

## البحث الثاني

### درجة ممارسة طلبة الجامعة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الإدارية وفق مقياس كاتز

#### إعداد

سندس محمد سهل سمارن

سارة محمد سالم بالشرف

باحثة دكتوراه - مدير عام مراكز بيت الحرفيين

مستشارة لتطوير أعمال القطاع غير الربحي

\* بحث مقدم من جمعية المدينة المنورة الأهلية لتنمية المجتمع.

\*\* شكر لمركز علماء للبحث والتطوير لتابعهم وإشرافهم العلمي لتحكيم وتجويد هذه الدراسة.

elmadcenter@gmail.com

مج (74)، 2023 م )

**المستخلص :**

تعد تنمية القدرات البشرية وتمكين الشباب بالمهارات اللازمة لسوق العمل أحد ركائز رؤية المملكة 2030 ، ولتحقيق ذلك لابد من تضافر جهود جميع مؤسسات المجتمع. وحيث أن جمعية المدينة المنورة الأهلية لخدمة المجتمع أنشأت لتحقيق المسؤولية المجتمعية في القطاع الثالث لدعم الشباب وتمكينهم وتوفير فرص التدريب والتأهيل لسوق العمل، جاءت هذه الدراسة والتي تهدف الى معرفة المهارات الإدارية التي يمتلكها الشباب في المملكة العربية السعودية وفق مقياس كاتز. نهجت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة. بلغت عينة الدراسة (259) طالبا وطالبة من مختلف جامعات المملكة منهم (100) طالب و(159) طالبة. أظهرت نتائج الدراسة حصول جميع أبعاد المهارات الإدارية على درجات ممارسة مرتفعة، حيث حصل بعد المهارات الفنية على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.19) تلاه بعد المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي قيمته (4.14)، تلاه بعد المهارات الفكرية بمتوسط حسابي قيمته (3.73). أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها الاهتمام في تنمية المهارات الإدارية الفكرية لدى طلبة الجامعات حيث جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة في ترتيب المهارات التي يمتلكها الطلاب. إقامة الدورات في المهارات الإنسانية كمهارات التواصل والتأثير على الآخرين حيث يرى الشباب أنها من المهارات الأقل لديهم.

**الكلمات المفتاحية : ممارسة طلبة الجامعة - المملكة العربية السعودية  
- المهارات الإدارية - مقياس كاتز.**

**Abstract:**

Developing human capabilities and empowering young people with the skills necessary for the labor market is one of the pillars of the Kingdom's Vision 2030, and to achieve this, the efforts of all community institutions must be combined. Since the Medina National Society for Community Service was established to achieve social responsibility in the third sector to support and empower youth and provide training and qualification opportunities for the labor market, this study aims to know the administrative skills possessed by young people in the Kingdom of Saudi Arabia according to the Katz scale. The study followed the quantitative descriptive approach, and used the questionnaire as a tool. The study sample was (259) male and female students from various universities in the Kingdom, including (100) male and (159) female students. The results of the study showed that all dimensions of administrative skills obtained high practice scores, as the technical skills dimension obtained the highest arithmetic average value (4.19), followed by the human skills dimension with a arithmetic average value of (4.14), followed by the intellectual skills dimension with a arithmetic average value of (3.73). The study made a number of recommendations, including interest in developing the intellectual management skills of university students, as it came in third and last place in the ranking of skills possessed by students. Holding courses in human skills, such as communication skills and influencing others, as young people consider them among the least skills they have.

**Keywords:** University Students' Practice - Kingdom of Saudi Arabia - Administrative Skills - Katz Scale.

### مقدمة الدراسة:

تقدم الجمعيات الأهلية أدوارًا مختلفة تساهم بها مع القطاع الحكومي وتدعمه في سد الفجوات التعليمية والاقتصادية والاجتماعية، ومن هذه الأدوار دورها في تطوير مهارات الشباب وتأهيلهم لسوق العمل. وقد أوضح برنامج تنمية الموارد البشرية أحد برامج رؤية المملكة 2030 بأنه يوجد العديد من التحديات التي تعيق الشباب من الدخول لسوق العمل نتيجة لضعف المواءمة بين مخرجات التعليم والتدريب مع احتياجات سوق العمل، وقلة الخبرات المهنية والتطبيقية، بالإضافة إلى عدم استثمار الطلاب لأوقات الفراغ فيما ينفعهم ويزيد من مستوى مهاراتهم والتي ستزيد من فرص التحاقهم بسوق العمل (رؤية المملكة 2030).

ومن هنا يأتي دور مؤسسات المجتمع بكل قطاعاته الخاص والحكومي والغير الربحي في مساندة مؤسسات التعليم والتدريب ودعم تطوير الأفراد لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في إعداد مواطن منافس عالميا يواكب التحديات المحلية والعالمية من خلال تنمية مهاراته وقدراته. وكذلك معالجة القصور في التدريب كما أشارت أ نتائج دراسة الطريف (د.ت.) إلى قصور الجمعيات عن تقديم برامج تدريب تنمية مهارات المستفيدين وبرامج التأهيل المهني التي تساهم في إيجاد فرص عمل للشباب.

ومن منطلق المسؤولية المجتمعية ومساهمة الجمعيات الأهلية في سد الفجوة لموائمة مخرجات التعليم لسوق العمل، حددت الجمعية المدينة المنورة لتنمية المجتمع رؤيتها بأن تكون نموذجاً ملهماً لحلول إبداعية متكاملة للمساهمة في تنمية الشباب. كما أن من أهدافها دراسة احتياجات الشباب وتقديم حلول علمية وعملية ابتكارية بالتعاون مع القطاعات الحكومية والخاصة، وإلهام الشباب، وتمكينهم، وبناء قدراتهم، ومهاراتهم.

لذلك تقدم جمعية المدينة المنورة لتنمية المجتمع هذه الدراسة والتي كانت إحدى مخرجات ملتقى المهارات 2 الذي تقيمه الجمعية بمناسبة اليوم العالمي لمهارات الشباب. وكان من ضمن أنشطة الملتقى تطبيق مقياس كاتز على طلاب الجامعات ليتعرفوا على أنواع المهارات ودرجة اكتسابهم للمهارات الفنية والإنسانية وكذلك الفكرية.. ولتحقق أهداف الجمعية، كانت هذه الدراسة

للاستفادة من نتائجها في التخطيط لبرامجها القادمة التي تهدف لتطوير مهارات الشباب وتأهيلهم لسوق العمل.

