						الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.	35
						اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.	36
						يملك القدرة على تفسير المعلومات للأفراد.	37
						توفير جو من المحبة بين الأفراد في المنظمة حتى يتم العمل بروح الفريق الواحد.	38
						التعامل بناء على قاعدة المساواة بين الجميع.	39
						إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.	40
						الجرأة في مساندة الحق.	41
						الذوق والاستعداد للباقة لخدمة الآخرين.	42
						الودية والمشاعر الصدوقة.	43
						التواضع والمقدرة على طرح الذات.	44
						السماحة والطلاقة.	45

المهارات الإدراكية / التصورية						
الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		مناسب	غير مناسب	منتمية	غير منتمية	
46	استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها و أفرادها.					
47	إشراك الأفراد في التغيير مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من النظام.					
48	التدريب ورفع المهارات الفنية و السلوكية.					
49	تربية جيل ثان من القادة.					
50	التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.					
51	يوظف المستجندات العلمية والوسائل التقنية الحديثة في العمل.					
52	وضع أهداف محددة وملموسة وسهلة القياس.					
53	تحديد إطار زمني للأهداف.					
54	يضع أهداف محددة قابلة للتنفيذ.					
55	وضع أهداف واقعية واضحة وذات قيمة.					
56	تجزئة الأهداف الكبيرة إلى أهداف صغيرة.					
57	الإيمان بالهدف وقيمه وأهميته وألويته على غيره.					

					58	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل.
					59	تطوير استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.
					60	المواءمة بين أهداف الخطة وقدرة الأفراد العاملين على تنفيذها.
					61	تطوير الخطط وفق التطورات العلمية والمستجدات والوسائل التكنولوجية.
					62	يخطط للنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف.
					63	يحرص عند التخطيط على مشاركة مؤسسته للبيئة المحلية والمجتمع المحلي.
					64	يشرك الافراد في التخطيط للنشاطات التي تخصهم.
					65	توقع الصعوبات المحتملة ووضع الحلول المناسبة لها.
					66	التنبؤ بالنتائج الممكنة أو المحتملة.
					67	استخدام الأساليب العلمية في التنبؤ.
					68	تقدير الحاجات وترتيب الاولويات.
					69	التنبؤ بسلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية.

- اقتراحات أخرى ترون من المناسب إضافتها:

الملحق (2)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة  
أسماء محكمي أداة الدراسة

الجامعة	الاسم	الرقم
الجامعة الأردنية	أ.د.أهمار الكيلاني	1
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	أ.د.عدنان الجادري	2
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	د.عباس عبد مهدي	3
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	د.أحمد الكيلاني	4
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	د.تيسير الخوالدة	5
جامعة اليرموك	د.نواف شطناوي	6
جامعة البلقاء التطبيقية	د.جمال العمري	7
جامعة البلقاء التطبيقية	د.احمد عبيد	8
جامعة البلقاء التطبيقية	نضال الغفري	9
جامعة البلقاء التطبيقية	عارف اللافي	10

### الملحق (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات التربوية العليا

أختي الطالبة / أخي الطالب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان

درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وتتكون الاستبانة من ثلاثة مجالات ويتضمن كل مجال عدداً من الفقرات وأمام كل فقرة مقياس من خمس درجات، وقد صممت لتساعدك في أن تقدر درجة ممارسة مشرف الأنشطة الطلابية لهذه المهارات من خلال الإجابة بدقة وموضوعية على فقرات الاستبانة بوضع إشارة (X) تحت العامود الذي يمثل موقفك منها تمثيلاً صادقاً.

مثال توضيحي:

الفقرة	ممارسة بدرجة مرتفعة جدا	ممارسة بدرجة مرتفعة	ممارسة بدرجة متوسطة	ممارسة بدرجة منخفضة	ممارسة بدرجة منخفضة جدا
يهيئ المناخ المناسب للعمل			X		

مع جزيل الشكر وفائق الامتنان

الباحث

صقر السواعير

أولاً:المعلومات العامة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك:

الجامعة:  الأردنية  اليرموك  الطفيلة التقنية

الجنس:  ذكر  أنثى

المستوى الدراسي:  سنة ثانية  سنة ثالثة  سنة رابعة

نوع النشاط الممارس:  النشاط الثقافي  النشاط الفني  النشاط الرياضي  النشاط الاجتماعي.  
علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها ليست للتداول وإنما يقتصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ثانياً: المهارات القيادية:

1 - مجال المهارات الفنية

الرقم	الفقرة	ممارسة درجة مرتفعة جدا	ممارسة درجة مرتفعة	ممارسة درجة متوسطة	ممارسة درجة منخفضة	ممارسة درجة منخفضة جدا
1	يحدد المسؤولية لجميع الأفراد مما يقلل من تداخل أدوارهم.					
2	يقسم المهام بين الأفراد حسب قدراتهم.					
3	يوزع العمل على اللجان بما يضمن كفاءة الأداء.					
4	يهيئ المناخ المناسب للعمل.					
5	يحدد الإجراءات العملية لتنفيذ المهام.					
6	يساعد الأفراد ليكونوا قادرين على توجيه أنفسهم وتحديد مشكلاتهم.					
7	يعمل على توجيه استخدام الامكانيات البشرية والمادية بالشكل الأمثل.					
8	يعطي التعليمات للأفراد بشكل واضح دقيق.					
9	يعمل على ضبط النظام لتحقيق الأداء الأمثل.					
10	يدعم جهود الأفراد لإظهار مواهبهم.					
11	يساعد الأفراد في تقييم تطور أدائهم.					
12	يقدم التغذية الراجعة لأداء الأفراد بشكل مستمر.					
13	يقيم أداء الأفراد بشكل عادل.					
14	ينوع في أساليب التقييم تبعاً لمتطلبات الموقف.					

					15	يبتعد عن تصيد الأخطاء ويركز على تصحيح الأداء.
					16	يشرك الأفراد في عملية صناعة القرار.
					17	يوفر المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرار المناسب.
					18	يرتب المعلومات ترتيبا منطقيا بشكل يؤدي إلى صناعة القرار.
					19	يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
					20	يحدد البدائل الممكنة عند اتخاذ القرار لاختيار البديل المناسب.

## 2 - مجال المهارات الإنسانية

الرقم	الفقرة	ممارسة بدرجة مرتفعة جدا	ممارسة بدرجة مرتفعة	ممارسة بدرجة متوسطة	ممارسة بدرجة منخفضة	ممارسة بدرجة منخفضة جدا
21	يستخدم أسلوب التوجيه غير المباشر للأفراد.					
22	يوجه الفرد بشكل منفرد.					
23	يراقب تصحيح الأداء وفقا للتوجيهات.					
24	يستخدم الأوامر الواضحة في توجيه الأفراد.					
25	يوجه أنشطة العمل بوساطة إجراءات رسمية.					
26	يعتمد مبدأ الحوافز للأفراد.					
27	يجعل من نفسه قدوة في العمل.					
28	يعزز السلوك الايجابي للأفراد.					
29	يشجع الأفراد على المبادأة في طرح الأفكار الهادفة.					
30	يشجع بين الأفراد جو التنافس الحر.					
31	يتيح الفرصة للأفراد للاحتكاك بالقياديين والإفادة من خبراتهم.					
32	يمتلك القدرة على تفسير المعلومات للأفراد.					
33	يوفر جو من المحبة بين الأفراد.					
34	يتعامل مع الأفراد بناء على قاعدة المساواة بين الجميع.					
35	يفتح قنوات الحوار للأفراد لإتاحة الفرصة لهم لتقديم المقترحات البناءة.					

					يساند الحق ولا يحابي أحد.	36
					يتسم بالذوق واللباقة.	37
					يكون ودوداً في التعامل مع الآخرين.	38
					يكون متواضعاً في تعامله مع الأفراد.	39
					يعامل الآخرين بتسامح.	40

### 3- مجال المهارات الادراكية/ التصورية

الرقم	الفقرة	ممارسة بدرجة مرتفعة جدا	ممارسة بدرجة مرتفعة	ممارسة بدرجة متوسطة	ممارسة بدرجة منخفضة	ممارسة بدرجة منخفضة جدا
41	يستشرف المستقبل فيما يتعلق بأهداف المؤسسة.					
42	يشرك الأفراد في عملية التغيير.					
43	يركز على التدريب لرفع المهارات الفنية و السلوكية.					
44	يعمل على إعداد جيل ثان من القادة.					
45	يوظف المستجدات العلمية والوسائل التقنية الحديثة في العمل.					
46	يضع أهدافاً محددة قابلة للتنفيذ.					
47	يحدد إطار زمني لتحقيق الأهداف.					
48	يضع أهدافاً واقعية تتناسب مع إمكانيات الأفراد.					
49	يجزئ الأهداف الكبيرة إلى أهداف صغيرة.					
50	يؤمن بالأهداف التي يضعها.					
51	يضع الأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل.					
52	يضع خطة عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.					
53	يوائم بين أهداف الخطة وقدرة الأفراد العاملين على تنفيذها.					
54	يخطط للنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.					
55	يشرك الأفراد في التخطيط للنشاطات التي تخصهم.					