### مشكلة الدراسة:

إن التطورات التقنية الهائلة والمتسارعة ساهمت في خلق فرص جديدة في سوق العمل، ولكنها تحتاج للعديد من المهارات المتطورة.؛المهارات التقنية العملية التي تعتمد على الحاسب الآلي وتطبيقاته، إضافة إلى مهارات التواصل مع الآخرين اللفظية والكتابية والافتراضية، والمهارات المتطورة كالمهارات التحليلية والإبداعية، وحل المشكلات، والقدرة على الإنتاج المعرفي وتصديره مما زاد العبء على الجامعات وساهم في الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل (عتيبة، 2021).

ومن منطلق تضافر جهود مؤسسات المجتمع وتكامل أدوارها يأتي دور الجمعيات في إحداث التنمية المستدامة وسد الاحتياج المجتمعي في دعم التدريب والتعليم. إلا أن دور القطاع الثالث في المملكة لديه قصور في عدة جوانب منها التركيز على تقديم الدور الخيري والخدمي وإغفال تنمية الموارد البشرية للمجتمع (الطريفى،2016). وقد أوصت دراسة الوائى (2013) إلى احتياج الجمعيات في تحسين ما تقدمه من خدمات لتنمية الموارد البشرية وخصوصا التدريب والتعليم.

وحيث إن من أهداف جمعية المدينة المنورة لتنمية المجتمع تدريب الشباب وتزويدهم بمهارات سوق العمل. من هنا ظهرت مشكلة الدراسة لتقدم الجمعيات في القطاع الثالث دورا مساندا في تحديد المهارات الإدارية التي تنقص الشباب من خلال الدراسات العلمية، ومن ثم التخطيط لبرامج مناسبة لسد هذا الاحتياج. فقد أظهرت نتائج دراسة عبد الكريم (2011) ضعف الدراسات العلمية لتحديد الاحتياج من القطاع الثالث، فجاءت هذه الدراسة لدعم الدراسات التي تظهر دور الجمعيات للقيام بدورها في تنمية المجتمع من خلال تنمية الموارد البشرية.

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة طلبة الجامعة في المملكة العربية السعودية للمهارات الإدارية وفق مقياس كاتز؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات ممارسة طلبة الجامعة في المملكة العربية السعودية للمهارات الإدارية وفق مقياس كاتز تعزى إلى متغير الجنس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تعزى إلى متغير المنطقة؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على درجة ممارسة المهارات الإدارية التي يمتلكها الطلبة الجامعيون في المملكة بناء على مقياس كاتز للمهارات الإدارية.
- 2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة في المملكة بناء على مقياس كاتز للمهارات الإدارية تعزى إلى متغير الجنس ومتغير المنطقة.

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من جانبين وهما:

### الأهمية النظرية:

أ- تظهر أهمية الدراسة النظرية من خلال إثراء الأدب النظري وفتح آفاق جديدة أمام الباحثين والمهتمين فيما يتعلق بالمهارات الإدارية لدى الشباب ودور الجمعيات في تطويرها.

ب-تظهر الأهمية النظرية للدراسة من خلال تأصيل وتوطين الأدب النظري المتعلق بالمهارات الإدارية وتحديد المهارات التي يمتلكها الشباب بناء على نظرية كاتز للمهارات الإدارية.

#### **الأهمية التطبيقية:**

- من المتأمل أن الدراسة الحالية ستفيد القائمين على إعداد برنامج تنمية القدرات البشرية.
- من المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في مساعدة المؤسسات التعليمية والأهلية المهتمة بتطوير مهارات الشباب في بناء الخطط والبرامج لتعزيز المهارات لديهم.
- ستساعد الدراسة الحالية في معرفة مستوى امتلاك الشباب للمهارات الإدارية، والعمل على تعزيزها بالطرق والوسائل اللازمة.

#### **حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** احتوت الدراسة في موضوعها على درجة ممارسة للمهارات الإدارية (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) لدى طلبة الجامعة بالمملكة العربية السعودية.

**حدود الدراسة المكانية:** المملكة العربية السعودية متمثلة في المناطق التالية (المدينة المنورة - مكة المكرمة - الباحة - نجران - عسير - جازان - الرياض - الشرقية - القصيم - حائل - تبوك)

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة عام 2022.

**الحدود البشرية:** طلاب وطالبات الجامعات في المملكة العربية السعودية ويمثلون في الغالب الفئة العمرية من عمر (18-24).

## الإطار النظري:

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

## المهارات الإدارية:

المهارات هي الأساس للقيام بأي عمل إداري وإحدى مقومات نجاحه، وتتوسع المهارات القيادية بدأ من الصفات الشخصية والقدرات العقلية، ومن ثم المهارات الذاتية والإنسانية والإدراكية والفنية (العميرة، 2002).

عرفت المنيع (2022)، المهارات الإدارية بأنها القدرة على إدراك المهام المطلوبة ومواءمة كلا من أهداف المنظمة وحاجات العاملين، ويتم اكتساب تلك المهارات من خلال الدراسة والتدريب وممارسة المهام الإدارية. بالإضافة إلى تصنيف كاتز (1955) للمهارات: المهارات الفنية والفكرية والإنسانية، فقد قام بعض الباحثين بإضافة مهارة رابعة وهيا المهارات الذاتية، وأضاف آخرون المهارات التنظيمية (المنيع، 2022).

بينما يرى كل من صيتي والعمور (2019)، المهارات الإدارية بأنها الخصائص الإنسانية والممارسات التي يمتلكها الأفراد وتؤثر على الآخرين وتحفزهم من أجل تحقيق أهدافهم.

وتعتقد الشريدة (2020) بأن أهم المهارات الإدارية هي المهارات الإنسانية، وتتمثل في مهارات التواصل والمخاطبة، الرؤية والحكمة، تقديم مصالح الآخرين، والإخلاص في العمل.

## أنواع المهارات الإدارية وفقا لكاتز (1955):

اهتم العديد من الباحثين بهذا المدخل، وكان العالم كاتز (1955) أحد أهم رواده ونشر العديد من الدراسات والمقالات في هذا المجال وفي المهارات الإدارية بالتحديد (نورث هاوس، 2019). قسم كاتز المهارات الإدارية إلى ثلاث مهارات أساسية: (فنية، إنسانية، فكرية) لما لها من دور أساسي في الإدارة الفاعلة والقيادة وسوف يتم تفصيلها وفقا لنورث هاوس (2019) كما الآتي:



1- المهارات الفنية:

هي المهارات التي تتعلق بمعرفة عمل الأشياء والتعامل معها وذلك من خلال القدرة على استخدام الأساليب والأدوات المناسبة على حسب التخصص. وتتضمن القدرة التحليلية والعملية فيما يتعلق بمنتجات وعمليات المنظمات. وتزيد أهمية ممارستها من قبل أفراد الإدارة الدنيا وتقل في الإدارة العليا، نظرا لاعتماد أفراد الإدارة العليا فيما يتعلق بالأمور الفنية على المهارات الفنية لأفراد الإدارة الدنيا.

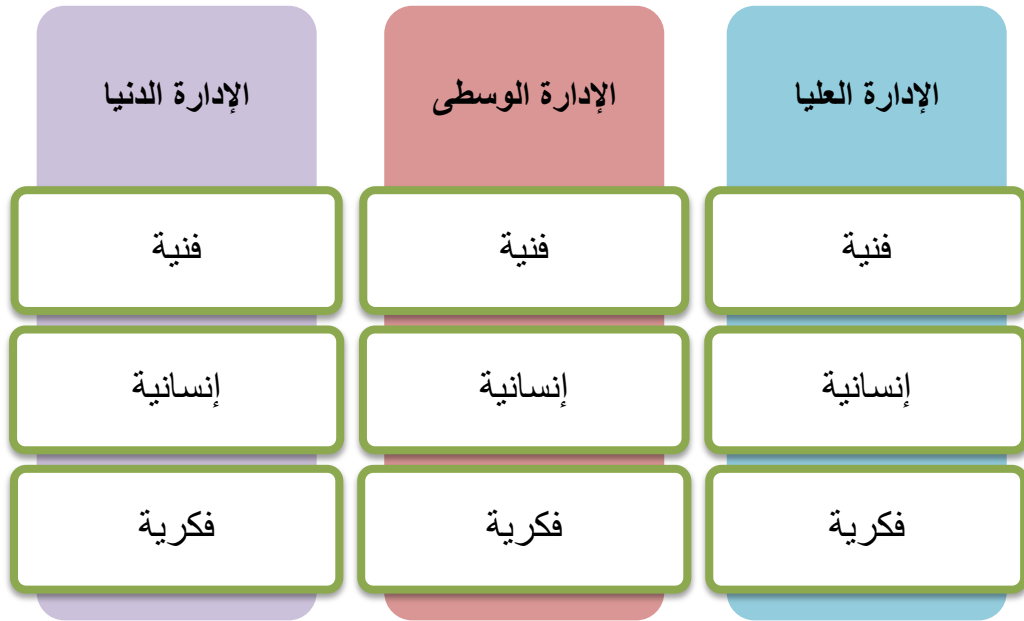
2- المهارات الإنسانية :

هي المهارات التي تتعلق بمعرفة الأشخاص ومداخل التعامل معهم وذلك من خلال القدرة على فهم احتياجات الآخرين العمل بكفاءة مع جميع أعضاء المنظمة والتفاعل معهم بإيجابية. وتتضمن القدرة على العمل التعاوني وفهم احتياجات الآخرين. ومن بين جميع المهارات الثلاث تعتبر هذه المهارة من أهم المهارات التي يتوجب ممارستها في جميع المستويات الإدارية.

3- المهارات الفكرية:

هي المهارات التي تتعلق بمعرفة التعامل مع المفاهيم والأفكار وذلك من خلال القدرة على فهم التعقيدات المرتبطة بأفكار المنظمة وتتضمن صياغة ووضع الخطط الاستراتيجية بجميع أبعادها. وتزيد أهمية ممارستها من قبل أفراد الإدارة العليا وتقل في مستوى الإدارة الدنيا. ويوضح شكل رقم (1) المهارات الإدارية بحسب احتياج ممارستها في جميع المستويات الإدارية

شكل رقم (1): المهارات الإدارية وفقا للمستويات التنظيمية



وتعرف إجرائيا بأنها مجموع الدرجات التي تختارها العينة في مقياس كاتز الذي أعد لمعرفة المهارات الإدارية التالية: الفنية، الإنسانية، الفكرية. طلاب الجامعات: هم الطلبة الملتحقون بالتعليم العالي في الغالب يمثلون الفئة العمرية من عمر (18-24) سنة.

### الدراسات السابقة:

دراسة البشري (2021) بعنوان "العوامل المؤثرة في تحقيق الجمعيات الخيرية لأهدافها" تهدف الدراسة إلى إيضاح العوامل في تحقيق الجمعيات لأدوارها التي تقدمها للمستفيدين مثل الاحتياجات الأولية كالمسكن والمواد الغذائية، والخدمات الصحية والتعليمية، إضافة إلى التدريب والتأهيل للعمل. ونهجت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة. أما عينة الدراسة فكانت جميع الجمعيات الخيرية التابعة لمركز التنمية الاجتماعية بوادي فاطمة والبالغ عددها 12 جمعية. ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة عدد من العوامل المؤثرة منها: الإمكانيات المادية والمالية، العاملون، قاعدة المعلومات والبيانات، العلاقة بين الجمعيات والمؤسسات المجتمعية.

دراسة عوض (2019) بعنوان " دور جمعيات رجال الأعمال في التمكين الاقتصادي للشباب من فرص العمل: دراسة ميدانية من عينة من المستفيدين من مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية". تهدف الدراسة إلى توضيح دور جمعيات رجال الأعمال في تمكين الشباب وتدريبهم وتأهيلهم بمهارات سوق العمل. ونهجت الدراسة المنهج الوصفي الكمي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وبلغت العينة 120 شابا من المستفيدين من الجمعية. وأظهرت الدراسة الدور الإيجابي التي تقوم به الجمعيات في التمكين الاقتصادي والاهتمام بتنمية القدرات البشرية وعرض ما تقدمه الجمعية كنموذج. كما أظهرت النتائج عن مساهمة الجمعية في تمكين الشباب من خلال ثلاث جوانب تنمية المعارف، تنمية المهارات، تعديل الاتجاهات.

دراسة الطريف (2016) بعنوان "إسهام برامج العمل الخيري في تحقيق التنمية المستدامة". هدفت الدراسة على إسهام برامج العمل الخيري في تحقيق التنمية المستدامة في الأبعاد التالية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها في هذه الأبعاد. ونهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. أما العينة فكانت العاملين في الجمعيات الخيرية وعددهم (226). وأظهرت نتائج الدراسة أن تركيز الجمعيات بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي، ثم البعد

الاجتماعي وفي المرتبة الثالثة البعد الصحي والبيئي. وأما المعوقات فقد أظهرت النتائج أن الجمعيات تعتمد على الدور التقليدي في تقديم المساعدة المالية وتغفل موضوع التأهيل والتدريب للمستفيدين وتوفير فرص العمل لهم.