					56	يتوقع الصعوبات المحتملة لوضع الحلول المناسبة لها.
					57	يملك المقدرة للتنبؤ بالنتائج المحتملة.
					58	يستخدم الأساليب العلمية في التنبؤ.
					59	يعمل على تقدير الحاجات لترتيب الأولويات في العمل.
					60	يستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية.

الملحق (4)

المخاطبات الرسمية للجامعات

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات التربوية العليا

عطوفة الأستاذ الدكتور عبد الرحيم الحنيطي المحترم

رئيس

الجامعة الأردنية

عمان : المملكة الأردنية الهاشمية

الرقم: 310402

التاريخ: 2006/10/21

عطوفة الاستاذ الدكتور الحنيطي

تحية طيبة وبعد،

فأرجو عطوفتكم التلطف بالعلم أن الطالب صقر سالم علي السواعير، هو احد طلاب برنامج الماجستير في كلية الدراسات التربوية العليا بجامعة عمان العربية للدراسات العليا. اغدو ممتنا لعطوفتكم التلطف بالموافقة على قيام السيد السواعير بعمل دراسة حول " درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها ". وتتضمن الدراسة قيام الطالب بتوزيع استبانة على الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية في جامعتكم الموقرة وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير. اغتتم هذه المناسبة لاتمنى لعطوفتكم موفور الصحة ، وللجامعة الأردنية دوام الرفة والازدهار.

مع وافر احترامي وصادق مودتي وتقديري،

الرئيس  
سعيد الطل



THE UNIVERSITY OF JORDAN

مكتب الرئيس  
President's Office

الرقم: ٢٠/١/٦ / ١٤٩٧٣  
التاريخ: ١٤/١٠/١٤٣٧ هـ  
الموافق: ٦/١١/٢٠٠٦ م

لمن يهمه الأمر ✓

تحية طيبة وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب صقر سالم علي السواعير من طلبة برنامج الماجستير في كلية الدراسات العليا بجامعة عمان العربية، يرغب بتوزيع استبانة على الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية في الجامعة الأردنية وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير.

أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، بتوزيع الاستبانة المرفقة.

ونفضلوا بقبول فائق الاحترام.

رئيس الجامعة

  
الدكتور عبد الرحيم الحنيطي

نسخة/ إلى أ.د. عميد شؤون الطلبة.

س ن

هاتف - ٥٣٥٥٠٠٠ (٩٦٢-٦) فرعي - ٢١١٠ فاكس - ٥٣٥٥٥١١ (٩٦٢-٦) عمان ١١٩٤٢ الأردن  
Tel: (962-6) 5355000 Ext: 2110 Fax: (962-6) 5355511 Amman 11942 JORDAN  
E-mail: admin@ju.edu.jo  
http://www.ju.edu.jo

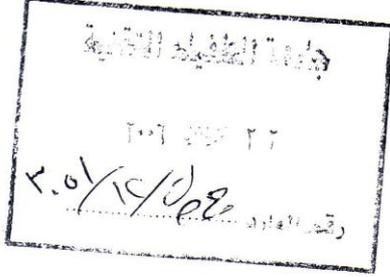


## جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات التربوية العليا



عطوفة الاستاذ الدكتور سلطان ابو عرابي المحترم

رئيس

جامعة الطفيلة التقنية

الطفيلة: المملكة الأردنية الهاشمية

الرقم: 310402

التاريخ: 2006/10/21

عطوفة الاستاذ الدكتور أبو عرابي

تحية طيبة وبعد،

فأرجو عطوفتكم التلطف بالعلم أن الطالب صقر سالم علي السواعير، هو احد طلاب برنامج الماجستير في كلية الدراسات التربوية العليا بجامعة عمان العربية للدراسات العليا. اغدو ممتنا لمعالكم التلطف بالموافقة على قيام السيد السواعير بعمل دراسة حول "درجة ممارسة مشرفي الأنشطة الطلابية في الجامعات الأردنية العامة للمهارات القيادية من وجهة نظر الطلبة الممارسين لها". وتتضمن الدراسة قيام الطالب بتوزيع استبانة على الطلبة الممارسين للأنشطة الطلابية في جامعتكم الموقرة وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير. اغتتم هذه المناسبة لاتمنى لعطوفتكم موفور الصحة ، ولجامعة الطفيلة التقنية دوام الرفعة والازدهار.

مع وافر احترامي وصادق مودتي وتقديري،

الرئيس  
سعيد الظاهر

د. سلطان أبو عرابي  
عمان - الأردن  
11/10/06

*(Handwritten signature)*