دراسة أبو غريبة (2015) بعنوان "فاعلية الدور التعليمي للجمعيات الأهلية الخاصة بالمرأة: دراسة تحليلية". تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على ما تقدمه الجمعيات الأهلية فيما يخص تعليم المرأة وتمكينها في المجتمع. منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. كما كشفت الدراسة عن رأي المهتمين حول الدور التعليمي الذي تقدمه الجمعيات للمرأة. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: الشراكة الفاعلة بين المجتمع والجمعيات للتكامل في المعرفة العملية، التوسع في مراكز تدريب المرأة على المهارات الحياتية والإدارية التي تحتاجها في سوق العمل.

دراسة جراب (2007) بعنوان " دور المنظمات الأهلية في تنمية المهارات الإدارية لقطاع الشباب في محافظة رام الله والبيرة خلال الفترة 2000-2005". هدفت الدراسة إلى معرفة أدوار المنظمات غير الربحية في تنمية المهارات الإدارية لدى الشباب الفلسطيني. نهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة للبحث، وبلغت العينة 384 شابا من المستفيدين من الجمعيات وتتراوح أعمارهم (17-24). خلصت النتائج أن المنظمات تحقق تقدم في تنمية مهارات الشباب فكانت الدرجة الكلية لتقييم الكلي دور المنظمات في تنمية المهارات الإدارية للشباب هي 75.2%. وأوصت الدراسة بوجود قاعدة بيانات تهتم باحتياجات الشباب من دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم الإدارية- تحسين نوعية البرامج التدريبية المقدمة والتي تساهم في تأهيل الشباب لسوق العمل.

#### **الدراسات الأجنبية:**

أجرت الباحثة HORNYAK (2022) دراسة بعنوان "دعم وتطوير وتمكين القيادات الشبابية" تهدف الدراسة إلى تصميم وتنفيذ إطار للقيادة الشبابية في المنظمات الغير الربحية وبالتحديد (منظمة سرطان الشباب الوطنية). عمل الموظفين في المنظمة والشباب لتطوير خطة عمل تتضمن نموذجا للقيادة الشبابية وأدوارها والمسارات التي يمكنهم المشاركة فيها وكذلك

الموارد والبرامج القيادية المناسبة للفئة العمرية. توصلت الدراسة إلى نموذج لمنظمات المجتمع وخصوصا في الخدمات الصحية التي تسعى إلى إشراك ودعم القادة الشباب بأفضل الممارسات في القيادة.

أجرى الباحثين ALGAMDI, ALHATAMI (2018) دراسة بعنوان "أثر برنامج تطوير القيادة على تصور طلاب الجامعات السعودية للمهارات القيادية". هدفت الدراسة إلى قياس جدوى برنامج التدريب على القيادة لمعرفة طلاب الجامعات للمهارات القيادية. نهجت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة وتكون المقياس من 42 مكون لقياس سبع مهارات قيادية وهي: الاتصال - التخطيط - العمل الجماعي - اتخاذ القرارات - التحكم والتحفيز - التقييم. تكونت العينة من 36 طالبا من طلاب جامعة الدمام تم اختيارهم عشوائيا لتدريبهم على برنامج قيادي لمدة يومين. أظهرت النتائج أن البرنامج يطور تصورات المشاركين عن المهارات القيادية بشكل كبير مهما كان تخصصهم، وتاريخ مشاركتهم في الأنشطة الاجتماعية، باختلاف خبراتهم لأدوار أو تدريب قيادي سابق. أوصت الدراسة بتكرار هذه الدراسة على مجموعة أكبر من الطلاب.

أجرى الباحثين KARAGIANNI, MONTAGOMERY دراسة بعنوان "تنمية المهارات القيادية لدى المراهقين والشباب: مراجعة لبرامج القيادة". قامت الدراسة في جامعة مقدونيا وهدفت إلى ردم الفجوة في الأدبيات البحثية فيما يتعلق بالقيادة بين طلاب المدارس والشباب. تعتبر المدرسة أول تجربة تنمي في الشباب القيادة وفيها تتطور لذلك حددت الدراسة المراجعة لدراسات حول برامج تنمية المهارات القيادية للشباب من عام 2003 إلى عام 2015 عبر قواعد البيانات الإلكترونية. ولوحظ عدم تجانس كبير في الأساليب المستخدمة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أن الأدبيات في الدراسات السابقة تقلل من قدرة الطلاب القيادية، إضافة إلى النظم التعليمية التي لا تهتم بتنمية القيادة من خلال المشاريع والمبادرات.

أجرت (2010) HILLIARD دراسة بعنوان "القيادة الطلابية في الجامعة". أجريت الدراسة في إحدى جامعات غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى عرض بعض الطرق العملية التي تساعد الطلاب في امتلاك المهارات المختلفة. من خلال إقامة ورش عمل للطلاب وكذلك وصف وتحليل خصائص القيادة الطلابية في الجامعة، وأهمية أصحاب المصلحة من الخريجين وأعضاء هيئة التدريس وموظفين وطلاب وأولياء أمور. بلغت عينة الدراسة (55 طالبا) وهم الطلاب الذين حصلوا على تدريب قيادي. أظهرت نتائج الدراسة أن ورش العمل ساعدت الطلاب على تحسين مهاراتهم القيادية مثلا تحديد الأهداف، بناء علاقات إيجابية، شعورهم بوضوح قيمهم الخاصة، اكتسابهم لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات استخدام نظريات القيادة وممارستها بطريقة أفضل. كما أظهرت النتائج إلى أن قادة الجامعات بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في تحديد مهارات الطلاب القيادية وتعزيزها وتطويرها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة محورين مرتبطين بالدراسة الأولى: الأدوار التي تقوم بها الجمعيات والقطاع غير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة، وهي تتفق مع هذه الدراسة في بيان ما تقدمه الجمعيات في دعم وتنمية مهارات الشباب كما جاء في دراسة البشري (2021) ودراسة HORNYAK (2022) ودراسة عوض (2019)، وجراب (2007).

أما المحور الثاني: فهو مرتبط بأهمية تدريب طلاب الجامعات على المهارات الإدارية كما في دراسة Algamdi, Alhatami (2018)، ودراسة (2018) KARAGIANNI, MONTAGOMERY، ودراسة (2010) HILLIARD التي ركزت على أهمية التدريب والتأهيل لطلاب الجامعات وهي بذلك تتفق مع هذه الدراسة في إظهار درجة امتلاك الطلبة للمهارات الإدارية.

ركزت دراسة عوض (2019) على دور الجمعيات في تأهيل الشباب لسوق العمل من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتطوير اتجاهاتهم وأظهرت نتائجها الدور الإيجابي التي تقوم به الجمعيات في هذا المجال، كما شاركتها نتائج دراسة HORNYAK (2022) عن دور الجمعيات الإيجابي في مساعدة الشباب في تطوير مهاراتهم.

كما أظهرت توصيات دراسة البشري (2021)، ودراسة (2010) HILLIARD ودراسة جراب (2007) للاحتياج لمزيد من البيانات والبرامج لتنمية مهارات الشباب وتمكينهم في سوق العمل وهذا يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.

وتميزت الدراسة الحالية في الجمع بين المحورين السابقين وهو على حد علم الباحثين لم تتوفر فيه العديد من المصادر. كما أن الدراسة اهتمت بدور الجمعيات في المملكة العربية السعودية والدراسات السابقة أجريت في دول مختلفة.

#### **منهج الدراسة:**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة منهجية لفهم الصفات أو الطبيعة الأساسية لظاهرة ما ضمن سياق معين (الحسيني، 2020).

#### **مصادر جمع البيانات:**

#### **الاستبانة:**

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، وتضمنت على جزئين. الجزء الأول احتوى على البيانات الديموغرافية لأفراد العينة. أما الجزء الثاني احتوى على مقياس كاتز للمهارات الإدارية والذي يتكون من ثلاثة محاور وهي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية: كل محور شمل على ست عبارات لقياسه، وبالتالي فإن مجموع العبارات بلغ 18 عبارة.

#### **صدق الاتساق الداخلي:**

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط عبارات كل بعد بالدرجة الكلية له

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
0.653**	4	0.667**	1	المهارات الفنية
0.707**	5	0.648**	2	
0.740**	6	0.753**	3	
0.833**	4	0.779**	1	المهارات الإنسانية
0.852**	5	0.890**	2	
0.720**	6	0.782**	3	
0.834**	4	0.625**	1	المهارات الفكرية
0.696**	5	0.610**	2	
0.688**	6	0.636**	3	
0.653**	4	0.667**	1	

\*\* دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد المنتمية اليه كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى (0.01).

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
0.796**	المهارات الفنية
0.818**	المهارات الإنسانية
0.790**	المهارات الفكرية

\*\* دالة عند (0.01)



ويبين الجدول (2) معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

الثبات:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3)

قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

المعامل ألفا كرونباخ	البعد
0.771	المهارات الفنية
0.894	المهارات الإنسانية
0.768	المهارات الفكرية
0.884	الاستبانة ككل

يبين الجدول (3) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، وهي قيم مرتفعة، مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات، كما تم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة الممارسة:

جدول (4) المتوسط الحسابي ودرجة الممارسة

المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
4.2 فما فوق	مرتفعة جداً
من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفعة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
أقل من 1.8	منخفضة جداً

### أساليب المعالجة الإحصائية:

- لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات.
  - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
  - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
  - اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T test) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

### نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من التقرير عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وفيما يلي تفصيل ذلك على النحو الآتي:

نتائج إجابة السؤال الأول؛ والذي ينص على: "ما درجة ممارسة المهارات القيادية لطلاب الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات القيادية؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لطلاب الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول

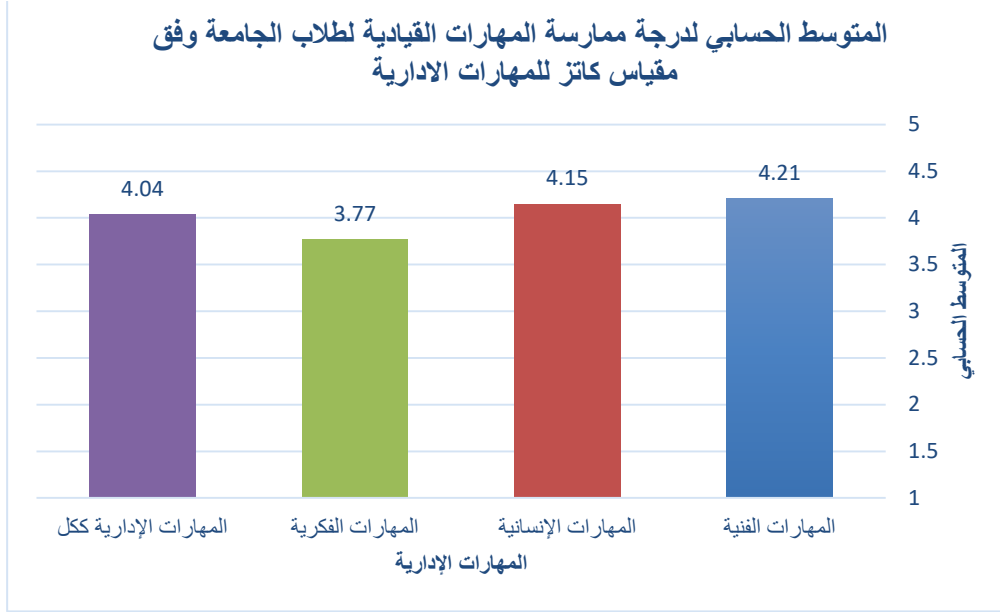
درجة ممارسة المهارات القيادية لطلاب الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة جداً	0.608	4.21	المهارات الفنية
2	مرتفعة	0.715	4.15	المهارات الإنسانية
3	مرتفعة	0.795	3.77	المهارات الفكرية
	مرتفعة	0.578	4.04	المهارات الإدارية ككل

ويبين الجدول (5) حصول جميع أبعاد المهارات الإدارية على درجات ممارسة مرتفعة جداً، حيث حصل بعد المهارات الفنية على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.21) تلاه بعد المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي قيمته (4.15) وهو أقرب إلى مرتفعة جداً، تلاه بعد المهارات الفكرية بمتوسط حسابي قيمته (3.77) مرتفع، ولكنه أقرب للمتوسط.

كما يبين الجدول حصول إجمالي الأبعاد على متوسط حسابي قيمته (4.04) ودرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يدل على أن ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية كانت بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي رسم بياني يبين المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية:



وفيما يلي عرضاً تفصيلاً حول درجة ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة بناءً على مقياس كاتز للمهارات الإدارية:

#### المهارات الفنية:

وللتعرف على درجة ممارسة المهارات الفنية لطلبة الجامعة في المدينة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول

درجة ممارسة المهارات الفنية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفعة جدا	0.808	4.46	أنا أفهم كيف أقوم بالأعمال المطلوب مني أداؤها	6
2	مرتفعة جدا	0.793	4.45	أنا جيد في إنجاز المهام التي أكلف بها	5
3	مرتفعة جدا	0.961	4.20	اتباع التعليمات وتعبئة النماذج أمر سهل بالنسبة لي	4
4	مرتفعة	1.067	4.19	أستمتع بمناقشة التفاصيل الدقيقة لمعرفة كيف تعمل الأشياء	1
5	مرتفعة	0.989	4.06	إحدى مهاراتي أنني جيد في جعل الأشياء تعمل بصورة صحيحة	3
6	مرتفعة	1.218	3.86	تجذبني البرامج والأدوات التقنية	2
	مرتفعة جدا	0.608	4.21	المتوسط العام	

ويبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة المهارات الفنية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تراوحت قيمتها بين (3.86 - 4.46)، حيث حصلت العبارة رقم (6) والتي تنص على " أنا أفهم كيف أقوم بالأعمال المطلوب مني أداؤها" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.46) ودرجة ممارسة مرتفعة جدا، وقد يكون سبب ذلك خبرات الطلبة في هذا العمر وقيامهم بالعديد من المشاريع في الجامعة وسهولة قيامهم بالمهام إذا حددت لهم آلية العمل.

في حين حصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على " تجذبني البرامج والأدوات التقنية " على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.86) ودرجة ممارسة مرتفعة. ويتفق مع هذه النتيجة مع دراسة (جبيري، 2022) امتلاك الطلبة للمهارات التقنية بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.5).

بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة علي والنعمي (2017) ودراسة الشاماني (2014) التي بينت نتائجها ضعف طلاب الجامعات في الجانب المهاري مثل التعامل مع الحاسوب وهو إحدى الأدوات التقنية.

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (4.21) ودرجة ممارسة مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن ممارسة المهارات الفنية لطلاب الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية كانت بدرجة مرتفعة جداً.

#### المهارات الإنسانية:

وللتعرف على درجة ممارسة المهارات الإنسانية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المهارات الإنسانية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفعة جداً	0.991	4.33	أهتم في إيجاد بيئة تواصل جيدة	3
2	مرتفعة	1.006	4.19	فهم الجوانب الاجتماعية في مكان عملي او في مكان دراستي مهم بالنسبة لي	4
3	مرتفعة	1.057	4.18	جعل جميع الأطراف تتعاون للعمل مع بعض استمتع في	5
4	مرتفعة	1.068	4.09	أهتم بالتفكير في تحقيق احتياجات الناس	1
5	مرتفعة	1.097	4.05	أنا أهتم بتأثير قراراتي على الآخرين	6
6	مرتفعة	1.039	4.04	قدرتي على فهم الآخرين من أهم الأمور بالنسبة لي	2
	مرتفعة	0.715	4.15	المتوسط العام	

ويبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة المهارات الإنسانية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تراوحت قيمتها بين (4.04 - 4.33)، حيث حصلت العبارة رقم (3) والتي تنص على "أهتم في إيجاد بيئة تواصل جيدة" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.33) ودرجة ممارسة مرتفعة جدا، وقد يفسر ذلك إلى ممارسة الطلبة لمهارات التواصل في بيئة الجامعة والعمل مع مجموعات مختلفة باختلاف المواد الدراسية مما يتيح لهم تطوير مهارات التواصل لديهم.

في حين حصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على "قدرتي على فهم الآخرين من أهم الأمور بالنسبة لي" على أقل متوسط حسابي وقيمه (4.04) ودرجة ممارسة مرتفعة.

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (4.15) ودرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يدل على أن ممارسة المهارات الإنسانية لطلاب الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية كانت بدرجة مرتفعة. وهذا يتفق مع دراسة المخلفي (2019) التي أظهرت امتلاك الطلاب للمهارات الإنسانية، وكذلك دراسة

ALGAMDI, ALHATAMI (2018) التي أظهرت نتائجها مهارات الاتصال والعمل الجماعي من أكثر المهارات القيادية التي يمتلكها الطلاب في جامعة الدمام. بينما تختلف مع دراسة عباس وخالدة (2018) التي بينت نتائجها أن مهارات التواصل من المهارات الإنسانية التي يجب تنميتها لدى طلبة الجامعة.

#### المهارات الفكرية:

وللتعرف على درجة ممارسة المهارات المعرفية لطلاب الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول

درجة ممارسة المهارات الفكرية لطلبة الجامعة بناء على مقياس كاتز للمهارات الإدارية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفعة	1.071	4.18	تحديد وصياغة الأهداف العامة يعتبر عملاً محفزاً	5
2	مرتفعة	0.965	4.08	معرفة الصورة العامة أمر سهل بالنسبة لي	2
3	مرتفعة	1.194	3.91	استمتع بإعداد إستراتيجية لجهة عملي أو لِنفسي	4
4	مرتفعة	1.174	3.62	أستمتع في التعامل مع الأفكار المجردة (العلمية)	1
5	مرتفعة	1.386	3.42	يجذبني التفكير في قيم وفلسفة المنظمات والمؤسسات	6
6	مرتفعة	1.334	3.41	المشكلات التنظيمية المعقدة تثير اهتمامي وفضولي	3
	مرتفعة	0.795	3.77	المتوسط العام	

ويبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة المهارات الفكرية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تراوحت قيمتها بين (3.41 - 4.18)، حيث حصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على " تحديد وصياغة الأهداف العامة يعتبر عملاً محفزاً " على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.18) ودرجة ممارسة مرتفعة. وقد يعود تفسير ذلك إلى اهتمام طلبة الجامعة في هذه المرحلة العمرية إلى تحقيق الأهداف واهتمامهم بقيم النجاح والإنجاز. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المخلفي (2019) ودراستي البلادي (2022) ودراسة (ALGAMDI, ALHATAMI) (2018) التي أظهرت نتائجها أن المهارات القيادية التي يمتلكها طلاب الجامعات بالمملكة بدرجة كبيرة منها التخطيط وتحديد الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات وجميعها يندرج ضمن المهارات الإدارية الفكرية في الدراسة الحالية.



في حين حصلت العبارة رقم (3) والتي تنص على " المشكلات التنظيمية المعقدة تثير اهتمامي وفضولي" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (3.41) ودرجة ممارسة مرتفعة. وهذا يتفق مع دراسة (الجبيلي 2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة امتلاك الطلبة جامعة الإمام محمد بن سعود لمهارة حل المشكلات جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 60%. وقد يفسر ذلك إلى أن مهارة حل المشكلات من المهارات الفكرية العليا في هرم بلوم المعرفي وهي تحتاج إلى تدريب وممارسة لإتقانها. أيضا طبيعة المناهج الدراسية في الجامعات فالطلبة ليسوا مطالبين بطرح حلول تنظيمية، وقد يعود ذلك أيضا إلى عدم التحاق الطلبة بوظائف أثناء الدراسة حيث إن الوظائف تعرضهم إلى مشكلات تنظيمية وبالتالي تطور من مهاراتهم لإيجاد الحلول وتنمية مهارة حل المشكلات.

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.77) ودرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يدل على أن ممارسة المهارات الفكرية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية كانت بدرجة مرتفعة، ولكنها في متوسطها الحسابي (3.77) أقرب لدرجة الممارسة المتوسطة (3.4). وقد يفسر ذلك أن البرامج التدريبية للشباب لا يراعى فيها التدريب على المهارات الفكرية ويكون التركيز الأكبر على المهارات الفنية والإنسانية.

نتائج إجابة السؤال الثاني؛ والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات ممارسة المهارات الإدارية لطلاب الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تعزى إلى متغير الجنس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في درجات ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تبعا لمتغير الجنس، وكانت النتائج كما يلي:

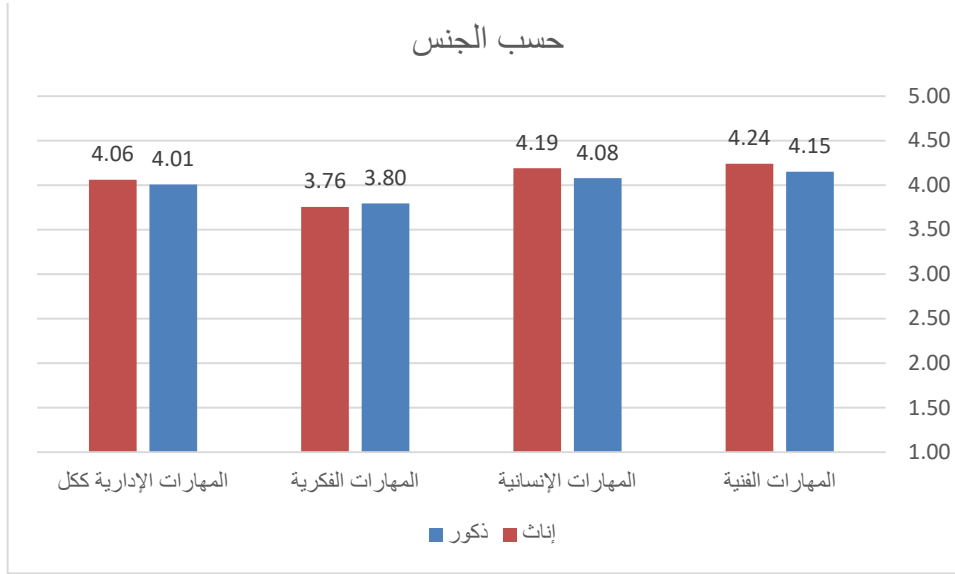
جدول رقم (9)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في درجات ممارسة

المهارات القيادية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تبعا لمتغير الجنس

المستوي الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.255	257	-1.140	0.708	4.15	100	ذكور	المهارات الفنية
			0.536	4.24	159	إناث	
0.223	257	-1.221	0.724	4.08	100	ذكور	المهارات الإنسانية
			0.709	4.19	159	إناث	
0.707	257	0.376	0.801	3.80	100	ذكور	المهارات الفكرية
			0.794	3.76	159	إناث	
0.466	257	-0.730	0.651	4.01	100	ذكور	المهارات الإدارية ككل
			0.528	4.06	159	إناث	

يتضح من الجدول (9) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على تشابه طلاب وطالبات الجامعة في درجات ممارسة المهارات الإدارية وفق مقياس كاتز للمهارات القيادية. وفيما يلي رسم بياني يبين المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة المهارات الإدارية لطلاب وطالبات الجامعة بناء على مقياس كاتز للمهارات الإدارية:



وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة جراب (2007) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة تأثير برامج تنمية المهارات الإدارية في محافظة رام الله والبيرة لصالح الذكور

نتائج إجابة السؤال الثالث؛ والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تعزى إلى متغير المنطقة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في درجات ممارسة المهارات القيادية لطلاب الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية تبعا لمتغير المنطقة، وكانت النتائج كما يلي:

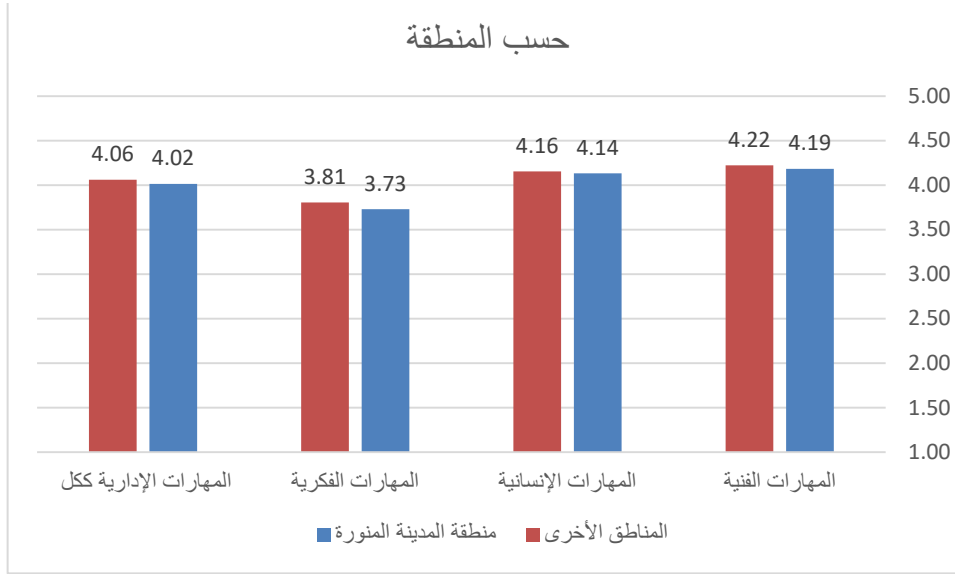
جدول رقم (10)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في درجات ممارسة

المهارات القيادية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات القيادية تبعاً لمتغير المنطقة

المستوي الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة	البعد
0.619	257	-0.498	0.592	4.19	117	منطقة المدينة المنورة	المهارات الفنية
			0.622	4.22	142	المناطق الأخرى	
0.817	257	-0.232	0.699	4.14	117	منطقة المدينة المنورة	المهارات الإنسانية
			0.731	4.16	142	المناطق الأخرى	
0.439	257	-0.775	0.771	3.73	117	منطقة المدينة المنورة	المهارات الفكرية
			0.816	3.81	142	المناطق الأخرى	
0.532	257	-0.626	0.547	4.02	117	منطقة المدينة المنورة	المهارات الإدارية ككل
			0.603	4.06	142	المناطق الأخرى	

يتضح من الجدول (10) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة وفق مقياس كاتز للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة، وهذا يدل على تشابه درجات ممارسة المهارات الإدارية لطلاب الجامعة في المدينة وفق مقياس كاتز للمهارات الإدارية بمختلف المناطق. وفيما يلي رسم بياني يبين المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة المهارات الإدارية لطلبة الجامعة بناء على مقياس كاتز للمهارات الإدارية في المناطق المختلفة:



### التوصيات:

- اهتمام مؤسسات التعليم والتدريب في تنمية المهارات الفكرية لدى طلبة الجامعات حيث جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة في ترتيب المهارات الإدارية التي يمتلكها الطلاب وفق نظرية كاتز.
- 1- التدريب على المهارات الفنية التقنية حيث كانت أقل المهارات الفنية التي يمتلكها الطلبة.
  - 2- إقامة الدورات في المهارات الإنسانية كمهارات التواصل والتأثير على الآخرين حيث يرى الشباب أنها من المهارات التي تنقصهم.
  - 3- اهتمام الجمعيات الأهلية ببناء شراكات مع المؤسسات لتطوير البرامج التدريبية التي تمكن الشباب بالمهارات الإدارية المختلفة.
  - 4- استثمار نتائج الدراسة في اختيارات جمعية المدينة المنورة الأهلية لتنمية المجتمع للبرامج التدريبية التي تقدمها.

**الخاتمة:**

جاءت رؤية المملكة 2030 في محاورها وطن طموح، وهدف من أهداف الرؤية تنمية القدرات البشرية وتطوير مهارات وقدرات جميع المواطنين. وتتكاتف قطاعات الدولة الثلاثة الحكومية والأهلية والقطاع غير الربحي الذي بدوره يساند مؤسسات الدولة، ومن ذلك ما تقدمه جمعية المدينة المنورة الأهلية لتنمية المجتمع في تدريب الشباب لمهارات سوق العمل وتمكينهم بالمهارات التي تمكنهم بالمشاركة الفاعلة في تنمية الوطن. جاءت هذه الدراسة كأحدى مخرجات ملتقى المهارات الثاني والذي يعقد في اليوم العالمي لمهارات الشباب. وأظهرت الدراسة أن الشباب في المملكة يمتلكون المهارات الإدارية بدرجة مرتفعة بناء على مقياس كاتز وهذه المهارات هي المهارات (الفنية - الإنسانية - الفكرية).

**المراجع:**

- أبو غربية، رانيا عبد الفتاح. (2015). فاعلية الدور التعليمي للجمعيات الأهلية الخاصة بالمرأة: دراسة تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة، 159، 141 - 162.
- البشري، هنيدي بن عطية بن عبد المعطي. (2021) العوامل المؤثرة في تحقيق الجمعيات الخيرية لأهدافها. مجلة جامعة الملك عبد العزيز الآداب والعلوم الإنسانية، (6)، 29، 283 - 317.
- البلادي عبد الرحمن عوده. (2020). المهارات القيادية لدى طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية، (3)، 119-176.
- الجبيلي، أحمد بن يحيى. (2020). الفروق المعرفية بين طلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مستوى مهارات حل المشكلات حسب عدد من المتغيرات. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (29).
- الشريفة، بشرى وليد (2020). العمل التطوعي ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى طلبة المدارس في مديرية الطيبة والوسطية بمحافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (4)، 27، 1-16.
- الطريف، غادة عبد الرحمن. (د.ت). إسهام برامج العمل الخيري في تحقيق التنمية المستدامة. كلية خدمة المجتمع، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- المنيع، الجوهرة عبد الرحمن (2022). درجة ممارسة مشرفي الكراسي العلمية للمهارات القيادية الإدارية في الجامعات السعودية وسبل تطويرها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، (4)30، 262-239.
- جبيري، صباح علي أحمد. (2022). دور جامعة الملك خالد في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (6)16، 279- 307.

جراب، داوود عبد اللطيف حسن. (2007). دور المنظمات الأهلية في تنمية المهارات الإدارية لقطاع الشباب في محافظة رام الله والبيرة خلال الفترة 2000-2005 (رسالة ماجستير منشورة). جامعة القدس.

رياض حسين علي، وفتحي حمدي لطيف النعيمي. (2017). تطور مهارات الحاسوب لدى طلبة قسم اللغة العربية في كلية التربية الأساسية/جامعة ديالى *Journal of Education*. College Waist University، 847-892، 2(25)

عباس محمد عباس، وخالدة. (2018). فاعلية خرائط المفاهيم في تنمية مهارات التواصل واتخاذ القرار لدى طالبات جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 147-206، 34(12.2)

عوض، شريف محمد. (2019). دور جمعيات رجال الأعمال في التمكين الاقتصادي للشباب من فرص العمل: دراسة ميدانية على عينة من المستفيدين من مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية. مجلة كلية الآداب، 79، 11 - 9.

صيتي، عبد اللطيف ولعمور (2019). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية- الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، 9(2)، 161-276.

#### المراجع الأجنبية:

- Algamdi, A & Al-Hattam. (2018). The Impact of leadership development Program on Saudi university students' perception of leadership skills, *Journal of Education and Learning*, 12(2) 253-261.
- Karagianni, D & Montgomery, A. (2018). Developing leadership skills among dolescents and young adults: a review of leadership programs, *International Journal of Adolescents and Youth*, 23(1), 86-98.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*, 8th Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications



- Hilliard, A. (2010). Students' leadership at the university, Journal of College Teaching & Learning 7(2) 93-98.

المراجع الإلكترونية:

- خطة تنفيذ برنامج تنمية القدرات البشرية، (2022). تم الاسترداد من [https://www.vision2030.gov.sa/media/kumdad3/hcdp\\_ar.pdf](https://www.vision2030.gov.sa/media/kumdad3/hcdp_ar.pdf)
- قنديل، أية. عدد طلاب الجامعات السعودية، (2022). تم الاسترداد من <https://almrj3.com/how-many-students-in-saudi-univer>